PRINCIPI ORGANIZACIJSKOG KONCEPTA U PODUZEĆU „MEDIKA“ D.D., ZAGREB

Turković, Marinela

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:266139

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PRINCIPI ORGANIZACIJSKOG KONCEPTA U PODUZEĆU „MEDIKA“ D.D., ZAGREB

Mentor:

Doc. dr. sc. Mateljak Željko

Studentica:

Marinela Turković

Broj indeksa:4130340

Split, kolovoz, 2016. god

SADRŽAJ:

SAŽETAK 1

1. UVOD 2

1.1. Predmet rada 2

1.2. Problem rada 2

1.3. Ciljevi rada 2

1.4. Metode rada 3

1.5. Struktura rada 3

2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA 4

2.1. Pojam organizacije 4

2.2. Principi organiziranja 5

2.3. Vrste organizacija 7

2.3.1. Funkcijska organizacijska struktura 7

2.3.2. Divizijska organizacijska struktura 9

2.3.3. Projektna organizacijska struktura 11

2.3.4. Matrična organizacijska struktura 13

2.3.5. Hibridna organizacijska struktura 14

2.3.6. Mješovita organizacijska struktura 17

2.3.7. Mrežasta organizacijska struktura 17

2.4. Teorije organizacije 18

2.4.1. Klasična teorija organizacije 18

2.4.2. Neoklasična teorija organizacije 20

2.4.3. Suvremena organizacijska teorija 20

2.5. Centri odgovornosti organizacije 21

2.5.1. Troškovni centri 23

2.5.2. Profitni centri 24

2.5.3. Prihodni ili investicijski centri 25

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „MEDIKA“D.D. ZAGREB 26

3.1. Opći podaci 26

3.2. Prodajni program 27

3.3. Vizija i misija poduzeća 29

4. PRINCIPI ORGANIZACIJSKOG KONCEPTA U PODUZEĆU „MEDIKA“ D.D. ZAGREB 30

4.1. Organizacijska struktura poduzeća „Medika“ d.d. 30

4.2. Principi organiziranja u poduzeću „Medika“ d.d. 32

4.3. Organizacija poslova poduzeća „Medika“ d.d. 34
4.4. Dioničko društvo poduzeća „Medika“ d.d. 35
5. ZAKLJUČAK 37
SUMMARY 38
LITERATURA 39
POPIS SLIKA 40
POPIS TABLICA 41

SAŽETAK

Suvremena poduzeća često se susreću s mnogima promjenama i faktorima koji utječu na poslovanje poduzeća. Stoga je važno da poduzeće bude opskrbljeno kvalitetnim zaposlenicima. Tu je uloga menadžera jako važna jer upravo on usmjerava i motivira zaposlenike k ostvarenju cilja. Svako poduzeće je jedinstveno stoga razlikujemo mnoge vrste organizacijske strukture. Ona ovisi o veličini poduzeća, broju zaposlenika, vrsti posla i slično. Organizacija u poduzeću ima bitnu ulogu te ona predstavlja ključ poslovnog uspjeha. Poduzeća se međusobno razlikuju po principu organiziranja poslova u poduzeću, međutim svima je isti cilj, a to je efikasnost i efektivnost. U ovom radu je prikazana i objašnjena organizacijska struktura poduzeća Medika d.d. Zagreb. Objasnit će se način na koji je organiziran rad, odnosno koji principi se koriste kako bi poslovanje bilo uspješno. Poduzeće Medika d.d. ima kvalitetno koncipiran rad u poduzeću, to jest organizacijsku strukturu i upravo zbog toga služi kao primjer i uzor mnogim drugim poduzećima u Hrvatskoj.

Ključne riječi: organizacija, organizacijski principi, organizacijske strukture.

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Predmet ovog završnog rada su principi organizacijskog koncepta u poduzeću Medika d.d. Zagreb. Temeljna djelatnost poduzeća je prodaja i skladište te prijevoz lijekova i ostalih medicinski lijekova kao i opreme koja se svakodnevno koristi u ljekarnama, bolnicama i veterinarskim ambulantama. Također posjeduje proizvode namijenjenih za kozmetiku, higijenu, stomatološku i medicinsku opremu te materijale. Sjedište tvrtke se nalazi na adresi Zagreb, Capraška 1. Poduzeće Medika d.d. ima tri svoje podružnice koje se nalaze u Splitu, Rijeci i Osijeku.

1.2. Problem rada

Ovim završnim radom će se opisati kako i na koji način se provodi organizacija u poduzeću Medika d.d. Zagreb. Svako poduzeće treba imati dobro koncipiranu organizacijsku strukturu jer je upravo ona ključna za poslovni uspjeh. Znamo da je organizacija temelj poduzeća stoga se upravo njoj posvećuje velika važnost. Poduzeće Medika u Hrvatskoj služi kao dobar primjer posjedovanja kvalitetnog organizacijskog koncepta po kojem se ugledaju mnoga druga poduzeća. Brojni faktori utječu na tip organizacije, a to su: veličina poduzeća, glavna djelatnost, broj zaposlenika i slično. Većina poduzeća želi postići što bolji uspjeh, a upravo organizacija pomaže povećati poduzetnu konkurentnost.

1.3. Ciljevi rada

Cilj rada je prikupiti što više podataka o poduzeću Medika, a to se odnosi na prošle i sadašnje informacije o organizacijskoj strukturi. Kako je tvrtka Medika poznata po svom dobrom organizacijskom konceptu, ova tema završnog rada je prikladna te će se detaljno razraditi na primjeru poduzeća Medika.

1.4. Metode rada

Jedna od važnijih etapa u istraživanju je svakako prikupljanje kvalitetnih i vjerodostojnih podataka i informacija. U tu svrhu od velike koristi nam je stručna literatura koja je povezana s temom završnog rada. Određeni elementi literature i korisnih stručnih časopisa će se preuzeti, odnosno citirati.

1.5. Struktura rada

U uvodnom dijelu navodi se problematika rada i predmet istraživanja, ciljevi koji se žele ostvariti i metode koje će se koristiti.

Prvo poglavlje je uvod u kojem se objašnjava pojam organiziranja koji se ne odnosi strogo na poslovnu organizaciju jer je organizacija prisutna u svakodnevnom čovjekovom životu.

Drugo poglavlje vezano je za teorijski dio organiziranja i principe organizacijske strukture.

Treće poglavlje prikazuje opće podatke poduzeća te njegove temeljne djelatnosti.

U četvrtom poglavlju objašnjavamo principe organizacijskog koncepta u poduzeću Medika d.d. Zagreb i upravo ovo poglavlje predstavlja ključan dio završnog rada.

Na kraju rada nalazi se zaključak u kojem se daje osvrt na cjelokupni završni rad.

2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA

2.1. Pojam organizacije

Smatra se da je organizacija vrlo stara aktivnost koja se veže uz čovjeka te možemo zaključiti da pojam organizacije započinje sa pojavom čovjeka. Uz pomoć starih sredstava za rad i samostalnom donošenju odluka tadašnji je čovjek počeo prilagođavati oblik svojeg tada korištenog pribora za rada kako bi kvalitetnije podmirio svoje životne potrebe. Postupnim primjenjivanjem stečenih iskustava i znanja te dodatnim učenjem, čovjek je osim što je usavršavao svoj alat, pronalazio je i učinkovitije radne metode pomoću kojih je stvorio bolje mogućnosti za podmirenje svojih potreba koje su s vremenom bile sve veće i veće. Tako je čovjek povećavajući kvalitetu alata i kontinuirano poboljšavajući organizaciju rada postizao mnogo veće rezultate te ostvarivao ciljeve u svim segmentima svojih aktivnosti. Možemo zaključiti da čovjek cijeli svoj život provodi u nekom obliku od organizacija te da broj organizacija svakodnevno raste. U današnjem svijetu je često prisutna te je bez nje skoro pa nemoguće i jako teško rješavati bilo koju vrstu problema. U poslovnoj komponenti, organizacija se odnosi na jednu od glavnih funkcija menadžmenta. Menadžment predstavlja aktivnost prestrukturiranja i održavanja okoline u kojoj skupina ljudi obavljaju neki posao, pri tome efikasno i efektivno koriste raspoložive resurse sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva. Menadžment se sastoji od 5 osnovnih funkcija , a to su: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje. Organizacija predstavlja moćan instrument za ostvarenje postavljenih ciljeva. U tom smislu organiziranje se najčešće odnosi na projektiranje organizacije.[1] Tako Lebenbaum definira projektiranje organizacije kao: „Proces kojim se tvori optimalna organizacijska struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakog sastavnog dijela unutar strukture da bi se najbolje ostvarili ciljevi poduzeća.“ Projektiranje organizacije ima mnogobrojne zadatke od kojih su najvažniji:

- oblikovanje organizacijskih jedinica i radnih mjesta,
- projektiranje prostorne organizacije i organizacijskih sredstava,
- raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća.
- projektiranje odnosa između organizacijskih veza.

[1]Buble, M. (2006): Osnove managementa, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 227.

2.2. Principi organiziranja

Kod raščlanjivanja ukupnog zadatka potrebno je najprije formirati uže cjeline, odnosno radna mjesta koja se povezuju u šire cjeline te tako dolazi do povezivanja svih zadataka u poduzeću. Taj proces predstavlja departmentalizaciju. Koliko će biti razina povezivanja to ovisi o nekoliko varijabli kao što su: veličina i djelatnost poduzeća, lokacija, podjela rada i slično. Raščlanjivanje ukupnog zadatka odnosi se na određene principe grupiranja zadataka s ciljem kako bi se formirala organizacijska jedinica.[2] Za razliku od Allena, Koontz i O´Donnell(1968) govore o većem broju principa, ali također ističu potrebu određenog stručnog znanja iskustva organizatora.

Prema njima su ti principi sljedeći:

- Princip sličnosti
- Princip povezanosti
- Princip najveće uporabe
- Princip posebnog interesa
- Princip razdvajanja
- Princip autonomije
- Princip adekvatne pozornosti
- Princip koordinacije
- Princip grupiranja prema izvršenju
- Princip grupiranja prema objektu

1.) Princip sličnosti temelji se na povezivanju sličnih odnosno srodnih poslova u jednu cjelinu. Primjenjuje se uglavnom kod formiranja donjeg i srednjeg segmenta organizacijske strukture.
2.) Princip povezanosti temelji se na povezivanju različitih ali međusobno sličnih poslova. Primjenjuje se kod formiranja gornjeg segmenta organizacijske strukture.
3.) Princip najveće uporabe temelji se na povezivanju određenih grupa poslova koji se obavljaju za različite organizacijske jedinice te se baziraju na organizacijsku jedinicu koja ih najviše upotrebljava.

[2]Buble, M. (2006): Op. cit., str. 246.

4.) Princip posebnog interesa temelji se na povezivanju onih poslova koji se dotada nisu obavljali u poduzeću. Na primjenu ovog principa gleda se kao privremeno rješenje.
5.) Princip razdvajanja temelji se na tome da se planiranje, izvršenje te kontrola moraju razdvojiti s ciljem što efikasnijeg funkcioniranja organizacije.
6.) Princip autonomije temelji se na tome da efikasnost poslovanja, koja se temelji na autonomiji rada i nositeljima rada, treba formirati u posebnu organizaciju jedinicu.
7.) Princip adekvatne pozornosti temelji se na formiranju pomoćnih poslova.
8.) Princip koordinacije temelji se na formuliranju broja zaposlenih te se na taj način osigurava mogućnost uspješne koordinacije. On se bazira na problem raspona kontrole, odnosno broja podređenih.
9.) Princip grupiranja prema izvršenju temelji se na tome da se svi istovrsni, pojedinačni i izvršni zadaci grupiraju u jednu grupu.
10.) Principi grupiranja prema objektu odnose se na grupaciju zadataka istog objekta.

