Utjecaj organizacijske strukture na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije

Ljoljić, Zoran

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:405412

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA EFIKASNOST PODUZEĆA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Mentor:
doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:
univ. bacc. oec. Zoran Ljoljić
2151588

Split,rujan, 2017. godina

SADRŽAJ

1. UVOD 4
1.1 PROBLEM ISTRAŽIVANJA 4
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA 7
1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA 7
1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE 8
1.4. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA 9
1.5. METODE ISTRAŽIVANJA 10
1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA 11
2. TEORIJSKI UVOD U ORGANIZACIJSKU STRUKTURU PODUZEĆA 13
2.1. DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODUZEĆA 13
2.1.1. Značaj i uloga organizacijske strukture 13
2.2. ČIMBENICI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 14
2.2.1. Ovisnost organizacijske strukture o čimbeniku industrije 17
2.3. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODUZEĆA 18
2.3.1. Klasične organizacijske strukture 19
2.3.2. Organske organizacijske strukture 21
2.4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 23
2.5. UZROČNICI PROMJENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 27
2.6. ODNOS ORGANIZACIJSKE STRUKTURE SA POVEĆANJEM FUNKCIJE EFIKASNOSTI PODUZEĆA 28
2.6.1. Efikasnost vs efektivnost 29
3. SPECIFIČNOSTI PREHRAMBENE INDUSTRIJE 31
3.1. UVOD U PREHRAMBENU INDUSTRIJU 31
3.1.1. Prehrambena industrija u Republici Hrvatskoj 31
3.2. SPECIFIČNOSTI PREHRAMBENE INDUSTRIJE S OBZIROM NA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU 33
3.2.1. Specifičnosti organizacije proizvodnje u prehrambenoj industriji 33
3.3. SPECIFIČNOSTI PREHRAMBENE INDUSTRIJE S OBZIROM NA FUNKCIJU POVEĆANJA EFIKASNOSTI 35
4. PREHRAMBENA INDUSTRIJA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 37
4.1. SPECIFIČNOSTI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 37

4.2. SPECIFIČNOSTI INDUSTRIJE U ŽUPANIJI 38
4.2.1. Specifičnosti prehrambene industrije u županiji 38
4.2.2. Moguća uloga brandiranja kao preduvjeta smanjenju troškova i širenju poslovanja 39
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U FUNKCIJI POVEĆANJA EFIKASNOSTI PODUZEĆA (PREHRAMBENA INDUSTRIJA) 41
5.1. UZORAK I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA 41
5.1.1. Ograničenja istraživanja 42
5.2. KARAKTERISTIKE UZROKA 42
5.2.1. Rezultati elemenata anketnog upitnika 44
5.3. TESTIRANJE ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA 51
5.3.1 Testovi i objašnjenja postoji li statistički značajna razlika između tipova organizacijskih struktura i efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. 51
6. ZAKLJUČAK 55
LITERATURA 57
POPIS SLIKA 61
POPIS TABLICA 62
POPIS GRAFIKONA 63
SAŽETAK 64
SUMMARY 65
PRILOZI 66

1. UVOD

1.1 PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Efikasnost poduzeća uvelike ovisi o izboru organizacijske strukture poduzeća neovisno o njegovoj veličini. Ipak, ovisno o vrsti djelatnosti, tipu industrije i stupnju razvijenosti poduzeća uvelike ovisi izbor organizacijske strukture s obzirom na funkciju povećanja efikasnosti poduzeća. Poznato je da ekonomski stručnjaci nastoje povlačiti analogiju (poslovne) organizacije sa živim bićem, odnosno dati joj karakteristike živog bića kao što je životni vijek (rođenje, rast, zrela dob, starost, smrt). Poslovna organizacija uistinu ima upravo navedene osobine, ali se u tom smislu u analizu takvog pogleda može ući mnogo dublje. Primjerice usporedba stanica u tijelu (koje bez svjesnog upravljanja čovjeka samostalno obavljaju svoje funkcije unutar tijela) s uspješnom organizacijom (raspodjelom i grupiranjem) radnih mjesta zaposlenika poduzeća odnosno odabirom pravih kandidata te njihovo smještanje na idealno mjesto u poduzeću. U tom slučaju, vrhovni menadžment ne mora svjesno upravljati zadacima koje mora izvršiti svaki djelatnik, nego oni djeluju onako kako je menadžment naložio, dakle *relativno* samostalno. Ovakav pogled je uvelike povezan s problematikom istraživačkog rada, obzirom da se ista analogija može povući s menadžmentom kao mozgom poduzeća, odnosno s organizacijskom strukturom kao kosturom tog istog poduzeća. Važnost pravilnog postavljanja i povremenog reorganiziranja organizacijske strukture se uistinu ogleda u postizanju i održavanju stabilnosti poduzeća, a u kontekstu omogućavanja jednostavnijeg i sistematiziranog obavljanja neophodnih poslova kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja organizacije (u kontekstu efikasnosti procesa). Poslove je potrebno grupirati i dodatno detaljizirati (odnosno precizno i pravilno projektirati) kako bi se osiguralo da svako obavljanje bilo kojeg zadatka bude u skladu sa ciljevima poduzeća, odnosno da svaki obavljen posao pridonosi ostvarenju tih ciljeva. Za to je svakako neophodno proučiti teoriju organizacijske strukture kako bi se od organizacijske strukture,koja se implementira u poduzeću, mogao izvući njen maksimum u kontekstu efikasnosti. U tom slučaju mora se proučiti i odnos organizacijske strukture s efikasnošću kao rezultatom ispravno izabrane i implementirane organizacijske strukture, a koja se u ovom radu raspravlja u kontekstu prehrambene industrije Splitsko-dalmatinske županije.

U istraživačkom radu analizirat će se povezanost organizacijske strukture s efikasnošću poduzeća, u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Iako je sektor prehrambene industrije najrazvijeniji na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije, sjeverozapadnoj Hrvatskoj te Osječko-baranjskoj županiji,[1] Splitsko-dalmatinska županija ima velik potencijal za proizvodnju odnosno investicije u ovaj sektor. To se prvenstveno odnosi na opći razvoj i trend popularizacije ekoloških prehrambenih proizvoda u Hrvatsko, popularizaciji ribe i morskih proizvoda, te povećanoj potražnja za maslinovim uljem i drugim specijalitetima koji pak zbog mora i klimatskih uvjeta gradova i županija na moru privlače investitore mnogih međunarodnih tvrtki. Prehrambena industrija jedna je od vodećih industrijskih grana u Hrvatskoj. Zajedno s industrijom pića, u njoj se realizira oko 24% ukupne proizvodnje prerađivačkog sektora i zapošljava oko 20% zaposlenih. Osim učinaka na proizvodnju i zaposlenost, ona ima velik značaj za razvoj poljoprivredne proizvodnje. Prehrambena industrija peta je najveća izvozna grana unutar prerađivačke industrije Republike Hrvatske.[2] Obzirom na tako velik značaj prehrambene industrije u Hrvatskoj, te obzirom na mišljenje mnogih autora o potrebi restrukturiranja prehrambene industrije u Hrvatskoj radi ostvarivanja konkurentnosti, ovaj rad istražuje veoma aktualno pitanje današnjice – način ostvarenja efikasnosti putem optimalnog projektiranja organizacijske strukture u prehrambenoj industriji. Kako je Splitsko-dalmatinska županija po broju stanovnika i razvijenosti županije odmah iza Zagreba, smatra se da Splitsko-dalmatinska županija može dati vrlo kvalitetnu podlogu za ispitivanje ovog problema istraživanja. Splitsko-dalmatinska županija je prostorno najveća županija Hrvatske – ukupne površine 14.106,40 km2, s 8% ukupne površine RH, površine morskog dijela 30,8%, te površne zaobalja 59,88% i 19% površine koja otpada na otoke, što znači potencijal za razvoj prehrambene industrije na ovom teritorijalnom području. Županija graniči sa Federacijom Bosnom i Hercegovinom, Dubrovačko-neretvanskom županijom (poznatoj po prehrambenoj industriji) i teritorijalnim morem RH (ribolovstvo), okružena s 74 otoka, od kojih je 5 visoko urbanizirano i ekonomski razvijeno, a sama županija prema popisu 2011. broji 455.242 stanovnika u 39 općina i 368 naselja, od čega 178.102 stanovnika odlazi na grad Split što ga čini drugim najvećim gradom u RH.[3] Ovakve brojke su se pokazale vrlo pogodnima za razvoj prehrambene industrije, i to naročito kada se u obzir uzme neposredna blizina mora te specifična klima ove županije, a što pogoduje razvoju maslinarstva i ribarstva te nekih drugih znamenitosti županije, a koje neprestano privlače postojeća i nova

[1] Prehrambena industrija. Dostupno na: http://www.aik-invest.hr/sektori/prehrambena-industrija/ (27.02.2017.)
[2]Buturac, G., Vizek, M., (2015.), Izvoz prehrambene industrije i učinci na gospodarstvo: slučaj Hrvatske, Ekonomski pregled, Vol 66. No. 3., str. 204.
[3]Web Splitsko-dalmatinske županije. Dostupno na: https://www.dalmacija.hr/zupanija/informacije (27.02.2017.)

poduzeća na usmjeravanje svog marketinga odnosno poslovanja te same proizvodnje upravo u industrijske zone ove županije. Sve to u konačnici dovodi do razvoja prehrambene industrije u Splitsko-dalmatinskoj županiji, odnosno do sve jače konkurencije koja se radi opstanka mora usmjeravati ka osnaživanju brenda i povećanju prodaje. Tako visoke težnje odnosno ciljeve poduzeća u ovoj industriji prati potreba za uvođenjem jednako intenzivnih promjena u poduzeća, kako bi se reorganizacijom procesa mogla ostvariti veća efikasnost ukupnog procesa, a radi smanjenja troškova i unapređenja poslovanja putem ostvarenja postavljenih ciljeva.

S obzirom da organizacijska struktura podrazumijeva ukupnost odnosa i veza među čimbenicima koji određuju poslovnu organizaciju, način provedbe unutarnje podjele rada, ustroj nižih organizacijskih jedinica, horizontalnu i vertikalnu podjelu dužnosti, prava i obveza, te definiranje odnosa autoriteta i odgovornošću[4], u istraživačkom radu ispitati će se odnos organizacijske strukture i efikasnosti poslovne organizacije u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Iako je prehrambena industrija pokazala veliku otpornost prema recesiji iz 2008. godine, najnoviji trendovi u 2013. potvrđuju snažan konkurencijski pritisak i potrebu jačanja izvozne konkurentnosti.[5] To dodatno potiče poduzeća da se fokusiraju na prilagodbu poduzeća prema izvozu kako bi dodatno osnažili svoju tržišnu poziciju. S obzirom da organizacijska struktura bitno utječe na performansu poduzeća, potrebno je uvoditi promjene unutar postojeće organizacijske strukture ili pak vrlo često, a kada je riječ o prehrambenoj industriji, *promjene same organizacijske strukture.*

Na problem funkcije efikasnosti se nailazi pri projektiranju organizacijske strukture, te se vrlo često polazi od poslova i zadataka koji se obavljaju u pojedinim dijelovima poduzeća, ne vodeći dovoljno računa o budućnosti poduzeća kao cjeline (odnosno o poduzeću kao sustavu). U takvom pristupu moguća je hipertrofija pojedinih dijelova, pa to znači organizacijsku neusklađenost, a samim time i ostvarivanje suboptimalnih ciljeva.[6] Kada se pogleda definicija efikasnosti kao sposobnosti ostvarivanja rezultata i ciljeva poslovanja s trenutno zaposlenim resursima u poduzeću odnosno kao djelotvornost poslovanja, dolazi se do zaključka da se efikasnost organizacijske strukture u bilo kojoj industriji može ostvariti putem usmjeravanja značajnih kategorija organizacijske strukture prema ciljevima jačanja, širenja i stabilizacije

[4] Dabić, M., Ustrojavanje organizacijske strukture i menadžment ljudskih resursa u poduzetništvu, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo.pdf (26.02.2017.)
[5]Buturac, G., Vizek, M., (2015.), op. cit., str. 203.
[6] Zver, B., (1989.), Poduzeće kao poslovni sistem, Zbornik radova, Vol.13, str. 246.

poslovanja. To je moguće postići putem upravljanja kategorijama cjelokupnog poslovnog sustava, odnosno ciljevima poduzeća kao sustava, zatim upravljanjem elementima sustava i okolinom, upravljanjem interakcijom elemenata poslovne organizacije, potom odnosima sustava s okolinom, te upravljanjem sustava (u kontekstu njegova skladnog funkcioniranja).[7]

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja ispitivanje utjecaja organizacijske strukture za prehrambenu industriju - na buduće performanse poduzeća u smislu efikasnosti proizvodnje radi smanjenja troškova. Taj problem će se posebno raspraviti u istraživačkom radu s obzirom da predstavljaju temelj definirane problematike istraživačkog rada.

Istraživački rad bavit će se istraživanjem utjecaja organizacijske strukture na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. S obzirom da to obuhvaća nekoliko kategorija koje je potrebno opisati, raspraviti i analizirati, prikupljanje stručne, a i relevantne literature radi izlaganja ove problematike zahtjeva intenzivan istraživački rad sa ciljem konačnog pronalaska faktora koji određuje efikasnost organizacijske strukture u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, a zbog nedostatka stručnih radova koji obrađuju odnos problema pojedinih kategorija kojima se bavi ovaj rad.

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Nakon postavljenih problema i predmeta istraživanja stvoren je preduvjet za postavljanje ciljevi istraživanja, i to znanstvenih i istraživačkih.

Znanstvenim ciljevima će se:

- raspraviti o teorijskom značenju poslovne organizacije kako bi se kasnije mogla dati interpretacija rezultata istraživanja,

[7]Zver, B., (1989.), op. cit., str. 245.

- raspraviti o teorijskom značenju organizacijske strukture poslovne organizacije
- prikazati specifičnosti pojedinih oblika organizacijske strukture i načina njihova kombiniranja u različitim industrijama,
- proučiti elemente organizacijske strukture koji utječu na efikasnost poslovanja.

Uz znanstvene ciljeve, istraživačkim ciljevima će se:

- proučiti elementi organizacijske strukture koji utječu na efikasnost poslovanja u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije,
- napraviti komparaciju poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije,
- usporediti najuspješnija poduzeća i prikazati primjene opisane teorije u praksi,
- prikazati najoptimalniju organizacijsku strukturu u funkciji povećanja efikasnosti poduzeća na temelju empirijskog istraživanja provedenog nad poduzećima prehrambene industrije Splitsko-dalmatinske županije.

1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Temeljem prethodno postavljenog problema i predmeta te ciljeva istraživanja, postavit će se temeljne hipoteze rada:

H1: Postoji statistički značajna razlika između tipova organizacijskih struktura i efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Iz toga proizlaze i pomoćne hipoteze koje će doprinijeti dokazivanju odnosno odbacivanju glavne hipoteze, i to:

H1a: Postoji statistički značajna razlika između funkcijske i divizijske organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća s divizijskom organizacijskom strukturom imati veću efikasnost od poduzeća s funkcijskom organizacijskom strukturom.

> **H1b:** Postoji statistički značajna razlika između matrične i procesne organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća s procesnom organizacijskom strukturom imati veću efikasnost od poduzeća s matričnom organizacijskom strukturom.

H2: Postoji statistički značajna razlika između faktora utjecaja na izbor organizacijske strukture i efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji u Splitsko-dalmatinske županije.

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća koja koriste tehnologiju, kao jedan od faktora utjecaja na izbor organizacijske strukture, imati veću efikasnost od poduzeća koja koriste veličinu, strategiju i okolinu, prilikom izbora organizacijske strukture.

1.4. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Nakon postavljenih hipoteza ovog rada, objasnit će se doprinos rada i to, znanstveni i istraživački.

Znanstvenim doprinosom će se:

- istražiti koja vrsta organizacijske strukture najbolje odgovara prehrambenim poduzećima,
- utvrditi faktore koji utječu na efikasan izbor organizacijske strukture u poduzećima u prehrambenoj industriji,
- utvrditi u kakvom je trenutnom stanju prehrambena industrija Splitsko-dalmatinske županije s obzirom na organizacijski aspekt poslovanja.

