

# Upravljanje IT procesima u organizaciji

---

**Biuklić, Marina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:467510>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-07**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I  
KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

MARINA BIUKLIĆ

## **UPRAVLJANJE IT PROCESIMA U ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Doc.dr.sc. Damir Šebo

Sumentor:

Dr.sc. Igor Mavrin

Osijek, 2021. godina

## **Sažetak**

Informacijska tehnologija i njezina primjena važne su za suvremenu organizaciju ili poduzeće te služe pojednostavljenju i pospješenu poslovanja. Kako bi poduzeće efikasno i brzo izvršavalo svoje ciljeve i zadatke, mora znati pravilno primjenjivati informacijsku tehnologiju. U današnje vrijeme, svaka organizacija primjenjuje IT procese u svojem poslovanju, a cilj ovoga diplomskog rada je prikazati važnost odgovarajuće organizacijske strukture, kao i nužnost upravljanja IT procesima te postojanja konkurencije za IT tvrtke. Svrha ovoga rada je analiza IT tvrtki i procesa koji se u njima odvijaju. Kako bi neka tvrtka bila uspješna, mora uskladiti sve komponente poslovanja, od ciljeva organizacije i organizacijske strukture, sve do upravljanja IT procesima. Svaka tvrtka treba imati određen cilj kako bi usmjerila poslovanje na pravi put i postigla uspjeh na tržištu i među klijentima. Primjena odgovarajuće organizacijske strukture iznimno je važna za tvrtku kako bi se poslovanje odvijalo bez poteškoća te uz pravilnu raspodjelu poslova i zadataka. Budući da je informacijska tehnologija presudna za kvalitetno i uspješno poslovanje, važno je pravilno upravljati IT procesima u organizaciji i na odgovarajući ih način implementirati u poslovanje. S obzirom na sve veću razvijenost i popularnost IT sektora, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj, sve je veća zastupljenost IT tvrtki. Zbog toga je ključno da tvrtke kontinuirano unapređuju svoje poslovanje kako bi zadržale svoj položaj na tržištu uz konkurenciju i ostvarile konkurentsku prednost. Iz tog razloga tvrtke neprekidno uvode inovacije i ulažu u poboljšanje poslovanja, kao i u obrazovanje i edukaciju svojih zaposlenika.

**Ključne riječi:** *organizacija, IT procesi, informacijska tehnologija, IT sektor, konkurencija*

## **Abstract**

Information technology and its application are important for a modern organization or company and serve to simplify and improve business. For a company to perform its goals and tasks efficiently and quickly, it must know how to properly apply information technology. Nowadays, every organization applies IT processes in its business, and this thesis aims to show the importance of appropriate organizational structure, as well as the need to manage IT processes and the existence of competition for IT companies. The purpose of this paper is to analyze IT companies and the processes that take place in them. In order for a company to be successful, it must coordinate all components of the business, from the goals of the organization and organizational structure, all the way to managing IT processes. Every company needs to have a specific goal to steer the business in the right direction and achieve success in the market and among customers. The application of an appropriate organizational structure is extremely important for the company in order for the business to run efficiently and with the correct distribution of jobs and tasks. Since information technology is crucial for quality and successful business, it is important to properly manage IT processes in the organization and properly implement them in business. Given the growing development and popularity of the IT sector, both in the world and in Croatia, the representation of IT companies is increasing. Therefore, it is crucial that companies consistently improve their business in order to maintain their market position alongside competition and gain a competitive advantage. For this reason, companies are constantly innovating and investing in business improvement, as well as in the education and training of their employees.

**Key words:** *organization, IT processes, information technology, IT sector, competition*

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA</b> .....	3
2.1. Uloga i značenje organizacije.....	3
2.2. Ciljevi i načela organizacije .....	4
2.3. Vrste organiziranja i organizacija.....	6
2.4. Oblikovanje organizacije.....	8
2.5. Organizacijske promjene .....	11
<b>3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I UPRAVLJANJE</b> .....	15
3.1. Elementi organizacijske strukture .....	15
3.2. Vrste organizacijske strukture .....	18
3.3. Upravljanje organizacijom.....	20
3.4. Menadžment i razine menadžmenta .....	21
<b>4. IT U ORGANIZACIJI</b> .....	22
4.1. Utjecaj IT-ja na organizaciju.....	22
4.2. Važnost IT-ja u poslovanju .....	24
4.3. IT kao temelj uspješnog poslovanja .....	26
4.4. Poslovni reinženjering .....	29
4.5. Elektroničko poslovanje .....	31
<b>5. ANALIZA I USPOREDBA POSLOVNIH MODELA – Google LLC i Amazon.com</b> .....	34
5.1. Google LLC .....	34
5.2. Amazon.com .....	38
5.3. Komparativna analiza tvrtki Google LLC i Amazon.com .....	42
<b>6. IT SEKTOR U HRVATSKOJ</b> .....	44
6.1. Razvoj hrvatske IT industrije u razdoblju od 2014. do 2019. godine .....	44
6.2. Osijek Software City.....	49
<b>7. STUDIJA SLUČAJA: USPOREDBA IT TVRTKI NA PODRUČJU OSIJEKA</b> .....	51
7.1. Određenje problema i cilja istraživanja .....	51
7.1.1. Hipoteze istraživanja .....	51
7.2. Metodologija istraživanja.....	52
7.3. Obrada podataka .....	53
7.3.1. Tvrtka 1.....	53
7.3.2. Tvrtka 2.....	54
7.3.3. Tvrtka 3.....	55
7.3.4. Tvrtka 4.....	56

7.3.5.	Tvrtka 5.....	58
7.3.6.	Tvrtka 6.....	59
7.4.	Rasprava.....	61
8.	ZAKLJUČAK .....	64
9.	LITERATURA.....	66
10.	PRILOZI.....	69

# 1. UVOD

U današnje vrijeme, svaka organizacija primjenjuje IT procese u svojem poslovanju. Budući da je informacijska tehnologija temelj suvremenog poslovanja, ključna je njezina pravilna primjena i implementacija u poduzeću ili organizaciji. Za postizanje uspjeha uz informacijsku tehnologiju, važno je da tvrtka ima jasno definirane ciljeve poslovanja te da je unutar tvrtke zastupljena odgovarajuća organizacijska struktura. Upravljanjem IT procesima na efikasan i kvalitetan način, tvrtka održava položaj na tržištu uz konkurenciju te ostvaruje konkurentsku prednost.

Cilj ovoga diplomskog rada je prikazati važnost odgovarajuće organizacijske strukture, kao i nužnost upravljanja IT procesima te postojanja konkurencije za IT tvrtke. Svrha ovoga rada je analiza IT tvrtki i procesa koji se u njima odvijaju.

