Poslovni procesi i razvoj tvrtki u IT sektoru

Rajčan, Brigita

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:891672

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI INTERDISCIPLINARNI STUDIJ
KULTUROLOGIJA, SMJER: KULTURALNI MENADŽMENT

BRIGITA RAJČAN

POSLOVNI PROCESI I RAZVOJ TVRTKI U IT SEKTORU

DIPLOMSKI RAD

Mentor:
Doc.dr.sc. Ivana Bestvina Bukvić

Osijek, 2019. godina

Sažetak

Sektor informacijskih tehnologija (IT) je jedan od najrazvijenijih sektora u današnje vrijeme. U prvome dijelu definirat će se organizacijska struktura, poslovni procesi i poslovne funkcije u poslovanju tvrtke. Pobliže će se definirati razvoj i predstavit će se struktura financiranja IT sektora na području Republike Hrvatske. Istražit će se koji su ključni čimbenici budućeg razvoja i predvidjet će se budući izazovi za razvoj IT tvrtki. Cilj ovog rada je analiza i identificiranje organizacijskih preduvjeta budućeg razvoja poslovanja odabrane IT tvrtke. Istraživanje je provedeno na studiji slučaja *IT tvrtke* s područja istočne Hrvatske. Metodom polustrukturiranog dubinskoga intervjua analizirana su pitanja poput jasno definirane organizacijske strukture, uloge financijskih poticaja države u razvoju IT tvrtki i koji su izazovi dugoročnog zadržavanja klijenata u IT sektoru. Zaključci istraživanja nalažu da organizacijska struktura u IT tvrtkama mora biti jasno definirana jer svaki novi proizvod ili projekt iziskuje angažiranosti zaposlenika iz svih poslovnih odjeljaka u tvrtki. Poticaji države namijenjeni tvrtkama koje se nalaze u *start-up* fazi te da pozitivno utječu na razvoj i popularizaciju *start-upova*. IT tvrtki je izazov zadržavanje dugoročnog poslovnog odnosa s kupcima, no uz strateški plan i dobro razvijen odnos s klijentima postoje šanse za ostvarivanje dugoročnog poslovanja.

Ključne riječi: organizacija, poslovni procesi, informacijska tehnologija, IT sektor

Abstract

The information technology (IT) sector is one of the most developed sectors today. This will define the organizational structure, business processes and business functions of the company. Development will be defined in more detail and the structure of IT sector financing in the Republic of Croatia will be presented. What are the key factors for future development and what are the future challenges for the development of IT companies? The aim of this paper is to analyze and identify the organizational preconditions for future business development of the selected IT company. The study was conducted on a case study of an IT company from Eastern Croatia. The semi-structured due diligence method analyzes issues such as a clearly defined organizational structure, the role of government financial incentives in the development of IT companies, and what are the challenges of long-term customer retention in the IT sector. The research findings suggest that the organizational structure in IT companies must be clearly defined because any new product or project requires employee engagement from all business divisions in the company. State incentives intended for start-up companies and to positively influence the development and popularization of start-ups. It is challenging for an IT company to maintain a long-term business relationship with customers, but with a strategic plan and a well-developed relationship with customers, there are chances for long-term business.

Key words: organization, IT sector, business processes, information technology

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja_____ potvrđujem da je moj _____rad
diplomski/završni

pod naslovom _____

_____

te mentorstvom _____

rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, _____

Potpis

_____

Sadržaj

1.Uvod 1
2.Organizacija tvrtke 2
2.1. Oblikovanje organizacije 3
2.2 Struktura organizacije 4
2.2.1. Vrste organizacijske strukture 6
2.3.Životni vijek organizacije 8
2.3.1. Organizacijsko nazadovanje 10
3. Poslovni procesi i poslovne funkcije 12
3.1. Definiranje poslovnih procesa 12
3.1.1. Upravljanje poslovnim procesima 14
3.1.2. Programski alati za modeliranje poslovnih procesa 15
3.2. Organizacija poslovnih funkcija 17
3.2.1. Grupiranje zadataka poslovnih funkcija 17
3.2.2. Klasifikacija poslovnih funkcija 18
3.3. Specifičnosti organizacije poslovnih funkcija 20
3.3.1. Organizacija funkcija istraživanja 20
3.3.2. Organizacijska funkcija razvoja 21
3.3.3. Organizacija nabavne funkcije 22
3.3.4. Organizacija proizvodne funkcije 23
3.3.5. Organizacija prodajne funkcije 25
3.3.6. Organizacija financijske funkcije 27
3.3.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima 29
4.Informacijska tehnologija i informacijski sustav 31
4.1.Što je informacijska tehnologija? 31
4.2.Informacijska tehnologija i informacijski sustav u poslovanju 31
5.Razvoj IT sektora u Hrvatskoj 34
5.1. Razvoj IT sektora od 1999. do 2008.godine 34
5.2. Pad IT sektora od 2009. do 2012. godine 35
5.3.Oporavak tržišta od 2013. do 2014. godine 36
5.4. Daljnji razvoj IT sektora od 2015. do 2017. godine 37

6.1. Koncept povezivanja IT-a i poslovanja 38
6.1.1.SPIS 39
6.1.2.IT BSC 39
6.1.3.CobIT 40
6.1.4.ITIL 40
6.2. Životni ciklus IT usluge 41
7. Pozicija u gospodarstvu i struktura financiranja IT sektora 43
7.1.Položaj IT sektora u gospodarstvu 43
7.2.Analiza strukture i izvora financiranja IT sektora 45
8.Poslovno okruženje tvrtki u IT sektoru 46
9. Studija slučaja: IT tvrtka 48
9.1. Određenje problema istraživanja 48
9.1.1. Problem i cilj istraživanja 48
9.1.2. Hipoteze istraživanja 48
9.2. Metodologija istraživanja 49
9.3. Obrada podataka – pregled povijesnog razvoja 50
9.4. Polustrukturirani dubinski intervju 53
9.5. Rasprava 56
10.Zaključak 59
11. Literatura 61
12.Prilozi 64

1.Uvod

Cilj ovoga diplomskoga rada je prikazati poslovne procese i razvoj tvrtki koje djeluju u IT sektoru. Svrha ovog rada je analiza i identificiranje organizacijskih preduvjeta budućeg razvoja poslovanja odabrane IT tvrtke. Prvi dio ovoga diplomskoga rada baziran je na organizaciji u poslovanju te na poslovne procese i funkcije. U početku su opisani oblici organizacijske strukture, u ovome slučaju tvrtke koje rade na području IT sektora koriste se T-oblikom organizacijske strukture što znači tehnički oblikovana organizacija. Nadalje, objasnit će se pojam životnog ciklusa i kroz koje sve faze tvrtka prolazi. Posebna pozornost pridat će se poslovnim procesima i poslovnim funkcijama u tvrtki. Definiraju se dvije razine poslovnih procesa koje se nazivaju realna i sustavna. Realna razina predstavlja dijelove organizacije koje nazivano odjeljci ili sektori, dok se sustavna odnosi na funkcije nabave, proizvodnje i prodaje. Upravljanje poslovnim procesima je strukturalni pristupu kojemu se primjenjuju razne metode, politike, mjernih pokazatelja, razne menadžerske praske i softverskih alata. Istaknut će se da veliku važnost imaju poslovne funkcije jer o njihovoj kvaliteti ovisi uspješnost poduzeća. Upravo iz toga razloga u nastavku rada obrađeno je svih sedam poslovnih funkcija: istraživanja, razvoja, nabave, proizvoda, prodaje, financija i ljudskih potencijala. Drugi dio rada posvećen je informacijskoj tehnologiji i razvoju IT sektora u Hrvatskoj. Informacijska tehnologija danas je jedan od najbitnijih faktora za postizanje uspjeha tvrtki na tržištu. Prikazat će se da je najvažnija funkcija informacijskog sustava prodati ideju i opravdati novac koji je potreban za tehnologije i informacije u tvrtki. U nastavku rada analizirati će se razvoj IT sektora u Hrvatskoj od 1999.-te do 2017.-te godine. Zatim će biti prikazan koncept povezivanja informacijske tehnologije i poslovanja, uz koji će biti objašnjene metode koje prikazuju na koji način informacijsko poslovanje pomaže ukupnom poslovnom razvoju tvrtke. Nakon toga slijedi prikaz pozicije IT sektora u gospodarstvu i struktura njegova financiranja, koje je njegovo značenje za gospodarstvo, koja je zaposlenost u našoj državi i analiza strukture financiranja u ovome sektoru. Također analizirati će se poslovno okruženje IT tvrtki u Hrvatskoj i je li prisutan stalan rast u smislu veličine, infrastrukture i poslovnih prihoda.

Zadnji dio rada prikazat će studiju slučaja IT tvrtke provedenu u najvećoj mjeri metodom intervjua.

Na kraju rada slijedi zaključak te popis literature kao i popis priloga.

2.Organizacija tvrtke

„Riječ organizacija grčkog je porijekla. Izvedena je iz starogrčke riječi „organon“ koje je značila oruđe, alat, naprave, sprave, glazbeni instrument, ali i pravljenje, stvaranje organizacije. U Aristotelovoj logici „organon“ označava unutarnju povezanost. Među izrazima koji u latinskom jeziku imaju za svoju osnovu riječ „organon“ treba prije svih ostalih spomenuti termin „organisatio“ kojim se objašnjava spajanje dijelova u cjelinu, ustrojstvo, pravljenje, stvaranje, uređenje, sastav, sklop, društvo, djelatnost oblikovanja jednog organizma i slično. Organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.“ (Sikavica, Novak, 1999:13) U ovome poglavlju pisat će se općenito o pojmu organizacije i organizacijske strukture čije se teorijske postavke primjenjuju na sve djelatnosti i vrste tvrtki. Klasična teorija organiziranja nastala je opažanjem ranih teoretičara na temelju kako se organizacijski resursi najbolje mogu iskoristiti za postizanje ciljeva. Smatraju da se jasno treba istaknuti organizacijska hijerarhija i međusobni odnosi među članovima organizacije. Birokraciju je Weber smatrao za sredstvo krajnjeg postizanja ciljeva u sustavu upravljanja. Postoje četiri glavna razmišljanja teorije klasične organizacije a to su: struktura, podjela rada, raspon upravljanja i skalarni odnosi.

Struktura je odnos između resursa sustava upravljanja.

Podjela rada dodjeljivanje je različitih dijelova istoga zadatka određenom broju pojedinaca u organizaciji. Bit podjele rada je da svaki pojedinac specijalizira u određenom dijelu zadatka umjesto da sam obavlja cijeli zadatak.

Raspon upravljanja predstavlja broj pojedinaca kojima je menadžer nadređeni. Što je veći broj pojedinaca raspon je veći i obrnuto. Problem raspona upravljanja je određivanje broja pojedinaca koji se nadziru, menadžeri trebaju nadgledati onoliki broj pojedinaca u koji su sigurni da mogu učinkovito voditi.

Skalarni odnosi predstavljaju zapovjedni lanac. Svaka organizacija izgrađena je na pretpostavci da pojedinac koji je na vrhu ima najveći autoritet, a autoritet ostalih pojedinaca spušta se prema određenom položaju organizacijskog dijagrama. Također skalarni odnos vezan je uz jedinstvo naređivanja koje nalaže da pojedinac ima samo jednoga nadređenoga, kako ne bi primao previše naredbi i bio neučinkovit. (Certo, Certo, 2008:231-243)

„Postoje četiri načina tumačenja organizacije :

1. Univerzalno poimanje organizacije – jedinstvo uređenih međusobno povezanih dijelova; najbliži je poimanju organizacije kao sustava.

2. Institucionalno poimanje organizacije – označava društveni sustav koji je usmjeren prema nekom cilju, upotrebljava se za označavanje institucija i prema tom pogledu svaka je institucija organizacija.
3. Strukturno poimanje organizacije – podrazumijeva organizaciju kao društveni sustav, što znači da svaki društveni sustav, tj. organizacija ima svoj podsustav.
4. Funkcionalno poimanje organizacije - postupak strukturiranja u kojem se poduzeće raščlanjuje u podsustave, a zatim se oni integriraju u cjelinu usmjerenu prema ciljevima poduzeća.“ (Sikavica, 2011:10)

U koliko se rad povezuje u jednu djelotvornu cjelinu, tj. vremenski ga uskladiti, tada počinje organiziranje rada. Sama srž organizacije rada je da usklađuje osobne i stvarne čimbenike procesa rada raščlanjivanjem cjeline na pojedine dijelove te ih zatim povezuje u jedan funkcionalan sustav rada. Organizacija rada je usklađivanje djelovanja osobnih čimbenika radnog procesa s energetskim, materijalnim i informacijskim s ciljem da proces bude izvršen s najboljim rezultatom. Dobru organizaciju odlikuju izvrsni učinci koji se njome postižu. Sve organizacije imaju određenu svrhu, zadaće i ciljeve. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:3-7)

2.1. Oblikovanje organizacije

Na oblikovanje organizacije i strukture poduzeća djeluju brojni činitelji. Organizacijska struktura definira se kao stupanj kompleksnosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji. (Sikavica, Novak, 1999:487) „Cilj je organiziranja poduzeća postizanje organizacijske efektivnosti. Organizacijska efektivnost predstavlja mjeru usklađenosti svih ključnih aktivnosti u poduzeću usmjerenih na postizanje misije i zadanih ciljeva. Ona u sebi uključuje uspješnost i djelotvornost. Gotovo niti jedan činitelj nije isključivo vanjski ili isključivo unutarnji činitelj organizacijskih promjena i na organizaciju ne djeluju pojedinačno, već više njih skupno.

Pretežito unutarnji činitelji su oni koje trgovačko društvo (poduzeće, organizacija) može, u većoj ili manjoj mjeri, utjecati, odnosno njima upravljati. Pri tome oni ne djeluju izolirano jedan od drugoga. Također promjena jednog činitelja izaziva promjene i na ostalim činiteljima.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:151-152) Prema Žugaju u knjizi „*Temelji organizacije*“ (Žugaj, Cingula, 1992:65) u unutarnje faktore ubrajaju se oni faktori kojima poduzeće raspolaže u danom trenutku ili će moći raspolagati. Kao najvažnije faktore navodi:

1. proizvod (vrsta koja se namjerava proizvoditi),

2. proizvodna sredstva (s kojima poduzeće trenutno raspolaže ili će ubrzo moći raspolagati),
3. kadrovi (djelatnici, radnici, ljudi, menadžeri, stručnjaci),
4. lokacija poduzeća i
5. veličina poduzeća.

U pretežito unutarnje činitelje oblikovanja organizacije pripadaju ciljevi i strategija. Ciljevima se određuje što poduzeće želi postići, a strategija na koji način ih postići. Zadaci i tehnologija su također dio unutarnjih činitelja. Zadacima se obuhvaćaju poslovi kojima treba ostvariti ciljeve, a uz pomoć tehnologije moguće ih je ostvariti. Treba se odrediti i veličina trgovačkog društva, tj. odrediti je li poduzeće malo, veliko ili srednje. Ljudski potencijal također utječe na oblikovanje organizacije svojom sposobnošću i znanjem. Životni ciklus organizacije je dio unutarnjih činitelja. Proizvod ili usluga su važni činitelji organizacije. Lokacija treba biti izabrana u okviru najpogodnijeg zemljopisno-gospodarskog područja. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:153-155)

Pretežito vanjski činitelji oblikovanja organizacije jesu činitelji kojima se trgovačko društvo (poduzeće; kompanija) mora prilagoditi i te činitelje uzeti u obzir, nikako ih ne smije ih zanemarivati. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:156) „Dok bi se za unutarnje čimbenike moglo reći da poduzeće njima upravlja, za vanjske čimbenike vrijedi obrnuti zaključak, tj. oni upravljaju organizacijom, odnosno poduzećem.“ (Sikavica, Novak, 1999:103-104) Institucionalni uvjeti određuju uvjete funkcioniranja i organizacije trgovačkog društva. Integracijski procesi odnose se na procese udruživanja i također imaju veliki utjecaj na organizaciju trgovačkog društva koja su postala članovi grupacija. Do ovih procesa dolazi zbog stvaranja sinergije, tada dolazi do bitnih organizacijskih promjena, ali i do izgradnje nove strukture. U vanjske činitelje oblikovanja organizacije također pripadaju tržište koje ima izniman utjecaj na organizaciju i razvoj znanosti i tehnologije koje donose nove potrebe, procese i proizvode. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:156-157)

2.2 Struktura organizacije

Organizacijska struktura je među najvažnijim dijelom svake organizacije. Struktura izražava međuljudske odnose koji su uspostavljeni u cilju izvršavanja nekih određenih zadataka. Svako poduzeće ima unaprijed određenu organizacijsku strukturu, ona povezuje sve dijelove poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji. Organizacijska struktura definira se na razne načine kao naprimjer: model odnosa, sredstvo za vođenje firme ili

sveukupnost veza i odnosa. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:215) „Iz definicije strukture zaključuje se da organizacijska struktura ima elemente, među kojima postoji povezanost. Te veze i odnosi čine bitnu komponentu spomenute strukture i u njih ubraja:

1. organizaciju sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora
2. organizaciju ljudskih potencijala
3. raščlanjivanje zadataka sve do pojedinosti
4. organizaciju unutarnjih odnosa i
5. utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:216)

Prvi element organizacijske strukture podrazumijeva korištenje opreme, strukturu, poboljšanje rada, racionalno korištenje i izgradnju poslovnog prostora. U samim početcima sredstva za proizvodnju nisu bila ubrajana u elemente organizacijske strukture. Međutim nakon dosta vremena shvatilo se da je organizacija cjelokupni proces usklađivanja svih dijelova proizvodnje s drugim elementima. Treba se precizno definirati produkcijski proces i tehnološki postupci, a najvažnije je sve dijelove dobro sinkronizirati uz relativno najmanje troškove. Zatim postoji i organizacija ljudskog potencijala koja podrazumijeva sastav i integraciju kolektiva. Da bi poduzeće dobro funkcioniralo mora imati radnike koje ispunjavaju svoje produkcijske i ekonomske zadatke. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:218) „Budući da organizacija radnog kolektiva predstavlja skup ljudi, međusobno povezanih zajedničkim interesima, koji rade na ostvarivanju određenog zajedničkog cilja, to ona predstavlja jedan od temeljnih i odlučujućih problema izgradnje organizacijske strukture.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:218) Zato poduzeće mora postati radni kolektiv sa zajedničkim ciljevima u kojemu pojedinac ostvaruje svoje osobne ciljeve i želje. Razgradnja ukupnog zadatka je podjela konkretnog zadatka na posebne i pojedinačne i zadatke, ona predstavlja treći element organizacijske strukture. On utvrđuje organizacijske jedinice na kojima se obavljaju zadatci i uspostavlja organizacijske funkcije i radna mjesta. Raščlanjivanje ukupnog zadatka na pojedinačne zadatke znači uspostaviti unutarnju organizaciju poduzeća koja će moći optimalno ostvariti zadatak. „Na organizaciju i raščlanjivanje funkcija utječe niz čimbenika, a najveći utjecaj imaju ovi: broj i kvalifikacijska struktura zaposlenih u poduzeću, sredstva koja stoje na raspolaganju u realizaciji zadataka funkcije, granična područja funkcija, organizacijska koncepcija i oblik organizacije poduzeća.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:219) Uz sve ove čimbenike postoji i načelo definiranja funkcija koje je od iznimne važnosti. Prema Weihrichu i Koontzu u njihovoj knjizi

Menedžment definicija glasi: "Što su jasnije definirani rezultati koji se očekuju od nekog položaja ili odjela, aktivnosti koje mora poduzeti i delegirane mu organizacijske ovlasti, i što bolje on razumije odnose s drugim položajima u pogledu ovlasti i informiranja, to će odgovorni pojedinac moći adekvatnije pridonijeti postizanju ciljeva poduzeća. (Weihrich, Koontz, 1994:345) Četvrti element je organizacija unutarnjih odnosa koja se bavi problemom upravljanja i rukovođenja organizacije. Posljednji peti element organizacijske strukture je utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova, on treba osiguravati uredno i na vrijeme izvršavanje poslova sa svim potrebnim organizacijskim sredstvima. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:220)

2.2.1. Vrste organizacijske strukture

Organizacije i njihove aktivnosti možemo grupirati prema brojnosti zaposlenika, funkcijama poduzeća, vrsti kupaca, vremenskim dimenzijama ili procesima proizvodnje. Način organiziranja ovisi o raznim čimbenicima i određenoj situaciji, procjenom toga određuje se koji će organizacijski obrazac biti najprikladniji za tvrtku. Izbor određenog obrasca podjele treba izvršiti tako da se ciljevi pojedinca i organizacije mogu učinkovito ostvariti. Kako bi to postigli nerijetko je potrebno koristiti istodobno razne oblike organizacijske strukture. Danas govorimo o modernoj organizacijskoj teoriji koja u središte stavlja ljudsko ponašanje u organizacijskim strukturama i uvodi kvantitativne metode i modele organizacija. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:217-222) Postoje razne vrste organizacijske strukture, svako poduzeće odabire onu strukturu za koju smatra da će se njome najučinkovitije provoditi njihova strategija.

