Poduzetništvo, organizacija i upravljanje poslovnim procesima na primjeru definiranja i modeliranja procesa nabave u poduzeću Ekos d.o.o. Varaždin

Valent, Davor

Master's thesis / Diplomski rad

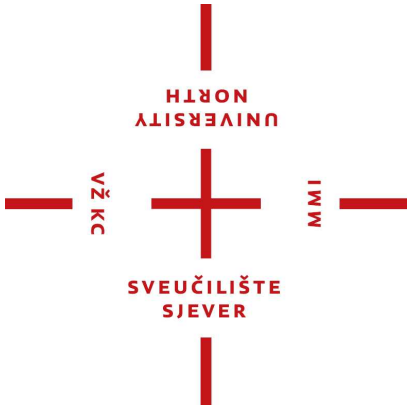
2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:866493

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository





SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD BR.: 116/PE/2017

PODUZETNIŠTVO, ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA NA PRIMJERU DEFINIRANJA I MODELIRANJA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU EKOS D.O.O. VARAŽDIN

Davor Valent

Varaždin, veljača 2017.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Smjer Međunarodna trgovina



DIPLOMSKI RAD BR.: 116/PE/2017

PODUZETNIŠTVO, ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA NA PRIMJERU DEFINIRANJA I MODELIRANJA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU EKOS D.O.O. VARAŽDIN

Student:

Davor Valent, mat br. : 0310/336D

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2017.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	DAVOR VALENT — MATIČNI BROJ 0310/336D
NASLOV RADA	Poduzetništvo, organizacija i upravljanje poslovnim procesima na primjeru definiranja i modeliranja procesa nabave u poduzeću Ekos d.o.o. Varaždin
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Entrepreneurship, organization and management of business processes on the example of definition and modeling process of purchase in the enterprise Ekos d.o.o. Vž
KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
MENTOR	Izv. prof. dr. sc Anica Hunjet
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Tanja Kesić, predsjednica 2 doc. dr. sc. Dinko Primorac, član 3. izv. prof. dr. sc Anica Hunjet, mentorica 4. prof. dr. sc. Živko Kondić, zamjenski član

Zadatak diplomskog rada

BROJ 116/PE/2017

OPIS

Da bi mogli razumjeti upravljanje poslovnim procesima, potrebno je, kao prvo, shvatiti što je to upravljanje općenito. Upravljanje je organizacijska funkcija i proces. Funkciju upravljanja u poduzeću vrše vlasnici ili njihovi predstavnici. Upravljanje se realizira donošenjem upravljačkih odluka.

U radu je potrebno obraditi:

- Pojam organizacije
- Ulogu poduzetništva u zemljama razvijenog svijeta
- Upravljanje poslovnim procesima
- Arhitekturu poduzeća
- Programski alat za modeliranje i analizu poslovnih procesa
- Primjer procesa nabave u poduzeću Ekos d.o.o. Varaždin

U VARAŽDINU, DANA 09.02.2017. | POTPIS MENTORA 11. Hunjet

REPUBLIKA HRVATSKA SVEUČILIŠTE SJEVER

DIR 01 PE

Sažetak

Rad započinje definiranjem ključnih pojmova organizacije, poduzetništva te poslovnim procesima.

U radu je obrađeno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj, te sustavni pristup poticanja malog gospodarstva u Hrvatskoj – probni program poticanja malog gospodarstva 1997. godine.

U sljedećem poglavlju obrađeni su elementi razvojne politike malog gospodarstva s politikom razvoja poduzetništva i program razvitka malog gospodarstva 1991. godine, program poticaja malog i srednjeg gospodarstva 2001. – 2004. godine, te program poticaja malog i srednjeg poduzetništva 2004. – 2008. godine kao i uloga poduzetništva u zemljama razvijenog svijeta.

Peto poglavlje govori o arhitekturi poduzeća te Zachmanovom okviru.

Šesto poglavlje posvećeno je programskim alatima za modeliranje i analizu poslovnih procesa, administraciji i sigurnosti sustava, kao i ugledu proizvođača ili zastupnika programskog alata.

Sedmo poglavlje govori o programskim alatima za upravljanje poslovnim procesima.

Osmo, zadnje poglavlje govori o procesu nabave u poduzeću Ekos d.o.o. Varaždin. Opisano je utvrđivanje potreba, ugovaranje nabave, upit dobavljača i ponuda dobavljača, kao i odabir istih te naručivanje, prihvat robe, skladištenje robe te plaćanje računa.

Ključne riječi: organizacija, poduzetništvo, poslovni proces, nabava u poduzeću

Abstract

This work begins with defining key concept of organization, entrepreneurship and business process.

The entrepreneurship in republic of Croatia is processed in this work, as well as systematic approach of encouraging a small economy in Croatia – the pilot program of encouraging a small economy in 1997.

In the next chapter, elements of development policy of a small economy were processed with the policy development of entrepreneurship and a program development of small economy in 1991., the program incentives small and medium economy from 2001. to 2004. and incentive program of a small and medium economy from 2004. to 2008., like a part of entrepreneurship in the developed world.

The fifth chapter is about enterprise's architecture and Zachman's limits.

The sixth chapter is dedicated to software tools for modeling and analysis of business process, administration and security of a system, as the manufacturer's reputation or representative of program tools.

The seventh chapter is about program tools for business process management.

The eighth, last, chapter is about process of purchase in the enterprise Ekos d.o.o. Varaždin. It is described the establish of the needs, negotiation of purchase, supplier's inquiry and the offer, as the selection and ordering, acceptance of goods, storage and the receipt's payment.

Key words: organization, entrepreneurship, business process and company's purchase's

Sadržaj:

1. UVOD……...1

2. ORGANIZACIJA……...2

2.1. Pojam organizacije…….2

2.1.1. Organizacija kao politički sustav……....3

2.1.2. Organizacija kao ulazno – izlazni sustav……4

2.1.3. Organizacija kao racionalni sustav…….4

2.1.4. Organizacija kao prirodni sustav……....5

2.1.5. Organizacija kao otvoreni sustav……5

2.1.6. Institucionalno poimanje organizacije……5

2.1.7. Instrumentalno poimanje organizacije……6

2.1.8. Organizacija kao disciplina…….6

2.2. Definiranje organizacije…….6

2.3. Ciljevi organizacije……....8

2.4. Vrste organizacije…….10

2.5. Uloga organizacije u društvu…….……..13

2.6. Organizacija i pojedinac…….……..14

2.7. Organizacija i zajednica……...15

2.8. Efikasnost i efektivnost organizacije……18

2.9. Delegiranje……...21

3. PODUZETNIŠTVO…….....24

3.1. Uloga poduzetništva u zemljama razvijenog svijeta……26

3.2. Razvoj poduzetništva u RH……..27

3.2.1. Političke specifičnosti……...27

3.2.2. Počeci poticanja poduzetništva u RH……28

3.2.3. Sustavni pristup poticanja malog gospodarstva u Hrvatskoj – probni program poticanja malog gospodarstva 1999. godine…….……..……29

3.2.4. Elementi razvojne politike malog gospodarstva s politikom razvoja poduzetništva i program razvitka malog gospodarstva 1991. godine……...30

3.2.5. Program razvitka malog gospodarstva u razdoblju 2001.- 2004. godine……..30

3.2.6. Program poticaja malog i srednjeg poduzetništva 2004. – 2008. godine……..30

3.3. Područje poduzetništva……31

3.4. Proces poduzetništva……33

3.5. Strateška i planska funkcija poduzetništva……..35

3.6. Organizacijska funkcija poduzetništva…….36

3.7. Upravljačka funkcija poduzetništva…….38

3.7.1. Motiviranje zaposlenika……39

3.7.2. Vođenje…….40

3.7.3. Kadrovska politika……41

3.7.4. Poslovna komunikacija…….41

3.8. Poduzetništvo kao stil menadžmenta……...42

4. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA ……..…….42

4.1. Koncept procesne orijentacije……..44

4.2. Povezanost strategije poslovnih procesa i organizacijske strukture……47

4.3. Elementi upravljanja poslovnih procesa……..49

4.3.1. Strateško usklađivanje……..49

4.3.2. Procesni menadžment……...50

4.3.3. Metode……..50

4.3.4. Informacijske tehnologije…….50

4.3.5. Ljudi……..……51

4.3.6. Kultura……..51

4.4. Razine upravljanja poslovnim procesima……52

4.5. Informacijski sustav upravljanja poslovnim procesima……..54

5. ARHITEKTURA PODUZEĆA……...58

5.1. Definicija arhitekture poduzeća……...58

5.2. Zachmanov okvir ……59

5.3. Model arhitekture poduzeća…….59

6. PROGRAMSKI ALATI ZA MODELIRANJE I ANALIZU POSLOVNIH PROCESA……..60

6.1. Arhitektura programskog alata……61

6.2. Metodološki koncept programskog alata…….62

6.3. Modeliranje i analiza procesa/arhitekture poduzeća……62

6.4. Dinamička analiza procesa, odnosno diskretna simulacija……..64

6.5. Strateško upravljanje organizacijom s pomoću modela procesa …….64

6.6. Modeliranje i razvoj programskog koda/aplikacija…….65

6.7. Administracija i sigurnost sustava……...65

6.8. Ugled proizvođača ili zastupnika programskog alata……66

6.9. Ukupni trošak programskog alata……66

7. PROGRAMSKI ALATI ZA UPRAVLJANJE POSLOVNIM…….67

8. PRIMJER PROCESA NABAVE U PODUZEĆU EKOS D.O.O.……68

8.1.Organizacija logističkih poslova nabave u Ekos d.o.o. Varaždin……..…...68

8.1.1 Utvrđivanje potreba……..……..69

8.1.2. Ugovaranje nabave ...…….……..69

8.1.3. Upit dobavljača i ponuda dobavljaču……69

8.1.4. Odabir dobavljača…….……70

8.1.5. Naručivanje……..…….71

8.1.6. Prihvat robe……...72

8.1.7. Skladištenje……...72

8.1.8. Plaćanje računa……..……...72

8.1.9.Modeliranje procesa nabave metodologijom IDEF0…….73

8.2. Moguća poboljšanja procesa nabave……...75

9. ZAKLJUČAK..……...……..76

10. LITERATURA…….……...77

11. POPIS ILUSTRACIJA……...78

1. UVOD

Riječ organizacija potječe od grčke riječi organon, a označava alat, instrument, spravu, napravu i/ili glazbalo. Aristotel je pod tim pojmom razumijevao unutarnju povezanost, tj. ustrojstvo pa se ta riječ povezuje i sa stvaranjem, odnosno oblikovanjem organizacije. Otuda se u hrvatskome jeziku za organizaciju upotrebljava riječ ustrojstvo, a za organizacijsku jedinicu izraz ustrojstvena jedinica. [1]

Da bi mogli razumjeti upravljanje poslovnim procesima, potrebno je, kao prvo, shvatiti što je to upravljanje općenito.

Upravljanje je organizacijska funkcija i proces. Funkciju upravljanja u poduzeću vrše vlasnici ili njihovi predstavnici. Upravljanje se realizira donošenjem upravljačkih odluka.[2]

[1] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 3.
[2] V. Bosilj – Vukšić, T. Hernaus, A. Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“ Izdavač: Školska knjiga Zagreb 2008., str. 34.

2. ORGANIZACIJA

Riječ organizacija ima različita značenja. Organizacije toliko zaokupljaju naš život da se, s pravom, može reći kako je svijet u kojem živimo svijet organizacije. Upravo su zbog toga organizacije i proces organiziranja važni za suvremenog čovjeka.

Danas svatko, u pravilu, pripada većem broju različitih organizacija. Svaki je čovjek dio obitelji, kao najuže organizacije zajedničkoga života, ali pripada i organizaciji u kojoj je zaposle, pa užoj i široj zajednici u kojoj živi te cijelom društvu. Organizacije čovjeka prate od rođenja do smrti. Svaki aspekt, svaki do života, povezan je s organizacijom.

Društvo je oduvijek, od postanka čovječanstva pa do danas, na određen način bilo organizirano, više ili manje uspješno, ovisno o sposobnostima onih koji su obnašali ključne funkcije u njemu, bilo da je riječ o državi, vojsci, crkvi ili poslovnoj organizaciji. To, međutim, ne znači da organizacija kao iskustvo i praksa nije stara kao i sam čovjek, odnosno kao i sam ljudski rad. [3]

2.1. POJAM ORGANIZACIJE

S riječju organizacije, kao i s drugim višeznačnim pojmovima javljaju se brojni semantički problemi. Neki od njih odnose se na preklapanje ili podudarnost organizacije i menadžmenta, s obzirom na istovrsne škole ili razvojne smjerove, a drugi se odnose na to da se riječ organizacija upotrebljava u različitim značenjima. Stoga je u svakom pojedinom slučaju, kada se koristimo riječju organizacija na aktivnost, potrebno znati na što se konkretno misli. Misli li se pod riječju organizacija na aktivnost, odnosno proces organiziranja ili pak na organizaciju kao stanje, tj. rezultat tog procesa, jer organizacija je i jedno i drugo. Međutim, riječju organizacija označava se i institucija pa se govori o poslovnoj organizaciji, banci ili ustanovi kao organizacijama. I dosta, sve su to organizacije, i ne samo to.

Pojam organizacije univerzalno je primjenjiv pa služi za određenje bilo koje aktivnosti organiziranja, na bilo kojem području društvenog života. S obzirom na

[3] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 3.

kvalitetu i uspješnost organiziranja svega navedenog, može biti riječ o boljoj ili slabijoj organizaciji, tj. o više ili manje uspješnoj.

Riječ organizacija upotrebljava se i za unutarnje ustrojstvo, tj. organizaciju neke institucije. Govori se tako o organizaciji nekog fakulteta po katedrama ili odjelima, kao i o poslovnoj organizaciji po funkcijama ili divizijskim jedinicama (odjelima), vojska je ponajprije organizirana po svojim rodovima, a vlada po ministarstvima.

2.1.1. ORGANIZACIJA KAO POLITIČKI SUSTAV

Poimanje organizacije kao političkog sustava ogleda se u nerazmjeru u odlučivanju i snazi te organizacije između onih ljudi koji su na vrhu organizacije te onih na dnu organizacijske hijerarhije. U takvoj organizaciji nastoji se, po svaku cijenu, ostvariti interese pojedinaca ili skupine ljudi, ne uzimajući u obzir kako će se to odraziti na ostale ljude u organizaciji.

Takav pogled na organizaciju danas nije održiv. Naime, organizacije, da bi bile uspješne moraju zadovoljiti potrebe svih svojih članova, jasno u skladu sa svojim mogućnostima. I ne samo to, suvremeni pogled na organizaciju treba poštovati interese i vlasnika i menadžera te svih zaposlenih, ali i svih interesno – utjecajnih skupina s kojima je ta organizacija u kontaktu.

2.1.2. ORGANIZACIJA KAO ULAZNO IZLAZNI SUSTAV

Poimanje organizacije kao ulazno – izlaznog sustav promatra je kao proces transformacije (preobrazbe) ulaznih komponenti (sirovina, materijala, energije, ljudskog rada, informacija i sl.) u odgovarajuće izlaze (proizvode ili usluge). Pritom se ističe kvaliteta proizvoda ili usluga, a posebno danas u uvjetima globalne konkurencije koja nema granica.

Ovaj pogled na organizaciju ima određene sličnosti s poimanjem organizacije kao društvenog sustava, ali i s pogledom na organizaciju kao organizam. Komponente inputa (ulaznih vrijednosti) proces preobrazbe i outputa mogu se promatrati i kao

podsustavi organizacije kao sustava, ali i kao način funkcioniranja organizacije svakoga živog bića.

2.1.3. ORGANIZACIJA KAO RACIONALNI SUSTAV

Organizacija kao racionalni sustav okrenuta je postizanju specifičnih ciljeva u visoko formaliziranim društvenim strukturama.

Pod pojmom racionalnosti ovdje se podrazumijeva tehnička ili funkcijska racionalnost pa, stoga, ovom pogledu na organizaciju pripadaju znanstveni menadžment, administrativna teorija i teorija birokracije.

2.1.4. ORGANIZACIJA KAO PRIRODNI SUSTAV

Za poimanje organizacije kao prirodnog sustava organizacija je nešto više od instrumenta za postizanje specifičnih ciljeva.

Organizacija je u osnovi društvena skupina, koja se prilagođava i želi opstati u određenim okolnostima. Ona teži ravnoteži i opstanku pošto su postignuti određeni ciljevi. Organizacija kao prirodni sustav ističe važnost ponašanja i odnosa među zaposlenima. Tu posebno mjesto pripada formalno i neformalnoj organizaciji.

2.1.5. ORGANIZACIJA KAO OTVORENI SUSTAV

Poimanje organizacije kao otvorenog sustava karakterizira međusobna povezanost aktivnosti organizacije koje su u stalnoj interakciji s okolinom. Posrijedi je suvremen pogled na organizaciju, koja je u neposrednu kontaktu sa svojom okolinom koja je, u suvremenim poslovnim uvjetima, ponajviše i određuje.

Iz svega se može zaključiti da su različiti pogledi na organizaciju posljedica razvoja teorije organizacije, u kojoj su pojedine škole, odnosno smjerovi u razvoju teorije organizacije bili temelj pojedinih pogleda na organizaciju.

2.1.6. INSTITUCIONALNO POIMANJE ORGANIZACIJE

Pod institucionalnim poimanjem organizacije razumijeva se organizacija kao institucija, tj. kao konkretno društvo ljudi koji rade zajedno radi ostvarivanja određenih zajedničkih ciljeva. U tom su institucionalnom smislu i banke, škole, bolnice, poslovne organizacije, također organizacije.

2.1.7. INSTRUMENTALNO POIMANJE ORGANIZACIJE

Instrumentalno poimanje organizacije vidi organizaciju kao instrument koji uređuje ponašanje u organizaciji. Ponašanje u organizaciji određuje se njezinom strategijom i strukturom te organizacijskom kulturom i sustavima kojim a se definiraju uvjeti i odgovori po kojim se provode procesi i tokovi organizacije.

2.1.8. ORGANIZACIJA KAO ZNANSTVENA DISCIPLINA

Organizacija kao znanstvena disciplina pojavila se kao posljedica razvoja teorije organizacije i znanosti o organizaciji. Teorija organizacije i znanosti o organizaciji javile su se potkraj 19. i na početku 20. stoljeća, kao posljedica rasta i razvoja koji više nije mogao biti praćen iskustvenim metodama organizacije.

Iako se znanost o organizaciji, još nije razvila do točke na kojoj su njezina nedaća nepogrešivi zakoni, ipak ta načela imaju opću primjenu iako njihova priroda nije dovoljno precizna da im dade točnost zakona prave znanosti. Neovisno o tome, ona su osnovni kriteriji za djelotvornu organizaciju.

Organizacija kao znanstvena disciplina treba dati odgovore na pitanja kako i pomoću kojih se metoda može uspostaviti optimalna organizacija. Svi doprinosi u znanosti o organizaciji, koji nalaze svoje mjesto i u organizaciji kao znanstvenoj disciplini, imaju samo jedan cilj, a to je uspostava optimalne organizacije u danim uvjetima. [4]

[4] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str 5.

2.2. DEFINIRANJE ORGANIZACIJE

Organizaciju, kao pojam, nije lako ni jednostavno definirati. S obzirom na različito poimanje organizacije, teško je dati jednu jedinstvenu, univerzalnu definiciju organizacije. Budući da je organizacija istodobno i stanje i proces entiteti i aktivnost, institucija i instrument, razlikovat će se i definicije organizacije ovisno o tome što se razumijeva pod tim pojmom.

Moguće su različite definicije organizacije, s obzirom na svrhu, odnosno aspekt s kojega se ona promatra. Dakle, riječ organizacija ambivalentna je pa je se može shvatiti i kao proces organiziranja i kao rezultat procesa organiziranja.

Smatramo da su to dva ključna pogleda na organizaciju iz kojih proizlaze i različite definicije organizacije. Ipak, čini se da u definiranju organizacije, najviše autora poseže za procesnim shvaćanjem organizacije, tj. razumijevanjem organizacije kao aktivnosti, odnosno procesa organiziranja.

Pod veličinom organizacije misli se na to da organizaciju čini najmanje dvoje ili više ljudi jer bez ljudi nema organizacije. Druga je bitna odrednica u definiranju organizacije međusobna povezanost članova organizacije. Bez povezanosti članova također nema organizacije. Izolirani pojedinci nisu organizacija i ne čine ju. Treći element u definiranju organizacije zajednički cilj ili svrha. To znači da međusobno povezani pojedinci imaju određeni zajednički cilj ili svrha.

Usmjerenost prema ciljevima, odnosno definiranje organizacije kao sredstva za ostvarivanje ciljeva među najbrojnijim je definicijama organizacije. Moglo bi se reći da organizacije i postoje zato da bi postizale određene ciljeve.

Izuzetno je važno obilježje organizacije da je ona svjesno udruživanje ljudi, što znači da svaka skupina ljudi, slučajno prisutna na jednome mjestu, ne čini organizaciju. Za organizaciju je bitno da su se ljudi svjesno udružili bilo da je riječ o zaposlenima u nekoj tvornici, školi ili bolnici, bilo da je riječ o jednoj kazališnoj skupini ili vokalno – instrumentalnom sastavu ili pak članovima neke vjerske zajednice. Druga je bitna odrednica organizacije, cilj kojemu ti udruženi ljudi teže, tj. cilj koji žele ostvariti. Dakle, nema organizacije bez zajedničkog cilja.