U prvom poglavlju rada definirana je organizacija poduzeća te njezina uloga, značenje, svrha, načela i ciljevi. U ostatku poglavlja opisane su vrste organiziranja i organizacije, oblikovanje organizacije te organizacijske promjene.

U drugom poglavlju definirani su organizacijska struktura i upravljanje te su objašnjeni elementi organizacijske strukture, vrste organizacijske strukture, upravljanje organizacijom te menadžment i razine menadžmenta u organizaciji.

Treće poglavlje temeljeno je na temi IT-ja u organizaciji, koja obuhvaća utjecaj IT-ja na organizaciju, važnost IT-ja u poslovanju, IT kao temelj uspješnog poslovanja te poslovni reinženjering i elektroničko poslovanje.

U četvrtom poglavlju uspoređeni su poslovni modeli dviju od najpoznatijih svjetskih organizacija – Google LLC i Amazon.com.

U petom poglavlju predstavljen je IT sektor u Hrvatskoj te je analizirana IT industrija od 2014. do 2019. godine i fenomen udruge Osijek Software City.

U šestom je poglavlju prikazana provedena studija slučaja temeljena na istraživanju i usporedbi šest IT tvrtki na području Osijeka. Studija slučaja je provedena metodom

strukturiranog dubinskog intervjua. Istražena je važnost odgovarajuće organizacijske strukture IT tvrtki, kao i nužnost upravljanja IT procesima te postojanja konkurencije za IT tvrtke. U poglavlju su objašnjeni problem i cilj istraživanja, kao i metodologija istraživanja. Definirane su tri hipoteze. Prva hipoteza definira odgovarajuću organizacijsku strukturu kao temelj uspješnog poslovanja tvrtki iz IT sektora. Druga hipoteza govori kako uspješno upravljanje IT procesima tvrtki pruža konkurentsku prednost. Posljednja hipoteza nalaže da je postojanje konkurencije ključno kako bi tvrtka napredovala.

Također su prikazane i obrada podataka te rasprava u sklopu studije slučaja. Na kraju rada iznesen je zaključak te popis literature i popis priloga.



## **2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA**

Pojam organizacija ima više značenja. U literaturi vezanoj uz organizaciju postoje brojne definicije organizacije. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula (2004:4) ističu Barnardovu definiciju organizacije kao „sustava svjesno koordiniranih osobnih aktivnosti“. Navode i definiciju autora Hicksa i Gulleta koji organizaciju objašnjavaju kao „strukturu odnosa, utjecaja, ciljeva, uloga, aktivnosti, komunikacija i drugih čimbenika koji postoje kada ljudi rade skupa“. Različite definicije pokazuju kako u tumačenju pojma organizacije ovisno o autoru, vremenu i uvjetima postoje i različita shvaćanja organizacije. Postoje četiri načina interpretacije organizacije:

1. Univerzalni pojam organizacije – jedinstvo uređenih međusobno povezanih dijelova
2. Institucionalni pojam organizacije – označava društveni sustav usmjeren prema nekom cilju, primijenjen je za označavanje institucija i sukladno tomu, svaka je institucija organizacija pa tako i poduzeće
3. Strukturni pojam organizacije – organizacija kao društveni sustav, prema tome, svaki društveni sustav, odnosno organizacija ima svoj podsustav
4. Funkcionalni pojam organizacije – strukturiranje pri kojem je poduzeće podijeljeno u podsustave, a nakon toga slijedi integracija sustava u cjelinu usmjerenu prema ciljevima poduzeća. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:5)

### **2.1. Uloga i značenje organizacije**

Prema Sikavica, Novak (1993:1-3) organizacija započinje s pojavom čovjeka, a čovjek nikada nije mogao, niti će moći živjeti bez organizacije te je oduvijek unaprijed određen za organizaciju. Organizacija mnogo pridonosi kvaliteti čovjekova života te mu pruža mnoge pogodnosti. Kao član neke organizacije, pojedinac ima razne prilike i mogućnosti u područjima kao što su obrazovanje, gospodarstvo, kultura, zdravstvo i ostalo. Također, organizacija pojedincu omogućuje ostvarivanje mnogih ciljeva koje sam ne bi mogao ostvariti na brži, kvalitetniji i efikasniji način te isto tako omogućuje realizaciju i sudjelovanje u velikim i kompleksnim projektima te na taj način ojačava čovjeka na individualnoj razini. Autori također naglašavaju važnost novih tehničko-tehnoloških procesa te njihov utjecaj na strukturiranje organizacija. Njihovom pojavom stvoreni su novi načini poboljšanja rada i života. Shodno tomu, primijenjeni su fleksibilniji organizacijski oblici i rješenja. Osim na pozitivan način, pripadanje nekoj organizaciji može i negativno utjecati na pojedinca. Organizacija čovjeku

može biti nametnuta i tako ga ograničavati i dovesti u neželjeni položaj. Tako pojedinac kao zaposlenik u nekoj organizaciji može imati posao koji mu ne odgovara na više načina, koji ga ne zadovoljava niti ispunjava. Usprkos pozitivnim i negativnim aspektima organizacije, organizacija je u suvremenom životu od velikog značaja i svima je potrebna.

## 2.2. Ciljevi i načela organizacije

Svaka organizacija teži određenoj svrsi i ciljevima. Prema autorima Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:86) svrha podrazumijeva namjenu, odnosno razlog za nešto što može postati dohvatljivo određivanjem i postizanjem ciljeva te je prema tome cilj podređen svrsi. Cilj predstavlja željeni rezultat neke organizacije ili poduzeća. Ciljevi su raspoređeni na različite načine pa tako i hijerarhijski. Autori izdvajaju Magyarevu hijerarhiju ciljeva koja podrazumijeva:

1. vrhovne ciljeve koji su na vrhu piramide i imaju neku svrhu te su objašnjeni kao osnovni politički ciljevi organizacije,
2. glavne ciljeve koji su ključni ciljevi i podrazumijevaju mnoštvo ciljeva nižih razina,
3. međuciljeve te
4. pojedine, odnosno ciljeve sastavljene od etapa.

Svaki sustav označava neki cilj koji treba ostvariti. Budući da postoji mnogo različitih vrsta sustava, postoji i mnogo ciljeva koji podrazumijevaju svaki od njih. Unatoč tome, osnovni ciljevi sustava su, prema Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:87):

- a) osiguranje opstanka,
- b) povećanje učinkovitosti radi olakšanja opstanka i
- c) povećanje efikasnosti i efektivnosti, odnosno napredak.