Uz znanstveni doprinos, istraživačkim doprinosom će se:

- utvrditi koju vrstu organizacijske strukture koriste poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije,

- doprinijeti boljem izboru organizacijske strukture u poduzećima u istoj županiji,
- predložiti poduzećima određenu vrstu organizacijske strukture, te ukazati na pozitivni i negativni utjecaj pojedine organizacijske strukture u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

Nakon utvrđivanja doprinosa istraživačkog rada navesti će se metode koje će biti korištene u radu, i to znanstvene i istraživačke.

Prva skupina metoda su znanstvene metode:[8]

- **Metoda sinteze** predstavlja jednu od kompleksnijih i najznačajnijih metoda ovog rada obzirom da se njome činjenični jednostavniji dijelovi povezuju u smislene cjeline čime se uvelike doprinosi stvaranju zaključaka iz naočigled različitih, ali vrlo usko povezanih kategorija koje se raspravljaju u radu.
- **Metoda indukcije** se koristi za izvođenje općih zaključaka iz pojedinačnih činjenica
- **Metoda dedukcije** je suprotna metodi indukcije, te polazi od općih zaključaka iz kojih se izvode pojedinačne nove činjenice.
- **Metoda deskripcije** se koristi za opis predmeta istraživačkog rada.
- **Metoda analize** služi razlaganju i rastavljanju kompleksne cjeline na složene dijelove te njihovo simultano objašnjenje čitatelju sa svrhom ispitivanja točnosti postavljenih hipoteza.
- **Metoda kompilacije** je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenog i istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja,stavova, zaključaka i spoznaja uz u što većoj mjeri osobni pristup pisanju te citiranju onoga što je preuzeto od drugih

Druga skupina metoda su istraživačke metode, i to:[9]

[8] Dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf (27.02.2017.)
[9] Dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf (27.02.2017.)

- **Metoda dokazivanja** se koristi za utvrđivanje istinitosti pojedinih hipoteza, te se koristi uz metodu analize kao komplementarna metoda,
- **Anketna metoda** se koristi za ispitivanje mišljenja i stavova ispitanika pismenim putem formalnog upitnika, a služi za dobivanje objektivnim činjenica koje će poslužiti kao temelj za provjeravanje hipoteza.
- **Metoda intervjua** se koristi za usmeno ispitivanje odabranog uzorka ispitanika putem strukturiranog intervjua, a odgovori se također bilježe usmenim putem.
- **Statistička metoda** pomaže pri prikupljanju relevantnih statističkih podataka.

1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA

Ovaj rad je podijeljen na ukupno šest međusobno uzajamno povezanih cjelina.

U prvom dijelu rada prikazat će se uvod u teorijsku problematiku i predmet rada, ciljeve i hipoteze koje će biti okosnica istraživanja, te zaključne napomene u vezi problematike, odnosno u vezi dokazivanja (prihvaćanja) i/ili odbacivanja unaprijed postavljenih hipoteza predmeta rada.

U drugom dijelu rada definirat će se teorijski uvod organizacijske strukture i njenog odnosa sa povećanjem efikasnosti poduzeća se bavi pitanjima vrsta organizacijskih struktura i čimbenika koji utječu na njen izbor odnosno reorganiziranje postojeće strukture. Naglasak se stavlja na značaj organizacijske strukture na performansu poduzeća na tržištu uopće i to u kontekstu povećanja funkcije efikasnosti poslovanja.

U trećem dijelu rada prikazat će se specifičnosti prehrambene industrije u točki 3., obzirom da hipoteze zahtijevaju analizu specifičnosti prehrambene industrije, pa se taj način bude moglo odgovoriti na pitanja o tome koja organizacijska struktura može doprinijeti povećanju funkcije efikasnosti u toj industriji.

U četvrtom dijelu rada prikazat će se specifičnosti prehrambene industrije Splitsko-dalmatinske županije, što ujedno predstavlja uvod u empirijski dio rada gdje će se napraviti istraživanje utjecaja organizacijske strukture na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

U petom dijeli rada prikazat će se pregled uzorka i metodologije istraživanja te pregled ograničenja istraživanja, karakteristika uzorka i potom rezultata uzroka odnosno empirijskog istraživanja utjecaja organizacijske strukture na efikasnost u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

U šestom dijelu će se prikazati pregled rezultata i završnih razmatranja istražene problematike i prijedlozi za daljnja istraživanja. U ovom dijelu prikazuje se još i popis literature, slika, grafikona, te sažetak i prilozi.

2. TEORIJSKI UVOD U ORGANIZACIJSKU STRUKTURU PODUZEĆA

2.1. DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODUZEĆA

Organizacijska struktura ima vrlo veliku važnost za pravilno funkcioniranje poslovne organizacije. Organizacijska struktura se vrlo često uspoređuje sa kosturom koje ljudskom tijelu daje stabilnost. Na isti način organizacijska struktura poduzeću daje stabilnost kojom se osigurava stabilno i organizirano (planirano) obavljanje poslovnih procesa unutar poslovne organizacije.

„Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. neki svoj sastav unutarnjih veza i odnosa. Važnost strukture za poduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva i anatomijom organizacije odnosno anatomijom poduzeća.“[10]

2.1.1. Značaj i uloga organizacijske strukture

Poslovna organizacija se vrlo često uspoređuje sa anatomijom drugih bića i organizama, jer poslovna organizacija djeluje na sličan način svojstven upravo živim bićima. Stoga se poduzeće može nazvati i živim, a organizacijsku strukturu promjenjivom.

Organizacijska struktura je podložna promjeni zbog toga što ju je potrebno prilagođavati potrebama poduzeća. To ujedno znači da se poslovna struktura oblikuje prema potrebama poduzeća, a ne obratno.

„Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije – mijenja se ovisno o utjecajnim čimbenicima organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Osnovna podjela organizacijske strukture, iz koje proistječe i njena uloga i značaj, je na formalnu i neformalnu strukturu.“[11]

[10] Medić, A., (2015.), Organizacijska struktura malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet, Katedra za organizaciju i management. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:682740 (18.05.2017.)
[11] Medić, A., (2015.), op. cit.

Formalna organizacijska struktura:[12]

- uspostavlja se u procesu organizacijske izgradnje (rezultat procesa organizacijske izgradnje),
- predstavlja kralježnicu odnosno kostur svake organizacije,
- te je ona koja je propisana i službeno utvrđena (prikazuje se grafikonima kompanije s pozicije opisa poslova i ciljeva).

Sa druge strane, neformalna organizacijska struktura:[13]

- vezuje se za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji (teško ju je prepoznati u svim njenim aspektima),
- skup je relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihova zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije.

Podjela organizacijske strukture na formalnu i neformalnu, uvelike pomaže razumjeti osnovne i ujedno najvažnije elemente od kojih se organizacijska struktura sastoji. Propisani načini i standardi rada koje obavlja ljudski faktor u poslovnoj organizaciji, organizacijsku strukturu čine provedljivom unutar nekog poduzeća.

Najznačajnija uloga organizacijske strukture je da služi kao podrška poduzeću – ljudima koji obavljaju poslove unutar poduzeća. Organizacijska struktura pomaže *organizirati* poslove i zadatke koje zaposlenici moraju obaviti, radna mjesta (npr. komunikaciju i način protoka informacije u poduzeću), i tome slično. Kratko rečeno, organizacijska struktura ima ulogu da sustavno organizira, podrži i usmjerava odvijanje poslovnih procesa u poduzeću.

2.2. ČIMBENICI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Kao što je prethodno opisano, organizacijska struktura je vrlo značajna za pravilno funkcioniranje poduzeća. Zbog toga je izboru organizacijske strukture potrebno posvetiti puno pozornosti.

O tome koliko je organizacijska struktura važna govori i činjenica da postoje stručnjaci koji posebno izučavaju i oblikuju nove načine (modele) za izbor i prilagodbu organizacijske strukture – tzv. organizacijski dizajn, odnosno dizajniranje organizacije.

[12] Ibidem.
[13] Ibidem.

„Organizacijski dizajn istražuje čimbenike, unutarnje i vanjske, koje treba sagledati i procese koji su neophodni za kreiranje, razvoj i implementaciju efikasnih organizacijskih rješenja. Riječ je o holističkom razmišljanju o organizaciji koje rezultira konkurentskom prednošću, smanjenjem rizika u poslovanju te povećanjem efikasnosti i učinkovitosti. Organizacijski dizajn treba odražavati odabranu strategiju: analizirati situaciju, odlučiti što napraviti i zatim organizirati kako bi se utvrđeno i napravilo. “[14]

Unutarnji i vanjski čimbenici najviše određuju vrstu poduzeća, tj. određuju okolinu poduzeća u kojoj poduzeća posluje. Kako bi poduzeće moglo opstati na tržištu pod tim danim uvjetima (čimbenicima), potrebno da je poduzeće dizajnirati na način da se može nositi sa takvim uvjetima u okolini. Dakle, prema uvjetima okoline treba kreirati organizacijsku strukturu.

Riječ je dakako o čimbenicima organizacijske strukture poduzeća. Čimbenici kao što je spomenuto mogu biti vanjski i unutarnji:[15]

- **Unutarnji (endogeni) čimbenici** koji određuju poduzeće i samim time, određuju oblikovanje organizacijske strukture su oni koji „izviru iz samog organizacijskog rješenja ili oni koji su pod izravnim utjecajem menadžmenta. To su, prije svega, koncepcija same organizacije, zatim homogenost organizacijskog rješenja u cjelini i homogenost svakoga pojedinog rješenja, metode i postupci oblikovanja organizacijskog rješenja, baš kao i ciljevi i strategija, primijenjena tehnologija, lokacija, veličina, zaposlenici, proizvodi i životni ciklus organizacije“.
- **Vanjski (egzogeni) čimbenici** koji također određuju poduzeće i samim time, određuju oblikovanje organizacijske strukture su oni koji „izviru izvan organizacijskog rješenja tj. oni koji nisu pod izravnom kontrolom menadžmenta poput okruženja, tržišta, institucionalnih uvjeta, konkurenata te razvoja znanosti i tehnologije. Potrebno je naglasiti kako prethodno spomenuti čimbenici nemaju podjednaku važnost u različitim situacijama, iako ih je sve potrebno uzeti u obzir prilikom razmatranja i optimiziranja prakse organizacijskog dizajna”.

Unutarnji čimbenici organizacijske strukture su sljedeći:

1. Ciljevi

[14] Hernaus, T., (2009.), Temelji organizacijskog dizajna, Serija članaka u nastajanju, Čl. br. 09-08, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 4.
[15] Hernaus, T., (2009.), str., 16.

2. Strategija
3. Veličina poduzeća
4. Tehnologija
5. Zadaci
6. Ljudi
7. Životni ciklus
8. Lokacija
9. Kultura

Kao što je ranije spomenuto, unutarnji čimbenici su oni koji izviru iz samog poduzeća. Preciznije rečeno, to su čimbenici na koje poduzeće može izravno djelovati.

Vanjski čimbenici organizacijske strukture se mogu podijeliti na sljedeće:

1. Institucionalni čimbenici:
   - Društvno-kulturni
   - Politički
   - Pravni
   - Etički
2. Tržište:
   - Kupci
   - Konkurencija
   - Dobavljači
3. Razvoj znanosti i tehnologije
4. Integracijski procesi.

Vanjski čimbenici su specifični po tome što se na njih ne može djelovati izravno, odnosno poduzeće ne može na vanjske čimbenike djelovati jednako direktno i brzo kao na unutarnje čimbenike. Unutarnji čimbenici su pod izravnom kontrolom menadžmenta te je moguće izvršiti izmjene. Vanjski čimbenici kao što su konkurencija, razvoj znanosti i politički čimbenici su *izvan* poduzeća, iako nije nemoguće da poduzeće utječe i na te čimbenike.

Oblikovanje organizacijske strukture uvelike ovisi o kombinaciji unutarnjih i vanjskih čimbenika – iz već opisanih razloga.

2.2.1. Ovisnost organizacijske strukture o čimbeniku industrije

Iz podjele čimbenika na unutarnje i vanjske u prethodnom poglavlju se može zaključiti da je industrija vanjski čimbenik poduzeća. Iako poduzeće obavlja svoju djelatnost u nekoj industriji, ono ne može izravno utjecati na promjene u toj industriji, nego jedno prilagodbom svog poslovanja (i organizacijske strukture) može vršiti bilo koji željeni utjecaj na svoju okolinu (npr. na industriju).

Neovisno o tenzijama poduzeća za promjenama vanjskih čimbenika organizacije (poduzeća), organizacijska struktura ovisi o vanjskim čimbenika. Vanjske čimbenike je nemoguće ignorirati nego je potrebno poslovanje uskladiti tako da ide uz korak svim čimbenicima koji utječu na poduzeće.

To u suštini znači da i čimbenik industrije utječe na izbor, oblikovanje i učestalost promjena nad organizacijskom strukturom poduzeća. Primjerice, povijesna metoda pokazuje da je uslijed rasta velikog broja poduzeća došlo do promjena u organizacijskim strukturama poduzeća, a razlog je u tome što su velika poduzeća nailazila na određene probleme koje je mogla riješiti samo centralizacija i formalizacija. Zbog toga je došlo do prilagodbe organizacijske strukture rastu industrijskih poduzeća u poslijeratnom američkom gospodarstvu – došlo je do uvođenja neformalne organizacijske strukture. Unatoč sve većoj potrebni za centralizacijom i formalizacijom, upravo je u to vrijeme bilo potrebno veću pažnju posvetiti neformalnoj strukturi (ljudskom faktoru), i to zbog toga što su zaposlenici bili sve manje motivirani.

„Kako se industrijska poduzeća uslijed kontinuiranog rasta sve više centraliziraju i formaliziraju, počinju se uočavati i stanoviti problemi u motivaciji (osobito na nižim razinama u organizaciji i proizvodnim radnim mjestima) i koordinaciji (na srednjim i višim razinama). Tada je i uočena potreba za širim shvaćanjem pravilnosti djelovanja organizacija."[16]

Ovdje je ključno zaključiti sljedeće. Poduzeće je pod utjecajem svoje okoline, a industrija kao vanjski čimbenik okoline snažno utječe na oblikovanje poduzeća, što znači da industrija uvelike utječe na izbor i oblikovanje njegove organizacijske strukture. Poduzeća čija je temeljna djelatnost pružanje usluga imaju vidno drugačiju organizacijsku strukturu od onih poduzeća čija

[16] Organizacijska struktura – oblikovanje organizacije. str. 13., Dostupno na: http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf (14.05.2017.)

je temeljna djelatnost proizvodnja proizvoda, odnosno organizacijska struktura se razlikuje i kod onog poduzeća čija je glavna djelatnost ručna izrada i prodaja proizvoda odnosno usluga.

2.3. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODUZEĆA

Organizacijske strukture poduzeća se mogu klasificirati na organizacijske strukture i na organizacije čija organizacijska struktura kombinira klasičnu i modernu strukturu, ali je način organizacije procesa organiziran na način da se omogući bolja prilagodba uvjetima na tržištu.

Organizacijske strukture se mogu podijeliti na klasične i moderne, a suprastrukture na sve strukture koje proizlaze iz potrebe za dodatnim unapređenjem (i prilagođavanjem) modernih organizacijskih struktura.

Spomenutu klasifikaciju je moguće vidjeti u sljedećoj tablici. (Tablica 1.)

Tablica 1. Klasifikacija organizacijskih strukutra

Organizacijske strukture	Organizacije/Suprastrukture
Klasične	Virtualna organizacija
Funkcijska organizacijska struktura	Mrežna organizacija
Divizijska organizacijska struktura	Procesna organizacija
Proizvodna organizacijska struktura	Timska organizacija
Teritorijalna organizacijska struktura	Front-back organizacija
Org. struktura orijentirana kupcima	T-oblik organizacije
	Izvrnuta organizacija
Moderne	Organizacija paukove mreže
Procesna organizacijska struktura	Fraktalna organizacija
Projektna organizacijska struktura	Klaster organizacija
Matrična organizacijska struktura	Heterarhija
Hibridna organizacijska struktura	Hipertekst organizacija
Multidivizijska (mješovita) org. struktura	Ameba organizacija

Izvor: Hernaus, T., (2016.), Vrste organizacijskih struktura, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 2.