Bilo koja organizacija, da bi ostvarila željeni cilj, mora posjedovati odgovarajuća sredstva, kao što su potrebna materijalna sredstva i ljudi bez koji se ne mogu postići ciljevi organizacije. Međutim, da bi se ciljevi organizacije ostvarili, potrebno je ispuniti određene zadatke, a u svakoj organizaciji treba obaviti velik broj određenih konkretnih zadataka na putu ostvarivanja ciljeva organizacije. [5]

2.3. CILJEVI ORGANIZACIJE

Najvažnija su obilježja svake organizacije njezini ciljevi. Organizacije i postoje da bi ih ostvarile. Organizacija bez ciljeva je kao brod na pučini bez navigacijskih uređaja. Ciljevi su putokaz, smjer u kojem organizacija treba ići.

Ciljevi organizacije su važni, jer oni pomažu menadžerima da odrede gdje treba alocirati resurse kao što su ljudi, novac i oprema. Međutim, kako se menadžment ne mora uvijek složiti o ciljevima organizacije, budućnost organizacije bit će neizvjesna ako su te razlike u ciljevima nepomirljive.

Svi ciljevi organizacije, posebno najvažniji, moraju biti u pisanom obliku. Teško je danas i zamisliti da bi netko mogao voditi ozbiljniju organizaciju a da nema u svojim dokumentima jasno zapisane ciljeve. Usporedbom ostvarenog i planiranog prosuđujemo koliko su zadani ciljevi, za neko razdoblje, i ostvareni. Bitno je obilježje dobrih ciljeva i razdoblje, odnosno rok u kojem se očekuje njihovo ostvarivanje. Tako se lako uočava dinamika ostvarivanja ciljeva, pa menadžment može i pravodobno intervenirati da ubrza njihovo ostvarivanje u skladu s rokovima, nastane li zastoj u njihovoj realizaciji.

Prema drugom mišljenju, ciljevi moraju biti pametni (smart), što je akronim dobrih ciljeva, prema engleskim riječima: specifični (eng: Specific), mjerljivi (eng: Measurable), ostvarivi (eng: Achievable), realni (eng: Realistic) i vremenski određeni (eng: Time based).

S obzirom na složenost organizacija, i vertikalnu i horizontalnu, organizacije imaju više ciljeva i po pojedinim razinama menadžmenta i po različitim organizacijskim jedinicama, na istim razinama menadžmenta.

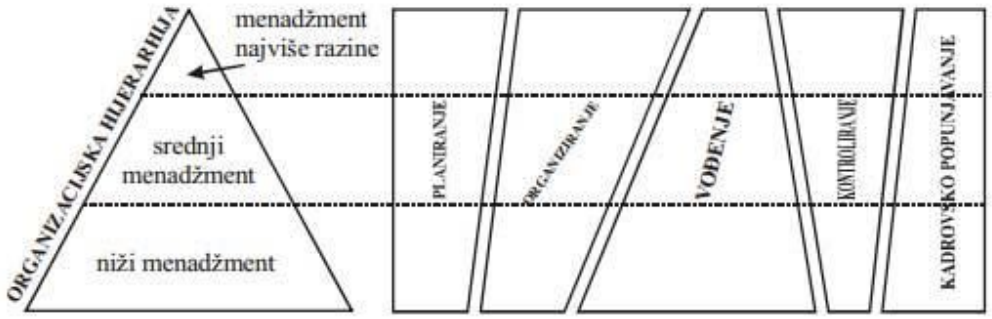
[5] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 12.

Osim diferencijacije ciljeva organizacije po pojedinim razinama menadžmenta, organizacije se razlikuju i po svojim primarnim ciljevima zbog kojih su i ostvarene i koji žele ostvariti. S obzirom na svrhu i zadaću organizacija razlikuju se i njihovi ciljevi pa tako neće težiti istim ciljevima privatna korporacija, državna kompanija, javna bolnica ili sveučilište ili pak neka civilna, odnosno humanitarna organizacija.

S obzirom na prijetnje konkurencije, pojedinim poslovnim organizacijama u pojedinim razvojnim fazama cilj može biti stalan rast poslovanja, a može se postići proširivanjem postojećih tržišta te diversifikacijom proizvodnje i/ili preuzimanjem drugih organizacija akvizicijama.

Nekim organizacijama, i ne samo neprofitnima, trajan cilj kojemu teže može biti postizanje zadovoljstva vlasnika, menadžmenta i zaposlenih, a u novije vrijeme i zadovoljstvo svih interesno utjecajnih skupina. U neki kriznim situacijama, u kojima se mogu naći i najbolje vođene organizacije, s obzirom na nepredvidivost okoline, cilj može biti opstanak dok kriza ne prođe. Moguće je da organizacija za neku svoju organizacijsku jedinicu kao privremeni cilj postavi poslovanje s gubitkom jer joj je to u tom trenutku isplativije, tj. da kupuje proizvode od svog gubitaša nego na tržištu. Uvijek kada se govori ili piše o ciljevima organizacije postavlja se pitanje zašto organizacije postoje. Zbog čega nam one trebaju i jesu li nam potrebne? Iz svega navedenog više je nego očito da nam organizacije trebaju i da bez njih uopće nije moguće zamisliti život, osobito ne suvremeni život. Slika 1. [6] Prikazuje zašto organizacija postoji.

[6] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 21



Slika 1. Zašto organizacija postoji

Izvor: https://www.google.hr/search?client=firefox-b-ab&biw=1280&bih=827&tbm=isch&sa=1&q=razine+menad%C5%BEmenta&oq=razine+menad%C5%BEmenta&gs_l=img.3...0.0.4.22491.0.0.0.0.0.0.0.0..0.0....0...1c..64.img..0.0.0.nZ7oGw2AC4U {12.12.2016.)

2.4. VRSTE ORGANIZACIJE

Pod vrstama organizacija misli se na različite klasifikacije organizacija kao institucija. S obzirom na različite kriterije klasificiranja organizacija, jedna te ista organizacija može biti klasificirana u različite vrste, po većem broju kriterija.

S obzirom na brojnost kriterija prema kojima se može klasificirati organizacije razumljivo je da će se iste organizacije naći u različitim klasifikacijama, neke u većem, a neke u manjem.

S obzirom na ciljeve koje žele ostvariti, najdetaljniju klasifikaciju organizacija predlažu J. Beardshaw i D. Palfreman. Prema njihovu mišljenju, organizacije se mogu razvrstati na sljedeći način:

Poslovne organizacije – mogu imati različit pravni oblik kao što su trgovac pojedinac, društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo. Cilj je poslovnih organizacija ostvarivanje profita. U poslovne organizacije ubrajaju se organizacije koje se bave proizvodnjom, trgovinom, bankarstvom, osiguranjem i drugim poslovnim aktivnostima.

Vladine organizacije – bave se vođenjem zemlje na lokalnoj ili na nacionalnoj razini. Te su organizacije odgovorne izabranim predstavnicima zakonodavne vlasti.

Javne korporacije – organizacije su u vlasništvu države, najčešće od nacionalnog interesa, kojima nije najvažniji cilj profit već javni interes i javno dobro. U našoj zemlji to bi bile npr: Hrvatske željeznice, Hrvatske vode, Hrvatske šume i slične organizacije od javnog interesa.

Kvaziautonomne vladine organizacije – različite su organizacije tipa agencija i sličnih organizacija kojima upravljaju pojedina ministarstva.

Ekonomsko interesne grupe – različite su organizacije koje promiču interese svojih članova, npr: poslodavaca ili potrošača.

Trgovačka udruženja – organizacije su u koje se udružuju druge organizacije koje povezuju zajednički interesi, a imaju i poseban pravni status.

Pravosuđe – organizacije koje obavljaju funkcije u državi ili na međunarodnoj razini.

Političke organizacije – političke su stranke ili partije koje se osnivaju u svakoj državi višestranačke parlamentarne demokracije.

Dobrotvorne ustanove – različiti su oblici karitativnih organizacija koje pružaju potrebnu pomoć građanima.

Organizacija uzajamne pomoći – organizacije su tipa zadruga kojima je cilj da pomažu svojim članovima.

Međunarodne organizacije – različite su organizacije koje djeluju globalno, a osnivaju se za različite namjene koje mogu biti, npr: političke (UN), gospodarske (Međunarodni moneterni fond – MMF), sportske (Međunarodni nogometni savez FIFA), humanitarne (Međunarodni Crveni križ) ili neke druge namjene.

Multinacionalne organizacije – globalne su kompanije koje djeluju širom svijeta, kao npr: Unilever, BP, ICL itd.

I T. Parsons u klasifikaciji organizacija po vrstama polazi od ciljeva, ali na malo drukčiji način. Tako on razlikuje četiri tipa organizacije.

Proizvodne organizacije – proizvode robu koju društvo, tj. potrošači konzumiranju.

Političke organizacije – orijentirane su na ostvarenje političkih ciljeva.

Integrativne organizacije – cilj im je rješavanje konflikata i osiguranje da svi dijelovi društva dobro funkcioniraju.

Organizacije potpore – služe kao uzor, a društvu pomažu svojim obrazovnim i kulturnim djelovanjem.

Klasifikacija organizacija prema svrsi:

Organizacije uzajamne koristi – organizacije u kojima sami članovi imaju najveću korist, kao npr: sindikati, profesionalna udruženja, političke stranke, religijske zajednice i slične organizacije.

Poslovne organizacije – najveću korist od njih imaju njihovi vlasnici i oni koji tim organizacijama upravljaju, npr: poslovne organizacije.

Uslužne organizacije – organizacije u kojima najveću korist imaju klijenti kao što su škole ili bolnice.

Organizacije općeg dobra – najveću korist od njih ima cjelokupna javnost kao što su vladine organizacije, policija i slične organizacije.

Klasifikacija organizacija prema ovlasti:

Prisilne organizacije – počivanju na moći prisile da prijetnjama i fizičkom silom osiguravaju podvrgavanje članova organizacije, a takve su organizacije zatvori, logori, zavodi za duševne bolesnike i slično.

Ekonomske organizacije – primjenjuju nagradni tip moći, tj. moć koja se temelji na kontroli materijalnih sredstava, a postoje radi pružanja koristi svojim članovima.

Normativni tip organizacije – organizacije u kojim članovi realiziraju vrijednosti i norme koje su prihvatili, kao što su crkvene zajednice, političke stranke, obrazovne ustanove, znanstvene i slične organizacije.

Klasifikacija organizacija prema njihovoj strukturi

Organizacije jednostavne strukture – najviše odgovaraju malim organizacijama.

Organizacije mehaničke birokracije – najviše odgovaraju velikim poslovnim organizacijama koje posluju u stabilnoj okolini.

Organizacije profesionalne birokracije – slične su prethodnu tipu organizacija, ali se od njih razlikuju po znanjima i vještinama zaposlenika, kao što su fakulteti, odvjetnički uredi i dr.

Organizacije divizijskog oblika – formiraju se u velikim diversificiranim organizacijama, u kojima svaka divizija ima vlastitu strukturu i relativno je autonomna.

Organizacije tipa adhokacije – to su visokotehnološke, kao što su softverske kuće, istraživački i razvojni laboratoriji te slične organizacije.

Tako R. H. Hill ističe da postoji niz varijabli, odnosno kriterija koji bi mogli biti osnova za klasificiranje organizacija. Prema njegovu mišljenju ti su kriteriji:

- Veličina organizacije, s obzirom na broj zaposlenika
- Javnost organizacije, pod čime se razumijeva stupanj utjecaja političkih autoriteta na organizaciju, pa se razlikuju privatne i javne organizacije, a u pitanjima je stupanj političkog autoriteta velik
- Demokratičnost organizacije, pod čime se razumijeva stupanj kontrole u rukama članova organizacije
- Stupanj tržišne moći, koju organizacija posjeduje ili stupanj dominacije okolinom.

Svi kriteriji klasificiranja organizacije, kao i sve vrste organizacija, legitimni su i treba ih uzeti u obzir u svakoj konkretnoj situaciji. Svaka organizacija, s obzirom na kriterije klasificiranja, ima određena obilježja koja ju određuju. Većina kriterija klasificiranja organizacija može se istodobno primijeniti u svakoj organizaciji. Nasuprot tome, neke klasifikacije organizacija jasno svrstavaju organizacije u jednu ili drugu vrstu. Takvo će jasno razgraničenje postojati između profitnih i neprofitnih organizacija, privatnih i javnih, proizvodnih i uslužnih, formalnih i neformalnih i slično. Tako jasna razgraničenja između pojedinih vrsta organizacija određuju njihove različite uloge, ciljeve ili svrhu, odnosno razlog postojanja. [7]

[7] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 39.

2.5. ULOGA ORGANIZACIJE U DRUŠTVU

Uloga organizacije u društvu je ambivalentna. One su istodobno nosioci, odnosno agenti promjena i pružatelji otpora promjenama. Dakako, u kojoj će se od tih uloga pojedina organizacija naći ovisi o tome je li ona predvodnik promjena, sljedbenik ili joj se promjene nameću.

Aktivnosti svih organizacija rezultiraju različitim outputima, proizvodima i uslugama koji su važni i za pojedince i za cijelo društvo. I kao što okolina utječe na organizacije, i organizacije utječu na okolinu. Međutim, utjecaj svih organizacija nije isti. Neke od njih su marginalne, pa je njihov utjecaj na okolinu zanemariv, za razliku od drugih koje mogu kontrolirati brojne aspekte okoline, s obzirom na svoju ulogu u određenom društvu.

Organizacije osim dobrobiti za pojedince i društvo u cjelini mogu biti i pokretač štetnih utjecaja. Brojni su primjeri takvih organizacija, posebno onih u kojih je sve podređeno profitu kao jednom božanstvu kojemu se klanjaju. Bit će najgore za budućnost našeg planeta ako se društveno odgovorno ponašanje shvati kao prolazni modni hir.

2.6. ORGANIZACIJA I POJEDINAC

Ljudi su najvažniji dio svake organizacije. Nema i ne može biti organizacija bez ljudi. Ljudi su u organizaciji kao pojedinci povezani u uže ili šire skupine, odnosno organizacijske jedinice nižeg i višeg reda i čine organizaciju.

Pojedinci su u organizaciji povezani. Jedni drugima isporučuju rezultate svoga rada i tako sve do finalnog proizvoda, kao rezultata rada cijele organizacije.

I kao što organizacija kao cjelina ima svoje ciljeve, svoje ciljeve imaju i pojedinci u organizaciji. Ciljevi pojedinaca trebali bi biti usklađeni s ciljevima organizacije kao cjeline. Kako u organizaciji postoji cijela hijerarhija ciljeva, to bi ciljevi viših razina menadžmenta trebali biti okvir u kojem će biti ciljevi nižih razina menadžmenta i tako sve do ciljeva svakoga pojedinog člana organizacije.

S povećanjem broja organizacija, u kojima se javljaju pojedinci kao članovi, povećava se i potreba za njihovom što boljom organizacijom. Ipak, kad govorimo o odnosu pojedinca i organizacije, ponajprije mislimo na one organizacije u kojima neki pojedinac radi, jer u njima provede najveći dio svoga života pa ga one u mnogo čemu i određuju. To posebno vrijedi danas kada gotovo da i ne postoji klasično radno vrijeme, pa mnogi od tih pojedinaca, posebno oni koji obavljaju zahtjevnije poslove, rade i znatno dulje od redovita radnog vremena. To se svakako imati znatne posljedice na privatni i obiteljski život tih pojedinaca, a onda i na društveni život i budućnost zemlje.

Tajna je uspjeha svake organizacije postizanje ravnoteže pa to vrijedi i ovdje kad je riječ o ravnoteži privatno i poslovnog života.

Povijest ljudskog društva bogata je brojnim primjerima zlouporabe organizacije ili, dominacije organizacije nad pojedincem. Međutim, problem nije u organizaciji već u zlouporabi organizacije radi maksimiziranja pojedinačnih interesa nekih moćnih pojedinaca ili skupina. [8]

2.7. ORGANIZACIJA I ZAJEDNICA

Kao što nema organizacije bez pojedinca, tako nema ni organizacije koja nije smještena u nekoj zajednici. Sve su organizacije smještene u nekoj zajednici i tako utječu na nju, kao što i zajednica utječe na njih. Dakle, organizacija i zajednica, u kojoj je ona smještena, moraju se naučiti na suživot jer su jedna drugoj potrebne.

Sjetimo se država – poreznih oaza, koje upravo žive od poreznih olakšica, čime pogoduju svojim poreznim obveznicima, ali istodobno razvijaju i svoju zajednicu.

Organizacije mogu biti vrlo važne za svoju zajednicu. Mogu na nju djelovati i pozitivno i negativno. Stoga je posve razumljivo da se pojedine lokalne zajednice trude da različitim pogodnostima privuku neke organizacije, odnosno poželjne investitore, a neke druge ne jer smatraju da će imati štetne posljedice za njihovu zajednicu.

Sjetimo se samo prosvjeda brojnih lokalnih zajednica, kada šira zajednica planira neku investiciju na njihovu području za koju misle da će štetiti njihovu zdravlju

[8] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 40

i okolišu. Tako ni jedna zajednica ne želi skladištenje štetnog, otrovnog ili radioaktivnog otpada na svome području.

Možda nema bolje ilustracije odnosa i povezanosti organizacija i zajednice od aktualne globalne financijske i gospodarske krize u kojoj propadaju brojne organizacije. To znatno povećava nezaposlenost, a pada i kupovna moć građana, pa se smanjuje proizvodnja i iznova povećava nezaposlenost pa nisu rijetki štrajkovi i nemiri te gotovo bankrot cijelih država.

Dominantna organizacija u nekoj zajednici, posebno ako je globalno poznata, podiže ugled svojoj sredini, a istodobno je i pokretač razvoja te zajednice jer zapošljava velik broj ljudi koji u toj sredini i žive. Takve zajednice uvelike ovise o toj organizaciji pa svaki poremećaj u njoj ozbiljno se održava i na cijelu užu zajednicu na čijem prostoru ta organizacija i djeluje. To posebno može biti zabrinjavajuće u malim sredinama u kojima je sav život određen razvojem te organizacije. Propadne li ta organizacija, cijela lokalna zajednica zapada u ozbiljne probleme. Takvih se primjera može naći ne samo u svijetu nego i kod nas.

Budućnost pojedine lokalne zajednice mnogo je sigurnija ako na njezinu području djeluje više organizacija, a ne samo jedna dominantna. Budućnost te zajednice bit će sigurnija ako organizacije na njezinom području propadaju različitim djelatnostima, posebno propulzivnim.

Odnos je između organizacije i zajednice dvosmjeran. I kao što organizacija utječe na zajednicu, pozitivno ili negativno, tako i zajednica utječe na organizaciju. Ona može poticati i privlačiti organizacije u svoju sredinu ili ih pak, pogrešnom politikom odbijati. Neke zajednice mogu izgradnjom infrastrukture, kao i svih ostalih popratnih sadržaja nužnih za život u nekoj sredini, uz porezne olakšice i ostale pogodnosti mogućim investitorima, privući velik broj novih organizacija i time još više razvijati svoju sredinu. Takvih primjera, premda još nedovoljno , ima i u našoj zemlji.

To je bio kriterij i za razmještaj nekih industrija po svijetu premda su multinacionalne korporacije (MNK) imale i druge motive, posebno pri smještaju tzv. prljavih industrija u neke nerazvijene zemlje svijeta.

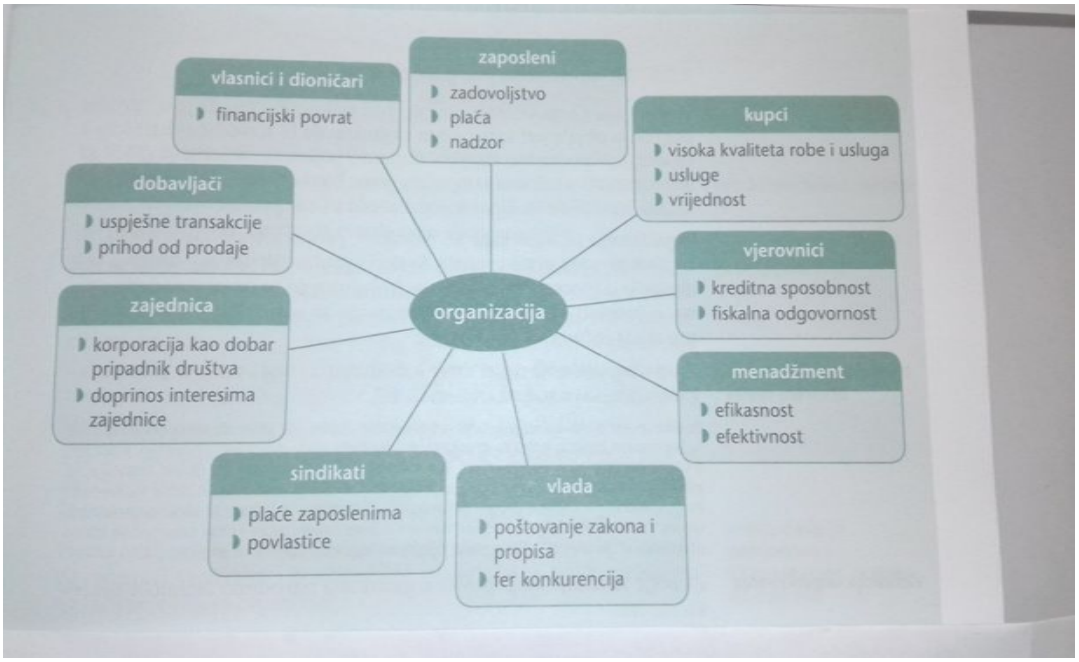
Kao što smo već ranije govorili, organizacije imaju pozitivne i negativne utjecaje na zajednicu. Pozitivni bi utjecaji bili napredak zajednice, porast zaposlenosti,

rast zajednice, unapređenje i izgradnja infrastrukture te porast životnoga standarda njezinih građana. Mogući su negativni utjecaji organizacije na zajednicu ekološke nezgode ili katastrofe, porast nezaposlenosti, pad standarda građana i slično.