Jasno određeni ciljevi organizaciji pomažu pri ostvarenju učinkovitog i efektivnog poslovanja. Autori Sikavica, Novak (1993: 13-14) navode da cilj organizacije nije stvaranje bilo kakvog organizacijskog stanja, nego što je moguće boljeg, odnosno najsmislenijeg u određenim uvjetima. Prema tome, cilj organizacije rada je uspostavljanje najbolje moguće organizacije. Shodno tomu, ciljevi organizacije rada i ciljevi poduzeća usko su povezani. Svako je poduzeće formirano u svrhu ostvarenja specifičnih ciljeva odnosno zadataka, a organizacija rada služi za izvršenje tih zadataka. Prema tome, što više zadataka organizacija izvrši, to je djelotvornija. Ciljevi poduzeća određeni su kao jedan od navedenih ciljeva:

1. „maksimiranje profita,
2. maksimiranje prodaje,
3. postizanje „zadovoljavajuće“ razine prodaje,
4. postizanje željenog ciljnog tržišnog udjela,
5. preživljavanje firme,
6. očuvanje fluktuacije radnika (employee turnover) pod određenom kritičnom točkom te
7. stabilnost zarada“. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:88)

Prva četiri cilja upućuju na isplativost poslovanja i napredovanje u smjeru likvidnosti, dok se ostala tri cilja odnose na konkurentnost i održavanje poslovanja na stabilnoj razini. Budući da poduzeće može imati više ciljeva, oni su raspoređeni u odnosu na tekuće projekte u cilju ostvarenja što većega profita i radi uklanjanja moguće nestabilnosti. Cilj je putokaz koji poduzeću pokazuje u kojem smjeru treba ići. Kao takav, cilj mora imati svoj početak i kraj te određen vremenski rok, odnosno vremensko razdoblje u kojemu taj cilj treba ili mora biti ostvaren. Ciljevi trebaju biti jasno definirani i točno određeni radi što lakšeg, odnosno efikasnijeg ostvarenja. Poduzeće ili organizacija koja ima jasno određene ciljeve ima i veće šanse za uspješno poslovanje. Prema autorima Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:92) treba istaknuti principe rukovođenja koje je sažeo Henri Fayol, a to su:

1. planiranje,
2. organiziranje,
3. naređivanje,
4. koordiniranje i
5. kontroliranje.

Prema različitim podjelama načela i principa, problematika je sažeta u dva načela, a to su: podjela rada i podjela rezultata rada. Također, autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:94) naglašavaju važnost općih načela organizacije, a to su:

1. „načelo uklanjanja štetnih razmaka i hodova,
2. načelo predviđanja,
3. načelo pripremanja,
4. načelo ujednačavanja i
5. načelo spajanja jednakih elemenata ili jednakih procesa“.

Načelo uklanjanja štetnih razmaka i hodova označava zahtjev za kontinuiranim procesom koji se odvija bez čestih prekida i razmaka između pojedinih elemenata procesa. Ovim načelom

postignuta je visoka razina efikasnosti i efektivnosti te veći uspjeh samog procesa i organizacije. Načelo predviđanja, odnosno planiranja podrazumijeva planiranje svih čimbenika koji bi mogli utjecati na proizvodni ili bilo koji drugi proces organizacije, kao i svih elemenata usko povezanih s organizacijom. Uz to načelo vezano je i načelo pripremanja. Načelo pripremanja podrazumijeva izvršenje svega onoga što je predviđeno, odnosno planirano. Prema tome, treba pripremiti i dokumentaciju, mjere sigurnosti, proučavanje tržišta, kao i same radnike. Načelo ujednačavanja podrazumijeva usklađivanje svih elemenata poslovnog procesa, odnosno ujednačavanje sredstava za rad, predmeta rada te ljudskih resursa. Ovim je načelom postignuta minimalna potrošnja energije. Načelo spajanja jednakih elemenata ili jednakih procesa olakšava korištenje mehanizacije i automatizacije, odnosno povećava proizvodnost, profitabilnost te efikasnost i efektivnost poduzeća.

### **2.3. Vrste organiziranja i organizacija**

Vrste organiziranja podrazumijevaju različite pristupe u organizaciji. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:105) prema Fischer (1948) naglašavaju kako su najznačajnije vrste organiziranja:

- a) „prema opsegu – potpuno i djelomično;
- b) prema načinu na koji se provodi – individualno i shematsko;
- c) prema koncepciji rukovođenja i upravljanja – centralizirano i decentralizirano“ te prema prilogu Novaka:
- d) „prema trajanju rada na organizaciji – jednokratno i postupno;
- e) s obzirom na postojanje organizacije – organizacija i reorganizacija“.

Podjela vrsta ne označava u potpunosti oprečne načine organiziranja. Također, primjena jedne skupine ograničavanja ne isključuje korištenje neke druge vrste organiziranja iz različite skupine. Moguće su i mješavine vrsta organiziranja ovisno o raspodjeli posla i zadataka u organizaciji. Svaka organizacija ili poduzeće treba imati dugoročni plan radi uspješnog provođenja određene vrste organizacije. Osim toga, dugoročni je plan ključan zbog razvoja i usavršavanja organizacije u željenom smjeru te ostvarivanja ciljeva koji su unaprijed određeni. Kao jedna od vrsta organiziranja, potpuno organiziranje podrazumijeva cjelokupno poslovanje. Primijenjeno je kod organizacija ili poduzeća koji su na početku rada, odnosno u osnivanju ili u nekim poduzećima koja teže reformaciji ili modernizaciji. Potpuno organiziranje ili modernizacija ne podrazumijeva izmjenu svih postojećih elemenata organizacije. Nužno je