Funkcionalna organizacijska struktura je karakteristična za korištenje u malim ili srednjim poduzećima. Ona povezuje poslove prema odgovarajućim funkcijama u poduzeću. U ovoj strukturi broj funkcionalnih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija. Funkcionalni oblik primjenjuje se u svim poduzećima odmah nakon osnivanja poduzeća. Naglasak u njima je u obavljanju poslova, a ne u rukovođenju, u tim trenutcima poduzeće je fleksibilno i donosi brze odluke. Također ovaj oblike organizacijske strukture pogodan je za poduzeća koja djeluju u uvjetima stabilne okoline. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:222) „Funkcionalna je podjela najšire korišten temelj organiziranja aktivnosti i prisutna je u gotovo svakom poduzeću na nekoj razini organizacijske strukture. Karakteristike prodajne, proizvodne i financijske funkcije poduzeća toliko su općepriznate i temeljito shvaćene da tvore osnovicu

ne samo podjela unutar organizacije već, najčešće, i podjela na njihovoj najvišoj razini.“ (Weihrich, Koontz, 1994:269) No kao i sve ona također ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti su što ističe moć glavnih funkcija, omogućava čvrstu kontrolu nadležnima te logično održava funkcije poduzeća. Nedostaci su pretjerana specijalizacija, isključiva odgovornost nadležnog te umanjenje značenja ukupnih ciljeva poduzeća.

Funkcionalna organizacijska struktura je najpogodnija za mala poduzeća jer je lako nadgledati i koordinirati organizaciju. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:217-223)

Još jedna od organizacijskih struktura je **Divizionalna struktura** koja se javlja kao posljedica rasta i razvoja poduzeća. Gradi se prema teritoriju, predmetima i korisnicima. Ovaj oblik primjenjuje se u velikim poduzećima i presudan utjecaj ima stupanj diverzifikacije proizvodnje. Što znači kada proizvodni program postane širi time se širi i djelatnost same organizacije. Ovdje se grupiranje aktivnosti temelji isključivo na kupcu.

Zatim postoji i **Projektna organizacijska struktura** koja promatra svaki zadatak kao projekt, za projekt je zadužen tim stručnjaka i koordinator. Kako bi se provodila projektna organizacija mora se pojaviti novi projekt. Najčešće se koristi kod razvoja kompleksnih proizvoda kao naprimjer novog oružja.

Utjecaj novih tehnologija dovodi do **T-oblika organizacijske strukture** što znači tehnički oblikovana organizacija. Sve organizacije danas na neki način su T-organizacije jer se koriste računalima, internetom i e-mailom.

Matična organizacijska struktura dijeli poduzeće na organizacijske jedinice i upravljanjem projektom. U praksi se pokazalo da ova vrste organizacije daje dobre rezultate na projektima, što kreće oni traju bolje se iskorištavaju resursi i stručnjaci kvalitetnije rade.

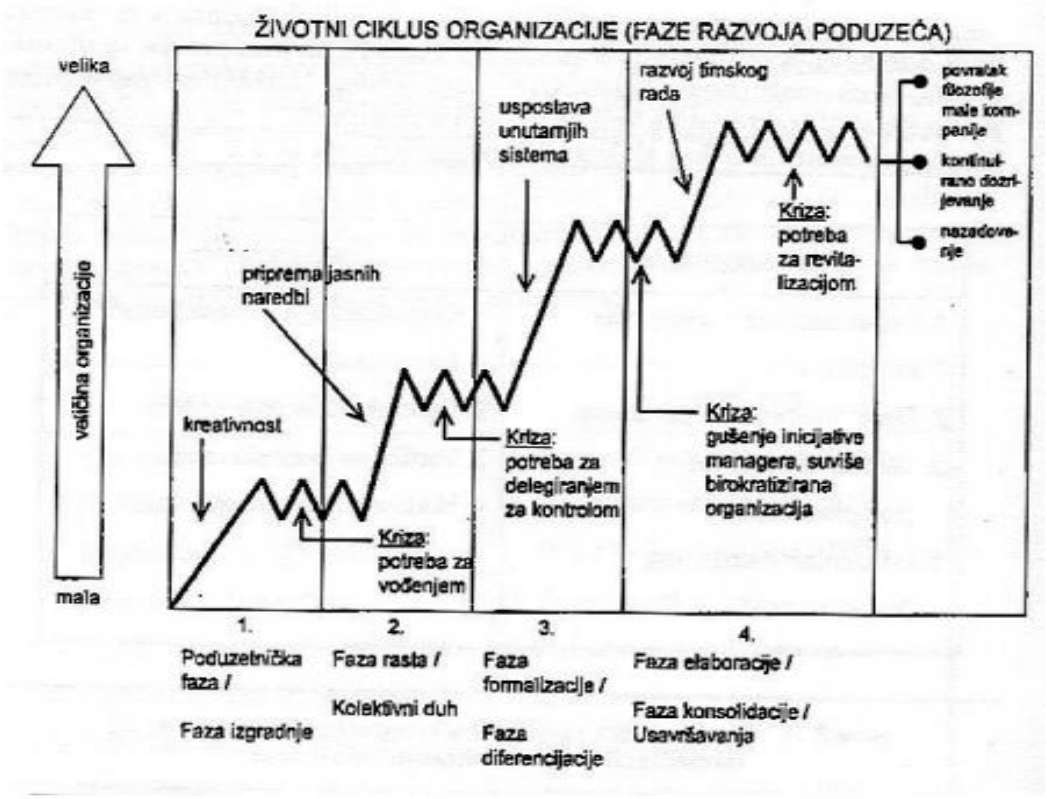
Mrežasta organizacijska struktura nema preciznu definiciju, no bitan je pojam same mreže. Mreža u ovom kontekstu gleda se kao povezanosti među ljudima, tj. način na koji oni razmjenjuju informacije, ideje i resurse. U ovoj strukturi najbitniji je proces povezivanja, a ne gotov proizvod ili usluga. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:224-231) „Mrežna organizacija pokazuje način povezivanja članica u prividnoj organizaciji. U pravilu je neformalizirana i nestrukturirana i ne dovodi u pitanje opstojnost struktura svojih članica u mreži, već se postojeće strukture povezuju u zajedničku mrežu.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:232)

Tenzorska organizacijska struktura je za razliku od drugih struktura koje su jednodimenzionalne ili dvodimenzionalne trodimenzionalna organizacijska struktura. Prividna organizacijska struktura je model dinamičnog povezivanja ljudi i ideje na moderan način bez stroge organizacijske strukture. Na prividnu organizacijsku strukturu se gleda kao na

privremenu mrežu nezavisnih kompanija koje povezane dijele vještine, znanje i pristup tržištima. Posljednja vrsta organizacijske strukture naziv se **Fraktalna**. Ovom vrstom organizacijske strukture nastoji se spojiti suvremene prednosti IT-a, ali i iskoristiti kreativne sposobnosti zaposlenih. Cilj je da se umjesto ulaganja u opremu ulaže u zapostavljenu radnu snagu. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:234)

2.3.Životni vijek organizacije

Sve organizacije se s vremenom razvijaju, neke više neke manje. Postoji nekoliko elemenata razvoja organizacije, a to su naprimjer: veličina, starost, stopa rasta i stanje evolucije. Razni autori kao što su Sikavica i Novak pišu o tri faze životnog ciklusa organizacije: rađanje, mladost i zrelost. Faza rađanja je najranije faza u kojoj glavnu ulogu ima pojedinac, kratkoročno planiranje, orijentacija i povećanje zaposlenika. Drugu fazu mladosti označava stabilnost, timski rad, pružanje usluga i uspješnost. Posljednju fazu zrelosti najviše karakterizira zadovoljenje potreba tržišta. U nastavku je prikazan životni ciklus organizacije.



Slika 1. Faze razvoja organizacije

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999:165)

Za poduzeće nije tipično da kroz cijeli životni ciklus ima uvijek jednaku organizacijsku strukturu. Razvojem poduzeća dolazi do promijene njezine strukture, načina vođenja, karakteristika… Tržište se svakodnevno mijenja i postoji stalna potreba za novitetima i inovacijama, a poduzeće je to koje se mora prilagođavati tim promjenama. U slijedećoj tablici prikazane su karakteristike, struktura, proizvodi te inovacije u svakoj fazi životnog ciklusa organizacije. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:165-166)

Tablica 1. Karakteristike organizacije u pojedinim fazama poduzeća

Faza razvoja poduzeća	**1. Poduzetnička faza:** (faza izgradnje)	**2. Faza kolektivnog duha** (faza rasta)	**3.Faza formalizacije** (faza diferencijacije)	**4. Faza elaboracije** (faza konsolidacije)
Karakteristike	Nebirokratska	Predbirokratska	Birokratska	Vrlo birokratska
Struktura	Neformalna - jedan čovjek je glavni	Većinom formalna - neke procedure	Formalna - procedure - podjela rada - nove specijalnosti	Timski rad nasuprot birokraciji - filozofija „male“kompanije
Proizvodi ili usluge	Jedan proizvod ili usluga	Glavni proizvod ili usluga s nekim varijacijama	Linija proizvoda ili usluga (komplemetarni proizvodi)	Puno proizvoda ili linija usluga
Inovacije	Vlasnik-manager	Zaposleni i manageri	Posebne inovativne skupine	Institucionaliziranje istraživanje i razvoj
Cilj	Preživjeti	Rast i razvoj	Unutarnja stabilnost i tržišna ekspanzija	Reputacija kompletne organizacije
Stil vrhovnog rukovodstva	Individualistički, poduzetnički	Karizmatski, davanje uputa	Delegatski sa kontrolom	Timski pristup, napad na birokraciju

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999:166)

U tablici 1. vidi se da svaka faza životnog ciklusa ima svoja obilježja koja se razlikuju. Razlike se primjećuju horizontalno, na temelju pojedinih obilježja poduzeća i vertikalno, po pojedinim fazama životnog ciklusa.

Prema izvještaju iz časopisa *Financial Times* iznose da se razvoj uspješnog poduzeća razlikuje se u šest razdoblja. Potrebno je prepoznati u kojoj se fazi nalazi poduzeće radi bolje procjene vještina i sredstava potrebnih za budući razvoj poduzeća. Prvi stupanj razvoja poduzeća je nastanak, tada poduzeće još ni ne postoji samo se naziru neki oblici organizacije.

Sve je jednostavno i formalna planiranja su minimalna. Poduzeća tada pokušavaju riješiti pitanja količine, kvalitete, uvjeta i potrošača. Kada poduzeće uspije riješiti ta pitanja dolazi do druge faze opstanka. U toj fazi najbitniji je odnos dohotka i troškova, sva poduzeća teže da budu na pozitivnoj nuli. Ova faza naziva se još i faza preživljavanja, ako poduzeća nastavi rasti u dimenzijama prelazi u treću fazu rentabilnosti/stabilizacije. U ovoj fazi poduzeće je postiglo ekonomsko zdravlje, dobre dimenzije i tržišni prodor. Što znači da si je poduzeće osiguralo gospodarski uspjeh i profit. Kada je poduzeće već dovoljno naraslo i menadžeri preuzimaju neke funkcije od vlasnika što znači da funkcioniraju financijski, marketinški i proizvodni sustavi poduzeće prelazi u četvrtu fazu rentabilnosti tj. rasta. U ovoj fazi menadžer kao cilj poduzeća stavlja djelotvornosti i učvršćuje poduzeće te prikuplja novac za porast. Ostvaruje se viša razina aktivnosti i ako je tada poduzeće uspješno prelazi u novu fazu uzleta. Peti stupanj je najvažniji u životu poduzeća. Pojavljuju se problem ostvarenja brzog rasta i financiranja istoga, a s druge strane pitanje preuzimanja veće odgovornosti. Glavni menadžer mora vrlo dobro upravljati rastućim poslovanjem. Potom dolazi šesti stupanj zrelosti. Tada već poduzeće ima svoju dimenziju, resurse i upravljački talent. Poduzeće se tada mora profesionalizirati bez da ugrozi svoje poduzetničke kvalitete. Ako poduzeće uspije održati svoju snagu na tržištu bit će uspješno, ako ne ući će u fazu okoštavanja, tj. stagniranja. Uspješnost poduzeća ovisi o mogućnosti prilagodbe. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:167-168)

2.3.1. Organizacijsko nazadovanje

Također kod životnog ciklusa organizacije, osim faza razvoja i rasta postoji i faza nazadovanja. U fazi organizacijskog nazadovanja dolazi do značajnog smanjenja organizacijskih resursa. Glavne karakteristike ove faze su širok raspon organizacijskih procesa koji uzrokuju organizacijsku neefikasnost i smanjuju zadovoljstvo zaposlenika.

„Tri su osnovna čimbenika koja uzrokuju organizacijsko nazadovanje:

1. **Organizacijska atrofija (starenje organizacije)** – organizacije postaju neučinkovite i previše birokratizirane te njihova sposobnost prilagođavanju promjenama sve više slabi. Ova situacija se događa nakon dugog razdoblja uspjeha jer organizacije uzimaju uspjeh kao gotovu činjenicu, jer misle kad dođu do uspjeha da će se taj uspjeh sam održavati, odnosno ne prate novosti na tržištu, te dok oni miruju, konkurencija ih izbaci iz tržišne utakmice.

2. **Ranjivost** – pojam koji označava stratešku nesposobnost za napredovanje u vlastitom okruženju. Organizacija ne prepoznaje promjene na tržištu, potrebe kupaca te ne može definirati jasnu strategiju pomoću koje bi se lakše uklopila u svoje okruženje.
3. **Nazadovanje konkurencije** – odnosi se na smanjenu energiju i resurse koji su na raspolaganju organizaciji i tada organizacija ili treba smanjiti aktivnosti koje obavlja ili se prebaciti u drugu granu gospodarske aktivnosti. Ponekad okruženje postane oskudnije resursima, a povećana konkurencija za resursima istodobno dodatno ugrožava postojeće stanje organizacije na tržištu koje nisu učinkovito upravljale svojim rastom“ (Galetić, 2011:117)

3. Poslovni procesi i poslovne funkcije

3.1. Definiranje poslovnih procesa

Poslovne organizacije su složene i u njima stalno dolazi do odvijanja brojnih procesa. Poslovni procesi i poslovne funkcije mogu se odvijati na dvije razine, a to su: realna i sustavna razina. Realna razina definira gospodarsku organizaciju u kojoj se odvijaju poslovni procesi, a dijelove realne organizacije predstavljaju različite organizacijske jedinice koje u praksi nazivamo pogoni, odjeli ili sektori. Teorijska razina promatra poslovni sustav u kojemu se također odvijaju poslovni procesi, a njegovi dijelovi funkcije su nabava, prodaja, proizvodnja i drugo. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:243) „Poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti.“ (Bosilj-Vukšić, Kovačić, 2004:9) Svaka realna organizacija ima različita obilježja za svako od njih može se definirati ono što se pouzdano zna ili što se treba znati radi implementacija nečega novoga u realni sustav. Također uz pojmove realne i sustavne razine poslovne organizacije treba definirati i pojmove modela i modeliranja. Model je idealizirani pojam stvarnosti koji je pojednostavljen da su samo zadržane najbitnije osobnosti. Modeliranje se upotrebljava za prikaz gospodarske organizacije. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:244-245) Osnovna obilježja poslovnih procesa definirana su tako da:

- procesi imaju svrhu,
- procesi imaju vlasnika,
- procesi imaju početak i završetak,
- u proces ulaze inputi, a izlaze outputi,
- proces je sastavljen od dijelova izvedivih aktivnosti,
- na temelju ulaza i izlaza procesa utvrđuje se uspješnost procesa,
- da bi proces opstao treba imati unutarnje i vanjske dobavljače i potrošače,
- unaprjeđenje procesa je neizbježno.

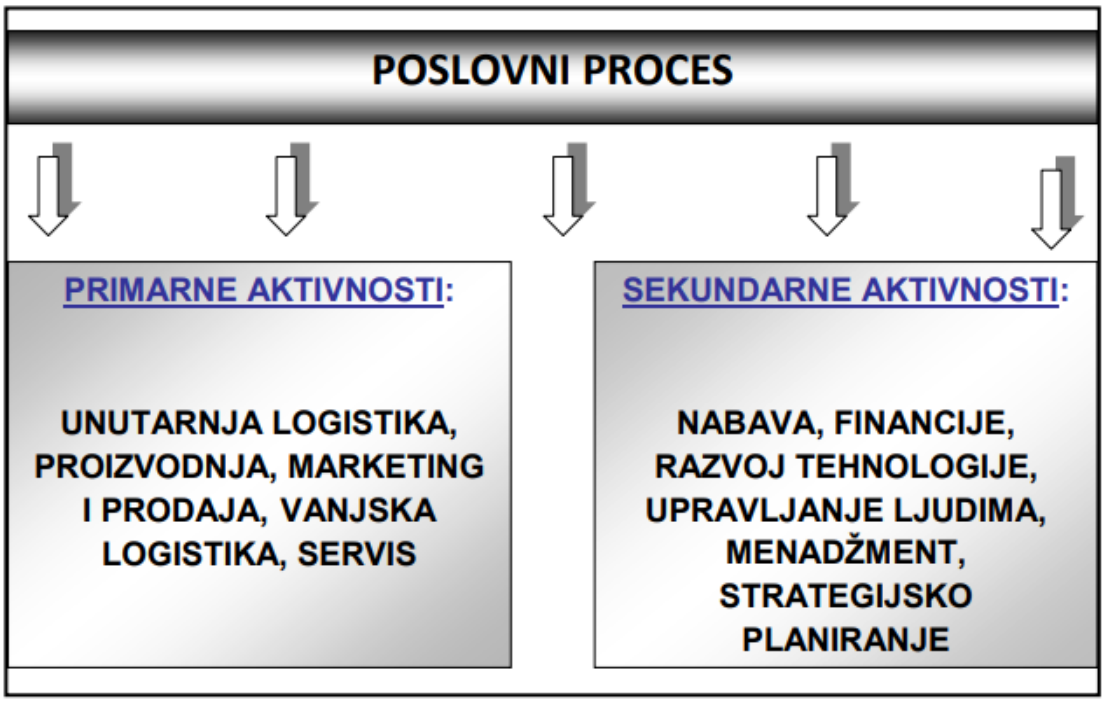
Svako poduzeće je zaseban slučaj i promatra se kroz međusobnu povezanost poslovnih procesa i njima pripadajućih dimenzija. Koliko god poduzeća bila posebna sva imaju cijeli niz zajedničkih procesa i poslovnih dimenzija:

- podjela po organizacijskoj strukturi,
- podjela po vremenskim intervalima,
- podjela po teritoriju,
- podjela po kategorijama produkata i usluga,
- podjela po dobavljačima i kupcima. (Bosilj-Vukšić, Kovačić, 2004:10-11)

„Prema polju djelovanja procesa unutar organizacije, oni se dijele na tri različite vrste:

- individualni procesi koje obavljaju pojedinci,
- vertikalni (funkcijski) procesi koji su dio funkcijske jedinice ili odjela organizacije,
- horizontalni procesi koji prolaze kroz nekoliko funkcijskih jedinica.“ (Lagunda, Marklund, 2005:3)

Prema Porterovu modelu lanca vrijednosti postoje primarne i sekundarne aktivnosti. U primarne funkcije ubrajaju se: unutarnja logistika, marketing, prodaja, vanjska logistika, proizvodnja i servis. U sekundarne funkcije ulaze: nabava, razvoj tehnologije, financije, strategijsko planiranje, računovodstvo, obrada podataka, upravljanje ljudima i menadžment. Podjela je prikazana je sljedećoj slici.