Na odnos između organizacija i zajednica osobito utječe i tzv. nestalna organizacija koja se uspostavlja na načelu projektne organizacije, a u povodu velikih i važnih manifestacija, u prvom redu športskih, ali i gospodarskih i mnogih drugih.

Najbolji su primjer za to velike međunarodne sportske manifestacije kao što su svjetska prvenstva, osobito u nekim sportovima, posebno olimpijske igre. Takve velike športske manifestacije utječu ne samo na lokalnu zajednicu, odnosno sredinu u kojoj se odvijaju, nego i na cijelu zemlju, a samoj lokalnoj sredini posve izmijene način života, ne samo dok se ta manifestacija održava nego i, što je još važnije, u budućnosti.

U posljednje vrijeme u odnosu organizacije i zajednice sve se više afirmira koncepcija društvene odgovornosti organizacija. Važnost joj je u tome da više nije profit jedini cilj kojemu svaka organizacija teži. Društveno odgovorno ponašanje organizacija podrazumijeva uspostavu ravnoteže između profita i zadovoljavanje potreba i interesa većeg broja interesno utjecajnih skupina, kao što pokazuje slika 2.



Slika 2. Glavne interesno – utjecajne skupine i njihova očekivanja

Izvor: P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 45

Iz ove je slike vidljivo da postoji veći broj interesno utjecajnih skupina u nekoj zajednici koje žele ostvariti svoje interese u organizacijama koje u toj zajednici djeluju. Neke su od njih primarne, jer su u izravnu odnosu s organizacijom, kao što su zaposleni, menadžment, kupci, dobavljači, vjerovnici i dioničari. Druge su pak sekundarne i na njih organizacija djeluje posredno, kao što su sindikati, vlada i lokalna zajednica. Svaka od tih interesno – utjecajnih skupina, kao što se to vidi na slici, ima svoje ciljeve koje želi ostvariti.

Konceptom društvene odgovornosti organizacije pokušavanju ispraviti propuste i slabosti koje su do tada bile između nekih organizacija i zajednice u kojoj djeluju. Time se ističu pozitivni učinci organizacije na zajednicu, a minimiziraju negativni. Jasno da time nisu uklonjene sve prijetnje zajednici koje se javljaju kao popratna pojava neuspjeha, zatvaranja ili propusti nekih organizacija u određenoj sredini.

S napretkom u tehnologiji i komunikacijama, današnje organizacije imaju osjećaj da su žive bilo gdje na svijetu, pa im okolina postaje ekstremno složena i ekstremno konkurentna.

Ti najnoviji trendovi redefiniraju odnos između organizacije i zajednice tako da za brojne velike organizacije, koje su širom svijeta rasprostranjene, pojam zajednice budi prijašnje značenje. U tim organizacijama pojam zajednice širi se izvan lokalne sredine, a nerijetko obuhvaća više sredina u jednoj državi ili pak i više država. Otuda i potreba da se neki problemi rješavaju na globalnoj razini, na razini svijeta kao cjeline, kao što su problemi globalnog zagrijavanja, staklenički plinovi i drugo što je u središtu pozornosti cijeloga čovječanstva. [9]

2.8. EFIKASNOST I EFEKTIVNOST

Od svake se organizacije očekuje da uspješno posluje te ostvaruje svoju svrhu odnosno ciljeve kojima teži i koje žele ostvariti. Među pokazateljima uspješnosti organizacije posebno mjesto pripada efikasnosti i efektivnosti.

S obzirom na nejasnoće u prijevodu tih pojmova na hrvatski jezik pri čemu učinkovitost znači efikasnost, a djelotvornost efektivnosti, ali i obrnuto, a katkad se

[9] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 43

upotrebljava i riječ uspješnost za oba pojma, premda i poslovni rječnici nisu posve jasni, ovdje ćemo se služiti kroatiziranim izrazima tih engleskih riječi, tj. riječima efikasnosti i efektivnosti. Oba pojma, svaki na svoj način, upozoravanju na uspjeh organizacije.

Efikasnost, ističe odnos inputa i outputa, a kako inputi uključuju ljude, novac i opremu, to znači da se taj pojam odnosi na efikasnu upotrebu tih resursa. Za organizaciju koja ostvari željenu proizvodnju s manjom količinom utrošenih resursa, i materijala i/ili ljudskih, kaže se da je efikasnija od konkurencije. Organizacija koja utroši 10 sati rada za proizvodnju jedinice proizvoda efikasnija je od druge kojoj je za tu istu proizvodnju potrebno 12 sati rada. To vrijedi i za razlike u utroščima bilo kojih drugih resursa. Isto tako, efikasnija je organizacija koja za proizvodnju jedinice proizvoda utroši manje resursa od onih predviđenih normativima materijala i rada. Neefikasne organizacije premašuju normative utroška materijala i/ili rada za proizvodnju jedinice proizvoda.

Za razliku od efikasnosti organizacije, efektivnost je, širi koncept koji upozorava na stupanj ili razinu ostvarivanja ciljeva organizacije. Efikasnost organizacije može voditi, ali ne mora prema efektivnosti. Drugim riječima to znači da neka organizacija može biti efikasna, ali slaba u postizanju svojih ciljeva zato što efikasno proizvod proizvode, ali za njima nema potražnje. Moguća je i obrnuta situacija u kojoj organizacija ostvaruje ciljani profit, a istodobno je neefikasna.

Efektivnost u organizacijama nije uvijek lako mjeriti zato što su one velike, različite i fragmentirane. Organizacije često žele ostvariti višestruke ciljeve. U posljednje vrijeme, kao glavni pokazatelj za mjerenje efektivnosti organizacije, sve se više uzimaju zadovoljstvo potrošača i zadovoljstvo zaposlenika. I iz ovih mjerila efektivnosti vidljivo je da je efektivnost šira koncepcija od efikasnosti.

Efektivnost organizacije izražava se nizom kvantitativnih, ali i kvalitativnih pokazatelja. Najznačajnija su obilježja efektive organizacije svrhovitost i orijentacija prema dugoročnim ciljevima, definiranje organizacije rada, alokacije resursa i donošenje odluka u skladu sa zahtjevima posla, odlučivanje na temelju izvornih informacija radije nego na temelju hijerarhijske strukture, sustav nagrađivanja koji je povezan s obavljenim zadacima, relativno otvorena komunikacija među ljudima, svođenje na minimum nepotrebne i štetne konkurencije, dogovorno rješavanje svih

sukoba, promatranje organizacije kao otvorenog sustava, podržavanje individualnih identiteta, integriteta i slobode, što je zadatak menadžmenta, i funkcioniranje organizacije kao organizacije koja uči.

Efektivnost kao integralni i integrativni pokazatelj uspješnosti organizacije mora biti na najvišoj razini, ne samo za pojedince nego i za sve interesno – utjecajne skupine, i u organizaciji i izvan nje, a posebno za kupce jer se jedino njihovim zadovoljstvom potvrđuje razina efektivnosti svake organizacije. [10]

Efektivnost skupne nije jednostavni zbroj efektivnosti pojedinca jer se u skupini stvara zajedništvo pa je efektivnost skupine, u pravilu, veća od zbroja efektivnosti pojedinca. To vrijedi i za efektivnost organizacije koja je također, u pravilu, veća od zbroja efektivnosti skupina koje ju čine. To u pravilu znači da može biti i odstupanja od pravila. To se događa kada je efektivnost nekih pojedinaca u skupini niska, kao i efektivnost pojedinih skupina u organizaciji. Sposobnost poduzeća da sa pribavljenim resursima ostvari svoje ciljeve

Efektivnost poduzeća zavisi od:

- Karakteristike **organizacije poduzeća**
- Karakteristike **okruženja poduzeća**
- Karakteristike **zaposlenih** (ljudskih resursa)
- **Upravljanja** poduzećem[11]

I efektivnost i efikasnost organizacije potrebno je mjeriti jer, u protivnom, nije moguća usporedba. Dok se efikasnost mjeri egzaktnim kvantitativnim pokazateljima, kao odnos utrošenog materijala, opreme i rada u odnosu na normativ, kod efektivnosti to neće biti dovoljno. Efektivnost se mjeri ostvarivanjem ciljeva organizacije. Ciljevi mogu biti ostvareni na željenoj razini ili ne.

Efektivnost je lako mjeriti kad su ciljevi kvantitativno izražen, kao određena razina profita ili outputa. Međutim, tako bi teško bilo mjeriti zadovoljstvo kupaca ili zaposlenih kao cilj kojemu organizacija teži. Zbog toga u analizi mjerenja efektivnosti treba uzeti u obzir i kvalitativne pokazatelje. Posebno je to važno za neprofitne

[10] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 43.
[11] https://managementmania.com/cs/**efektivnost** {1.12.2016.}

organizacije, civilni i javni sektor, u kojima je funkcija cilja drukčije definirana nego u poslovnim organizacijama.

Na kraju, potrebno je upozoriti na odnos između efikasnosti i efektivnosti organizacije. On se može promatrati s aspekta glavnog cilja ili svrhe organizacije. Ako je taj cilj ostvaren, može se reći da je organizacija efektivna. Ako, pak, cilj nije ostvaren, ta je organizacija neefektivna. Ako je cilj ostvaren, i to s najmanje troškova, tada je za organizacija istodobno efektivna i efikasna. To je najpoželjnije stanje svake organizacije.

Ako cilj organizacije nije postignut uz najmanji trošak, za nju se može reći da je efektivan, ali neefikasna. Nasuprot tome, ako je organizacija ostvarila neke druge ciljeve, premda ne i glavni cilj odnosno svrhu organizacije, i ako su ti ciljevi ostvareni uz najmanje troškove, tada je ta organizacija efikasna, premda i neefektivna. No ako je ta organizacija ostvarila neke druge ciljeve, ali s većim troškovima, tada je ona istodobno neefektivna i neefikasna. To je najmanje poželjno stanje u kojemu se organizacija može naći.

2.9. DELEGIRANJE

Jedna je od najvažnijih sposobnosti koju menadžeri moraju posjedovati, sposobnost delegiranja.

Pod delegiranjem se podrazumijeva prenošenje zadataka s ovlasti osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje. Pri delegiranju se ponajprije misli u to da ovlasti delegiraju menadžeri više razine menadžerima niže razine ili suradnicima. Međutim, premda se pri delegiranju isključivo misli na delegiranje ovlasti, ne delegiraju se samo one. Da bi netko dobio ovlasti, mora preuzeti i dio odgovornosti. Dakle, delegiranje ovlasti uključuje i delegiranje dijela odgovornosti osobe koja delegira osobi na koju se delegira. Ukupna se odgovornost nikad ne može delegirati jer ona izvorno pripada onome tko delegira. To znači, ako osoba na koju se delegira ne obavi preuzeti zadatak, odgovorna je osobi koja joj je taj zadatak delegirala, a osoba koja je delegirala, ako taj zadatak ne obave suradnici, preuzima odgovornost prema unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije, tj. prema javnosti. Dakle, koliko god je delegiranje velika pomoć

menadžmentu, ne može se osloboditi izvorne odgovornosti za delegirane poslove jer je izvorna odgovornost samo na menadžmentu.

Umijeće delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. Tko nije sposoban delegirati, ne zna ili ne želi, nailazit će na brojne probleme u karijeri i napredovanju.

Što je organizacija veća i što ste bliže vrhu piramide, delegiranje je ne samo iznimno važno nego i nužno. U svakoj organizaciji, bila ona manja ili veća, zapošljavala samo jednog čovjeka, nekoliko stotina ili stotine tisuća ljudi, uvijek je samo jedna osoba na vrhu organizacije. Budući da se problemi organizacije s njezinim rastom umnožavaju, a samo jedna osoba može biti na vrhu organizacije, razumljivo je da ne može sama obaviti sve zadatke iz svoje domene pa mora delegirati dio poslova, ovlasti i odgovornosti na suradnike.

Delegiranje je imperativ menadžmenta, i u velikim organizacijama i na višim razinama menadžmenta. Potreba za delegiranjem na nižim razinama menadžmenta smanjuje se zbog toga jer su na tim razinama zadatci uže definirani te zbog prirode podjele rada i specijalizacije poslova u organizaciji, pa nema potrebe da se delegiraju jer ih menadžeri mogu obaviti sami. [12]

Delegiranje ovlaštenja povezano je s nekoliko čimbenika: s organizacijskom strukturom, s linijskom i funkcijskom hijerarhijom, s principima centralizacije i decentralizacije, kao i s raspodjelom moći u organizaciji. Delegiranje zadataka neposredno je povezano s utvrđivanjem i izvršavanjem ciljeva organizacije. Pri tome treba istaknuti da su ciljevi i zadaci najznačajnija obilježja svake organizacije. U organizacijama postoje sustavi ciljeva, ali bez obzira na to treba naglasiti da se svi ciljevi ostvaruju izvršavanjem zadataka. Stoga je i delegiranje zadataka od iznimne važnosti na svim hijerarhijskim razinama.

Govoreći s aspekta organizacije kao cjeline može se govoriti o tri tipa zadataka u organizaciji:

- ukupni zadatak (koji se definira na razini organizacije/tvrtke),

[12] P. Sikavica, „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 49.

- posebni zadaci (koji se realiziraju na razini pojedinih organizacijskih funkcija) i
- pojedinačni zadaci (koji se realiziraju na razini pojedinih radnih mjesta).

Djelotvorno delegiranje pridonosi ostvarivanju ciljeva organizacije, izgrađuje i razvija zaposlene u tvrtci, a posredno i povećava ukupni fond stečenih znanja koji je važan za daljnji poslovni razvoj.

Stoga je umijeće delegiranja skup htijenja, znanja i ponašanja. Ono je jedna od najtraženijih vještina i jedna od najpoželjnijih osobina modernog menadžera. Kako onda objasniti činjenicu da, prema nekim istraživanjima (koja analiziraju korelaciju između stupnja delegiranih zadataka i postignutih rezultata menadžera), većina promašaja i neuspjeha menadžera proizlazi iz nedovoljnog ili neodgovarajućeg delegiranja.

Očito, nije u pitanju nepoznavanje uloge delegiranja i njegovih prednosti, već, prvenstveno, odnos menadžera prema delegiranju. Većina teoretičara koja se bavi ovim područjem smatra da se menadžeri boje gubitka svoje važnosti, da ne žele dijeliti informacije sa svojim suradnicima, jer je informacija moć pa bi njezino dijeljenje smanjilo važnost i značaj samog menadžera. Ono što, prema mom iskustvu, priječi menadžere da započnu s procesom delegiranja je činjenica da proces delegiranja nije samo jednostavna podjela zadataka, nego u tom procesu uvijek dolazi i do prenošenja dijela ovlasti s menadžera na suradnike što predstavlja posebnu odgovornost.[13]

[13] http://lider.media/znanja/svladajte-umijece-delegiranja/, {1.12.2016.}

3. PODUZETNIŠTVO

Pojam poduzetništvo dolazi od riječi poduzeti, što znači ne čekati da se nešto dogodi samo od sebe nego sam krenuti u akciju.

Poduzetnik je osoba koja poduzima određene pothvate i pri tome preuzima neizvjesnost i rizik. Poduzetništvo je proces u kojem se stvara nešto vrijedno skoro ni iz čega. (prof. Jeffry A. Timmons, SAD).

Riječ „poduzetništvo“ i „poduzetnici“ pojavljuju se između 11. i 13. stoljeća, ponajprije u trgovini, bankarsko – kreditnim i mjenjačkim djelatnostima, pomorstvu itd. U velikim proizvodima projektima pojedinac nije preuzeo rizik nego je samo upravljao projektom pomoću raspoloživih resursa.

Odnos između rizika i poduzetništva ponovno se razvio u 17. stoljeću. Poduzetnik je ulazio u sporazumni odnos s vladom kako bi dobivao uvjetovane proizvode ili bi pružao usluge. U 18. stoljeću postojala je razlika između osobe koja je imala kapital i osobe koja je trebala kapital. Kapitalist je financirao pothvat u očekivanju visokog povrata u ulaganja, te je profesionalno upravljao novcem koji je dodijelio poduzetniku za rizična ulaganja iz fonda dioničkih kapitala.

U kasnom 19. i ranom 20. stoljeću nije postojala razlika između poduzetnika i menadžera. Sredinom 20. stoljeća, organiziranjem nove industrije, poduzetnika se smatra inovatorom. Inovacija je uvođenje nečeg novog, a to je jedan od najtežih zadataka poduzetnika.

Današnja definicija poduzetnika uključuje preuzimanje inicijative, organiziranje i reorganiziranje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktičnom smjeru, te prihvaćanje razlika i neuspjeha.

Poduzetništvo je proces prepoznavanja prilike, prikupljanje sredstava za njenu realizaciju, stvaranje i raspodjelu novostvorene vrijednosti. U toma procesu poduzetnik je osoba koja preuzima rizik u novcu, vremenu i ugledu.[14]

[14] A. Hunjet, G. Kozina, „Osnove poduzetništva“, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014. Str. 5.

Poduzeće je skup poduzetnika, tj. skupina ljudi koju povezuje interes obavljanja djelatnosti kojom ostvaruju dobit za osiguranje svagdanje egzistencije i dobi od dugoročnog ulaganja kapitala.

Poduzetnički pojmovi:

- poduzeti
- pothvat
- poduzetnik
- poduzetništvo
- poduzeće

Poduzeti što znači ne čekati da se nešto dogodi samo od sebe nego sam krenuti u akciju.

Pothvate poduzima poduzetnik i pri tome preuzima neizvjesnost i rizik.

Poduzetništvo se može tumačiti i kao praksa, tj. kao svagdanje djelovanje poduzetnika, i kao teorija, odnosno kao dio šire gospodarske teorije. U novije vrijeme poduzetništvo se sve više proučava kao znanost koja ima svoj predmet proučavanja, svoje metode ispitivanja i svoje zakonitosti.

Praksa podrazumijeva djelovanje, primjenu, naše iskustvo, vještine i stečeno znanje koje se primjenjuje u svagdanjem poslu.

Teorija znači misaonu refleksiju o nekoj pojavi, odnosno promišljeno i uopćeno znanje o nečemu, rezultat praćenja, ispitivanja i proučavanja prirodnih i društvenih pojava s ciljem da se objasne njihovi uzroci i posljedice te da se za njih ustanove određene tipične zakonitosti.

Privatno poduzetništvo je najuspješniji pokretač razvoja i napretka u svim zemljama svijeta, ključni je element gospodarstva SAD – a, a ujedno i čimbenik odgovoran za „gospodarsko čudo“ poslijeratne Europe, pokretač je rasta novih gospodarstava zemalja Dalekog istoka.

3.1. ULOGA PODUZETNIŠTVA U ZEMLJAMA RAZVIJENOG SVIJETA

Amerikanci – priznaju neuspjeh, daju najbolje od sebe da uspiju, poštuju trgovce i uspješne poslovne ljude zbog njihove sposobnosti rješavanja praktičnih problema i stvaranja bogatstva.

Japan – mala i srednja poduzeća država stimulira razvojem pojedinih segmenata s ciljem razvoja cjelokupnog japanskog gospodarstva, a postoje i kreditno – garancijska udruženja za povrat kredita malih poduzetnika.

Zakonska regulativa potiče na modernizaciju i unapređenje tehnologija, na povezivanje malih poduzeća s projektima koje vode velika poduzeća. Za razvoj malih i srednjih poduzeća odgovorni su zakonodavna i izvršna vlast, poduzetnici, banke i druge financijske ustanove.

Njemačka predstavlja „malo gospodarstvo“

Mala poduzeća zapošljavaju do devet radnika te ostvaruju godišnji prihod do milijun eura. Srednja poduzeća, 10 – 499 radnika, ostvaruju 1 – 50 milijuna eura na godinu. Njemačka pridaje pozornost savjetništvu u upravljanju malim i srednjim poduzećima. Mala i srednja poduzeća koriste pomoć i usluge profesionalnih vanjskih stručnjaka.

Austrija je zemlja malih poduzeća. Mali su industrijski pogoni, obrtničke radionice, prodavaonice, poljoprivredna gospodarstva te poduzeća turističko – uslužnih djelatnosti. Udio poduzeća do 100 zaposlenih iznosi 99% od ukupnog broja poduzeća. Faktori uspjeha su dobra organiziranost, obavezno članstvo u gospodarskoj komori, država pomoć u povoljnim kreditima, subvencija za otvaranje novih radnih mjesta.

