

PROCES ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I UTJECAJ NA USPJEŠNOST LOGISTIKE PRODAJE

Zdjelar, Ivan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in
Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:774869>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-26**



VELEUČILIŠTE U POŽEGI
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in
Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U POŽEGI



IVAN ZDJELAR, MBS: 267

**PROCES ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I
UTJECAJ NA USPJEŠNOST LOGISTIKE PRODAJE**

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2019. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO
POSLOVANJE

**PROCES ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I
UTJECAJ NA USPJEŠNOST LOGISTIKE PRODAJE**

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA UPRAVALJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

MENTOR: Dr. sc. Mario Hak, prof. visoke šk.

STUDENT: Ivan Zdjelar

Matični broj studenta: 267

Požega, 2019. godine

SAŽETAK

U suvremenim uvjetima poslovanja, organizacijska struktura dobiva sve veću važnost. Općenito govoreći, može se reći kako danas organizacijska struktura predstavlja odnos i veze između činitelja poslovanja. Kroz organizacijsku strukturu identificiraju se i određuju zadaci i odgovornost koji se daju zaposlenicima unutar određenog poslovnog sustava. Stoga izgradnja, odnosno oblikovanje organizacijske strukture, predstavlja složen proces, koji je u funkciji postizanja zacrtanih ciljeva i ostvarivanja strategije logistike. Logistika je iznimno važna stavka svake organizacijske strukture koja je u ovom radu prikazana kroz primjer poduzeća Coca-Cola HBS.

Ključne riječi: *organizacijska struktura, logistika, Coca-Cola HBC, prodaja*

ABSTRACT

In modern business conditions, the organizational structure gets more and more important. Generally speaking, it can be said that today the organizational structure represents the correlation and relationship between business factors. Organizational structure identifies and assigns tasks and responsibilities to employees within a particular business system. Therefore, the construction or design of the organizational structure is a complex process which is in the function of achieving the set goals and realization of the logistics strategy. Logistics is an extremely important item of every organizational structure that is presented in this paper through an example of Coca-Cola HBS.

Key words: organizational structure, logistics, Coca-Cola HBC, sales

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJAM I DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	2
2.1. Čimbenici organizacijske strukture	3
2.1.1. Unutarnji čimbenici organizacijske strukture	4
2.1.2. Vanjski čimbenici organizacijske strukture.....	5
2.2. Elementi organizacijske strukture	5
2.3. Korelacija strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture.....	8
3. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	10
3.1. Funkcijska organizacijska struktura.....	11
3.2. Divizijska organizacijska struktura.....	13
3.3. Projektna organizacijska struktura.....	15
3.4. T-oblik organizacijske strukture.....	17
3.5. Matrična organizacijska struktura	18
3.6. Mrežasta organizacijska struktura	18
3.7. Prividna organizacijska struktura	19
3.8. Fraktalna organizacijska struktura.....	19
4. ULOGA PRODAJNE FUNKCIJE U PODUZEĆU	20
4.1. Elementi funkcije prodaje.....	23
5. LOGISTIKA KAO FUNKCIJA OPTIMALIZACIJE POSLOVANJA.....	24
5.1. Primjena logistike unutar poslovnih funkcija.....	25
5.1.1. Logistika nabave	26
5.1.2. Logistika proizvodnje	27
5.1.3. Logistika prodaje	27
5.2. Važnost logistike u svakodnevnom poslovanju.....	28
5.3. Prepreke u opskrbnom lancu	29

5.4. Implementacija suvremene RFID tehnologije u logistici.....	29
6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ODJELA PRODAJE COCA-COLA KOMPANIJE	33
6.1. Osnovne informacije o poduzeću	33
6.2. Vizija, misija i vrijednosti	34
6.3. Pristup održivom razvoju	35
6.3.1. Operativni poslovi.....	35
6.4. Proces prodaje.....	37
6.5. Organizacijska struktura.....	37
7. ZAKLJUČAK.....	41
LITERATURA	42

1. UVOD

Turbulentna okolina i aktualni gospodarski uvjeti prisiljavaju poduzeća na brzo i fleksibilno prilagođavanje promjenama. Preduvjet za to je učinkovit sustav menadžmenta i kontrolinga. No, mala i srednja poduzeća se u tom smislu vrlo često susreću s ograničenjima, izazvanima zbog nedovoljnog sagledavanja strateškog aspekta poslovanja, odnosno nedostatka strateškog, a vrlo često i operativnog kontrolinga. Specifičnosti malih i srednjih poduzeća, elementi njihove unutarnje strukture i vanjske okoline, te organizacijske prednosti i nedostaci determiniraju njihov strateški profil.

Završni rad se sastoji od sedam glavnih poglavlja koje opisuju problematiku organizacijske strukture. Nakon uvoda, u drugom poglavlju determinira se pojam organizacijske strukture. Opisuju se unutarnji i vanjski čimbenici, kao i elementi organizacijske strukture. Treći dio rada donosi vrste organizacijske strukture, a koji se prepoznaju u: funkcijskoj, divizijskoj, projektnoj, matričnoj, mrežastoj, prividnoj te fraktalnoj organizacijskoj strukturi. Četvrti dio bazira se na pojašnjenju uloge prodajne funkcije u poduzeću te na elementima funkcije kao prodaje. Peti dio rada opisuje logistiku kao funkciju optimalizacije poslovanja. U ovom poglavlju determiniraju se logistički načini upravljanja poslovnim procesima u poduzeću i to kroz logistiku nabave, proizvodnje i prodaje. Šesto poglavlje prikazuje organizacijsku strukturu odjela prodaje na primjeru iz prakse odnosno u poduzeću Coca-Cola HBC Hrvatska. U sedmom naslovu, temeljem teorijskog i praktičnog dijela donesen je zaključak rada.

Temeljni cilj rada je istražiti i opisati organizacijsku strukturu u poduzeću *Coca-Cola HBC Hrvatska*, a koja rezultira povećanjem efikasnosti i efektivnosti prodaje.

Svrha rada je ukazati na važnost kreiranja učinkovite organizacijske strukture koja ima iznimno važnu ulogu u logistici prodaje svakog poduzeća.

Prilikom izrade rada pristupa se kombinaciji nekoliko znanstvenih metoda. Za opisivanje ključnih pojmova korištena je deskriptivna metoda. Prilikom pojašnjavanja organizacijske strukture na primjeru Coca-Cole HBS Hrvatska korisna je bila metoda analize. Temeljem induktivne metode donosi se zaključak rada.

2. POJAM I DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Riječ struktura na latinskom jeziku znači slagati, sklapati, zidati. Najvažniji dio svake organizacije, odnosno svakog poduzeća je organizacijska struktura. Možemo ju definirati kao "... sustav odnosa i veza među ljudima koji je uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svako, pa čak i najmanje poduzeće ima utemeljenu organizacijsku strukturu koja jasno pokazuje hijerarhiju. U organizacijskoj strukturi je jasno prikazano tko, ali ne i što je to što organizacija radi" (Sikavica i Novak, 1999: 139).

Uloga organizacijske strukture, odnosno njezina važnost je jako velika pa se često izjednačava s organizacijom. Organizacija je širi pojam, a organizacijska struktura je jedan njezin element. Organizacija još obuhvaća i organizacijska sredstva i organizacijske postupke.

Vrlo često, organizacijska struktura izjednačuje se i s organizacijom menadžmenta. Organizacija menadžmenta jedan je od elemenata organizacijske strukture i gledajući organizacijsku shemu prikazuje najznačajnije elemente organizacijske strukture.

"Organizacijska struktura poduzeća predstavlja dinamičan element organizacije. Baš kao i u svakom drugom živom organizmu pa tako i poduzeće podliježe stalnim promjenama. Iz tog razloga organizacijska struktura se mijenja. Promjenama u organizacijskoj strukturi, mijenja se i organizacijska struktura poduzeća pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika" (Sikavica i Novak, 1999: 140).

Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije važan je za oblikovanje same organizacijske strukture poduzeća. Ukoliko poduzeće djeluje u nestabilnoj okolini, biti će češće primorano promijeniti svoju organizacijsku strukturu nego ono u kojem je okolina stabilna. Gotovo svaki autor koji se bavio ovom temom, iznio je svoju tvrdnju kojom definira organizacijsku strukturu.

Novak donosi najprihvatljiviju i sveobuhvatnu definiciju organizacijske strukture. Naime, on organizacijsku strukturu definira kao sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja (Sikavica i Novak, 1999:54).

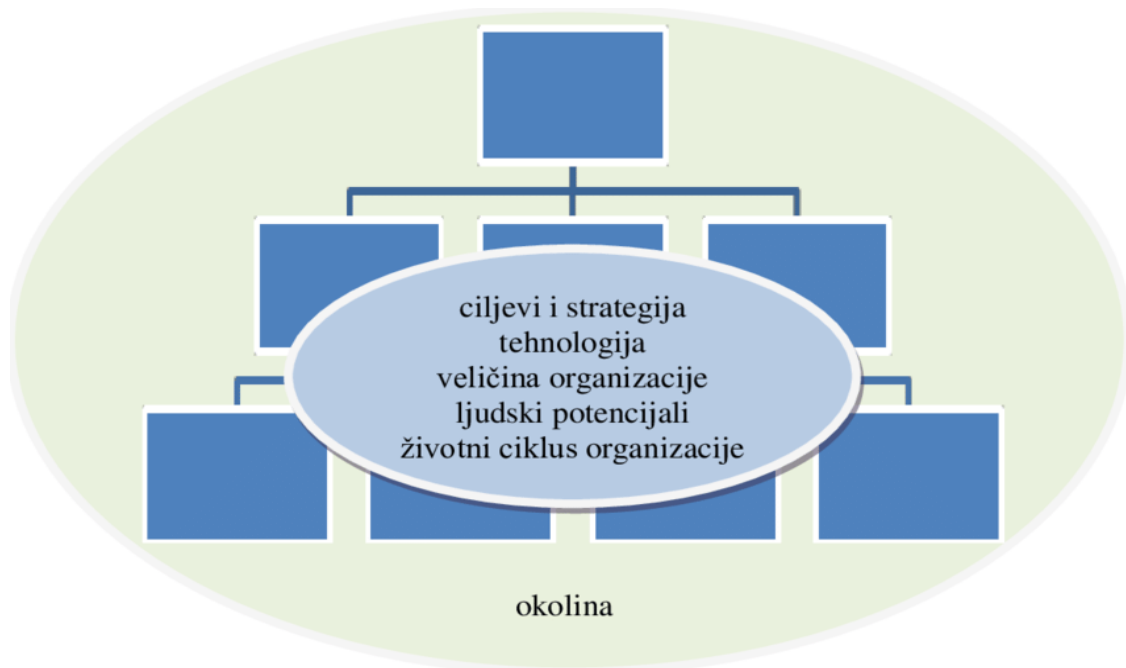
2.1. Čimbenici organizacijske strukture

"Djelotvorna organizacija pokušava biti kompatibilna što je više moguće svom okruženju. Ona prepoznaje koji čimbenici okruženja su važni i usmjerava se na mijenjanje tih faktora preko kojih može ostvariti neku razinu kontrole. Čimbenik, odnosno čimbenici čiji je utjecaj presudan za pojedini poslovni sustav, odredit će izbor određene organizacijske strukture u istom. Na organizacijsku strukturu čimbenici nikada ne djeluje pojedinačno nego skupno. Stoga im je potrebno posvetiti veliku pažnju budući njihov utjecaj na organizacijsku strukturu nije jednokratani već stalan" (Čagalj, 2012: 3).