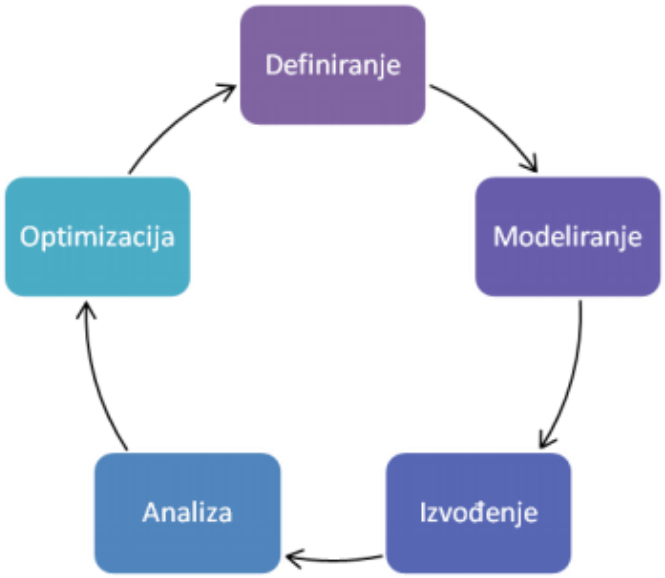
Slika 2. Podjela poslovnog procesa na funkcije po M. Porteru
Izvor: Preuzeto u cijelosti (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999:246)

3.1.1. Upravljanje poslovnim procesima

Procesa filozofija u zadnja dva desetljeća poprima nove razmjere i u poslovnoj praksi. Poslovni procesi su stavljeni u prvi plan tek nakon reinženjeringa njih samih. No prve postavke reinženjeringa poslovnih procesa nisu bile točne, ali na osnovu pogrešaka proizašlih iz neuspjeha razvila se nova stručna znanstvena disciplina upravljanja poslovnim procesima. Brojna znanstvena istraživanja o dizajniranju poslovnih procesa rezultirala su razvojem discipline i boljom organizacijom stečenih znanja o problematici poslovnih procesa. Na sveobuhvatna definicija upravljanja poslovnim procesima gleda se kao na strukturalni pristup u kojemu se primjenjuju razne metode, politike, mjernih pokazatelja, razne menadžerske praske i softverskih alata. Cilj je uspješno koordiniranje i neprestano optimiziranje aktivnosti i procesa unutar organizacije. Upravljanje poslovnim procesima vrlo je široko područje i sastoji se od različitih potkategorija. Prepoznano je deset kategorija koje određuju cjelokupno područje:

1. definiranje poslovnog procesa i procesnog pristupa
2. razvoj procesnog pristupa
3. reinženjering poslovnih procesa
4. analiza poslovnih procesa
5. procesno orijentirana organizacija
6. mapiranje poslovnih procesa
7. modeliranje poslovnih procesa
8. unapređenje poslovnih procesa
9. implementacija poslovnih procesa
10. menadžment poslovnih procesa. (Hernaus, Petrović, 2011:197-199)

U upravljanju poslovnim procesima cilj je s menadžerskim pristupom i novijom tehnologijom poboljšati rad poduzeća. Poboljšavanje poslovanja procesima je sustavan pristup temeljen na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima. Upravljanje poslovnim procesima temelji se na poslovnom pristupu upravljanja promjenama kako bi se unapredili poslovni procesi i u konačnici dosegao cilj. Cijeli životni ciklus temelji se na promjenama od samoga definiranja i modeliranja do izvođenja, analize i optimizacije procesa. Prikaz cijelog životnog ciklusa može se vidjeti na sljedećoj slici. (Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008:22)



Slika 2. Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima

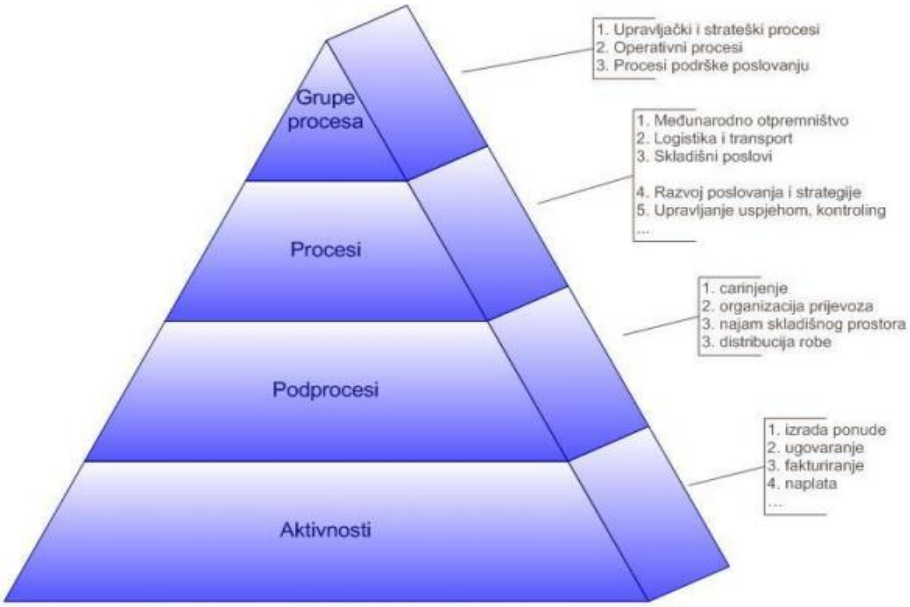
Izvor: Preuzeto u cijelosti (Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008:22)

3.1.2. Programski alati za modeliranje poslovnih procesa

Alati za modeliranje poslovnih procesa su programska rješenja koje koriste menadžeri, stručnjaci i analitičari kako bi osmislili modele poslovnih procesa u organizaciji, pohranili informacije o modelima i analizirali ih. Programski alati omogućuju organizaciji analizu i dokumentaciju situacije, te donose prijedloge poboljšanja i analizu predloženih promjena. Organizacija mora biti pažljiva pri odabiru određenog alata za modeliranje, treba razmotriti mogućnosti alata i usporediti ih sa ciljevima organizacije. Alat za modeliranje poslovnih procesa treba biti na visokom nivou funkcionalnosti u odnosu na određene ciljeve organizacije. Osnovni cilj projekata je poboljšati performanse procesa i povećati njihovu efikasnost. (Bosilj Vukšić, et al., 2006:10-11) „Organizacijskim znanjem se smatra sve ono znanje koje posjeduju zaposlenici neke organizacije, a koje nije rezultat samo obrazovanja i vještine zaposlenih već i njihova dugogodišnjeg iskustva u obavljanju poslova u toj organizaciji, kao i znanje koje je ugrađeno u sustav upravljanja i rukovođenja, u definirane vrijednosti, norme, poslovna pravila i procedure organizacije, a upravo je taj dio organizacijskog znanja moguće dokumentirati i pohraniti u repozitorij poslovnih procesa.“ (Bosilj Vukšić, et al., 2006:11) Do danas razvijeno je više od stotinu vrsta alata za modeliranje procesa. Cilj razvoja alata za modeliranje poslovnih procesa je integrirati dva

razdvojena područja: modeliranje poslovnih procesa i razvoj programskih rješenja za potporu odvijanja procesa. Opća definicija alata je da generiraju mape poslovnih procesa koje prikazuju aktivnosti i stanja, a kroz taj proces prolaze informacije s kojima sudjeluju resursi. U posljednjem desetljeću stručnjaci su na razne načine sistematizirali i opisali najvažnija obilježja alata. Definirano je devet osnovnih obilježja integralnih alata za modeliranje poslovnih procesa, a to su: arhitektura programskog alata, metodološki koncept programskog alata, modeliranje i analiza procesa/arhitekture poduzeća, simulacija, strateško upravljanje korištenjem modela procesa, modeliranje i razvoj programskog koda/aplikacija, administracija i sigurnost sustava, proizvođač/zastupnik programskog alata, ukupni trošak programskog alata. (Bosilj Vukšić, et al., 2006:12-13)

Slika 3. Prikazuje princip modeliranja poslovnih procesa.



Slika 3. Princip modeliranja poslovnih procesa

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Evello d.o.o. URL: https://www.evello.hr/default.aspx?id=29/ [pristup:09.04.2019.])

Slika prikazuje princip modeliranja poslovnih procesa. Definira se aktivnost pomoću koje se određuju podprocesi, nakon toga oni se definiraju u procese. Definiranjem procesa i utvrđivanjem njihove povezanosti određuju se grupe procesa.

3.2. Organizacija poslovnih funkcija

Uspješnost odvijanja poslovnih procesa ovisi o tome kolika je djelotvornost njegovih poslovnih funkcija. Poslovne funkcije su tu kao sredstva ostvarivanja određenih zadataka u poduzeću. Neovisno o veličini organizacije svaka organizacija ima jednak broj poslovnih funkcija. Odabir modela poslovnih funkcija ovisi o svim bitnim čimbenicima organizacije i o odgovarajućim vrstama organizacijskih struktura poduzeća.

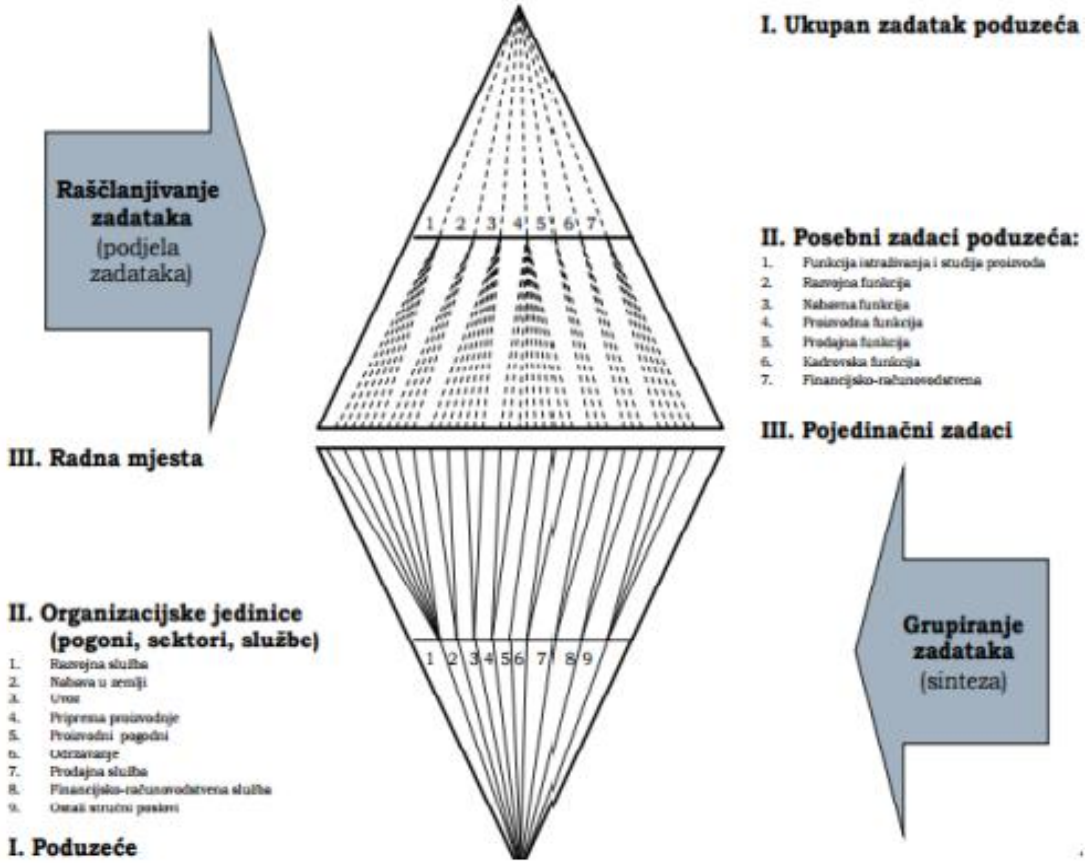
Čimbenici organizacije i vrste organizacijske strukture utjecat će na modele organizacije poslovnih funkcija. Neovisno o strukturi poduzeća jedan od primarnih pitanja uspješnosti poduzeća je problem kvalitete organizacije poslovnih funkcija. Treba pronaći primjeren model za organizaciju poslovnih funkcija i postaviti ga na najbolji mogući način. Poslovne funkcije posebno su u svakom zasebnom poduzeću i morat će se osmišljavati organizacijska rješenja koja su primjenjiva samo na to poduzeće. (Sikavica, Novak, 1999:733-734)

3.2.1. Grupiranje zadataka poslovnih funkcija

Grupiranje zadataka poslovnih funkcija je jedan od najvažnijih elemenata strukture poduzeća, bez poslovnih funkcija nemoguće je projektirati poduzeće. Grupiranje zadataka podrazumijeva spajanje zadataka na radna mjesta i organizacijske jedince svih rangova. Svaka poslovna funkcija može se raščlaniti na zasebne zadatke. U poduzeću postoji tehnička podjela rada, koja razdvaja ukupan zadatak na zasebne zadatke i onda se ti zadatci dijele na pojedinačne zadatke koje obavljaju zaposlenici na svojim radnim mjestima. Postoje gornja granica raščlanjivanja zadataka koja označava podjelu ukupnog zadatka organizacije prema poslovnim funkcijama i donja granica raščlanjivanja koju čine pojedinačni zadaci. Postoji pet načela grupiranja zadataka, a to su:

1. izvršenje
2. objekt
3. rang
4. faza
5. svrha.

Grupiranja zadataka prema izvršenju i objektu su najvažnija načela i nazivaju se primarna, dok su načela ranga, faze i svrhe formalnog karaktera. (Dvorski 2018:3-4) Na sljedećoj slici prikazana je shema raščlanjivanja i grupiranja zadataka u organizaciji.



Slika 4. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, 2011:555)

Slika 4. prikazuje strukturu raščlanjivanja i grupiranja zadataka unutar tvrtke. Struktura raščlanjivanja zadataka dijeli se u tri grupe: ukupan zadatak tvrtke, posebni zadaci i pojedinačni zadaci. Grupiranjem zadataka dodjeljuju se zadaci određenim organizacijskim jedinicama unutar poduzeća. Ova slika prikazuje ispravan način podjele zadataka uz pomoću kojega tvrtka ispravno i kvalitetno izvršava zadatke.

3.2.2. Klasifikacija poslovnih funkcija

„Poslovna funkcija je skup međusobno povezanih poslova kojima se najsvrhovitije obavlja neki poseban zadatak organizacije. Iz ove definicije proizlaze tri ključna obilježja poslovne funkcije:

1. skup međusobno povezanih poslova, što znači da iako poslovnu funkciju uglavnom čine srodni i slični poslovi, oni ne moraju uvijek biti takvi, već je važno da budu logično povezani s poslovima te poslovne funkcije;

2. zadatak poslovne funkcije treba se obavljati najsvrhovitije, dakle na najbolji mogući način, tako da poslovi poslovne funkcije budu kvalitetno organizirani;

3. svaka poslovna funkcija obavlja jedan poseban zadatak organizacije, tako da svaka organizacija ima sedam poslovnih funkcija, jednako koliko i posebnih zadataka.“ (Dvorski 2018:5)

Postoji problem kod točnog definiranja poslovne funkcije kao izraza. Poslovna funkcija nije jednoznačan pojam ona izaziva probleme i u praksi i u teoriji. Pojmovi poslovna funkcija i organizacijska jedinica najčešće se miješaju. Poslovna funkcija sastavljena je od međusobno povezanih poslova čijim obavljanjem ostvaruje se dio ukupnog zadatka poduzeća. Organizacijska jedinica je grupacija radnika koji na sebe preuzimaju realizaciju određenog poslovnog procesa. Organizacijska jedinica zapravo je nositelj određene poslovne funkcije ili samo jednog njezinog dijela. U stručnim literaturama postoje razne klasifikacije poslovnih funkcija. Zbog lakšega razumijevanja podjela u nastavku se navodi tablica klasifikacije poslovnih funkcija prema raznim autorima. (Dvorski 2018:6)

Tablica 2. Klasifikacija funkcija

Dešić	Babić	Dautović (osnovne)
Tehnička f.	Upravljanje i rukovođenje	Financijska f.
Komercijalna f.	Planska f.	Nabavna f.
Financijska f.	Organizatorska f.	Proizvodna f.
Računovodstvena f.	Kontrolna f.	Prodajna f.
Kadrovska f.	Financijska f.	
Planska f.	Nabavna f.	
Unaprjeđenje proizvodnje	Prodajna f.	
Administrativna f.	Proizvodna f.	
Zaštita rada i imovine		Upravljanje i rukovođenje

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, Novak, 1999:348)

Tablica 2. prikazuje klasifikaciju poslovnih funkcija prema teoretičarima Dešić, Babić i Dautović. Svaki od njih dijeli poslovne funkcije prema drugim klasifikacijama. Dešić smatra da je poslovnu funkciju potrebno klasificirati i podijeliti u čak devet funkcija, Babić ih dijeli

na osam, a Dautović na samo pet. Sva tri autora su ispravno postavili klasifikacije poslovnih funkcija, ovisno o vrsti tvrtke odabrat će se klasifikacija uz pomoć koje će tvrtka najuspješnije poslovati.

3.3. Specifičnosti organizacije poslovnih funkcija

U ovome potpoglavlju detaljno će se objasniti sedam poslovnih funkcija organizacije, a to su: organizacija funkcija istraživanja, organizacijska funkcija razvoja, organizacija nabavne funkcije, organizacija proizvodne funkcije, organizacija prodajne funkcije, organizacija financijske funkcije, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.

3.3.1. Organizacija funkcija istraživanja

Temeljni pojmovi ovoga potpoglavlja su istraživanje i razvoj. Istraživanje možemo podijeliti na fundamentalna, primijenjena i razvojna. S obzirom na svrhu istraživanja znanstvena istraživanja dijele se u četiri skupine, a to su:

1. fundamentalna neusmjerena
2. fundamentalna usmjerena
3. primijenjena i
4. razvojna istraživanja.

Fundamentalna neusmjerena istraživanja obavlja jedan znanstveni radnik koji sam odabire predmet istraživanja. Fundamentalna usmjerena istraživanja su orijentirana na praktične probleme na njima može raditi pojedinac ili tim i izbor predmeta ograničen je određenim znanstvenim područjem. Kod primijenjenih istraživanja zadatak je omogućiti primjenu rezultata koji su ranije dobiveni u fundamentalnim istraživanjima. Razvojna istraživanja su posljednja faza u procesu istraživanja. U razvojnoj fazi cilj je razviti i testirati sve postupke za dobivanje novog načina rada ili novog proizvoda. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:247)

Istraživanje i razvoj proizašli su iz potrebe za usavršavanjem poduzeća. Svakome poduzeću je u cilju da njihov proizvod bude funkcionalan, tj. da se dovede do stupnja savršenstva. Naravno postoje .mnoga gledišta usavršavanja proizvoda. Neka od najvažnijih gledišta su:

- tehnologičnost proizvoda
- eksploatabilnost proizvoda
- pouzdanost proizvoda
- ergonomičnost proizvoda
- recikličnost proizvoda i
- estetičnost proizvoda.

Proizvod nam zapravo predstavlja sveukupni dostignuti stupanj savršenosti. Usavršavanje je prisutno u svim djelatnostima, prava svrha unapređenja proizvodnje istraživanjima je postići sve bolje rezultate.

3.3.2. Organizacijska funkcija razvoja

U svakome poduzeću postoji proces razvoja i on se odvija neovisno o tome tko se o njemu brine. Mora postojati dobro organizirana razvojna funkcija koja vodi brigu o razvoju poduzeća. Kod brige o razvoju potrebno je voditi računa o razvoju: proizvoda, tehnologije i organizacije. Ciljevi razvoja gledaju se kao dugoročni ciljevi i imaju veliko značenje za poduzeće. Oni mogu biti: osnovni, taktički, opći i pojedinačni. Zadaci studija razvoja dijele se na tehničko-tehnološke, ekonomske, programske i operativne zadatke. Tehničko-tehnološki zadaci obuhvaćaju zadatke projektiranja, praćenja i organizacijskih rješenja. Ekonomski zadaci odnose se na varijante financiranja i visinu troškova, a cilj im je postizanje povoljnih zadataka. Programski zadaci bave se ispitivanjem tehnološkog i proizvodnog procesa kvarova i nedostataka. Operativni zadaci obuhvaćaju konkretizaciju cjelokupnog plana razvoja poduzeća. Postoje čimbenici koji utječu na razvoj, ima ih mnogo i vrlo su promjenjivi. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:250-266)

Novak i Popović (1980), kako je navedeno u radu Žugaja, Šehanovića i Cingule (2004) navodi sistematizaciju čimbenika razvoja, a najznačajniji čimbenici su:

- tržišne perspektive,
- namjere konkurencije,
- razvoj tehnike i tehnologije,
- budući financijski rezultati,
- razvoj znanstveno-istraživačkog rada,
- gospodarski sustav i ekonomska politika
- i drugo.

Razvojni program koncentriran je na ravnotežu ciljeva i financijske rezultate.

3.3.3. Organizacija nabavne funkcije

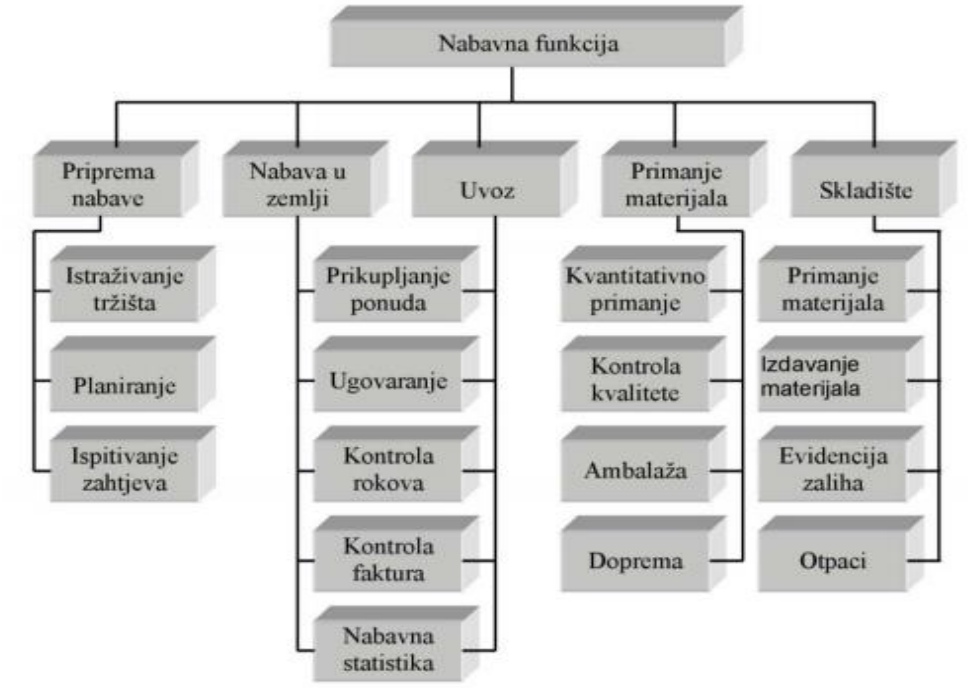
Nabavna funkcija usmjerena je na pribavljanje roba, usluga i prava. Ova funkcija dugo vremena se smatrala drugorazrednom funkcijom, no ipak je važna jer ako se pogrešno nešto nabavi to se odražava na sve ostale procese i dolazi do neizbježnih gubitaka u prodaji. Organizacijska nabavna funkcija poduzeće opskrbljuje sirovinama i svim potrebnim reprodukcijskim materijalom. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:270) „Osnovni ciljevi nabavne funkcije jesu:

- održavanje stalnosti nabavki za rokove potrebne proizvodnji,
- postizanje navedenog sa što manjim financijskim ulaganjima u zalihe materijala kako bi se osigurala sigurnost proizvodnje i ekonomičnost poslovanja,
- izbjegavanje dupliciranja, rasipanja i zastarijevanja materijala,
- održavanje standardne kvalitete materijala,
- snabdijevanje proizvodnje po najnižim troškovima, kako bi se osigurala propisana kvaliteta usluga te
- održavanje konkurentske sposobnosti organizacije u grani industrije u kojoj se nalazi i čuvanje položaja organizacije u pogledu njezina dohotka promatranog s gledišta materijalnih troškova.“(Ferišak, 2006:44)

Organizacija nabavne funkcije ima nekoliko zadataka, a to su: ispitivanje ponude, kontrola rokova isporuke, primanje materijala, čuvanje materijala, vođenje evidencija zaliha, briga o ambalaži i dr.