obaviti analizu same organizacije i njezine strukture radi provođenja valjanje promjene koje će modernizirati sustav i poboljšati poslovanje. Ukoliko organizacija želi provesti manje promjene, tada je primijenjeno djelomično organiziranje. Takvo organiziranje može biti provedeno u samo jednom segmentu poslovanja, odnosno te promjene ne moraju utjecati na cjelokupno poslovanje. Promjene mogu biti potrebne kod ponašanja pojedinaca, ogranaka poduzeća i u ostalim sličnim slučajevima te je češća pojava odupiranja promjenama na razini djelomičnog organiziranja. Kod individualnog organiziranja primijenjen je individualan način rješavanja organizacijskih problema. Koristeći takav način, analizirane su pozitivne i negativne strane rješenja koja su dotad primijenjivana te su upotrebljavane samo one promjene koje će usmjeriti organizaciju k poboljšanju i većoj uspješnosti poslovanja. Također, promjene će biti efektivne jedino ako su provedene u pravo vrijeme i na područjima gdje su najpotrebnije. Najčešće je ovakav način organiziranja povezan s pojedincem ili rukovoditeljem, a same promjene provode izvršitelji, odnosno drugi zaposlenici. Shematsko organiziranje, kako mu i ime kaže, provodi promjene prema unaprijed definiranim shemama. Najčešće je shematsko organiziranje primijenjeno u velikim poduzećima koji teže usklađivanju svih organizacijskih jedinica, odnosno njihova poslovanja. U shematskom organiziranju najčešće su neutralizirani subjektivni učinci pojedinaca, pa čak i onih na visokim rukovodstvenim razinama. Prema Sikavica, Novak, (1993:27-28) potpuno i djelomično organiziranje mogu biti primijenjivani i kao individualno i shematsko organiziranje. Centralizirano organiziranje često je povezano sa shematskim organiziranjem, a decentralizirano s individualnim. Međutim, to često nije tako, a u nekim slučajevima može se primjenjivati upravo suprotno. U suvremenoj organizaciji, novi načini komuniciranja omogućuju decentralizaciju proizvodnje, a isto tako i decentralizaciju administracije. Jednokratno i postupno organiziranje imaju dodirne točke s potpunim i djelomičnim organiziranjem. Njihova se primjena preklapa te se potpuno organiziranje primjenjuje postupno, a primjena djelomičnog organiziranja je jednokratna. U slučaju pojedinih organizacijskih problema u kratkom roku provodi se jednokratno organiziranje. Kako bi bilo uspješno, jednokratno organiziranje treba provoditi u skladu s dugoročnim planom poduzeća. Prilikom organiziranja cijelog poduzeća primjenjuje se postupno organiziranje te podrazumijeva uvođenje dugoročnih organizacijskih promjena. Prema tome, jednokratno i postupno organiziranje mogu se istovremeno primjenjivati. Organizacija kao jedna od vrsta organiziranja odnosi se na novonastalo poduzeće, dok se reorganizacija odnosi na već postojeći sustav koji želi ili mora uvesti neke promjene u svoje poslovanje. Reorganizacija se može odnositi na broj zaposlenih, opremu, proizvodne i ostale procese organizacije te je njezin cilj poboljšanje poslovanja poduzeća. U usporedbi s ostalim vrstama organiziranja, organizacija i

reorganizacija nemaju točno određene predmete, već više služe kao procesi koje je potrebno provesti u samoj organizaciji ili poduzeću.

## 2.4. Oblikovanje organizacije

Sama organizacija poduzeća nije unaprijed određena, već ju čine ciljevi i zadatci koji se žele ostvariti te vanjski i unutarnji čimbenici koji utječu na poduzeće. Svako poduzeće teži ostvarivanju organizacijske učinkovitosti. Učinkovitost poduzeća ukazuje na sukladnost svih važnih djelatnosti unutar poduzeća čiji su cilj uspjeh i efikasnost. Učinkovitu organizaciju karakterizira sposobnost prilagođavanja raznim promjenama. Osim toga, postoje i brojni čimbenici koji utječu na organizaciju nekog poduzeća. Pri organizaciji poduzeće treba krenuti od vlastite svrhe, ciljeva te zadataka kako u kasnijem poslovanju ne bi došlo do promjena ili odbacivanja zadanih ciljeva. Unutarnji čimbenici su oni čimbenici na koje poduzeće može utjecati, odnosno upravljati njima. Oni su međusobno isprepleteni i djeluju kao jedna grupa, a ne posebno. Ukoliko dođe do promjene na jednom čimbeniku, to je odraženo i na ostale čimbenike. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:153) prema Sikavica, Novak (1999:73) ističu unutarnje čimbenike:

1. ciljevi i strategija,
2. zadaci i tehnologija,
3. veličina,
4. kadrovi,
5. životni ciklus poduzeća,
6. proizvod i
7. lokacija.

Ciljevi označavaju što organizacija želi ostvariti, a strategija ukazuje na način postizanja tih ciljeva. Svrha, odnosno misija poduzeća označava osnovni (primarni) cilj poduzeća te je kao takva motiv postojanja nekog poduzeća. Ciljevi služe kako bi poduzeće imalo svrhu svoga rada, odnosno djelovanja. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:153) ističu Draftovu definiciju strategije: „strategija je plan za međusobnu interakciju poduzeća s konkurentskom okolinom radi postizanja ciljeva organizacije“. Prema tome, za različite ciljeve korištene su različite strategije. Strategija je povezana sa strukturom poduzeća, što ukazuje na to da poduzeće treba planirati svoj razvoj unaprijed i tek tada uspostaviti organizacijsku strukturu koja će to ostvariti.

Zadaci predstavljaju poslove koji moraju biti izvršeni kako bi određeni ciljevi bili unaprijed ostvareni, a tehnologija podrazumijeva strojeve i procese kojima su ti zadaci izvršeni. Zadaci trebaju biti jasno definirani te su određivani iz ciljeva poduzeća. Svaki zadatak predstavlja dodjeljeni segment posla koji treba biti izvršen. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:153) klasificiraju organizacijske zadatke u tri kategorije:

- a) zadaci povezani s radom s ljudima,
- b) zadaci povezani s radom sa stvarima i
- c) zadaci povezani s radom s informacijama.

Zadaci i tehnologije usko su povezani jer su zadaci izvršeni tehnologijama koje poduzeće koristi.

Poduzeće može biti određeno veličinom kao malo, srednje ili veliko. Pokazatelji kao što su broj zaposlenih, ostvareni profit, kapital, struktura rukovođenja i slični ukazuju na veličinu poduzeća. Manja su poduzeća u još nekim aspektima osim veličine razlikovana od velikih poduzeća pa su tako drugačija u organizaciji te u čimbenicima o kojima ovisi organizacija. Također, razlika je u tome što u manjim poduzećima pojedine funkcije obavljaju vanjske institucije, dok su u velikim poduzećima one obavljane unutar same organizacije.

Jedan od ključnih čimbenika u organizaciji su upravo ljudski resursi. Oni svojim sposobnostima i znanjem utječu na formiranje same organizacije. Također, utječu na organizacijsku strukturu svojim kvalitetnim radom i trudom. Za cijelu je organizaciju važno da menadžment posjeduje visoku razinu znanja, ali važne su i sposobnosti što ih posjeduju radnici.

Životni ciklus organizacije sastavljen je od životnih faza. Svaka od faza ima određenu važnost za organizaciju. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:154) prema Draftu (1992:164) ističu integrativni model životnog ciklusa organizacije koji su osmislili R. E. Quinn, K. Cameron i L. Greiner (1983 i 1992) koji je sastavljen od četiri faze:

- a) „poduzetnička faza ili faza izgradnje organizacije,
- b) faza kolektivnog duha ili faza rasta,
- c) faza formalizacije ili faza diferencijacije i
- d) faza elaboracije (usavršavanje)“.