Prema tome, organizacijske strukture mogu biti klasične (tradicionalne) te mogu biti izvedene iz klasičnih, i prilagođene novim uvjetima na tržištu u kojem poduzeća posluju. Tako nastaju moderne organizacijske strukture. Promijenjene (prilagođene) strukture se nazivaju organske, tj. adaptivne. Klasične organizacijske strukture se najčešće pronalaze u gotovo svim poduzećima, pa tako i u poduzećima koja su prigrlila adaptivnu strukturu. Adaptivna odnosno organska struktura ne može funkcionirati bez temelja koje joj pruža bilo koja od dolje nabrojenih klasičnih struktura.

Neki autori organizacijske strukture dijele na „tradicionalne/klasične strukture, organske/adaptivne strukture, i mrežne strukture“[17]. Iako drugi autori imaju različite podjele, one su u principu vrlo slične, stoga se u ovom radu klasične i organske uzimaju kao najvažniju podjelu koju je potrebno raspraviti u ovom dijelu rada.

2.3.1. Klasične organizacijske strukture

Kao što je pokazano u tablici 1, klasične organizacijske strukture se mogu podijeliti na funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu. Ipak, kada se radi podjela struktura s obzirom na tradicionalne strukture i organske, u klasične strukture se mogu ubrojiti još i hibridna te mješovita organizacijska struktura.

Funkcijska organizacijska struktura se temelji na podjeli poslova i zadataka u poduzeću prema funkcijama koje imaju ti poslovi i zadaci. Na primjer, u funkcijskoj organizacijskoj strukturi se poslovi vezani za marketing obavljaju unutar marketinške funkcije koja se bavi poslovima za jedan ili više projekata za poduzeće. Radi usporedbe, neko drugo poduzeće koje ima projektnu organizacijsku strukturu istu marketinšku funkciju organizira kao zadatak za neki projekt, a marketinški stručnjaci najčešće rade na jednom ili nekoliko projekta, dakle poslovi vezani za marketing se obavljaju kao grupa zadataka unutar pojedinog projekta. Sa druge strane, poslovi marketinga u funkcijskoj strukturi se obavljaju za sve projekte (npr. proizvode) koji postoje u poduzeću.

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi je podjela procesa napravljena s naglaskom na funkcije procesa.

[17] Sikavica, P., Novak, M., (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 165-170.

Divizijska organizacijska struktura ima podjelu procesa s naglaskom na divizije (npr. podjela procesa prema proizvodima, geografskom području ili prema kupcima). Do formiranja divizijske strukture dolazi kada poduzeće zbog porasta stupnja diversifikacije dolazi do rizika od pada kvalitete outputa, i tome sličnih problema. Kako bi se poduzeće moglo fokusirati da se svi poslovi obavljaju usmjereno, pravilno i kvalitetno, potrebno je procese podijeliti na divizije.

Poduzeće koje svoje proizvode nudi na tri geografska područja, procese u poduzeću može podijeliti prema geografskom području. Ukoliko poduzeće proizvodi pet vrsta proizvoda, procese može podijeliti na više proizvoda (divizionalizacija prema proizvodima). Poduzeće koje proizvodi jedan proizvod a isti prodaje u 5 različitih zemalja, ne može napraviti divizionalizacija prema proizvodima, nego prema geografskom području kupaca.

Razlikuju se tri vrste divizijske organizacijske strukture:[18]

- Predmetna organizacijska struktura – riječ je o organizacijskoj strukturi u kojoj se podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje poslova, obavlja prema proizvodima ili uslugama koje pruža, odnosno proizvodi organizacija;
- Teritorijalna organizacijska struktura - organizacijska struktura u kojoj se podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje poslova, obavlja prema geografskim područjima, odnosno teritoriju;
- Organizacijska struktura orijentirana prema kupcima – radi se o organizacijskoj strukturi u kojoj se podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje poslova, obavlja prema određenoj skupini kupaca ili određenoj kategoriji potrošača.

Hibridna organizacijska struktura predstavlja kombinaciju funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Hibridna struktura ima podjelu procesa s naglaskom na više divizija, a same divizije su organizirane kao funkcijske organizacijske strukture. Riječ je o multidivizijskim strukturama. Hibridnu organizacijsku strukturu je moguće podijeliti na sljedeće:

- Hibridna struktura s divizijskim i funkcijskim organizacijskim jedinicama, te
- Hibridna organizacijska struktura s funkcijskim i geografskim organizacijskim jedinicama.

[18] Grubišin, J., (2016.), Analiza organizacijske strukture u poduzeću „Adriatiq Marina Tribunj“ d.o.o., Tribunj, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 29.

Mješovita organizacijska struktura je specifična po tome što su na „istoj organizacijskoj razini formirane različite vrste divizijskih organizacijskih jedinica, što čini glavnu razliku u odnosu na hibridne organizacijske strukture, gdje se također na istoj organizacijskoj razini nalaze različite vrste divizijskih organizacijskih jedinica.„[19] Mješovite organizacijske strukture se nazivaju i konglomeratskim organizacijama.

2.3.2. Organske organizacijske strukture

Organske organizacijske strukture se prema mnogim autorima dijele na sljedeće tri najvažnije: projektna, matrična i procesna struktura.

"Sam pojam tzv. organskih struktura predstavlja odraz potreba za adaptacijom i fleksibilnošću klasičnih značajno formaliziranih struktura, odnosno nastojanja da, kako se javljaju povremeni ili trajni poslovi koji se ne mogu fiksirati i konzistentno povezati unutar tradicionalnih organizacijskih struktura, organizacije barem donekle planski krenu i u njihovo ustrojavanje."[20]

Kao što je ranije spomenuto, organske strukture su adaptivne strukture, tj. one su počele svoj razvoj iz klasičnih struktura pa su se naknadno razvile na način koji je najbolje odgovarao unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture.

Za ova tri oblika organizacijskih struktura vrijedi sljedeće:[21]

- Projektna struktura je najčešće vezana za funkcijske organizacijske jedinice, te ima sposobnost brže prilagodbe promjenama u okolini organizacije. Postoje dvije projektne organizacijske strukture, i to individualna organizacijska struktura i čista organizacijska struktura. Individualna odvaja menadžment projekta iz postojeće strukture, a on je odgovoran direktoru organizacije. Sa druge strane, čista organizacijska struktura je specifična po tome što članovi projektnog tima u cijelosti napuštaju svoje organizacijske jedinice i formiraju jednu skupinu odnosno tim koji vodi određeni menadžer.

- Matrična organizacijska struktura se sastoji od projektne organizacijske strukture i funkcijske organizacijske strukture, odnosno ima elemente i jedne i druge. Matrična

[19] Grubišin, J., (2016.), op.cit., str. 31.
[20] Vrste organizacijskih struktura – oblikovanje organizacije. str. 1., Dostupno na: http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/vrste.pdf (14.05.2017.)
[21] Grubišin, J., (2016.), op.cit., str. 32.

organizacijska struktura je tzv. dvodimenzionalna struktura, pri čemu je funkcijska struktura temeljna, a projekta se dodaje naknadno. Svi članovi tima na projektu su *podređeni* i funkcijskom i projektnom menadžeru.

- Procesna organizacijska struktura je oblik vertikalne organizacijske strukture, što znači da se bazira na horizontalnoj organizaciji. Procesna struktura je specifična po tome što zapravo predstavlja funkcijski organizacijsku strukturu. Timovi se formiraju unutar funkcijske strukture, ali to ne mijenja organizacijsku strukturu poduzeća. Ipak, procesna organizacijska struktura je specifična po tome što se poslovi organiziraju prema radnim / poslovnim procesima koji su u toku, a ne na poslovne funkcije.

Matrična organizacijska struktura može nastati jedino pod uvjetom da postoji potreba za podjelom istih resursa između dvije ili više proizvodnih linija, potreba stvaranja dvostruke strukture i visok stupanj međuzavisnosti svih odjela u poduzeću uz visok stupanj obrade informacija.[22]

Projektna organizacijska struktura je „privremena organizacijska forma, i to takva koja se uspostavlja za realizaciju nekog određenog zadatka, odnosno projekta“.[23]Može se reći da je procesna organizacija vrlo slična projektnoj organizacijskog strukturi. Obje strukture koriste funkcijsku organizacijsku strukturu, a timove formiraju prema nekim drugim zahtjevima. Kod projektne je to formiranje timova prema povremenim projektima (grupom zadataka) koji imaju unaprijed definiran rok završetka posla/projekta, a kod procesne je to organiziranje tih istih timova ali za poslove (grupe poslova odnosno zadataka) koji nemaju unaprijed definiran rok završetka, nego je riječ o temeljnim aktivnostima/procesima poduzeća koje je neophodno obavljati sve dok poduzeće postoji na tržištu.

Procesna organizacijska struktura je tzv. međufunkcijska organizacijska struktura, jer se koristi za rješavanje nedostataka izvorne funkcijske strukture.

[22] Grubišin, J., (2016.), op.cit., str. 35., prema Čičin Šain, D., Sustav organiziranja i organizacijske strukture, predavanje iz Osnova menadžmenta, str. 9., Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf (25.6.2016.)
[23] Sikavica, P., Novak, M. (1999), Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, str. 205.

2.4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Govoreći o elementima organizacijske strukture valja istaknuti da su elementi ujedno čimbenici koji zajedno djeluju na oblikovanje poslovne organizacije.

Kako bi se lakše shvatio značaj koji imaju elementi organizacijske strukture u poduzeću, na umu valja imati sljedeće. Naime, „niti jedno poduzeće ne može imati istu organizacijsku strukturu kao neko drugo poduzeće, niti ona može biti ista u različitim fazama razvoja poduzeća. Struktura je, baš kao i organizacija, dinamična kategorija koja se stalno mijenja, nadopunjuje i aktualizira (većina kompanija, prema istraživanjima, mora poduzeti umjerene organizacijske promjene najmanje jednom godišnje ili brojne promjene svakih četiri do pet godina)“[24].

Organizacijska struktura treba slijediti promjene u poduzeću, pa se struktura treba oblikovati prema potrebama poduzeća. Poznavanje elemenata organizacijske strukture značajno doprinosi razumijevanju načina na koji se vrši izbor i oblikovanje organizacijske strukture u različitim poduzećima – prema čimbenicima i elementima koji određuju poduzeće, dakle organizacijsku strukturu. Činjenica je da ne postoje dva ista poduzeća, jer se svako poduzeće razlikuje u barem jednom elementu. Zbog toga svim poduzećima koja se bave istom djelatnošću nikako ne može odgovarati identično osmišljena i postavljena organizacijska struktura.

Pod elementima organizacijske strukture se podrazumijevaju sljedeći elementi:

1. Materijalni resursi
2. Ljudski resursi
3. Raščlamba i grupiranje zadataka
4. Vremenski redoslijed poslova
5. Upravljanje i menadžment

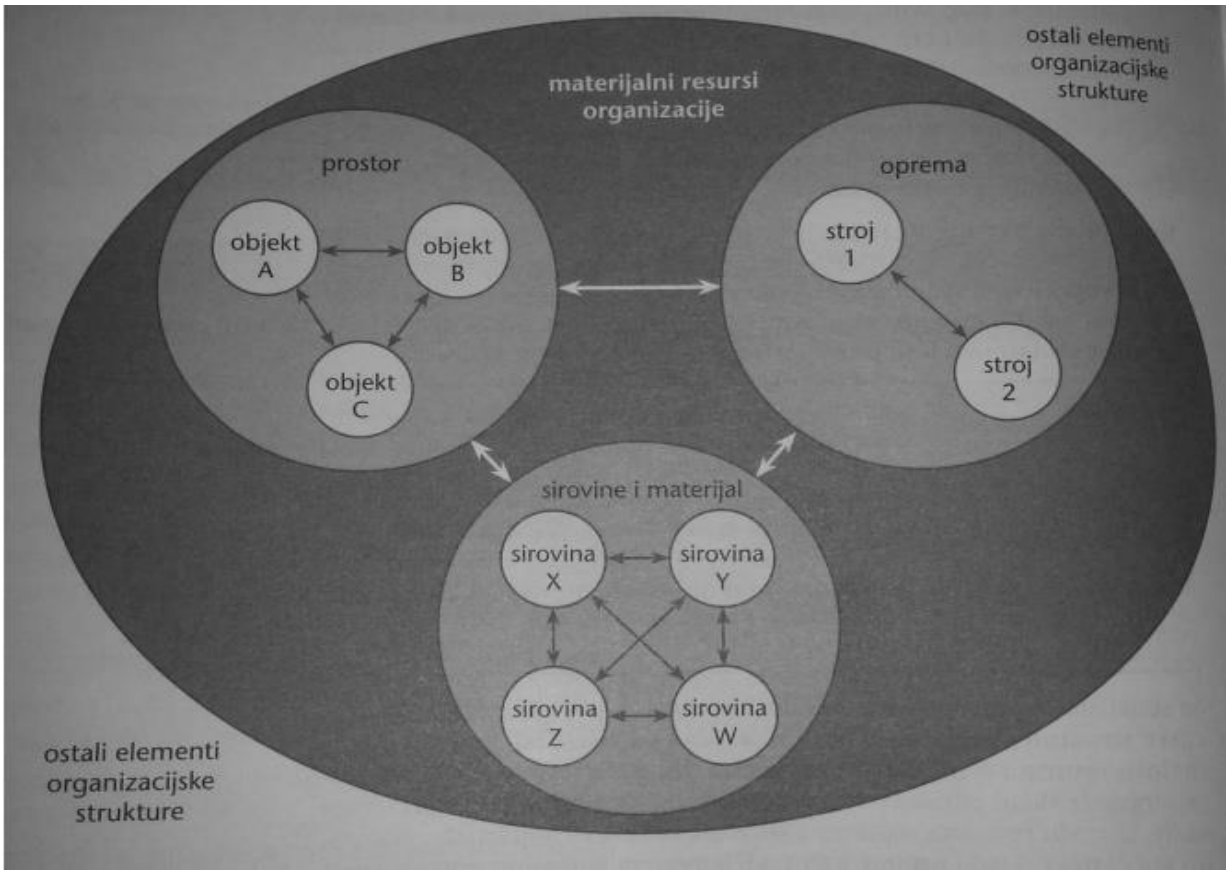
Ovisno o tome iz kojeg se aspekta promatra organizacijska struktura poduzeća, može se dogoditi da se istaknu različiti elementi strukture organizacije. Odnosno, „iz načina poimanja organizacijske strukture se definiraju temeljni elementi organizacije, te oni mogu biti radna mjesta, radni zadaci, pojedinci, socijalne skupine, veze među pojedincima ili zadacima,

[24] Sikavica, P., Novak, M. (1999), Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, str. 205.

funkcionalne ili ekonomske jedinice, pravno-vlasnički određeni dijelovi jednog poduzeća i članice neke poslovne mreže."[25]

Pod materijalnim resursima kao jednim od elemenata organizacijske strukture, podrazumijevaju svu materijalnu imovinu poduzeća, i to: prostor, oprema, sirovine i materijali. Sljedeća slika pokazuje međusoban odnos materijalnih resursa organizacije.

Slika 1. Međusobni odnos materijalnih resursa organizacije



Izvor: Grubišin, J., (2016.), op.cit., str. 40., prema Sikavica, P., Novak, M. (1999), Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, str. 494.

Cilj svake poslovne organizacije je ostvariti pravilno usklađivanje svih elemenata poslovnog sustava, u ovom slučaju, uskladiti elemente – materijalni resursi. Na slici je prikazana kompleksnost njihovog odnosa. Kompleksnost proizlazi iz činjenice da je poslovna organizacija

[25] Organizacijska struktura – oblikovanje organizacije. str. 23., Dostupno na: http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf (12.06.2017.)

živi sustav koji se sastoji od svojih podsustava, a oni se također sastoje od drugih (manjih) sustava i tako dalje. To znači da je potrebno uspostaviti sklad između spomenuta tri materijalna resursa (prostor, oprema te sirovine i materijali), ali i sklad elemenata unutar svakog od navedenih. Tako je kod elementa *prostor* potrebno uspostaviti sklad između svih objekata; kod elementa *oprema* je potrebno napraviti sklad između sve postojeće opreme/npr. strojeva; te kod sirovina i materijala je potrebno uspostaviti sklad između svih sirovina i materijala, neovisno o tome koliko ih ima te kolika je njihova kompleksnost. Svaki sustav ima svoje podsustave (pa i oni najmanji podsustavi), zbog čega može doći do potrebe za prilagodbom organizacijske strukture zbog kompleksnosti pravilnog usklađivanja materijalnih resursa organizacije.