Ispitivanje ponude smatra se najvažnijim zadatkom nabave. Ispitivanjem se odabire najpovoljnijeg dobavljača i kompletnu ponudu. Zatim se odabire najpovoljnija ponuda i sklapa ugovor kojim je završen prvi dio posla. Kontrola rokova zadužena je za kontroliranje isporuke proizvoda ili usluge. Mora se pobrinuti da isporuka teče nesmetano kako bi se stvorila konkurencijska prednost i izbjegla zakašnjenja. Čuvanje materijala odnosi se na posebni odjel skladišta. Kako bi poduzeće imalo nesmetanu i kontinuiranu proizvodnju bitno je uskladištavati materijale. Trebaju se skladištiti optimalne količine materijala koje omogućuju da proizvodnja teče nesmetano. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:272-273) „Izrada operativnog plana nabave materijala su potrebe za materijalima, dijelovima i

sklopovima koji se ugrađuju u proizvode za tržište. Takav plan nabave treba biti specifičan za pojedini materijal ili skupinu po rokovima, količinama, dobavljačima, načinu transporta i ostalim relevantnim činiteljima kako bi se kasnije mogla imati bolja evidencija i pregled o ugovorenim i pristiglim materijalima i proizvodima te mogućnost eventualnih intervencija.“ (Sikavica, Novak, 1999:784) Organizacija nabavne službe proizlazi iz zadataka koje obavlja, a konkretizira se ovisno o: veličini, vrsti, vrijednosti nabava, stručnosti, raščlanjivanju zadataka i dr. U nastavku je prikazana shema nabavne funkcije koja se temelji na osnovnim zadatcima i može se prilagoditi situaciji određenog poduzeća. Na slici 5. prikazano je od čega se nabavna funkcija sastoji, a to je od pripreme nabave koja istražuje tržište, zatim se odlučuje hoće li se nabava vršiti u zemlji ili će se materijali uvesti, nakon nabave materijal se preuzima i doprema u tvrtku te se zatim skladišti.



Slika 5. Organizacijska shema nabavne funkcije

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, Novak, 1999:788)

3.3.4. Organizacija proizvodne funkcije

Proizvodnja je proces u kojemu se stvaraju materijalna dobra i usluge koje su potrebne društvu. Proizvodnja se sastoji od tri komponente: predmeta za rad, ljudskog rada i sredstva za rad. Na proizvodnju možemo gledati kao na proces ili funkciju no u oba slučaja dodaje joj se prostor i vrijeme. Proizvodnja se definira kao proces čovjekova djelovanja na prirodu.

Konačni rezultat proizvodnje je proizvod. Zadatak ove funkcije je da u skladu sa strukturom i karakterom sredstava poduzeća proizvodi proizvode ili usluge u određenoj količini, kvaliteti, vremenu i najmanjim troškovima. Proizvodnja se može izvršiti samo ako se oslobodi svih zadataka koji nisu povezani direktno s proizvodnjom. Ona mora zauzeti središnje mjesto kako bi se mogla postići dobra organizacija i njome uvjetovana unutarnja podjela rada.

Organizacija proizvodnje treba biti optimalno organizirana kako bi postigla što veću proizvodnost, ekonomičnost i rentabilnost. „Ona obuhvaća sljedeće discipline koje navodi Taboršak (1989) u djelu Žugaj, Šehanović, Cingula (2004):

Projektiranje proizvodnog sustava ima zadatak da projektira, istražuje i usavršava proizvodni sustav.

1. Projektiranje tehnološkog i proizvodnog procesa ima zadatak da optimalno oblikuje tehnološki i proizvodni proces prema najnovijim spoznajama znanosti za određeno područje tehnologije.
2. Studij rada znanstvenim metodama i sustavnim analizama dolazi do oblikovanog načina rada prilagođavanjem radnog mjesta i uvjeta čovjekova rada, te do realno potrebnog vremena izrade i izračuna norme.
3. Planiranje i praćenje proizvodnje ima zadatak planirati i pratiti sve djelatnosti koje osiguravaju nesmetano odvijanje tehnološkog i proizvodnog procesa.
4. Kontrola kvalitete osigurava da se proizvodnja odvija s materijalom tražene kvalitete i da se proizvod isporuči po istoj kvaliteti.
5. Rukovanje materijalom se brine o tome da se osigura optimalno rukovanje sirovinama i materijalima.
6. Održavanje proizvodnog sustava ima zadatak održavanja sredstava za rad u ispravnom stanju.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:278-281)

Proizvodna funkcija također obuhvaća nekoliko vrsta poslova:

- Poslovi prilagođavanja nacrta proizvoda su poslovi istraživanja i razvoja proizvoda. Organizacije većinom nemaju posebnu službu za obavljanje ovoga zadatka stoga se angažiraju organizacije specijalizirane za oblikovanje proizvoda. Ti se nacrti posebno prilagođavaju tehničkim mogućnostima pojedine organizacije i sposobnostima radnika.

- Priprema proizvodnje ispituje svaki dio koji je potreban da se proizvodnja odvija nesmetano i bez zastoja. U ovoj se fazi utvrđuje kakvim će se tehnološkim postupkom i s kojom radnom snagom proizvesti proizvod, koliko je vremena potrebno za proizvodnju, koji su materijali potrebni, na koji način će se raditi da se postigne kvaliteta uz što manje troškove, kako opskrbiti radna mjesta svime što im je potrebno za rad, uputiti radnike i drugo.
- Poslovi unutarnjeg transporta odnose se na podizanje, premještanje i odlaganje svih materijala i proizvoda unutar poduzeća. U slučaju unutarnjeg transporta sve se odvija unutar skladišta odnosno same proizvodnje. Dobrom organizacijom unutarnjeg transporta postiže se premještanje predmeta najkraćim putem, minimalnim aktiviranjem radnika i sredstava za rad uz najniže troškove.
- Tehnički nadzor ima zadatak utvrditi odgovaraju li proizvodi općim tehničkim standardima tehničkih kvaliteta. Obavlja se nadzor materijala, proizvodnje, sredstava za rad i samog proizvoda prema standardima.
- Održavanje se bavi održavanjem sredstava za rad kao što su strojevi, alati, postrojenja, uređaji, zgrade, instalacije, transportna sredstva i drugo. Odnosno o njihovoj sigurnosti i ispravnosti kako bi sve bilo radno ispravno i omogućavalo nesmetan rad poduzeća.
- Zaštita na radu vodi brigu o optimalnim radnim uvjetima. Osnovna pravila zaštite na radu služe za prevenciju ozljeda radnika, a odnose se na: zaštitu od mehaničkih opasnosti, osiguranje potrebne radne površine i radnog prostora, zaštitu od udara električne struje, sprečavanje nastanka požara i eksplozije, osiguranje mehaničke otpornosti i stabilnosti građevine te putova i prolaza, osiguranje potrebnih putova za prolaz i drugoga. (Dvorski, 2018:22-24)

3.3.5. Organizacija prodajne funkcije

Prodaja je dinamička djelatnosti i smatra se ekonomskom i pravnom kategorijom. Karakterizira je širenje optimalne razine prometa. Prodajna funkcija poduzeću omogućuje da se njihov proizvod pretvori u novac. Poduzeće ima u cilju održavati kontinuirani proces reprodukcije proizvodnje i prodaje, jer bez toga u poduzeću nastaju veliki problemi. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:362-363) „Najvažniji cilj prodajne funkcije je ostvariti prodaju proizvoda i usluga u onom opsegu koji odgovara optimalnom iskorištenju proizvodnog kapaciteta organizacije i to prodaju koja je ostvarena po cijenama kojima se pokrivaju

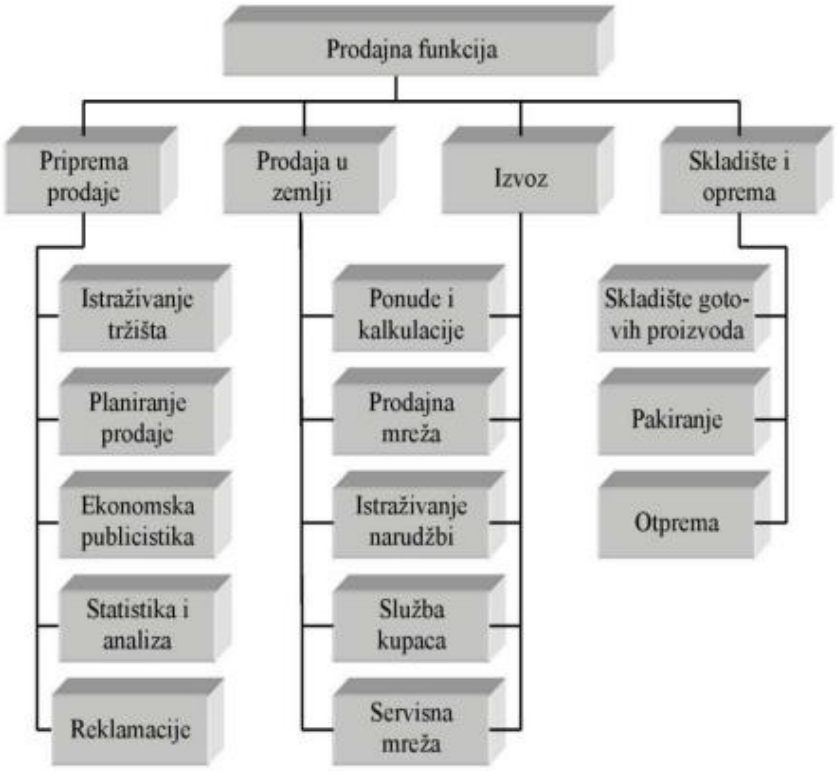
troškovi poslovanja i naposljetku osigurava financijski dobitak organizaciji.“(Dvorski, 2018:25)

Zadatak prodajne funkcije u poduzeću je pravovremena i najpovoljnija prodaja proizvoda ili usluga. Taj zadatak sastoji se od nekoliko posebnih zadataka: pripreme prodaje, istraživanja tržišta, komercijalne propagande, davanja ponuda, brige o proizvodu nakon prodaje i dr.

- Priprema prodaje je vrlo važna za poduzeće jer se svaka prodaja mora unaprijed pripremiti kako bi se proizvod ili usluga uspješno prodali. Kvaliteta pripreme ovoga zadatka direktno je povezana sa zadacima u vezi istraživanja tržišta i propagande proizvoda.
- Istraživanje tržišta smatra se najvažnijim zadatkom prodajnog sektora. Ono se bavi prikupljanjem, tumačenjem i ocjenjivanjem podataka o tržištu (proizvoda, konkurencije i kupaca).
- Ekonomska propaganda obavještava kupce o prednostima i svojstvima proizvoda. Djeluje na tržište utječući na želje potencijalnih kupaca da konzumiraju proizvode ili usluge upravo njihovoga poduzeća.
- Ponuda robe i usluga je konkretni dodir poduzeća s budućim kupcima. Mora biti predstavljena kupcima u najboljem mogućem svjetlu u pogledu kvalitete, cijene i roka isporuke.
- Briga o proizvodima nakon prodaje odnosi se na reklamacije i servisnu službu određenih proizvoda, slaba tehnička pomoć predstavlja veliki nedostatak.

Proizvodna organizacija organizira prodajnu funkciju u jedinstveni sektor zajedno s nabavom i uskladištavanjem. Prodaja kao funkcija može biti organizirana na dva načina centralistički i decentralistički. Centralistička organizacija je organizirana kao samostalna prodajna služba i u toj se službi obavljaju sve funkcije prodaje. Decentralistička organizacija je kada se neke od funkcija prodaje obavljaju u drugim sektorima. Kako bi povezali razne djelatnosti koje su vezane za prodaju treba odabrati dobru organizacijsku strukturu. Mala poduzeća imaju jednostavnu, a velika kompleksniju strukturu. U organizacijskoj shemi prema Sikavici i Novaku (1999) u radu Žugaja, Šehanovića i Cingule (2004) na slici broj šest prikazana je mogućnost podjele službe prodaje na temelju grupiranja zadataka koji se odnose na pripremu prodaje, zadataka vezanih uz prodaju, uskladištavanje i izvoz proizvoda.

Poduzeće se svakako mora uskladiti s tržišnom situacijom i njegova organizacijska struktura prodaje treba biti dinamičkog karaktera. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:363-368)



Slika 6. Organizacijska shema prodajne funkcije

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, Novak, 1999:807)

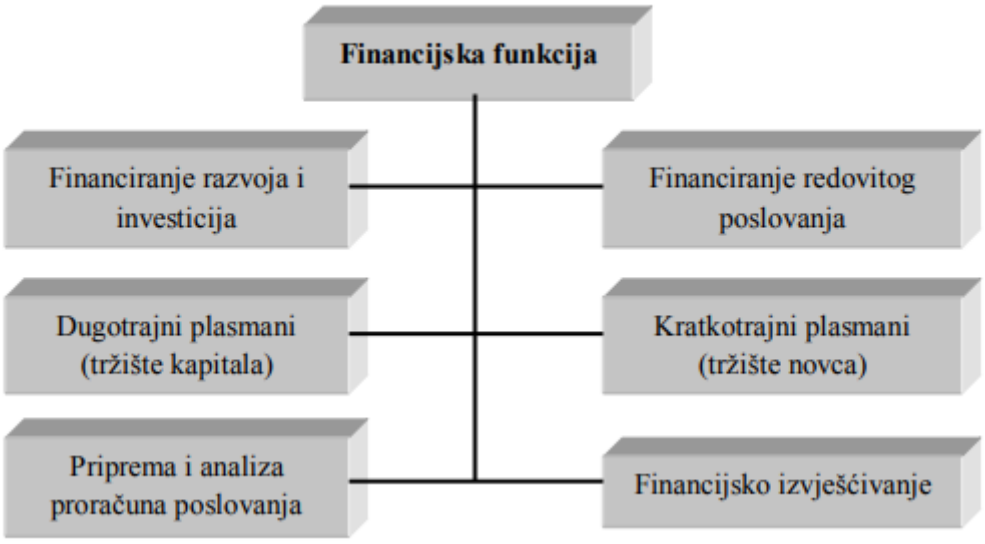
3.3.6. Organizacija financijske funkcije

Financijska funkcija veže se uz ekonomske funkcije tj. u financijski sektor poduzeća. Postoje tri sastavnice koje su najbitnije u upravljanju financijskim funkcijama, prema Tracyju (1996) u radu Žugaja, Šehanovića i Cingule (2004) navodi:

1. „ostvarivanje dobitka prodajom roba i usluga te stalnim nadziranjem troškova,
2. stalnost novčanog tijeka koja se postiže prikupljanjem novca iz dobitka i drugih izvora i njegovim stavljanjem u funkciju i
3. platna sposobnost ili solventnost koja znači uravnoteženje kratkotrajnih i dugotrajnih sredstava s njihovim izvorima.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:368)

Zadatak financijske funkcije je osigurati dobitak kod poslovanja organizacije, generirati novčani tijek i zadržati platnu sposobnost. Tradicionalni pristup govori da je

osnovni zadatak pribavljanje novčanih sredstava kako bi se proces reprodukcije mogao odvijati bez smetnji. Suvremeni koncept je širi nalaže da financijska funkcija obuhvaća sve operacije koje proizlaze iz upravljanja protoka kapitala i novca. (Dvorski, 2018:29) Unutarnji ustroj financijske funkcije uspostavlja se na temelju glavnih poslova koji se obavljaju u organizacijskoj jedinci. Prikaz sheme može se vidjeti na sljedećoj slici.



Slika 7. Ustrojstvo financijske funkcije

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999:246)

„Financijska funkcija obuhvaća i sljedeće poslove:

1. Brine da organizacija raspolaže dostatnim kapitalom radi pravodobnog plaćanja dospjelih obveza ili obavljanja potrebnih kupnji. U tu svrhu, izrađuje se financijski proračun ukupno raspoloživih financijskih sredstava u određenom vremenskom razdoblju za financiranje poslovnih pothvata i projekata i to po stavkama prihoda i rokovima njihove realizacije. U financijskom proračunu moraju se iskazati svi relevantni pokazatelji uspješnosti pojedinih projekata, ali i mogući rizici.

2. Ako se dogodi da vlastita financijska sredstva nisu dovoljna za financiranje određenom poslovnog pothvata, financijska funkcija istražuje i osigurava dodatne izvore financiranja kao što su krediti, unaprijed plaćene a još nedospjele obveze (premije osiguranja, porezi, doprinosi) ili devize.

3. Analizira financijske iskaze i vrši stalni nadzor priljeva i odljeva ukupnih financijskih sredstava kao i postignutih rezultata poslovanja. Za vrijeme trajanja poslovnog projekta,

kontrolira da li se financijska sredstva troše optimalno i opravdano i po potrebi intervenira, a po završetku projekta analizira cjelokupno financiranje i poslovnu uspješnost.

4. Prati tržišnu vrijednost organizacije, koja ovisi o visini dividende koju organizacija isplaćuje svojim dioničarima.

5. Obavlja poslove na tržištu novca i vrijednosnih papira: naplata potraživanja i isplata obveza, odobravanje i uzimanje kredita, izdavanje novih i kupnja tuđih dionica, prodaja i kupnja obveznica, deviza itd.“ (Dvorski, 2018:29)

3.3.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Jedna od najpoznatijih krilatica navodi da je čovjek ključni čimbenik za sve ljudske djelatnosti. Ljudi predstavljaju glavni čimbenik svakoga poduzeća i od njih se traže sposobnost i stručna znanja kako bi što bolje obavljali zadatke. Pojavom industrijske revolucije rađa se nova funkcija brige o čovjeku i od tada se ona sve više razvija. U suvremenom svijetu briga o ljudima naziva se kadrovska funkcija. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:429) Bahtijarević-Šiber (1999) prema Romac- Umljenović, Orlović, Solomun (2015) navodi da se koncepcija managementa ljudskih potencijala pojavljuje u ranim osamdesetima te da potpuno zamjenjuje dotadašnju koncepciju i funkciju ljudskog managementa, u našim uvjetima kadrovsku funkciju.

Tablica 3. Temeljne razlike između personalne funkcije i funkcije ljudskih potencijala

ZNAČAJKE	**PERSONALNA FUNKCIJA**	**FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA**
Poslovna filozofija	Ljudi – sredstvo; proizvodni faktor	Ljudi – kapital; razvojni resurs
Managerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strategijska prednost
Poslovni pristup	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoju
Orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijsko MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje
Mjesto aktivnosti	Personalna jedinica (odjel)	Manageri i jedinica (odjel) ljudskih potencijala
Ciljevi	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove uporabe; povećanje ukupne organizacijske uspješnosti i fleksibilnosti

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Bahtijarević Šiber, 1999:16)

Među zadacima kadrovske funkcije ističu se planiranje kadrova, radni odnosi, briga za radnika, informiranje, sustav vrednovanja rada i izobrazba kadrova.

Planiranje kadrova je usmjereno na utvrđivanje potreba kadrova na određenim mjestima i definiranje akcija u okviru kadrovske politike. Izrađuju se razni pojedinačni planovi po kojima poduzeće radi, npr. plan izobrazbe kadrova.

Radni odnosi zapravo predstavljaju ugovor o radu. Ovaj se zadatak ostvaruje uvođenjem potrebnih kadrova u poduzeće i smještanjem ljudi na predviđena radna mjesta.

Briga za radnika u ovome zadatku kadrovska služba treba voditi računa o radu i životu zaposlenika. Odnosi se na cjelokupan život zaposlenika kako u poduzeću tako i van njega.

Informiranje je tu kako bi kadrovska služba pravodobno i ispravno informirala zaposlenike poduzeća o njihovim pravima i dužnostima.

Sustav vrednovanja rada odnosi se na plaćanje rada. Kadrovska služba treba razraditi kriterije po kojima će poduzeće procijeniti i odlučiti koliko će plaćati rad zaposlenika.

Izobrazba kadrova brine se o stupnju izobrazbe zaposlenika jer u krajnjoj liniji poslovni uspjeh poduzeća ovisi o tome. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:430)

„Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije moraju voditi brigu o:

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.“ (Dvorski, 2018:16)

Svako poduzeće mora se koristiti određenim poslovnim funkcijama u svrhu dobrog funkcioniranja i razvoja. Poduzeća moraju imati jasno određenu organizacijsku strukturu, poslovno polje na kojemu djeluje, poslovni teritorij i jasno određene kupce. Uz pomoć ranije navedenih poslovnih funkcija svako poduzeće može smanjiti svoje pogreške u poslovanju te puno bolje koordinirati i optimizirati procese i aktivnosti unutar svoga poduzeća.