Svaka od tih faza je podjednako važna i u svakoj može doći do određenih prepreka ili problema. Kako bi poduzeće moglo nastaviti s poslovanjem, mora prebroditi sve prepreke ili probleme te izaći iz svake krize. U prvoj fazi prevladava neformalna organizacijska struktura bez birokracije. U sljedećoj fazi detaljno je raspodijeljen rad te su utvrđeni radni uvjeti i organizacijske jedinice. Mogući problemi u ovoj fazi mogu biti vezani za delegaciju te koordinacija i kontrola trebaju biti uspostavljene. Treća faza, odnosno faza formalizacije je faza u kojoj su postavljani određeni principi i pravila, odnosno provedene su sve potrebne procedure i kontrola. Vrhovni se menadžment u ovoj fazi treba koncentrirati na strategiju i planiranje. Operativne zadatke obavljaju menadžeri srednje razine te je jedina kriza koja se može pojaviti u ovoj fazi gaženje odluka menadžera. U posljednjoj, fazi elaboracije, dolazi do uspostavljanja suradnje i zajedničkog rada. Ova faza uključuje birokraciju i moguća kriza u ovoj fazi je potreba za revitalizacijom. (Sikavica, Novak, 1999:92-95)

Proizvod je određen načinom proizvodnje. Ako poduzeće proizvodi više različitih proizvoda primjenjujući različite tehnologije, a ne može organizirati pripremu proizvodnje za sve proizvode, uglavnom je upotrijebljen model organizacijske predmetne strukture. U slučaju proizvodnje srodnih proizvoda istim tehnološkim procesom, korišten je model funkcijske organizacijske strukture. (Sikavica, Novak, 1999:98-100)

Lokacija poduzeća u nekim je slučajevima važna za uspjeh poduzeća. Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:155) navode podjelu lokacije na:

- a) makrolokaciju i
- b) mikrolokaciju.

Također, naglašavaju da faktori makrolokacije mogu biti ekonomski i neekonomski te da su najvažniji ekonomski faktori sirovine, energija, tržište, radnici te distribucija. Kao neekonomske faktore ističu ekološke, pravne, zaposlenje viškova radnika te pozicioniranje u nerazvijenom dijelu zemlje. Mikrolokacija određena je topološko-ekonomskim i funkcionalno-organizacijskim faktorima. Prema navedenom, zaključeno je kako je lokacija poduzeća velika prednost ukoliko je poduzeće smješteno na povoljnom području.

Vanjski čimbenici organizacije ili poduzeća podrazumijevaju čimbenike kojima ne može upravljati, odnosno na njih utjecati. Vanjski čimbenici, kao i unutarnji mogu značajno utjecati na poslovanje te poduzeće njima mora biti prilagođeno. Autori Žugaj, Šehanović,



Cingula, (2004:156) prema Sikavica, Novak, (1999:103-104) naglašavaju kako ipak neka velika poduzeća s visokom potražnjom određenih proizvoda ili usluga mogu utjecati na vanjske čimbenike, odnosno okruženje poduzeća. Prema tome, vanjski čimbenici podrazumijevaju:

1. institucionalne uvjete,
2. integracijske procese,
3. tržište te
4. razvoj znanosti i tehnologije.

Institucionalne uvjete prema Mesconu, Albertu i Khedouriju (1985) autori još nazivaju i društveno-kulturno-političkim te pravnim čimbenicima. Institucionalni uvjeti definirani su ekonomskom politikom društva, odnosno ekonomskim sustavom te su određeni i zakonskom regulativom. Osim toga, institucionalni uvjeti određuju način funkcioniranja i organizaciju poduzeća te u pravnom smislu obuhvaćaju pitanja osnivanja, integracije, stečaja, likvidacije i slična druga pitanja.

Integracijski procesi podrazumijevaju udruživanje različitih poduzeća u grupacije. Kada poduzeće postane članom neke grupacije poduzeća, prolazi kroz određene organizacijske promjene te do uspostave nove organizacijske strukture same grupacije i svakog člana na individualnoj razini. Integracijski su procesi primijenjeni radi ostvarivanja efekta simbioze. Postoje čvrsti oblici integracija, kao što su fuzije i pripajanja poduzeća, a osim toga poduzeća ulaze i u partnerske odnose i strateške alijanse. (Sikavica, Novak, 1999:114)

Tržište ima značajan utjecaj na organizaciju poduzeća. Struktura tržišta i uvjeti nabave i prodaje utječu na organizaciju proizvodnje i proizvodnog procesa te se poduzeće mora prilagoditi zahtjevima tržišta.

Razvojem znanosti i tehnologije dolazi do promjena u svim sastavnicama okruženja te njime osim stvaranja novih proizvoda mogu biti stvoreni i novi sustavi i tehnologije. Time je ostvareno i više profita u samom poduzeću, a sve je manje potrebe za fizičkim radom.

## **2.5. Organizacijske promjene**

Promjene koje poduzeće može provesti mogu biti vanjskog ili unutarnjeg karaktera, odnosno potreba za njima može proizaći ili iz okruženja poduzeća ili iz njega samoga. Organizacijske promjene podrazumijevaju proces čiji je cilj unapređenje poslovanja poduzeća,

odnosno napredak. Promjene moraju biti provedene u pravo vrijeme kako bi bile učinkovite i uspješne za poslovanje poduzeća. Ukoliko želi opstati i napredovati, poduzeće mora biti prilagođeno unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji utječu na njegovo poslovanje. Također, unutarnji i vanjski čimbenici mogu međusobno utjecati jedni na druge te shodno tomu neke zakonske promjene mogu utjecati na zaposlenike u poduzeću što može dovesti do organizacijskih promjena. S obzirom na to, autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:158-159) ističu čimbenike koji su najčešći razlozi organizacijskih promjena:

1. „dinamičnost tržišta,
2. nove tehnologije,
3. društveno-ekonomski trendovi,
4. promjena strategije,
5. proces organizacijskog rasta te
6. organizacijske krize i problemi“.

Dinamičnost tržišta tijekom godina sve više povećavala, kao i utjecaj tržišta na organizaciju i moguće promjene. Svako se poduzeće susreće s konkurencijom, a u današnje vrijeme konkurencija se velikom brzinom pojavljuje i razvija. Na svakom tržištu, bilo ono lokalno, nacionalno ili svjetsko postoji konkurencija i prema tome na svakom tržištu postoje prijetnje za poduzeća. Poduzeća koja posluju na manjem tržištu međusobno se moraju boriti kako bi pridobila klijente i stvorila prednost koja će ih razlikovati od konkurenata. Poduzeće koje posluje na većem tržištu i dolazi u dodir s različitim jezicima, kulturama i tradicijama može uvidjeti svoja ograničenja i probleme te ih na taj način popraviti i unaprijediti svoje poslovanje. Okolina uvelike utječe na promjene tržišta i samoga poduzeća te do nekih promjena može doći sporo i postupno, a neke mogu biti iznenadne i nagle te staviti poduzeće u stanje nesigurnosti.