Ljudski resursi su prema mnogim autorima najvažniji element organizacijske strukture. Kada se govori o ljudskim resursima kao elementu organizacijske strukture prvenstveno se misli na ljudski potencijal koji poduzeće zapošljava, dok se ljudski faktor kao vanjski čimbenik poslovne organizacije stavlja u drugi plan – kako bi se mogli obrazložiti ljudski resursi kao element organizacijske strukture.

Upravljanje ljudskim resursima se sastoji od četiri funkcije:[26]

1. Zapošljavanje – prva faza je planiranje, a sastoji se još i od novačenja, izbora i socijalizacije zaposlenih
2. Razvoj – podrazumijeva obuku zaposlenih i razvoj njihove karijere te razvoj menadžera
3. Motiviranje – podrazumijeva obavljanje zadataka, zadovoljstvo s poslom, tehnike usmjerene na poticanje učinka te nagrade i discipline
4. Zadržavanje ljudi u organizaciji – nastoje se osigurati takvi radnih uvjeti da bi zaposleni ostali vjerni organizaciji.

Ljudski resursi su „nositelji znanja, inovacija i kompetencija te izvor konkurentske prednosti na osnovi koje je moguće razlikovati uspješne od neuspješnih organizacija“.[27]“ Ljudski resursi utječu na oblikovanje organizacije svojim znanjem i sposobnošću. Oni svojim djelovanjem oživotvoruju postavljenu formalnu organizaciju, ali isto tako oblikuju i neformalnu organizaciju.“[28] Važnost ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture je u tome što

[26] DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., (1988.), Personnel/Human Resource Managament, III. Izdanje,, Prentice Hall, New Jersey, str. 4.-5.
[27] Galetić, I. (2011.), Organizacija velikih poduzeća, Zagreb: Sinergija, str. 103.
[28] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004), Organizacija, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, str. 154.

jedino ljudski resursi (čovjek) može obavljati poslove neophodne za pravilno odvijanje procesa u poduzeću. Isto tako, ljudski resursi moraju biti usklađeni sa drugim elementima, a naročito sa gore navedenim materijalnim resursima.

Raščlamba i grupiranje zadataka kao element organizacijske strukture je važan zbog toga što jedino pravilnom raščlambom i grupiranjem / (re)organizacijom radnih zadataka ljudski resursi mogu obavljati zadatke, tj. jedino tako oni mogu raditi i upravljati materijalnim resursima poduzeća. „Za ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeća neophodno je izvršiti određene zadatke koji su složeni od niza pojedinačnih zadataka do kojih se dolazi primjenom pet načela raščlanjivanja ukupnog zadatka, a to su: prema izvršenju; prema objektu; prema rangu; prema fazama; prema svrsi."[29] "Organizacijska struktura rezultat je procesa organizacijske izgradnje u kojem se obavlja raščlanjivanje odnosno podjela zadataka i grupiranje odnosno integracija zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj organizacijskoj razini, tj. na najvišoj razini grupiranja zadatak u organizaciji."[30]

Vremenski redoslijed poslova je element koji je infrastrukturno određen. Što se tiče vremenskog redoslijeda poslova veliku ulogu imaju menadžeri organizacije, koji moraju koordinirati sve dijelove organizacije i na taj način osigurati maksimalni učinak uz minimalne troškove poduzeća. Bitno je istaknuti da se određeni poslovi mogu izvršavati u isto vrijeme, što će skratiti vrijeme potrebno za određeni proizvodni proces. U onim manjim i jednostavnijim organizacijama usklađivanje vremenskog redoslijeda poslova biti će znatno jednostavnije i lakše, dok je u onim većim poduzećima sa složenijom organizacijskom strukturom to usklađivanje dosta teže te predstavlja velike probleme za organizaciju s obzirom da se vremenski redoslijed poslova treba uskladiti na horizontalnoj i vertikalnoj razini organizacije."[31]

Upravljanje i menadžment su peti element organizacijske strukture i također utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća. Kako bi svi prethodno navedeni elementi organizacijske strukture mogli pravilno funkcionirati i pravilno se odvijati, potrebno je kontrolirati i upravljati tim elementima. Bolje rečeno, potrebno je da menadžment nadgleda i upravlja procesima u cijelom poduzeću kako bi svi sustavi i podsustavi u poduzeću mogli

[29] Marušić, E., (2013), Organiziranje, Pomorski fakultet u Splitu, ak. godina 2012/2013, str. 12., Dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/5%20Organiziranje.pdf (26.06.2017.)
[30] Sikavica, P., (2011), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 551.
[31] Grubišin, J., (2016.), op.cit., str. 43.

skladno funkcionirati i ispunjavati ciljeve poduzeća. Za svaki od elemenata i čimbenika organizacijske strukture u poduzeću postoji smjer menadžmenta koji se bavi pitanjima o najboljem načinu upravljanja pojedinim sustavima / elementima u poduzeću (npr. menadžment ljudskih resursa, menadžment proizvodnje i dr.).

Elementi organizacijske strukture jednako kao i čimbenici poslovne organizacije, zajedno utječu na izbor organizacijske strukture za poduzeće, zbog toga što se organizacijska struktura postavlja prema specifičnostima poduzeća. Kako se specifičnosti poduzeća ogledaju u elementima organizacijske strukture i u čimbenicima poslovne organizacije, oni su presudni za konačno oblikovanje i način postavljanja organizacijske strukture kao kostur poduzeća.

2.5. UZROČNICI PROMJENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura koja je jednom postavljena može biti promijenjena, bez da se prekida kontinuitet poslovanja u poduzeću. Dakle, organizacijska struktura se može promijeniti bez prekidanja poslovnih procesa. Za to je potreban iskusan menadžment koji je upoznat sa sadašnjim procesima u poduzeću. Potrebno je da se organizacijska struktura stalno propitkuje i analizira kako bi se na vrijeme mogla napraviti promjena strukture.

Zastarjela organizacijska struktura koja više ne odgovara potrebama poduzeća – znači da poduzeće služi strukturi, a ne struktura poduzeću – može imati negativne posljedice na poslovni rezultat poduzeća.

„Upravljanje promjenama i razvojem organizacije ne bi bili važni da su proizvodi i tržišta stabilni i da su organizacijske promjene rijetke. Međutim to nije slučaj. Promjena je sveprisutni popratni element organizacijskog života, iako mnogi ističu kako se opseg i stupanj promjena znatno povećao proteklih desetljeća.”[32]„Promjena je prisutna u poslovnom svijetu stoljećima i zasigurno će tako biti i dalje, ali sama ideja o promjeni se mijenja.”[33]

Zbog toga je potrebno obratiti pozornost na sljedeće uzročnike promjene organizacijske strukture.

[32] Burnes, B. (2000), Managing Change - A Strategic Approach to Organizational Dynamics, III. izdanje., Prentice Hall, Harlow, str. 251.
[33] Abrahamson, E. (2000), Change Without Pain, Harvard Business Review, Vol. 78, No. 4, str. 79.

2.6. ODNOS ORGANIZACIJSKE STRUKTURE S POVEĆANJEM FUNKCIJE EFIKASNOSTI PODUZEĆA

Preduvjet za ostvarenje pozitivnog poslovnog rezultata je neprestano praćenje i analiza elemenata organizacijske strukture kako bi se oni na vrijeme mogli unaprijediti, promijeniti ili u cijelosti eliminirati. Obzirom da se poslovna organizacija mora stalno prilagođavati novim uvjetima i novom stanju na tržištu, potrebno je da se prilagođava putem organizacijske strukture tj. poslovnih procesa. Da bi se ta prilagodba provodila pravovremeno i valjano, potrebno je poznavati specifičnosti poduzeća i specifičnosti tržišta na kojem poduzeće posluje.

„Organizacijska efikasnost zahtijeva da poduzeća prepoznaju potrebu za različitim vrstama promjena i poduzmu korake kako bi njima ispravno upravljala. Pred poduzeća se postavlja zahtjev za konstantnim prilagodbama okolini ukoliko žele održati svoju konkurentsku prednost i postići dugovječnost."[34]

Organizacijska struktura poduzeća je kostur poduzeća koji je potrebno mijenjati onako kako se mijenja i poslovna organizacija. No jednako kao što poduzeće utječe na promjenu organizacijsku strukturu, može vrijediti i obratno. Organizacijska struktura može imati velik utjecaj na poduzeće. Jedan od načina se ogleda u efikasnosti koju poduzeće ostvaruje zahvaljujući odgovarajućoj organizacijskoj strukturi.

Dakle, pravilno odabrana organizacijska struktura dovodi do povećanja funkcije efikasnosti tog poduzeća. Efikasnost se ne može ostvariti ukoliko se poduzeće ne mijenja – ukoliko ne mijenja svoj kostur –jer se efikasnost ostvaruje jedino organizacijom poduzeća na način da svi elementi pravilno međusobno funkcioniraju. Obzirom da su oni promjenjivi, njihova promjena će utjecati na promjenu organizacijske strukture, a promjena organizacijske strukture – ukoliko je pravilno osmišljena i provedena – do veće funkcije efikasnosti poduzeća.

[34] Aleksić, A., (2014), Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin moddel organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina 1/2014., str. 16. // str. 16-26.

2.6.1. Efikasnost vs efektivnost

Rezultate poslovnih procesa je moguće mjeriti putem određenih pokazatelja rezultata, tj. putem pokazatelja uspješnosti poslovanja. Pokazatelji uspješnosti poslovanja su produktivnost, ekonomičnost, profitabilnost, likvidnost. Osim njih je moguće mjerenje poslovnog uspjeha pomoću drugih (relativnih) pokazatelja uspješnosti.

Osim navedenih četiri pokazatelja uspješnosti poslovanja postoje efikasnost i efektivnost. Iako se termini zbog svoje sličnosti vrlo često krivo zamjenjuju, oni nikako ne znače isto nego imaju sasvim drugačije značenje:[35]

- Efikasnost: princip i skupni pokazatelj odnosa outputa prema inputima; važna za poduzeća koja konkuriraju ili moraju konkurirati na podlozi troškovne kompetitivnosti; proračuni profitabilnosti, produktivnosti, prinosa, iskorištenja kapaciteta, korištenja obrtnih sredstava, korištenja proizvodnih sustava; mjerenjem efikasnosti moguće je utvrditi učinkovitost korištenja resursa, a dobiveni rezultat stavlja se u odnos s inputima
- Efektivnost: određuje se postizanjem osnovnih ciljeva, odnosno misije poduzeća (osobito za višestruke ciljeve); ostvaruje se usklađivanjem svih ključnih aktivnosti u 'lancu stvaranja vrijednosti' prema: potrošačima, distributerima; efikasnost + efektivnost → odgovornost u upravljanju poduzećem, koje nadilazi profitabilnost kao jedan od kriterija usmjerenih u maksimiziranju potencijalnih prinosa i minimiziranju troškova i rizika.

Dakle, efikasnost se odnosi na učinkovitost, a efektivnost na djelotvornost. Efektivnost mjeri konačni rezultat, a u obzir uzima uloženo i dobiveno, kako bi se odvagale te dvije strane i kako bi se donesao sud o tome da li je neki proces ili projekt i tome slično, doneslo željenu dobrobit, odnosno da li se ostvario cilj. Sa druge strane, efikasnost odgovara na pitanje *koliko uspješno* se koriste resursi.

U pokazatelje efikasnosti se mogu ubrojiti neto profitna marža, bruto profitna marža, te rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitog kapitala.

Neto profitna marža se izračunava na način da se neto dobit podijeli sa neto prihodom, a predstavlja udio neto dobiti u ukupnom prihodu, što znači dobit nakon plaćenog poreza. Bruto

[35] Pokazatelji uspješnosti poslovanja, Materijali sa predavanja, Sveučilište u Zagrebu, Dostupno na: www.pbf.unizg.hr (29.06.2017.)

profitna marža se izračunava tako da se ostvarena dobit prije oporezivanja podijeli sa ukupnim prihodom. Rentabilnost ukupne imovine odnosno povratak na imovinu (ROA) se izračunava na način da se neto dobit odnosno gubitak podijeli sa ukupnom aktivnom. Rentabilnost vlastitog kapitala, tj. povratak na kapital (ROE) se računa tako da se neto dobit odnosno gubitak podijeli sa kapitalom i rezervama.[36]

[36]Pokazatelji uspješnosti poslovanja u trgovini, (2014), materijali sa predavanja. Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/ttp%202014/3.%20Trgovina%20i%20trgovinska%20politika%202014%20(3).pdf (11.07.2017.)

3. SPECIFIČNOSTI PREHRAMBENE INDUSTRIJE

Prehrambena industrija je jedna od važnijih industrija u svim zemljama te je predmet istraživanja ovog diplomskog rada pa će joj se u ovoj cjelini posvetiti posebna pozornost.

3.1. UVOD U PREHRAMBENU INDUSTRIJU

Prehrambena industrija se bavi preradom poljoprivrednih proizvoda, a sama prerada takvih proizvoda potiče povećanje produktivnosti poljoprivredne proizvodnje i povećanje mehanizacije. Glavna svrha prehrambene industrije je proizvodnja dovoljnih količina prehrambenih proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe potrošača. Iako isto vrijedi za svaku drugu industriju, proizvodnja prehrambenih proizvoda služi namirivanju primarnih fizičkih potreba potrošača, što se u ekonomiji smatra jednom od najprofitabilnijih industrija obzirom da potražnja za takvim proizvodima gotovo nikada ne pada.

Prehrambena industrija se može podijeliti prema njezinim granama:

- Mlinsko-pekarska industrija,
- Industrija za preradu i proizvodnju ulja,
- Industrija za konzerviranje ribe,
- Industrija za preradu voća i povrća,
- Mljekarska industrija i industrija mliječnih proizvoda,
- Industrija alkoholnih pića, i tome slično.

3.1.1. Prehrambena industrija u Republici Hrvatskoj

Prehrambena industrija je najjača odnosno najrazvijenija industrija u Republici Hrvatskoj. Prehrambena industrija zapošljava najviše ljudi i ostvaruje najveći prihod u državi. Prehrambena industrija u Republici Hrvatskoj je najprofitabilnija u djelatnostima proizvodnje i prerade sljedećih proizvoda:

- Mlijeka i sira,

- Piva,
- Čaja i kave,
- Bezalkoholnih pića i sl.

Sa druge strane, treba istaknuti da obzirom na izrazito visok stupanj razvijenosti prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj, upravo je ta industrija značajna i po izvozu proizvoda, kao što su keksi i vafli, maslinovo ulje, gotove juhe, alkoholna pića i tome slično. Najnoviji izvoz se bilježi u Veliku Britaniju sa čokoladom proizvedenoj u Hrvatskoj koja je odabrana kao druga najkvalitetnija čokolada u Europi, te je ujedno doprinesla prepoznatljivosti kvalitete hrvatskih prehrambenih proizvoda.

Specifičnosti prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj se mogu pokazati sljedećim podacima:[37]

- Preko 3,000 registriranih tvrtki,
- Više od 65 tisuća ljudi zaposleno u sektoru proizvodnje hrane i pića,
- Sektor ostvaruje 30% ukupnih prihoda prerađivačke industrije,
- Prosječna bruto plaća u sektoru proizvodnje hrane iznosi 874€ (2011.),
- Operativna bruto profitna stopa iznad prosjeka zemalja EU27 (8,9% u odnosu na 7,9%, Eurostat).

Podaci iz 2011. godine se nisu značajnije mijenjali zbog čega se mogu uzeti kao reprezentativni podaci za stanje ove industrije i danas.

Prehrambena industrija u Republici Hrvatskoj je najzastupljenija u gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji te u Osječko-baranjskoj županiji. Činjenica da je Zagreb glavni grad države i činjenica da je Osječko-baranjska županija bogata prirodnim resursima, im je doprinesla razvoju prehrambene industrije.

[37] Aik-invest, Prehrambena industrija, Dostupno na: http://www.aik-invest.hr/sektori/prehrambena-industrija/ (27.08.2017.)

3.2. SPECIFIČNOSTI PREHRAMBENE INDUSTRIJE S OBZIROM NA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU

Mnogi stručnjaci smatraju da je pravilan odabir organizacijske strukture preduvjet razvoja poduzeća, njegove konkurentnosti i opstanka na tržištu. Prehrambena industrija je jedna od industrija koje karakterizira visoka dinamičnost na tržištu. Obzirom da prehrambena industrija podrazumijeva preradu sirovina i proizvodnju velikog broja proizvoda, potrebno je da proizvođači posebnu pozornost obrate na izbor sirovina, cijenu sirovina te cijenu drugih troškova proizvodnje.