Najvažniji principi organizacije su:

- podjela rada i specijalizacija
- koordinacija i kooperacija
- standardizacija i tipizacija
- centralizacija i decentralizacija

Podjela rada se odnosi se na raščlanjivanje ukupnog zadatka koji se mora ostvariti na nivou cjelokupne organizacije. Dijele se na posebne podjele koje se obavljaju na nivou organizacijske jedinice i pojedinačne koje izvršavaju pojedinci, odnosno zaposlenici. Specijalizacija je rezultat podjele rada te omogućuje veću ukupnu proizvodnju i fleksibilnost jer radnici obavljaju svoje poslove efikasnije. S dobrom podjelom poslova postiže se bolja organizacija poslova te na taj način i uspješnija kontrola rada. Ukoliko se pretjera s podjelom rada i organizacijom mogu se stvoriti negativni učinci stoga treba biti oprezan. Za uspješno poslovanje bitni su koordinacija i kooperacija. Također potrebno je spomenuti i standardizaciju kojom se utvrđuje koja potrebna svojstva i osobine treba sadržavati pojedini proizvod ili materijal. Razlikujemo zakonski kojeg svi moraju posjedovat te specifikacije koje nastaju slobodnom voljom određenim brojem povezanih poduzeća. Pojam sličan standardizaciji je tipizacija i pomoću nje smanjujemo broj izabranih standardiziranih proizvoda koji imaju određene kvalitete te na taj način zadovoljavaju osnovnu svrhu. Kod centralizacije upravljanja delegiranjem autoriteta nije izvršeno pa se sve odluke donose u vrhu

organizacije. Ova organizacija se javlja u stabilnim uvjetima i malim poslovnim sistemima s jednostavnom strukturom, dok je kod decentralizacije delegiranje autoriteta izvršeno s vrha organizacije na niže nivoe.

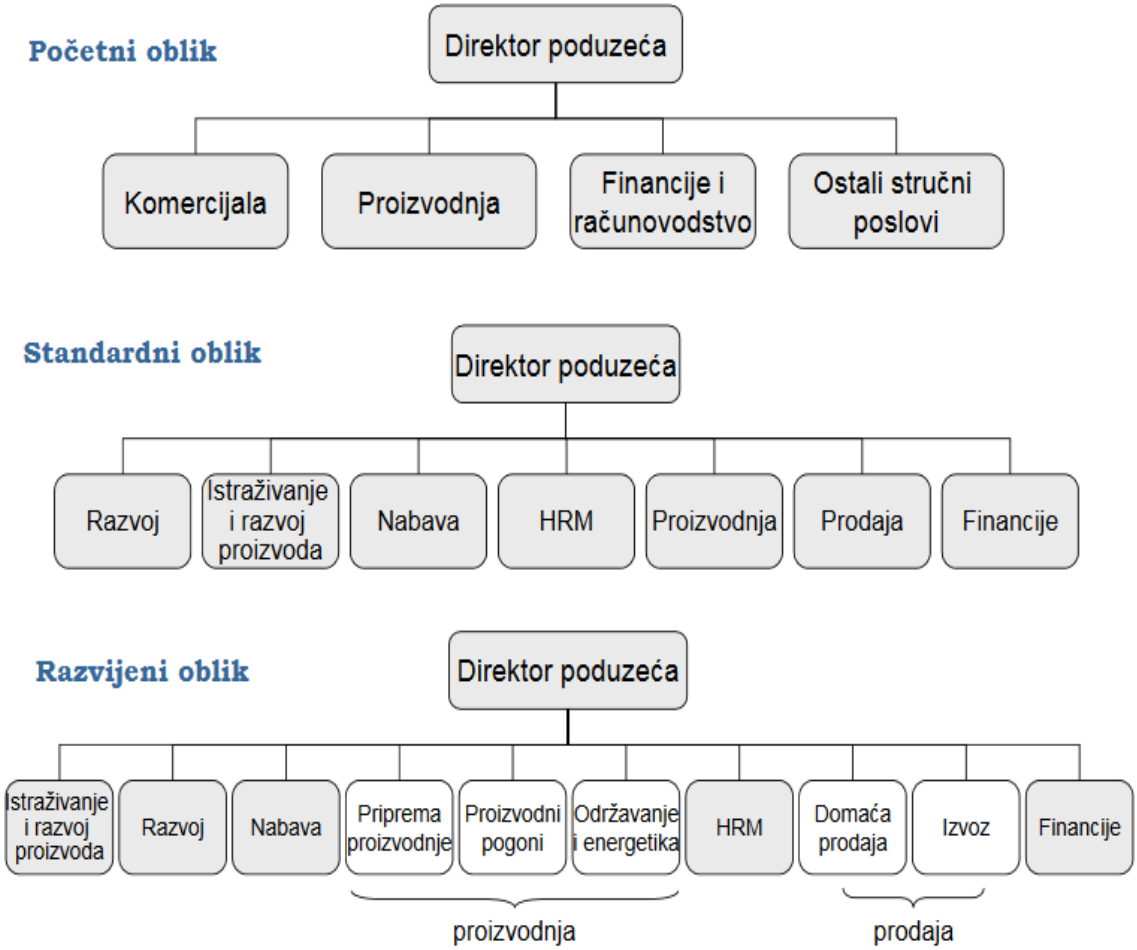
2.3. Vrste organizacija

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Divizijska organizacijska struktura
3. Projektna organizacijska struktura
4. Matrična organizacijska struktura
5. Hibridna organizacijska struktura
6. Mješovita organizacijska struktura
7. Mrežasta organizacijska struktura

2.3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura smatra se najstarijom i najsloženijom organizacijskom strukturom te se temelji na ranim teorijama menadžmenta. Grupiranje sličnih, odnosno istih poslova je karakteristika ove organizacijske strukture. S obzirom na razvijenost funkcijske organizacijske strukture razlikujemo tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture:

- početni oblik
  Ovdje je broj formiranih organizacijskih jedinica manji od broja poslovnih funkcija.
- standardni oblik
  Ovdje je broj formiranih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija.
- razvijeni oblik
  Ovdje je broj formiranih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija.



Slika 1. Vrste funkcijske strukture

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

Funkcijski oblik naglašava ciljeve organizacijskih jedinica te je pogodan za poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini i primjenjuju standardnu tehnologiju. Međutim ovaj oblik nije pristupačan u uvjetima brzih promjena.

Glavne prednosti su:

- visoki stupanj specijalizacije i podjele rada,
- stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije,
- logična povezanost poslovnih funkcija,
- naglašavanje značaja i važnosti "glavnih funkcija",
- slijedi principe specijalizacije po funkcijama,

- olakšava edukaciju i osposobljavanje menadžera za vođenje pojedinih poslovnih funkcija,
- osigurava čvrstu kontrolu na vrhu poduzeća.

Glavni nedostaci su:

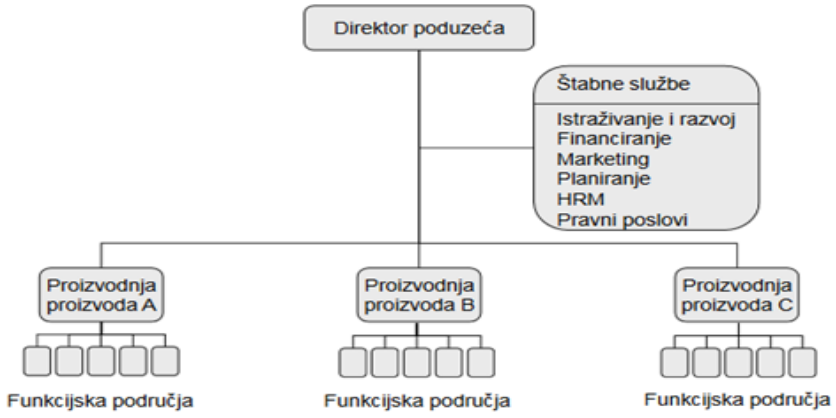
- sporo se prilagođava promjenama,
- otežana koordinacija poslova,
- sporo odlučivanje,
- ograničen razvoj menadžmenta,
- ne naglašava ciljeve poduzeća.

2.3.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijski oblik koji se još naziva i višelinijski karakterističan je po tome što formira organizacijske jedinice s aspekta objekta. Objekt može biti program, proizvod ili grupa proizvoda, prodajna linija ili geografsko područje. Razlikujemo tri temeljna divizijska oblika organizacijske strukture, a to su:

- Predmetna ili proizvodna

  Karakterizira je grupiranje poslova u organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju određenog proizvoda.

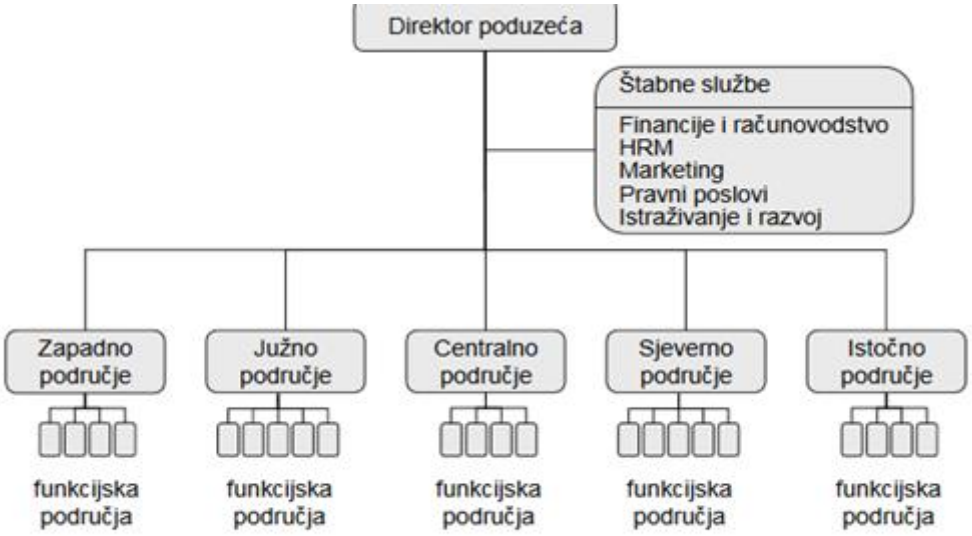


Slika 2. Predmetna ili proizvodna divizijska organizacijska struktura

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

- Teritorijalna ili geografska

  Karakterizira je činjenica da se potrebe kupaca ili glavna obilježja proizvoda mogu najbolje zadovoljiti na lokalnoj razini te da zahtjevi nisu kompleksni.



Slika 3. Teritorijalna ili geografska divizijska organizacijska struktura

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

- Prema potrošačima

  Orijentira se prema različitim potrošačima.

Organizacijsku strukturu prema potrošačima koriste velika poduzeća s velikim brojem različitih proizvoda koje upotrebljavaju raznovrsni potrošači. Također primjenjuje se u bankama koje su bazirane na građane, gospodarske subjekte i neprofitne organizacije. Ona je često prisutna u visokoškolskim institucijama gdje se korisnici razlikuju s obzirom na obrazovne programe i smjerove. Različite vrste pacijenta susrećemo i u zdravstvenim ustanovama stoga se i u tu koristi organizacijska struktura prema potrošačima kao i na nižim organizacijskim razinama međutim ne kao primarna organizacijska struktura.