Belgija ima jaka obiteljska mala i srednja poduzeća, 80% su obiteljske tvrtke, a poduzeća do 100 zaposlenih je 98% ukupnog broja poduzeća.

Francuska – u malim i srednjim poduzećima radi 67% zaposlenih, a stvara se 55% ukupne vrijednosti nacionalnih investicija.

Španjolska – zakoni i mjere, ustanove za poticanje malog i srednjeg poduzetništva, nepoznavanje zakonske regulative – nekorištenje programa, pomoći i

subvencije. Postoji institut u Madridu za pomoć poduzetnicima, za pružanje informacija, savjeta, a tu su i seminari i publikacije.

Švicarska je gospodarski razvoj temeljila na malim i srednjim poduzećima, a ona čine 97% od ukupnog broja poduzeća. Tu je financijska i obrazovna podrška planinskim područjima i regijama koje zaostaju.

Velika Britanija – Margaret Thatcher je 1979. Počela s razvojem programa privatizacije državnih poduzeća; uvedene su olakšice za zapošljavanje, smanjena je stopa poreza na profit za mala i srednja poduzeća s 42% na 25%.

3.2. RAZVOJ PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ

3.2.1. POLITIČKE SPECIFIČNOSTI

Za Hrvatsku je karakteristično da je zemlja gospodarske i društvene tranzicije s nedovoljno poticajnim okruženjem, nedostatnim znanjem, iskustvom i bez kontinuirane tradicije u poduzetništvu. Bez obzira na spomenuto, iz godine u godinu raste broj poduzetnika.

Proces pridruživanja EU ubrzava neke procese, ali svaki takav proces treba vrijeme. Pozitivni projekt je Program poticanja malog i srednjeg poduzetništva, zatim poticanje projekta Hitro, Hitrorez, osnivanje Nacionalnog vijeća za konkurentnost i sl.

U posljednjih petnaestak godina u Hrvatskoj je pokrenut sustavni pristup poticanja poduzetništva te je počela izgradnja sustava institucijske potpore. Tako dugo dok se ne provedu reforme u obrazovnom sustavu (osnovom i srednjem) i dok se ne razvije civilni sektor, sporo će se dostizati karakteristike društva odgovornog poduzetništva i gospodarskog sektora u koje će prevladavati poduzetničko upravljanje.

3.2.2. POČECI POTICANJA PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ

Prva inicijativa za pokretanje institucijske potpore, prema načelima suvremenog pristupa poticanju poduzetništva, nastala je u Sisku 1991. godine kada je unutar Željezare Sisak pokrenut poduzetnički inkubator ELICON.

U Rijeci je 1991. lokalna uprava pokrenula osnivanje poduzetničkog inkubatora, a koji je ostvaren tek 1996. Tada je osnovan PORIN koji podupire poduzetnike koji pokreću vlastiti posao.

Godine 1992. Vlada RH i Hrvatska gospodarska komora osnovali su u Zagrebu CROATEH d.o.o koji je zamišljen kao potpora tehnološkom razvitku malih tvrtki.

U Zagrebu je 1993. počeo raditi prvi Centar za poduzetništvo d.o.o. i to kao privatna inicijativa. Centar je osnovan s ciljem provođenja rezultata postignutih u sklopu međunarodnog projekta „Menadžment i poduzetništvo – 1000 programa ulagana za mala i srednja poduzeća“.

U Zagrebu je 1994. u sklopu koncerna KONČAR osnovan tehnološki park. U početku je udomljivao končarevce koji nisu realizirali svoje ideje u matičnom poduzeću, a sada djeluje kao Tehnološki park Zagreb.

Ministarstvo znanosti i tehnologije uz pomoć SR Njemačke od 1996. osniva tehnološke centre za razvijanje visokotehnoloških i inovativnih projekata, koji sada djeluju u Rijeci, Splitu i Zagrebu.

Ministarstvo znanosti i tehnologije uz pomoć Republike Italije 1997. osnovalo je Poslovno – inovacijski centar Hrvatska – BICRO (Business Inovation Centar Croatia) u Zagrebu.

3.2.3. SUSTAVNI PRISTUP POTICANJA MALOG GOSPODARSTVA U HRVATSKOJ–PROBNI PROGRAM POTICANJA MALOG GOSPODARSTVA 1997. GODINE

Intenzivniji razvitak sustavnih poticajnih aktivnosti za razvitak malog gospodarstva počeo je 1997. godine osnivanjem Uprave za obrt, zadruge, mala i srednja poduzeća pri Ministarstvu gospodarstva, te provođenjem Probnog programa razvitka malog gospodarstva. U sklopu Programa, diljem Hrvatske osnovano je desetak poduzetničkih centara, inkubatora i zona za malo gospodarstvo, pokrenuto je kreditiranje poduzetnika s kamatama od 3 do 8% te je osnovana savjetodavna mreža za malo gospodarstvo s 270 članova.

Program predstavlja skup mjera i aktivnosti za uspostavu i izgradnju okruženja za razvoj poduzetništva. Mjere i aktivnosti određene su na temelju rezultata istraživanja i obuhvaćaju:

- promidžbu privatnog poduzetništva putem medija radi stvaranja pozitivnog odnosa prema poduzetništvu i informiranja poduzetnika o poticajima
- bespovratnu potporu poduzetnicima za korištenje usluga Hrvatske mreže
- povoljne kredite koji se dodjeljuju na temelju županijskih kriterija i javno objavljenih natječaja
- izgradnju institucionalne potpore
- komercijalizaciju inovacija koja obuhvaća dodjelu potpora za tehničko – tehnološko vrednovanje i opremanje inovacija
- izobrazbu za potrebe razvitka poduzetništva putem licenciranih učitelja poduzetništva, savjetnika i promotora

3.2.4. ELEMENETI RAZVOJNE POLITIKE MALOG GOSPODARSTVA S POLITIKOM RAZVOJA PODUZETNIŠTVA I PROGRAM RAZVITKA MALOG GOSPODARSTVA 1999. GODINE

Vlada Republike Hrvatske je u svibnju 1999. usvojila Elemente razvojne politike malog gospodarstva s politikom razvoja poduzetništva, te Program razvitka malog gospodarstva.

3.2.5. PROGRAM RAZVITKA MALOG GOSPODARSTVA U RAZDOBLJU 2001. – 2004. GODINE

Na prijedlog Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo, Vlada RH je u lipnju 2001. usvojila Program razvitka malog gospodarstva u razvoju 2001.- 2004. Program se odnosi na razdoblje od četiri godine.

Hrvatski sabor je 2002. godine usvoji Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva kojim se uređuju osnove za primjenu poticajnih mjera gospodarske

politike e osvajanje Hrvatske agencije za malo gospodarstvo. Program se donosi na razdoblje od četiri godine. Ministarstvo donosi Godišnji plan provedbe Programa koji sadrži poticanje mjere i aktivnosti, potrebna sredstva, izvore i način njihova korištenja.

3.2.6. PROGRAM POTICAJA MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA 2004. – 2008. GODINE

Na prijedlog Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, Vlada RH je usvojila Program poticaja malo i srednjeg poduzetništva za razdoblje 2004.- 2008. godine za provedbu mjera i aktivnosti. Ministarstvo je izradilo godišnje planove u kojima su detaljnije razrađene provedbene aktivnosti, zadaci svakog nositelja, rokovi i iznos sredstava.[15]

3.3. PODRUČJE PODUZETNIŠTVA

Ne postoje općeprihvaćena definicija poduzetništva kao znanstvene discipline, ali ni kao aktivnosti kojom se ljudi bave. U jednoj od definicija poduzetništva je područje u kojem pojedinci nastoje istražiti, identificirati i razviti mogućnost kreiranja nečega novog (npr. proizvoda, usluge, tržišta, proizvodnog procesa, korištenje novih materijala i sirovina, organizacijskih formi, tehnologija i sl.) s ciljem eksploatiranja te novine i ostvarivanjem širokog spektra efekata.

Implikacije izložene definicije poduzetništva manifestiraju se u sugeriranju stava da je riječ o aktivnosti koju provodi konkretni pojedinac i koja uključuje mnogo međusobno povezanih i uvjetovanih aktivnosti koje se u knjizi spominju na više mjesta (identifikacija, prilika u smislu eksploatacije kroz provođenje praktične profitabilne aktivnosti). Ovim aktivnostima i pokretanjem novog poduhvata proces ne završava, on tek počinje zato što treba mnogo napora, znanja i vještine iz različitih područja da bi se osigurao njegov dugoročno održiv opstanak kroz rast i razvoj.

Poduzetništvo s toga moramo shvatiti kao mehanizam pomoću kojeg se povremene i privremene neefikasnosti u ekonomiji otkrivaju i nadilaze. Poduzetništvo

[15] D.Bobera, A. Hunjet, G.Kozina, „Poduzetništvo“, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015. Str. 27.

predstavlja kreiranje ili prihvaćanje komercijalne aplikacije nečega novog, koja može poprimiti različite forme. Bitno je istaknuti da su mnoga otkrića ostala samo invencije jer nisu donosile komercijalnu korist. Rezimirajući prethodno smatramo potrebnim istaknuti suglasnost s priznatim autorima koji se bave ovom problematikom.

Respektirajući prethodno spomenuto moramo istaknuti jednu misao, a ta je da nešto ne može nastati iz ničega. Ova konstatacija vrijedi i za poduzetništvo.

Poduzetništvo kao segment poslovanja vuče korijene iz nekoliko starijih i zrelijih ustanovljenih disciplina. Razmotrimo ponovo više puta spomenutu definiciju poduzetništva koja kaže da je to područje istraživanja u kojom se nastavlja shvatiti kako nastaju i kako su, od strane specifičnih pojedinaca, otkrivene nove mogućnosti i kako se one na različite načine profitabilno eksploatiraju. Ova definicija implicira zaključak da je riječ o procesu i aktivnostima s kojima se poduzetnik susreće, i za razumijevanje kojih je potrebno uzeti u obzir sljedeće:

- ekonomske, tehnološke i društvene okolnosti koje generiraju priliku
- ljude koji tu priliku prepoznaju (poduzetnici)
- poslovne tehnike, pravne forme i strukture koje oni koriste
- ekonomske i društvene efekte koje takav razvoj proizvodi.

Svi elementi imaju važnu ulogu u poduzetništvu i stoga se moraju razmatrati ako se ovaj složeni proces želi potpuno shvatiti. Razmatranje elemenata upućuje na zaključak da je područje poduzetništva tijesno povezano sa starijim disciplinama kao što su ekonomija, bihevioralne znanosti i sociologija. Stavovi i principi iz ovih znanosti mogu značajno osvijetliti mnoge oblike poduzetništva i omogućiti koristan teorijski okvir za razmatranje ključnih pitanja.

Postavlja se pitanje jesu li neke znanstvene discipline korisnije od drugih da bi razumjeli poduzetnički proces. Nameće se pitanje dominantnosti ekonomskih faktora u odnosu na ostale faktore povezane s poduzetnikom, ili su to faktori koji su povezani s društvom kao cjelinom u našim nastojanjima shvaćanja poduzetničkog procesa. Ovi stavovi su vrlo često predmet diskusija koje se vode u kontekstu razlikovanja makro i mikro pristupa.

Makro pristup se manifestira u razlozima i načinima poduzimanja poslovnih pothvata, te razlozima uspjeha ili neuspjeha. Prihvaćanje ovog pristupa podrazumijeva primarno fokusiranje na faktore okruženja, tj. na ekonomske, financijske, industrijske i političke varijable koje se nalaze izvan kontrole pojedinca i koje kreiraju ponašanje poduzetnika i utječu na njegovo odlučivanje. Pobornici ovakvog razmišljanja smatraju da je razumijevanje utjecaja ovih faktora od krucijalnog značaja.

Mikro pristup se bazira na pristupu prema kojem ključ za razumijevanje poduzetničkog procesa leži na analizi ponašanja i mišljenja pojedinaca ili grupa. Pogrešno bi bilo previše istaknuti bilo koji pristup. Potpuno razumijevanje poduzetništva jedino je moguće pažljivim razmatranjem obje perspektive. [16]

3.4. PROCES PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo bi bilo pogrešno promatrati kao jedan izoliran događaj zato što se u stvarnosti radi o procesu koje se provodi tijekom vremena i koji protječe kroz distinktivne, ali međusobno vrlo blisko povezane faze. Kod mnogih istraživača iz područja poduzetništva postoji sporazum te postoji opća suglasnost što se tiče ključnih faza koje čine taj proces i koje ćemo u nastavku ukratko opisati.

- Prepoznavanje prilike predstavlja inicijalnu fazu poduzetničkog procesa i karakterizira je situacija u kojoj pojedinac ili grupa ljudi prepoznaju priliku, tj. potencijal za kreiranje nečega novog (novi proizvod ili usluga, novo tržište, novi proizvodni proces, nove sirovine i materijali, novi načini organiziranja postojećih tehnologija i sl.), koja nastaje kao rezultat složenih promjena diktiranih promjenama poznatih, ekonomskih, tehnoloških, političkih, sociooloških i demografskih uvjeta.

  Proces generiranja ideja i inovacija je jedan složeni proces interaktivne komunikacije velikog broja sudionika tijekom kojeg se odvija proces akumulacije znanja. Ovaj proces u jednom trenutku dovodi do nastanka nove kvalitete koja se ispoljava kao nešto „novo“, a prepoznaje se kao prilika.

[16] D.Bobera, A. Hunjet, G.Kozina, „Poduzetništvo“, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015. Str. 47.

- Donošenje odluke o nastavku procesa i prikupljanje potrebnih resursa. Posjedovanje ideje o novom proizvodu ili usluzi, kao i prepoznavanje prilike, predstavlja neizostavan, ali i samo prvi korak u poduzetničkom procesu. Poslužimo li se analogijom s kategorijalnim aparatom iz projektnog menadžmenta, ovdje se radi o konceptualnoj fazi realizacije projekta. Analogno stavu da ne postoje promašene investicije već da postoje samo loše odluke bez kojih ne bi bilo ni investicija, i ovdje možemo reći poduzetničkog procesa ne bi bilo da konkretni pojedinac/i nije donio odluku djelovanja u tom pravcu. Neovisno o intenzitetu poduzetničke ideje o novom proizvodu ili usluge neće biti materijalizirane ako se ova faza ne realizira uspješno. Na ovoj etapi poduzetnici najčešće izrađuju poslovni plan, a posebno je to izraženo u onim slučajevima kada poduzetnik traži izvore financiranja svog poduhvata.
- Pokretanje poslovnog pothvata je iduća faza procesa. U skladu s krivuljom životnog ciklusa projekta ova faza je nastavak i materijalizacija prethodne planske faze. Stvarna realizacija poslovnog poduhvata uključuje širok spektar aktivnosti i odluka kao što su: izbor pravog oblika poslovnog poduhvata, razvoj proizvoda ili usluge, uspostavljanje organizacijskog upravljačkog oblika i sl. poslovna praksa, nažalost, sadrži puno primjera sjajnih poslovnih ideja koje su poduzetnici imali i koje nisu ostvarili zbog složenosti problema.
- Ostvarivanje uspjeha i upravljanje rastom. Uspješno premošćivanje spomenutih problema pokazatelj je uspješnosti u poduzetničkom procesu. No, to je prvi korak ka njegovoj transformaciji u rastući profitabilan posao. Kod mnogih se poduzetnika nikako na ovoj razini ukazuje potreba za dodatnim financijama, koju se nikako zanemariti.
- „Ubiranje„ plodova i nagrada predstavlja završnu fazu poduzetničkog poduhvata u kojoj se njegovi pokretači opredjeljuju za izlaznu strategiju. Ona im omogućuje ubiranje rezultata koji su plod utrošenog vremena, napora i talenta.

Promatranje poduzetništva kao proces koji se kontinuirano odvija omogućuje nam da našu pozornost usmjerimo na ključne aktivnosti koje poduzetnik mora izvršiti na putu transformacije svojih ideja u uspješno poslovanje. Dobra realizacija će vrlo često predstavljati kritičan faktor poslovnog uspjeha koji će presudno utjecati na stupanj uspješnosti poslovnog poduhvata. Da bi poduzetnik vrsno obavljao svoju zadaću mora imati znanje i vještinu. [17]

3.5. STRATEŠKA I PLANSKA FUNKCIJA PODUZETNIŠTVA

Zadaća strateške funkcije poduzetništva je definirati strategije razvoja malog poduzeća. Stratešku funkciju provodi poduzetnik samostalno ili u suradnji s menadžmentom. Strategija je plan akcija koje poduzetnik treba napraviti da bi ostvario svoju viziju, definirao misiju i postavio strateške ciljeve. Strategiju čini ukupan plan koji obuhvaća sve pojedinačne planove poduzeća koji sinergijski ostvaruju zacrtani cilj.

Strateške akcije su oni poslovni zahvati i aktivnosti koje poduzetnici čine da bi iskoristili i iscrpili svoje postojeće konkurentske prednosti, a također da bi iskoristili poduzetničke prilike za pokretanje i razvoj novih budućnosti.

Poduzetničke prilike čine određene promjene na tržištu kad poduzetnici imaju informacije koje im pružaju mogućnost plasiranja nekoga novog proizvoda ili usluge, bolji pristup izvor kvalitetnijih ili povoljnijih sirovina i sl.

Zadatak strategije uspješnih organizacija je raditi ono što drugi još nisu. Da bi to osmislili i proveli potreban je talent iznad rutine. Kombinacija jednog i drugog proizvodi konkurentsku prednost pred ostalim organizacijama koristeći neke resurse organizacije puno bolje nego svi ostali konkurenti na tržištu.

Cilj planske funkcije poduzetništva je izgradnja i donošenje strateškog poslovnog plana razvoja malog poduzeća. Rezultat planske funkcije je strateški plan, a to je dugoročni plan utvrđen radi usmjeravanja aktivnosti svih suradnika i zaposlenika u poduzeću, angažiranja novih zaposlenika, povećanje prodaje proizvoda i usluga. Planiranje općenito znači proces donošenja odluka između više alternativno mogućih akcija da bi se postigao strateški cilj poduzeća.

[17] D.Bobera, A. Hunjet, G.Kozina, „Poduzetništvo“, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015. Str. 52.

Planiranje utvrđuje temelje daljnjih stremljenja organizacije. Kroz ovu funkciju oblikuju se temelji budućih aktivnosti. Bez obzira na veličinu organizacije ili na njenu funkcijsku snagu, planiranje oblikuje njene aktivnosti u izgradnji pozicije na tržištu.

Važnost planiranja ne varira u ovisnosti radi li se o pojedincima, obiteljima ili poduzećima. To nas vodi na zaključak da je planiranje nezaobilazan dio za sve one koji promišljaju o budućnosti. S obzirom na veličinu organizacije i razvijenosti njene strukture, tek možemo govoriti o tome da planiranje može biti neformalno ili da ima formalni obrazac prema kojem se izvodi. U manjim poduzećima planiranje je neizostavni do, možda čak i važniji nego u velikim poduzećima, ali je teško očekivati da postoji i formalni dio organizacije zadužen za planiranje i razvijanje planova.

U velikim tvrtkama planiranje je formalizirano i podrazumijeva infrastrukturu koja razvija varijante planova te ih podnosi upravi na razmatranje. U manjim organizacijama su tipovi i vrste planova ograničeni mogućnostima realizacije. U velikim organizacijama postoji puno veći nastup i prema tržištu, a time i mogućnost razvijanja planova za budućnost. Razvijanje novih proizvoda, proširenje asortimana, politika cijena i sl. predstavlja dio planiranja organizacije u vremenskom periodu koji je pred njom. Ulazak na nova tržišta i razmatranje nastupa na tim tržištima, bilo domaćim ili stranim, mora biti pažljivo razrađen.

Kroz ovu funkciju postavljaju se ciljevi koje organizacija mora dostići u zadanom vremenskom razdoblju. Definiraju se misija, razlog postojanja i vizija, budući položaj organizacije na tržištu. Ostvarenjem ciljeva organizacija ispunjava zadaće postavljene planiranjem.

3.6. ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA PODUZETNIŠTVA

Organizacijska uloga mora sadržavati: provjerljive ciljeve, jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ona uključuje, te dogovoreno područje slobode odlučivanja kako bi nositelj uloge znao što može činiti. Organiziranje predstavlja grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjelu svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje, osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi – vodoravne i okomite.

Organizacije može biti **formalna** i **neformalna**. Formalna organizacija označava namjeravanu strukturu uloga u formalno organiziranom poduzeću. Neformalna organizacija je mreža osobnih i društvenih odnosa koja nije uspostavljena ili predviđena formalnom organizacijom te nastaje spontano druženjem ljudi.

Svrha organiziranja je učiniti ljudsku suradnju učinkovitom. Neke organizacije su manje i imaju malo zaposlenih, dok je kod nekim organizacija mnogo zaposlenih koje je teže organizirati. Svaka organizacija bira sebi najprihvatljiviji raspon upravljanja. Raspon upravljanja je broj ljudi koje menadžer ili drugi nadređeni nadgleda u određenoj situaciji.

Optimalan raspon upravljanja ovisi o određenoj situaciji, a obično je obrnuto proporcionalan s visinom razine upravljanja. Široki raspon upravljanja povezan je s malo razina upravljanja, a uži raspon s više razina.