Zbog velikih troškova proizvodnje u ovoj industriji je potrebno organizacijsku strukturu prilagoditi upravo rješavanju tog problema, obzirom da je marža proizvođača prehrambenih proizvoda mala u usporedbi sa prodajnom cijenom proizvoda, zbog čega je opstanak proizvođača vrlo često upitan.

Stručnjaci smatraju da posebnu pažnju treba obratiti upravljanju troškovima u situacijama kada se radi o poduzećima koja proizvode velike količine proizvoda. Isto tako, predlažu veću decentralizaciju u srednjim i velikim poduzećima kako bi se na taj način omogućilo da svaka jedinica poduzeća posluje iskorištavajući svoj potencijal do maksimuma, bez stroge centralizacije (birokracije) koja bi onemogućavala razvoj pojedinih jedinca u poduzeću.

U malim poduzećima stručnjaci predlažu veći stupanj centralizacije kako bi se eliminirale slabosti malih poduzeća i kako bi se centralizacijom omogućilo bolje upravljanje proizvodnjom, kadrovima i troškovima proizvodnje.

Ovisno o tome koju vrstu prehrambenih proizvoda poduzeće proizvodi i ovisno o tome za koje tržište proizvodi u kojoj učestalosti, poduzeće mora izabrati organizacijsku strukturu koja će osigurati da se iskoristi sav potencijal proizvodnje i tržišta, što znači smanjenje troškova i zadovoljenje potreba i želja potrošača.

3.2.1. Specifičnosti organizacije proizvodnje u prehrambenoj industriji

Prehrambena industrija za proizvodnju koristi različite oblike sredstava u proizvodnji, pa se organizacija proizvodnje prilagođava tim sredstvima koja su specifična za prehrambenu industriju.

Riječ je o sljedećim sredstvima:

- Osnovna sredstva,
- Obrtna sredstva.

Osnovna sredstva mogu biti aktivna ili pasivna. Aktivnim sredstvima se neposredno ili posredno djeluje na predmet rada radi izmjene njegovog oblika ili svojstva, kao što su primjerice strojevi i oprema, dok je za pasivna sredstva karakteristično da ne ulaze u sam proizvodni proces već osiguravaju potrebne uvjete za njegovo normalno odvijanje kao što su primjerice. zgrade, skladišta, transport i tome slično.[38]

Osnovna sredstva podliježu amortizaciji. Upravljanje osnovnim sredstvima je od velike važnosti za organizaciju proizvodnje u ovoj industriji.

Sa druge strane, obrtna sredstva su sredstva za proizvodnju u prehrambenoj industriji u koja se ubrajaju zalihe, sirovine, gotovi proizvodi, novčana sredstva i tome slično, a koji su namijenjeni daljnjoj proizvodnji. Specifična su po tome što njihova vrijednost prelazi na gotov proizvod.

„U prehrambenoj industriji su obrtna sredstva izrazito velika i čine gotovo 50% vrijednosti njenih sredstava za proizvodnju. To je najviše iz razloga ovisnosti prehrambene industrije o sezonskoj nabavi sirovina.“[39] Sirovine predstavljaju izrazito važan aspekt proizvodnje u prehrambenoj industriji, zbog čega im je potrebno posvetiti posebnu pozornost.

Obrtna sredstva u prehrambenoj industriji mogu biti:[40]

- obrtna sredstva u proizvodnji
    - sirovine i osnovni materijali
    - pomoćni materijal, ambalaža, gorivo...
    - nedovršena proizvodnja
- obrtna sredstva u prometu
    - gotovi proizvodi
    - otpremljeni proizvodi

[38] Sredstva za proizvodnju u prehrambenoj industriji, Dostupno na: www.ss-medicinska-ri.skole.hr/dokumenti?dm_document_id=6098&dm_dnl=1 (28.08.2017.)
[39] Sredstva za proizvodnju u prehrambenoj industriji, Dostupno na: www.ss-medicinska-ri.skole.hr/dokumenti?dm_document_id=6098&dm_dnl=1 (28.08.2017.)
[40] Sredstva za proizvodnju u prehrambenoj industriji, Dostupno na: www.ss-medicinska-ri.skole.hr/dokumenti?dm_document_id=6098&dm_dnl=1 (28.08.2017.)

Gledano po pojedinim granama prehrambene industrije postoje velike razlike u strukturi obrtnih sredstava, kao što je prikazano u nastavku:[41]

- industrija kruha i peciva – visok udjel sirovina i osnovnog materijala, a minimalan udjel sredstava nedovršene proizvodnje; brza je realizacija gotovih proizvoda i brza prodaja
- industrija šećera – ovisna o sezonskoj sirovini, pa je karakteristično da se obrtna sredstva zadržavaju u gotovim proizvodima
- industrija piva, vina, likera – imaju duži proizvodni ciklus; veći dio obrtnih sredstava se zadržava u otpremljenim proizvodima.

U ovoj industriji obrtna sredstva prolaze kroz novčani, proizvodni i robni oblik, pa je i organizacijsku strukturu potrebno prilagoditi tim fazama procesa proizvodnje.

Preporuča se i organizacija posebnih jedinica ili odjela za upravljanje nabavom sirovina, obzirom da je kvaliteta i cijena sirovine preduvjet smanjenju troškova proizvodnje i uspješnom poslovnom rezultatu.

3.3. SPECIFIČNOSTI PREHRAMBENE INDUSTRIJE S OBZIROM NA FUNKCIJU POVEĆANJA EFIKASNOSTI

Prehrambena industrija je do nedavno kao i druge industrije bila organizirana u velikim poduzećima (tvornicama) ali se u zadnjih desetak godina primjećuje sve veće okretanje prema poticanju malih proizvođača prehrambenih proizvoda.

Kao što je objašnjeno u prethodnoj točki diplomskog rada, osnovna i obrtna sredstva su predmet proizvodnje u prehrambenoj industriji.

Kako bi se povećala efikasnost proizvodnje potrebno je organizirati bolje iskorištavanje osnovnih sredstava, što bi u konačnici omogućilo smanjenje troškova.

Organizacijsku strukturu proizvodnje bi trebalo organizirati na način da se omogući veće intenzivno iskorištavanje osnovnih sredstava (jer podliježu amortizaciji), te na način da se omogući ekstenzivno iskorištavanje.

[41] Sredstva za proizvodnju u prehrambenoj industriji, Dostupno na: www.ss-medicinska-ri.skole.hr/dokumenti?dm_document_id=6098&dm_dnl=1 (28.08.2017.)

„Intenzivno iskorištavanje se postiže većom primjenom mehanizacije i automatizacije u proizvodnji, uvođenjem kontinuiranog rada, suvremene organizacije proizvodnje i tome slično, dok ekstenzivno iskorištavanje podrazumijeva prevladavanje negativnih efekata sezone, povećanje ukupnog vremena prerade i uvođenje smjenskog rada.“[42]

Takva organizacija proizvodnje može doprinijeti povećanju efikasnosti proizvodnje. Osim toga, na povećanje efikasnosti u prehrambenoj industriji utječe i „materijalna simulacija ranika, uvjeti na radnom mjestu i stupanj stručne osposobljenosti radnika“[43].

[42] Sredstva za proizvodnju u prehrambenoj industriji, Dostupno na: www.ss-medicinska-ri.skole.hr/dokumenti?dm_document_id=6098&dm_dnl=1 (28.08.2017.)
[43] Sredstva za proizvodnju u prehrambenoj industriji, Dostupno na: www.ss-medicinska-ri.skole.hr/dokumenti?dm_document_id=6098&dm_dnl=1 (28.08.2017.)

4. PREHRAMBENA INDUSTRIJA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

4.1. SPECIFIČNOSTI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Splitsko-dalmatinska županija je županija koja zauzima najveću prostornu površinu od svih drugih županija u Republici Hrvatskoj, čak i veću površinu od Zagrebačke županije. Površina županije je 14.106,40 km2, sa površinom mora od 9.576,40 km2 što je oko 30,8% morske površine Republike Hrvatske. Županija se nalazi na središnjem dijelu jadranske obale, od Vrlike do otoka Palagruže, odnosno od Marine do Vrgorca na istoku.

Za industriju Županije je važna činjenica da Županija graniči sa Bosnom i Hercegovinom te da su u većem dijelu županije prisutne planine, zbog čega je taj dio ekonomski siromašan i ima nisku stopu naseljenosti. To znači da je značajan geografski dio Županije neiskoristiv za industrijski razvoj, unatoč velikom teritorijalnom području kojeg županija pokriva.

Struktura ukupnog prihoda po djelatnostima je sljedeća:[44]

- Trgovina 40,1%,
- Prerađivačka industrija 24,1%,
- Građevinarstvo 18,2%,
- Poslovne usluge 6,1%,
- Ostale djelatnosti 11,5%.

Klima Županije je pogodna za uzgoj maslina i sličnih proizvoda, što predstavlja konkurentsku prednost Županije. Klima je mediteranska (suha i vruća ljeta i blage i vlažne zime). „Geografski položaj, razvedenost obale, te krška polja prirodna su osnova za razvitak pomorstva, brodogradnje, ribarstva, trgovine, specifične poljoprivredne proizvodnje mediteranskog podneblja i posebno turizma”[45].

[44] HGK, Gospodarski profil, Dostupno na: https://www.hgk.hr/zupanijska-komora-split/gospodarski-profil (21.08.2017.)
[45] HGK, Gospodarski profil, Dostupno na: https://www.hgk.hr/zupanijska-komora-split/gospodarski-profil (21.08.2017.)

4.2. SPECIFIČNOSTI INDUSTRIJE U ŽUPANIJI

Splitsko-dalmatinska županija je ulaskom države u Europsku uniju ostvarila poboljšanje u razvoju velikog broja različitih industrija, kao što su primjerice industrije poljoprivreda i ribarstvo. Uz njih je došlo i do razvoja prehrambeno-prerađivačke industrije (uz rast plasmana proizvoda na EU tržište od 62% za prehrambeno-prerađivaču industriju i 64% za industriju poljoprivrede i ribarstva).[46]

Industrija Županije je nakon ulaska države u Europsku uniju osim povećanja plasmana proizvoda na to tržište doživjela i veću izloženost konkurentskim proizvodima drugih proizvođača Europske unije, i to oko 90% u prehrambeno-prerađivačkoj industriji i 76% u poljoprivredi i ribarstvu.[47]

Industrija Splitsko-dalmatinske županije je ulaskom u EU doživjela svoj porast, kako u spomenutim industrijama (3) tako i u turističkom sektoru koji je doživio posebni procvat koji svake godine za oko 20% premašuje prošlogodišnje rezultate.

Splitsko-dalmatinska županija osim faktora ulaska na tržište Europske unije nije imala druge utjecaje na industriju. Uz otvaranje tržišta Europske unije, na svu industriju je utjecala i globalizacija ali i poboljšanje pokazatelja oporavka gospodarstva Republike Hrvatske, što se odrazilo i na poboljšanje u industrijama u ovoj Županiji.

4.2.1. Specifičnosti prehrambene industrije u županiji

Prehrambena industrija u Splitsko-dalmatinskoj županiji se može nazvati heterogenom, čemu doprinosi raznolik krajolik koji pruža mogućnost proizvodnje različitih sirovina i prehrambenih proizvoda.

Primjeri prehrambenih proizvoda u županiji su „masline i maslinovo ulje, smokve, grožđe, vino i rakija, prošek, agrumi, bajami, rogač, višnja, maraska, kaštelanska i tugarska trešnja, pršut, janjad i kozlići, sir, ljekovito bilje i čajevi (kadulja, vrijesak, ružmarin, lovor, lavanda, smilje i

[46]Agrobiz, Nakon ulaska u EU najbolje rezultate bilježe…, Dostupno na: http://www.agrobiz.hr/agrovijesti/hgk-nakon-ulaska-u-eu-najbolje-rezultate-bilježe-poljoprivreda-i-prehrambena-industrija-2578 (27.08.2017.)
[47]Agrobiz, Nakon ulaska u EU najbolje rezultate bilježe…, Dostupno na: http://www.agrobiz.hr/agrovijesti/hgk-nakon-ulaska-u-eu-najbolje-rezultate-bilježe-poljoprivreda-i-prehrambena-industrija-2578 (27.08.2017.)

dr.), rano povrće i voće odabranih vrsta i visoke kvalitete, med i prerađevine od meda, te vrlo kvalitetna i raznovrsna morska riba, školjkaši, pa i slatkovodna riba i rakovi"[48].

Osim toga, prehrambena industrija u Županiji podrazumijeva i proizvodnju pšenice, ječma, kukuruza, jabuka, oraha i bajama i slično. Vodeće tvrtke u prehrambenoj industriji Županije su SARDINA d.d., ŽUVELA d.o.o. Hvar, Mesna industrija braća Pivac d.o.o. Vrgorac, Mesnice Lovrić d.o.o., DALMACIJAVINO d.d. Split, TRENTON d.o.o., BOBIS d.o.o. Stobreč, i tome slična poduzeća koja su osim u ovoj Županiji, prepoznata i u drugim dijelova Republike Hrvatske.

4.2.1. Moguća uloga brandiranja kao preduvjeta smanjenju troškova i širenju poslovanja

Obzirom na to da se prehrambeni proizvodi koriste u svim dijelovima svijeta, plasiranje proizvoda prehrambene industrije može doprinijeti razvoju prepoznatljivosti i konkurentnosti zemlje u ostatku svijeta.

Obzirom da se konkurentnost (i razvoj) industrije i Županije temelji na povećanoj potražnji za proizvodima i uslugama, upravljanje proizvodom na mikro i makro tržištu Županiji može doprinijeti boljoj prepoznatljivosti Županije i njezinih prehrambenih proizvoda.

„Marka je ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili njihova kombinacija, namijenjena prepoznavanju dobara ili usluga jednog proizvođača ili skupine proizvođača, ili njihovo diferenciranje od onih konkurencije."[49]

Upravljanje proizvodom putem upravljanja markom znači povećanje prepoznatljivosti proizvoda, što dovodi do nižih troškova oglašavanja te veću potražnju za proizvodima. Činjenica je da veća potražnja dovodi do potrebe za većom proizvodnjom, a nabavka većih količina sirovina od dobavljača podrazumijeva i smanjenje troškova nabavke sirovina odnosno troškova proizvodnje uopće.

Isto tako, veća proizvodnja uzrokovana povećanjem potražnje zbog veće prepoznatljivosti proizvoda omogućava bolje iskorištavanje potencijala proizvodnje te organizaciju proizvodnog

[48]

[49] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Amstrong, G. (2006): Osnove marketinga, Mate, Zagreb, str. 549.

procesa na način koji efikasno može iskoristiti osnovna i obrtna sredstva u proizvodnom procesu u prehrambenoj industriji.

4.2.2.1. Investicije i automatizacija proizvodnje

Povećanje proizvodnje dovodi do povećanja investicija, zbog veće profitabilnosti proizvodnog poduzeća što privlači investitore za ulaganje u proizvodnju.

Tehnologija igra vrlo važnu ulogu u ostvarenju profitabilnosti poduzeća, zbog toga je potrebno investicije usmjeriti u tehnologiju kako bi ona mogla omogućiti smanjenje troškova proizvodnje i povećanje kvalitete gotovog proizvoda te efikasnost proizvodnje.

Automatizacija proizvodnje doprinosi relativno nižim troškovima proizvodnje – kod velikih poduzeća – te efikasnijoj proizvodnji uopće. Automatizacija proizvodnje i drugih procesa u poduzeću oslobađa ljudski rad te mu omogućava usmjeravanje u pronalaženje rješenja za bolje upravljanje proizvodnjom, što je posebno važno za prehrambenu industriju.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U FUNKCIJI POVEĆANJA EFIKASNOSTI PODUZEĆA (PREHRAMBENA INDUSTRIJA)

5.1. UZORAK I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Organizacijska struktura u funkciji povećanja efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije je istražena putem metode anketiranja u kolovozu 2017. godine na području spomenute Županije.