Kod divizijskog oblika pri grupiranju poslova primjenjuje se samo jedan princip. Zbog djelovanja različitih faktora poslovnog okruženja ovakav oblik ne može biti efikasan stoga se uvode nadopunjavajući oblici što u konačnici rezultira multidimenzijalnim oblicima. Teritorijalnu organizacijsku strukturu primjenjujemo u poduzećima koja se nalaze na

različitim lokacijama, odnosno rasprostranjena su na velikim područjima. Također koriste se kada poduzeća imaju ograničenu nomenklaturu proizvoda ili ako su poduzeća nastala samostalnim povezivanjem. Ponekad sama priroda poslovanja određuje vrstu organizacijske strukture stoga je teritorijalna organizacija karakteristična u djelatnostima kao što su poljoprivreda, promet, šumarstvo, trgovina, bankarstvo, hotelijerstvo itd., a najčešće se upotrebljava u prodajnoj funkciji.

Glavne prednosti su:

- ima veće organizacijske jedinice od funkcijskih jedinica,
- oblik decentralizacije poduzeća,
- decentralizira odgovornost na niže razine,
- brže donošenje odluka i brža prilagodba novonastalim uvjetima,
- omogućava razvoj menadžera za razinu top menadžera.

Glavni nedostaci su:

- paralelno obavljanje poslova istih poslovnih jedinica,
- nužnost za više osoba s kvalifikacijama glavnog menadžera,
- otežana kontrola s vrha.

2.3.3. Projektna organizacijska struktura

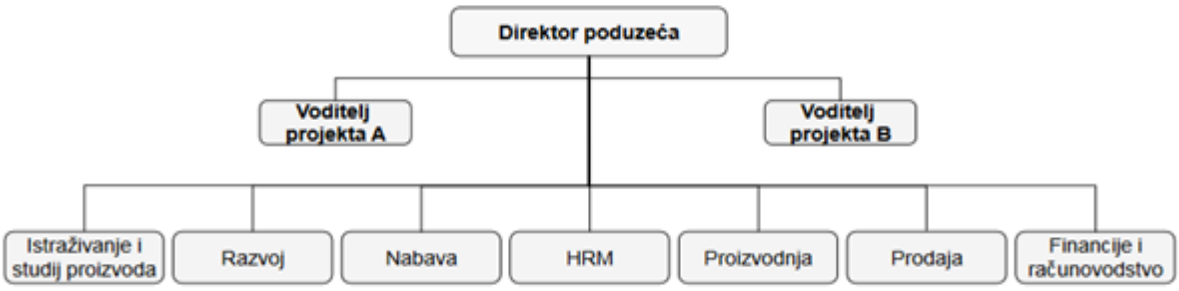
Projektna organizacijska struktura pojavila se u SAD-u tijekom 60-ih godina prošlog stoljeća, a najčešće je bila korištena u vojnoj industriji te za svrhe svemirskog istraživanja. Predstavljala je privremenu organizacijsku formu koja se uspostavljala za realizaciju određenog zadatka ili projekta. Projekt predstavlja složenu radnju, odnosno pothvat koji ima jasan cilj i određeno vrijeme trajanja, a u njemu sudjeluje nekoliko zaposlenika iz različitih segmenata. Projektna organizacijska struktura ima karakteristike fleksibilne i timske organizacije te je upravo zbog toga danas sve prisutnija. Posebne zadatke obavljaju posebni timovi gdje glavnu riječ ima projektni menadžer.

Projektna organizacija može biti:

- Individualna

  U ovom obliku imamo menadžera projekta bez stalnog osoblja.
- Čista

  U ovom obliku imamo menadžera projekta sa stalno zaposlenim osobljem.

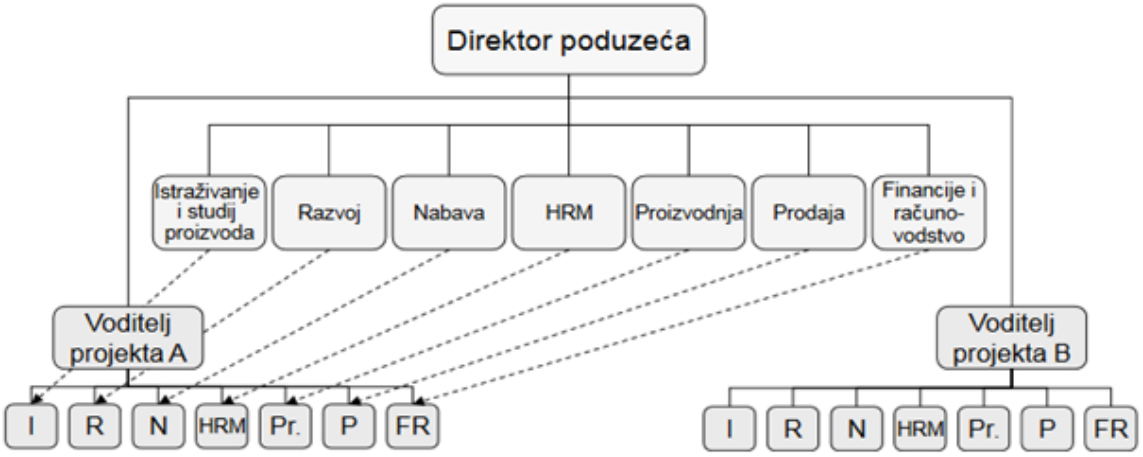


Slika 4. Individualna projektna organizacijska struktura

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

Izbor modela projektne organizacijske strukture ovisi o:

- veličini projekta
- složenosti projekta
- broju projekta koje treba izvršiti
- učestalosti ponavljanja projekta



Slika 5. Čista projektna organizacijska struktura

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

Glavne prednosti su:

- ublažava se rigidnost i hijerarhija klasičnih struktura,
- jasniji fokus na prioritetne zadatke,

- bolja komunikacija.

Glavni nedostaci su:

- sukobi između projektnog i funkcijskog menadžera,
- preopterećenost zaposlenika,
- nemogućnost akumulacije stečenog znanja.

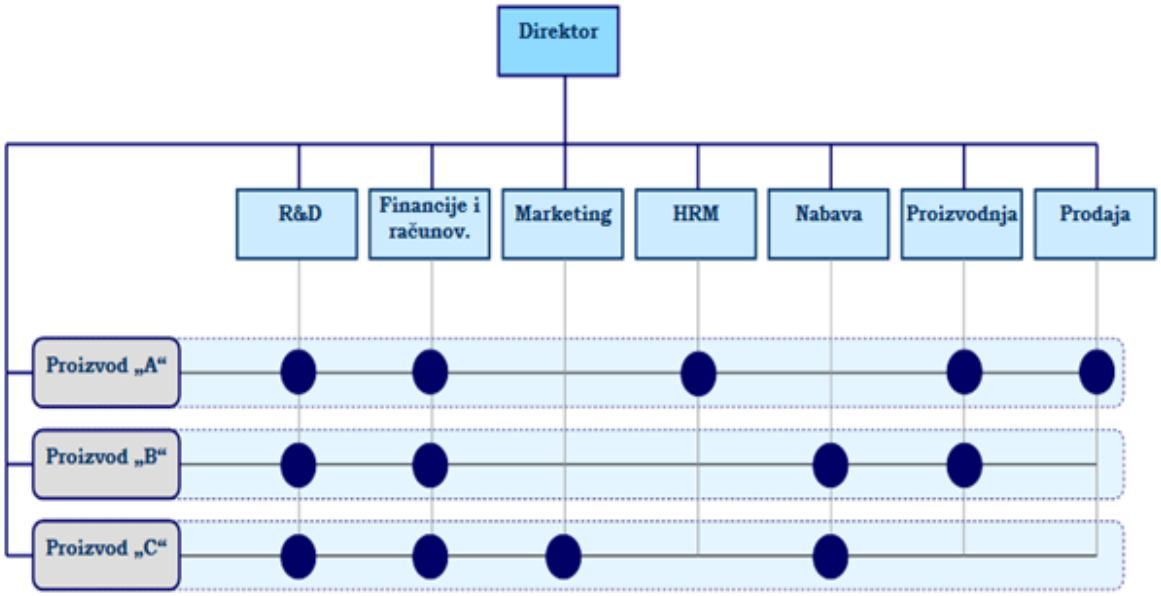
2.3.4. Matrična organizacijska struktura

Matrični oblik organizacijske strukture pojavio se između 1950. i 1960. godine da bi olakšao bočnu koordinaciju. Izvorno je razvijen u zračnoj industriji, u kojoj promjenjivi zahtjevi kupaca i tehnološki uvjeti naglašavaju lateralne odnose između funkcija. Njegova primjena ubrzo se proširila na proizvodne, uslužne i druge organizacije.[3] Ovaj oblik predstavlja kombinaciju projektne i funkcijske organizacijske strukture te otklanja slabosti funkcijske strukture. Kod matričnog oblika organizacijske strukture imamo vertikalnu odgovornost što znači da linijski menadžeri određuju tko će i kako obavljati određene zadatke. Za razliku od odgovornosti koja se obavlja po vertikali, upravljanje projektima se kreće po horizontali što znači da su menadžeri odgovorni za povezanost svih akcija i aktivnosti. Matrična organizacijska struktura može se izraziti kao kombinacija funkcija poslova, proizvoda i određenog područja. Razlikujemo tri temeljne vrste a to su:

- Projektno-matrična
  Predstavlja kombinaciju funkcijskih organizacijskih jedinica i projekata.
- Proizvodno-matrična
  Predstavlja kombinaciju funkcijskih organizacijskih jedinica i proizvodne logike.
- Programsko-matrična
  Predstavlja kombinaciju funkcijskih organizacijskih jedinica i programa.

Matrična organizacijska struktura se koristi u poduzećima gdje se proizvodi po narudžbi za već poznate kupce ili u poduzećima koja proizvode pojedinačne proizvode te rade veći broj projekata. Također primjenjuje su u slučaju kada treba istovremeno ispuniti dvije dimenzije organizacije kao i u poduzećima koja proizvode veliki broj drugačijih proizvoda na različitom poslovnom prostoru, odnosno području.

[3]Buble, M. (2006): Op. cit., str. 258.



Slika 6. Matrična organizacijska struktura

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

Glavne prednosti su:

- naglašena fleksibilnost,
- pojačana koordinacija,
- poboljšano komuniciranje,
- veća motiviranost zaposlenih.