"Oblikovanje organizacije određeno je različitim utjecajima iz okoline koji pojedine organizacijske oblike čini više ili manje efikasnim. Navedeni utjecaji, prepoznati kao čimbenici oblikovanja organizacije, karakteriziraju cijelu organizaciju i njezino okruženje, a riječ je o elementima koji izravno ili neizravno, više ili manje značajno, oblikuju organizacijsko rješenje nekog poduzeća" (Hernaus i Aleksić, 2015).

Na slici 1. prikazani su čimbenici oblikovanja organizacije.

Slika 1. Čimbenici oblikovanja organizacije



Izvor: Hernaus, T., Aleksić, A. (2015). Unutarnji čimbenici organizacije. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/282349287_Unutarnji_cimbenici_organizacije, pristupljeno: 8.6.2018.

Uobičajena je podjela čimbenika na unutarnje i vanjske, iako niti jedan čimbenik nije isključivo vanjski ili unutarnji već su to oni pretežito vanjski ili pretežito unutarnji.

2.1.1. Unutarnji čimbenici organizacijske strukture

Iako postoji veliki broj klasifikacija čimbenika organizacije prema kojima se uočavaju različiti unutarnji čimbenici organizacije, kao najvažniji ističu se sljedeći:

- vizija, misija i ciljevi,
- strategija,
- tehnologija,
- veličina,
- životni vijek,
- ljudi,
- proizvodi i
- lokacija.

Vidljivo je kako unutarnje čimbenike organizacije čini čitav niz elemenata koji postoje unutar kompanije, i na koje kompanija može djelovati mijenjajući ih prema svojim potrebama. Pri tome iznimno je važna njihova prava evaluacija kako bi se pojačanim djelovanjem na unutarnje čimbenika smanjilo eventualno negativno djelovanje vanjskih čimbenika na koje poduzeće ponekad nema nikakvog utjecaja. Stoga su unutarnji čimbenici organizacije od najveće važnosti za poduzeće zbog čega im se posvećuje najveća pažnja kako bi se njihovo djelovanje ciljano optimiziralo i iskoristilo na najbolji način poboljšanja u organizaciji neke tvrtke. Unutarnji čimbenici ne djeluju izolirano jedan od drugoga već su međusobno povezani (Srećec, 2012:44).

2.1.2. Vanjski čimbenici organizacijske strukture

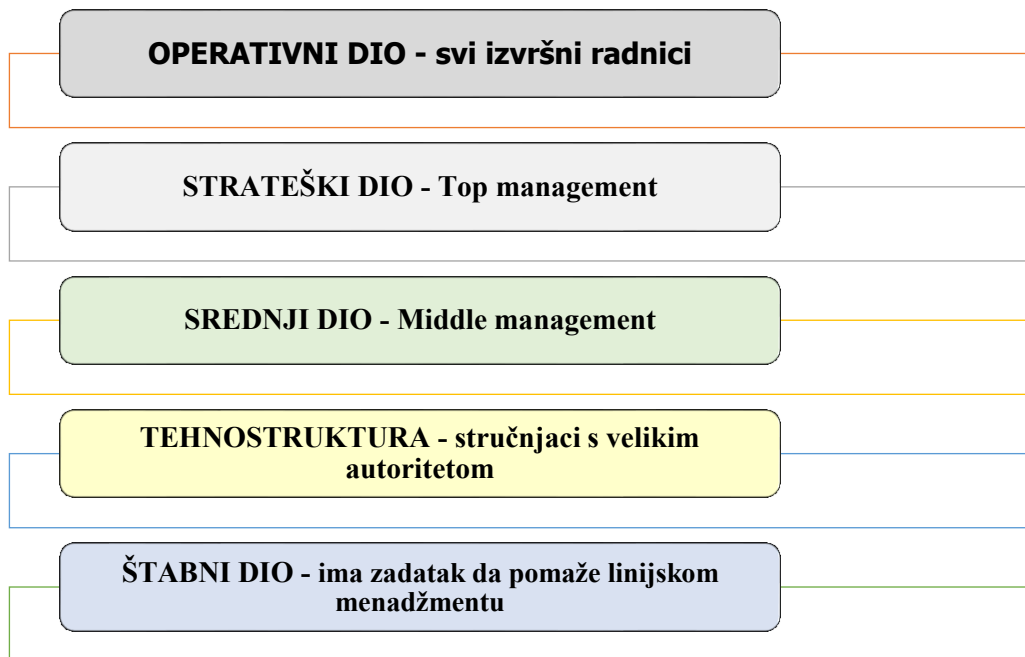
Dok su unutarnji čimbenici oni čimbenici na koje organizacija može utjecati, vanjski čimbenici organizacije odnose se na njenu okolinu i na njih organizacija ne može u potpunosti utjecati, što znači da im se treba prilagođavati.

Najvažniji vanjski čimbenici organizacije su: ekonomska okolina, tehnološka okolina, društvena okolina, demografska okolina, politička okolina, pravna okolina, kulturna okolina, međunarodna okolina, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada.

2.2. Elementi organizacijske strukture

Iz različitih definicija organizacijske strukture poduzeća proizlaze i različiti elementi koji čine tu strukturu. Mintzberg, kako je navedeno u radu Sikavice i Novaka, (1999:143) navodi sljedeću podjelu organizacijske strukture poduzeća, a koja je prikazana na Slici 2.

Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999:143): *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

Navedeni elementi spadaju u elemente strukture menadžmenta. Sve sadržane funkcije odnose se na poslove koje obavljaju zaposlenici. Dva elementa obuhvaćaju menadžerske funkcije, treći element odnosi se na izvršni funkciju, dok četvrti element obuhvaća poslove podrške menadžmentu. Peti element obuhvaća ekspertne poslove i poslove stručnjaka.

Ponovno najpreciznije Novak navodi od kojih se elemenata, odnosno dijelova sastoji organizacijska shema. Tako da su činitelji proizvodnje primjerice sredstva za rad, predmeti rada i ljudski rad važni, ali ne i jedini. Prema definiciji ranije spomenute u tekstu, organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar činilaca proizvodnje, a uspostavljanjem tih veza i odnosa među činiteljima proizvodnje proširuje se i krug elemenata organizacijske strukture. Kako bi svi činitelji poslovanja funkcionirali kako treba, potrebno ih je objediniti na realizaciji zadataka poduzeća. Ukupan zadatak, da bi se uspješno realizirao, potrebno je podijeliti na posebne i pojedinačne zadatke. Sastav organizacije dobivamo iz elemenata organizacijske strukture koji se nazivaju „raščlanjivanje ili podjela zadataka u poduzeću“ (Sikavica i Novak, 1999: 144).

Sastav organizacije čini i element „organizacija unutarnjih odnosa“ koji osigurava koordinaciju na svim razinama organizacije tj. ostvarivanje funkcije upravljanja i

managementa. Koordinacija svih aktivnosti u poduzeću biti će uspješna kada se utvrdi pravilan vremenski redoslijed odvijanja poslova.

Prema prethodnim navodima, organizacijsku strukturu poduzeća s izmijenjenim nazivima čine sljedeći elementi:

- organizacija materijalnih čimbenika,
- organizacija ljudskih čimbenika,
- organizacija raščlanjivanja zadataka,
- organizacija upravljanja i managementa te
- organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.

Optimalna organizacijska struktura poduzeća podrazumijeva veze i odnose unutar svakog poduzeća posebno.

Svi elementi organizacijske strukture sadrže i sljedeće podelemente (Sikavica i Novak, 1999: 146):

- organizacija materijalnih čimbenika - organizacija materijalnih inputa i organizacija opreme;
- organizacija ljudskog čimbenika – organizacija ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta, integracija i socijalizacija ljudi u radnoj sredini;
- raščlanjivanje zadataka – podjela ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke;
- organizacija upravljanja i menadžmenta – upravljanje, organizacija menadžmenta i međusobnih odnosa;
- organizacija vremenskog redoslijeda poslova – istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja.

2.3. Korelacija strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture

Razumijevanje poslovnih procesa i procesne orijentacije, kao sredstva ostvarivanja operativne efikasnosti te ignoriranje njihovog strateškog potencijala predstavlja često zamku i neiskorištenost mogućnosti. U teoriji i praksi već je općeprihvaćena ključna uloga strategije na praksu dizajniranja organizacije pa tako i na same poslovne procese (Marolin, 2017:85).

Strategija nije odnosno ne bi trebala biti usko definirana specifičnim proizvodom ili uslugom, već cjelokupnim pristupom i poslovnom filozofijom poduzeća. Ona utječe i oblikuje sve ostale elemente organizacije, poput organizacijske strukture, poslovnih procesa, sustava nagrađivanja i upravljanja ljudskim potencijalima (Sikavica i Hernaus, 2011: 337).

Iako postoje određene strateške odluke koje nisu usko vezane uz procesni pristup, poput utvrđivanja cijena ili određivanja proizvodnog asortimana, način i sposobnost provedbe tih odluka u velikoj će mjeri ovisiti o tome jesu li poslovni procesi dizajnirani na odgovarajući način. Ako poslovni procesi sadržavaju redundantne aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, vrlo će vjerojatno cijena proizvoda biti viša od željene odnosno biti će potrebno dulje vremensko razdoblje za proizvodnju i dostavu proizvoda krajnjem korisniku – kupcu (Sikavica i Hernaus, 2011: 338).

"Postizanjem 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 suprotnome, 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. Iako su odnosi između strategije i organizacijske strukture odnosno strategije i poslovnih procesa od iznimne važnosti, ne smije se zanemariti niti odnos između poslovnih procesa i organizacijske strukture" (Sikavica i Hernaus, 2011: 338).

Zaključno, dizajniranje poslovnih procesa mijenja organizacijsku strukturu i to mijenjanjem jedinica odnosno subjekta organizacije. Ukratko rečeno, mijenjaju se uloge u organizaciji, a postojeća organizacijska struktura postaje objekt organizacije dok poslovni procesi postaju subjekti organizacije. Kreiranje organizacijske strukture stoga uvijek treba biti u skladu s kreiranjem poslovnih procesa.

U današnje vrijeme odnos između strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture obilježen je snažnom i neprestanom interakcijom pri čemu je iznimno važno ostvariti njihov međusobni sklad.

3. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Grupiranje aktivnosti i ljudi u dijelove organizacije može se provesti na temelju broja zaposlenih, funkcija poduzeća, teritorija, vrsta kupaca i procesa proizvodnje ili opreme neophodne za proizvodnju. U relativno nove vrste podjele spadaju organizacijsko grupiranje po proizvodu, matična mreža ili mrežna organizacija, projektna organizacija i organizacija strateških poslovnih jedinica. Organizacijske strukture za djelovanje u svjetskom okruženju mogu biti odjel za uvoz, regionalne grupacije i mnogo varijanti između to dvoje. Kompanije mogu imati jednu ili više funkcionalno organiziranih grupacija unutar pojedine regije (Žugaj i sur., 2004:220).