Ispitanici su prije pristupa anketnom upitniku informirani o tome da se istraživanje provodi za potrebe izrade diplomskog rada, da će ispunjavanje trajati oko dvadeset minuta, te da će ispunjavanjem upitnika ispitanici doprinijeti razumijevanju efikasnosti u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Isto tako, bilo je važno da se prije pristupanja upitniku ispitanici informiraju o tome da su njihovi odgovori anonimni te da će se koristiti isključivo za izradu empirijskog dijela rada. Stoga su ispitanici o tome bili informirani prije ispunjavanja upitnika, te im je posebno istaknuto da će se njihovi odgovori koristiti u svrhu identificiranja problema koji se pojavljuju prilikom organiziranja poduzeća i predstavljanja prijedloga za rješavanje problema koji se pritom pojavljuju.

Upitnik se sastojao od tri dijela, i to:

- osnovni podaci o poduzeću,
- utjecaj organizacijske strukture na efikasnost,
- efikasnost poduzeća.

Za istraživanje je odabran uzorak od 37 poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Preciznije, odabrano je 37 velikih, srednjih i malih poduzeća u prehrambenoj industriji te su uspješno prikupljeni odgovori od svih 37 odabranih poduzeća.

Riječ je uzorku od 37 ispitanika koji su na funkciji vodećih mjesta u odabranim poduzećima.

5.1.1. Ograničenja istraživanja

Ograničenja na koja se nailazilo u ovom obliku istraživanja je nekoliko. Na prvom mjestu treba istaknuti da iako su ispunjavanju upitnika pristupili svih 37 odabranih voditelja i menadžera poduzeća, na zadnje pitanje nisu odgovorili svi ispitanici, nego tek njih 17. Taj problem se pripisuje činjenici da anketni upitnici moraju biti što je moguće jednostavniji i jasniji kako bi se ispitanicima omogućilo da upitnik do kraja ispune sa visokim stupnjem zainteresiranosti i iskrenosti.

Iako je iskrenost u ovom istraživanju bila na visokoj razini, iz nekog razloga nisu svi ispitanici odgovorili i na zadnje pitanje, koje je među važnijim pitanjima u provedenom anketnom upitniku.

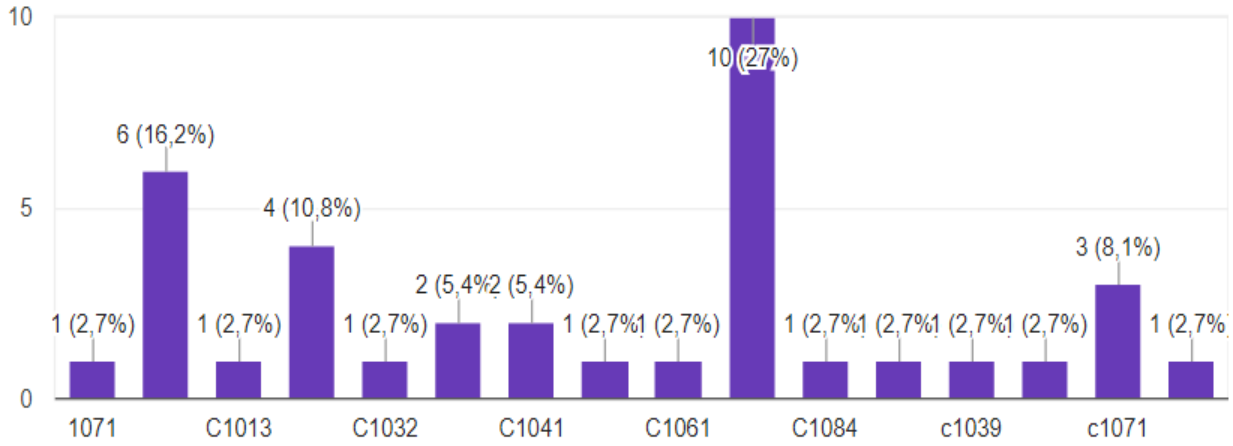
To ograničenje na koje se nailazi u ovoj metodi istraživanja ipak nema značajniji utjecaj na rezultate anketnog upitnika. Sljedeće ograničenje je u tome što su odgovori koji se dobivaju putem ove metode ispitivanja, jednolične prirode. Preciznije rečeno, odgovori su anonimni pa je nemoguće proučavati odgovore u kontekstu poduzeća na čijem je primjeru pojedini ispitanik odgovarao na pitanja.

5.2. KARAKTERISTIKE UZROKA

Kao što je spomenuto, upitniku je pristupilo 37 ispitanika koji su voditelji i menadžeri u poduzećima u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Najveći broj ispitanika (njih 37,8%) je označilo djelatnost C1071 odnosno proizvodnju kruha, svježih peciva, trajnih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača. Oko 16,2% ispitanika posluje u djelatnosti C1011 – prerada i konzerviranje mesa. Sljedeći grafikon pokazuje šifre djelatnosti ispitanika.

Grafikon 1. Šifra djelatnosti ispitanika



Izvor: izradio autor

Grafikon pokazuje postotke za šifru djelatnosti koje su zastupljene kod ispitanika koji su pristupili ispunjavanju upitnika. Četvero ispitanika (10,8%) posluje u djelatnosti C1020, odnosno u djelatnosti prerade i konzerviranje riba, rakova i školjki, a 10,8% ispitanika posluje u djelatnostima C1039 i C1041, tj. u djelatnostima ostale prerade i konzerviranja voća i povrća te u djelatnosti proizvodnje ulja i masti (2 ispitanika).

Uzorak ispitanika je gotovo u potpunosti oblik društva s ograničenom odgovornošću (97,3%), a samo 2,7% ispitanika posluje kao trgovac pojedinac. Upitnik nije ispunio nijedan upravitelj koji radi u poduzeću koje posluje kao dioničko društvo. Vlasnička struktura d.o.o. poduzeća u prehrambenoj industriji Županije je pretežito u domaćem privatnom vlasništvu (97,3%), i tek 2,7% u mješovitom vlasništvu. Obzirom da je riječ o društvima s ograničenom odgovornošću koja su pretežito u domaćem privatnom vlasništvu, može se zaključiti da ovaj reprezentativni uzorak pokazuje da u Županiji u spomenutim djelatnostima ima vrlo malo inozemnog privatnog vlasništva, malo državnog vlasništva te privatnog radničkog vlasništva.

Riječ je o u pravilu malim poduzećima (75,7%) koji imaju 1-49 zaposlenika. Najmanje ima velikih poduzeća (5,4%) sa 250 i više zaposlenika, te nešto više srednjih poduzeća koja imaju od 50 do 249 zaposlenika, a takva poduzeća zauzimaju 18,9% udjela u ovom uzroku.

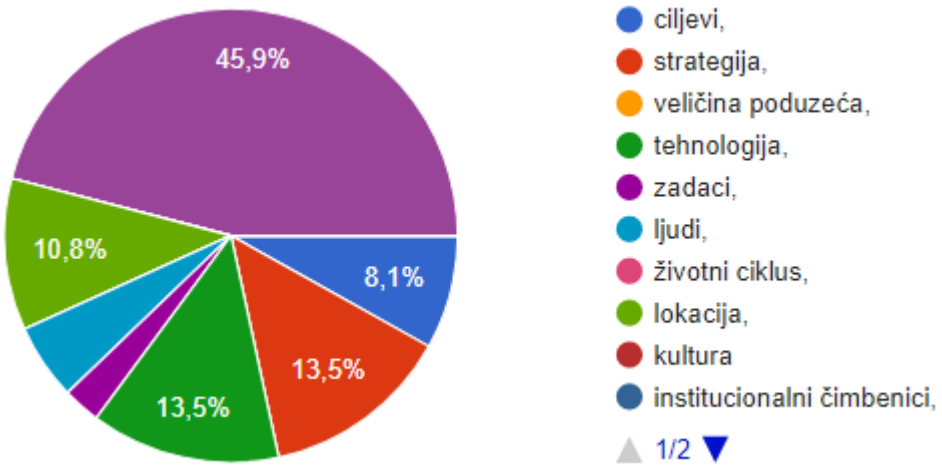
5.2.1. Rezultati elemenata anketnog upitnika

Uzorak koji je ispunjavao anketni upitnik u pravilu ima prekidani tip proizvodnog procesa u poduzeću, što znači da svaki proizvod ili serija proizvoda ima različit tijek rada i obrade koje se isprekidano izvršavaju kroz tvornicu. Prekidani tip proizvodnog procesa ima 86,5% ispitanika iz uzorka, a linijski tip ima 13,5% ispitanika. Linijski tip podrazumijeva linearan slijed operacija koje se koriste u proizvodnji proizvoda.

Nijedan od analiziranih poduzeća iz Županije u prehrambenoj industriji nema projektni tip proizvodnje.

Odabir čimbenika kojima su se ispitanici u ovim poduzećima vodili prilikom odabira organizacijske strukture su prikazani u sljedećem grafikonu.

Grafikon 2. Kojim čimbenicima ste se vodili prilikom odabira organizacijske strukture?



Izvor: izrada autora

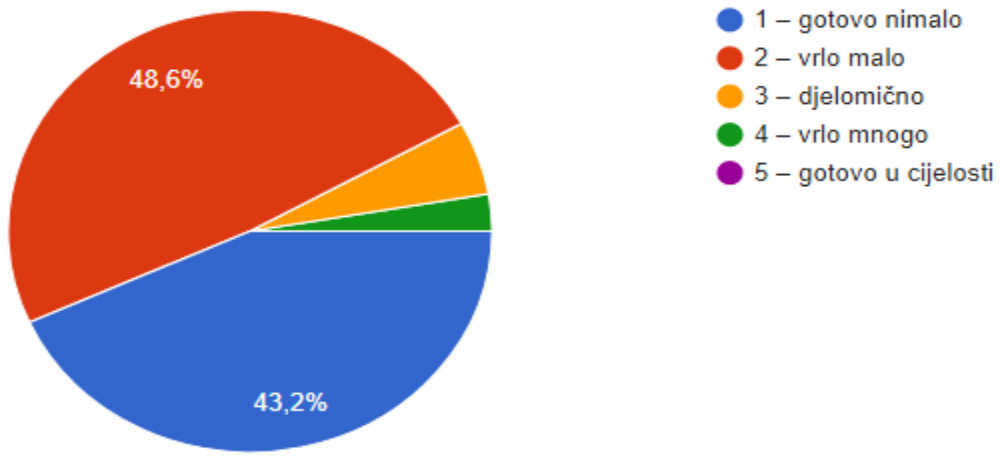
Ispitanici u pokazali da se djelatnosti proizvodnje kruha, svježih peciva, trajnih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača, te u djelatnosti prerada i konzerviranje mesa, prerade i konzerviranje riba, rakova i školjki te djelatnosti prerade i konzerviranja voća i povrća i proizvodnje ulja i masti prilikom odabira organizacijske strukture najviše vode čimbenikom tržišta.

Osim tržišta, na odabir organizacijske strukture je najviše utjecala tehnologija sa 13,5% te strategija sa istim postotkom njihovih odgovora. Ciljevi i lokacija su u odabiru strukture utjecali oko 8,1-10,8%, što je u usporedbi sa utjecajem tržišta kao čimbenika od 45,9% značajno manje. Osim navedenih čimbenika, na odabir su utjecali ljudi (ljudski kadar) i zadaci proizvodnog procesa.

Može se reći da je izbor organizacijske strukture u ovim djelatnostima u Županiji uvjetovan situacijom na tržištu i težnjom poduzeća da se prilagode tom tržištu. Tržište i tehnologija su ovom tipu poduzeća u Županiji doprinijeli tome da poduzeća u pravilu imaju funkcijsku organizacijsku strukturu (43,2%), zatim procesnu (29,7%) te divizijsku organizacijsku strukturu (27%).

Sljedeći grafikon pokazuje zanimljivost u vezi stavova menadžera o utjecaju veličine poduzeća na oblikovanje organizacijske strukture.

Grafikon 3. Označite koliko smatrate da veličina vašeg poduzeća određuje oblikovanje organizacijske strukture



Izvor: izrada autora.

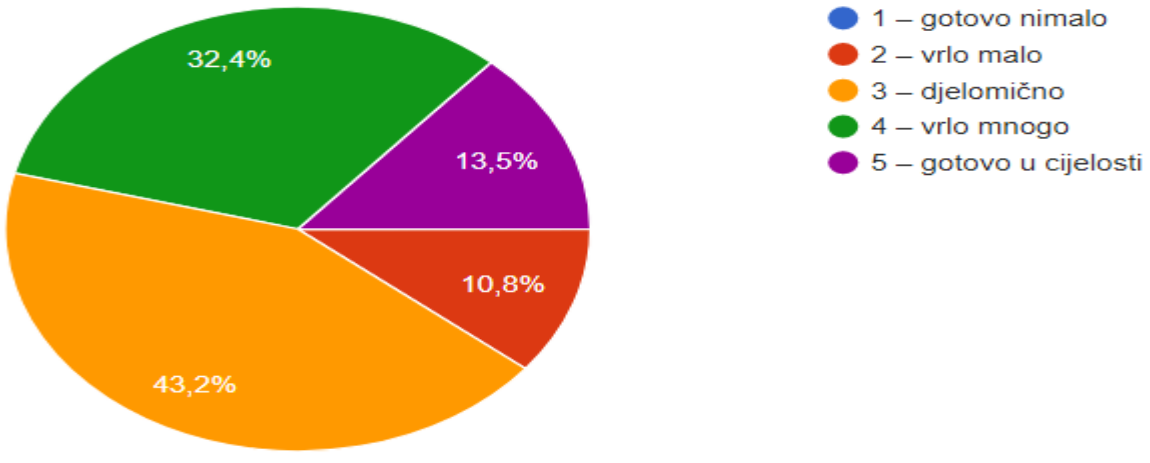
Činjenica da samo 27% poduzeća ima divizijsku organizacijsku strukturu potvrđuje rezultate koji su pokazali da uzorak ispitanika u pravilu posluje kao malo poduzeće, jer je divizijska struktura najčešća u velikim poduzećima.

Zbog toga isto tako rezultati pokazuju da pretežito mala poduzeća iz ovog uzroka smatraju da veličina poduzeća gotovo nimalo ne utječe na oblikovanje organizacijske strukture (43,2%), dok čak 48,6% njih smatra da veličina vrlo malo utječe na oblikovanje organizacijske strukture. Njih 5,4% smatra da veličina poduzeća djelomično utječe, te 2,7% odnosno samo jedan od 37 ispitanika smatra da veličina poduzeća vrlo mnogo utječe na oblikovanje strukture.

Poznato je da su pojedine organizacijske strukture učestalije kod pojedinih veličina poduzeća, pa primjerice mala poduzeća najčešće imaju funkcijsku strukturu, dok velika poduzeća imaju mrežnu ili matričnu strukturu, ovisno o njihovoj djelatnosti. Istraživanje pokazuje da u prehrambenoj industriji u Splitsko-dalmatinskoj županiji veličina poduzeća ipak ne određuje oblikovanje – to smatra ukupno 91,8% ispitanika.

Već je pokazano da ovaj tip poduzeća organizacijsku strukturu oblikuje prema čimbeniku tržišta i tehnologije, što pokazuje i sljedeći grafikon.

Grafikon 4. Na skali od 1 do 5 označite koliko smatrate da okolina vašeg poduzeća određuje oblikovanje organizacijske strukture



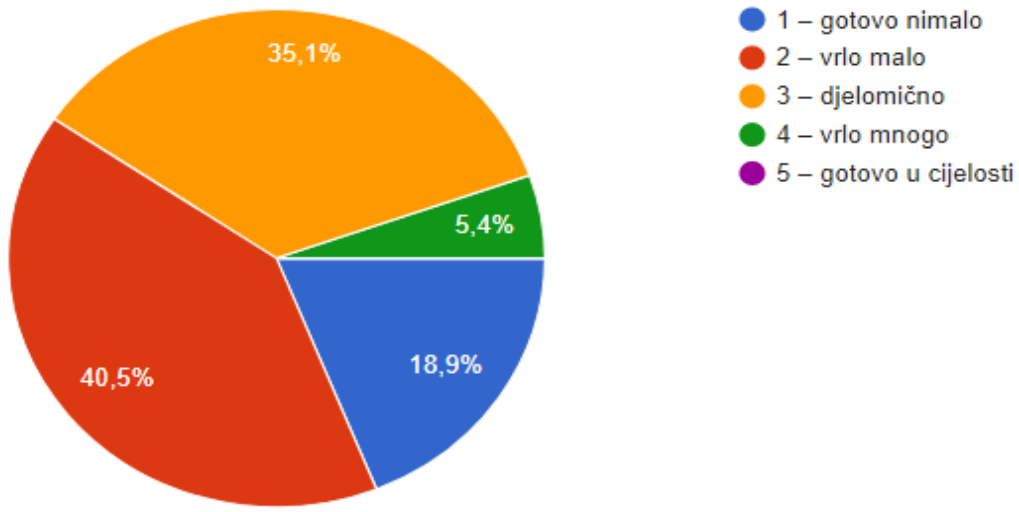
Izvor: izrada autora

Ispitanici su pokazali da smatraju da okolina poduzeća djelomično odnosno vrlo mnogo te u cijelosti određuje oblikovanje organizacijske strukture, što se slaže sa činjenicom da strukturu oblikuju prema zahtjevima tržišta i tehnologije kao čimbenika okoline poduzeća.