Kao što organizacija sa širokim rasponom ima prednosti i nedostatke korištenja, tako i organizacija s uskim rasponom ima određene prednosti i nedostatke. Glavna karakteristika ovakve organizacijske strukture je ta što su nadređeni prisiljeni delegirati ovlasti na niže organizacijske razine. Zbog vertikalne raspoređenosti delegiranja treba jasna politika da bi svi na nižim razinama shvatili koji je njihov zadatak i da bi ga uspješno mogli privesti. Temeljne prednosti i nedostaci uske organizacijske strukture prikazani u tablici 1.[18]

[18] D.Bobera, A. Hunjet, G.Kozina, „Poduzetništvo“, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015. Str. 76

Tablica 1. Prednosti i nedostaci organizacije s uskim rasponom

PREDNOSTI	NEDOSTACI
▪ Nadređeni su prisiljeni delegirati ▪ Potrebna je jasna politika ▪ Podređeni moraju biti pažljivo odabrani	▪ Moguće pretjerano uključivanje podređenih u rad nadređenih ▪ Mnogo razina menadžmenta ▪ Visoki troškovi zbog mnogo razina ▪ Prevelika udaljenost između najviše i najniže razine ▪ Složenija komunikacija ▪ Komplicira planiranje i kontrolu

Izvor: D.Bobera, A. Hunjet, G.Kozina, „Poduzetništvo“, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015. Str. 78.

3.7. UPRAVLJAČKA FUNKCIJA PODUZETNIŠTVA

Upravljačka funkcija poduzetništva je proces upravljanja oskudnim resursima i njihovom transformacijom putem poduzetničke aktivnosti u proizvode i usluge.

Upravljanje resursima obuhvaća:

- Upravljanje materijalnom imovinom (upravljanje korištenjem strojeva i opreme, upravljanje lancem nabave, upravljanje zalihama i sl)
- Upravljanje nematerijalnom imovinom, tj. ljudskim resursima (vođenje, motiviranje i stimuliranje zaposlenih u poduzeću)

Upravljačka funkcija sastoji se od nekoliko aktivnosti

- Motiviranje zaposlenika
- Vođenje
- Kadrovska politika
- Poslovno komuniciranje

3.7.1. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA

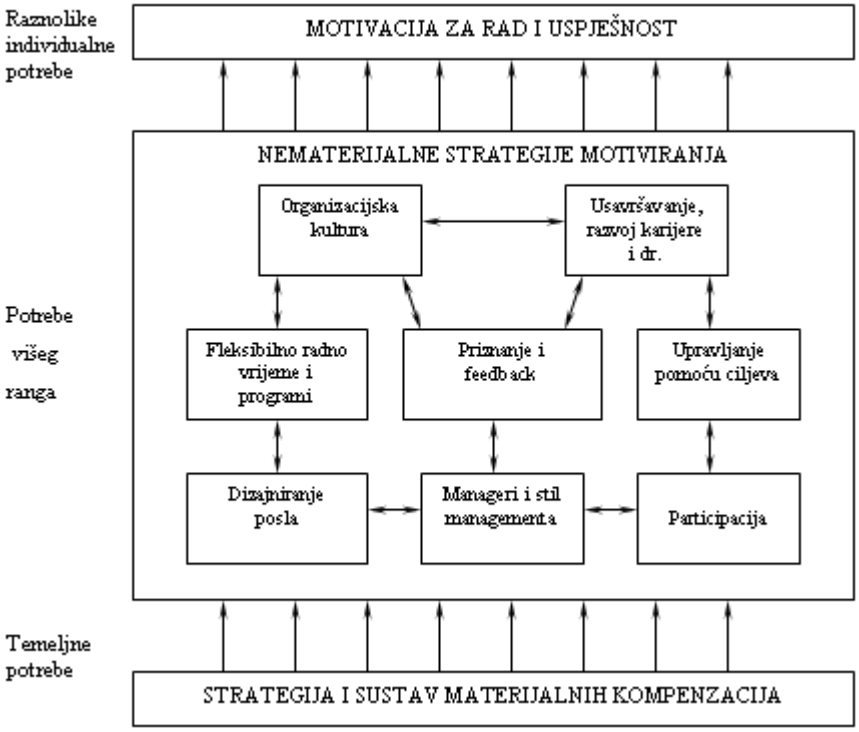
Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika predstavlja jedan od najvažnijih dijelova vođenja. Aktivnosti koje menadžeri provode pri motiviranju podređenih potrebno je prilagoditi podjednako i timovima i pojedincima. Kod proučavanja motivacije postavljaju se pitanja: zašto neki pojedinci rade bolje od drugih, koji su to čimbenici koji ih motiviraju na veća postignuća, na što menadžeri trebaju obratiti pozornost da bi prilagodili tehniku motivacije na sve podređene, kako zadržati i povećati razinu motiviranosti u organizaciji i sl.

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Zadovoljstvo u radu je usko povezano s motivacijom. Ono pokazuje koliko radnik voli svoj posao, ali ne zna se odnosi li se zadovoljstvo poslom na rukovoditelje, plaću, uvjete rada ili na sve čimbenike zajedno.

Motivacija stručnjaka ne mora nužno značiti da su zaposlenici neke tvrtke. To mogu biti i slobodna zanimanja ili znanstvenici. Njih pokreće potreba za učenjem i proširivanjem vlastitih znanja.

Poduzetnička motivacija nastala je na temelju proučavanja načina na koji su uspjeli danas postizati poduzetnici. Zajednička im je jaka želja za postignućem kroz vlastitu aktivnost. Osjećaju potrebu posjedovanja povratne veze da bi poduzeli eventualne korekcije. Uspjeh temelje na inovativnosti i tom osobinom su puno bliži vođama nego menadžerima.

Ključnu ulogu u motiviranju, materijalnom i nematerijalnom, imaju menadžeri i stil menadžmenta koji je dominantan u organizaciji. Nematerijalno nagrađivanje je dio menadžmenta ljudskih potencijala i motivacija zaposlenika koja je nadogradnja materijalnom nagrađivanju. Proizašlo je iz potrebe radnika za zadovoljenjem potreba višeg reda koje zahtijevaju oblike motivacije.



Slika 3. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

Izvor: https://www.google.hr/search?client=firefox-b-ab&biw=1280&bih=827&tbm=isch&sa=1&q=sustav+motivacijskim+strategija+u+funkciji+podizanja+radne+uspje%C5%A1nosti&oq=sustav+motivacijskim+strategija+u+funkciji+podizanja+radne+uspje%C5%A1nosti&gs_l=img.12...0.0.1.645359.0.0.0.0.0.0.0.0..0.0....0...1c..64.img..0.0.0.HoQfUQsBryc {5.12.2016}

3.7.2. VOĐENJE

Vođenje se kao funkcija menadžmenta pokazala kao jedno od najvažnijih funkcija, iako su sve funkcije jednako važne, bez dobrog vođenja i vodstva sve ostale funkcije bi bile neostvarive.

Za vođe bi se moglo reći da su to osobe koje imaju moć utjecaja na druge, a imaju i formalnu menadžersku moć kroz poziciju u hijerarhiji. Vodstvo je moć utjecanja na druge da obave odabrane zadaće. Vodstvo je ono što rade vođe.

Možda najvažnija karakteristika vođa je ta da su oni vizionari. Vizionarstvo im omogućuje da rade prave stvari, dok menadžeri rade stvari na pravi način. Taj drukčiji

način razmišljanja vođe imaju zato što su kreativni i inovativni za razliku od menadžera koji su racionalni i analitični.

Bit vođenja je u slijeđenju, tj. u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao ili naredio. Vođenje je definirano kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom izvršiti zadatke koje pred njih postavlja vođa.

3.7.3. KADROVSKA POLITIKA

Kadrovska politika je vrlo važna za uspješno vođenje poduzeća i provođenje poduzetničkih aktivnosti. Funkcija zapošljavanja je početna funkcija kadrovske politike. Analiza radnog mjesta je detaljno ispitivanje funkcionalnih zahtjeva, međuodnosnih zadataka, okruženja i čimbenika ponašanja potrebnih za uspješno obavljanje poslova na ciljanoj poziciji. Planiranje mora značiti strategijsko razmišljanje i djelovanje.

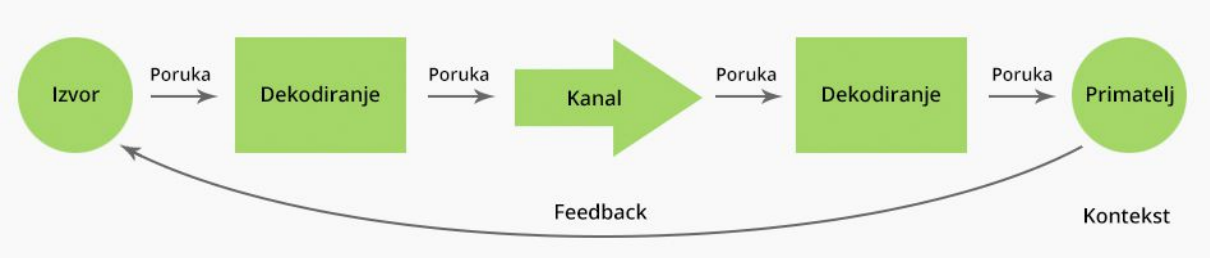
Strategijska uloga menadžmenta ljudskih potencijala prije svega se očituje u njegovoj dugoročnoj orijentaciji. Osim što djeluje u stvaranju strategija, menadžment ljudskih potencijala se prožima kroz cijelu organizaciju na svim razinama. Menadžeri na svim razinama razvijaju strategije razvoja ljudskih potencijala u ovisnosti o svojoj formalnoj poziciji u organizaciji.

3.7.4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija je važan sastavni dio poslovanja, poslovna komunikacija se može odvijati u dva smjera:

- Komunikacija koja se odvija unutar organizacije – u takvoj vrsti komunikacije sudjeluju svi zaposlenici unutar organizacije. Komunikacija se može odvijati vertikalno prema dolje gdje informacije cirkuliraju od viših organizacijskih razina ka nižima, te horizontalna komunikacija koja se odnosi na razmjenu informacija među radnicima. Poduzetnik mora slušati što muči njegove radnike, a trebao bi dobivati i prijedloge kako poboljšati poslovanje.

- Komunikacija koja se odvija izvan organizacije – vrsta komunikacije u kojoj sudjeluju samo neki radnici iz organizacije. Ona se odnosi na komunikaciju s okolinom koju mogu činiti kupci, dobavljači, dioničar, vlada i sl. Slika 4. prikazuje komunikacijski proces[19]



Slika 4. Komunikacijski proces

Izvor: https://www.google.hr/search?client=firefox-b-ab&biw=1280&bih=827&tbm=isch&sa=1&q=sustav+motivacijskim+strategija+u+funkciji+podizanja+radne+uspje%C5%A1nosti&oq=sustav+motivacijskim+strategija+u+funkciji+podizanja+radne+uspje%C5%A1nosti&gs_l=img.12...0.0.1.645359.0.0.0.0.0.0.0.0..0.0....0...1c..64.img..0.0.0.HoQfUQsBryc {5.12.2016}

3.8. PODUZETNIŠTVO KAO STIL MENADŽMENTA

Važno je rasvijetliti kategoriju poduzetnika iz perspektive obavljanja njegovih zadataka. Razmatrajući stavove o poduzetniku i menadžeru možemo se usuglasiti sa stavom da je riječ o osobi koja upravlja na poduzetnički način, a što podrazumijeva činjenicu da će češće upravljati specifičnim i neponovljivim poslovnim pothvatima kreirajući pri tome novu organizaciju ili osvježavajući postojeću. Priroda poduzetničkog pothvata opisuje i definira menadžment koji će rezultirati uspjehom za koji je neophodno fokusirati se na tri bitna elementa.

Fokusiranje na promjenu je iz spomenutog implicite conditio sine qua non poduzetništva. Poduzetnik ne smije zadržati stanje koje je prethodno postojalo. On

[19] D.Bobera, A. Hunjet, G.Kozina, „Poduzetništvo“, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015. Str. 78.

okuplja humane resurse, kapital, tehnologiju, organizaciju, ideje i preostale resurse s ciljem stvaranja nove organizacije ili mijenjanja postojeće.

Menadžer je usmjeren na održavanje postojećeg stanja i odnosa snaga koji treba osigurati održivost organizacije, te mora zaštiti njenu trenutačnu tržišnu poziciju. Ovime se ne želi omalovažavati nastojanje i želja za postizanjem ravnoteže kao cilja koji može imati vrlo važnu ulogu za vrlo širok varijetet organizacija u cilju efektivnog funkcioniranja. Kod poduzetništva je bitno naglasiti usmjerenost i težnju ka promjeni.

Poduzetnici su usredotočeni na prilike koje stvara okruženje tako što stalno istražuju načine i mogućnosti obavljanja posla na drukčiji i efikasniji način. Oni nastoje inovirati u cilju stvaranja nove vrijednosti te su prije svega usmjereni na ostvarenje prilika, a ne ka očuvanju postojećih resursa. Najvažnije je to da poduzetnici u resursima ne gledaju cilj već sredstvo za realizaciju namjeravanog pothvata. Poduzetnici izlažu riziku organizacijske resurse, ali istodobno nastoje kontrolirati tu razinu rizika s ciljem da se omogući povrat kapitala.

Poduzetnik organizaciju promatra kao cjelinu pa aktivnosti u poduzeću oni promatraju kao parcijalne uloge u sklopu cjelovitog poslovnog pothvata, a ne kao izolirane aktivnosti.

Poduzetnik je zapravo menadžer spreman da preuzme poslovni pothvat i koji preferira promjene i korištenje potencijala organizacije umjesto da efikasno održava postojeće resurse organizacije. Naravno da će i poduzetni menadžer nastojati sačuvati postojeće resurse čineći pri tome iste aktivnosti kao i menadžer. On će međutim procjenjivati okolnosti te će odlučivati o tome kada treba sačuvati resurse. Isto tako će reagirati ako se ukaže prilika za novi pothvat.[20]

[20] D.Bobera, A. Hunjet, G.Kozina, „Poduzetništvo“, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015. Str. 102.

4. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Riječ proces potječe od latinske riječi processus, što znači ići prema naprijed. Popularnost samog izraza rezultirala je brojnim definicijama poslovnih procesa.

Može se reći da je poslovni proces strukturiran, analitičan među funkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače.

Projektni timovi mogu biti vrlo djelotvorni, ali imaju određene nedostatke u odnosu prema poslovnim timovima. Budući da djeluju kratko (samo dok traje projekt), nakon njihova raspuštanja gubi se znanje o projektu na kojemu su intenzivno radili.

Poslovni procesi organizacijskim strukturama i sustavima pridaju značenje i trebali bi oblikovati njihov izgled i operacije. Oni također oblikuju izgled posla, odgovornosti i potrebne vještine, sve što znatno utječe na organizacijsku kulturu i kompetencije zaposlenika.

Svaka aktivnost koju obavljaju zaposlenici zapravo je dio nekoga šireg procesa.

4.1. KONCEPT PROCESNE ORIJENTACIJE

Budući da se poslovni procesi sastoje od različitih, međusobno povezanih zadataka, uz pomoć njih moguće je otvoriti tzv. crnu kutiju poduzeća radi izbjegavanja čestog problema nesagledavanja svih dijelova cjeline.

Procesna perspektiva omogućuje potrebnu integraciju, osiguravajući da se stvara radna praksa eksplicitno poveže s cjelokupnim funkcioniranjem poduzeća.

Promatranje organizacije na temelju njezinih poslovnih procesa dobiva se vjerodostojnija slika poslovanja. Procesni pristup naglašava veze između aktivnosti, čime menadžerski posao postaje racionalniji i jasniji. Menadžeri i zaposlenici vrlo često teško uočavaju i razumijevaju:

- Koji poslovni procesi postoje u organizaciji, kako su povezani, kakav je odnos između poslovnih procesa i poslovnih funkcija,

što je zapravo procesna uspješnost, kako pojedini poslovni proces pridonosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva

- Koji su ljudi uključeni u pojedine poslovne procese
- Koji su resursi potrebni za obavljanje pojedinih poslovnih procesa
- Koji su poslovni procesi posve interni, a koji uključuju poslovne partnere, poput dobavljača i potrošača
- Koji poslovni procesi omogućuju stvaranje konkretne dodane vrijednosti proizvodima i/ili uslugama, aa koji su potporni ili administrativni
- Koji su poslovni procesi važni za ostvarivanje strategije poduzeća

Umjesto usmjerenja na poslovne funkcije i rezultate, procesni pristup uključuje usredotočenost na radne tokove i procese unutar organizacije. Procesnim pristupom zapravo se procesi pokušavaju učiniti vidljivijima, čime se unapređuje i sama organizacija. Procesni pristup poučan je zato što se slijedi način stvarnog obavljanja posla i organizacija.

Procesna orijentacija služi za opis organizacije koja ističe holističke procese pomoću koji upravlja cijelim lancem vrijednosti nekog proizvoda ili usluge. Takva orijentacija još nije prepoznata kao zasebna disciplina, već prije kao opći koncept brojnih filozofija menadžmenta kojima procesna perspektiva služi za unapređivanje poslovanja.

Procesna organizacija može se promatrati i kao pokazatelj razine prihvaćanja poslovnih procesa. Pruža veliku priliku, ali zahtijeva i potpuni angažman menadžmenta. Bez njegova doprinosa procesnim inicijativama vrlo se često ne uspijevaju ostvariti očekivani rezultati.

Procesno razmišljanje određuje se kao među funkcijsko razmišljanje usmjereno na potrošače, iznimno važno za fleksibilnost, brzinu i kvalitetu proizvoda ili usluge. Zapravo, može se reći kako se procesno razmišljanje nadovezuje na stare spoznaje, odnosno da ih proširuje. Načela procesnog razmišljanja dobro su utemeljena u povijesnim trendova i s vremenom su se pokazala još utemeljenjima.

Procesni menadžment sustavan je način organiziranja i kontinuiranog unapređivanja poslovnih procesa te upravljanja njima u organizaciji koja se sagledava kao sustav među funkcijskih procesa, umjesto kao skup vertikalnih funkcija. Odnosi se na promjenu kulture, načina razmišljanja i organizacijske strukture poduzeća. Procesni je menadžment temeljni element prijelaza, koji većina poduzeća vrlo često zanemaruje.

Mjerenje poslovnih procesa svodi se na utvrđivanje njihove učinkovitosti, ali služi i kao podloga za procjenu radnog učinka zaposlenika. Njegova je svrha utvrditi moguće probleme i priječiti njihovo širenje. Procesni pokazatelji uspješnosti vrlo su važni i za predviđanje očekivanog outputa.

Modeliranje poslovnih procesa označuje dosljednu uporabu grafičkih metoda i odgovarajućih programskih alata kako bi se što vjerodostojnije prikazali poslovni procesi, ali i konkretan način obavljanja posla.

Osim različitih značenja poslovnih procesa, postoje različiti pristupi procesnoj orijentaciji. Ona se može promatrati iz tri perspektive: strateške, organizacijske i operativne.

Strateška perspektiva

Usredotočena je na strateške procese pri kojima se resursi iskorištavaju kako bi se zadovoljile potrebe potrošača. Perspektiva je sveobuhvatna zato što su uključeni i dobavljači, tj. potrebe potrošača i tržišnih segmenata koje se nastoje strateški uskladiti s mogućnostima i tehnološkim rješenjima poduzeća.

Organizacijska perspektiva

Usredotočuje se na ključne, odnose na kritične poslovne procese poduzeća. Naglasak je na razvoju tih poslovnih procesa s već utvrđenim segmentima potrošača, dobavljača i proizvoda/usluga.

Operativna perspektiva

Bavi se operativnim procesima s točno određenim inputima i outputima, pri čemu je pozna sam proces i njegovi outputi (proizvodi i usluge) odnosno potrošači. U

samom povezivanju brojnih procesa čvorišta, koja nastaju zbog isprepletenosti većeg broja poslovnih procesa, važnu ulogu ima informacijska tehnologija. [21]

4.2. POVEZANOST STRATEGIJE, POSLOVNIH PROCESA I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Strategija određuje način na koji će se poduzeće natjecati na tržištu, kako će nastojati ostvariti postavljene ciljeve i koji će politike i resurse pritom koristiti. Zapravo, može se reći da ona pokreće cijelu organizaciju i opisuje način na koji će organizacija stvoriti vrijednost svojim kupcima, vlasnicima ili dioničarima, kao i ostalim interesno-utjecajnim skupinama.

Strategija ne ovisi o podacima koji primarno dolaze iz poslovnih funkcija, već je sve snažniji utjecaj poslovnim procesa, načina na koji poslovni procesi međusobno djeluju, načina na koji se mjeri procesna uspješnost i dubokog razumijevanja dodirnih točaka procesa s kupcima. Drugim riječima, dugoročne koristi koje omogućavaju upravljanje poslovnim procesima, moguće su jedino ako su poslovni procesi usklađeni sa strategijom poduzeća.

Postizanje željenog sklada između strategije i poslovnih procesa omogućava se bolja komunikacija, stječe se jasnije razumijevanje strateških zamisli, a sama provedba strategije postaje brža i efikasnija. U suprotnom, kada organizacija kroz svoje poslovne procese ne koristi efikasno resurse i sposobnosti kojima raspolaže, može se reći da dolazi do nesklada, koji rezultira znatnim troškovima i neiskorištenim prilikama na tržištu.