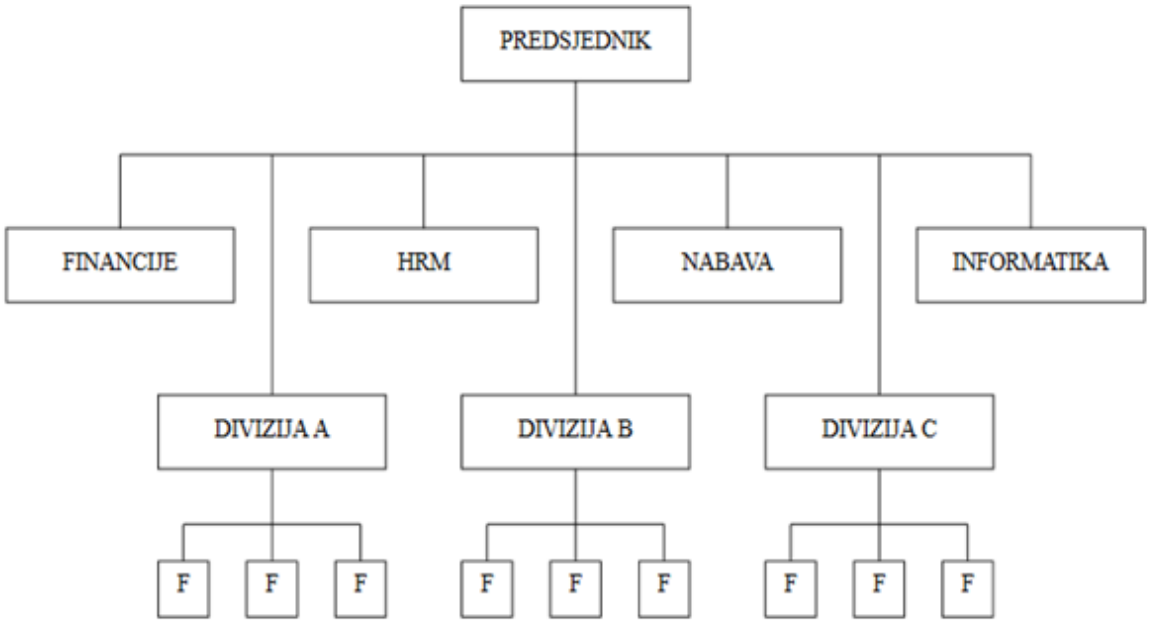
Glavni nedostaci su:

- povećana mogućnost pojave konflikata zbog dualne odgovornosti,
- sporije odlučivanje,
- povećani troškovi zbog dvostranog menadžmenta.

2.3.5. Hibridna organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura predstavlja kombinaciju funkcijske i multidivizijske strukture na istoj organizacijskoj razini te sporazumijeva dodavanje funkcijske divizijskim organizacijskim jedinicama gdje glavno mjesto zauzimaju divizijske jedinice. Hibridnom organizacijskom strukturom se uspostavlja ravnotežno stanje centralizacije i decentralizacije na određenim poslovnim razinama te postiže ekonomičnost pri obavljanju poslovnih zadataka. Pojedini poslovi određene poslovne funkcije provode se na razini društva kako bi se

zadovoljile potrebe svih njegovih dijelova, a ostale zadaće istim funkcijama provode se unutar pojedinih divizija. Na istoj organizacijskoj razini kombiniraju se dva načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Ova organizacijska struktura daje bolja rješenja u odnosu na standardne organizacijske oblike. Također je poželjno koristiti je u promjenjivoj i nestabilnoj okolini te je slična hibridnoj organizacijskoj strukturi.

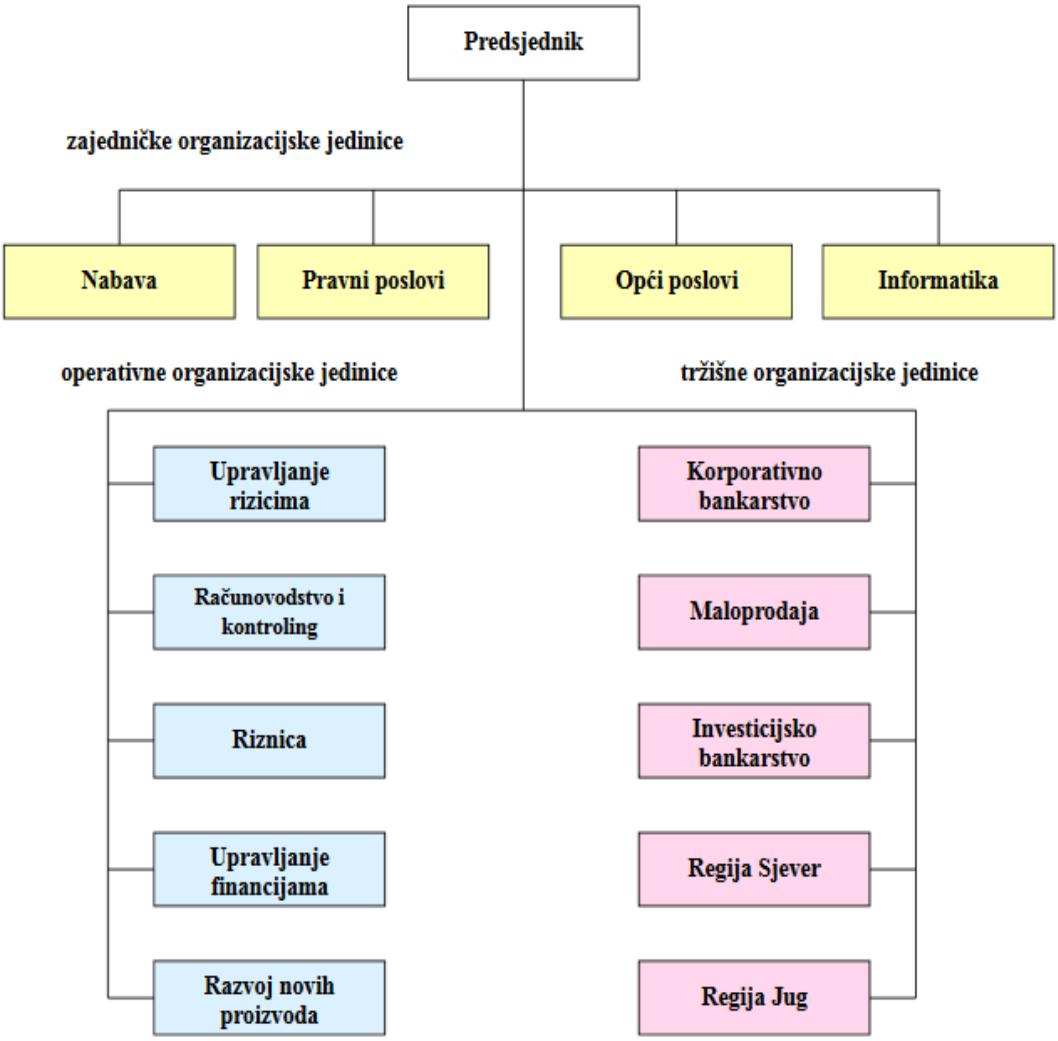


Slika 7. Hibridna organizacijska struktura

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

Inačica hibridne organizacijske strukture predstavlja front-back organizacijska struktura gdje postoje tri vrste, a to su:

- Prednja ili tržišna - bazirana na kupce
- Stražnja ili operativna - bazirana na tehnologiju ili proizvod/uslugu
- Zajednička - daje podršku svim funkcijskim jedinicama.



Slika 8. Front-back organizacijska struktura

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

Glavne prednosti su:

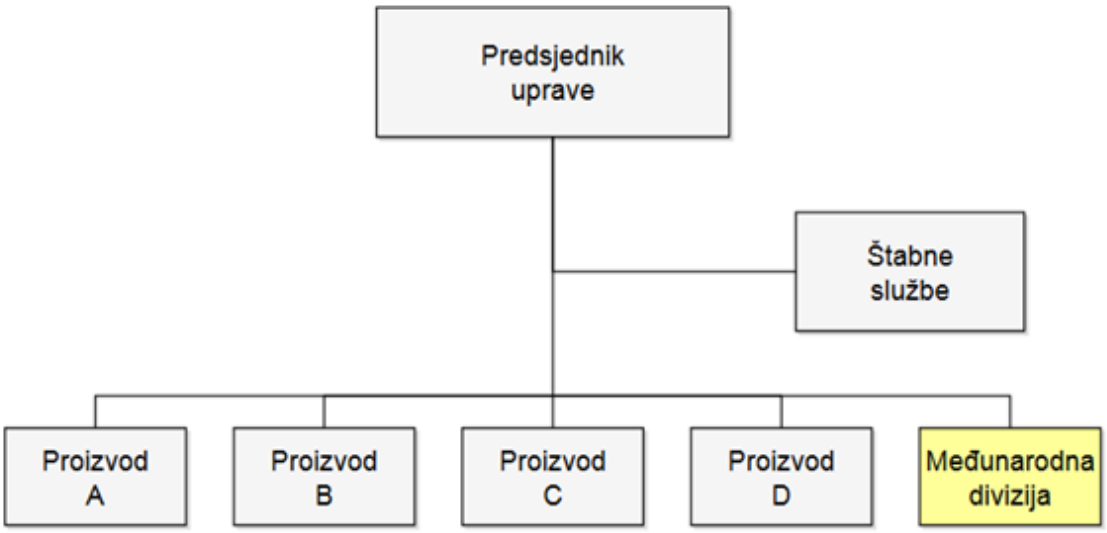
- široko primjenjiva,
- veća fleksibilnost,
- pogodna za nestabilnu okolinu,
- pruža podršku svim dijelovima organizacije,
- bolje usklađivanje između korporativnih ciljeva i ciljeva slabosti poslovnih jedinica.

Glavni nedostaci su:

- veći administrativni troškovi.

2.3.6. Mješovita organizacijska struktura

Naziva se još i konglomeratska organizacijska struktura. Ona predstavlja kombinaciju dviju ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica te ima različite strukture s obzirom na razinu organizacije. Niti jedna organizacijska struktura pa tako ni mješovita se ne javlja u čistoj formi po cijeloj svojoj strukturi.



Slika 9. Mješovita organizacijska struktura

Izvor: www.efzg.hr (30.07.2016.)

Glavne prednosti su:

- omogućava uspješnu realizaciju,
- dinamična struktura.

Glavni nedostaci su:

- nema čistu formu.

2.3.7. Mrežasta organizacijska struktura

Razlikujemo dvije vrste mrežaste strukture, a to su:

- Mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća
- Mrežno zasnovane organizacije

Prvi tip mreža orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta i informacijskog povezivanja pojedinca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća. Tipičan primjer takve strukture je organizacija ribarske mreže koja je dobila naziv upravo po strukturi kakvu ima ribarska mreža, a koju čini mnoštvo okna i čvorova. Drugi tip mreže orijentiran je preoblikovanje poduzeća u pravcu dezagregiranja glavne funkcije u separatna poduzeća, te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog učinka. Takvo stvoreno poduzeće prividnog je karaktera pa se stoga i zove virtualno jer ne postoji u formalno-pravnom smislu kao jedan subjekt.[4]

Glavne prednosti su:

- visoka fleksibilnost,
- stvara singerijske rezultate,
- omogućava globalnu konkurentnost.

Glavni nedostaci su:

- otežana kontrola,
- slabi lojalnost zaposlenih.

2.4. Teorije organizacije

Interes za organizacijom javio se s pojavom čovječanstva što možemo vidjeti kod starih Egipćana i Babilonaca. Tadašnja saznanja nisu imala neke velike vrijednosti. S vremenom se to mijenjalo. S pojavom novih sredstava, ali i načinom rada rezultiralo je složenijom organizacijom. U početku ta organizacijska istraživanja odnosila su se samo na njene primarne aspekte, ali modernizirana tehnologija dovela je do intezivnijeg istraživanja te pojam organizacije dobiva na svojoj vrijednosti.

2.4.1. Klasična teorija organizacije

Klasična teorija organizacije sadrži temeljiti opis organizacije, hijerarhije, kontrole rada itd. Tvorcem ove teorije smatra se Henry Fayol te je među prvima naglasio menadžment kao jednu od bitnijih aktivnosti svakoga poduzeća, a opisuje ga kao proces planiranja odnosno kontroliranja i postavljanja ciljeva u poduzeću.