Nove tehnologije posljedica su brzog razvoja znanosti i velikih znanstvenih dostignuća do kojih često dolazi u današnje vrijeme. Svako poduzeće koje brine o svom ugledu i poslovanju prati razvoj novih tehnologija kako bi ih moglo primjeniti u svom poslovanju i prema tome je korištenje novih tehnologija dugoročan proces koji je iznova ponavljan. Ono poduzeće koje ignorira razvoj tehnologije bit će izgurano s tržišta zbog konkurencije koja posluje ukorak s novim tehnologijama. Također, jedan od ključnih načina na koji će poduzeće prihvatiti nove tehnologije jest obuka i usavršavanje zaposlenih. U današnje vrijeme većina

poduzeća pridaje važnost informacijskoj tehnologiji. Budući da su informacije važan poslovni resurs, primjenom IT-ja poduzeće ostvaruje sve informacijske potrebe. Usto, informacijske tehnologije imaju veliku ulogu u uspješnosti poslovanja poduzeća, kao i u komunikaciji sa zaposlenima i klijentima te pridonose uspješnosti ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Opći društveno ekonomski-trendovi ukazuju na potrebu za prepoznavanjem trendova koji mijenjaju poduzeće i njegovo okruženje. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:160-161) navode S. P. Robbinsovu podjelu važnih društvenih trendova na: „promjene u prirodi radne snage, ekonomske šokove, socijalne trendove i svjetsku politiku“. Promjene u prirodi radne snage odavno su započele te je sve više zaposlenih žena u različitim sektorima, no nije sa sigurnošću zaključeno da vlada potpuna ravnopravnost budući da još uvijek postoje nejednakosti u plaćanju žena i muškaraca za isti posao. Opći ekonomski šokovi mogu uzdrmati položaj tržišta i samoga poduzeća, ali poduzeće mora biti spremno na prilagodbu promjenama i opstati. Socijalni trendovi podrazumijevaju više činjenica, kao što je sve veća zastupljenost fakultetski obrazovanih ljudi, kasnije stupanje u brak, učestalost razvoda i slično. Svjetska politika podrazumijeva velike promjene koje mogu značajno utjecati na tržište i poduzeća, kao što je tranzicija.

Promjena strategije podrazumijeva promjenu načina na koji će poduzeće odgovoriti na promjene u okruženju ili na tržištu, a do promjene strategije može doći i zbog organizacijskog povećanja poduzeća. Promjena strategije najčešće je rezultat promjene zaposlenih u menadžmentu, a promjene u menadžmentu provedene su upravo zato što je potrebna nova strategija.

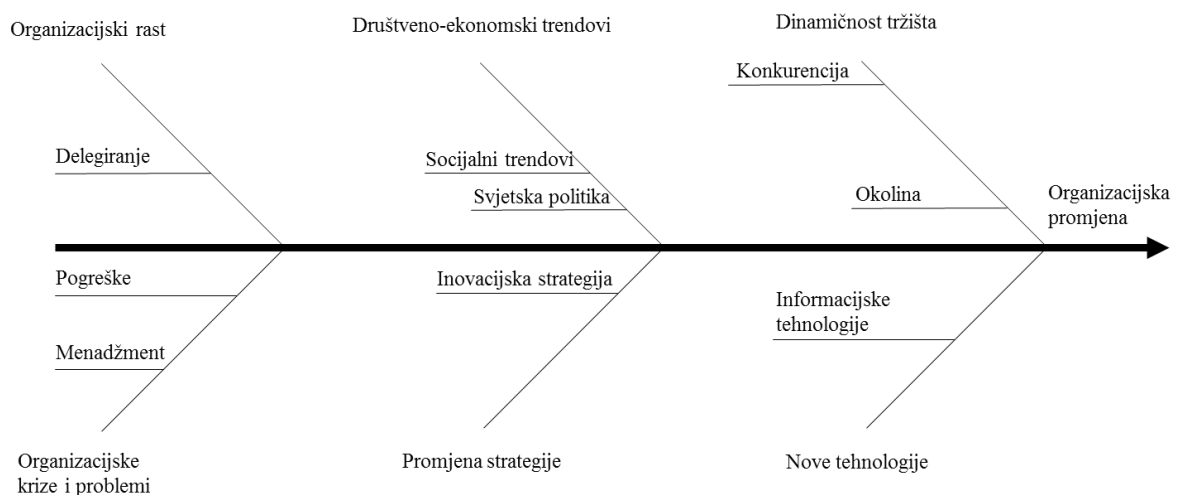
Proces povećanja veličine organizacije ili poduzeća nazvan je organizacijskim rastom. Organizacijski rast sastavljen je od nekoliko faza od kojih svaka podrazumijeva neku temu ili skupinu problema. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:162) ističu pet faza organizacijskog rasta poduzeća:

1. rast uz kreativnost,
2. rast uz usmjeravanje,
3. rast uz delegiranje,
4. rast uz koordinaciju i
5. neprestani rast uz suradnju.

Pravovremena i vješta primjena organizacijskih promjena ključna je za uspješno upravljanje krizom rasta i prijelaz u sljedeću fazu životnog ciklusa poduzeća.

Do organizacijskih kriza i problema dolazi jer poduzeće nije na vrijeme reagiralo na promjene u okruženju ili poslovanju. Organizacijske krize upućuju na potrebu za promjenom te nastaju kada u poduzeću nešto nedostaje, bili to ljudi, oprema ili resursi. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:170) prema Sikavica, Novak, (1993:629) definiraju simptome koji označavaju krizu poduzeća: neorganiziranost poduzeća, nestabilnost cijena, neiskorištene prilike na tržištu, loša radna atmosfera, nedovoljna motivacija zaposlenih te slični drugi. Organizacijske krize upućuju na to da organizacijska struktura poduzeća nije u skladu s razinom rasta poduzeća. Kako autori ističu, unutarnji pokretači promjena mogu biti: pad kvalitete i kvantitete proizvodnje, narasle spoznaje kao posljedica edukacije zaposlenika te osjećaj potrebe za promjenom koja se javlja među zaposlenicima u slučaju da dugo vremena ne dolazi do nikakvih promjena u poduzeću. Također, do organizacijskih kriza i problema može doći zbog lošeg vodstva, odnosno menadžera koji nije dobar vođa svojim zaposlenicima. Usto, do problema dolazi i nepoštivanjem određenih pravila i principa poduzeća kao i neprimjerenom provedbom organizacijskih promjena.