Dizajniranje poslovnih procesa neminovno mijenja organizacijsku strukturu poduzeća time što mijenja subjekte, odnosno jedinice organizacije. Zapravo, mijenjaju se njihove uloge, gdje organizacijska struktura kao dosadašnji subjekt organizacije, postaje objekt organizacija, dok se poslovni procesi iz objekta organizacije, transformiraju u subjekt organizacije. Organizacije danas trebaju imati organizacijsku

[21] V.Bosilj Vukčić, „Upravljanje poslovnim procesima, organizacijski i informacijski pristup“, Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2008, str. 20.

strukturu i poslovne procese koje je lako promijeniti i prilagoditi stalno promjenjivo strategiji. [22]

4.3. ELEMENTI UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA

S obzirom na to da se upravljanje poslovnim procesima odnosi na razumijevanje, dizajniranje, izvođenje i optimiziranje sveobuhvatnih poslovnih aktivnosti, korisno je sagledati njihov teorijski okvir

Postoji šest ključnih elemenata upravljanja poslovnim procesima i to:

- Strateško upravljanje
- Procesni menadžment
- Metode
- Informacijska tehnologija
- Ljudi
- Kultura

4.3.1. STRATEŠKO USKLAĐIVANJE

Upravljanje poslovnim procesima treba biti usklađeno sa strategijom poduzeća. Strateški prioriteti su usko povezani s poslovnim procesima, čime se nastoji omogućiti neprekidno unapređenje uspješnosti poslovanja. To znači da procesi trebaju biti dizajnirani, izvođeni, upravljani i mjereni sukladno postavljenim ciljevima, ali uzimajući u obzir i specifičnosti trenutne situacije. Strateško usklađivanje podrazumijeva: planiranje procesnog unapređenja, povezivanje strategije i procesnih sposobnosti, kreiranje procesne arhitekture poduzeća, procesne mjerne pokazatelje te razumijevanje kupca i interesno – utjecajnih skupina pojedinog poslovnog procesa. [23]

[22] P.Sikavica, T.Hernaus: „Dizajniranje organizacije“, Izdavač: Novi informator 2011.,str. 26.
[23] D.Tipurić, „Konkurentska sposobnost poduzeća“ izdavač: Sinergija d.o.o., Zagreb 1999.,str.31.

4.3.2. PROCESNI MENADŽMENT

Upravljanje ili nadzor nad procesima omogućava transparentnost i utvrđivanje odgovornosti kao i dodjeljivanje konkretnih uloga i ovlasti za upravljanje poslovnim procesima na različitim razinama (npr. portfelj, program, projekt ili operacije). Također, kroz taj element stavlja se fokus i na proces donošenje odluka te sastav nagrađivanja, kojima se nastoje potaknuti i usmjeriti procesne aktivnosti. Ključna pitanja i aktivnosti vezane uz procesni menadžment su sljedeći: donošenje odluka o procesnom menadžmentu, utvrđivanje procesnih uloga i odgovornosti, povezivanje procesnih mjernih pokazatelja i procesne uspješnosti, postavljanje procesnih standarda te usklađivanje procesnog menadžmenta s pravim i institucionalnim okvirom.

4.3.3. METODE

U kontekstu upravljanja poslovnim procesima metode se definiraju kao skup alata i tehnika koje pružaju nužnu podršku i omogućavaju obavljanje aktivnosti procesnog menadžmenta. Riječ je o metodama koje podržavaju modeliranje procesa ili tehnike analize te unapređenja procesa poput *šest sigme,* dijagrama uzroka i posljedica, procesnih mana i dr. metode se mogu podijeliti prema područjima primjene i to: dizajniranje i modeliranje procesa, implementacija i izvođenje procesa, praćenje i kontrola procesa, unapređenje i inoviranje procesa, upravljanje procesnim porfeljem i projektni menadžment. [24]

4.3.4. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

Informacijska rješenja u značajnoj mjeri oblikuju inicijative upravljanja poslovnim procesima. Osim tradicionalne primjene tih rješenja prilikom analize procesa (npr. statička kontrola procesa) kao i kod podrške modeliranju procesa, sve su češće prisutni i procesno orijentirani informacijski sustavi. To znači da su softverska rješenja dizajnirana tako da prate prirodan slijed odvijanja procesa. Primjenu informacijskih sustava moguće je podijeliti prema istim područjima primjene kao što je to bio slučaj i kod metode: dizajniranje i modeliranje procesa, implementacija i izvođenje procesa,

[24] D.Tipurić, „Konkurentska sposobnost poduzeća“ izdavač: Sinergija d.o.o., Zagreb 1999.,str.36.

praćenje i kontrola procesa, unapređenje i inoviranje procesa, upravljanje procesnim portfeljem i projektni menadžment.

4.3.5. LJUDI

Kao ključan element upravljanja poslovnim procesima, ali i samim organizacijama, ljudi se definiraju kao pojedinci ili grupe koje neprestano primjenjuju i unapređuju svoja znanja i vještine procesnog menadžmenta da bi pridonijeli povećanju uspješnosti. To znači da taj element obuhvaća sposobnosti i aktivnosti upravljanja poslovnim procesima koje se odnose na ljudski kapital i to: procesna znanja i vještine, znanja o procesnom menadžmentu, obrazovanje o procesima, procesna suradnja te razvoj procesnih menadžera.

4.3.6. KULTURA

Procesna kultura obuhvaća zajedničke vrijednosti i vjerovanja koja su u skladu s procesnom filozofijom poslovanja. Iako se primarno smatra *mekim* elementom, brojne su studije u praksi pokazale postojanje njezinog snažnog utjecaja na uspjeh upravljanja poslovnim procesima. To se odnosi na stvaranje poticajnog okruženja koje podržava različite procesne inicijative. Ipak, potrebno je naglasiti da je utjecaj i razvoj procesne kulture vidljiv te u duljem roku. Ona podrazumijeva: spremnost na prihvaćanje procesnih promjena, procesne vrijednosti i vjerovanje, procesna stajališta i ponašanje, usmjerenost vođa na procese te društvene mreže procesnog menadžmenta.[25]

4.4. RAZINE UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA

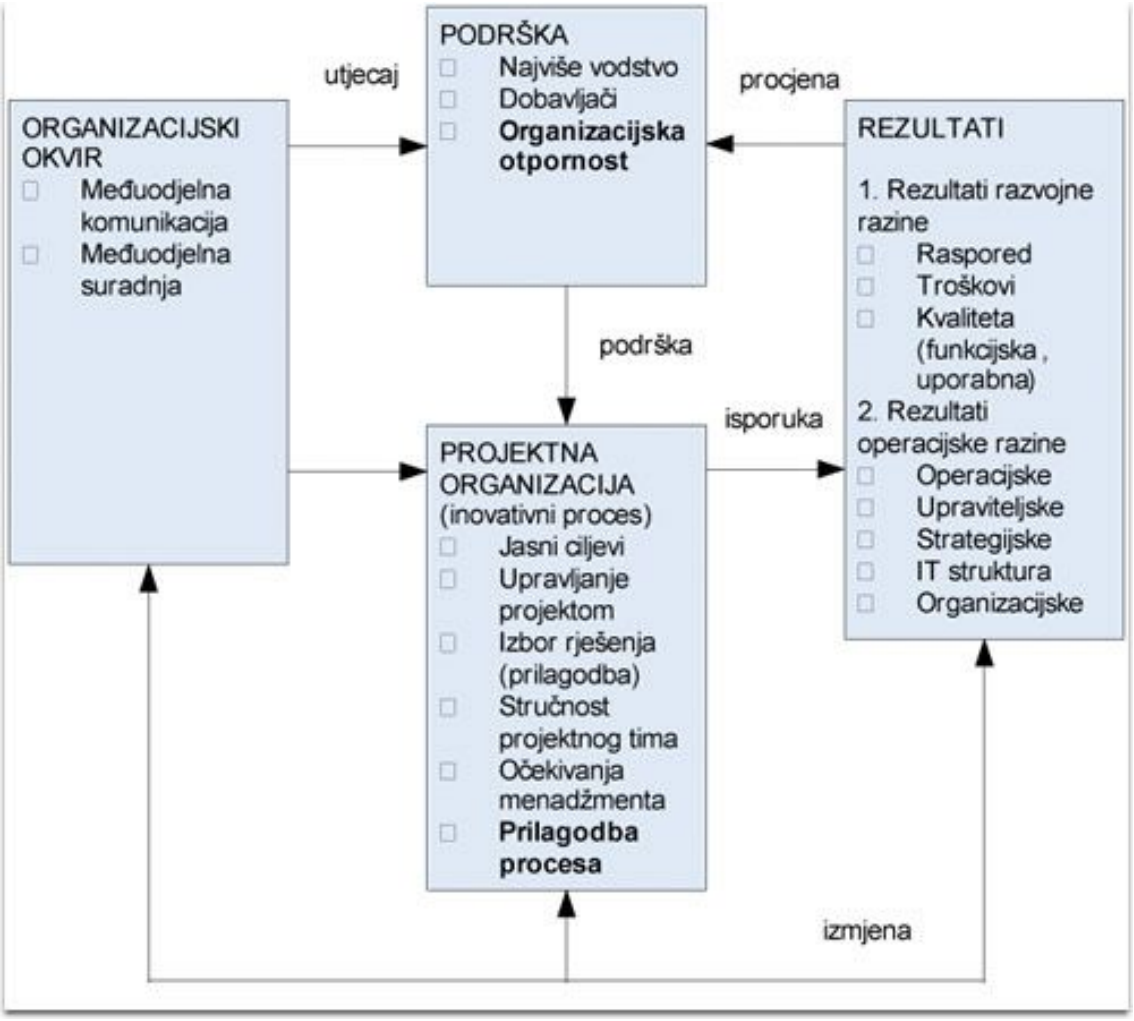
Osim sveobuhvatnog razumijevanja i poznavanja ključnih elemenata, potrebno je spomenuti i postojanje nekoliko razina upravljanja poslovnim procesima. Naime, praksa upravljanja poslovnim procesima, odnosno sami poslovni procesi mogu se promatrati s različitih razina analize pa se tako razlikuju i teme koje se nalaze u fokusu

[25] D.Tipurić, „Konkurentska sposobnost poduzeća“ izdavač: Sinergija d.o.o., Zagreb 1999.,str.39

menadžera. Razina upravljanja poslovnim procesima dijeli se na razinu poslovnog procesa i na razinu organizacije.

Razina poslovnog procesa najčešće predstavlja dizajniranje, mjerenje i upravljanje tek jednim ili više, najčešće ključnih poslovnih procesa. Takva praksa česta je na samom početku uvođenja procesne orijentacije i podrazumijeva analizu postojećeg i dizajniranje budućeg modela određenog poslovnog procesa, s ciljem povećanja dodane vrijednosti koju pruža tako se sve više procesa nastoji promatrati i unaprijediti sve dok organizacija procesno ne sazrije te počne upravljati svim svojim poslovnim procesima. [26]

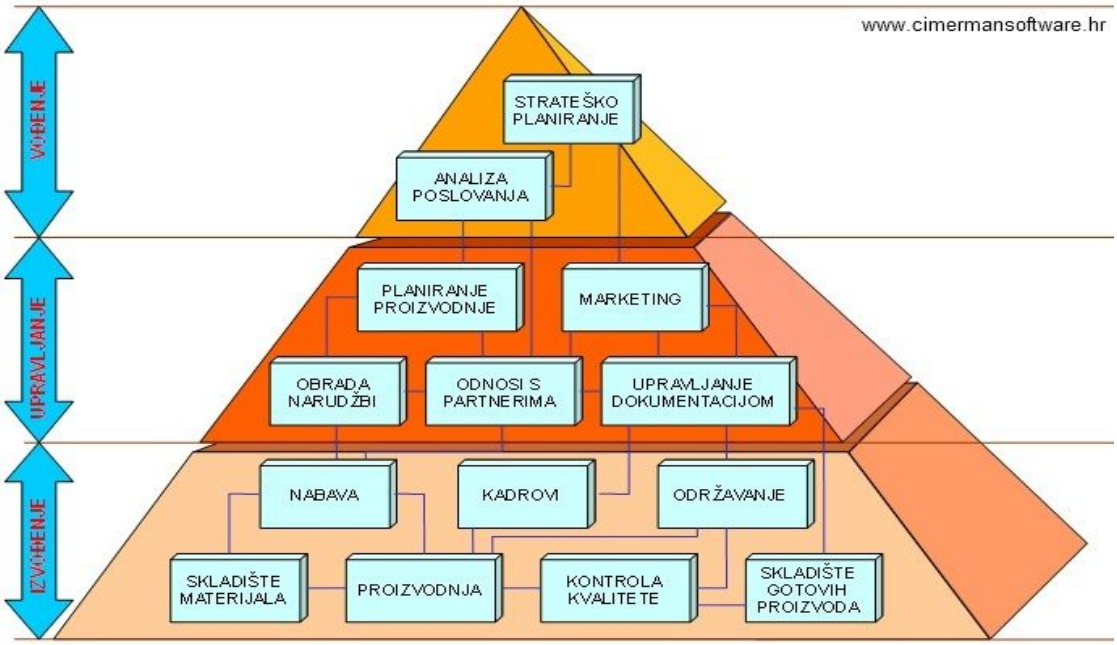
[26] V.Bosilj-Vukšić, T. Hernaus, A.Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 78.



Slika 5. Ključni elementi i područja sposobnosti upravljanja poslovnim procesima

Izvor:

https://www.google.hr/search?q=klju%C4%8Dni+elementi+i+podru%C4%8Dja+sposobnosti+upravljanja+poslovnim+procesima&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=_bxHWMbwGe-v8wf0rqCoAg {7.12.2016.}



Slika 6. Piramida upravljanja poslovnim procesima

Izvor: https://www.google.hr/search?client=firefox-b-ab&q=piramida+upravljanja+poslovnim+procesima&oq=piramida+upravljanja+poslovnim+procesima&gs_l=serp.3..33i21k1.856383.861849.0.862014.40.26.0.7.7.0.342.3384.0j12j4j1.17.0....0...1c.1.64.serp..16.18.2256...0j0i131k1j0i67k1j0i22i30k1.vPc44ur6Lyc {7.12.2016.}

4.5. INFORMACIJSKI SUSTAVI UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA

Informacijsku tehnologiju treba shvatiti kao nužnu i neizbježnu potporu upravljanja poslovnim procesima. Naime, tehnologija općenito, a i informacijska tehnologija specifično, danas je sastavni dio većine poslovnih procesa. Procesi i informacijska tehnologija snažno su međusobno povezani, a poduzeća, koja su prihvatila procesni pristup, neizostavno trebaju alate s pomoću kojih će automatizirano upravljati svojim poslovnim procesima. Uz pomoć informacijskih alata i raspoložive informacijske tehnologije, analitički se postupci mogu implementirati u postojeće poslovne procese tako da zaposlenici, kroz primjenu softverskih aplikacija, svakodnevno rutinski i u što kraćem vremenu obavljaju svoje sve složenije zadatke.

Ključnim se nameće utvrđivanje sučelja i ravnoteže između ljudi i tehnologije. Iako se tradicionalno smatralo da čovjek može i treba samostalno obavljati sve poslovne

aktivnosti, postoje brojne aktivnosti, posebice one mehaničke prirode, koje se mogu automatizirati i čovjek samo treba nadzirati njihovo izvođenje. Riječ je o jednoj od mogućih primjena informacijske tehnologije. T.H. Davenport naglasio je i brojne druge mogućnosti koje nudi informacijska tehnologija i gotove aplikacije za upravljanje poslovnim procesima prisutne na tržištu. Neki od pozitivnih učinaka njihove primjene su:

- Automatizacijski – omogućavaju brže i preciznije obavljanje poslovnih procesa kroz eliminiranje ili pojeftinjenje ljudskog rada
- Informacijski – olakšavaju prikupljanje, arhiviranje i distribuciju informacija i znanja kroz formiranje repozitorija poslovnih procesa i sustava za upravljanje znanjem
- Sekvencijski – aplikacije mogu dovesti do promjena u slijedu procesnih aktivnosti, čime se skraćuje vrijeme trajanja procesa
- Nadzornički – putem informacijske tehnologije moguće je kvalitetnije nadgledanje i praćenje izvođenja poslovnih procesa u stvarnom vremenu, što omogućava i pravovremene intervencije
- Analitički - postoji čitav niz sofisticiranih analitičkih alata koji omogućavaju analizu velike količine podataka te brže, djelotvornije i učinkovitije donošenje odluka
- Geografski – omogućen je brz prijenos podataka i informacija između geografskih udaljenih lokacija, čime se potiče usklađivanje poslovnih aktivnosti u različitim regijama
- Integracija – integralna aplikacijska rješenja povezuju sve aktivnosti pojedinih dijelova poslovanja u optimalnu cjelinu, tj. poslovni proces, pri čemu se nerijetko kupci izravno povezuju s dobavljačima.

Snažan rast i razvoj integralnih informacijskih sustava bilježi se u posljednjih petnaestak godina. Prvotno su razvijeni sustavi za planiranje resursa poduzeća ili ERP sustavi poput SAP – a, ORACLE – a, Baan – a, PeopleSofta i dr., koji su bili orijentirani na podršku poslovnim procesima, ali su istovremeno zadržali i modularnosti temeljenu na poslovnu funkciju, počevši od proizvodnje, obrade narudžbi, obrade ulazni i izlaznih računa, glavne knjige, nabava, skladištenja, ljudskih potencijala, održavanja, kontrole i budžetiranja. Njihova je osnovna odlika integracija poslovnih

funkcija, koja se potiče na svim razinama poslovnog sustava. Ipak, zbog određenih nedostatka, poput funkcijske modularnosti i već unaprijed predodređenog definiranja poslovnih procesa, u posljednje je vrijeme koncept suvremenih ERP sustava evoluirao u sustave za upravljanje poslovnih procesima, kao cjelovita aplikacijska rješenja za potporu svih poslovnih procesa određenog poduzeća.[27]

Moderan BPM sustav omogućuje:

- Modeliranje, analizu i simulaciju procesa
- Transformaciju modela u programski kod
- Integraciju s poslovnim aplikacijama i s drugim programskim rješenjima
- Izvođenje procesa
- Prilagodbu sustava u stvarnom vremenu, prilagodljivost, upravljanje iznimkama
- Kontrolu u praćenje poslovnih tijekova te upravljanje poslovnim tijekovima u stvarnom vremenu
- Analiza uspješnosti poslovnih procesa nakon izvođenja (optimizacija)

Primjenom BPM sustava prevladava se postojeći jaz između strateškog planiranja, uvođenja novog modela poslovanja i razvoja modela poslovnih procesa u odnosu na razvoj odgovarajućih programskih rješenja u kojemu sudjeluju informatičari.

Nešto zastupljeniji u praksi su sustavi za upravljanje dokumentacijom i sustavi za upravljanje poslovnim tijekovima.

Prvo spomenuti sustavi nude određene prednosti, iako su koristi u velikoj mjeri ograničene isključivo na automatizaciju tijeka poslovnih dokumenata u poduzeću. S druge strane, *workflow sustavi* koriste se za kontrolu i koordinaciju poslovnih procesa posebice kada postoji veći broj sudionika koji na različitim lokacijama često koriste različite poslovne aplikacije i različitu opremu.

Potrebno je spomenuti još i sustave praćenja poslovnih aktivnosti koji omogućavaju praćenje, mjerenje, analizu i optimizaciju procesa tijekom njegovog

[27] V.Bosilj – Vukšić, T. Hernaus, A.Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“ Izdavač: Školska knjiga, Zagrab 2008., str. 96

izvođenja, ali istovremeno koristeći i prikupljajući povijesne podatke. Takav nadzor pruža organizacijama u svakom trenutku mogućnost uvida u njezino poslovanje. Sustav kontinuirano zaprima podatke i nadzire izvođenje poslovnih procesa.

Konačno, treba istaknuti da se u posljednje vrijeme sve češće primjenjuju i sustavi za poslovnu analitiku, ako podrška kvalitetnijem donošenju poslovnih odluka, odnosno uslugama orijentirana arhitektura. Riječ je o softverskoj arhitekturi koja se može prilagoditi u potpunosti zahtjevima i potrebama određenog poslovnog procesa na način da se određene usluge vrlo jednostavno, bez potrebe za dodatnim programiranjem, dodaju ili uklone iz sustava.

Sve navedeno potvrđuje ulogu informacijske tehnologije kao podrške upravljanju poslovnim procesima. Poslovne procese ne bi trebalo usklađivati sukladno zahtjevima ili mogućnostima informacijskih sustava, već upravo suprotno, informacijska tehnologija treba biti stavljena u službu što kvalitetnijeg izvođenja već optimiranih poslovnih procesa.

U budućnosti je moguće očekivati da će skoro svaki proces biti ili automatiziran ili će ga obavljati ljudi, ali uz značajnu primjenu računala i informacijskih sustava. To ne znači da će procesi i informacijska tehnologija zamijeniti uloge. Upravo suprotno, organizacije će se uvijek najprije orijentirati na poslovne procese, a tek onda promatrati informacijske sustave i pripadajuću tehnologiju koja će podržavati njihovo izvođenje.[28]

[28] V.Bosilj – Vukšić, T. Hernaus, A.Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“ Izdavač: Školska knjiga, Zagrab 2008., str. 136

5. ARHITEKTURA PODUZEĆA

5.1. DEFINICIJA ARHITEKTURE PODUZEĆA

Velike promjene uzrokovane razvojem informacijske tehnologije, pojavom procesne orijentacije i njezinom sve većom važnošću rezultirale su razvojem arhitekture poduzeća. Riječ je o holističkom konceptu za koji još uvijek ne postoji uvriježena definicija. Štoviše, može se reći da u literaturi ne postoje brojne, u određenoj mjeri čak i suprotstavljene, definicije arhitekture poduzeća. Različite definicije jasno prikazuju različite poslovne i informacijske strane poslovanja.