Za nijedan način organiziranja se ne može reci da je najbolji nego ovisi o raznim čimbenicima u određenoj situaciji, kao primjerice vrsta posla koja se treba obaviti, način na koji se mora obaviti, vrste uključenih ljudi i slično.

Da bi se ciljevi organizacije i pojedinaca mogli ostvariti učinkovito i djelotvorno koriste se razni oblici organizacijske strukture. Navode se dostignuća klasične, neoklasične i moderne organizacijske teorije.

Klasična teorija organizacije polazi od toga da su ljudi produžetak strojeva. Dostignuća klasične teorije, koja se i danas primjenjuju prepoznaje se u:

- podjeli organizacije na sastavne dijelove,
- podjeli organizacije na poslovne funkcije,
- izgradnji hijerarhijskih struktura i
- načelo podjele poslova između funkcija u organizaciji.

Neoklasična teorija organizacije tretira individualno i skupno ponašanje ljudi u organizaciji. Njezina dostignuća su:

- psihološki motivirana podjela rada,
- specijalizacija te
- obogaćenje i proširenje radnih zadataka.

Moderna organizacijska teorija bazira se na ljudskom ponašanju u organizacijskim strukturama uvodeći kvantitativne metode i modele organizacija kao sustava. Navode se rani i moderni sustavni pristup organizaciji. Rani sustavni pristup obilježava početno oduševljenje kibernetikom, bez kritičnosti prema njenim mogućnostima te doprinosi razvoju potpuno

automatiziranih proizvodnih procesa. Moderni pristup obuhvaća svu složenost organizacije kao sustava, ali ne izoliranog nego usko povezanog sa svojom okolinom.

Skupovi ideja u spoznavanju uloge organizacije i njenih obilježja su :

- komunikacijska mreža,
- skup aktivnosti kojima se ulazne veličine transformiraju u izlazne i
- društveni sustav s određenim društvenim zadacima i odgovornostima.

Može se zaključiti kako suvremene sustavne teorije smatraju da organiziranost ovisi o odnosu u stvarnom sustavu (odnosno sustava i njegove okoline) te o povezanosti sustava, okoline i promatrača. Prema stupnju uklopljenosti sustava u svoju okolinu ocjenjuje se organiziranost sustava kao dobro ili lošeg.

3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Vrsta strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim funkcijama u poduzeću naziva se funkcijska organizacijska struktura.

U standardnom obliku funkcijske strukture poduzeća broj funkcionalnih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija. Ovaj oblik organizacijske strukture primjenjuje se u gotovo svim poduzećima odmah nakon njihovog osnivanja. Glavni naglasak je na obavljanju posla, a ne na rukovođenju. Funkcionalna podjela je učestala u temelju organiziranja aktivnosti i prisutna je u većini poduzeća na nekoj razini organizacijske strukture (Žugaj et al., 2004: 222).

Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture prikazani su u sljedećoj tablici.

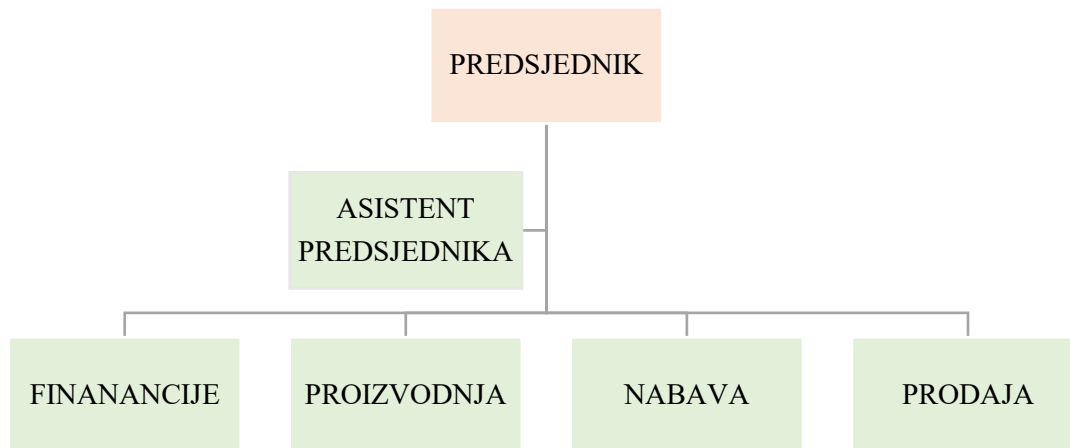
Tablica 1. Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> • logično održavanje funkcije poduzeća • jasno ističe moć i ugled glavnih funkcija • preferira specijalizaciju • pojednostavljuje izobrazbu • omogućava čvrstu kontrolu vrhu poduzeća. 	<ul style="list-style-type: none"> • umanjeno značenje ukupnih ciljeva poduzeća • pretjerana specijalizacija • sužen vidokrug ključnih ljudi • manja usklađenost funkcija • isključiva odgovornost top menadžera • sporo prilagođavanje promjenama u okolini • ograničavanje razvitka najviših menadžera

Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004:222). *Organizacija*, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva tiskara

Na slici 3. prikazana je funkcijska organizacijska struktura.

Slika 3. Funkcijska organizacijska struktura



Izvor: izrada autora prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004:224). *Organizacija*, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva tiskara

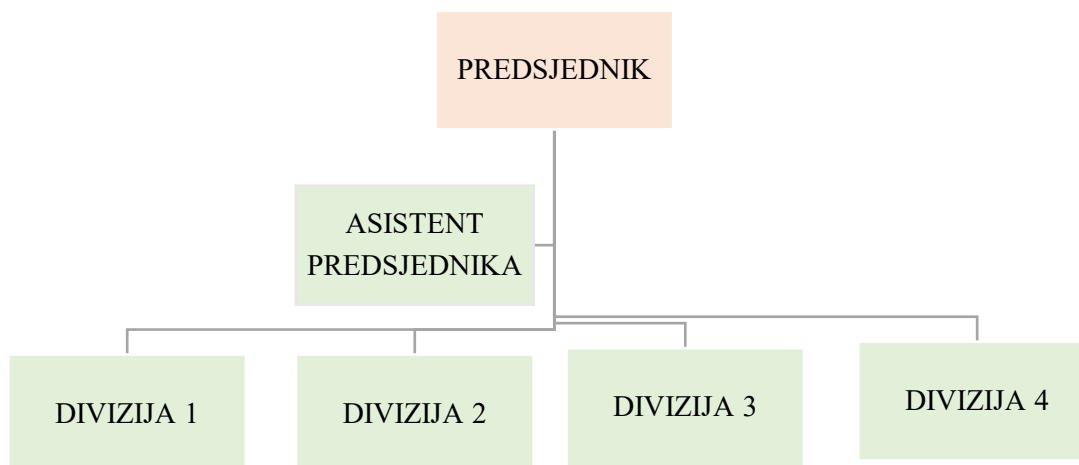
Dakle, podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova, kao i povezivanje organizacijskih jedinica, obavlja se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

3.2. Divizijska organizacijska struktura

Kao posljedica rasta i razvoja poduzeća javlja se divizijska organizacijska struktura. Može se izgraditi prema: proizvodima, teritoriju i korisnicima. Primjenjuje se većinom u velikim poduzećima. Za primjenu ove organizacije presudan utjecaj je stupanj diversifikacije proizvodnje. Diverzijski oblik postaje neophodan kada proizvodni program poduzeća postane širi i kada se formira više proizvodnih programa. Na svakom stupnju grupiranja poslova primjenjuje se samo jedan princip (Žugaj i sur., 2004:127).

Na Slici 4. prikazana je osnovna divizijska organizacijska struktura.

Slika 4. Osnovna divizijska organizacijska struktura



Izvor: izrada autora prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004:226). *Organizacija*, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva tiskara

Grupiranje aktivnosti u poduzeću na temelju kupca proizlazi iz želje da kvalitetnije usluge značajne skupine kupaca. Prednosti ovog načina su: usredotočenost na određenog kupca, zadovoljstvo klijenta s razumijevanjem njegovih problema, razvoj stručnosti zaposlenih u području klijenta. Nedostaci su: zahtjeva stručnost menadžera i osoblja za udovoljavanje širih zahtjeva klijenta, potiče klijente za proširivanje zahtjeva.

Predmetna divizijska organizacijska struktura susreće se kod višelinijjskih velikih poduzeća. Ovaj oblik se primjenjuje u kompanijama koje više pažnje posvećuju liniji proizvoda, korištenju kapitala, objekata, vještina i znanja koji omogućuju rast i raznovrsnost proizvoda. S druge strane, problem velikih poduzeća je u osiguranju više sposobnih menagera, otežanom održavanju ekonomičnih središnjih službi i povećanju problema kontrole vrhovnom menadžmentu.

Teritorijalna primjena podjele uobičajena je u poduzećima koja posluju na širim prostornim područjima, a čije su aktivnosti raspršene fizički ili geografski.

Prednosti i nedostaci teritorijalne divizijske strukture prikazani su u tablici 2.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci teritorijalne divizijske strukture

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> • spuštanje odgovornosti na nižu razinu • lokalna tržišta sa svojim problemima su u središtu pozornosti • osigurana veća koordinacija u regiji • bolja izravna komunikacija s lokalnim partnerima 	<ul style="list-style-type: none"> • potreba većeg broj menadžera • upitna ekonomičnost središnjih službi • problem funkcioniranja kontrole koju obavlja top management

Izvor: izrada autora prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004:228). *Organizacija*, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva tiskara

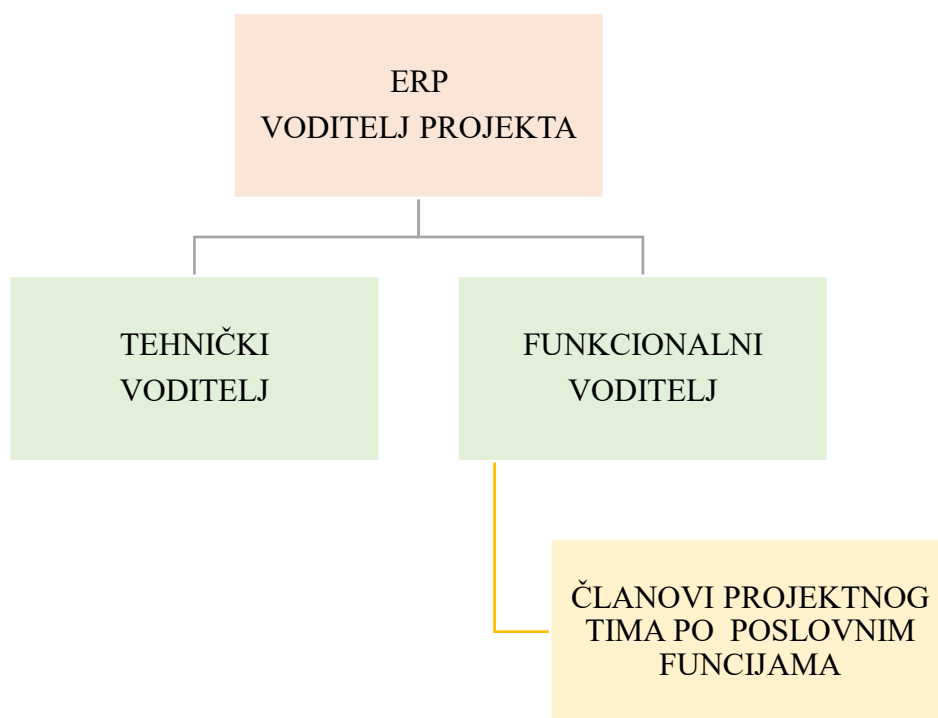
3.3. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska uspostavlja se za realizaciju konkretnog zadatka, odnosno projekta. Projektn organizacijska struktura je zapravo fleksibilna organizacija jer kad se projekt završi, projektni tim se raspušta. Projektna organizacijska struktura može biti stalna (za projekte koji se ponavljaju) i nestalna (za projekte koji se ne ponavljaju). Karakteristični oblici projektne organizacije jesu: čista projektna organizacija, individualna projektna organizacija i matrična organizacija.