4.Informacijska tehnologija i informacijski sustav

Informacijska organizacija naziva se još i organizacija budućnosti. Informacijska tehnologija (IT) je temeljno sredstvo strategije poduzeća. IT predstavlja više od same informacije i tehnologije, danas se IT odnosi na inteligentnu i inovativnu tehnologiju daje prednost pred konkurentima na tržištu. Informacijski sustav (IS) predstavlja fizičke elemente, softver i hardver koji izvršavaju ono što IT kreira putem inovacija i ideja. (Srića, Spremić, 2000:15)

4.1.Što je informacijska tehnologija?

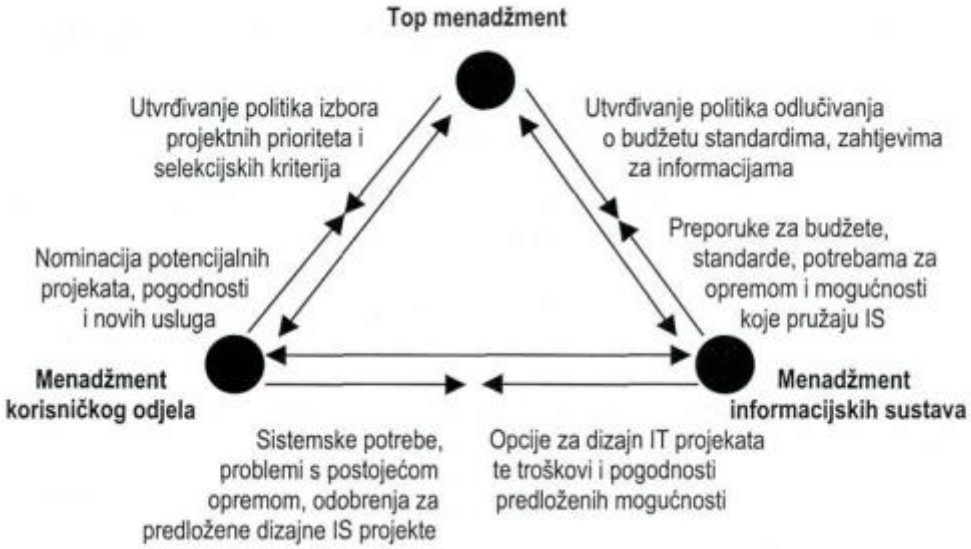
Informacijska tehnologija je tehnologija koja predstavlja novo doba, primjenjuje se u svakome djelu gospodarstva i služi kao podloga za društvene i državne strukture. Zaslužna je za unaprjeđenje društva jer može pohranjivati, prenositi, obraditi i prikupiti informacije. Ona je jedan od glavnih temelja moderne ekonomije i glavni je pokretač promjena u svim aktivnostima društva 21. stoljeća. Ključni faktor novog gospodarstva je pametno upravljanje informacijama i znanje. Danas se „*informacijsko društvo*“ naziva „*društvo znanja*“ jer IT uvelike utječe na razvoj cijelog društva i pomaže rješavati kritične situacije. Uz korištenje IT-a pomaže napretku društva i samo postaje osnovni faktor proizvodnje. Informacijska tehnologija svakim danom mijenja načine poslovanja i načine na koji ljudi žive, tj. sve se postupno mijenja.

Svako poduzeće mora se postepeno prilagođavati svjetskim trendovima jer u protivnom neće opstati na tržištu. Današnji trendovi promjena načina rada u tvrtkama su: rad izvan uredskog prostora, rad u malim timovima i nehijerarhijska organizacija rada. Informacijska tehnologija postaje presudni resurs uz pomoć kojega si tvrtka može osigurati povećanje dobiti, konkurentnosti i rast. Glavni potencijal informacijskih tehnologija je da omogućuje tvrtkama novitete bez kojih danas nije moguće raditi. (Stričević, 2018:7)

4.2.Informacijska tehnologija i informacijski sustav u poslovanju

Glavna prednost današnjega razvoja poslovanja ovisi o količini i kvaliteti informacija koje tvrtka posjeduje. Ako tvrtka nema kvalitetno informacijsko uporište pogrešnome strateškome odlukom može doći do loših financijskih rezultata. Raspolaganjem kvalitetnim informacijama tvrtka može pravodobno uštedjeti na svojim sredstvima i izbjeći opasnosti koje tržište nameće. Jedne od najvažnijih vrsta informacija su točnost, pravodobnost i pouzdanost. Informacijska tehnologija povezanost između računala, softver, mikroelektronike i

telekomunikacija koji omogućuju distribuciju i obradu informacija. Teško je procijeniti učinak informacijskog sustava na poslovanje tvrtke. IT zapravo predstavlja potporu svim poslovnim procesima i funkcijama. (Breslauer, Gregorić, 2015:2-3) „Zbog toga se nameće potreba kvalitetnog upravljanja informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama i njegove organizacije na način da iznosi najveću moguću vrijednost za poslovanje. Tako slika prikazuje na koji bi način u tvrtki morao funkcionirati model upravljanja informacijskom tehnologijom (IT) i informacijskim sustavima (IS).“ (Müller, 2001:588)

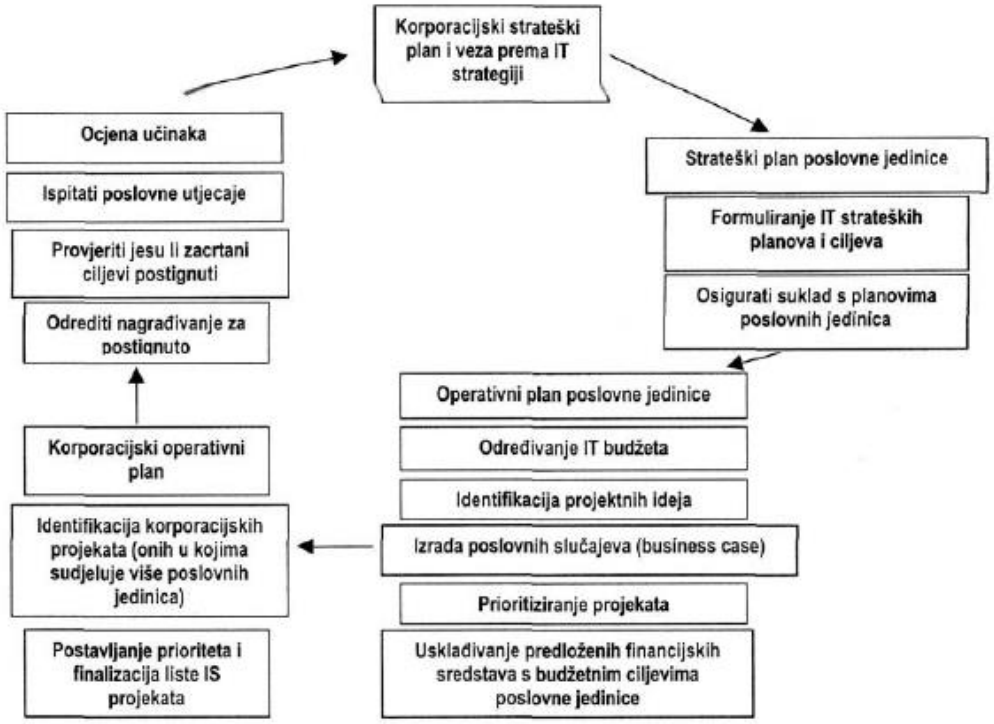


Slika 8. Kontekst funkcioniranja odjela informatike i model upravljanja informacijskim sustavom poduzeća
Izvor: Preuzeto u cijelosti (Müller, 2001:589)

Bitan element uspjeha u današnjim suvremenim tvrtkama je kvalitetno usklađivanje između informacijske tehnologije i poslovnih potreba. Najvažnija funkcija informacijskog sustava je prodati ideju i opravdati novac koji je potreban za tehnologije i informacije u tvrtki. Informacijski sustav je integrirani skup komponenata za prikupljanje, pohranjivanje i obradu podataka te za pružanje informacija, znanja i digitalnih proizvoda. Poslovne tvrtke i druge organizacije oslanjaju se na informacijske sustave za obavljanje i upravljanje svojim poslovanjem, interakciju sa svojim kupcima i dobavljačima te se natječu na tržištu. Informacijski sustavi koriste se za vođenje međuorganizacijskih lanaca opskrbe elektroničkih tržišta. (Zwass, n.d.:n.p.) IS ima proaktivnu ulogu u tvrtki, stalno je u potrazi za novim kupcima i projektima. Informacijska tehnologija i informacijski sustavi nemaju veliku vrijednost ako se ne primjenjuju na poslovanje i povrat na investicije. Potrebna je kooperacija

između klijenta i ljudi koji se bave IT-om kako bi se kreirala adekvatna vrijednost i rast u poslovanju.

Razvitak IS mora se podržavati i inkorporirati u poslovni plan tvrtke. Danas si tvrtke ne mogu dopustiti da IT nije ključan za njihov razvoj i poslovanje. Informacijski sustavi su ti koji donose inovacije i promjene u sve bitnije strateške ciljeve tvrtke, a informacijska tehnologija je ta koja pruža mogućnosti promijeniti perspektive i usavršiti strateške pravce. Strateško planiranje informacijskog sustava je ključni dio strateškog planiranja u tvrtki. U nastavku na slici je prikazan proces integracije IT-a u proces poslovnog planiranja. (Müller, 2001:590-591)



Slika 9. Integracija IT u proces poslovnog planiranja

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Müller, 2001:592)

„Bez integracije IT u proces strateškog planiranja i bez uzimanja u obzir strateških smjernica i ciljeva kompanije pri planiranju njezinih IS, izvjesno je da bi učinak IT na poslovanje tvrtke bio potpuno promašen i neusklađen s poslovnim potrebama. Zato strateško promišljanje orijentirano na poslovne potrebe mora karakterizirati sve važnije odluke o ulaganju i upravljanju informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama.“ (Müller, 2001:592)

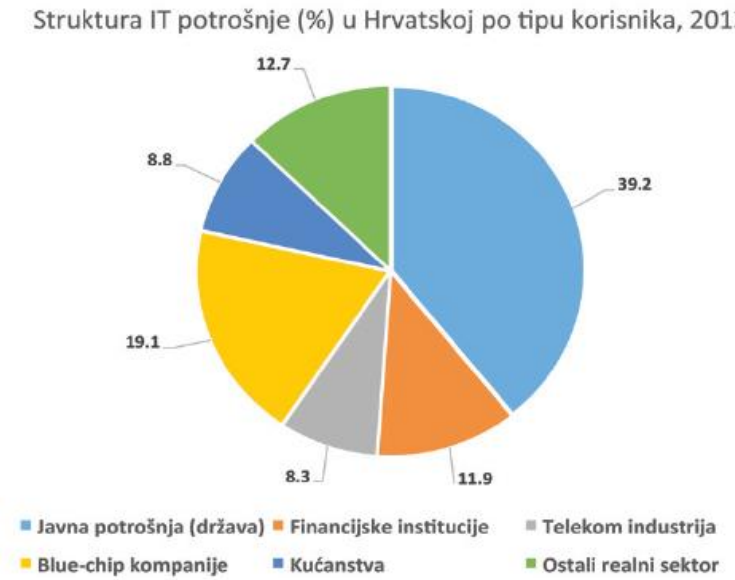
5.Razvoj IT sektora u Republici Hrvatskoj

Uloga i značaj Informacijsko komunikacijske industrije (ICT) uvelike doprinosi gospodarskom rastu te zapošljava veliki broj radnika i na taj način uvećava društveni bruto proizvod zemlje. Ovaj sektor je jako važna infrastrukturna djelatnost jer je danas informatika nezaobilazni uvjet za rast produktivnosti tvrtke i na uspješnost ukupnog gospodarstva. ICT je važna okosnica zemlje u tehnološkom smislu i predstavlja koliko je zemlja konkurentna na svjetskom tržištu. Krucijalno je da ICT industrija u Hrvatskoj drži korak u konkurentnosti s drugim zemljama kako ne bi došlo do zaostajanja za drugima. Kretanja u IT industriji mogu se pratiti i financijskim pokazateljima poslovanja koje pruža Fina. Što se tiče kronologije rasta zarade po prosječnoj godišnjoj stopi možemo uočiti koliko je naša država napredovala. Podaci nalažu da je u 1990.-oj godini stopa zarade bila tek 1,40 milijardi kuna dok se do 2014.-te godine stopa popela na 12,63 milijarde kuna. Što nam prikazuje ogroman rast i napredak u ovome sektoru. Također s time raste i broj zaposlenika koji je porastao s 5600 na više od 16.000 ljudi. (Žitnik, 2015:4-7) U nastavku je prikazan razvoj IT sektora od 1999. do 2014. godine.

5.1. Razvoj IT sektora od 1999. do 2008.godine

IT sektor čine dvije vrste segmenta, a to su: IT prerađivačke industrije i IT usluga. Prerađivačka industrija obuhvaća proizvodnju računala, opreme, kablova, žica, instrumenata i aparata za mjerenje i dr. Dok segment usluge obuhvaća trgovinu s elektroničkom opremom, iznajmljivanje strojeva i opreme, pružanje savjeta, obrada podataka i ostale djelatnosti povezane s tehnologijom. (Kovačević, Vuković, 2006:218-219) Stopa rasta IT industrije u tome razdoblju je bila 14 posto. Usporavanje i ubrzavanje rasta u IT sektoru paralelno se odvija u razdoblju od 2000. do 2003. godine. Godina 2008. je tada bila rekordna godina po prihodu IT sektora i potrošnje u cijelome tome promatranom razdoblju. Prihod IT sektora te godine iznosio je više od 14 milijardi kuna. Upravo ovo razdoblje okarakterizirano je osnivanjem *spin-off* tvrtki, tj. stvaranjem novih poduzeća i akvizicija u IT području. Dolazi do rasta ukupnog tržišta udjela IT usluga te taj proces možemo opisati kao sazrijevanje hrvatske u IT sektoru. Dolazi do razvoja oko pedesetak tvrtki koje danas zajedno sa svim *start-upovima* predvode IT scenu. Nove tvrtke fokusirane su isključivo na pružanje IT usluga. Došlo je do velikih ulaganja u informatička rješenja najviše u financijskom i maloprodajnom sektoru. Dolazi do velike potražnje za IT proizvodima i uslugama javnog sektora. Računalno tržište tada postaje najveća i najvrjednija stavka ovoga tržišta. Dolazi do pojave aplikacija za

vođenje dokumenata, mijenjaju se i paradigme u području hardverskih rješenja i počinje se optimizirati raspršena infrastruktura. Još jedan trend u tome razdoblju bio je ogroman rast isporuke *notebooka* čime se smanjuje isporuka tipičnih stolnih računala. Također sve ove promjene utjecale su i na tržište ispisa, gdje iglične pisače zamjenjuju novi tintni i laserski pisači koji su počeli biti multifunkcijski uređaji. U nastavku je grafički prikaz strukture IT potrošnje u Hrvatskoj prema tipu korisnika. (Kovačević, Vuković, 2006:10-11)



Slika 10. Struktura IT potrošnje (%) u Hrvatskoj po tipu korisnika
Izvor: Preuzeto u cijelosti (Žitnik, 2015:11)

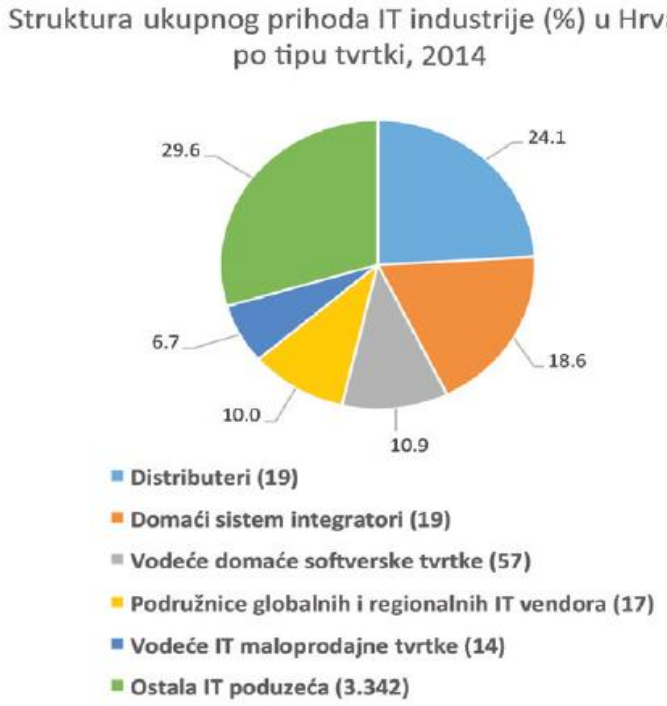
5.2. Pad IT sektora od 2009. do 2012. godine

Godine 2008. u Hrvatskoj dolazi do recesije. Opada vrijednost bruto proizvoda i tako nastavlja kontinuirano opadati naredne tri godine. Potražnja za IT uslugama i proizvodima snažno pada, 2009.-toj godini ukupni prihod pada čak za 16 posto. Iskazano u brojkama ukupni prihod IT industrije se smanjuje s 14 milijardi kuna na oko 11 milijardi kuna u 2012.-toj godini. Do tada je IT sektor kontinuirano rastao i nije imao nikakvih problema sa konkuriranjem na tržištu, no tada dolazi do stvaranja nove i teže poslovne okoline. IT industrijom upravljaju kupci te dolazi do pada cijena proizvoda i usluga. Cijelo tržište izloženo je velikom padu, najviše se bilježi pad na prodaji hardvera, osobnih računala i softvera. U tome razdoblju se mnoge tvrtke gube tržišne udjele ili u potpunosti nestaju. Počelo se raditi na novim proizvodima i koncentrirati na izvoz. Recesija u Hrvatskoj je zapravo

pozitivno utjecala na IT sektor jer dolazi do bolje efikasnosti i veće kvalitete u poslovanju. (Žitnik, 2015:11)

5.3.Oporavak tržišta od 2013. do 2014. godine

U ovome razdoblju dolazi do ponovnog rasta IT sektora. Prihodi ponovno počinju rasti isto kao i broj zaposlenika i dobit. Rast nije toliko velik da bi uspio prestići rezultate iz 2008. godine. Rastao je prihod od izvoza IT usluga i to puno brže nego prihod ostvaren prometom usluga u našoj zemlji. Tada informatički sektor ulazi u novu razvoju fazu i počinje se baviti mobilnim poslovanjem i društvenim mrežama. (Kovačević, Vuković, 2006:12-13) „Prodaja proizvoda i usluga te nove IT platforme kao što su rješenja za pružanje usluga u privatnom, hibridnom i javnom oblaku, konvergirana i virtualizirana infrastruktura, zatim uređaji kao što su tableti i pametni telefoni te bezbroj novih aplikacija bilježe strelovit rast na globalnom tržištu, a sad se to prenosi i na domaće. Predvodnici u usvajanju te nove tehnološke platforme su oni domaći sektori i tvrtke koji i inače prednjače u digitaliziranju i automatizaciji svojih poslovnih procesa.“ (Kovačević, Vuković, 2006:13) U nastavku slijedi grafički prikaz struktura ukupnog prihoda IT sektora u Hrvatskoj po tipu tvrtke, na kojemu uočavamo da su 2014. godine manje IT tvrtke upravo te koje su imale najveći udio prihoda jer su bile najmnogobrojnije na tržištu.



Slika 11. Struktura ukupnog prihoda IT industrije (%) u Hrvatskoj po tipu tvrtki
Izvor: Preuzeto u cijelosti (Žitnik, 2015:13)

5.4. Daljnji razvoj IT sektora od 2015. do 2017. godine

Početkom 2015. godine počinju se sve više koristiti društveni mediji i razvijaju tehnološke inovacije, također veliki broj tvrtki počinje koristiti računalni oblak. Sve veći broj tvrtki ima svoju internetsku stranicu, tada se to odnosilo pretežito na djelatnosti hotela, restorana i prijevoza. Nastavlja se rast kod mobilnog pristupa internetu i u 2015.-toj godini velike tvrtke imaju stopostotni pristup internetu, a ostale tvrtke za nekoliko posto manje. Dolazi do laganog rasta prodaje putem internetske trgovine u odnosu na standardne trgovine, a za to su naravno zaslužne društvene mreže. Dok se u ostatku svijeta postotak uporabe društvenih mreža povećavao, kod nas se one koriste samo za reklamiranje, a postepeno pada razmjena znanja preko tih medija. Tvrtke su mahom prihvatile korištenje računalnog oblaka koji se koristi kod uslužnih i poslovnih djelatnosti, sve vrste poduzeća njime se podjednako koriste. Prema istraživanjima 22% tvrtki koristilo se njime, a od toga 81% tvrtki koristilo ga je za procesuiranje elektroničke pošte.