Još su stari Grci pod dojmom arhitekture podrazumijevali nešto više od same strukture, a bio je namijenjen za opisivanje superstrukture. Stoga se na arhitekturu može gledati kao na nešto što stvara „životni okvir“ kroz oblikovanje prostora i samim time kreirajući prilike za određene poglede, pokrete i akcije, pritom ograničavajući ostale.

Teoretičari organizacije poput D.A. Nadlera i sudionika, pod arhitekturom poduzeća podrazumijevaju detaljniji uvid u elemente dizajna društvenih i poslovnih sustava koji tvore velike i složene organizacije. Oni u arhitekturu uključuju formalnu strukturu, dizajniranje radnih postupaka, prirodu neformalne organizacije ili stil poslovanja te procese selekcije, socijalizacije i razvoja ljudi.

Institut za razvoj arhitekture poduzeća također definira arhitekturu poduzeća u širem smislu kroz razumijevanje svih različitih elemenata koji grade poduzeće, kao i shvaćanje odnosa između tih elemenata. Ključno možda i najprihvatljiviju definiciju ponudila je konzultantska kuća Gartner, koja smatra da arhitektura poduzeća predstavlja okvir za donošenje odluka, u kontekstu poslovne strategije, za korištenje tehnologije u poslovanju. Prema njima, arhitektura poduzeća odgovorna je za definiranje načina na koji će se tehnologija koristiti kako bi poduprla poslovnu strategiju i potpomogla svakodnevno poslovanje.[29]

[29] P.Sikavica, T.Hernaus: „Dizajniranje organizacije“ Izdavač: Novi informator 2011., str.56

5.2. ZACHMANOV OKVIR

Zachmanov pristup arhitekturi poduzeća mu u prvi plan stavlja informacijsku tehnologiju te tako arhitekturu poduzeća u svom analitičkom okviru definira kao *Nacrt za infrastrukturu organizacijskih informacija,* po imenu Zachmanov okvir.

Takvo shvaćanje arhitekture poduzeća isključivo je usmjereno na informacijsku tehnologiju i na način usklađivanja različitih softverskih tehnologija, aplikacija i infrastrukturnih elemenata. Iako Zachmanov okvir spominje procese, oni nisu u njegovom primarnom fokusu. [30]

5.3. MODEL ARHITEKTURE PODUZEĆA

Arhitektura poduzeća kao koncept često se prikazuje modelom arhitekture poduzeća. Model je cjelovit prikaz organizacije jer obuhvaća ključne elemente poslovanja, odnosno pripadajuće pristupe:

- Organizacijski pristup (organizacijske jedinice, sudionici, uloge)
- Podatkovni pristup (podaci, informacije)
- Funkcijski pristup (poslovi, zadaci, aktivnosti)
- Procesni pristup (integracija organizacijskog, podatkovnog i funkcijskog pristupa)

Da bi se omogućio razvoj modela arhitekture poduzeća, modernim programskim alatima sjedinjuje se više metoda i omogućuje oblikovanje svih aspekata poslovanja. Pritom se često pretjeruje u razradi i stupnju detaljnosti arhitekture poduzeća. Istraživanja su pokazala da su modeli arhitekture poduzeća često previše detaljni, usmjereni na informacijsku tehnologiju i neažurirani. Štoviše, nerijetko se događa da poduzeće razvije svoj model arhitekture, ali ga ne primijeni.

Model arhitekture poduzeća osnova je pokretanja procesno orijentiranih projekata odnosno projekata primjene poslovnih procesa. Postojanje i važnost modela arhitekture potvrđuje da nije moguće razvijati informacijski sustav poduzeća bez razvoja cjelovitog modela poduzeća.

[303030] P.Sikavica, T.Hernaus: „Dizajniranje organizacije“ Izdavač: Novi informator 2011., str.138.

Kako je model arhitekture mnogo viši od jednostavne dokumentacije, tj. prikaza organizacijske strukture poduzeća, nakon njegova razvijanja treba ga neprekidno održavati da bi bio usklađen sa strategijom poduzeća, a istovremeno i dinamičan i prilagodljiv promjenama u poslovanju. To se može postići čestim promjenama poslovnih procesa na temelju projekata kojima se inkrementalno razvijaju procesni koncepti poduzeća.[31]

6. PROGRAMSKI ALATI ZA MODELIRANJE I ANALIZU POSLOVNIH PROCESA

Alat za modeliranje i analizu poslovnih procesa programska su rješenja koja menadžeri, informatički stručnjaci, analitičari i krajnji korisnici primjenjuju za oblikovanje modela poslovnih procesa u organizaciji, za pohranu informacija o tim modelima i za njihovu analizu. Sa stajališta funkcionalnosti, ti alati omogućuju dokumentaciju i analizu postojeće situacije te dokumentaciju prijedloga poboljšanja i analizu očekivanih učinaka od predloženih promjena. Velika ponuda alata za modeliranje poslovnih procesa na tržištu programskih proizvoda posljedica je velikog zanimanja za to područje u posljednjih desetak godina.

Zbog velike konkurencije proizvođača alata za modeliranje poslovnih procesa ponuda je na tržištu vrlo bogata, ali je problem odabir najpovoljnijega programskog alata, pa je potrebno odrediti, sistematizirati i analizirati njihova obilježja.

Alati za modeliranje i analizu poslovnih procesa počeli su se razvijati istodobno s pojavom reinženjeringa i s njegovom primjenom u praksi. Rabe se za grafički prikaz modela poslovnih procesa, a elementi modela prikazuju se odgovarajućim objektima. Objektima se pridružuju parametri koji omogućuju analizu modela, generiranje i usporedba alternativnih scenarija radi pronalaženja najboljeg rješenja.

Mogućnosti alata prelaze okvire modeliranja procesa te uključuju i dodatne funkcije, kao simulacijsko modeliranje, analizu troškova aktivnosti, strateško

[31] P.Sikavica, T.Hernaus: „Dizajniranje organizacije“ Izdavač: Novi informator 2011., str.149.

upravljanje metodom uravnoteženih ciljeva i transformaciju modela procesa u model za razvoj informacijskog sustava.

Danas je na tržištu više od stotinu različitih alata za modeliranje poslovnih procesa, a zbog velikog zanimanja poduzeća i zbog mnoštva velikog broja projekata promjene poslovnih procesa i dalje se intenzivno radi na unaprjeđivanju postojećih i na razvoju novih alata.

Alati se proširuju dodatnim funkcionalnostima koje zadiru u segment sustava za upravljanje poslovnim procesima. U budućnosti se može očekivati da će doći do integracije alata za modeliranje i analizu poslovnih procesa s alatima za upravljanje poslovnim procesima.

Obilježja alata za modeliranje i analizu poslovnih procesa koja je potrebno razmotriti i procijeniti u postupku odabira.

6.1. ARHITEKTURA PROGRAMSKOG ALATA

Vrlo je važna za korisnike alata. Jednostavna uporaba, razmjerno niska razina potrebnog informatičkog predznanja i kratko vrijeme potrebno za ovladavanje alatom prednost su pri odabiru alata. Prednost se daje programskim alatima koju pružaju potporu timskom radu, suradnji i komunikaciji članova projektnog tima.

Vodeći programski alati iz tog područja podržavaju klijentsko – poslužiteljsku arhitekturu i višekorisnički pristup modelima procesa. Potporu povezivanju programskog alata za modeliranje procesa s popularnim alatima za uredsko poslovanje važna je članovima projektnog tima jer omogućuje prijenos podataka radi dodatnih analiza ili preoblikovanja u obliku koji je razumljiv i prihvatljiv ostalim zaposlenicima. Jednako je važna i mogućnost prijenosa podataka u obrnutom smjeru, kako se podaci koji su već pohranjeni u informacijskom sustavu poduzeća ne bi trebali ponovno unositi.

6.2. METODOLOŠKI KONCEPT PROGRAMSKOG ALATA

Određuje pristup provedbi projekta i opisuje postupak (faze, korake) njegove provedbe. Metodološki koncept obuhvaća okvire i referentne modele. Neki su proizvođači prihvatili samo jedan metodološki koncept kao osnovu programskog alata, a drugi su korisnici ponudili mogućnost uporabe različitih koncepata.

Postoje i oni alati koji ne uključuju ni jedan metodološki koncept. Metodološki koncept alata obično određuje i grafičku notaciju za razvoj modela. Određivanje grafičke notacije (metode) za modeliranje umanjuje fleksibilnost alata i od korisnika zahtijeva veću disciplinu i znanje, ali istovremeno osigurava sustavan i jedinstven pristup razvoju modela. Danas gotovo svi alati za modeliranje poslovnih procesa omogućuju uporabu više metoda modeliranja.

6.3. MODELIRANJE I ANALIZA PROCESA/ARHITEKTURE PODUZEĆA

Pri razvoju programskih alata za modeliranje procesa proizvođača nastoje pomiriti međusobno različite i konkurentne ciljeve, što znači osigurati jednostavno, brzo i djelotvorno modeliranje poslovnih procesa, uz istovremenu mogućnost provedbe složenih, dinamičkih analiza.

Jedan je od zahtjeva i potreba modeliranja i dokumentiranja cjelovite arhitekture poduzeća, a ne samo poslovnih procesa. U tom kontekstu potrebno je razmotriti sljedeće cjeline:

- Repozitorij poslovnih procesa – omogućuje pohranjivanje svih modela procesa i njihovih elementa u bazu koja ima sva obilježja baze podataka: svaki se objekt jednoznačno određuje u bazi procesa (a može se primijeniti u svim modelima), promjena obilježja objekta načinjena u jednome modelu automatski se referencira u svim ostalim modelima u kojima se rabi taj objekt. Baza procesa može se pretraživati prema različitim kriterijima, a za svakog se korisnika mogu odrediti njegova ovlaštenja za rad s bazom.

- Modeli procesa – riječ je o grafičkom prikazu poslovnih procesa koji opisuje sve podprocese, aktivnosti i korake od kojih se sastoje procesi, a ostale elemente koji sudjeluju u izvođenju procesa (aktivnosti, resursi, organizacijski elementi) i njihove parametre (trajanje aktivnosti, broj resursa, kapacitet resursa, organizacijske jedinice, radna mjesta). Dinamika izvođenja procesa prikazuje se slijedom aktivnosti, logičkim operatorima i uvjetima grananja toka procesa.
- Grafički prikaz arhitekture poduzeća – formalni je model koji opisuje sve perspektive i aspekte poduzeća. Ovisno o odabranoj metodologiji, korisnicima su na raspolaganju različiti dijagrami za prikaz, dokumentaciju i analizu arhitekture poduzeća. Takav pristup korisnicima omogućuje da modeliraju analiziraju poslovne procese u kontekstu poduzeća kao cjeline i ovisno o svim ključnim elementima poduzeća.
- Standardni modeli i gotovi modeli – povezani su s metodološkim konceptom programskog alata, a omogućuju primjenu načela najbolje prakse i postojećih standarda, time smanjujući rizik od pogrešaka i povećavajući djelotvornost provedbe projekta.
- Dokumentiranje i objavljivanje modela procesa – modeli procesa mogu se prikazati u obliku (HTML) pogodnome za obavljanje na Webu, odnosno internetu poduzeća, čime se zaposlenicima omogućuje praćenje i razumijevanje cjelokupnog poslovanja poduzeća.

6.4. DINAMIČKA ANALIZA PROCESA ODNOSNO, DISKRETNA SIMULACIJA

Često je sastavni dio integralnih programskih alata za modeliranje procesa. Diskretna simulacija omogućuje uključivanje slučajnih varijabli u model procesa, eksperimentiranje s modelom i previđanje učinaka promjena na performanse modela koje su karakteristične za simulacijsko modeliranje: redovi čekanja, uska grla, iskorištenje resursa.

Uz očigledne prednosti koje bi primjena diskretne simulacije mogla donijeti u izradbi prijedloga poboljšanja postojećih procesa, ona ima određene nedostatke:

- Primjena simulacijskog modeliranja zahtijeva specifična znanja, te je potrebno dodatno školovanje članova projektnog tima i/ili uključivanje vanjskih suradnika u projekt
- Prikupljanje ulaznih podataka potrebnih za provedbu simulacijskog eksperimenta je dugotrajno, složeno i skupo
- Obrada i vrednovanje ulaznih i izlaznih podataka zahtijeva poznavanje statistike, a često je potrebno kupiti i dodatne, statističke programske alate.
- Rezultat simulacijskog eksperimenta nije optimalno rješenje, a odabir najboljeg rješenja ovisi o procjeni i odluci članova projektnog tima. Iskustva pokazuju da je upravo diskretna simulacija onaj dio integralnih programskih alata koji se najmanje rabi u poslovnoj praksi.

6.5. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM S POMOĆU MODELA PROCESA

Prijeko je potrebno zato što dokumentirani i parametrizirani procesi pružaju dovoljno informacija za usporedbu s konkurencijom (eng. Benchmarking) te za utvrđivanje i analizu metrike perspektive poslovnih procesa pri primjeni metode uravnoteženih ciljeva (BSC). Zato programski alati za modeliranje procesa često omogućuju strateško upravljanje s pomoću prethodno razvijenih modela procesa.

6.6. MODELIRANJE I RAZVOJ PROGRAMSKOG KODA/APLIKACIJA

Kada su u modelu procesa definirani dokumenti i podaci koji kolaju procesima, resursi (zaposlenici, strojevi, računala, informacijski sustav, aplikacije) i organizacijski elementi (odjel, funkcijske jedinice), model može poslužiti kao osnovica za razvoj modela informacijskog sustava.

Ako su procesi opisani vrlo detaljno, moguća je transformacija detaljnih modela procesa u dijagrame koji se rabe za razvoj programskih rješenja (dijagram UML), prevođenje u XML oblik i povezivanje s alatima CASE. Na taj se način znatno povećava učinkovitost razvoja programskih rješenja i smanjuje se mogućnost pogreške (uz uvjet da su detaljni modeli procesa dobro definirani).

6.7. ADMINISTRACIJA I SIGURNOST SUSTAVA

Alati za modeliranje i analizu procesa imaju sva obilježja koje zahtijeva višekorisničko okruženje, a odnose se na dokazivanje autentičnosti i autorizaciju korisnika, sustavne administrativne poslove (izradba sigurnosnih kopija, evidencija promjena i pristupa repozitoriju, instalacija novih verzija programa) i na mogućnost pristupa repozitoriju preko Interneta.

6.8. UGLED PROIZVOĐAČA ILI ZASTUPNIKA PROGRAMSKOG ALATA

Pri izboru programskog alata osobito je važan ugled proizvođača ili zastupnika programskog alata, njegova prisutnost na domaćem tržištu, mogućnosti školovanja korisnika, kvaliteta konzultantskih usluga, dostupnost i kvaliteta obrazovnog materijala, mogućnost razmjene iskustava korisnika (forumi, skupovi korisnika programskog alata), potpora pri instalaciji i održavanju programskog alata te kontinuitet razvoja programskog alata

6.9. UKUPNI TROŠAK PROGRAMSKOG ALATA

Jedan je od važnih kriterija pri njegovu odabiri. Osim početne cijene, koja se obično određuje prema broju korisničkih licencija i prema odabranim modulima (ako korisnik ne namjerava iskoristiti sve mogućnosti koje nudi programski alat), potrebno je procijeniti i ostale elemente koji utječu na ukupni trošak programskog alata, a to su

trošak školovanja korisnika, cijena i potreban broj sati za konzultacije, trošak održavanja programskog alata i trošak nabave novih verzija programskog alata. [32]

[32] [32] V.Bosilj – Vukšić, T. Hernaus, A.Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“ Izdavač: Školska knjiga, Zagrab 2008., str. 193.

7. PROGRAMSKI ALATI ZA UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Programski alati za upravljanje poslovnim procesima razlikuju se po mogućnostima, pouzdanosti i usklađenosti s informatičkim standardima, ali i po cijeni, te je donošenje odluke o njihovu odabiru vrlo teško. Budući da je tržište programskih alata za upravljanje poslovnim procesima razmjerno mlado, vrlo je malo iskustva iz prakse koja bi mogla biti smjernica pri odabiru primjerenog alata.

Proizvođači alata za upravljanje poslovnim procesima primjenjuju različite strategije kako bi postigli što veći uspjeh na tržištu. Neki proizvođači prilagođavaju svoja programska rješenja specifičnostima određenih djelatnosti, a neki pak razvijaju univerzalna programska rješenja, primjenjiva u svim poduzećima. Proizvođači također pokušavaju tržište osvojiti niskim cijenama.

S tehnološkog gledišta, alati za upravljanje poslovnim procesima obuhvaćaju različita rješenja i mogućnosti, od razvoja sustava s pomoću programskih jezika (npr. Java ili BPEL) do gotovih sustava za upravljanje procesima koji su ugrađeni u programske aplikacije. Razvoj sustava koju uključuju uporabu programskog jezika omogućuje potpunu prilagodbu programskog rješenja potrebama korisnika, ali je takav razvoj skup i dugotrajan. Duga je krajnost kupnja gotovog rješenja, koje u pravilu ne dopušta prilagodbe ili su mogućnosti prilagodbe vrlo male.

Komponenta za modeliranje i analizu poslovnih procesa rabi se za vizualni prikaz arhitekture organizacije, s tim što je naglasak na poslovnim procesima. Modeli se pohranjuju u repozitoriju poslovnih procesa. Budući da je krajnji cilj razvoja programskog rješenja za upravljanje procesima, važna je uloga IT stručnjaka.

Mehanizam za upravljanje izvođenjem poslovnih procesa služi za upravljanje izvođenjem poslovnih procesa u skladu s utvrđenim modelima procesa i poslovnim pravilima, za koordinaciju informacijskih resursa i zaposlenika uključenih u procese te za komunikaciju zaposlenika sa sustavom u toku izvođenja procesa.

Mehanizam za upravljanje poslovnim pravilima rabi se za utvrđivanje pravila i upravljanje pravilima u toku izvođenja procesa. Odvajanje pravila od programskog koda znatno olakšava održavanje programskih rješenja IT stručnjacima, a istovremeno

poslovnim analitičarima omogućuje da utvrđuju, mijenjaju i održavaju poslovna pravila u skladu s poslovanjem organizacije i s promjenama u poslovanju.

Menadžment dokumenata i sadržaja obuhvaća sve funkcije tradicionalnih sustava za upravljanje dokumentima i sadržajem.

Serverska platforma i sučelja za integraciju omogućuju povezivanje sustava za upravljanje poslovnim procesima s drugim programskim rješenjima unutar organizacije i izvan nje.

Menadžment poslovnih aktivnosti omogućuje praćenje, analizu i optimizaciju procesa tijekom izvođenja procesa i na osnovi povijesnih podataka.

Opisane komponente treba pažljivo analizirati i vrednovati pri odabiru programskog paketa za upravljanje poslovnim procesima, uzevši pritom u obzir ciljeve i opseg projekta u kojemu će se uporabiti takav alat. [33]

[33] V.Bosilj – Vukšić, T. Hernaus, A.Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“ Izdavač: Školska knjiga, Zagrab 2008., str. 206.

8. PRIMJER PROCESA NABAVE U PODUZEĆU EKOS

Poduzeće Ekos pekarnica d.o.o. iz Varaždina osnovana je 2003. godine od strane tvrtke EKOS HOLDING d.o.o. u sklopu koje navedena tvrtka posluje. Ekos pekarnica d.o.o. proizvodi kruh i pecivo te pekarsko - slastičarske proizvode. Od kruha i peciva poduzetnik proizvodi dvadesetak vrsta kruha te više od 20 vrsta raznih peciva. U slastičarskom asortimanu nalazi se 60-ak vrsta svježih kolača, 30-tak vrsta torti za razne prigode te paleta pakiranih slastičarskih proizvoda. Ovime je asortiman ovih proizvoda gotovo u potpunosti popunjen te ne postoje velike mogućnosti za daljnji razvoj novih proizvoda ove vrste. Uz navedene proizvode Ekos pekarnica d.o.o. je počela proizvoditi čokolade i čokoladne bombone (praline) u manjim količinama, koje za sada prodaje samo u vlastitim maloprodajnim objektima u Varaždinu.

Godišnje se proizvede 2 600 000 komada kruha, 4 200 000 komada peciva, 500 000 komada svježih kolača, 4 000 komada torti te 10 000 kg ostalih slastičarskih proizvoda.

8.1. ORGANIZACIJA LOGISTIČKIH POSLOVA NABAVE U PODUZEĆU EKOS d.o.o. VARAŽDIN

Proces nabave predstavlja interakciju ljudi, opreme, metoda i kontrola u cilju ispunjenja slijedećih osnovnih zadaća:

- izvršavanje poslova vezanih za utvrđivanje potreba, nabave, plaćanja prema dobavljačima i prijema robe,
- donošenje odluka vezanih za procese nabave, plaćanja i prijema robe.