Ipak, iznenađuje podatak da čak 43,2% smatra da okolina djelomično utječe na oblikovanje strukture, dok u isto vrijeme u 45,9% slučajeva smatraju da tržište utječe na odabir organizacijske strukture. Ispitanici smatraju da tehnologija 35,1% utječe na oblikovanje organizacijske strukture, te 8,1% da utječe na oblikovanje gotovo u cijelosti.

Ispitana i analizirana poduzeća pokazuju da su vrlo malo otvorena za promjene u organizacijskoj strukturi i restrukturiranje (njih 40,5%), dok je njih 35,1% djelomično otvoreno za takve promjene. (Grafikon 4.)

Grafikon 4. Koliko je vaše poduzeće otvoreno za promjene u organizacijskoj strukturi (restrukturiranje)?



Izvor: izrada autora

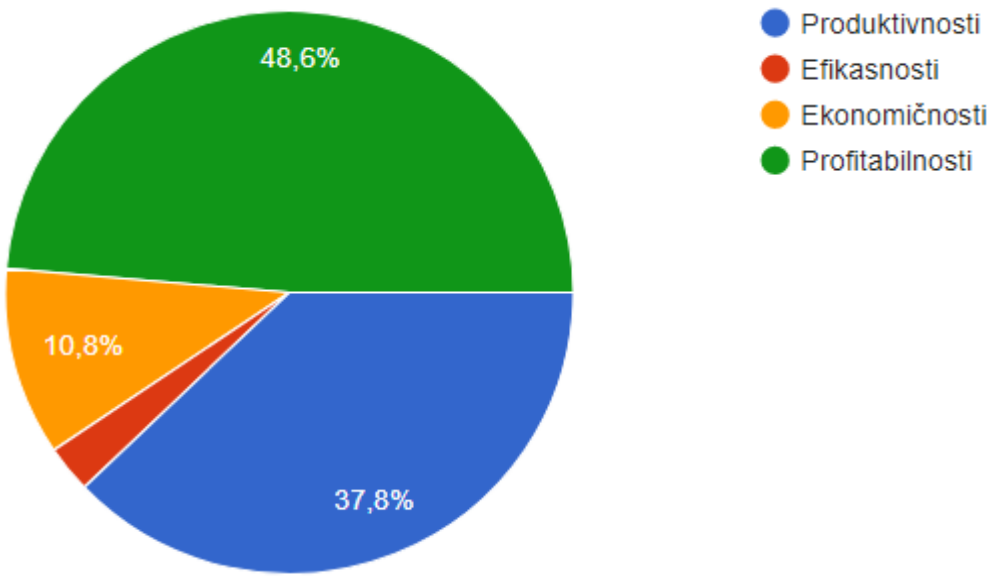
Ovaj grafikon pokazuje da od 37 ispitanih poduzeća nijedno poduzeće nije u cijelosti otvoreno za promjene u organizacijskoj strukturi, te da je tek 5,4% njih – odnosno samo 2 poduzeća – vrlo mnogo otvoreno za takve promjene. Žuti i crveni dio grafikona zajedno zauzima 75,6%, što znači je samo 24,4% poduzeća otvoreno za promjene.

Obzirom na činjenicu da svoju organizacijsku strukturu formiraju prema čimbeniku tržišta i tehnologije, zatvorenost prema promjenama u organizacijskoj strukturi ovakva poduzeća može dovesti do usporenog rasta. Obzirom da je riječ o pretežito malim poduzećima čija je glavna prednost veličine u sposobnosti brze prilagodbe, vrlo niska otvorenost prema promjenama može uzrokovati ozbiljno usporavanje konkurentnosti.

Tome ide u prilog i činjenica da u 70,3% slučajeva poduzeća uvode promjene jednom u 5 godina. Sa druge strane, istraživanje pokazuje da njih 27% uvodi promjene jednom godišnje. Obzirom da je riječ o promjenama u organizacijskoj strukturi, može se reći da je za Splitsko-dalmatinsku županiju postotak od 27% značajno velik, unatoč činjenici da njih 70,3% promjene uvodi samo jednom u pet godina. Kako je malih poduzeća u uzroku 75,7%, srednjih 18,9% i velikih 5,4%, činjenica da njih 27% jednom godišnje uvodi promjene znači da učestale promjene ne uvode samo velika i srednja poduzeća nego i veći dio malih poduzeća (velikih i malih poduzeća u uzorku je 24,3%, a jednom godišnje promjene uvodi 27% poduzeća iz uzroka).

Istraživanje pokazuje da poduzeća uvode promjene u organizacijskoj strukturi radi unapređenja profitabilnosti poduzeća. To pokazuje činjenica da 48,6% navodi da odabrana organizacijska struktura pogoduje pokazatelju profitabilnosti poslovanja. Sa druge strane, odabrana organizacijska struktura pogoduje većoj produktivnosti poslovanja (37,8%) te ekonomičnosti 10,8%. (Grafikon 5.)

Grafikon 5. Kojim pokazateljima uspješnosti u vašem poduzeću pogoduje odabrana organizacijska struktura?



Izvor: izrada autora

Zanimljivo je primijetiti da samo jedan od 37 ispitanika navodi da odabrana organizacijska struktura doprinosi pokazatelju efikasnosti (2,7%).

Od 37 ispitanika prikupljeno je 17 valjanih odgovora na pitanje koje ispituje faktore koji sprječavaju poboljšanje efikasnosti u poduzeću.

- U pojedinim dijelovima poduzeća problem predstavlja *tehnologija* te stupanj iskorištenja sirovina.
- Probleme znaju predstavljati povremeni problemi u *isporuci sirovine*. U manjem dijelu utječe *vremenske prilike*.
- Tržište stočarstva i svinjogojstva budući da nam predstavljaju glavni izvor sirovina.
- U velikoj mjeru utječe velika *konkurencija* na tržištu pekarskih proizvoda. Loša *birokracija* te miješanje gradskih vlasti znaju predstavljati probleme u poslovanju.
- Veliki utjecaj na poslovanje našeg poduzeća ima okolina odnosno vremenske prilike.
- Jak utjecaj na efikasnost poduzeća ima stanje na tržištu pekarskih i slastičarskih proizvoda.

- Poboljšanje efikasnosti sprječava *česta izmjena radne snage* u poduzeću.
- Veliki utjecaj na rad poduzeća ima ponuda kvalitetne sirovine i koncentrata.
- Poboljšanje efikasnosti sprječavaju *problemi naplate potraživanja* od kupaca.
- Problem predstavljaju veliki troškovi nabavke dijela sirovine koju poduzeće samo ne proizvede.
- U posljednje vrijeme problem predstavlja pronalazak radne snage. Radnici koje zaposlimo ne zadržavaju se dugo na radnom mjestu ili ne rade dovoljno kvalitetno.
- Najveći problem predstavljaju troškovi nabave sirovina za proizvodnju.
- Poboljšanje efikasnosti otežano je zbog *trenutne financijske situacije* u kojem se poduzeće nalazi.
- Slaba razvijenost proizvodnje sirovina u Hrvatskoj, te zbog toga poduzeće neke sirovine i inpute mora uvoziti iz inozemstva.
- Tvrtka se imala u planu proširiti, međutim *birokracija* je onemogućila širenje poduzeća. Smatram da bi to proširenje doprinijelo povećanju efikasnosti u poduzeću.
- Najveći problem poduzeća je pronalazak radne snage.
- Nerazvijenost stočarstva u Hrvatskoj poduzeću otežava nabavku potrebne sirovine.

U prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije je primjetno da efikasnost u poduzećima sprječava tehnologija, odnosno njezin nedostatak zbog visokih troškova tehnologije i održavanja. Osim toga, isporuka sirovine i mali broj proizvođača sirovina u državi znači da poduzeća moraju uvoziti pojedine sirovine, što znači veće povećanje troškova.

Veći broj poduzeća iz uzorka Splitsko-dalmatinske županije ima problema sa naplatom potraživanja od kupaca, te sa čestim izmjenama radne snage i pronalaskom radnika. Takvi problemi dovode do veće nestabilnosti poslovanja te do fokusiranja na rješavanje internih problema poduzeća, umjesto fokusiranja na vanjsku okolinu i utakmicu sa konkurencijom. Uzorak je bio pretežito iz djelatnosti proizvodnje kruha i peciva, što pokazuje da postoji velik broj takvih poduzeća u Županiji, zbog čega pod utjecajem jake konkurencije velik broj takvih (malih) poduzeća se mora usredotočiti na profitabilnost poslovanja, dok je fokusiranje na efikasnost poslovanja u fokusu srednjim i velikim poduzećima.

5.3. TESTIRANJE ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA

5.3.1 Identificiranje postojanosti statistički značajne razlike između tipova organizacijskih struktura i efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

S obzirom na prirodu prikupljenih podataka, te oblik pitanja iz anketnog upitnika, test koji će se primijeniti za testiranje prve istraživačke hipoteze je ANOVA. Sve hipoteze će biti testirane s obzirom na četiri pokazatelja efikasnosti: neto profitnu maržu, bruto profitnu maržu, ROA i ROE.

Prva hipoteza glasila je:

H1: Postoji statistički značajna razlika između tipova organizacijskih struktura i efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Prva pomoćna hipoteza, hipoteze H1, glasila je:

H1a: Postoji statistički značajna razlika između funkcijske i divizijske organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Iz tablice 2. vide se rezultati testiranja statistički značajne razlike između funkcijske i divizijske organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Tablica2. Testiranje statistički značajne razlike između funkcijske i divizijske organizacijske strukture

Oblik organizacijske strukture	PROSJEČNA VRIJEDNOST			
	Neto profitna marža	Bruto profitna marža	ROA	ROE
FUNKCIJSKA	3,6%	4,13%	7,88%	4,06%
DIVIZIJSKA	2,03%	3%	6,02%	8,38%
p- vrijednost	0,449502	0,633410	0,679683	0,431285

Izvor: izrada autora

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja iz tablice 2. može se vidjeti da je p>5% u slučaju sva četiri pokazatelja efikasnosti te da ne postoji statistički značajna razlika između funkcijske i divizijske organizacijske strukture s obzirom na bilo koji od četiri pokazatelja efikasnosti. Budući da je hipoteza H1a testirana po četiri pokazatelja, te da test ni po jednom pokazatelju nije pokazao statistički značajnu razliku, **hipoteza H1a se ne prihvaća.**

Druga pomoćna hipoteza, hipoteze H1, glasila je:

H1b: Postoji statistički značajna razlika između matrične i procesne organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Ova hipoteza navodi da postoji statistički značajna razlika između matrične i procesne organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanje je pokazalo da nijedno poduzeće iz istraživanja nema matričnu organizacijsku strukturu, pa se ne mogu utvrditi razlike matrične i procesne organizacijske strukture. Budući da se ne može utvrditi postoji li statistički značajna razlika između matrične i procesne organizacijske strukture, **hipoteza H1b se ne prihvaća.**

Iz prethodno napravljenih testova može se zaključiti da se ne prihvaća niti prva pomoćna hipoteza (H1a), niti druga pomoćna hipoteza (H1b), te iz toga proizlazi također **da se hipoteza H1 ne prihvaća.**

Druga hipoteza glasila je:

H2: Postoji statistički značajna razlika između faktora utjecaja na izbor organizacijske strukture i efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji u Splitsko-dalmatinske županije.

Iz tablice 3. vidi se rezultati testiranja statistički značajne razlike između dva najvažnija faktora utjecaja na izbor organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Tablica3. Testiranje statistički značajne razlike između faktora utjecaja na izbor organizacijske strukture i efikasnosti

Faktor utjecaja na izbor organizacijske strukture	PROSJEČNA VRIJEDNOST			
	Neto profitna marža	Bruto profitna marža	ROA	ROE
TRŽIŠTE	2,68%	3,39%	5,53%	14,2%
STRATEGIJA	6,70%	7,89%	8,35%	15,58%
p- vrijednost	0,132862	0,141271	0,069607	0,878830

Izvor: izrada autora

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja iz tablice 3. može se vidjeti da je p>5% u slučaju sva četiri pokazatelja efikasnosti te da ne postoji statistički značajna razlika između dva najvažnija faktora utjecaja na izbor organizacijske strukture s obzirom na bilo koji od četiri pokazatelja efikasnosti. Budući da je hipoteza H2 testirana po četiri pokazatelja, te da test ni po jednom pokazatelju nije pokazao statistički značajnu razliku, **hipoteza H2 se ne prihvaća.**

6. ZAKLJUČAK

Jedan od važnijih čimbenika koji utječe na organizacijsku strukturu je industrija kao vanjski čimbenik, koji utječe na izbor, oblikovanje i učestalost promjena nad organizacijskom strukturom poduzeća. Ovisno o industriji u kojoj poduzeće posluje, ono može odabrati klasičnu ili modernu organizacijsku strukturu. Najučestalija je funkcijska organizacijska struktura i divizijska, zatim procesna, projektna i matrična organizacijska struktura. Prilikom njezina oblikovanja treba obratiti pozornost i na sljedeće elemente koji utječu na strukturu: materijalni resursi, ljudski resursi, raščlamba i grupiranje zadataka, vremenski redoslijed poslova te upravljanje i menadžment.

Poduzeća se prilikom oblikovanja strukture fokusiraju i na izbor strukture koja će najbolje doprinijeti profitabilnosti, produktivnosti, ekonomičnosti i efikasnosti procesa u poduzeću. Od navedenih, efikasnost je važna za poduzeća koja konkuriraju ili moraju konkurirati na podlozi troškovne kompetitivnosti, kao što je primjerice prehrambena industrija. Efikasnost se odnosi na učinkovitost strukture, koja kao podrška poslovnim procesima mora biti odabrana na način da ostvari najveću moguću efikasnost poslova koji se obavljaju u poduzeću.

Prehrambena industrija u Republici Hrvatskoj je specifična po tome što je najrazvijenija i najkonkurentnija industrija u zemlji. Ono što je specifično za tu industriju su visoki troškovi nabavke sirovina te visoki troškovi proizvodnje. Proizvodnju dodatno otežava stanje gospodarstva koje zbog činjenice da RH nije razvijena zemlja nego zemlja u razvoju koja se tek oporavlja od financijske krize, ne privlači velik broj investitora.

Unatoč tome, reljef i klima pojedinih dijelova RH su pogodni za proizvodnju prehrambenih proizvoda ali i sirovina – kao što je Splitsko-dalmatinska županija – zbog čega takve županije imaju značajan prirodni potencijal za razvoj prehrambene industrije. Prilikom upravljanja prehrambenim poduzećem u spomenutoj županiji posebnu pažnju treba staviti na upravljanje osnovnim i obrtnim sredstvima te na upravljanju tim sredstvima proizvodnje na način koji će omogućiti najviši stupanj efikasnosti proizvodnje. Jedino se na taj način može osigurati ostvarenje prepoznatljivosti i konkurentnosti poduzeća, a samim time i smanjenje troškova proizvodnje.

U Splitsko-dalmatinskoj županiji u prehrambenoj industriji u pravilu posluju mala i srednja poduzeća koja posluju kao društvo s ograničenom odgovornošću, te koja koriste funkcijsku, procesnu i divizijsku organizacijsku strukturu, a pritom se zbog okolnosti tržišta na kojem posluju više fokusiraju na organizacijsku strukturu koja će povećati profitabilnost poslovanja, nego samu efikasnost. U ovoj Županiji ne postoji statistički značajna razlika između tipova organizacijskih struktura i efikasnosti poduzeća u prehrambenoj industriji, također ne postoji statistički značajna razlika između funkcijske i divizijske organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Isto tako, istraživanje pokazuje da se ne može utvrditi postoji li statistički značajna razlika između matrične i procesne organizacijske strukture poduzeća s obzirom na efikasnost poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, budući da istraživanjem nije utvrđeno postojanje nijedne matrične organizacijske strukture.