U 2017.-toj godini Hrvatska se i dalje prilagođava na brzi razvoj IT sektora. U toj godini postotak korištenja društvenih medija iznosi 45%, a korištenje računalnog oblaka 31%. Hrvatska svakako mora ulagati više u razvoj tehnologija jer u ovoj godini svaka tvrtka bi trebala imati svoju internet stranicu. Usporedimo li postotke iz 2007. godine s postocima u 2017.-toj godini ne bi uočili preveliku razliku, 2017. godine 96% tvrtki u Hrvatskoj koriste se računalima u svakodnevnom životu, 71% ih ima internetsku stranicu. Ako to usporedimo sa 2007. godinom dobit ćemo pozitivan rast od samo 1%. To se čini kao mala razlika, ali gledamo li to u brojkama u 2007.-oj godini bilo je 80.000 aktivnih tvrtki dok u 2017.-oj nešto više od 150.000 aktivnih tvrtki što nam daje povećanje od gotovo 100% u zadnjih deset godine. U 2017.-toj godini tvrtke se koriste s brzinama interneta većim od 10 Mbps, samim time podiže se kvaliteta poslovanja i brzina slanja informacija. Što znači da se razvila infrastruktura tehnologije i povećao promet kod prodaje putem interneta. Za razliku od samih početaka internetskog poslovanja prodaja je narasla samo za 3%. Kod nas vlasnici tvrtki najviše koriste internetske medije za oglašavanje i upravo je to poboljšalo poslovanje u ovome sektoru. Najzastupljenije su kao i danas društvene mreže poput Facebook-a, Instagrama i LinkedIn-a. Danas se ovakvim tipom oglašavanja najviše koriste srednje i male tvrtke, dok velike malo zaostaju za njima. Jedan od glavnih razloga je to što je ovo najefikasniji i najjeftiniji način da osvoje svoj dio tržišta. Najviše resursa koristi se u djelatnostima kao što su izdavaštva i komunikacija, a ne u poslovnim djelatnostima. (Stričević, 2018:26-31)

6.Poslovna praksa korištenja IT tehnologije

Informacijska tehnologija danas je ključna funkcija svakoga poslovanja, spajanjem nje i poslovnih ciljeva tvrtke dobivamo savršenu sinergiju koja vodi ka ostvarivanju konačnih ciljeva. IT donosi velike ekonomske koristi tvrtki kao što su na primjer smanjenje troškova, povećanje produktivnosti, olakšan rast, bolje upravljanje rizikom, veća konkurentska prednost i dr. Dolazi do problema sa financijskom potporom IT-a u tvrtkama jer poslovnim menadžeri smatraju da se u nju previše ulaže, a premalo dobije nazad, tj. da se uz njenu pomoć ne dolazi do boljih poslovnih rezultata. Za uspješno razvijanje tvrtke potrebno je ukomponirati tehničku i menadžersku stranu da zajedno svakodnevno rade na poboljšanju poslovanja. Najveće tvrtke u svijetu ulažu dvostruko više sredstava u IT od prosjeka ostalih manjih tvrtki. Najvažnije za poslovanje je da informatički odjel ostvari maksimalnu vrijednost poslovanju uz pomoć informacijske tehnologije.

IT service management (*ITSM*) je tu da identificira usluge koje su potrebne njihovim klijentima i da im ih pruže tako da budu na razini svih njihovih očekivanja, također on kontrolira i upravlja infrastrukturom IT usluga. IT service management možemo definirati kao međusobno povezane postupke koji su tu da osiguraju dobar životni ciklus IT usluga. Kada općenito govorimo o upravljanju informatičkim uslugama one predstavljaju skup metoda i tehnika uz pomoć kojih se upravlja IT sustavom tvrtke i uslugama koji nastaju uz njegovu pomoć. Konačni cilj *ITSM* je pružiti što kvalitetniju uslugu i unaprijediti donos s korisnicima. (Sklepić, 2014:4-8)

6.1. Koncept povezivanja IT-a i poslovanja

Povezivanjem poslovanja i IT-a bilo je nužno osmisliti koncepte i metode koji će pomoći u razvoju i biti vidljive kroz razvoj ekonometrijskih metoda. Upravo te metode govore kako ulaganje u IT na kraju mora rezultirati povratom u uloženo i povećanjem produktivnosti. Postoje četiri pozicije IT-a u tvrtki od same pozicije gdje je IT uključen kao mala investicija pa sve do toga da zauzima jednu od glavnih uloga proširivanja na tržište. Postoje dva koncepta: koncept strateškog planiranja i koncept razvoja zrelosti. Strateško planiranje povezuje poslovne strategije i informacijski sustav u jedno, dok razvoj zrelosti podiže razinu zrelosti IT-a u poslovnom sustavu tvrtke. Također uz koncepte razvijene su i razne metodike kao što su Strateško planiranje informacijskog sustava (*SPIS*), *Balanced Scorecard* (*IT BSC*) i Control Objectives for Information and Related Technology (*CobIT*) koje će biti objašnjene u nastavku.

6.1.1.SPIS

Strateško planiranje informacijskog sustava ili skraćeno *SPIS* analizira procese i podatke tvrtke uz pomoć poslovnih informacijskih modela. Konačan rezultat *SPIS-a* su aktivnosti koje pokazuju što je potrebno za usklađivanje informacija i strateških planova tvrtke. Ovaj sustav dugoročno prikazuje korisnost informacijske tehnologije u ukupnom razvoju poslovnog sustava tvrtke. *SPIS* kombinira informacijsku tehnologiju i poslovni sustav i stvara konkretne operativne radnje.

6.1.2.IT BSC

Kratica *BSC* predstavlja *Balanced Scorecard*, ova metoda pomogla je mnogim tvrtkama da osmisle i bolje organiziraju svoje poslovne procese. Uz pomoć *BSC-a* može se lakše mjeriti vrijednosti koje je tvrtke stvorila ili izgubila jer ona povezuje vrijednosti s procesima i potrošačima. *BSC* povezuje poduzeće i operativne mjerne jedinice te pospješuje implementaciju strategije i poslovni uspjeh. Kod IT *BSC-a* glavne komponente su uzročno-posljedične veze između metrika, imamo izlazne metrike i pokretače provedbe i one su međusobno ovisne. To se objašnjava na način da izlazne metrike bez pokretača nemaju sposobnosti prikazati konačne ostvarene rezultate. (Sklepić, 2014:9-12) IT *BSC* se povezuje s poslovnim *BSC-om* kroz perspektivu poslovnog doprinosa, slika 12. Za izgradnju IT strateškog *BSC-a* bitno je razraditi i operativni *BSC*, kao što je i IT strateški *BSC* značajan ulaz za poslovni *BSC*. Ova kaskada *scorecarda* postaje povezani skup metrika koje su ključne u usklađivanju IT i poslovne strategije i pomažu u određivanju poslovne vrijednosti koja se ostvaruje kroz IT.



Slika 12. Veza poslovnog i IT Balanced Scorecarda

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Tomić Rotim, 2006:7)

Kako bi izgradili uspješni IT strateški *BSC* mora se razraditi razvojni i operativni *balanced scorecard* Ovaj skup metrika je ključan u povezivanju poslovne strategije i IT-a i uvelike pomaže u prikazu novih poslovnih vrijednosti koje se ostvaruju kroz informacijsku tehnologiju.

6.1.3.CobIT

CobIT je kratica koje predstavlja *Control Objectives for Information and Related Technology* je prihvaćen standard za sigurnosne i upravljačke prakse u IT-ju, a koriste ga ljudi, menadžment, korisnici koje se bave kontorliranjem sustava. *CobIT* predstavlja kontrolu informacijske tehnologije i osigurava metode kojima se usklađuje informacijska tehnologija s poslovanjem tvrtke. (Sklepić, 2014:13) „Misija metodike *CobIT* jest istraživati, razvijati, publicirati i promovirati autoritativan, ažuran, međunarodni skup općenito prihvaćenih ciljeva nadzora informacijske tehnologije za svakodnevnu uporabu od strane menedžera poslovanja i procjenitelja.“(Tomić Rotim, 2006:4) *CobIT* okvir sadrži četiri skupine procesa koje su potrebne za kvalitetan razvoj informatike, a to su: planiranje, nadzor, akvizicija i implementacija i isporuka i podrška. Oni su najbitniji elementi uz pomoć kojih je IT u mogućnosti postići svoje ciljeve. (Tomić Rotim, 2006:5)

6.1.4.ITIL

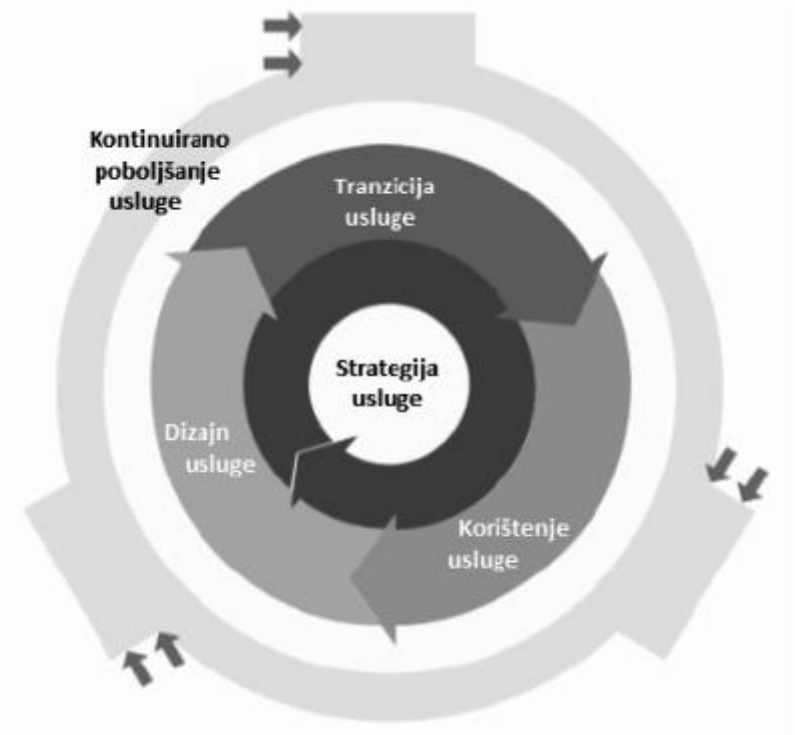
Kratica *ITIL* stoji za *IT Infrastructure Library* je najčešće korištena praksa za usklađivanje informacijske tehnologije s poslovnim potrebama tvrtke u cilju poboljšanja kvalitete usluga i smanjenja dugoročnih troškova. Kod definiranja procesa najbolja je praksa upravljanje IT uslugama u svrhu pomoći da tvrtka postigne izvrsnost. (Sklepić, 2014:14) „Rezultati istraživanja kojeg su provele Kashanchi i Toland (2006) pokazuju da je *ITIL* učinkovita metoda kod usklađivanja IT-a i poslovnih ciljeva iz sljedećih razloga:

- Strateško usklađivanje se postiže jačanjem komunikacije između IT-a i poslovanja, te poboljšanjem pružanja usluga poslovanju
- *ITIL* ruši prepreke i omogućuje ljudima unutar organizacije razmjenu znanja.
- *ITIL* posjeduje mogućnost podržavanja poslovne strategije, poboljšanja strategije IT-a, te ima značajan utjecaj na organizacijsku infrastrukturu.
- *ITIL* osigurava konzistentnost promjena unutar cijele organizacije.
- *ITIL* poboljšava kvalitetu i dostupnost usluga što u konačnici rezultira s više zadovoljnih kupaca i stjecanjem konkurentske prednosti.“(Sklepić, 2014:15)

Ovaj sustav daje smjernice i preporuke koje su usmjerene k radu ljudi, funkcioniranju procesa, funkcioniranju tehnologije uz korištenje informatike i pružanja kvalitetne usluge. (Spremić, Kostić, 2008:7)

6.2. Životni ciklus IT usluge

Upravo je ITIL idealan sustav koji nam daje cjelovit pogled na IT usluge, on uključuje sve od samoga početka smišljanja ideje pa skroz do puštanja usluge u pogon. ITIL okvir temelji se na pet faza životnog ciklusa koji su prikazani na sljedećoj slici.



Slika 13. Faze životnog ciklusa usluge

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Lloyd, 2011:7)

Strategija usluge nalazi se u samome središtu za koja je u svakome pogledu najvažnija, potom su tu usluge tranzicija, dizajna i korištenja usluga. Sve te faze okružene su kontinuiranim poboljšanjem usluge koja ih podržava i usklađuje. (Sklepić, 2014:19) Sve počinje sa osmišljavanjem strategije plasiranja usluge, tada su aktivnosti poslovne prirode. Analizira se tržišna potreba za samom uslugom, tj. korisničkim potrebama. Nakon toga oblikuje se strategija pružanja usluge i definira se tržište, a kupcima se ističe dodatna vrijednost usluge. Treba voditi računa da je usluga financijski isplativa za obje strane. Tada se izrađuje plan naplate za korištenje usluga i fokusira se na koji način plasirati uslugu na tržište.

U konačnici dolazi do naplate usluge, a modeli kombiniraju razne faktore uz pomoću kojih dolazi do naplate. (Sučić, 2012: 115-116)

Zasnivanje dugoročnih odnosa sa kupcima mora se zasnivati na kontinuiranome poboljšanju i potpunome povjerenju upravo je to tajna uspješno poslovne strategije.

„Definiranje pojma upravljanja odnosom s kupcima i pojmovno određenje moguće je promatrati kroz nekoliko sastavnica:

- Upravljanje (engl. *management*) koji definira: proces oblikovanja i održavanje okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

- Odnos (engl. *relationship*) koji Hrvatski enciklopedijski rječnik objašnjava kao položaj dvije ili više stvari jedne prema drugoj te kao uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova.

- Kupac (klijent) (engl. *customer*) u širem smislu je svaka osoba koja je kupila određenu robu slučajno ili planirano uz stjecanje prava na preuzimanje robe ili usluga te plaćanja iste. Riječ klijent (engl. *client*) označava osobu koja povjerava vođenje nekih poslova drugoj stručnoj osobi (npr. odvjetniku, banci i sl.). Za razliku od riječi klijent, kupac (engl. *buyer*) označava osobu koja kupi neku robu, on je krajnji potrošač koji činom kupoprodaje preuzima ili stječe pravo preuzimanja robe ili usluge a obvezuje se za nju platiti dogovorenu cijenu. Za potrebe ovog rada riječ kupac i klijent imaju isto značenje.“ (Severović, 2013:88)

7. Pozicija u gospodarstvu i struktura financiranja IT sektora

IT sektor je jedina industrija koja je umrežena sa svim drugim vrstama industrija, tj. niti jedna industrija više ne može funkcionirati bez ovoga sektora. Ovaj sektor dio je kreativne industrije zbog svoje kreativnosti i inovativnosti koje odlikuju njegove usluge i proizvode. U ovome poglavlju pisat će se o značenju IT sektora za gospodarstvo i zaposlenost u našoj državi te će se analizirati struktura financiranja u ovome sektoru.

7.1.Položaj IT sektora u gospodarstvu

Svakim danom potreba za informatizacijom raste samim time treba se raditi na razvoju IT sektora na državnoj razini. Kod nas je napredak vidljiv no vrlo usporen, kako bi se postigao puni potencijal mora se konstantno biti fokusiran na razvoj ovoga sektora. U ovome sektoru 2014. godine bilo je zaposleno 2,68% od ukupno zaposlenih u Hrvatskoj. Prosječna plaća je 46,47% viša od prosječne bruto plaće u ostalim sektorima kod nas. IT sektor je 2013. godine investirao više od dva i pol milijuna kuna što je oko 6,23% svih investicija u dugotrajnu imovinu. No većina financiranja ide iz vlastitih sredstava, što znači da IT sektor koristi mogućnost financiranja u znatno manjoj mjeri od svih ostalih sektora. U ovome sektoru najviše se ulaže u opremu. Čak 46,4% od ukupnih ulaganja koristi se za opremu, dok se u svim djelatnosti u RH na opremu ulaže samo 38,6% od ukupnih ulaganja. ICT sektor u 2013. godini na godišnjoj razini je ostvario ukupni prihodi od 25,7 milijardi kuna što je 4,5% od ukupnog prometa svih djelatnosti u Republici Hrvatskoj te 11.563 milijardi kuna dodane vrijednosti prema troškovima proizvodnih čimbenika. (Bestvina Bukvić, Jurić, Nenadić 2016:163) Unatoč svim navedenim podacima moguće je zaključiti da je IT sektor jedan od najvažnijih sektora naše ekonomije. Gledamo li na brojnost registriranih poslovnih subjekata ovaj sektor nije među vodećima, no zbog svoga velikog potencijala na IT sektor se gleda kao strateški značajan. No u odnosu na sve ostale djelatnosti u Hrvatskoj IT sektor ma najveći broj aktivnih subjekata u odnosu na broj registriranih subjekata u 2013. godini čak 81,35% od ukupno registriranih tvrtki.

Gledajući podatke Državnog zavoda za statistiku u 2013.-oj godini najveći promet od ukupnog prometa IT sektora od 48,1% ostvaruje dvanaest velikih tvrtki. U tabličnom prikazu bit će vidljivo da velike tvrtke ostvaruju najveći udio u dodanoj vrijednosti prema troškovima proizvodnih čimbenika od čak 56,5%. Razvoj također ostvaruju male i srednje tvrtke, one ostvaruju 40,7% dodane vrijednosti u ukupnom prometu što je vrlo značajan postotak u odnosu na ostale poslovne grane u Republici Hrvatskoj.

U nastavku je prikazana tablica visine prometa ostvarenog u IT sektoru prema veličini tvrtke te koja je dodana vrijednost ostvarena prema troškovima proizvodnih čimbenika. (Bestvina Bukvić, Jurić, Nenadić, 2016:161-164)

U nastavku je tablicom 4. prikazan IT sektor u Republici Hrvatskoj prema veličini poduzeća i broju zaposlenika u 2014. godini.

Tablica 4. Pravne osobe u ICT sektoru prema aktivnosti i po županijama, stanje 31.prosinca 2014.

ICT sektor	Ukupno	Veličina poduzeća prema broju zaposlenih				
		Mala i srednja poduzeća (SME)				Velika (250+)
		Ukupno (SME)	Mikro (>10)	Mala (10-49)	Srednja (50-249)	
Broj zaposlenih osoba	37.980	25.367	10.609	8.051	6.707	12.613
Udio u ukupnom broju	100,0%	66,8%	27,9%	21,2%	17,7%	33,2%
Promet u tis. kuna	25.738.931	13.358.250	3.271.261	3.928.945	6.158.043	12.380.681
Udio u ukupnom prometu	100,0%	51,9%	12,7%	15,3%	23,9%	48,1%
Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika	11.652.919	5.067.881	1.240.524	1.691.551	2.135.805	6.585.038
Udio u ukupnoj vrijednosti	100,0%	43,5%	10,6%	14,5%	18,3%	56,5%
Udio dodane vrijednosti u prometu	45,27%	37,94%	37,92%	43,05%	34,68%	53,19%

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Bestvina Bukvić, Jurić, Nenadić, 2016:164)

U Tablici 4. je vidljivo da je najveći udio aktivnih i registriranih tvrtki evidentiran u Gradu Zagrebu, 55,6% aktivnih i 56,2% registriranih, dok su ostale županije zastupljene u značajno manjem postotku. Najviše aktivnih subjekata u odnosu na broj registriranih evidentiran u Osječko-baranjskoj županiji, čak visokih 97,58%.

„Neovisno o različitostima velikih tvrtki u ICT sektoru u svijetu, osim u slučaju privatiziranih ranije državnih poduzeća, većini je zajedničko što su u početku bili mali projekti, često uz oskudno financiranje, pokrenuti od strane nekoliko suradnika koji su dijelili entuzijazam za boljim, upotrebljivijim tehnološkim rješenjima.“ (Bestvina Bukvić, Jurić, Nenadić, 2016:165)

7.2.Analiza strukture i izvora financiranja IT sektora

Prema rezultatima istraživanja sa znanstvenog skupa *Globalizacija i regionalni identitet 2016.* utvrđeno je da unatoč recesijskom razdoblju tvrtke u IT sektoru u 2013. godini 55,2% ukupne poslovne aktivnosti financiraju iz vlastitih sredstava, a u ostalim djelatnostima navedeni prosječni udio vlastitog financiranja iznosi 40,3%. Dugoročni financijski dug poduzeća u IT sektoru u prosjeku iznosi 5,15%, a kratkoročni financijski dug iznosi 5,44%, što je znatno niže od prosječnih vrijednosti u ostalim djelatnostima, gdje je prosječni dugoročni financijski dug utvrđen na razini 16,5% te kratkoročni financijski dug 8,2%. Rezultati nalažu da IT sektor ima povoljniju financijsku poziciju u odnosu na ostale poslovne djelatnosti te ima odličnu osnovu za financiranje rasta poslovnih aktivnosti i inovacija. (Bestvina Bukvić, Jurić, Nenadić, 2016:174)

Činjenica da se unatoč recesijskom razdoblju IT sektor u velikoj mjeri financira iz vlastitih sredstava ovome sektoru daje zavidnu prednost u odnosu na ostale poslovne sektore. Uz pomoć projekata na kojima se radi u tome sektoru u prednosti su za čak oko 15% u odnosu na ostale poslovne djelatnosti. Samim time IT sektor uvijek se nalazi u povoljnijoj financijskoj poziciji i ima veću mogućnost danjeg razvoja.