8.1.1. UTVRĐIVANJE POTREBA

Potrebu tj. postupak ocjene potrebe za nabavom pokreće rukovoditelj sektora proizvodnje (RSP) i zahtjev dostavlja rukovoditelju komercijale. U tom zahtjevu RSP utvrđuje i definira godišnje količine za određene proizvode vodeći se podacima o količinama na bazi prethodne godine.

8.1.2. UGOVARANJE NABAVE

Sve aktivnosti koje se poduzimaju u postupku nabave u tvrtki Ekos d.o.o. Varaždin (u daljem tekstu tvrtka) pokreće RSP. Službe (rukovoditelji) koji pokreću nabavu odgovorni su za sve podatke, odnosno za točno i precizno definiranje naručenog materijala. Nabava je odgovorna za točno prenošenje zahtjeva u Narudžbu- ugovor i sve komercijalne aspekte ugovora- narudžbe.

RSP je odgovoran za praćenje rokova izvršenja po narudžbi ili ugovoru za eventualno reklamiranje dobavljaču. Ugovaranje nabave za osnovne materijale se provodi potpisivanjem godišnjih ugovora s dobavljačima. Rukovoditelj komercijale treba s dobavljačima u ugovoru predvidjeti mogućnosti i količinski većih isporuka ako će sektor proizvodnje trebati dodatne količine. Rukovoditelj proizvodnje u već navedenom zahtjevu definira nabavne podatke, a posebno vrstu i kvalitetu proizvoda.

8.1.3. UPIT DOBAVLJAČA I PONUDA DOBAVLJAČA

U poslovanju se razlikuju dva slučaja prikupljanja ponuda:

- Prikupljanje ponuda za standardni materijal/opremu - za standardni materijal/opremu, odnosno opremu dobavljača s liste kvalificiranih dobavljača (LKD) koja se često koristi u realizaciji radnih naloga prikupljaju se od dobavljača godišnje ponude, odnosno važeći cjenici. Ako se u međuvremenu od dobavljača ne dobije obavijest o izmjeni cjenika, referent nabave minimalno dva puta godišnje provjerava s dobavljačem važenje cjenika. Važeći cjenici se nalaze na raspolaganju u Nabavi. Prilikom prikupljanja ponuda/cjenika dobavljačima se dostavlja specifikacija materijala - upit za koju se traži cjenik. Upit mora u potpunosti definirati materijal/opremu za koju se traži ponuda, odnosno sadržavati sve potrebne podatke koji omogućavaju jasno i nedvosmisleno prepoznavanje materijala uključujući i zahtjeve za dokaznom dokumentacijom o kvaliteti.
- Prikupljanje ponuda za nestandardnu opremu - pod nestandardnom opremom se podrazumijeva oprema koja se koristi rijetko, u

specifičnim situacijama, za posebne uvjete ili koji su rezultat razvoja za realizaciju konkretnog posla, popravka stroja, (posebni zahtjevi). Nakon što je ovakav materijal/oprema definiran u specifikaciji materijala i kao zahtjev dostavljen u nabavu, referent nabave upućuje upite (koji su obvezatno u pisanom obliku) potencijalnim dobavljačima. Pri tome prednost imaju dobavljači koji se nalaze na Listi kvalificiranih dobavljača. Upit mora u potpunosti definirati traženi materijal/opremu uključujući i potrebna uvjerenja o kvaliteti, ispitivanju. Kao prilog upitu po potrebi mogu biti priložene i dodatne specifikacije, uvjeti.

8.1.4. ODABIR DOBAVLJAČA

Nakon dobivanja ponude dobavljača, referent nabave provjerava odgovaraju li pristigle ponude upitu, odnosno zadovoljavaju li u potpunosti zahtjeve upita. Ako ne zadovoljavaju zahtjeve upita, referent je obavezan pokušati s dobavljačem usuglasiti ponudu ili ponovo pokrenuti postupak odabira dobavljača. Ponude koje u potpunosti zadovoljavaju zahtjeve upita dostavljaju se rukovoditelju komercijale na pregled i izbor najpovoljnije ponude. Nakon dobivanja pristiglih ponuda rukovoditelj komercijale zajedno s RSP analizira ih prvenstveno s aspekta:

- kvalitete ponuđenog proizvoda,
- dugoročnog interesa poduzeća,
- roka isporuke,
- ponuđene cijene te,
- svih ostalih aspekata i zahtjeva navedenih u ponudi.

8.1.5. NARUČIVANJE

Nakon izbora najpovoljnije ponude rukovoditelj komercijale daje nalog referentu nabave za:

- izdavanje godišnje narudžbenice za standardne materijale/opremu

- izdavanje narudžbenice/definiranje ugovora za ostale materijale i kooperante prema odabranom dobavljaču.

Narudžbenicu parafira referent koji ju je izradio te je dostavlja rukovoditelju komercijale na odobrenje. Narudžbenica se izdaje u tri primjerka, te se dostavlja.

- kupcu,
- financijama i računovodstvu,
- arhivi

Na obrascu (stanje sirovina u skladištu) RSP vrši popis svih vrsta sirovina u skladištu. Popis se obavlja dva puta tjedno te svakog zadnjeg dana u mjesecu. Ovisno o količini pojedine sirovine, kao i o rokovima isporuke, pristupa se nabavi određene sirovine.

Minimalna količina sirovine koja se mora nalaziti u skladištu je jednodnevni utrošak u proizvodnji. Nabavi brašna (T-500 i T-850) pristupa se kada je količina u silosu dovoljna za jednodnevnu proizvodnju. U suprotnom, dobavljaču se zahtjev dostavlja svakog petka u tjednu za slijedeći tjedan. Za ostale vrste brašna (kukuruzno, raženo, graham, oštro) zahtjev dobavljaču dostavlja se jedan dan ranije od dana isporuke. Isporuka kvasca i nekih vrsta aditiva (askopan, ekstrapan) ugovara se dva puta tjedno (ponedjeljak i četvrtak). Sukladno tome, svaki petak i srijedu dostavlja se zahtjev dobavljaču za potrebne količine.

Za grupu sirovina (biomix, suvita, sovital, šećer u prahu, kalupol) narudžbe se daju ponedjeljkom, a isporuka iste slijedi u srijedu. Za sirovine koje se nalaze u vlastitom skladištu veleprodaje, narudžba se daje putem telefona onaj dan kada se javila potreba za nabavom, jer je isporuka moguća isti dan. Za ove vrste sirovina narudžbe se daju telefonskim putem od strane RSP jer su godišnjim ugovorima definirane sve vrste sirovina, kao i količine.

8.1.6. PRIHVAT ROBE

Sve sirovine koje su potrebne za proces proizvodnje prilikom dostave u skladište trebaju imati otpremnicu dobavljača na kojoj je navedena vrsta sirovine i količina. Prihvat sirovina vrši se kvantitativno, brojanjem ili vaganjem. Ako je količina

pristigle robe sukladna specificiranoj (narudžba/otpremnica) pristupa se kontroli kvalitete. Kontrola se provodi vizualno, a ako je roba u originalnom pakiranju provjerava se vizualni izgled pakiranja (oštećenja, tragovi vlage). Ulaznu kontrolu obavlja RSP ili od njega za to ovlaštena osoba koja ima dovoljno znanja o pristigloj robi (radnik na otpremi ili rukovoditelj sektora otpreme).

U slučaju loše kvalitete, prijemni kontrolor ne potpisuje otpremnicu i o tome obavještava RSP, koji je nadležan za konačno donošenje odluke o (ne)prijemu. U tom slučaju se roba odmah vraća dobavljaču, a RSP sačinjava zapis o reklamaciji, koji mora sadržavati sve potrebne podatke koji će jasno identificirati sirovinu i uočenu nesukladnost. Jedan primjerak zapisa se dostavlja dobavljaču. Za rješenje postupka s dobavljačem odgovoran je RSP.

8.1.7. SKLADIŠTENJE

U slučaju da pristigla roba vizualno zadovoljava, vrši se njeno preuzimanje što se potvrđuje potpisom otpremnice, te popunjavanjem i potpisivanjem primke od strane RSP. Primka se piše u dva primjera: original se stavlja uz otpremnicu i dostavlja u RFS (računovodstveno financijski sektor), a kopija se odlaže kod RSP (rukovoditelja sektora proizvodnje).

8.1.8. PLAĆANJE RAČUNA

Referent nabave je zadužen za praćenje isporuke po narudžbenici. Po dobivanju računa za isporučeni materijal/opremu isti provjerava. Sukladnost računa referent potvrđuje svojim potpisom. Račun se dostavlja rukovoditelju komercijale na pregled i konačnu ovjeru. Samo tako ovjereni računi od rukovoditelja komercijale mogu biti evidentirani i ući u proces plaćanja. Isti račun provjerava RSP koji uz račun prilaže primku i otpremnicu, provjerava cijenu i svojim potpisom ovjerava

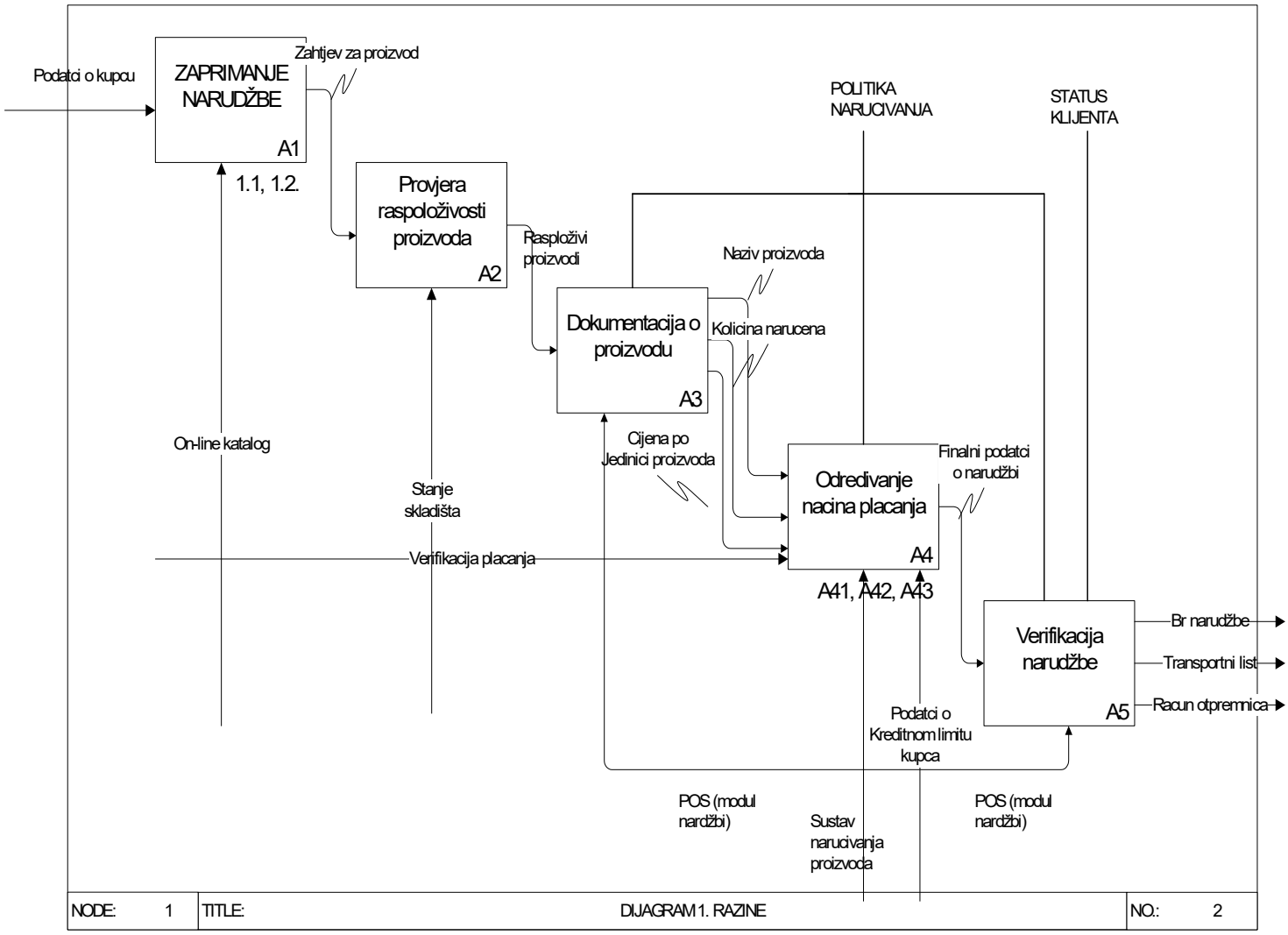
račun. Samo tako ovjereni računi od RSP-a mogu biti evidentirani i ući u proces plaćanja.[34]

8.1.9. MODELIRANJE PROCESA NABAVE METODOLOGIJOM IDEF0

IDEF je skup metoda za modeliranje, temeljenih na kombinaciji grafike i teksta kombiniranih na sustavan i organiziran način radi povećanja razumljivosti. IDEF se koristi za modeliranje aktivnosti potrebnih kao podrška analizi sustava, te njegovom dizajnu, poboljšanju i/ili integraciji, razvijen je kako bi se poboljšala komunikacija između osoba koje pokušavaju razumjeti sustav. Sada se IDEF koristi za dokumentiranje, razumijevanje, projektiranje, analizu, planiranje i integraciju. Razine procesa se mogu podijeliti u osnovne, podprocese i procesne korake.

Dijagrami se mogu podijeliti na najvišu razinu prikaza, dijagrame prve razine i dijagrame ostalih razina. U IDEF0 metodologiji je propisano kako izgledaju dijagrami, koliko mogu imati pravokutnika, kako trebaju biti numerirani pravokutnici i kako se crtaju strelice. Svaka izlazna strelica može davati dio ili cjelokupan ulaz, kontrolu ili mehanizam podataka ili objekata bilo kojem drugom pravokutniku. IDEF0 metodologija pomaže u razumijevanju logičkog i sustavnog razmišljanja prilikom analize nekog procesa unutar sustava upravljanja.

[34] Internetska strana: www.narodne-novine.nn.hr



Slika 7. Dijagram tijeka procesa nabave u poduzeću Ekos d.o.o.
Izvor: Poduzeće Ekos d.o.o.

8.2. MOGUĆA POBOLJŠANJA PROCESA NABAVE

Procedura nabave u poduzeću Ekos d.o.o. je dobro osmišljena. Imaju stalne dobavljače čime su izbjegli stalno raspisivanje natječaja i potpisivanje ugovora. RSP utvrđuje i definira godišnje količine robe za proizvodnju vodeći se podacima količine robe od prethodne godine i nabavlja robu na godišnjoj razini. Zbog dobrog kontakta s dobavljačima nemaju velika skladišta, čime je izbjegnuto nepotrebno ležanje robe i stvaranje troškova zaliha. Prateći proces nabave u Ekosu uočio sam da bi poboljšanja mogla biti u većoj primjeni računala. Time bi se:

- skratilo vrijeme popisa zaliha,
- skladišne kartice bi postale nepotrebne,
- kontakt sa skladištem bi se vršio putem informacijskog sustava.

Naime, procedura nabave u tvrtki Ekos d.o.o. nastala je 2003. godine, i iako su tada izvršili informatizaciju, moguća su poboljšanja. [35]

[35] Izvor: Poduzeće Ekos d.o.o.

9. ZAKLJUČAK

U današnjom ekonomiji, koja je pod utjecajem globalizacije širi tržišta, ali i približava konkurenciju, mnoge tvrtke traže načina kako povećati učinkovitost, a smanjiti troškove poslovanja.

Procesna orijentacija i njezini različiti smjerovi neprekidno se razvijaju. Svakodnevno se provode nova istraživanja, pokreću novi projekti unapređenja, osmišljavaju novi koncepti, izbacuju novi alati i tehnike na tržištu. Procesna filozofija poprima ozbiljne razmjere, kako u znanstvenim krugovima, tako i u svakodnevnoj proslovnoj praksi.

Znanstvenici i stručnjaci iz prakse shvatili su da se procesna orijentacija ne može primjenjivati ili shvaćati parcijalno, već da njezino uvođenje utječe na sve aspekte poslovanja.

Štoviše, orijentacija na poslovne procese i horizontalan način obavljanja poslovnih aktivnosti donijet će željene koristi jedino ako se poslovni procesi promatraju unutar šireg konteksta dizajniranja cjelokupne organizacije. Stoga, a s obzirom na njezin sveobuhvatan utjecaj i veliku važnost promjena koje uvjetuje, procesnoj orijentaciji treba pristupiti sistematično.

Neupitno je da su danas procesna orijentacija i poslovni procesi postali iznimno važni i gotovo neizbježni elementi organizacije i menadžmenta, kojima treba transparentno i dosljedno upravljati.

Proces nabave predstavlja interakciju ljudi, opreme, metoda i kontrola u cilju ispunjenja sljedećih osnovnih zadaća: izvršavanje poslova vezanih za utvrđivanje potreba, nabave, plaćanja prema dobavljačima i prijema robe i donošenje odluka vezanih za procese nabave, plaćana i prijema robe.

Procedura nabave u poduzeću Ekos d.o.o. je dobro osmišljena. Imaju stalne dobavljače, čime su izbjegli stalno raspisivanje natječaja i potpisivanje ugovora.

Zbog dobrog kontakta s dobavljačima nemaju velika skladišta, čime je izbjegnuto nepotrebno ležanje robe i stvaranje zaliha. Prateći proces nabave u poduzeću Ekos d.o.o. uočio sam da bi poboljšanja mogla biti u većoj primjeni računala, time bi se

skratilo vrijeme popisa zaliha, skladišne kartice bi postale nepotrebne i kontakt sa skladištem bi se vršio putem informacijskog sustava.

Naime, procedura nabave u poduzeću Ekos d.o.o. nastala je 2003. godine, i iako su tada izvršili informatizaciju, moguća su poboljšanja.

10. LITERATURA

KNJIGE

1. Bober, D.; Hunjet, A.; Kozina, G.; „Poduzetništvo“, Izdavač: Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015.

2. Bosilj – Vukšić, V.; Hernaus, T.; Kovačić, A.; „Upravljanje poslovnim procesima“, Izdavač: Školska knjiga, Zagreb, 2008.

3. Hunjet, A.; Kozina, G.; „Osnove poduzetništva“, Izdavač: Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.

4. Sikavica, P.; „Organizacija“ Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 2011.

VLASTITI IZVOR:

Poduzeće Ekos d.o.o. Varaždin

INTERNETSKI IZVORI:

1. https://managementmania.com/cs/**efektivnost**

2. http://lider.media/znanja/svladajte-umijece-delegiranja/

3.https://www.google.hr/search?client=firefoxab&biw=1280&bih=827&tbm=isch&sa=1&q=sustav+motivacijskim+strategija+u+funkciji+podizanja+radne+uspje%C5%A1nosti&oq=sustav+motivacijskim+strategija+u+funkciji+podizanja+radne+uspje%C5%A1nosti&gs_l=img.12...0.0.1.645359.0.0.0.0.0.0.0.0..0.0....0...1c..64.img..0.0.0.HoQfUQsBryc

4.https://www.google.hr/search?client=firefoxab&biw=1280&bih=827&tbm=isch&sa=1&q=sustav+motivacijskim+strategija+u+funkciji+podizanja+radne+uspje%C5%A1nosti&oq=sustav+motivacijskim+strategija+u+funkciji+podizanja+radne+uspje%C5%A1nosti&gs_l=img.12...0.0.1.645359.0.0.0.0.0.0.0.0..0.0....0...1c..64.img..0.0.0.HoQfUQsBryc

5.https://www.google.hr/search?q=klju%C4%8Dni+elementi+i+podru%C4%8Dja+sposobnosti+upravljanja+poslovnim+procesima&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=_bxHWMbwGe-v8wf0rqCoAg

6.https://www.google.hr/search?client=firefoxab&q=piramida+upravljanja+poslovnim+procesima&oq=piramida+upravljanja+poslovnim+procesima&gs_l=serp.3..33i21k1.856383.861849.0.862014.40.26.0.7.7.0.342.3384.0j12j4j1.17.0....0...1c.1.64.serp..16.18.2256...0j0i131k1j0i67k1j0i22i30k1.vPc44ur6Lyc

7. www.narodne-novine.nn.hr

11. POPIS ILUSTRACIJA

Popis slika:

Slika 1. Zašto organizacija postoji…….…9

Slika 2. Glavne interesno – utjecajne skupine i njihova očekivanja……...17

Slika 3. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti……...40

Slika 4. Komunikacijski proces……..…….....……...42

Slika 5. Ključni elementi i područja sposobnosti upravljanja poslovnim procesima ……...52

Slika 6. Piramida upravljanja poslovnim procesima…..……..….....53

Slika 7. Dijagram tijeka procesa nabave u poduzeću Ekos d.o.o……74

Popis tablica:

Tablica 1. Prednosti i nedostaci organizacije s uskim rasponom…….…..…38

Sveučilište
Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, DAVOR VALENT pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom PODUZETNIŠTVO, ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA NA PRIMJERU DEFINIRANJA I MODELIRANJA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU EKOS D.O.O. VARAŽDIN te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:
Davor Valent

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, DAVOR VALENT neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom PODUZETNIŠTVO, ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA NA PRIMJERU DEFINIRANJA I MODELIRANJA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU EKOS D.O.O. VARAŽDIN čiji sam autor.

Student:
Davor Valent