Na Slici 1. prikazan je Fishbone dijagram (dijagram riblje kosti) iz kojega su vidljivi izvori i pokretači organizacijskih promjena.



**Slika 1.** Fishbone dijagram

Izvor: Obrada autorice (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:191)

### **3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I UPRAVLJANJE**

Organizacijska struktura ključna je za svaku organizaciju ili poduzeće. Postoje brojne definicije organizacijske strukture, a u svakoj su definiciji u središtu odnosi. Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:215) definiraju organizacijsku strukturu kao „sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka“, a ističu i definicije mnogih autora, od kojih su neke: Novakova definicija „sveukupnost veza i odnosa“, Mintzbergovo objašnjenje „suma načina na koji organizacija dijeli posao na različite zadatke i zatim postiže koordinaciju između njih“ te jedna od najpoznatijih definicija organizacijske strukture (Sikavica, Novak, 1992:95 prema Novak, 1987): „sveukupnost veza i odnosa između i unutar činilaca proizvodnje na svim stupnjevima organizacije i u točno potrebnim količinama“.

#### **3.1. Elementi organizacijske strukture**

Svaka je organizacijska struktura sastavljena od elemenata koji su međusobno povezani. Povezanost između elemenata ključan je čimbenik organizacijske strukture i autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:216) u veze i odnose između elemenata ubrajaju:

1. organiziranje sredstava potrebnih za proizvodnju i razborito uređenje prostora,
2. organiziranje ljudskih resursa,
3. razlaganje zadataka do najmanjeg detalja,
4. organiziranje odnosa unutar poduzeća i
5. definiranje vremenskog slijeda poslova.

Slika 2. prikazuje odnose i elemente organizacijske strukture poduzeća.



**Slika 2.** Organizacijska struktura poduzeća

Izvor: Obrada autorice (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:217)

Sredstva za proizvodnju vrlo često prolaze kroz promjene, kao što i njihova primjena u poduzeću dovodi do promjena. Najveće promjene kroz koje su poduzeća prolazila podrazumijevale su informatizaciju poslovanja koju su prošla sva suvremena poduzeća. Ključan čimbenik za uspješno poslovanje poduzeća je primjena odgovarajuće tehnologije i opreme. Kako bi poduzeće moglo uspješno upotrebljavati tehnologije i opremu, one moraju biti na vrijeme nabavljene, pripremljene za korištenje te na kraju i uspješno korištene u radu. Kako bi oprema što više doprinijela uspješnom poslovanju poduzeća, ona mora biti odgovarajuća za djelatnost poduzeća te ne iziskivati veliki trošak. Budući da je mogućnost korištenja kvalitetne i odgovarajuće opreme vrlo važno za uspješno poslovanje poduzeća,

opremom se treba znati pravilno koristiti, odnosno zaposlenici bi trebali biti osposobljeni koristiti opremu potrebnu za rad.

Organiziranje ljudskih resursa, odnosno potencijala vrlo je bitno kako bi poduzeće uspješno i pravovremeno ispunjavalo svoje ciljeve i zadatke. Prema autorima Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:218) organizacija ljudskih resursa obuhvaća pitanja koja su vezana za: sastav kolektiva, spajanje kolektiva u cjelinu te na uvjete rada i života poduzeća i na moguće probleme, kao što su nezadovoljstvo, oscilacija, izbor, osposobljavanje, želja i volja za radom i slično. Radi što učinkovitijeg postizanja ciljeva, svaki zaposlenik treba imati točno definirane zadatke i vremenski rok izvršenja tih zadataka. Također, svako radno mjesto treba biti detaljno definirano kako bi svaki zaposlenik znao koji su poslovi i zadaci njegovo područje.

Razlaganje zadataka podrazumijeva podjelu zadataka u poduzeću ovisno o znanjima i sposobnostima zaposlenika. Prema tome, zadaci mogu biti podijeljeni većim organizacijskim jedinicama, timovima ili pojedincu ovisno o vrsti i obujmu posla. Kako bi zadatak bio što uspješnije ostvaren, treba ga pravilno razložiti, odnosno raspodjeliti.

Autori ističu kako je načelo definiranja funkcija prema Weihrichu i Koontzu (1994:345) iznimno važno, a ono govori da što su jasnije definirani rezultati očekivani od tima ili pojedinca, aktivnosti koje trebaju biti provedene i delegirane organizacijske vlasti te što su razumljiviji odnosi s drugim položajima u segmentu ovlasti i informacija, pojedinac ili tim mogu primjerenije doprinijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Organizacija odnosa unutar poduzeća obuhvaća odnose pri upravljanju i rukovođenju poduzeća, kao sve druge odnose. Menadžment je ključni dio svakoga poduzeća i samim time utječe na poslovanje i atmosferu u poduzeću. Upravljanje poduzećem podrazumijeva upravljanje i odnosima u poduzeću te autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:220) prema Weihrichu i Koontzu (1994:4) definiraju menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“. Iz ove definicije zaključeno je kako su za uspješno ostvarenje ciljeva u poduzeću potrebni ugodno radno okruženje te efikasan rad u timovima. Rukovođenje podrazumijeva usmjeravanje zaposlenika ka ostvarenju ciljeva.

Definiranje vremenskog slijeda poslova podrazumijeva izvršavanje zadataka i poslova na vrijeme, u skladu sa svim ranije definiranim zahtjevima.

### **3.2. Vrste organizacijske strukture**

S obzirom na to da je svako poduzeće drugačije, ne postoji univerzalna organizacijska struktura koja bi odgovarala svakom poduzeću. Najčešće određene karakteristike poduzeća definiraju odgovarajuću organizacijsku strukturu, a neke od njih su vrsta i način posla koji se obavlja u poduzeću, sudionici (zaposleni), tehnologija, klijenti (korisnici) i drugi različiti čimbenici koji mogu proizaći iz okoline ili unutrašnjosti poduzeća. Poduzeću odgovara ona organizacijska struktura koja će pridonijeti uspješnom i efikasnom rješavanju zadataka. Također, poduzeće može kombinirati više različitih organizacijskih struktura te mijenati strukturu s obzirom na trenutnu strategiju. Neke od vrsta organizacijskih struktura prema Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:222) su:

- a) funkcionalna,
- b) divizionalna,
- c) projektna
- d) organizacijska struktura T-oblika,
- e) matična,
- f) mrežasta,
- g) tenzorska,
- h) prividna i
- i) fraktalna.