Organizacija promatra svaki radni zadatak čiju izvedbu određuje tim stručnjaka vođen koordinatom. Zavisno o kakvom je projektu riječ određuje se veličina tima i njegova struktura. Za svaki projekt definirani su ciljevi, svrha, trajanje, materijalna i financijska sredstva za njegovu realizaciju.

Slabosti organizacije se javljaju nakon završenog projekta. Tim prestaje djelovati, ciljni proizvod projekta dolazi u fazu korištenja i glavne aktivnosti su na odgovarajućem održavanju. Prisutne su i slabosti u smislu iskorištavanja resursa i nedovoljno prilagođenoj strukturi. Ukoliko nema potrebe za iskorištenjem specijaliziranog kadra i opreme u punom vremenu projekt može biti kratkog trajanja i pritom je neizvediva ovakva vrsta organizacijske strukture.

Slika 5. Projektna organizacijska struktura



Izvor: izrada autora prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004:240). *Organizacija*, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva tiskara

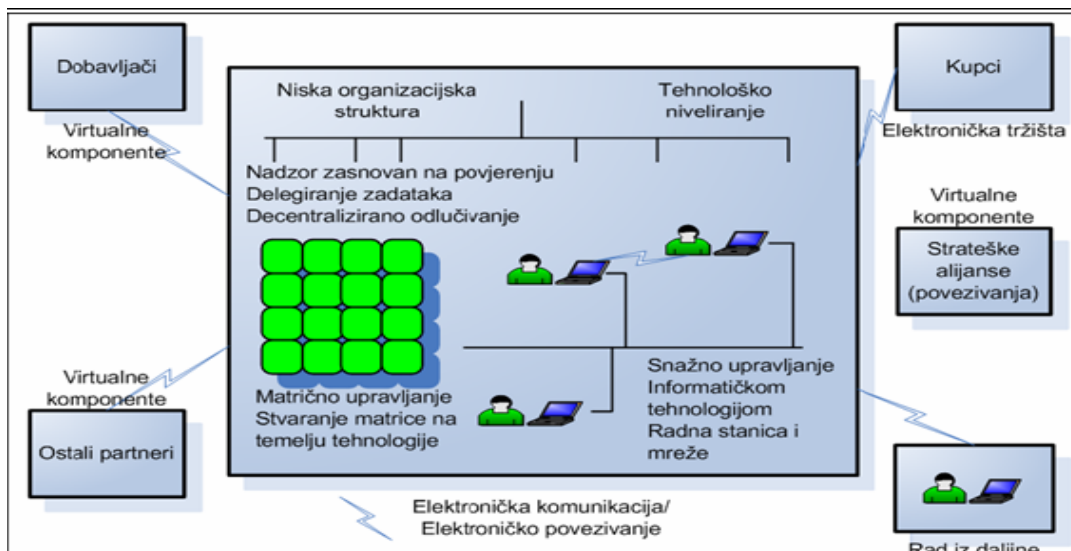
3.4. T-oblik organizacijske strukture

Zbog utjecaja informacijsko-komunikacijskih industrije došlo je do oblikovanja, tzv. T - organizacije ili tehničke uvjetovane organizacije. Radi korištenja računala, uporabe *e-maila*, interneta i umrežavanja. Sve organizacije današnjice tehnički su uvjetovane.

T – organizacija ne predstavlja neki određeni organizacijski oblik, nego je zasnovana na otvorenim sustavima i tako gubi svoje okvire. Mrežasta i prividna organizacija se javlja kao odgovor na zahtjeve koje postavlja ovaj oblik organizacijske strukture.

Slika 7 prikazuje T-oblik organizacijske strukture.

Slika 6. T-oblik organizacijske strukture



Izvor: Matić, I. (2005). Oblikovanje organizacijske strukture, vježbe, kolegij: Organizacija poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu. Raspoloživo na:

<http://moj.efst.hr/nastava/90/Vjezbe%204.pdf>, pristupljeno: 8.6.2018.

3.5. Matrična organizacijska struktura

Ovaj oblik uključuje klasičnu podjelu na organizacijske jedinice, upravljanje i rukovođenje projekta. Svaka organizacijska cjelina ima svog voditelja koji koordinira rad, a ovlaštenja i odgovornosti se ostvaruju po hijerarhiji.

Najveći nedostatak ovog oblika organizacije je nedovoljna integritanost svih elemenata. Što se tiče prednosti, ova organizacija daje dobre rezultate u kraćim projektima, bolje se iskorištavanje resursa i kvalitetnijim stručnim kadrovima.

3.6. Mrežasta organizacijska struktura

Koncept mreža moguće je definirati kao specifičan skup veza i odnosa između različitih skupina, pri čemu se unutar pojedinačnog skupa razvijaju specifični tipovi odnosa. Priroda mreža je komunikacijski proces u kojem nema hijerarhijske strukture, svi su slobodno i međusobno ne ovise jedni o drugima. Odgovornost i moć su horizontalno raspoređeni. Slično kao i u klasičnoj organizacijskoj strukturi u mreži nema kontrole i naređivanja podređenima.

Temeljna djelatnost u mreži je razmjena informacija kojom se stvara znanje. Tri su temeljna razloga što mreže danas poprimaju značajan društveni oblik kao što su odumiranje tradicionalnih struktura, zasićenost informacijama i bezuspješnost hijerarhija.

Glavna karakteristika mrežne organizacije je da počiva na međuljudskim odnosima tj. odnosi pojedinaca su od velike važnosti. Što su bolji odnosi to je kreativan rad uspješniji. Mrežna organizacija je fleksibilna te se očituje kroz poslovnu suradnju između proizvođača, prodavača, dobavljača pa čak i kupaca.

Prednost ove organizacije jest činjenica da se svaki pripadajući član može usredotočiti na ono što najbolje radi, a sami članovi nisu povezani hijerarhijom već ugovorima kojima se potvrđuje članstvo u mreži kao i orijentiranost na zajedničke ciljeve.

3.7. Prividna organizacijska struktura

Ovakav tip strukture predstavlja model dinamičnog povezivanja ljudi, tehnike i ideje na moderan način bez stroge strukture. Osnovne karakteristike su prilagodljivost, brzo reagiranje na promjene u okolini i modularnost.

To je tip bez strukture i hijerarhije, a sastoji se od privremenih mreža nezavisnih organizacija povezanih IT-om te im je zadaća bolje iskorištavanje prilika. Najbolje se može definirati kao oblik partnerstva (Žugaj et al., 2004:54).

Prednost je smanjivanje u ulaganje u razvoj novih proizvoda što otvara prostor za ulaganje u ono što organizacija čini najbolje. Potrebno je uspostaviti poslovnu suradnju temeljenu na povjerenju i dijeljenju informacija sa svim sudionicima mreže kako bi se ostvario krajnji cilj.

3.8. Fraktalna organizacijska struktura

Nijemci su prvi razvili ovakav tip strukture. Njome se nastoji spojiti sve prednosti koje sa sobom nosi IT. Fraktal čine neovisne, umrežene organizacijske jedinice koje karakterizira samoorganiziranje, samooptimiziranje i samosličnost. Odgovornost za poslovanje u poduzeću snose pojedinci čime su smanjeni kontrolni organizmi. Ni ova organizacija ne poznaje hijerarhiju, nego zahtjeva brzu komunikaciju na svim razinama. Umjesto ulaganja u opremu, ulaže se u zapostavljenu radnu snagu. Zaposleni se educiraju uz pomoć trenera koji ih osposobljavaju za međusobno komuniciranje ali i za slobodno komuniciranje između radnika i uprave.

4. ULOGA PRODAJNE FUNKCIJE U PODUZEĆU

Prema Šamanoviću (2009:11) prodajna funkcija u poduzeću, kroz aktivno sudjelovanje u svim poslovnim zbivanjima i promjenama u poduzeću i na tržištu, realizira napore svih ostalih funkcija poduzeća. Ona to postiže koordinacijom poslovanja i sinkronizacijom rada s ostalim funkcijama na području planiranja razvoja, proizvodnje i plasmana robe na domaćem i stranom tržištu.

Prodaja uključuje niz aktivnosti vezane uz proizvodnju i plasman proizvoda/usluga kao što su: istraživanje tržišta (npr. preko anketnih upitnika), plasman i promociju određenih proizvoda/usluga, pregovori s kupcima, prodajne i postprodajne aktivnosti i slično.

Šamanović (2009:9) ističe kako su razmjena roba i usluga na suvremenom tržištu odvija kroz već poznati odnos ponude i potražnje. Na jednoj strani sudjeluju kupci koji imaju određene želje i potrebe, a na drugoj strani javljaju se proizvođači različitih dobara, koji ih nastoje prodati na tržištu i tako zadovoljiti želje i potrebe kupaca. Proces tržišne razmjene odvija se kroz poslovne transakcije u kojima kupci dobivaju potrebnu robu i usluge, a proizvođači za prodane proizvode nadoknadu u obliku novca. Prodaja uspostavlja most između proizvodnje i potrošnje. Prodajom se odlučuje o sudbini napora svih funkcija poduzeća. U tom smislu prodaja može pridonijeti uspjehu, ali i neuspjehu poslovanja poduzeća.

Prodajna funkcija obuhvaća niz zadataka čije izvršavanje počinje pripremom prodaje. Priprema obuhvaća istraživanje tržišta i segmenata potrošača, prognoziranje i planiranje prodaje, promotivne aktivnosti i slično.

Već spomenuto istraživanje tržišta, ali i razumijevanje kupčevih želja i ponašanja iznimno su važni za razvijanje strateške ponude u procesu prodaje. Odrednica strateške prodaje bilježi viši stupanj iznad konkurencije i to uglavnom zbog vještina pregovaranja na direktorskoj razini.

U svom radu Bratko et al. (1996: 16) naglašavaju kako strateška prednost zahtijeva vrijeme – vrijeme za treniranje prodavača, vrijeme za prepoznavanje i istraživanje prodajnih prilika. Otvoreni plan ili proces strateške prodaje pretpostavljaju scenarij poslovanja sa značajnim kupcem čija veličina i složenost ne omogućavaju formuliranje ponude nakon prvog sastanka.