[4]Buble, M. (2006): Op. cit., str, 266.

Razlikovao je šest temeljnih aktivnosti:

- menadžerske,
- računovodstvene,
- kapital,
- kupoprodaju,
- proizvodnju,
- čuvanje kapitala.

Izniman utjecaj imao je i F.W. Taylor (1856.–1915.), a neka njegova poznatija djela su „Upravljanje pogonom“ i „Principi znanstvenog upravljanja“.
Uveo je četiri osnovna načela:

- izbjegavati oslanjanje na samo iskustvo,
- edukacija rada za izvršenje određenih zadataka,
- podjela odgovornosti rada,
- sudjelovanja radnika u znanstvenim istraživanjima.

Među ostalima klasičarima spominje se i M.Weber koji je poznat po tome što se organizacijom bavio samo u teoretskom smislu, ali ne i u praktičnom. Smatrao se više sociologom i ekonomistom nego li organizatorom, a njegovo najpoznatije djelo je „Privreda i društvo“. On se u svome proučavanju bazirao na postizanje efikasnosti ,a idealni oblik organizacije nazvao je birokracijom. Ona je za njega predstavljala društvenu organizaciju gdje se rad sistematski usklađivao te je hijerarhija bila točno određena. Iako njegov oblik organizacije nije stekao baš pozitivne komentare zbog ignoriranja čovjekovih potreba i ponašanja, svakako je postigao izniman utjecaj i poštovanje. Glavni nedostatak ove teorije je njezina jednostavnost, odnosno zanemaruje čovjekove potrebe i strukturu njegovog ponašanja te ne proučava organizaciju s praktičnog aspekta. Njene dvije temeljne pretpostavke su da ljudi nastoje zadovolji samo fizičke potrebe, a druga je da ljudi žele maksimizirati svoju zaradu.

2.4.2. Neoklasična teorija organizacije

Veliki porast industrije i njene proizvodnje rezultiralo je pojavom velikih poduzeća koja su nastala tijekom ali i prije Prvog svjetskog rata. Ta velika poduzeća su imala razvijenu vertikalnu ali i horizontalnu organizaciju te klasična teorija nije bila dovoljno zadovoljavajuća za novo nastalu situaciju. Upravo zbog toga tada su industrijski sociolozi samo nadopunili, odnosno primjenili klasičnu teoriju na sociološkim te psihološkim znanjima i iskustvima. Na taj način nastala je neoklasična teorija organizacije koja se još naziva i teorija ponašanja. Izniman utjecaj na neoklasičnu teoriju imao je E.Mayo (1880.–1940.) koji je zajedno s ostalim istražiteljima obavljao eksperimente kako bi objasnio ovisnost učinka radnika i uvjeta rada. Neoklasična teorija najveći značaj dobila je nakon Drugog svjetskog rata što znači da je pedesetih godina prošlog stoljeća bila dominantna. Njezini najvažniji predstavnici su bili: Mary Parker-Follet, D. McGregor,Ch. Barnand, C. Argyris, R. Lickert i dr.
Oni su stvorili novi pogleda na:

- novi način rukovođenja,
- rješavanje konflikta,
- korištenje moći,
- komunikaciju,
- organizacijske promjene.

Ova teorija daje veći naglasak na čovjekovo ponašanje u poduzeću kao što su odnosi na poslu, uvjetima rada ali i ljudskim emocijama što znači da daje potpuno novi pogled na čovjeka u organizaciji. Također treba naglasiti da neoklasična teorija ne odbacuje klasičnu već je samo humanizira.

2.4.3. Suvremena organizacijska teorija

Moderna organizacijska teorija počela se stvarati sukladno s Drugim svjetskim ratom koji je rezultirao daljnjim promjenama u organizaciji poslovanja. Paralelnom s tim postepeno se razvijala moderna teorija organizacije koja je nastavila s istraživanjem glavnih čimbenika koji su djelovali na ponašanje radnika. Glavne promjene odnosile su se na humaniziranje rukovođenja i jačanje tehnologije tijekom donošenja poslovnih odluka te poticanju komunikacije u organizaciji. Definitivno jedna od najvećih promjena odnosila se na decentralizaciju organizacije koja je definirana stvaranjem profitnog centra i prenošenjem većeg broja odluka na nižu hijerarhijsku razinu. Također prilagodba organizacijskih rješenja

prema novonastalim situacijama je predstavljala bitnu promjenu. Na taj način su se poduzeća značajno promijenila. Neki od važnijih predstavnika suvremene organizacijske teorije su: P. Druckera, G. Fischera, J.A.G. Browna, Ch.R. Walkera, R. Blakea, R.Johnonsona, F. Kasta, H. Simona, G. Marcha, J. Litterera, J. Ansoffa i drugi. Značenje suvremene organizacijske teorije sve snažnije dolazi do izražaja. Ubrzanim razvojem tehnike i tehnologije kvalitetno se unapređuju mnoge komponente sistemskog pristupa organizaciji kao što su: sve veća otvorenost organizacije prema okruženju, međuzavisnost i međusobni odnosi dijelova te dijelova i cjeline, teorija odlučivanja, informacijski podsistemi, participacija u upravljanju, projektno matrični i timski način organiziranja.

2.5. Centri odgovornosti organizacije

Centri odgovornosti predstavljaju organizacijske jedinice određenog stupnja autonomije, a koje su odgovorne za ostvarivanje unaprijed utvrđenih ciljeva sukladnih ciljevima poduzeća. Ta je odgovornost adekvatna stupnju autonomije koju imaju pojedine organizacijske jedinice – jedne su odgovorne za ostvarivanje prihoda i profita, a treće pak za uporabu kapitala.[5]

Postoje tri temeljne vrste centra odgovornosti:

- Troškovni centri
- Profitni centri
- Prihodni ili investicijski centri

Bez obzira na vrstu organizacije konstantno se javlja dilema u kojoj mjeri treba upravljanje centralizirati, odnosno decentralizirati. Česte su situacije u kojima glavni menadžer ili glavna uprava više nije sposobna efikasno kontrolirati operativne zadatke. Tada se javlja dvojba o određenom stupnju decentralizacije.

Kod nas, ali i u svjetskim poduzećima, pokušava se zaobići decentralizacija jer ona ostavlja dojam da se s njom gubi moć. Također postoje situacije kada decentralizaciju jednostavno nije moguće zaobići s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti. Decentralizirani oblik upravljanja predstavlja jedino rješenje za povećanje efikasnosti i efektivnosti u situaciji velike različitosti aktivnosti, teritorijalne dislociranosti i velike složenosti zadataka.

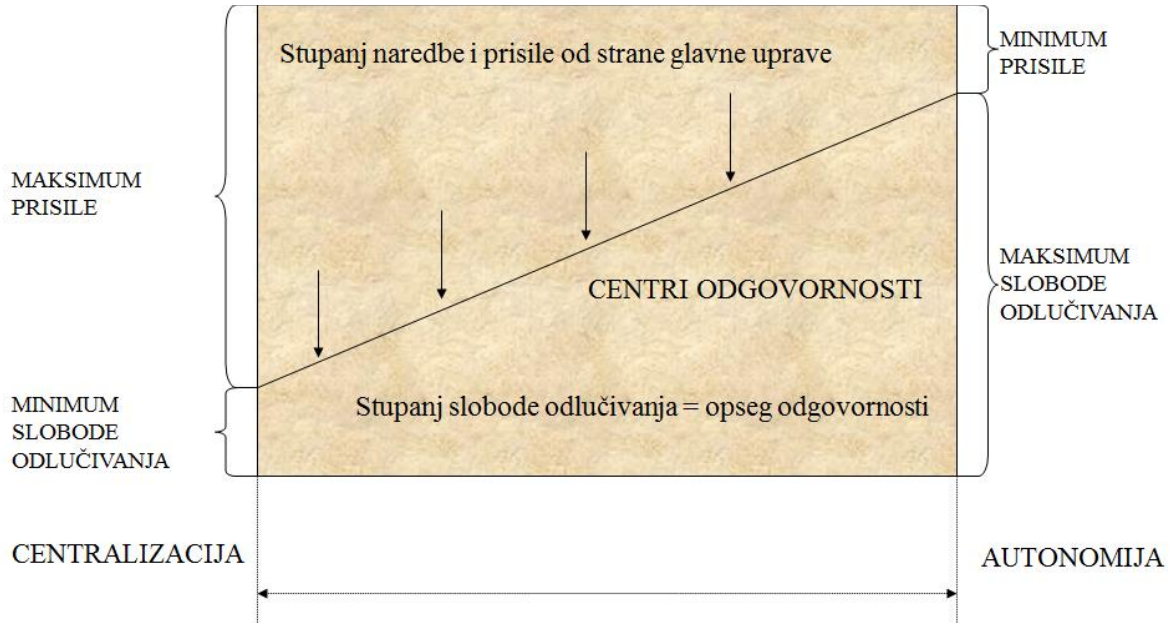
Glavne prednosti decentralizacije su:

[5]Buble, M. (2006): Op. cit., str. 276.

- brže donošenje odluka,
- kvalitetnije odluke,
- povećana motivacija,
- učinkovitije strateško planiranje,
- stjecanje većeg iskustva.

Glavni nedostaci decentralizacije su:

- suprotno djelovanje organizacijskih jedinica od glavne uprave,
- koristi jedne aktivnosti mogu stvoriti štetu druge aktivnosti,
- više zaposlenih,
- dovodi do dupliranja pojedinih funkcija,
- podcjenjivanje nefinancijskih ciljeva.



Slika 10. Kretanje opsega odgovornosti ovisno o odnosu centralizacije i autonomije u odlučivanju

Izvor: www.efzg.hr (01.08.2016.)

Veliki broj organizacija definira svoju organizaciju kroz određeni broj radnih mjesta povezanih hijerarhijskim linijama koje se dalje grupiraju u skupove organizacijskih jedinica. Međutim, to ne znači da su te jedinice centri odgovornosti. Da bi one postale centri odgovornosti treba im planirati aktivnosti, mjeriti rezultate, odnosno postignuća i dodijeliti

odgovornost za rezultate nekom menadžeru ili grupi menadžera. Pri određivanju tipa centara odgovornosti treba odrediti njegovu svrhu formiranja koja je definirana kao efikasnija kontrola troškova, prihoda i rezultata poduzetih aktivnosti te razvijanje poduzetničkog ponašanja na nižim razinama menadžmenta. Taj proces karakterizira decentralizacija prava na odlučivanje, decentralizacija informacija i dodjeljivanje odgovornosti razmjerno pravima na odlučivanje. Da bi organizacija utemeljena na centrima odgovornosti pravilno funkcionirala, potrebno je u menadžerskom sustavu povezati i uravnotežiti četiri ključna elementa, a to su:

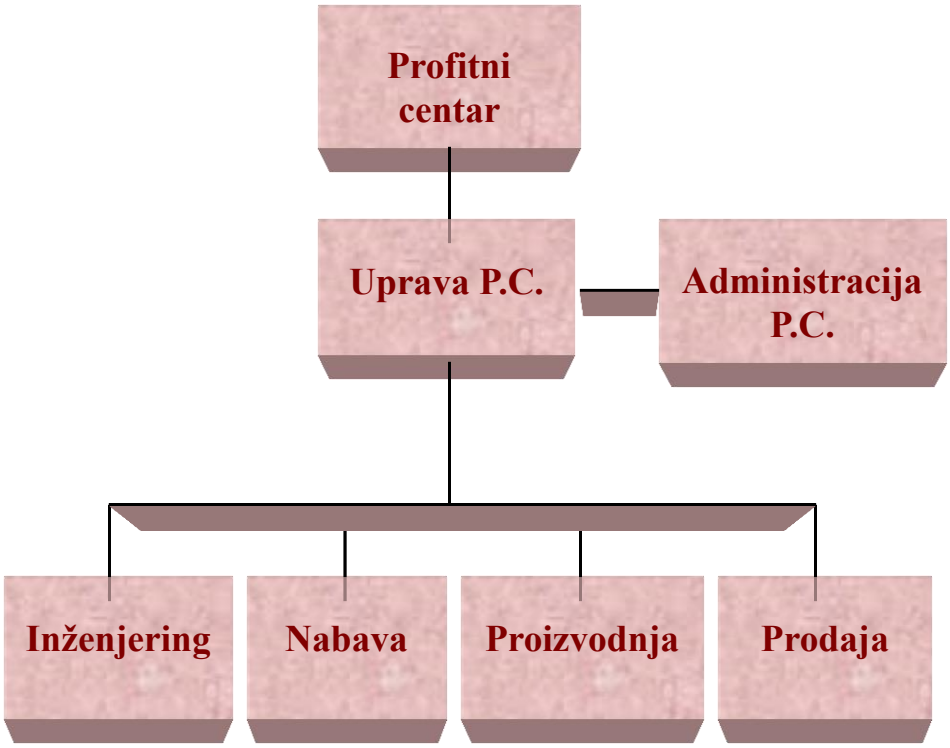
1. Odgovornost,
2. Prava na odlučivanje,
3. Rezultate,
4. Stimulaciju.