Naime, prilikom izbora organizacijske strukture se treba voditi prema faktoru načina organizacije procesa te prema zadacima i ljudima (ljudskom faktoru), a ne prema tržištu kao što to čine poduzeća u ovoj Županiji. Fokusiranje na mikro tržište kao što to čine ispitana poduzeća znači da poduzeća još uvijek nisu dovoljno jaka i razvijena da bi se fokusirala na konkurentnost, nego se fokusiraju na preživljavanje umjesto na jačanje unutarnjih snaga, a na taj način nije moguće ostvariti efikasnost poslovanja. Poduzeća koja bi koristila tehnologiju, automatizaciju i druge oblike jačanja proizvodnje i smanjenja troškova poboljšala bi svoju efikasnost u odnosu na poduzeća koja koriste veličinu, strategiju i okolinu, prilikom izbora organizacijske strukture.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Abrahamson, E. (2000), Change Without Pain, Harvard Business Review, Vol. 78, No. 4.
2. Ajduk, N., (2015.), Utjecaj brendiranja na uspješnost poduzeća na tržištu smrznute hrane, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
3. Aleksić, A., (2014), Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin moddel organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina 1/2014., str. 16-26.
4. Alfirević, N., (2000.), Potencijal velikih Hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, Vol 51, No. 11-12., str. 1256. – 1281.
5. Buturac, G., Vizek, M., (2015.), Izvoz prehrambene industrije i učinci na gospodarstvo: slučaj Hrvatske, Ekonomski pregled, Vol 66, No. 3.
6. Burnes, B. (2000), Managing Change - A Strategic Approach to Organizational Dynamics, III. izdanje., Prentice Hall, Harlow
7. DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., (1988.), Personnel/Human Resource Managament, III. Izdanje,, Prentice Hall, New Jersey
8. Hernaus, T., (2009.), Temelji organizacijskog dizajna, Serija članaka u nastajanju, Čl. br. 09-08, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
9. Galetić, I. (2011.), Organizacija velikih poduzeća, Zagreb: Sinergija
10. Grdić, P., (2011), Unapređenje proizvodnih procesa poduzeća, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje
11. Grubišin, J., (2016.), Analiza organizacijske strukture u poduzeću „Adriatiq Marina Tribunj“ d.o.o., Tribunj, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split
12. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Amstrong, G. (2006), Osnove marketinga, Mate, Zagreb
13. Mihevc, Z., (2015.), Brendiranje gradova kao ekonomska nužnost, Technicaljournal, Vol 9., No. 2., str. 198. – 201.
14. Omazić, A.M., Đuričković, A., Vlahov, R.D., (2012.), Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol 10., No. 2.

15. Pejnović, D., Ciganović, A., Valjak, V., (2012.), Ekološka poljoprivreda Hrvatske: problemi i mogućnosti razvoja, Hrvatski geografski glasnik, Vol 74, No. 1., str. 141. – 159.
16. Perčević, H., (2006.), Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske, Ekonomski pregled, Vol 57., No. 9-10.
17. Perović, D., Vukčević, M., Milošević, D., (2005.), Poslovna logistika i organizacija suvremenog pomorskog poduzeća, Naše more, Vol 53., No. 3-4.
18. Petrović, S., Šonje, V., (2016.), Je li privatizacija državnih poduzeća nužan uvjet njihovog uspješnog poslovanja u Hrvatskoj?, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol 25., No. 1 (138), str. 37. – 87.
19. Pipunić, A., Grubišić, D., (2014.), Suvremeni pristupi poboljšanjima poslovnih procesa i poslovna uspješnost, Ekonomska misao praksa DBK., Vol 23., No. 2., str. 541. – 572.
20. Radošević, D., (1990.), Razvoj organizacijske strukture i informacijskih sistema poduzeća u novim uvjetima, Zbornik radova, Br. 14.
21. Rašić, S., Ćurić, D., (2011.), Primjena strateškog upravljanja u malim Hrvatskim poduzećima, Poslovna izvrsnost Zagreb, Vol 5., No. 1., str. 33. – 56.
22. Sikavica, P., Novak, M., (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
23. Sikavica, P., (2011), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
24. Šiško Kulić, M., (2009.), Istraživanje utjecaja osposobljenosti tvrtke za implementaciju TQM-a na efikasnost poslovanja tvrtke, TechnicalGazette, Vol 16. No. 4., str. 55. – 62.
25. Šundalić, A., Mesarić, J., Pavić, Ž., (2010.), Suvremeni seljak i informacijska tehnologija, MZOS „Posttranzicijski identitet ruralnog prostora Slavonije i Baranje“, str. 50 – 61.
26. Todorović, I., Buturac, G., (2006.), Perspektive industrijske proizvodnje u Hrvatskoj i intraindustrijska razmjena, Ekonomski pregled, Vol 57, No. 11., str. 705. – 729.
27. Zver, B., (1989.), Poduzeće kao poslovni sistem, Zbornik radova, Vol. 13.
28. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004), Organizacija, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin

Internet izvori:

29. Agrobiz, Nakon ulaska u EU najbolje rezultate bilježe…, Dostupno na: http://www.agrobiz.hr/agrovijesti/hgk-nakon-ulaska-u-eu-najbolje-rezultate-biljeze-poljoprivreda-i-prehrambena-industrija-2578 (27.08.2017.)
30. Aik-invest, Prehrambena industrija, Dostupno na: http://www.aik-invest.hr/sektori/prehrambena-industrija/ (27.08.2017.)
31. Čičin Šain, D., Sustav organiziranja i organizacijske strukture, predavanje iz Osnova menadžmenta, Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf (25.6.2016.)
32. Dabić, M., Ustrojavanje organizacijske strukture i menadžment ljudskih resursa u poduzetništvu, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo.pdf (26.02.2017.)
33. ePIRH – poslovni imenik Republike Hrvatske. Dostupno na: http://www.epirh.com/prehrambena-industrija/split (27.02.2017.)
34. HGK, Gospodarski profil, Dostupno na: https://www.hgk.hr/zupanijska-komora-split/gospodarski-profil (21.08.2017.)
35. Loborčec, M., i sur., (2011)., Prehrambena industrija proizvodnja pića i duhana, prezentacija. Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/MGR/zkovacevic//9.12.%20PREHRAMBENA%20DUHANSKA%20I%20INDRUSTRIJA%20PI%C4%86A.pdf (27.02.2017.)
36. Marušić, E., (2013), Organiziranje, Pomorski fakultet u Splitu, ak. godina 2012/2013, Dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/5%20Organiziranje.pdf (26.06.2017.)
37. Medić, A., (2015.), Organizacijska struktura malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet, Katedra za organizaciju i management. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:682740 (18.05.2017.)
38. Organizacijska struktura – oblikovanje organizacije, Dostupno na: http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf (14.05.2017.)
39. Pokazatelji uspješnosti poslovanja, Materijali sa predavanja, Sveučilište u Zagrebu, Dostupno na: www.pbf.unizg.hr (29.06.2017.)
40. Pokazatelji uspješnosti poslovanja u trgovini, (2014), materijali sa predavanja. Dostupno na:

http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/ttp%202014/3.%20Trgovina%20i%20trgovinska%20politika%202014%20(3).pdf (11.07.2017.)

41. Pomorski fakultet Split. Dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf (27.02.2017.)
42. Portal Poslovni.hr. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/
43. Poslovni.hr – Viro (2013.). Dostupno na: http://www.poslovni.hr/trzista/od-10-najvecih-u-prehrambenoj-industriji-najvece-povecanje-prihoda-imao-viro-246612 (27.02.2017.)
44. Prehrambena industrija. Dostupno na: http://www.aik-invest.hr/sektori/prehrambena-industrija/ (27.02.2017.)
45. Sredstva za proizvodnju u prehrambenoj industriji, Dostupno na: www.ss-medicinska-ri.skole.hr/dokumenti?dm_document_id=6098&dm_dnl=1 (28.08.2017.)
46. Vrste organizacijskih struktura – oblikovanje organizacije, Dostupno na: http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/vrste.pdf (14.05.2017.)
47. Web Splitsko-dalmatinske županije. Dostupno na: https://www.dalmacija.hr/ (27.02.2017.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Međusobni odnos materijalnih resursa organizacije 24

POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija organizacijskih strukutra 18

Tablica 2. Testiranje statistički značajne razlike između funkcijske i divizijske organizacijske strukture 52

Tablica 3. Testiranje statistički značajne razlike između faktora utjecaja na izbor organizacijske strukture i efikasnosti 54

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Šifra djelatnosti ispitanika.....39
Grafikon 2. Kojim čimbenicima ste se vodili prilikom odabira organizacijske strukture?.....44
Grafikon 3. Označite koliko smatrate da veličina vašeg poduzeća određuje oblikovanje organizacijske strukture.....45
Grafikon 4. Na skali od 1 do 5 označite koliko smatrate da okolina vašeg poduzeća određuje oblikovanje organizacijske strukture.....46
Grafikon 4. Koliko je vaše poduzeće otvoreno za promjene u organizacijskoj strukturi (restrukturiranje)?.....47
Grafikon 5. Kojim pokazateljima uspješnosti u vašem poduzeću pogoduje odabrana organizacijska struktura?.....49

SAŽETAK

Organizacijska struktura ima svrhu da služi kao podrška poduzeću, i to na način da podrži procese i ljudski rad u poduzeću kako bi se na organiziran i funkcionalan način mogli ostvariti pozitivni poslovni rezultati. Čimbenici koji utječu na izbor i oblikovanje strukture mogu biti unutarnji i vanjski, te su oba čimbenika jednako važna za organizacijsku strukturu. Prehrambena industrija u Republici Hrvatskoj najrazvijenija i najkonkurentnija industrija u zemlji, a visoki troškovi proizvodnje i nabavke sirovina (iz uvoza) su problem prisutan u cijeloj zemlji. Splitsko-dalmatinska županija zbog prirodnih resursa ima potencijala za proizvodnju prehrambenih proizvoda, a obzirom da je jedna od razvijenijih županija u zemlji, na primjeru poduzeća iz te županije će se napraviti ispitivanje utjecaja organizacijske strukture na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji.

Ključne riječi: organizacijska struktura, efikasnost poduzeća, prehrambena industrija, Splitsko-dalmatinska županija

SUMMARY

The organizational structure has the purpose to serve as a support to the company in a way to support processes and human work in the company in order to achieve positive business results in an organized and functional way. Factors that influence the choice and structure of the structure can be internal and external, and both factors are equally important for the organizational structure. The food industry in the Republic of Croatia is the most developed and most competitive industry in the country, and the high costs of production and procurement of raw materials (from imports) are the problem present throughout the country. Due to natural resources, Split-Dalmatia County has the potential to produce food products, and since it is one of the more developed counties in the country, an example of companies from that county will be examining the impact of the organizational structure on the efficiency of the companies in the food industry.

Key words: organizational structure, company efficiency, food industry, Split-Dalmatia County

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA EFIKASNOST PODUZEĆA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

SVEUČILITE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

Zoran Ljoljić, univ. bacc. oec.

Kralja Tomislava 7, 23440 Gračac

e-mail: zoran-ljoljic@hotmail.com

Mob: 099/ 401 4423

Poštovani,

u svrhu izrade Diplomskog rada provodi se istraživanje na temu „Utjecaj organizacijske strukture na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije". Istraživanje je obuhvatilo uzorak od 37 velikih, srednjih i malih poduzeća u prehrambenoj industriji među kojima se nalazi i Vaše poduzeće.

Molio bih Vas da se, odvajanjem 20 minuta Vašeg vremena, uključite u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je anoniman, a sastoji se od tri dijela: osnovni podaci o poduzeću, utjecaja organizacijske strukture na efikasnost, te efikasnosti poduzeća.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za izradu empirijskog dijela Diplomskog rada što može značajno doprinijeti utvrđivanju utjecaja organizacijske strukture na efikasnost poduzeća. Također će se Vaši odgovori koristiti i u svrhu identificiranja problema koji se pojavaljuju prilikom organiziranja poduzeća i predstavljanje prijedloga za rješavanje problema koji se pritom pojavljuju.

Za sve detaljnije informacije i odgovore slobodno možete kontaktirati Zorana Ljoljića, bacc.oec. na broj mobitela 099/401 4423.

S poštovanjem.

Zoran Ljoljić

DIO I. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

Šifra djelatnosti:_____

1. Pravni oblik Vašeg poduzeća:
    a) dioničko društvo
    b) društvo s ograničenom odgovornošću
    c) ostalo:_____

2. Vlasnička struktura Vašeg poduzeća:
    a) inozemno privatno vlasništvo
    b) domaće privatno vlasništvo
    c) inozemno i domaće privatno vlasništvo
    d) privatno radničko vlasništvo (većinski udio radnika u vlasništvu)
    e) pretežno državno vlasništvo
    f) mješovito vlasništvo

3. Po broju zaposleniak vaše poduzeće spada u:
    1. mala poduzeća (1-49)
    2. srednja poduzeća (50-249)
    3. velika poduzeća (250 i više)

4. Glavni tip proizvodnog procesa u Vašem poduzeću:

    a) linijski (linearan slijed operacija koje se koriste za izradu proizvoda)

b) prekidani (svaki proizvod ili serija proizvoda ima različit tijek rada i obradekoje se isprekidano izvršavaju kroz tvornicu)
c) projektni (svaki unikatni proizvod različito se izrađuje prema postavljenim ciljevima vremenski definiranom okviru)

DIO II. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA EFIKASNOST PODUZEĆA U SPLITSKO DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

1. Kojim čimbenicima ste se vodili prilikom odabira organizacijske strukture? (moguće više odgovora)
    a) ciljevi,
    b) strategija,
    c) veličina poduzeća,
    d) tehnologija,
    e) zadaci,
    f) ljudi,
    g) životni ciklus,
    h) lokacija,
    i) kultura
    j) institucionalni čimbenici,
    k) tržište,
    l) razvoj znanosti i tehnologije,
    m) integracijski procesi)
    n) Ostalo: _____

2. Označite oblik organizacijske strukture u vašem poduzeću:
    a) Funkcijska organizacijska struktura
    b) Divizijska organizacijska strukutra

c) Procesna organizacijska strukutra
d) Mrežna organizacijska struktura
e) Matrična organizacijska struktura

3. Na skali od 1 do 5 označite koliko smatrate da veličina vašeg poduzeća određuje oblikovanje organizacijske strukutre:
   1 – gotovo nimalo
   2 – vrlo malo
   3 – djelomično
   4 – vrlo mnogo
   5 – gotovo u cijelosti

4. Na skali od 1 do 5 označite koliko smatrate da okolina vašeg poduzeća određuje oblikovanje organizacijske strukutre:
   1 – gotovo nimalo
   2 – vrlo malo
   3 – djelomično
   4 – vrlo mnogo
   5 – gotovo u cijelosti

5. Na skali od 1 do 5 označite koliko smatrate da strategija vašeg poduzeća određuje oblikovanje organizacijske strukutre:
   1 – gotovo nimalo
   2 – vrlo malo
   3 – djelomično
   4 – vrlo mnogo
   5 – gotovo u cijelosti

6. Na skali od 1 do 5 označite koliko smatrate da tehnologija u vašem poduzeću određuje oblikovanje organizacijske strukutre:
   1 – gotovo nimalo
   2 – vrlo malo

3 – djelomično

4 – vrlo mnogo

5 – gotovo u cijelosti

7. Na skali od 1 do 5 koliko je vaše poduzeće otvoreno za promjene u organizacijskoj strukturi (restrukturiranje)?

1 – gotovo nimalo

2 – vrlo malo

3 – djelomično

4 – vrlo mnogo

5 – gotovo u cijelosti

8. Koliko često se u vašem poduzeću uvode promjene u organizacijskoj strukturi?

a) Češće nego jednom mjesečno
b) Jednom mjesečno
c) Jednom kvartalno
d) Jednom godišnje
e) Jednom u pet godina

9. Kojim pokazateljima uspješnosti u vašem poduzeću pogoduje odabrana organizacijska struktura? (Moguć odabir više odgovora)

a) Produktivnosti
b) Efikasnosti
c) Ekonomičnosti
d) Profitabilnosti
e) Ostalo:_____

DIO III. EFIKASNOST PODUZEĆA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

1. Ukratko objasnite faktore koji sprječavaju poboljšanje efikasnosti u vašem poduzeću.

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____