Za prodaju manjeg opsega srednji koraci (od četiri do sedam) mogu se preskočiti kako bi se formulacija ponude i njena prezentacija mogli ostvariti već na prvom sastanku ili odmah nakon njega. Marolin (2017:74) navodi korake procesa prodaje:

1. istražite i planirajte – tržišni sektor, kupac, odlučite početni pristup,
2. dogovorite sastanak,
3. prisustvujte sastanku kako bi izgradili odnos i vjerodostojnost, prikupite informacije o poslovnim potrebama, ciljevima i procesima, dogovorite ili složite se oko pojedinosti projekta, proizvoda, usluge,
4. dogovorite se oko ankete i ispitivanja,
5. izvedite anketu/upitnik
6. napišite ponudu proizvoda ili usluge,
7. predstavite ponudu,
8. pregovarajte/podesite/prilagodite/napravite krajnji dogovor,
9. nadgledajte ispunjenje/kompletiranje dogovorenog i
10. prikupljajte povratne informacije/održavajte poslovne veze.

Analizirajući proces prodaje često se spominju pojmovi proizvod i usluga. Zanimljivo je istaknuti kako se prodaja usluga bitno razlikuje od prodaje proizvoda. Šest razloga zašto se prodaja usluga razlikuje od prodaje proizvoda su (Bićanić, 2014:103):

1. *Usluga je fizički neopipljiva*

Vaši klijenti ne mogu fizički uzeti u ruke ono što im nudite. Ne mogu isprobati, odjenuti, uključiti, isključiti, trenutačno vidjeti konkretan rezultat ili testirati kao što se to može kod fizički opipljivog proizvoda. Kad kupujete motornu pilu, osobno vozilo, računalo ili knjigu, pruža vam se mogućnost konkretne probe koja upućuje na sposobnost dotičnog proizvoda u ispunjavanju vaših potreba.

Kad kupujete uslugu frizera, masera, prevoditelja, životno osiguranje ili uslugu uređenja vašeg zelenila, sve što možete je vjerovati da će završni rezultat odgovarati obećanju osobe ili tvrtke koja će tu uslugu pružiti. To za vas, kao prodavača usluge, znači da uvelike ovisite o vlastitoj sposobnosti predstavljanja krajnje koristi i rezultata za klijenta. Klijent vam mora vjerovati da će ishod biti upravo onakav kakav on želi i treba. Klijent vam mora pružiti povjerenje na temelju vašeg obećanja kvalitete!

2. *Nemoguće uskladištiti*

Tvrtke i osobe koje se bave prodajom proizvoda (svih vrsta) mogu stvarati zalihe i njima upravljati. Kad je potražnja slaba, zalihe mogu smanjiti. Kad je potražnja velika, zalihe mogu povećati (osim ako namjernim ograničavanjem raspoloživosti proizvoda ne žele stvoriti umjetan nedostatak na tržištu te tako i povećanje potražnje i cijene - a tim činom opet upravljaju zalihama!).

Tvrtke i osobe koje prodaju usluge ne mogu skladištiti i upravljati *zalihama* usluga. Usluga je trenutačna. Ako je ne prodamo u ovom trenutku, ne možemo je *uskladištiti* i pričekati jačanje potražnje ili novoga klijenta.

3. *Izrazito ovisna o trenutku pružanja i vremenu trajanja*

Ovo je obilježje usko povezano s prije navedenim. S obzirom na to da uslugu ne možemo *uskladištiti*, svaki put kad, zbog različitih razloga poput otkazivanja ili nedolaska klijenta, ne dođe do pružanja usluge, tvrtka ili osoba koja nudi uslugu bilježi konkretan i mjerljiv financijski gubitak. Usluga je uvijek i intenzivno vezana uz raspoloživo vrijeme. Proizvod koji ne prodamo danas, možemo prodati sutra.

Vrijeme koje smo izgubili danas, ne možemo *prodati* sutra. Usluga je vezana uz pojam vremena i zato što znatan broj usluga traži jednako tako znatno ulaganje vremena u pružanje usluge (uslugu treba prodati, a zatim uložiti vrijeme u njezino izvršavanje). Proizvod se najprije proizvede, a zatim prodaje (osim ako nije riječ o prilagođenim proizvodima po posebnoj narudžbi).

4. *Osoba koja prodaje usluge često ih i pruža*

Osoba koja se bavi uslužnim djelatnostima vrlo je često i sama *usluga*. To znači da postoji visoka razina identifikacije i izjednačavanja između osobe i usluge. Uslugu pruža osoba koja je za to educirana te svojim znanjem i stručnošću trenutačno *proizvodi* uslugu za klijenta. Prodavač koji prodaje proizvod često nije osoba koja je taj proizvod osmislila, dizajnirala i proizvela. Stoga prodavač proizvoda nema znatnijeg utjecaja na ono što nudi, kao što to ima prodavač usluge.

5. *Radno intenzivna aktivnost*

Velik broj usluga traži ulaganje znatnije količine fizičkog/intelektualnog rada kako bi ih se pružilo klijentu. To istodobno i smanjuje količinu vremena koja stoji na raspolaganju za prodaju usluga. Ovo je izrazito velik izazov za sve koji se samostalno bave i pružanjem i prodajom usluga. Odrediti ravnotežu između vremena potrebnog za pružanje usluge i vremena potrebnog za njezinu prodaju nije nimalo jednostavno. Prodavač proizvoda uglavnom se bavi prodajom.

6. *Zahtjevna kontrola kvalitete usluge*

Proizvod (jednom kad je dizajniran, provjeren i stavljen u proizvodnju) svojim fizičkim i tehničkim obilježjima osigurava konstantnu kvalitetu. Usluga, s obzirom na to da njezino pružanje uvelike ovisi o ljudima (a ljudi nisu i nikad neće biti konstantno savršeni), može varirati u kvaliteti, što ima veoma porazan rezultat na dugoročno zadovoljstvo i vjernost klijenta.

4.1. Elementi funkcije prodaje

Jedan od važnijih zadataka prodajne funkcije u poduzeću je osigurati ekonomičnu i pravodobnu prodaju proizvedene robe. Taj zadatak obuhvaća niz specifičnih zadataka koji počinju pripremom prodaje, a završavaju njenom kontrolom. Prodaja kao funkcija nerijetko je vrlo dinamična jer se u tom procesu svakodnevno povećava opseg aktivnosti kao i broj karika u opskrbnom lancu.

Šamanović (2009:14) navodi kako se zadaci prodaje prostiru kroz sve funkcije i cjelokupno područje poslovanja poduzeća s obzirom na područje rada. Oni se, prema tome, razvrstavaju na tri temeljne skupine:

- priprema prodaje,
- operativa prodaje,
- evidencija, analiza i kontrola prodaje.

Svaka navedena skupina obuhvaća još manji niz zadataka koji su prikazani na Slici 3.

Slika 7. Zadaci prodaje prema području rada



Izvor: Šamanović, J. (2009:21) *Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa*.

Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

5. LOGISTIKA KAO FUNKCIJA OPTIMALIZACIJE POSLOVANJA

Logistika kao znanost potječe iz Sjedinjenih američkih država. Može se definirati kao sustav toka robe, materijala i energije koji povezuje nabavna tržišta s proizvodnim i potrošačkim mjestima. Sustavni elementi logistike su ljudi, dobra i informacije (Kozina i Darabuš, 2013:72).

Vijeće Europe logistiku definira kao proces upravljanja tokovima robe i sirovinama, procesima izrade završnih proizvoda i pridruženih informacija od točke izvora do točke krajnje upotrebe u skladu s potrebama kupca.

Nadalje, Zelenika (2005:68) logistiku definira kao organizaciju, planiranje, provedbu i kontrolu tokova dobara od razvitka i kupovine preko proizvodnje i distribucije do krajnjeg kupca uz minimalne troškove.

Svrha logistike je troškovno povoljnija proizvodnja i distribucija, te postizanje konkurentskih prednosti uz stalno usavršavanje protoka dobara i informacija kroz poduzeće.

5.1. Primjena logistike unutar poslovnih funkcija

Svaka je poslovna funkcija skupina povezanih poslova u poduzeću koji zajedno čine jedinstvenu cjelinu. Najvažnije su poslovne funkcije nabavna, proizvodna, skladištenja, transporta, marketing, financijska, kadrovska, računovodstvena te pravna. Pojam poslovne funkcije treba razlikovati od pojma organizacijske jedinice poduzeća. Poslovna funkcija je djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća (Buntak i Šuljagić, 2014:19).

Logistikom se biraju funkcijska, organizacijska, osobna, materijalna i druga sredstva za poboljšanje tokova dobara i vrijednosti u poduzeću pa ona postaje integrirajuća funkcija poduzeća. Značenje logistike u poslovanju karakterizira konstantan trend rasta, čime postaje jedna od najznačajnijih poslovnih aktivnosti (Kozina i Darabuš, 2013:74).

Poslovne funkcije poduzeća u logističkom smislu su: logistika nabave, logistika proizvodnje, logistika distribucije te logistika skladišta. Ovi logistički sustavi spadaju u logistiku industrijskog poduzeća. Naime u funkcijskom smislu, logistički sustav je uvijek podsustav gospodarskog sustava poduzeća kao što su to i drugi podsustavi: prodaja, istraživanje i razvoj, financiranje te informiranje (Buntak i Šuljagić, 2014:75).

5.1.1. Logistika nabave

U modernim poduzećima logistika je integrirana u poslovnu funkciju nabave, proizvodnje, distribucije i skladištenja, pri čemu se njihove zadaće međusobno preklapaju.

Logistika nabave obuhvaća sljedeće zadatke (Kozina i Darabuš, 2013:41):

- razmatranja u vezi potrebnih resursa,
- usklađivanje nabave s proizvodnjom,
- optimizaciju transportnih troškova,
- izbor prikladne ambalaže te
- kontrolu kvalitete.

Zadatak nabavne funkcije je osigurati neprekidno opskrbljivanje poduzeća potrebnim predmetima rada i sredstvima za rad (u proizvodnim poduzećima), odnosno robom za daljnju prodaju (u trgovačkim poduzećima). Funkcija nabave posebno je važna u proizvodnim poduzećima u kojima troškovi materijala čine preko 60% ukupnih prihoda. Zadatak nabavne funkcije je osigurati stalnu opskrbljenost poduzeća potrebnim predmetima rada i sredstvima za rad. Predmet nabave su svi materijalni inputi poduzeća (Buntak i Šuljagić, 2014:18).

Pojedinačni ciljevi logistike nabave pronalaze se u:

- dostavljanju potrebnih materijala i dijelova (u skladu s ugovorom glede naručenih proizvoda),
- dostava komisioniranih materijala ili dijelova izravno od dobavljača (*Just In Time*) i iz vlastitog skladišta uz najniže troškove pripreme,
- neprekidnom tijeku informacija između trgovca i dobavljača,
- korištenje za proizvodnju pripremljenih jedinica,
- nastojanjati minimizirati i troškove unutarnjeg i vanjskog prijevoza za potrebe nabave,
- minimiziranje zaliha sirovina i dijelova potrebnih za proizvodnju i isporuku kupcima.

5.1.2. Logistika proizvodnje

Logistika poduzeća je zbir zadataka i mjera koje proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguranje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tokova u procesu poduzeća.