2.5.1. Troškovni centri

Troškovni centar predstavlja organizacijsku jedinicu poduzeća gdje menadžeri kontroliraju troškove, tj. rashode. Rezultati rada troškovnih centara ne mogu se tržišno procijeniti stoga oni odgovaraju samo za poslove obavljene unutar planiranih troškova. Troškovni centri se kao takvi definiraju u različite administrativne jedinice u poduzeću. One predstavljaju organizacijske dijelove poduzeća čiji proračun procjenjuje koliko košta pružanje usluge/proizvoda proizvodnim dijelovima poduzeća. Te troškovne jedinice se međusobno razlikuju jer se neke mogu točno procijeniti, a neke je moguće i prethodno odrediti. Ako se troškovi mogu pouzdano procijeniti nazivaju se diskrecijski centri. Troškovni centri se formiraju kako bi povećali efikasnost kontroliranja troškova i kako bi se postigla njihova racionalizacija. Njihov glavni cilj je postići razvoj ekonomije troškova. Jedan od temeljnih zadataka je da se proizvede određena količina proizvoda uz minimalni trošak. Također važno je naglasiti da ovi centri ne stvaraju izravne prihode što znači da računovodstveni sustav bilježi nastale troškove ali ne i prihod. Sami troškovni centri nisu dovoljni da bi upravljanje troškovima bilo dovoljno stoga je potrebno uspostaviti model računovodstva odgovornosti za troškove. Kako bi se izbjegla odstupanja troškova i odgovornost menadžera njih treba utvrditi određenom metodologijom.

2.5.2. Profitni centri

Profitni centri predstavljaju organizacijsku jedinicu kojom upravljaju menadžeri te su upravo oni odgovorni za zarađeni profit. Profitni centri imaju raznovrsne namjene te je on definiran ovisno o svojim potrebama. Tako profitni centri će biti projekti kod projektne organizacije, a gradilišta kod građevinske tvrtke itd.. Kod profitnog centra profit predstavlja razliku između prihoda i rashoda prije oporezivanja ili poslije oporezivanja. Glavna osoba je menadžer profitnog centra koji kontrolira troškove, rashode i prihod profitnog centra s određenim nivoom ovlaštenja.



Slika 11. Profitni centar u djelatnosti proizvodnje s potpunim funkcijama

Izvor: www.efzg.hr (01.08.2016.)

Temeljne funkcije profitnog centra su:

- ✓ Uprava
- ✓ Administracija
- ✓ Nabava
- ✓ Proizvodnja
- ✓ Prodaja.

2.5.3. Prihodni ili investicijski centri

Prihodni centar koji se još naziva investicijski, predstavlja organizacijsku jedinicu gdje menadžer kontrolira prihode, ali ne i troškove. Razvoj prihodnih centara izražava se novčano. Najčešći primjer prihodnih centara su jedinice koje se bave prodajom te je njihov glavni zadatak ostvarivanje proračuna prodaje. Jedan od glavnih menadžerskih prava je korištenje investicijskih fondova te ponovo ulaganje dijela profita. Kvalitetu investicijskog centra i menadžerskog rada možemo iskazati pomoću:

- ostvarenog profita u odnosu na investirano i
- ekonomskim profitom.

U organizacijskom smislu investicijski centar može sadržati dva ili više profitnih centara ili može biti bez profitnih centara u svojoj strukturi.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „MEDIKA“D.D. ZAGREB

3.1. Opći podaci

Poduzeće Medika d.d. je najstarija i glavna veledrogerija u Hrvatskoj. Osnovna djelatnost poduzeća je prodaja i skladište te prijevoz lijekova i ostalih medicinski lijekova, te opreme koja se svakodnevno koristi u ljekarnama, bolnicama i veterinarskim ambulantama. Također posjeduje proizvode namjenjene za kozmetiku, higijenu te stomatološku i medicinsku opremu i materijale. Tvrtka Medika d.d. ima titulu tržišnog lidera preko pedesetak godina. Sjedište tvrtke se nalazi na adresi Zagreb, Capraška 1. Poduzeće Medika d.d. ima tri svoje podružnice koje se nalaze u Splitu, Rijeci i Osijeku. Gradnja je počela još 1922. godine. Ona se uspješno gradi, razvija i napreduje uz najviši stupanj kvalitete, vrijednosti i inovativnosti u ljekarničkoj djelatnosti. Dvije osnovne usluge koje nudi su prodaja i logistika. Usluge skladištenja, manipulacije i distribucije kupcima osnovna su djelatnost poduzeća. Tvrtka Medika d.d. je osnovni distributer čak preko 70% svojih korisnika te djeluje kao poveznica između više od 450 dobavljača i 3800 kupaca diljem Hrvatske te broji 433 zaposlenika. Prodaja je podijeljena na telefonsku i internet prodaju. Logistički centar Zagreb je centralno mjesto gdje se odlučuje temeljnim zadacima poslovanja, a to su nabava i distribucija. U Splitu, Rijeci i Osijeku se organizira skladište i razvoženje proizvoda. Važno je naglasiti da posjeduju moderno opremljena skladišta. Cilj je skratiti vrijeme od narudžbe pa sve do isporuke na određeno dostavno mjesto. Stoga ovo poduzeće nastoji da njihovi kupci imaju dostupne proizvode od 0-24 sata dnevno. Zaposlenici u vozilima, na godinu prijeđu oko 3,750.000 kilometara diljem Hrvatske i dostave preko 9,300.000 stavaka u jednoj godini. Također poduzeće Medika d.d. se može pohvaliti najmodernijim logističkim sustavom – Warehouse Management System (WMS).

Tvrtka: Medika d.d. za trgovinu lijekovima i sanitetskim materijalom
Skraćena tvrtka: Medika d.d.
Sjedište: Zagreb, Capraška 1

Registarski sud: Trgovački sud u Zagrebu
MBS: 080027531
MB: 3209741
OIB: 94818858923

Direktor: Jasminko Herceg, mag. oec.

Predsjednik Nadzornog odbora: Ružica Vađić, mag. oec.



Slika 12. Logo Medike

Izvor:http://www2.medika.hr/hr/ (12..08.2016.)

3.2. Prodajni program

Prodajni program poduzeća Medika d.d. sastoji se od:

- Farmaceutike,
- Zastupstva i ekskluzivne distribucije,
- Dijetetike i kozmetika,
- Medicinski proizvodi i specijalistika,
- Izvanredni unos i uvoz lijekova,
- Dental,
- Veterina.

Farmaceutika čini 79,9 % prometa poduzeća Medika d.d. i nudi najširu paletu farmaceutskih preparata domaćih i stranih proizvođača. Zahvaljujući tomu našim su kupcima dostupni svi lijekovi prisutni na europskom i svjetskom tržištu. Poduzeće Medika d.d. osobito vodi brigu o odabiru dobavljača. Osim osnovnog zahtjeva da su dobavljači registrirani i sposobni ispuniti potrebe i očekivanja poduzeća Medika d.d. i njezinih kupaca, pri naručivanju se posebice vodi računa o poslovnom moralu temeljenom na nabavi samo onih proizvoda koji su uspješno prošli sva potrebna ispitivanja i registracije te čija su svojstva potvrdile najuglednije institucije za kontrolu i registraciju lijekova i medicinskih proizvoda.

Zahvaljujući dugogodišnjoj uspješnoj poslovnoj suradnji s najuglednijim svjetskim proizvođačima, poduzeće Medika d.d. je steklo status zastupnika, odnosno ekskluzivnog distributera njihovih proizvodnih programa. Upravo to čini taj asortiman specifičnim, jer - uz uobičajenu djelatnost veledrogerije - tu su i zahtjevni poslovi usklađivanja s legislativom te mnogobrojne marketinške aktivnosti.

Dijetetika i kozmetika obuhvaćaju više od 6500 proizvoda. Ponajprije bezreceptnih lijekova, kozmetike, robe široke potrošnje, visokokvalitetne dijetetike i dermatološke kozmetike koja se prodaje u ljekarnama i specijaliziranim prodavaonicama.

Više od 8000 artikala u asortimanu čini Odjel medicinskih proizvoda jednim od najopsežnijih programa poduzeća Medika d.d. Poslovne aktivnosti najvećim su dijelom usmjerene na bolnice, domove zdravlja, zavode te privatne ordinacije i poliklinike, što čini više od 80 % prometa Odjela, dok je ostalih 20 % usmjereno uglavnom na ljekarne. Paletu različitih programa čine klinička i laboratorijska dijagnostika, hemodijaliza, kardijalna kirurgija, oftalmologija, ortopedija, medicinski potrošni materijal, zavojni i sanitetski materijal, dezinfekcijski materijal te ostali medicinski programi. Uz stalno praćenje ponude njeguje se pravilo da proizvodi moraju zadovoljavati najstrože kriterije suvremene medicine i pridonositi općem unaprjeđenju.

Izvanredni unos i uvoz lijekova podrazumijeva unos i uvoz lijekova koji nemaju odobrenje za stavljanje u promet u Republici Hrvatskoj. Suglasnost za izvanredno unošenje ili uvoz lijeka izdaje Agencija za lijekove i medicinske proizvode (HALMED) u slučajevima da se radi o medicinski opravdanoj potrebi, radi zaštite zdravlja ljudi, za istraživačke svrhe, za farmaceutska ispitivanja, za neklinička ispitivanja, za slučaj elementarnih nepogoda ili drugih izvanrednih stanja i za nužne slučajeve pojedinačnog liječenja lijekom koji je na vlastitu odgovornost propisao doktor medicine ili doktor dentalne medicine koji provodi liječenje. Za sve informacije obratite se odjelu izvanrednog unosa i uvoza lijekova (ponedjeljak - petak od 8.00 do 16.00 sati).