8.Poslovno okruženje tvrtki u IT sektoru

Sektor informacijske tehnologije je jedan od brzorastućih sektora u Hrvatskoj. U godini 2016.-toj zabilježen je rast od čak 27% u slučaju zaposlenosti, dok je prihod ovoga sektora od 2011.-te godine porastao za čak 38%. (Bestvina Bukvić, 2018:720) Iako IT sektor nije postigao svoj puni razvojni potencijal on uvelike potiče razvoj gospodarskog rasta i poslovnih inovacija. Kao i u svim poslovnim sektorima i IT se susreće sa određenim otežavajućim okolnostima koje se suprotstavljaju rastu ovoga sektora. Hrvatska je zaista širok prostor za razvoj IT sektora. DDI (*Digital Intensity Index*) mjeri dostupnost dvanaest različitih tehnologija u poduzećima, a Hrvatska se nalazi na donjoj polovici tablica za zemlje Europske Unije. Što nam prikazuje da još uvijek postoji veliki jaz između korištenja IT-ja i razvoja poslovnog sektora. Ako se govori o unutarnjem tržištu državni sektor je najveći kupac IT usluga i proizvoda. Kada se gleda na ukupan prihod IT sektora koji je ostvaren na regionalnim razinama, sve regije zaostaju za Zagrebom. U nastavku će biti opisani rezultati istraživanja regionalnog IT sektora u Osječko-Baranjskoj županiji prema Bestvina Bukvić (2018). U istraživanju stoji da je 2015.-te godine došlo do povećanja broja IT tvrtki za čak 95% u odnosu na 2008. godinu. U slučaju grada Osijeka doprinos tome rastu možemo pripisati Fakultetu elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija, grupi Siemens, Osijek Software Cityju i raznim start up-ovima. Unatoč svim prednostima kao što su radna snaga, povoljna klima i dobra poslovna kultura postoje prepreke koje negativno utječu na razvoj ovoga sektora, a to su nedostatak investicija od strane države, neinicirajuće poslovno okruženje, konkurencija, nedostatak infrastrukture za IT istraživanja… Još jedan od problema je nedostatak visoko obrazovanih ljudi u ovome sektoru, stoga se nastoji što bolje prilagoditi nastavne programe za potrebe IT tržišta, kako bi budući zaposlenici imali što bolje znanje i kompetencije. Postoji i velika potreba za povećanjem prostornih jedinica u kojima mogu biti smještene IT tvrtke ili start up-ovi s ciljem boljega umrežavanja i stjecanja novih sposobnosti. Hrvatski IT sektor pronašao je svoju snagu u manjim, ali visoko profesionalnim projektima koje tvrtke obavljaju samostalno, također jedna od napih prednosti je cjenovna konkurentnost. Može se reći da ekonomski ciklusi, gospodarstvo i politika uvelike utječu na IT sektor, on potiče državu da daje više mogućnosti za budući razvoj ovoga sektora.

Istraživanje je bilo bazirano na tvrtkama registriranim u istočnom dijelu Hrvatske koje su ostvarile više od 100 tisuća kuna u prihodima za razdoblje od 2012. do 2016. godine. Analizirano je da je samo 19,6% tvrtki to i ostvarilo. Najveći broj tvrtki s velikih prihodima nalazi se u Zagrebu, a samo dvije tvrtke nalaze se u istočnoj Hrvatskoj regiji. Analiziranjem

strukture istočne Hrvatske utvrđeno je da dominiraju male tvrtke, koje čine čak 27,6% od ukupnoga broja registriranih tvrtki kojima su godišnji prihodi manji od 75 tisuća kuna.

Ustanovljeno je da IT sektor u istočnoj Hrvatskoj ostvaruje stalan rast u smislu veličine, infrastrukture i poslovnih prihoda. No, istodobno razina financijske iskorištenosti potpora vrlo je niska. Tvrtke su ocijenile da je postupak za prijavu previše složen u odnosu na vrijednost koju od toga mogu dobiti. Također male tvrtke bi cijenile bespovratna sredstva, no nerijetko ne ispunjavaju uvijete za prijavu. Iako se IT sektor pozitivno razvija, država bi ga više trebala uključiti u projektiranje strateških mjera vlade, digitalizaciju na državnoj razini i u proces oblikovanja obrazovnih modela za izučavanje visokokvalificirane radne snage. (Bestvina Bukvić, 2018:720-726)

9. Studija slučaja: IT tvrtka

U ovome poglavlju nakon već prezentiranog teorijskog dijela prikazat će se studija slučaja temeljna na istraživanju IT tvrtke na području Osječko-baranjske županije. Istraživat će se problem budućeg razvoja i izazova za razvoj u IT sektoru. Istraživanje se temelji na dubinskom intervjuu. U nastavku je prikazana metodologija istraživanja, obrada podataka, rasprava i hipoteze.

9.1. Određenje problema istraživanja

9.1.1. Problem i cilj istraživanja

Problem istraživanja

Istraživanje IT sektora kako bi identificirali ključne čimbenike budućeg razvoja i predviđanja budućih izazova za razvoj IT tvrtki.

Cilj istraživanja

Istraživanje provodimo u svrhu diplomskog rada. Cilj ovog rada je analiza i identificiranje organizacijskih preduvjeta budućeg razvoja poslovanja odabrane IT tvrtke.

9.1.2. Hipoteze istraživanja

Nakon provedene analize dostupne znanstvene i stručne literature oblikovane su istraživačke hipoteze čija će se ispravnost testirati metodom studije slučaja.

Hipoteze:

H1: Organizacijska struktura u IT tvrtkama mora biti jasno definirana budući da je svaki novi proizvod u osnovi novi projekt.

H2: Poticaji države su uglavnom namijenjeni tvrtkama koje se nalaze u start-up fazi.

H3: Izazov IT tvrtki je zadržavanje dugoročnog poslovnog odnosa s kupcima.

U svrhu potvrđivanja navedenih pretpostavki postavljaju se istraživačka pitanja na koja će se do odgovora doći obradom studije slučaja IT tvrtke i analizom nacionalnih programa poticanja razvoja gospodarskih subjekata u Republici Hrvatskoj. Istraživačka pitanja odnosit će se na dvije različite razine, mikrorazinu koja se odnosi na studiju slučaja ove tvrtke te na makrorazinu koja se odnosi na državnu razinu i druge institucije u IT sektoru.

Mikrorazina:

1. Koji su ključni izazovi u poslovanju IT tvrtke ?
2. Može li sadašnja organizacijska struktura podržati daljnji rast prodaje te ga kontinuirano nastaviti i hoće li biti potrebe za promjenom organizacijske strukture i kakve?
3. Koje mjere poticanja razvoja koristi IT tvrtka ?
4. Koliko su dinamične i na koji način promjene trendova na tržištu utječu na tvrtku?

Makrorazina:

1. Koja je važnost konkurencije za napredak tvrtki u IT sektoru?
2. Razumije li država potrebe IT sektora te koje mjere, poticaje i programe tvrtke mogu koristiti?

9.2. Metodologija istraživanja

U okviru istraživanja za ovaj diplomski rad korištene su metoda analize, metode sinteze, deskriptivna metoda, komparativna metoda, deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda dokazivanja i opovrgavanja te metoda intervjua. Prema Sveučilištu u Zadru: Metodologija (n.d.; n.p.):

„Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente;

Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije;

Deskriptivna metoda je postupak jednostavnog opisivanja ili očitovanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja;

Komparativna metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlike u njihovom ponašanju i intenzitetu;

Deduktivna metoda predstavlja sustavnu primjenu deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci;

Induktivna metoda je sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih slučajeva dolazi do općih zaključaka;

Metoda dokazivanja i opovrgavanja je utvrđivanje točnosti neke spoznaje i dokazivanje pogrešnosti teze.“

Metoda intervjua – proveden strukturirani intervju s *Quality Assurance(QA)* inženjerom *IT tvrtke*.

U ovome istraživanju korišteni su izmišljeni nazivi i podatci o ključnim osobama i djelatnicima radi zaštite podataka tvrtke i djelatnika.

9.3. Obrada podataka – pregled povijesnog razvoja

IT tvrtka osnovana je 2007. godine u Zagrebu s misijom izrade mobilnih aplikacija za sve platforme. Tvrtka broji 50 stalno zaposlenih djelatnika, a uz sjedište u Zagrebu, ima urede u Osijeku i New Yorku. Osim na razvoj mobilnih aplikacija, IT tvrtka se fokusira na razvoj serverskih rješenja, provjeru i testiranje kvalitete, te dizajn i korisnička iskustva softverskih rješenja.

Tvrtku je osnovao Marko Marić kao glavni osnivač IT tvrtke, zatim mu se pridružio Luka Matić kao CEO. Prvi ured je otvoren u Hrvatskoj u Zagrebu, zatim u Osijek i od ove godine postoji i jedan mali ured u Rijeci (tamo radi dio ekipe iRecruit, platforma za zapošljavanje). Marko Marić živi u New Yorku i tamo vodi ured, Luka Matić vodi ured u Zagrebu, dok je u Osijeku Gordana Lukić voditeljica ureda i projekt manager. Suvlasnici Marko Marić, Luka Matić i Gordana Lukić imaju svoje područje rada i ured za koji je odgovoran, suvlasništvo u ovome slučaju je pozitivan čimbenik koji pripomože boljem razvoju tvrtke, jer se odgovorni nalaze na drugim lokacijama i svatko razvija tvrtku u različitim područjima. Projekt *Ministry of Sound* je *discovery mobile app* s kojom se tvrtka probila na tržište. *Ministry of Sound* je u vrijeme kada je izašao novi iPhone bila u top 5 aplikacija u svijetu i automatski je bila instalirana na svim uređajima. Upravo zbog toga razloga odlučili su otvoriti ured i u Americi. Tamo se odvija većina prodaje jer su klijenti većinom s toga područja. Sva logistika se odvija u uredima u Hrvatskoj dok se prodaja i jedan dio marketinga odvija u Americi. Također postojala je još jedna tvrtka *Yelling* (*Vikanje d.o.o.*) koja je spojena s osnovnom IT tvrtkom. Unutar IT tvrtke postoje stalni klijenti kao što su *Rose*

Stone, *Napkin* s kojima se konstantno posluje i radi na novim projektima. IT tvrtka je suvlasnik još nekoliko tvrtki. *Regrutacija* je mala tvrtka koju je IT tvrtka akvizirala da radi neke od njihovih projekata radi doprinosa drugim projektima, a nakon nekoga vremena postali dio IT tvrtke. Oni na ove tvrtke (*Yelling*, *Rose Stone*, *Napkin*, *Regrutacija)* gledaju kao da se u jednoj velikoj tvrtki otvore podružnice kako bi lakše mogli pratiti svoje financije.

U nastavku je prikaz tablice broj 5. prikazane su odabrane stavke iz financijskih izvješća IT tvrtke prema kojima se može vidjeti razvoj tvrtke u razdoblju od 2014. do 2017. godine.

Tablica 5. Odabrane stavke iz financijskih izvješća IT tvrtke

Nazivpozicije	**2017. godina**	**2016. godina**	**2015. godina**	**2014. godina**
Dugotrajna imovina	9.496.000,00	6.615.000,00	5.050.000,00	2.583.000,00
Kratkotrajna imovina	11.066.000,00	15.006.000,00	12.447.000,00	5.759.000,00
Nematerijalna imovina	5.314.000,00	2.557.000,00	0,00	0,00
Materijalna imovina	1.553.000,00	2.395.000,00	2.669.000,00	349.000,00
Kapital i rezerve	16.212.000,00	17.117.000,00	14.130.000,00	5.740.000,00
Prosječna neto plaća po zaposlenom	8.800,00	8.400,00	9.200,00	8.300,00
Kratkotrajna imovina	215.000,00	137.000,00	86.000,00	20.000,00
Kratkoročne obveze	163.000,00	87.000,00	48.000,00	27.000,00
Novac u banci i blagajni	509.000,00	1.634.000,00	2.207.000,00	593.000,00
Prosječni dani plaćanja dobavljačima	17,74	12,84	19,73	8,66
Prosječni dani naplate potraživanja	73,64	76,66	73,46	63,03
Potraživanja od kupaca	8.239.000,00	9.206.000,00	6.920.000,00	3.505.000,00
Amortizacija	1.950.000,00	1.156.000,00	612.000,00	279.000,00
Novčani tijek iz rezultata	6.458.909,00	11.549.209,00	10.452.669,00	3.763.388,00
Poslovni prihodi	40.276.000,00	43.234.000,00	33.910.000,00	19.708.000,00
Poslovni rashodi	34.388.000,00	31.622.000,00	23.369.000,00	15.479.000,00
Dobit ili gubitak prije oporezivanja	4.954.000,00	11.591.000,00	10.944.000,00	4.388.000,00

Stupanj samofinanciranja	75,64 %	77,80 %	80,70 %	68,81%

Izvor: izradio autor prema podacima objavljenim od strane Prima Bon (prema Bon d.o.o., 2019.)

Prema Prima Bon d.o.o. (2019, Zagreb) tvrtka je ostvarila pozitivan trend poslovanja gdje su s ostvarenih 19.708.000,00 HRK u 2014. godini došli su do 34.388.000,00 HRK u 2017. godini. Dugotrajna i kratkotrajna imovina su s godinama rasle, u 2017. godini dugotrajna imovina iznosi 9.496.000,00 HRK , a kratkotrajna imovina 11.066.000,00 HRK. Kapital i rezerve su od 2014. do 2017. godine postale su tri puta veće sa 5.740.000,00 HRK na 16.212.000,00 HRK. Prosječna neto plaća po zaposlenom kroz godine nije imala velike varijacije uvijek je u prosjeku preko 8000 HRK. Kratkotrajna imovina je sa 20.000,00 HRK kroz četiri godine skočila na 215.000,00 HRK. Kratkoročne obveze su 2014. godine iznosile 27.000,00 HRK, a 2017. godine 163.000,00 HRK. Prosječni dani plaćanja dobavljačima povećali su se sa 8,66 na 17,74 kao rezultat povećanog opsega poslovanja i rasta potraživanja te dužeg perioda naplate potraživanja koji u promatranoj godini iznosi 73 dana. Potraživanja od kupaca porasla su sa 3.505.000,00 HRK na 8.239.000,00 HRK. Amortizacija je jedan od najvećih pokazatelja razvoja tvrtke pošto je 2014. godine na amortizaciju utrošeno 612.000,00 HRK dok je 2017. godine uloženo čak 1.950.000,00 HRK. Poslovni prihodi iznosili su 19.708.000,00 HRK, ali razvojem poslovanja narasli su na 40.276.000,00 HRK. Sukladno s time rasli su i poslovni rashodi koji su 2014. iznosili 15.479.000,00 HRK, a 2017. čak 34.388.000,00 HRK. Godine 2014. novčani tijek iz rezultata iznosio je 3.763.388,00 HRK, 2015./2016. godine drastično raste na čak 11.549.209,00 HRK i 10.452.669,00 HRK, no 2017. godine se ponovno smanjuje na 6.458.909,00 HRK. Vrlo slična oscilacija vidljiva je i kod dobiti ili gubitka prije oporezivanja gdje je 2014.godine iznosila 4.388.000,00 HRK, zatim se naglo povećala tijekom 2015./2016. godine na 11.591.000,00 HRK i 10.944.000,00 HRK, a 2017.godine se ponovno vraća na 4.954.000,00 HRK. Stavka stupanja samofinanciranja je izričito visoka tijekom svih godina, iznosi 68,81% 2014. godine i čak 80,70 % 2017. godine.

Usporedimo li ovu tvrtku sa sebi sličnim tvrtkama možemo reći da odlično posluje, dobro stoji s prihodima, svojim zaposlenicima daje dobre plaće, unatoč padu dobiti i nadalje ostvaruje zadovoljavajuću profitabilnost i bez većih problema uglavnom vlastitim sredstvima financiraju tekuće poslovanje.

9.4. Polustrukturirani dubinski intervju

Ispitanik je muškarac, starosti 31 godinu, trenutno studira na Umjetničkoj akademiji za umjetnost i kulturu na trećoj godini preddiplomskog studija Kulturalnog menadžmenta. U *IT tvrtki* radi već sedam godina kao *Quality Assurance (QA)* inženjer i to je njegovo prvo radno iskustvo u ovome sektoru.

Pitanja polustrukturiranog dubinskog intervjua:

1. Povijesni razvoj? Inicijativa/ideja za osnutak?
2. Tko su ključni akteri u upravljanju tvrtkom?
3. Na koji način se rješava donošenje ključnih odluka među suvlasnicima? Može li suvlasništvo u budućnosti postati prepreka razvoja tvrtke ili je pak upravo bitan čimbenik uspjeha (npr. svaki suvlasnik pokriva drugo područje rada)
4. Kako je definirana organizacijska struktura tvrtke? Koliko projekata se radi u isto vrijeme? Je li svi sudjeluju ili su podijeljeni u grupe?
5. Na koji način funkcionira organizacijska struktura, kako se motiviraju zaposlenici i na koji način se osposobljavaju?
6. Koji su ključni izazovi u poslovanju *IT tvrtke*?
7. Može li sadašnja organizacijska struktura podržati daljnji rast prodaje te ga kontinuirano nastaviti i hoće li biti potrebe za promjenom OS i kakve?
8. Postoji li granica rasta u IT sektoru u smislu potrebe za provedbom ključnih promjena (vlasništva, organizacijske strukture i sl.)?
9. Razumije li država potrebe IT sektora te koje mjere, poticaje i programe tvrtke mogu koristiti? Koje mjere poticanja razvoja koristi *IT tvrtka*? (nacionalni i EU fondovi, programi…)
10. Jesu li ovakve mjere potrebne ili kakve mjere mislite da bi mogle doprinijeti razvoju tvrtki poput *IT tvrtke,* ali i sektora u cjelini?
11. Jesu li Hrvati otvorili *IT tvrtku* u Americi, a zatim urede i u Hrvatskoj ili obrnuto? Koji je razlog?

12. *IT tvrtka* kao suvlasnik? Grupa od 5 tvrtki? Tvrtke *Yelling, Rose Stone, Napkin i Regrutacija* znate li koje dijelove poslovne aktivnosti pokrivaju koje članice grupe?
13. U 2017. godini izdaci za razvoj su bili značajnih 2.557.000kn, znate li u koje oblike istraživanja i razvoja tvrtka potiče i hoće li u budućnosti biti potrebne promjene koncepta rada, ulaganja u istraživanje i razvoj u smislu još dinamičnijih/većih ulaganja?
14. Tko su najveći konkurenti tvrtke i u kojem segmentu?
15. Koliki je postotak uspješne realizacije projekata? Prekoračuje li se vremenski rok (ako da, zašto), financijski budžet (ako da, zašto)?
16. Koja je važnost konkurencije za tvrtkin napredak?
17. Koliko su dinamične i na koji način promjene trendova na tržištu utječu na tvrtku?
18. Zadovoljava li obrazovni sustav RH potrebe IT tvrtki? Ukoliko ne, koji oblik kadrova bi trebali u većoj mjeri izučavati?
19. Koja su vaša očekivanja za budući razvoj sektora? Očekujete li zasićenje tržišta ponudom proizvoda iz područja IT sektora? Koji su ključni faktori i izazovi u poslovanju vaše tvrtke, a koji ranije nisu navedeni?

Što se tiče organizacijske strukture postoje posebni odjeljci koji se dijele na: *developere, dizajnere, project managere* i ljudske resurse. Ljudski resursi vode brigu o zaposlenicima. Konstantno se ulaže u razvoj svojih zaposlenika i šalje ih na razna usavršavanja i seminare, traže nove zaposlenike. Jedna ili dvije osobe u tvrtki se bave odnosima u tvrtki, provjeravaju ima li kakvih problema ili nekakvih zahtjeva, svakih pola godine zaposlenici imaju sastanak sa nadređenim na kojima daje nove ideje i mišljenja. Također pozitivnoj radnoj atmosferi doprinose odlasci na *team buildinge*, održavaju se sastanci na kojima jedni drugima prikazuju što su novo osmislili i napravili. Sadašnja organizacijska struktura tvrtke je odlična, no svakim danom dolazi do blagih promjena, stoga će u budućnosti biti potrebno mijenjati strukturu i uvoditi nove vrste poslova koje danas još nisu potrebne npr. *grow marketing* koji još nije toliko zastupljen kod nas, a postat će neophodan za razvoj tvrtke. IT tvrtka financira svoje poslovanje iz fondova, te smatraju da im za sad ni u bližoj budućnosti neće biti potrebe za sufinanciranje iz državnog proračuna. U

slučaju IT tvrtke mjere državnog poticaja nisu prijeko potrebne, ali nisu ni na odmet. Financijska podrška dobra je u svakome trenutku i može pomoći tvrtkama sličnim IT tvrtki kod danjeg razvoja. Tvrtka veliki dio svojih resursa koristi na testiranje aplikacija, naravno svake godine tvrtka se sve više razvija stoga postoji i veća potreba za razvojnim istraživanjima. Koncept rada neće biti potrebno mijenjati, no ulaganje u istraživanje i razvoj će se povećavati. Projekti ove tvrtke su uspješni, ali naravno uspješnost ne proizlazi nužno samo iz realizacije same agencije. Nekad i sam klijent nema namjeru nastaviti projekt ili ocijeni da bi ulagao sredstva u drugom smjeru. Rokovi se najčešće premaše, kao i budžeti, ukoliko postoje dodatni uvjeti, zahtjevi i sl. Dodatno se može dogoditi da klijent u nekom trenutku ima potrebu za raniji završetak projekta, tako da je estimirane uvijek najizazovnija točka. S većinom klijenata imaju tendenciju razvijati i održavati dugogodišnju suradnju što im zasada uspijeva. Za IT tvrtku konkurencija predstavlja nekoga tko te uvijek gura naprijed i potiče da samo tržište ide prema naprijed. Svaka konkurencija je dobrodošla i od presudne je važnosti za razvoj tvrtke. S obzirom na ostale industrije IT industrija se brzo mijenja, čak i na godišnjoj razini - sto je prilično kratak period promjena. Kako tržište i trendovi idu, tako se i sama agencija postavlja prema njima i traži nove smjerove prema kojima bi mogla otvoriti svoje usluge i možda stvoriti novu nišu.