Logistika proizvodnje obuhvaća:

- razmatranja: proizvoditi ili kupovati, zajednički sa nabavom,
- strukturiranje proizvodnje prema logističkim aspektima,
- planiranje proizvodnje i upravljanje proizvodnjom i
- uobličavanje fizičkog i informatičkog toka kroz proizvodnju. (Buntak i Šuljagić, 2015: 219)

5.1.3. Logistika prodaje

Globalni zadatak prodajne funkcije sastoji se od čitavog niza specifičnih zadataka čije izvršavanje započinje pripremom prodaje. Bez tih priprema u današnjim uvjetima globalizacija tržišta prodaje bila bi gotovo nemoguća. Što se pripreme temeljitije, veća je vjerojatnost da će uspjeh prodaje biti potpuniji i obratno. U tržišno orijentiranom gospodarstvu priprema prodaje zahtijeva znanstveno-stručni pristup tržištu i skup mjera koje služe ciljevima dugoročne poslovne i razvojne politike poduzeća na područjima djelovanja prodajne funkcije. Svrha je zadatak pripreme da se osigura podloga za donošenje strateških ciljeva i optimalnih poslovnih odluka u poslovanju prodajne funkcije (Marolin, 2017: 8).

Glavni ciljevi logistike prodaje su:

- isporuka u skladu sa željama kupaca,
- skladištenje gotovih proizvoda uz minimalne troškove,
- minimiziranje zaliha gotovih proizvoda,
- minimiziranje troškova pakiranja,
- minimiziranje troškova vanjskog prijevoza,
- vrhunska usluga vezanih za prodaju te
- minimiziranje troškova komercijalnih aktivnosti vezanih za prodaju.

5.2. Važnost logistike u svakodnevnom poslovanju

Poznato je da se uspješnost poslovanja svakog poduzeća temelji na efikasnosti upravljanja materijalnim, financijskim te informacijskim tijekovima.

„Recentna informatizacija, automatizacija i robotizacija poslovnih procesa utječu na to da najveći dio troškova danas otpada na ono što se uvjetno može nazvati „radom mozga“. Upravljanje intelektualnim kapitalom, kao sveukupnošću intelektualnih potencijala - informacija i znanja, sadržanih u mozgovima ljudi i strojeva, postaje osnovni činitelj uspješnosti poslovanja suvremenoga poduzeća“ (Zekić, 2011:393).

Globalno okruženje zahtijeva od svih poduzeća da se baziraju na iskustvo, ali uz kontinuirano povećanje znanja. Zbog tog razloga poduzeća sve češće koriste simulacije koje unaprijed pokazuju rezultate odluka i to prije no što se te odluke primjene u stvarnom svijetu. Razvijen logički sustav daje konkurentsku prednost poduzeću bilo s tehničkog ili menadžerskog stajališta.

Optimizacija poslovanja obuhvaća sve moguće procese koji se trebaju ispuniti. Ovaj proces počinje od potreba i želja kupaca pa sve do promatranja tržišta kao cjeline. U optimizaciji poslovanja uvelike pomaže logistički model. Njime se pojednostavljuju zadaci, a koristi se i kod planiranja rezultata poslovanja na dinamičnom tržištu.

Razvoj tehnologije kao i prisutnost globalizacije primorali su suvremena poduzeća da budu u korak s najnovijim informacijskim sustavima. Na tržištu se neprestano povećava broj proizvoda koji zahtijevaju visokokvalitetne sustave identifikacije i praćenja proizvoda. Ovdje se javlja RFID tehnologija koja ubrzava poslovne procese i pomaže u procesima koordinacije u opskrbnom lancu. Koordinacija rada smanjuje poslovni rizik jer pruža detaljan uvid u cijelom lancu.

5.3. Prepreke u opskrbnom lancu

Nedostatak komunikacije, potražnja za proizvodima, slaba organizacija kao i vrijeme ključni su razlozi problema u lancu nabave. Takav problem se naziva „efektom biča“. On može biti objašnjen na način da je to postupak u lancu nabave gdje je višak zaliha veći od prodaje, tj. nastaju odstupanja u procesu od proizvođača do dobavljača.

Faktori koji utječu na pojavu efekta biča su:

- slaba organizacija,
- nedostatak komunikacije,
- politika besplatnog povrata robe,
- doziranje narudžbe,
- razlike u cijeni,
- potražnja za informacijama (Logistics, 2012).

Logistički lanac sadrži različite razine koje mogu imati, sukladno tome, različite ciljeve. Ti različiti ciljevi narušavaju koordinaciju lanca. Također, jedna od prepreka je i suradnja kroz monopol i ostvarivanje nadmoći unutar opskrbnog lanca pri čemu se ostvaruje profit na uštrb ostalih poduzeća u istoj branši. Nedostatak koordinacije u ovakvom lancu također dovodi do pojave efekta biča.

5.4. Implementacija suvremene RFID tehnologije u logistici

Već dugi niz godina za označavanje proizvoda koristi se bar code tehnologija. Obzirom da je ona u primjeni još od 1970. godine može se jednostavno zaključiti da više nije adekvatna za suvremeno poslovanje koje zahtijeva naprednu tehnologiju. Nažalost, ova tehnologija i dalje je prisutna u velikom broju u cijeloj regiji. Jedan od razloga je svakako onaj da su kod nje ulaganja vrlo mala, a tehnologija je primjenjiva na mnogobrojna softverska rješenja. Iako je bar code tehnologija kvalitetna i financijski isplativa sve se češće poduzećima nudi RFID tehnologija koja daje suvremeno rješenje za praćenje i označavanje proizvoda u logistici.

„Prve primjene nekog oblika RFID – a pojavljuju se davne 1948. godine, kada su ustanovljeni korisni efekti tehnologije temeljene na radio valovima. Zbog svojih izvrsnih karakteristika, radio prijenos je efikasan u prijenosu većih količina podataka (signala u kojemu se nalaze razni oblici podataka, od zvuka do slike)“ (Idbek i Župan, 2009:245).

Poznato je da ovu tehnologiju već koriste: Metro, Wallmart i P&G. Cilj ovih uspješnih kompanija je da u kratkom roku prilagode fizičke tijekove u opskrbnom lancu ovoj tehnologiji na način da proizvođači tiskaju RFID pločice na proizvode. Tijek od skladišta proizvođača do prodavaonice trebao se odvijati na RFID platformi, no ova poduzeća su zaključila da RFID pločice nisu isplative na svim proizvodima i u svim situacijama. Na temelju toga nastala su nova rješenja za primjenu ove suvremene tehnologije. Prva generacija utjecala je na inovacije na području trgovine, no brzo ju je sustigla druga generacija RFID projekata. Ona ima sasvim drugi pristup primjene pločica koje su nudile bržu radio-komunikaciju. Ovaj primjer implementacije suvremene tehnologije bio bi koristan i drugim multinacionalnim kompanijama.

RFID tehnologija nudi slanje podataka bežičnim putem i to preko radio valova. Ovaj sustav uklanja ograničenja koja još uvijek postoje kod bar code tehnologije (npr. potreba za izravnom vidljivošću coda od strane čitača, problemi s oštećenim naljepnicama bar coda, sporost očitavanja i slično). Ostale prednosti ove tehnologije prikazane su u tablici.

Tablica 3. Prednosti RFID tehnologije u odnosu na bar code

Prednosti RFID - a	Bar code tehnologija	RFID tehnologija
Korištenje	Manualno.	Putem radijsko frekvencijskih valova.
Očitavanje podataka	Ponekad otežano ili nemoguće zbog prljavštine, savijanja.	Čitljivo i kada je prljavo, mogu biti i spakirani - zaštićeni.
Područje čitljivosti	Smjer pogleda (optička vidljivost), vrlo kratko (usko) područje.	Nije potrebno da bude u optičkoj vidljivosti, čitljivo s udaljenosti pod bilo kojim kutem.
Kapacitet podataka	Ograničen (prema EAN - u)	Ovisi o vrsti tag - a. Sposobnost pohranjivanja znatno veće količine.
Vrijeme za očitavanje	Jedan po jedan objekt.	Moguće gotovo istovremeno očitavanje velikog broja tag - ova.
Uporabljivost	Jednokratna upotreba, poslije toga je potrebna zamjena.	<i>Read/Write</i> (za čitanje i pisanje) tag - ovi nude mogućnost promjene podataka, čineći ih obnovljivim i pogodnim za ponovno korištenje.

Izvor: Hofmayr, S. (2005:14-15). Analysis and Comparison of the Potential of RFID-technology in US and European retail supply chains; ePub Institutional Repository.

Raspoloživo na: <http://epub.wu.ac.at/448/> , pristupljeno: 12.11.2018

RFID sustav čini:

- RFID oznaka, tj. etiketa ili tag-nositelj podataka o proizvodu koji se sastoji od memorijskog čipa i odašiljača koji komunicira s RFID čitačem,
- RFID čitač i računalo, tj. softver koji upravlja RFID sustavom.

„Postoje tri osnovne vrste RFID etikete:

- *Pasivna etiketa* nema vlastito napajanje, tj. bateriju. Za čitanje podataka na etiketi potrebno je pomoću RFID čitača poslati određenu frekvenciju koja će dati dovoljno energije čipu za čitanje i emitiranje podataka zapisanih na njemu.
- *Aktivna etiketa* ima vlastito napajanje, u mogućnosti je neovisno o čitaču i energiji koja dolazi od njega emitirati podatke te pratiti i određivati druge parametre, ovisno o spojenom senzoru. Tako RFID etiketa može samostalno utvrditi da li je proizvod manipuliran ispravno (detekcija snage udarca, vlage ili drugog), kao i napraviti određenu obradu podataka.
- *Djelomično aktivna etiketa*, baterija se koristi za napajanje čipa, dok za čitanje podataka treba etiketu izložiti radio valovima čitača. Dobra karakteristika ove tehnologije je umjerena cijena koštanja“ (Hansen i Gillert, 2008:106).

Sve tri navedene RFID etikete imaju svoju primjenu u praksi poduzeća. Aktivne etikete se najčešće upotrebljavaju kod skupljih proizvoda, dok se pasivne više primjenjuju kod jeftinijih proizvoda. Iz toga se može zaključiti da pasivne etikete imaju malo veću primjenu za razliku od aktivnih.

6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ODJELA PRODAJE COCA-COLA KOMPANIJE

6.1. Osnovne informacije o poduzeću

Hrvatska podružnica Coca-Cole osnovana je 1967. Godine, a 1968. godine, počela je proizvodnja i distribucija u zagrebačkoj Sachsovoj ulici. U Solinu se 1996. godine otvara linija negaziranih sokova u kartonskoj ambalaži, a 1999. godine linija negaziranih sokova u staklenim nepovratnim bočicama.



Slika 8. Logotip Coca-Cole (Coca-Cola, 2018, url)

Danas Coca-Colin sustav u Hrvatskoj čine Coca-Cola Adria i Coca-Cola HBC Hrvatska. Coca-Cola HBC (Coca-Cola Hellenic Bottling Company) ovlaštenu je punioničaru napitaka tvrtke The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company proizvodi koncentrate, baze napitaka i sirupe koje prodaje svojim punioničarima. Robne marke u njezinu su vlasništvu i odgovorna je za njihovu tržišnu promociju usmjerenu potrošačima.