Prodajni centar Dentala sastavni je dio poduzeća Medika d.d. od 1986. godine te je najvažniji i najsnažniji distributer opreme, lijekova i materijala za stomatološku i zubotehničku djelatnost. Trajna stručna izobrazba zaposlenika sastavni je dio strategije razvoja. Znanje o novim proizvodima i programima te svladavanje inovativnih vještina našim djelatnicima olakšava svakodnevne prodajne aktivnosti. Time krajnjim korisnicima u svakodnevnoj praksi omogućujemo kvalitetnije informacije o uporabi novih stručnih tehnika i tehnologija.

Poduzeće Medika d.d. zasluženo nosi titulu ovlaštenog i/ili ekskluzivnog uvoznika i distributera proizvodnih programa najuglednijih svjetskih proizvođača u području stomatologije.

Širina palete našeg prodajnog programa očituje se u ponudi preparata svih domaćih i stranih proizvođača na tržištu. Opskrbljujemo veterinarske stanice i ambulante, farme i veterinarsko-poljoprivredne apoteke te ostale poslovne subjekte registrirane za promet veterinarskim lijekovima i veterinarsku djelatnost. Posebice ističemo programe u kojima se brinemo o kućnim ljubimcima, zahvaljujući širokoj paleti proizvoda za liječenje, prehranu i njegu. Uvozni preparati registrirani za naše tržište dostupni su Medikinim službama nabave i prodaje, što uključuje i interventni uvoz za krajnje korisnike.[6]

3.3. Vizija i misija poduzeća

Misija poduzeća Medika d.d. je osigurati kvalitetu i inovaciju te imati vodeće mjesto, odnosno ulogu lidera u opskrbi lijekova i medicinskim proizvodima u medicinskim ustanovama na hrvatskom tržištu. Vizija poduzeća Medika d.d. je zadržati lidersku ulogu na našem tržištu u opskrbi medicinskih sredstava i proizvoda.

[6] www2.medika.hr/hr/prodajni-program/ (17.08.2016.)

4. PRINCIPI ORGANIZACIJSKOG KONCEPTA U PODUZEĆU „MEDIKA“ D.D. ZAGREB

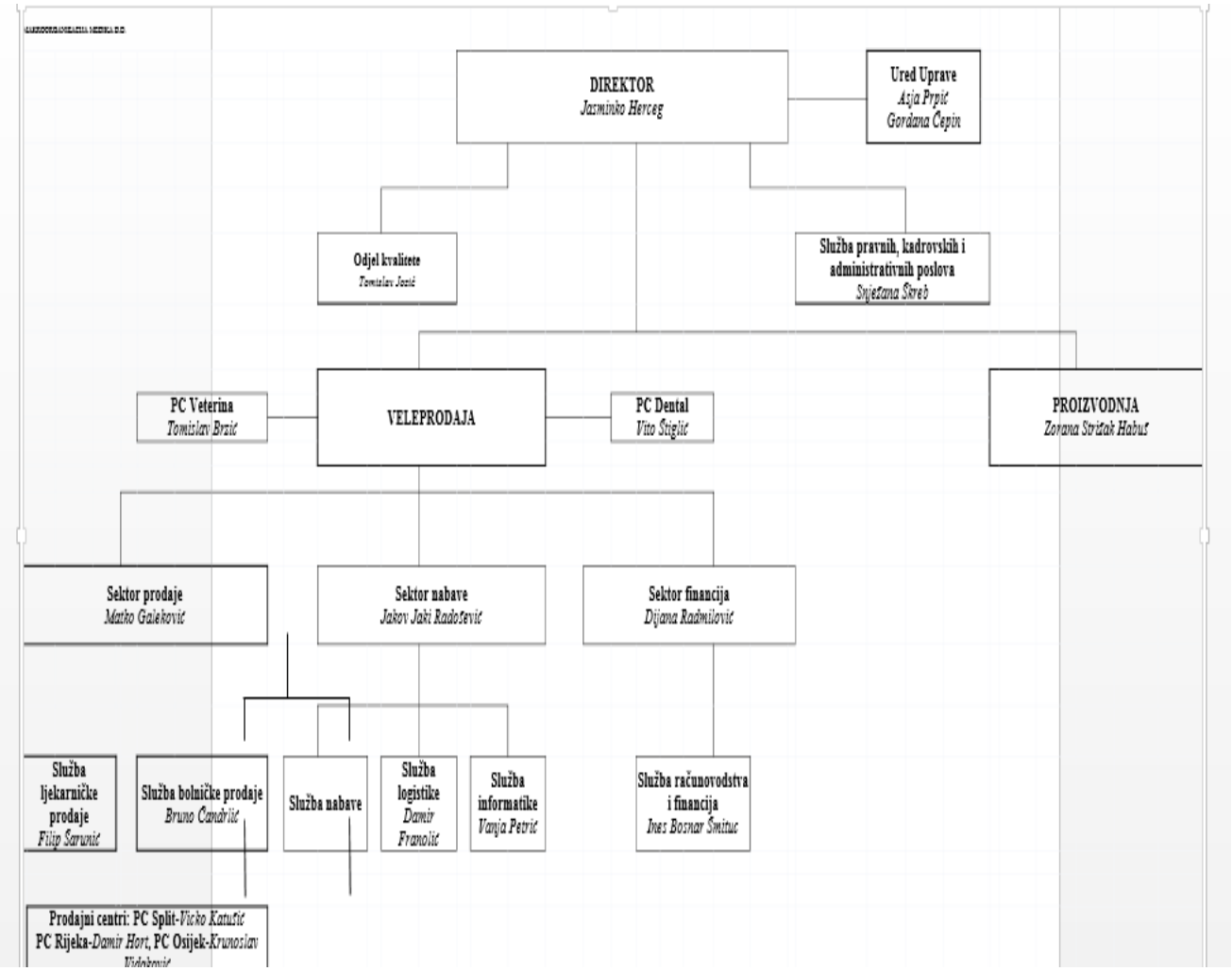
4.1. Organizacijska struktura poduzeća „Medika“ d.d.

Za uspješno poslovanje i postizanje kvalitetnih rezultata je zaslužna organizacija poduzeća. Tvrtka Medika d.d. je jedna od boljih poduzeća u Hrvatskoj, a taj status je stekla upravo po svojoj dobroj organizaciji. Najbitnija je organizacijska struktura, koja predstavlja temelj za uspješniji, bolji i kvalitetniji rad cijelog poduzeća. Ona predstavlja dinamičan element organizacije poduzeća, jedinstven je sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća i sredstvo za integralnu upotrebu svih postojećih resursa u poduzeću. Oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jedna je od najvažniji odluka u poduzeću.

Glavni odjeli:

- Ured uprave
- Služba pravnih, kadrovskih i administrativnih poslova
- Odjel kvalitete
- Proizvodnja
- Veleprodaja
- Poslovni centar veterine
- Poslovni centar dentala
- Sektor nabave
- Odjel vanjske trgovine
- Služba logistike
- Služba informatike
- Sektor financija

U nastavku se može vidjeti prikaz strukture organizacije tvrtke Medika d.d.:



Slika 13. Organizacija poduzeća „Medika“ d.d.

Izvor: Privatna literatura poduzeća „Medika“d.d.

Iz slike se može vidjeti da tvrtka Medika d.d. ima mrežastu organizacijsku strukturu. To znači da su međusobni odnosi i suradnja organizacijskih jedinica uspostavljeni mrežno i razvijaju se na bazi pune ravnopravnosti i međusobne odgovornosti. Kako bi postigla što bolje poslovne rezultate, poduzeće unutrašnju organizaciju rada i poslovanja određuje prema procesnom pristupu, funkcionalnim cjelinama, složenosti te srodnosti poslova. Kod mrežaste organizacijske strukture radne aktivnosti se usklađuju elektronički te na taj način se stvara veća fleksibilnost i brzina reagiranja na promjene u okolini. Izabranom ovom organizacijskom strukturom, poduzeće Medika d.d., se već duži niz godina uspješno nosi s konkurencijom i unutar poduzeća pruža svojim zaposlenicima kvalitetne uvjete rada. Jedna od prednosti ove strukture je što omogućava poduzimanje složenijih zadataka. Tvrtka ima potreban broj zaposlenika za obavljanje poslova kojih trenutno broji 433 zajedno sa Zagrebom, Splitom,

Rijekom i Osijekom. Međutim poduzeća koja imaju ovaj oblik organizacijske strukture kao što je tvrtka Medika d.d. susreću se s određenim problemima. Glavni nedostatak je manjak kontrole stoga se menadžer uglavnom oslanja na ugovore. Također poteškoće se javljaju u rješavanju konflikta i motivaciji zaposlenika. Međutim poduzeće Medika d.d. se jako uspješno nosi s tim te pronalazi kvalitetne načine za takve probleme što nam pokazuje činjenica da je upravo ona jedno od poznatiji poduzeća u Hrvatskoj gdje se njen zavidan uspjeh krije u dobroj poslovnoj organizaciji poduzeća.

4.2. Principi organiziranja u poduzeću „Medika“ d.d.

Napredak kvalitete svakakve organizacije počinje od njezina osnutka. U svakoj organizaciji postoje i usponi i padovi međutim glavni cilj koji se želi postići je što kvalitetniji proizvodi i usluge koje poduzeće nudi. To je glavni kriterij opstanka na tržištu. Dvije temeljne usluge koje poduzeće Medika d.d pruža su prodaja i logistika. Ona je za 70% svojih kupaca dobavljač broj jedan te upravo ona predstavlja poveznicu između više od 450 dobavljača i 3800 kupaca na prostoru Hrvatske. Također usluge skladištenja i distribucije kupcima su jedna od osnovnih djelatnosti u koje tvrtka Medika d.d. ulaže nove tehnologije i suvremene načine rada. Upravo je to dugi niz godina drži uspješnom na našem tržištu. Svaka organizacija zahtjeva kvalitetne principe koji su zaslužni za uspješnost svake organizacije.

Nekih od ključnih principa koje koristi poduzeće Medika d.d. su:

- Orijentiranost na kupca
- Vođenje
- Aktiviranost zaposlenika
- Pristup procesu
- Unapređenja
- Kvalitetno odlučivanje
- Odnosi s poduzećem

Orijentiranost na kupca: svaka organizacija koja želi postići uspjeh ona se prvenstveno bazira na zadovoljstvo svojih kupaca. S obzirom kako od kupaca sve počinje i završava jasno je kako njima treba posvetiti veliku pažnju. Glavni cilj svakog poduzeća pa tako i poduzeća

Medike d.d. je odrediti želje te ponuđenima proizvodima i uslugama zadovoljiti sve potrebe kupca. Ona kvalitetno primjenjuje ovaj princip koji se pokazao jako uspješnim u poslovnom svijetu. Stoga se ona jako oslanja na ponudu proizvoda kako bi ispunila sve potrebe i želje njenih kupaca kojih ima čak preko 70%. Zadovoljni kupci su upravo ono po čemu je poduzeće Medika d.d. poznata.

Vođenje je upravo ono što organizaciju čini jedinstvenom. Tvrtka Medika d.d. primjenjuje tip vođenja organizacije u koji je uključena cijela uprava. Dobrom komunikacijom se rješavaju svi konflikti ili problemi nastali u poduzeću. Također komunikacija je korisna kod prikupljanja novih informacija koje su potrebne kod poslovnih ciljeva i strategije. Na taj način poduzeće uključuje sve zaposlenike u rad organizacije.