Očekivanja za budućnost sektora je da će se razvijati u nekim drugim smjerovima. Nakon nekog zasićenja tržišta postojećim proizvodima smatra da slijedi period specijalizacije, specifičnog tržišta, traženja specifičnih usluga i proizvoda koji ciljaju točno definirane grupe ljudi itd. Glavni izazovi tvrtke su nalaženje novih izvora posla i smjerova u kojima ići, nalaziti novu radnu snagu i održavanje postojeće, rast tvrtke s rastom posla i kredibiliteta na tržištu, stvaranje imena IT tvrtke kao *go-to* agencija za razvoj itd.

Ukoliko se uspoređuje struktura i kvaliteta obrazovnog sustava Republike Hrvatske s potrebama IT tvrtki i obrazovni sustav RH potrebe IT tvrtki ispitanik smatra da već postoje obrazovni sustavi koji zadovoljavaju te potrebe, ali smatra da se puno više treba ulagati i ostaviti mjesta za napredak na polju prakse i praktičnog rada. Ukoliko se takav pristup bude čim prije integrirao u sustav, vjeruje da će konkurencija na tržištu još više porasti. Tehnička znanja se razvijaju u pravom smjeru, ali potrebno je raditi na razvijanju socijalnih sposobnosti, radu u timovima, adaptabilnost, stres managementu i sličnim vještinama koje će postati presudne.

9.5. Rasprava

H1: Organizacijska struktura u IT tvrtkama mora biti jasno definirana budući da je svaki novi proizvod u osnovi novi projekt.

„Svako poduzeće, bilo veliko, srednje ili malo koje djeluje na domaćem i međunarodnom tržištu teži ostvarivanju potrošačevih potreba, što uzrokuje stjecanje visoke razine povjerenja između potrošača i poduzeća te postizanje dobroga poslovnog rezultata. Jedan od najvažnijih faktora postizanja prethodno navedenih ciljeva dobro je postavljena organizacija poslovanja prilagođena internim prilikama u poduzeću i njegovu poslovnom okružju.“ (Mateljak, 2016:n.p.) IT tvrtka ima posebno određenu organizacijsku strukturu koja se sastoji od nekoliko odjeljaka. Odjeljak developera se sastoji od *Frontend* i *Backend* developera. *Frontend* developeri su zaduženi za dizajn i kodiranje, a *Backend* developeri za implementaciju dizajna sa sustavom. Zatim ima odjeljak dizajnera. Postoje *visual design (UI)* i *user experience (UX)* dizajneri. *UI* dizajner radi na vizualnom dijelu stranice, tj. uređuje sučelje koje je vidljivo korisniku kada dođe na stranicu. *UX* dizajner radi na svemu što utječe na interakciju korisnika sa stranicom. U svakoj tvrtki mora postojati jedan *Project manager* ili tzv. Voditelj projekata. Voditelj projekata odgovoran je za planiranje, nabavu i izvedbu projekta. On je prva kontaktna točka za bilo koja pitanja ili odstupanja koja nastaju kod rukovoditelja različitih odjela u organizaciji prije nego što problem eskalira. *Project manager* nastoji održati napredak i međusobnu interakciju na takav način da smanjuje rizik od ukupnog neuspjeha, maksimizira korist i minimizira troškove. U IT tvrtkama opće je poznato da se istovremeno radi na više projekata. Prema istraživanju došlo se do podataka da u IT tvrtki postoje veliki projekti koji traju već nekoliko godina, za takve projekte postoje određeni timovi ljudi koji samo rade na njima. Izuzev njih postoje *Core timovi* koji rade na manjim projektima i kada završe jedan projekt prebacuju se na drugi i nastavljaju raditi s novim klijentima. Organizacijska struktura u IT tvrtkama je odlično i strogo uređena. Prema istraživanju hipoteze da organizacijska struktura mora biti jasno definirana budući da je svaki novi proizvod u osnovi novi projekt. Moj ispitanik potvrdio je da u *IT tvrtki* postoji strogo uređena organizacijska struktura. Od svakoga odjeljka koji je potreban za rad *IT tvrtke* oformljuju se novi manji timovi koji rade na zasebnim projektima, dok ostatak odjeljka nastavlja raditi posao iz svoga područja rada koji nije povezan sa projektima manjih timova. Upravo iz toga razloga ova hipoteza o jasno definiranoj organizacijskoj strukturi u IT tvrtkama se potvrđuje.

H2:Poticaji države su uglavnom namijenjeni tvrtkama koje se nalaze u start-up fazi.

Prema članku na stranici Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta iz ove godine stoji da je za inovativne hrvatske *start-upove* osigurano više od 42 milijuna eura. „Radi se o novom financijskom instrumentu na hrvatskom tržištu, koji je namijenjen poticanju razvoja isključivo hrvatskih poduzetnika početnika (*Start-upova*). Ukupna vrijednost programa je preko 42 milijuna eura, od kojih je 35 milijuna eura osiguralo Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta iz Prioritetne osi 3 „Poslovna konkurentnost" u okviru OPKK 2014 – 2020. Sporazum su potpisali direktor EIF-a Jacques Darcy i osnivač FilRouge Capitala Julien Coustaury. Time je ujedno FilRouge Capital preuzeo obvezu prikupiti privatni kapital koji će se, paralelno uz dodijeljena sredstva iz europskih fondova, ulagati u inovativne *start-upove*. Do sada je ovaj financijski instrument privukao interes od gotovo 7 milijuna eura privatnog kapitala, uz najavu mogućnosti povećanja tog iznosa." (Anonymous, 2019:n.p.) Upravo iz ovoga članka jasno se vidi da država ima značajnu ulogu u razvoju *start-upova*. Većina poticaja odnosi se na *start-upove* jer država želi doprinijeti razvoju takvoga poduzetništva. Državni financijski instrumenti usmjereni su na sam početak razvoja poduzeća. Poticaji se baziraju na inovativne projekte koji su ekonomski iskoristivi postaju jedan od najučinkovitijih načina korištenja financijskih resursa u svrhu poticanja malog i srednjeg poduzetništva. (Anonymous, 2019:n.p.) Nakon što tvrtka prestane biti *start-up* pretpostavka je da je već dovoljno razvijena kako bi se mogla sama financirati poticaji države gube na svome značaju. Prema istraživanju u ovome radu navodi se da *IT tvrtka* nema potrebu biti sufinancirana od strane državnih poticaja jer su od samih početaka imali mogućnost financirati se iz vlastitih projekata stoga im državni poticaji nisu bili prijeko potrebni. No navodi da su mjere državnog poticaja odlične u smislu danjeg razvoja samoga inovativnoga poduzetništva. Hipoteza nalaže da su poticaji države uglavnom namijenjeni tvrtkama koje se nalaze u *startup* fazi, no prema već gore navedenom članku navodi se da: „Onaj nešto manji dio od 10 do 50 tisuća eura bit će namijenjen inovativnim *start-upima* koji tek kreću ili imaju poslovno ideju, dok je drugi dio namijenjen tvrtkama koje već posluju, prošle su ranu fazu razvoja i rade na usavršavanju već postojećeg proizvoda. Takvim tvrtkama će na raspolaganju biti investicije i do 1,5 milijuna eura" (Anonymous, 2019:n.p.) Ovim navodom potvrđuje se financiranje *start-upova* u ranoj i u kasnijoj fazi razvoja samim time potvrđuje se gore navedena hipoteza. Državni poticaji pozitivno utječu na razvoj i popularizaciju *start-up* poduzeća.

H3: Izazov IT tvrtki je zadržavanje dugoročnog poslovnog odnosa s kupcima.

Prema ispitaniku *IT tvrtke* većina projekata je koje obavljaju je uspješna, ali naravno uspješnost ne proizlazi nužno samo iz realizacije same agencije. Nekad i sam klijent nema namjeru nastaviti projekt ili ocijeni da bi ulagao sredstva u drugom smjeru. Još jedan od problema je što se vremenski rokovi se najčešće premašuju, isto kao i budžeti, ukoliko postoje dodatni uvjeti, zahtjevi i sl. Dodatno može biti da klijent u nekom trenutku ima potrebu raniji završetak određene značajke ili čak samoga projekta, tako da je procjena projekta uvijek najizazovnija točka. Projekti koje IT tvrtke razvijaju koncipirani su tako da se u prvoj fazi napravi proizvod, a kasnije da se taj proizvod može razvijati i konstantno poboljšavati. Upravo na taj način *IT tvrtka* pokušava s klijentima održavati dugoročnu suradnju.

Kako bi došlo do poboljšanja dugoročnih odnosa s klijentima tvrtka mora ima dobro razvijen *Customer Relationship Management (CRM)* sustav. *CRM* predstavlja strategiju kojemu je klijent na prvome mjestu. Na klijenta se gleda kao na onoga kojemu se tvrtka konstantno mora prilagođavati i pratiti njegove potrebe. Zarada visokih prihoda i čiste dobiti mogu se postići jedino ako su kupci zadovoljni, a bez ovoga sustava ne bi bio moguć cjelokupan pristup klijentu, prepoznavanje njegovih potreba te naposljetku i ispunjavanje želja klijenata. *CRM* je strategija marketinga, usluga i prodaje koja spaja sve odjele poduzeća. Glavni dijelovi *CRM* sustava temelje se na marketingu i informatičkoj tehnologiji. Cilj ovoga sustava je zadovoljan klijent, a znatno niži troškovi tvrtke. (Perkov, 2016:2) Poboljšavanjem i radom na ovome sustavu lakše upoznajemo naše klijente i samim time se stvaraju veće šanse za zadržavanje klijenata. IT je sektor koji se brzo razvija i širi, upravo zbog toga treba svakodnevno pratiti trendove i unaprjeđivati rad svojih zaposlenika kako bi bili u mogućnosti svojima klijentima stalno nuditi nešto drugačije i u koraku s trendovima. Također svojim klijentima u samome početku treba predstaviti strateški plan kako bi jasno vidjeli postavljene ciljeve i mogli redovito pratiti njihovu realizaciju te biti uvjereni da su ispravno uložili svoj kapital. Svime ranije navedenim potvrđuje se hipoteza da je IT tvrtki izazov zadržavanje dugoročnog poslovnog odnosa s kupcima, no moguće uz dobru poslovnu strategiju.

10.Zaključak

U ovome radu detaljno su objašnjeni poslovni procesi i razvoj IT sektora u Hrvatskoj. Svaka tvrtka sastoji se od organizacijske strukture koja je primarna za dobro poslovno funkcioniranje. Organizacijska struktura povezuje sve poslove prema odgovarajućim funkcijama, u trenutku kada tvrtka pronađe odgovarajuću organizacijsku strukturu ona počinje napredovati. U IT sektoru tvrtke se najčešće koriste T-oblikom organizacijske strukture koje se koriste internetom i računalima kao primarnim izvorom rada. Životni ciklus tvrtke sastoji se od četiri faze izgradnje, rasta, formalizacije i elaboracije, za IT sektor specifično je što se tržište svakodnevno velikom brzinom mijenja i postoji stalna potreba za novitetima i inovacijama. Što prije tvrtka počne pratiti trendove i prilagođavati se bolje će poslovati. Poslovni procesi u IT tvrtki igraju veliku ulogu. Svaki proces moja ima utemeljenu svrhu, početak i kraj te osobu koja je odgovorna za uspješno izvršenje procesa. U ovakvim vrstama tvrtki poslovni procesi su jasno podijeljeni i svaki zaposlenik ima jasno određen zadatak. Svaki projekt je zasebno definirana cjelina koja mora imati specifičan tim zaposlenika koji su odgovorni da se projekt odradi uspješno. Informacijska tehnologija predstavlja poslovanje novoga doba i u današnje vrijeme je jedna od najrazvijenijih sektora. IT sektor je tu da svim drugim tvrtkama ponudi napredak, osigura povećanje dobiti i konkurentnosti. Glavni potencijal informacijskih tehnologija je da omogućuje tvrtki novitete s kojima se razlikuju od ostalih. Razvoj IT sektora ima veliku ulogu i značaj u Hrvatskoj jer doprinosi gospodarskom rastu te zapošljava veliki broj radnika i samim time uvećava društveni bruto proizvod zemlje. IT sektor važna je okosnica zemlje u tehnološkom smislu i jedan je od rijetkih sektora koji zavidno konkurira na svjetskom tržištu. Koliko je ovaj sektor jak prikazuje i sama činjenica da je plaća u ovome sektoru skoro duplo veća od prosječne plaće u ostalim sektorima u Republici Hrvatskoj. Kao uspješan primjer svega navedenoga je IT sektor u istočnoj Hrvatskoj koji ostvaruje stalan rast u smislu veličine, infrastrukture i poslovnih prihoda.

Ograničenja istraživanja: u ovome diplomskom radu korištena je analiza slučaja kao osnovna istraživačka metoda, analizirana je IT tvrtka iz istočne Hrvatske. Analiza se temelji samo na jednoj tvrtki te smatram da samo istraživanje i statistička obrada podataka može biti primjenjiva na srednje IT tvrtke istočnog dijela Hrvatske, ali ne i na sve tvrtke toga sektora na području Republike Hrvatske. Iako rezultate istraživanja smatram dovoljnim indikatorom stanja na tržištu uz pomoć kojih se mogu oblikovati buduća istraživanja i postaviti istraživačka pitanja.

Istraživanje se temeljilo na tri hipoteze koje su potvrđene. Prva hipoteza nalaže da organizacijska struktura u IT tvrtkama mora biti jasno definirana budući da je svaki novi proizvod u osnovi novi projekt, potvrđena je jer je potrebna angažiranosti zaposlenika iz svih poslovnih odjeljaka u tvrtki kako bi projekt bio uspješan. Druga hipoteza nalaže da su poticaji države su uglavnom namijenjeni tvrtkama koje se nalaze u *start-up* fazi. Potvrđeno je da su poticaji većinom namijenjeni *start-upovima* koji su ranoj i zrelijoj fazi te da pozitivno utječu na razvoj i popularizaciju *start-upova*. Posljednje hipoteza govori da je jedan od izazova IT tvrtki zadržavanje dugoročnog poslovnog odnosa s kupcima. Upravo zbog dinamičnog razvoja ovoga sektora teže je dugoročno zadržati klijenta, no uz strateški plan i dobro razvijen odnos s klijentima postoje šanse za ostvarivanje dugoročnog poslovanja.

Preporuka za daljnja istraživanja: želimo li postići još preciznije rezultate, uzorak ispitivanja trebao bi biti geografsko širi i kvantitativno veći te baziran na nove trendove rasta IT sektora. Jedno od novih pitanja koje treba istražiti je hoće li se u potpunosti morati mijenjati organizacijska struktura IT tvrtke? Prema istraživanju dolazi do potreba za novim vrstama poslova, a samim time i za novom organizacijskom strukturom. Također bilo bi dobro detaljnije istražiti druge mogućnosti sufinanciranja novih IT tvrtki te na koji način mogu oformiti stalnu bazu klijenata s kojima će raditi dugoročno.

11. Literatura

1. Anonymous. (2019*) Za inovativne hrvatske start-upove osigurano više od 42 milijuna eura.*https://www.mingo.hr/page/za-inovative-hrvatske-start-upove-osigurano-vise-od-42-milijuna-eura[pristup: 12.08.2019.]
2. Bestvina Bukvić, I. (2018) Impact of business enviroment on the development of regionl IT sector: Case eastern Croatia. U: Mašek Tonković, A., Crnković, B. ur. *7th International scientificsymposium: EconomyofEastern Europe – visionandgrowth.*Osijek: Studio HS internet d.o.o.
3. Bestvina Bukvić, I., Jurić, T., Nenadić, I. (2016) Položaj u gospodarstvu i struktura financiranja poduzeća u ICT sektoru Republike Hrvatske. U: Šundalić, A. et al. ur. *Sociokulturno nasljeđe i gospodarski razvoj: Globalizacija i regionalni identitet 2016.*Osijek: Studio HS internet d.o.o.
4. Bosilj Vukšić, V., et al. (2006)Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima. *EFZG workingpaperseries*. Članak 06-05 Zagreb:Ekonomski fakultet.
5. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008) *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb:Školska knjiga.
6. Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004)*Upravljanje poslovnim procesima.*Zagreb:Sinergija-nakladništvod.o.o.
7. Breslauer, N., Gregorić, M. (2015) Utjecaj suvremenih informacijskih tehnologija na učinkovitost poduzetničkih projekata. Stručni rad. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu.* Vol. 6, No. 2. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu.
8. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008) *Moderni menadžment.* 10. izdanje Zagreb:MATE.
9. Dvorski, M., (2018) *Procesni pristup poslovnim funkcijama na primjeru konkretnog poduzeća*. Završni rad. Varaždin:Sveučilište Sjever.
10. Ferišak, V., (2006)*Nabava: politika, strategija, organizacija, management*.2. aktaualizirano i dopunjeno izdanje.Zagreb:Vlastita naklada.
11. Galetić, L. (2011) *Organizacija velikih poduzeća.*Zagreb:Sinergija nakladništvo d.o.o.
12. Hernaus,T.,Perković,S. (2011) Razvijenost područja upravljanja poslovnim procesima: analiza obrazovnih programa.*Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*Vol. 9, No. 2. Zagreb:Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb.

13. Kovačević, Z., Vuković, K. (2006) Performanse poduzeća u hrvatskom sektoru infomacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT). U: Benić, Đ. ur. *Ekonomska misao i praksa.* Dubrovnik:Sveučilište u Dubrovniku.
14. Lagunda, M., Marklund, J. (2005) *Business ProcessModelling, Simulationand Design.* New Jersey:PearsonPrentica Hall.
15. Lloyd, V. (2011) ITIL *Continual Service Improvement: Best Management Practice*. London: The Stationery Office.
16. Mateljak, Ž. (2016) *Organizacija tvrtke: Analiza iznutra i izvana alfa je i omega uspjeha.* URL: https://lider.media/aktualno/organizacija-tvrtke-analiza-iznutra-izvana-alfa-je-omega-uspjeha/ [pristup: 12.08.2019.]
17. Müller, J. (2001) Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija. *Ekonomski pregled*. Zagreb:Hrvatsko društvo ekonomista.
18. Perkov, D. (2016) *Upravljanje odnosima s kupcima putem kluba vjernosti na primjeru poduzeća Billa.*Diplomski rad. Pula.
19. Prima Bon d.o.o. (2019); *Bonitetni izvještaj,* Zagreb
20. Romac- Umljenović, I., Orlović, A., Solomun, D. (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije – percepcija policijskih rukovoditelja. *Policija i sigurnost*. Vol. 24, No. 3. Zagreb:Ministarstvo unutarnjih poslova RH.
21. Severović, K. (2013)*Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga*. Doktorski rad. Varaždin.
22. Sikavica, P. (2011) *Organizacija.*Zagreb;Školska knjiga.
23. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija.* Zagreb:Informator.
24. Sklepić, M. (2014) *Povezivanje poslovanja i IT-a putem ITIL standarda*. Diplomski rad. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
25. Spremić, M., Kostić, D. (2008) Upravljanje kvalitetom informatičke usluge: Studije slučaja primjene ITIL metode. *Poslovna izvrsnost*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb.
26. Srića, V., Spremić, M. (2000) *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha.*Zagreb:Sinergija.
27. Stričević, M. (2018)*Značaj informacijskih tehnologija za razvoj poduzetništva*. Diplomski rad. Rijeka:Sveučilište u Rijeci – Odjel za informatiku.

28. Sučić, I. (2012) Upravljanje IT uslugama u velikim poduzećima. Zagreb: HEP.
29. Sveučilište u Zadru: MetodologijaURL: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf[pristup: 20.07.2019.]
30. Tomić Rotim, S. (2006) *Usklađivanje IT-a s poslovnim sustavom.* Stručni rad. Zagreb: ZIH d.o.o.
31. Weihrich, H., Koontz, H. (1994) *Menedžment.* Zagreb:MATE.
32. Zwass, V. (n.d.) *Information system.* Encyclopaedia Britannica. URL: https://www.britannica.com/topic/information-system [pristup: 09.05.2019.]
33. Žitnik, B. (2015) HrvatskaIT industrija1995-2015-2025 nastajanje – stanje – budućnost. *Open Info Trend*. Zagreb: Teledom.
34. Žugaj, M., Cingula, M. (1992) *Temelji organizacije.* Varaždin:Foing.
35. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004) *Organizacija.* 2. izdanje Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

12.Prilozi

- Popis tablica

Tablica 1. Karakteristike organizacije u pojedinim fazama poduzeća 9
Tablica 2. Klasifikacija funkcija 19
Tablica 3. Temeljne razlike između personalne funkcije i funkcije ljudskih potencijala 29
Tablica 4. Pravne osobe u ICT sektoru prema aktivnosti i po županijama, stanje 31.prosinca 2014. 44

- Popis slika

Slika 1. Faze razvoja organizacije 8
Slika 2. Podjela poslovnog procesa na funkcije po M. Porteru 13
Slika 3. Princip modeliranja poslovnih procesa 16
Slika 4. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji 18
Slika 5. Organizacijska shema nabavne funkcije 23
Slika 6. Organizacijska shema prodajne funkcije 27
Slika 7. Ustrojstvo financijske funkcije 28
Slika 8. Kontekst funkcioniranja odjela informatike i model upravljanja informacijskim sustavom poduzeća 32
Slika 9. Integracija IT u proces poslovnog planiranja 33
Slika 10. Struktura IT potrošnje (%) u Hrvatskoj po tipu korisnika 35
Slika 11. Struktura ukupnog prihoda IT industrije (%) u Hrvatskoj po tipu tvrtki 36
Slika 12. Veza poslovnog i IT Balanced Scorecarda 39
Slika 13. Faze životnog ciklusa usluge 41