Coca-Cola HBC Hrvatska proizvodi, prodaje i distribuira široku ponudu bezalkoholnih napitaka koja uključuje vodeće robne marke među kojima su Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite, Schweppes, Cappy, Fuzetea, Rommerquelle, Monster Energy i Burn.

Coca-Cola HBC obuhvaća velik broj tržišta, od Irske na zapadu do obale Tihoga oceana na istoku Rusije, od arktičkoga kruga na sjeveru pa sve do Nigerije na jugu. To donosi mnogo različitih mogućnosti razvoja i znači da ne ovise o samo jednome tržištu.

Slika 9. Rasprostranjenost tržišta Coca-Cole



Izvor: Coca-Cola Taste the feeling. Raspoloživo na: <https://www.coca-cola.hr/hr/home/>, <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/o-nama/coca-cola-hbc-ukratko/> pristupljeno: 15.6.2018.

Matična tvrtka Coca-Cola HBC A.G. ima sjedište u Švicarskoj. Njezine dionice kotiraju u najvišem razredu londonske burze, a usto su i na atenskoj burzi (Coca-Cola, 2018, url).

6.2. Vizija, misija i vrijednosti

Vizija je Coca-Cole HBC biti neosporivi predvodnik na svim tržištima na kojima posluje. Vrijednosti koje motiviraju, nadahnjuju i daju snagu poduzeću u postizanju zacrtanih ciljeva su (Coca-cola, 2018):

- **izvornost:** Naše su vrijednosti duboko ukorijenjene u poslovanje te postupamo pošteno i činimo ono što je ispravno, a ne samo ono što je lako;
- **izvrsnost:** Nastojimo zadiviti u kratkome roku i s mnogo žara;
- **učenje:** Pozorno slušamo i po prirodi smo znatiželjni, što nas potiče na stjecanje novih znanja;
- **briga za zaposlenike:** Vjerujemo u naše zaposlenike, ulažemo u njihov razvoj i dajemo im ovlasti potrebne za uspješan rad;
- **jedinstvo u nastupu:** Vjerujemo u snagu zajedničkoga rada i davanja vlastita doprinosa u svakoj prilici;

- **rad za dobrobit kupaca:** Naši su kupci u središtu našega poslovanja i svega što činimo.

6.3. Pristup održivom razvoju

Kako bi se prepoznala važnost kreiranja prikladne organizacijske strukture za bitno je reći temeljne vrijednosti poduzeća. Jedna od njih, za analizirano poduzeće, je i ulaganje u održivo poslovanje. Coca Cola je uložila mnogo truda kako bi društvenu odgovornost i načela održivosti implementirala u svaki dio svog poslovanja. Društvena odgovornost kao i održivo poslovanje ključni su elementi njihove poslovne kulture. Na njima se zasnivaju poslovne odluke i dugoročna ulaganja (Coca-Cola, 2018).

Načelo poslovanja Coca Cole je stvaranje vrijednosti za dionike: potrošače, kupce, lokalne zajednice, zaposlenike i dioničare i u skladu s tim načelom ovo poduzeće posluje, postupa i gradi odnose. Ciljevi ovog poduzeća povezuju s održivim poslovanjem i u skladu s tim postavljaju strateške prioritete.

Tri su strateška cilja na kojima Coca-Cola HBC temelji svoj pristup održivom poslovanju (Coca-Cola, 2018, url):

- promicanje zdravlja i tjelesne spremne
- smanjenje utjecaja na okoliš (npr. planiranje biorazgradivih boca u svim zemljama)
- doprinos lokalnim zajednicama.

S ekološkog stajališta, Coca Colin glasni cilj je smanjiti utjecaj na okoliš duž čitavog lanca vrijednosti. Posebna pozornost je usmjerena na sljedeća područja u kojima žele biti vodeći u svijetu (Coca-Cola, 2018, url):

- održiva potrošnju vode i energije
- zaštita klime
- oporabu
- ambalažu.

6.3.1. Operativni poslovi

Operativni poslovi zauzimaju središnje mjesto u Coca Colinom poslovanju. Ključni su za smanjenje utjecaja na okoliš te održivost unutar čitavog lanca vrijednosti. Na godišnjoj razini Coca Cola proizvede i distribuira više od 2 milijarde jediničnih sanduka (Coca-Cola, 2018, url).

Područje operativnih poslova, koje obuhvaća nabavu, planiranje, proizvodnju, tehničko održavanje i održivo poslovanje, ključno je za odgovorno upravljanje poslovnim procesima. To im jamči smanjenje utjecaja na okoliš u svim poslovnim procesima te pridržavanje načela održivosti unutar čitavoga lanca vrijednosti, od nabave sirovina preko proizvodnje gotovih proizvoda pa sve do njihove distribucije kupcima. Svoj uspjeh mogu zahvaliti stručnosti svojih zaposlenika, potpunoj usmjerenosti na kvalitetu te stalnim ulaganjima u napredne tehnologije (Coca-Cola, 2018).

U svom poslovanju razvijaju kulturu u kojoj je kvaliteta osnovna jedinica za vrijednost u svakome poslovnom procesu. Ne ostavljaju nimalo prostora za odstupanje od standarda te su stoga uveli mehanizam stalnoga praćenja starosti proizvoda i time otišli korak dalje u brizi o kvaliteti i sigurnosti proizvoda.

Isto očekuju i od svojih dobavljača. Coca-Cola HBC od svojih izravnih dobavljača zahtijeva sljedeće certifikate: ISO 9001 (kvaliteta), ISO 14001 (zaštita okoliša) and OHSAS 18001 (zdravlje i zaštita na radu). Dobavljači sastojaka i ambalažnih materijala moraju imati certifikat FSSC 22000 za sigurnost hrane, koji je priznala Globalna inicijativa za sigurnost hrane (GFSI). Kvaliteta i sigurnost proizvoda ostaju na vrhu ljestvice prioriteta. Cilj im je ispuniti očekivanja kupaca i potrošača te pritom zadržati troškovno vodstvo (Coca-Cola, 2018).

Nadalje, provode rigorozne postupke kako bi odstupanja u pogledu kvalitete bila svedena na minimum. Dođe li, međutim, do odstupanja, imaju jasno definirane mehanizme i sustave s pomoću kojih mogu brzo i učinkovito djelovati i osigurati povjerenje kupaca i potrošača u proizvode.

Coca-Cola HBC obuhvaća velik broj tržišta, od okruga Kerry na zapadu Irske do obale Tihoga oceana na istoku Rusije i od arktičkoga kruga na sjeveru pa sve do Nigerije na jugu. Iako im teritorij na kojemu poslujemo pruža mnogo mogućnosti, on također zahtijeva stalan trud optimizacije operativne infrastrukture (Coca-Cola, 2018, url).

Cilj im je imati jedinstven distribucijski lanac za opskrbu svih tržišta uz optimalne troškove i mogućnost brzoga uvođenja inovativnih tehnologija. Neprestano ulažu u napredne tehnologije u cilju optimizacije infrastrukture, a cilj je i proširiti kapacitete punionica kako bi bile učinkovite u opskrbi lokalnoga tržišta ili nekoliko susjednih tržišta. Kod optimizacija toga

tipa uzima se u obzir čitav opskrbni lanac Coca-Cole Hellenic, od broj punionica te broja i vrste proizvodnih linija pa sve do broja distribucijskih centara i skladišta.

6.4. Proces prodaje

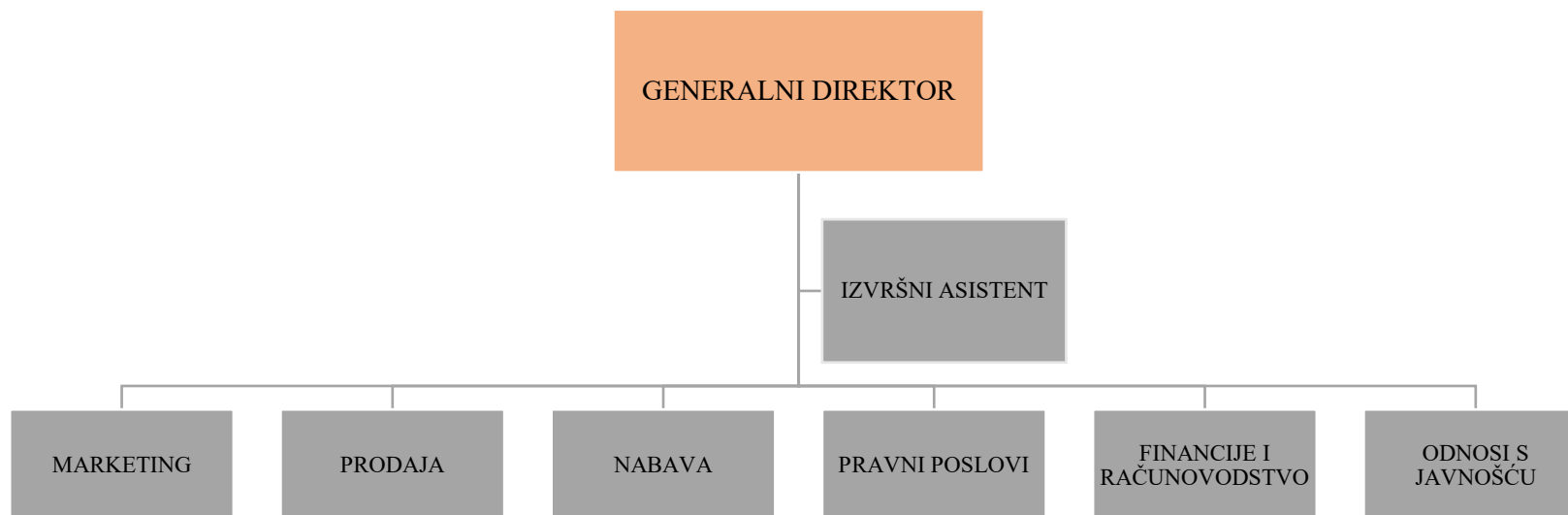
Odjel prodaje se brine o opskrbljivanju tržišta proizvodima iz asortimana Coca-Cole. Tržištu se pristupa na segmentirani način. Za svako prodajno mjesto se određuje segment i na osnovu njega se određuje frekvencija obilaska i željena slika uspjeha.

Ispred prodajnog tima na tržištu tvrtku predstavlja prodajni predstavnik koji sprovodi sliku uspjeha koju marketing svake godine predstavi kroz strategijske smjernice. Prodajni proces se odvija na način da prodajni predstavnik proizvode koje proda i izloži na prodajnim mjestima kada budu isporučeni, sukladno standardima koji se primjenjuju na vrsti prodajnog mjesta gdje se proizvod isporučuje.

6.5. Organizacijska struktura

Coca-Cola kompanija sastoji se od poslovne jedinice koje čine tri države: Hrvatska, Bosna i Hercegovina te Slovenija. Na čelu organizacijske strukture te poslovne jedinice nalazi se generalni menadžer, hijerarhijski gledano, ispod njega nalazi se izvršni asistent, zatim se struktura dijeli na odjele koji čine sastavne dijelove poduzeća. Takav oblik strukture koji se bazira na obavljanju poslova vidljiv je u nastavku.