Aktiviranost zaposlenika: Medika d.d. svoj poslovni uspjeh ostvaruje na način da u rad organizacije uključuje zaposlenike. Jasno je onda da ovo poduzeće mnogo ulaže u svoje radnike. To se očituje u brojnim edukacijama i sastancima koji su namijenjeni upravo za kvalitetniji rad zaposlenika. Također tvrtka Medika d.d. zahtjeva zaposlenike koji imaju znanje i iskustvo te koji su željni napredovati. U poduzeću se točno znaju ovlasti i odgovornosti koje zaposlenik ima te se na taj način ostvaruje sklad u organizaciji. Aktiviranost zaposlenika u rad organizacije stvara pozitivno okruženje u poduzeću. Zaposleni se osjećaju motiviranije i zadovoljnije što uvelike pridonosi uspjehu. U poduzeću Medika d.d. vlada radno i timsko okruženje te je prisutna velika razina poštovanja između svih razina zaposlenih.

Pristup procesu: Tvrtka Medika d.d. u postizanju očekivanih rezultata, koji se odnose na veću produktivnost i uspješnost, ostvaruje kroz poslovne aktivnosti koje su složene kroz procesne pristupe. To se smatra na razumijevanje načina na koje poduzeće ostvaruje poslovne rezultate. Upravo joj to stvara konkurentsku prednost i čini glavnu razliku između nje i ostalih poduzeća koja se bave istom djelatnošću.

Unapređenja: Poduzeće Medika d.d. se redovito orijentira na poboljšanja u radu i organizaciji. Upravo ona su važna kako bi se poduzeće moglo nositi s promjenama u okolini. Stoga kontinuirano radi na unapređenju svojih aktivnosti kako bi se uspješno nosila s moderniziranim načinom rada i primjenom suvremene tehnologije. Zato je potrebno usvajati nova znanja i prilagođavati poslovne procese kako bi što više privukli kupce.

Kvalitetno odlučivanje: poslovne odluke su svakodnevnica u poduzeću. To uključuje razinu nesigurnosti i neizvjesnosti zbog činjenica s kojima se tek upoznajemo. Važno je donijeti što

kvalitetniju odluku te razmotriti pozitivne i negativne stvari svake odluke. Prisustvo poslovne logike je poduzeću Medika d.d. donijelo mnoge informacije koje su važne kod odlučivanja te su upravo one ključne kod poslovnih odluka.

Odnosi s poduzećem: svi poslovni akteri s kojima se tvrtka Medika d.d. susreće kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i slično utječu na rad organizacije. Poduzeće Medika d.d. postiže uspjeh organizacije upravljanjem odnosima s poslovnim stranama. Na taj način postiže se veća vrijednost. Također ona konstantno ulaže u komunikaciju s kupcima i dobavljačima te na taj način dolazi do novih potreba kupaca i razmjena novih ideja s dobavljačima.

4.3. Organizacija poslova poduzeća „Medika“ d.d.

Tablica prikazuje popis poslova tvrtke Medika d.d te ih broji ukupno 22. Zajedno sa svojim podružnicama u Splitu, Rijeci i Osijeku broji 433 zaposlenika. Kvalitetnom mikro organizacijom, podjelom rada te sistematizacijom, Medika d.d. racionalno koristi sposobnost djelatnika te na taj način uspješno ostvaruje poslovne ciljeve. Djelotvornost radnog mjesta i racionalne podjele rada nalazi se u efikasnom prilagođavanju vanjskim i unutarnjim uvjetima poslova. Ima kvalitetne zaposlenike koji su dužni obavljati svoje obveze navedene u opisu radnog mjesta.

Tablica 1. Popis poslova u poduzeću „Medika“ d.d.

Prilog 3. Pravilnika- Popis poslova

R.br.	Radno mjesto	Šifra radnog mjesta	Najniža stručna sprema	Minimalni osnovni bodovi	Osnovna bruto plaća	Maksimalni osnovni bodovi	Maksimalna bruto plaća
1.	Član Uprave / Direktor	301	VSS		ugovor		
2.	Direktor sektora	302	VSS		ugovor		
3.	Direktor / Rukovoditelj službe	303	VSS		ugovor		
4.	Direktor poslovnog centra	304	VSS		ugovor		
5.	Voditelj odjela I	305	VSS	4,4	15.989,60	7,0	25.438,00
6.	Voditelj prodajnog područja	306	VSS	3,5	12.719,00	7,0	25.438,00
7.	Voditelj grupe poslova	307	VŠS / VSS	2,7	9.811,80	6,0	21.804,00
8.	Voditelj programa	308	VŠS / VSS	3,0	10.902,00	4,5	16.353,00
9.	Voditelj odjela II	309	SSS / VŠS	3,0	10.902,00	4,0	14.536,00
10.	Viši stručni suradnik	310	VŠS / VSS	2,5	9.085,00	4,0	14.536,00
11.	Stručni referent	311	SSS / VŠS	2,0	7.268,00	3,5	12.719,00
12.	Voditelj odjela III	312	SSS	2,4	8.721,60	3,0	10.902,00
13.	Stručni suradnik	313	SSS	1,5	5.451,00	3,0	10.902,00
14.	Koordinator	314	SSS	2,0	7.268,00	2,5	9.085,00
15.	Viši referent	315	SSS	1,5	5.451,00	2,5	9.085,00
16.	Suradnik za administrativno-tehničke poslove	316	SSS	1,4	5.087,60	2,5	9.085,00
17.	Skladištar	317	SSS	1,8	6.541,20	2,2	7.994,80
18.	Skladišni suradnik	318	SSS	1,4	5.087,60	2,0	7.268,00
19.	Vozač - dostavljač I	319	SSS	1,4	5.087,60	2,0	7.268,00
20.	Vozač - dostavljač II	320	SSS	1,2	4.360,80	1,8	6.541,20
21.	Referent	321	SSS	1,2	4.360,80	1,8	6.541,20
22.	Pomoćni radnik	322	NSS	1,0	3.634,00	1,7	6.177,80

Izvor: Privatna literatura poduzeća „Medika“d.d.

4.4. Dioničko društvo poduzeća „Medika“ d.d.

Prema Zakonu o trgovačkim društvima, kojim se uređuju osnivanje i djelovanje trgovačkih društava, poduzeće Medika d.d. je dioničko društvo dualističkog tipa. Veliko je poduzeće koje ima složenu organizacijsku strukturu. Na vrhu poduzeća su uprava i nadzorni odbor koji imaju veliku odgovornost za cjelokupno poslovanje.

Ima slijedeće organe:

- Glavnu skupštinu
- Nadzorni odbor
- Upravu

Glavna skupština

Glavnu skupštinu čine svi dioničari te se „vlasnici“ sastaju u pravilu jednom godišnje. Donosi manji broj, ali ključnih odluka za društvo:

- ✓ osnivanje ili prestanak rada društva,
- ✓ preoblikovanje društva,
- ✓ izmjene temeljnog akta društva – Statuta,
- ✓ odluka o upotrebi dobiti,
- ✓ izbor i razrješenje članova Nadzornog odbora,
- ✓ izbor revizora društva.

Nadzorni odbor

Nadzorni odbor broji sedam članova, a predsjednica Nadzornog odbora je Ružica Vadić. Neki od osnovnih zadataka Nadzornog odbora su:

- ✓ članovi su u pravilu dioničari („vlasnici”) nezavisni stručnjaci po prijedlogu/izboru dioničara,
- ✓ nadziru poslovanje društva,
- ✓ imenuju Upravu,
- ✓ daju suglasnost na neke odluke Uprave, strateški planovi, plan poslovanja, financijska izvješća, značajnije investicije,
- ✓ daju prijedloge odluka Glavnoj skupštini.

Uprava

Upravu poduzeća čini jedan član, a to je Jasminko Herceg. Njegovi temeljni zadaci su :

- ✓ vodi poslovanje tvrtke,
- ✓ samostalno zastupa i predstavlja tvrtku,
- ✓ donosi planove poslovanja i kontrolira realizaciju,
- ✓ izvješćuje Nadzorni odbor o tijeku poslova, rentabilnosti poslovanja i značajnijim poslovima,
- ✓ koordinira aktivnosti pojedinih organizacijskih dijelova Društva i njihovu usklađenost s tekućim potrebama i planovima poslovanja.

5. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće koje želi biti uspješno treba stvoriti dobre uvjete za to. Temelj poslovnog uspjeha je svakako organizacija poduzeća. Stoga ne čudi činjenica da upravo organizacija privlači najviše pažnje. Poduzeća se međusobno razlikuju pa stoga razlikujemo i nekoliko vrsta organizacija. Tip organizacijskog poslovanja ovisi o veličini poduzeća, broju zaposlenika, temeljnoj djelatnošću i slično. Organizacija predstavlja ključ za ostvarenje postavljenih ciljeva jer se njom točno određuju zadaci svakog zaposlenika. Na taj način zaposlenici zajedničkim radom sudjeluju i ostvaruju poslovne rezultate. Ovaj rad prikazuje i objašnjava organizacijsku strukturu poduzeća Medika d.d. Zagreb. Poduzeće Medika d.d. slovi za jedno od najpoznatijih poduzeća u Hrvatskoj koje je karakteristično po svom dobrom načinu organiziranja poslova te upravo ona služi kao primjer kvalitetne organizacije po kojoj se ugledaju mnoga hrvatska poduzeća.

SUMMARY

Modern firms often come across a lot of changes and factors that affect management of those firms. Therefore it is essential that the firm is full of quality and compatible workers. The role of manager comes to light in that area because he/she is the one to guide and motivate workers toward achieving the goals. Every firm is unique, so it is necessary to differentiate all sorts of organizational structures. It depends on the size of a firms, number of employees, type of a job etc. Organization has a crucial part in the firm and it represents the key to business success. Firms differ one from another from the principle of organizing business in it, but they all have the same goal, and those are efficiency and effectiveness. The organizational structure of "Medika" d.d. Zagreb is shown and explained in this paper. We will explain the way in which the work is organized and which methods are used to make day to day business more successful. Medika has quality work environment it the firm, good organizational structure and because of that it serves as an example to many other firms in Croatia.

Key words: organization, organizational principles, organizational structure.

LITERATURA

1. Buble, M. : Manadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2009.
2. Buble, M. : Osnove manadžmenta, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
3. Matić, I. : Materijali s vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2007.
4. Sikavica, P. : Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.

INTERNET IZVORI:

1. www.efzg.hr (30.07.2016)
2. www.medika.hr (12.08.2016.)
3. http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20STUDENTI.pdf (30.07.2016.)
4. http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Teorije%20organizacije%20WEB.pdf (30.07.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste funkcijske strukture 8
Slika 2. Predmetna ili proizvodna divizijska organizacijska struktura 9
Slika 3. Teritorijalna ili geogrfska divizijska organizacijska struktura 10
Slika 4. Individualna projektna organizacijska struktura 12
Slika 5. Čista projektna organizacijska struktura 12
Slika 6. Matrična organizacijska struktura 14
Slika 7. Hibridna organizacijska struktura 15
Slika 8. Front-back organizacijska struktura 16
Slika 9. Mješovita organizacijska struktura 17
Slika 10. Kretanje opsega odgovornosti ovisno o odnosu centralizacije i autonomije u odlučivanju 22
Slika 11. Profitni centar u djelatnosti proizvodnje s potpunim funkcijama 24
Slika 12. Logo Medike 27
Slika 13. Organizacija poduzeća “Medika“ d.d. 31

POPIS TABLICA

Tablica 1. Popis poslova u poduzeću Medika d.d. 35