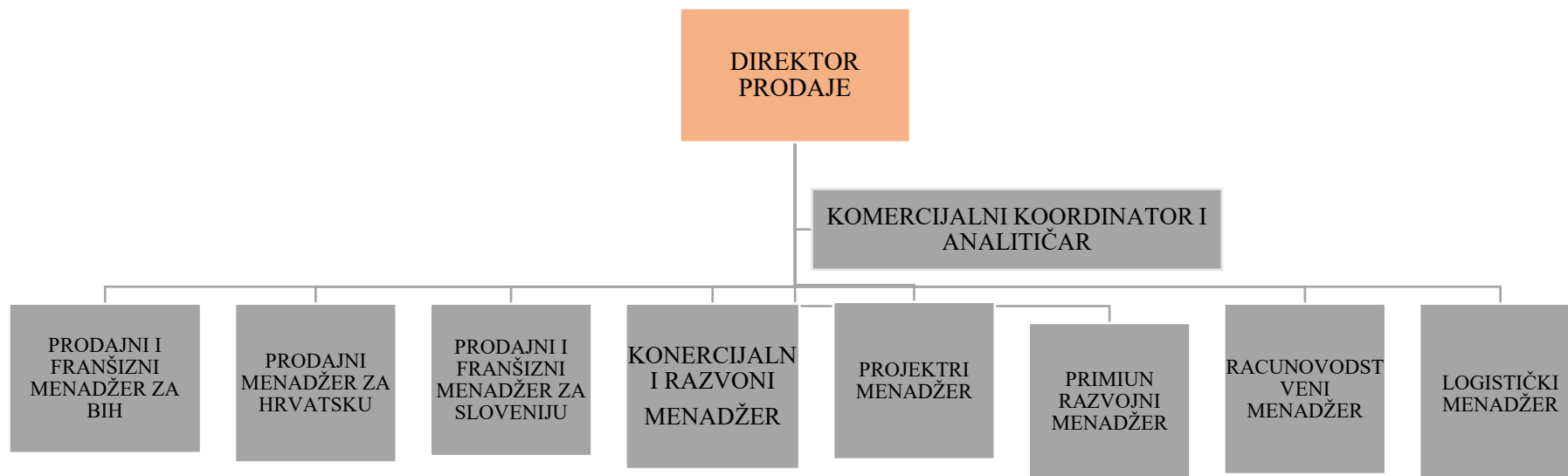
Slika 10. Standardna funkcijska organizacijska struktura Coca-Cole



Izvor: Šamanović, J. (2009:25) *Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Svaki odjel dijeli se dalje na funkcije koje se obavljaju u tom odjelu. Sljedeća slika prikazuje horizontalnu podjelu funkcija u odjelu prodaje poslovne jedinice.

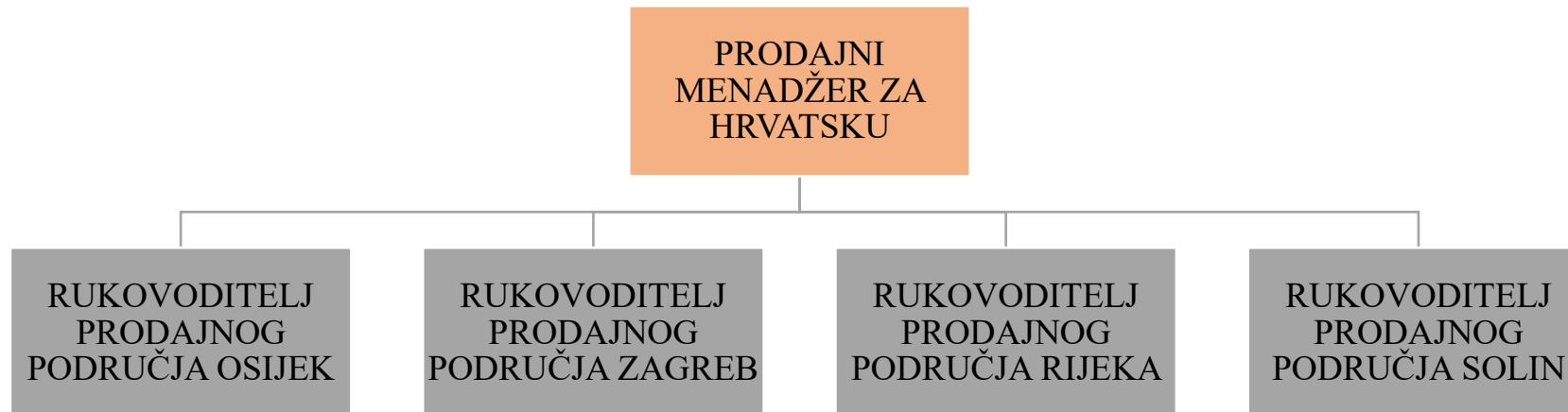
Slika 11. Derivirani oblik funkcijske strukture - prodaja (izrada autora)



Izvor: Šamanović, J. (2009:29) *Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Sljedeće slike ilustriraju divizijsku strukturu prema teritoriju unutar poslovne jedinice Coca-Cola kompanije.

Slika 12. Teritorijalna organizacijska struktura Coca Cola prodaje u Hrvatskoj



Izvor: Šamanović, J. (2009:31) *Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

7. ZAKLJUČAK

Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije i mijenja se u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije. Oblikovanje ili dizajniranje organizacije poduzeća, odnosno izbor odgovarajuće organizacijske strukture poduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. Svako poduzeće ima svoju strukturu - sastav unutarnjih veza i odnosa.

Osnovna podjela organizacijske strukture je na formalnu i neformalnu strukturu. Formalna organizacijska struktura se uspostavlja u procesu organizacijske izgradnje i predstavlja kostur svake organizacije. Neformalna organizacijska struktura se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji, dakle predstavlja skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihova zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije. Niti jedno poduzeće ne može imati istu organizacijsku strukturu kao neko drugo poduzeće, niti ona može biti ista u različitim fazama razvoja poduzeća. Struktura je, baš kao i organizacija, dinamična kategorija koja se stalno mijenja, nadopunjuje i aktualizira.

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća se smatra način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama u poduzeću. Različite vrste organizacijskih struktura pokazuju i različite načine grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću. Cilj rada je bio na primjeru Coca-Cola kompanije u RH prikazati međuodnos organizacijske strukture i uspješnosti logistike prodaje.

Može se zaključiti kako se jedna velika kompanija poput Coca-Cole prilagođava tržišnim uvjetima i pronalazi prihvatljiva rješenja koja će rezultirati uštedama u poslovanju i osigurati opstanak na tržištu. No, kako bi poduzeće i dalje zadržalo leadersku poziciju na tržištu, potrebno je razumjeti prirodu i glavna obilježja unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, način na koji oni utječu na izbor organizacijskog rješenja te moći prepoznati čimbenike od ključnog značaja u određenoj situaciji.

LITERATURA

Knjige:

1. Bratko, S.; Henich, V.; Obraz, R. (1996) *Prodaja*, Zagreb: Narodne novine.
2. Idbek, R. i Župan, M. (2009). Tehnologije radiofrekvencijske identifikacijske u sustavu označavanja i praćenja proizvoda. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator d.o.o.
4. Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
5. Šamanović, J. (2009) *Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
6. Zelenika, R.(2005) *Logistički sustavi*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
7. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva tiskara.

Internet izvori:

1. Bićanić, D. (2014). Šest razloga zašto se prodaja usluga razlikuje od prodaje proizvoda. Portal: Pucaj od posla. Raspoloživo na: <http://www.pucajodposla.eu/blog/post/6-razloga-zasto-se-prodaja-usluga-razlikuje-od-prodaje-proizvoda> pristupljeno: 29.6.2018.
2. Coca-Cola (2018). Coca-Cola Taste the feeling. Raspoloživo na: <https://www.coca-cola.hr/hr/home/>, <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/o-nama/coca-cola-hbc-ukratko/> pristupljeno: 15.6.2018.
3. Hofmayr, S. (2005). *Analysis and Comparison of the Potential of RFID-technology in US and European retail supply chains*. ePub Institutional Repository. Raspoloživo na: <http://epub.wu.ac.at/448/> , pristupljeno: 12..11.2018.
4. Organizacijska struktura. Raspoloživo na: https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf pristupljeno: 15.6.2018.

Članci i časopisi:

1. Buntak, K. i Šuljagić, N. (2014). Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću. Tehnički glasnik, 8 (4), 388-393.
2. Čagalj, A. (2012). The organizational structure of shipyard in context of cost management. Raspoloživo na: <http://www.hrbi.hr/sorta2012/files/rad12.pdf>, pristupljeno: 15.6.2018.
3. Hansen, W. and Gillert, F. (2008). *RFID for the Optimization of Business Process*. Sussex: Wiley John Wiley & Sons.
4. Hernaus, T., Aleksić, A. (2015). Unutarnji čimbenici organizacije. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/282349287_Unutarnji_cimbenici_organizacije, pristupljeno: 8.6.2018.
5. Kozina, G. i Darabuš, M. (2013). Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o.- Varaždin. Tehnički glasnik, 7 (1), 72-79.
6. Logistics (2012). *What is the Bullwhip Effect: understanding the concept & definition*. [Online] Logistics & Materials Handling Blog. Raspoloživo na: <http://www.aalhysterforklifts.com.au/index.php/about/blog-post/what-is-the-bullwhip-effect-understanding-the-concept-definition>. [pristupljeno: 2. 11 2018].
7. Marolin, M. (2017). Definiranje organizacijske strukture i upravljanje poslovnim procesom prodaje u poduzeću MIPCRO, Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever.
8. Matić, I. (2005). Oblikovanje organizacijske strukture, vježbe, kolegij: Organizacija poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu. Raspoloživo na: <http://moj.efst.hr/nastava/90/Vjezbe%204.pdf>, pristupljeno: 8.6.2018.
9. Srećec, V. (2012). Karakteristike unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije i njihovog utjecaja na dizajniranje organizacijske strukture. Raspoloživo na: <https://bib.irb.hr/datoteka/515296.Srecec.pdf> pristupljeno: 8.6.2018.
10. Zekić, Z. (2011). Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća. *Ekonomski pregled*. 52 (3-4). str. 393-417.

POPIS SLIKA

Slika 1. Čimbenici oblikovanja organizacije.....	4
Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća.....	6
Slika 3. Funkcijska organizacijska struktura	13
Slika 4. Osnovna divizijska organizacijska struktura.....	14
Slika 5. Projektna organizacijska struktura	16
Slika 6. T-oblik organizacijske strukture.....	17
Slika 7. Zadaci prodaje prema području rada.....	24
Slika 8. Logotip Coca-Cole	33
Slika 9. Rasprostranjenost tržišta Coca-Cole	34
Slika 10. Standardna funkcijska organizacijska struktura Coca-Cole.....	38
Slika 11. Derivirani oblik funkcijske strukture - prodaja	39
Slika 12. Teritorijalna organizacijska struktura Coca Cola prodaje u Hrvatskoj	40

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture.....	12
Tablica 2. Prednosti i nedostaci teritorijalne divizijske strukture	15
Tablica 3. Prednosti RFID tehnologije u odnosu na bar code.....	31

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Ivan Zdjelar**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom: **Proces organizacijske strukture i utjecaj na uspješnost logistike prodaje**, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

Požega, 08.01.2019.

Ivan Zdjelar