U središtu funkcionalne organizacijske strukture su funkcije, odnosno podjela rada i poslova te je uspostava organizacijskih jedinica izvršena prema adekvatnim funkcijama u poduzeću. Najčešće je jednako uspostavljenih funkcijskih jedinica kao i poslovnih funkcija. Funkcionalna organizacijska struktura najčešće je korištena u malim poduzećima, ali nije rijetka pojava niti u srednjim i većim poduzećima. Funkcionalna organizacijska struktura većinom je uspostavljena u novoosnovanim poduzećima te je očekivano da pomogne učinkovito donijeti odluke i obaviti zadatci. Funkcionalna organizacijska struktura ima svoje pozitivne i negativne strane. Pozitivne strane su logično reflektiranje funkcija poduzeća, jasno naglašavanje moći i ugleda ključnih funkcija, daje prednost specijalizaciji, pojednostavljuje usavršavanje te omogućava snažnu kontrolu najvišim razinama. Negativne su strane



minimiziranje važnosti cjelokupnih ciljeva poduzeća, pretjerana specijalizacija, slaba kompatibilnost funkcija, potpuna odgovornost najviših razina menadžmenta za ostvarenje ciljeva poduzeća, sporo prilagođavanje promjenama u okruženju i slično. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:224 prema Weihrichu i Koontzu 1994:269)

Rast i razvoj poduzeća rezultira divizionalnom organizacijskom strukturom. Najčešće je divizionalna organizacijska struktura korištena u velikim poduzećima, ali to nije pravilo budući da korištenje ove organizacijske strukture ovisi o širenju proizvoda. U tom slučaju, najviše pažnje je posvećeno proizvodu. U divizionalnoj organizacijskoj strukturi primijenjena je i podjela prema kupcima, odnosno klijentima. Iako je pozitivna strana ovog pristupa zadovoljstvo klijenta, također zahtjeva puno rješavanja problema koje imaju klijenti. U divizionalnoj organizacijskoj strukturi korištena je i teritorijalna podjela te je uobičajena za poduzeća koja posluju na više područja te su na tim područjima raspodijeljene i aktivnosti poduzeća.

Projektna organizacijska struktura zadacima pristupa kao projektima. Prema tome je određen obujam tima i njegova struktura. Svaki zadatak, odnosno projekt ima svoj smisao i cilj, određeno vrijeme trajanja i predviđena sredstva. Projektna organizacijska struktura najčešće je primijenjivana u opsežnim i kompleksnim projektima te je uvelike zaslužna za uspjeh projekta ako je pravilno provedena. Jedna je od suvremenijih organizacijskih struktura.

T-oblik organizacijske strukture primijenjen je u poduzećima na koja uvelike utječe informacijska tehnologija te je prema tome ova organizacijska struktura nazvana još i tehnički uvjetovana organizacija. T-oblik organizacijske strukture nema određena pravila i zahtjeve te je temeljen na otvorenim sustavima. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:229) Svako uspješno poduzeće u današnjem vremenu je tehnički uvjetovano, odnosno primjenjuje T-oblik organizacijske strukture. Mrežasta i prividna organizacija odgovaraju na zahtjeve koje postavlja ovaj T-oblik organizacijske strukture.

Matrična organizacijska struktura podrazumijeva podjelu na organizacijske jedinice, kao i upravljanje projektima. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:229) Prema tome su uspostavljeni timovi za rad na projektu, slično kao i kod projektne organizacijske strukture te je također suvremeni oblik organizacijske strukture. Ovakva je organizacijska struktura najčešće primijenjivana kod istovremenog rada na većemu broju projekata.

Mrežasta, odnosno mrežna organizacijska struktura stavlja hijerarhiju u drugi plan te poslovni sustav spaja u cjelinu. Također, ova organizacijska struktura smatrana je jednim od dinamičnijih oblika i pridaje važnost specijalizaciji. U ovom obliku organizacijske strukture nema kontroliranja i nagrađivanja zaposlenih, a naglasak je na ljudskim odnosima.

Prividna organizacijska struktura podrazumijeva moderno poslovanje te teži prilagodljivosti i brzom prihvaćanju promjena i djelovanju u skladu s njima. Ova organizacijska struktura podrazumijeva poslovanje bez hijerarhije te čini mrežu nezavisnih poduzeća povezanih informacijskom tehnologijom. Ključno je u ovoj organizacijskoj strukturi uspostaviti zajedničku suradnju.

Fraktalna organizacijska struktura koristi prednosti informacijske tehnologije. Ova organizacijska struktura također ne pridaje značaj hijerarhiji, a teži brznoj međusobnoj komunikaciji na svim razinama. Naglasak je na zaposlenicima i njihovu usavršavanju.

### **3.3. Upravljanje organizacijom**

Upravljanje i menadžment sinonimi su govoreći o nekoj organizaciji ili poduzeću. Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:397-398) navode kako Weihrich i Koontz (1994:116) menadžment dijele na pet funkcija, odnosno aktivnosti, a to su:

1. planiranje,
2. organiziranje,
3. upravljanje ljudskim resursima,
4. vođenje i
5. nadzor.

Iako su pojmovi menadžment i upravljanje sinonimi, menadžment je definiran na više različitih načina. Menadžment podrazumijeva:

- a) upravljanje i vođenje,
- b) pojedince koji izvršavaju upravljanje i vođenje,
- c) poslovni proces ili funkciju te
- d) znanost.

### 3.4. Menadžment i razine menadžmenta

U upravljanju organizacijom ključni su menadžeri. Oni su na najvišoj razini u hijerarhiji te čine članove nadzornog odbora te upravu. Osim upravljanja, menadžeri ispunjavaju još i izvršnu funkciju te kao takvi čine vrhovni menadžment. Vrhovni je menadžment moguće promatrati na upravljačkoj i izvršnoj razini. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:400) Upravljanje i vođenje usko su povezani, kako pojmovno, tako i u praksi. Upravljački i izvršni menadžment razine su strateškog menadžmenta. Upravljački menadžment obuhvaća nadzorni odbor, odnosno direktore i predsjednika odbora. Odbor treba poznavati i poštivati sva postojeća pravila te donositi odluke u skladu s njima. Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:404) navode konkretne dužnosti odbora, a one su:

- a) odrediti svrhu i cilj poduzeća
- b) definirati strategije za postizanje ciljeva i ispunjavanje zadataka
- c) definirati politiku poduzeća u planiranju i realizaciji planova
- d) imenovati glavnog izvršnog direktora i nadzirati njegovo obnašanje funkcije
- e) biti glavni pokretač u poduzeću.

Kako naglašavaju autori, članove odbora izabiru dioničari koji članove postavljaju kako bi izvršavali funkciju u svrhu napretka poduzeća. Odbor predstavlja ključnu poveznicu između vlasnika poduzeća i izvršnih menadžera.

Na izvršnoj razini su glavni izvršni direktor te izvršni menadžeri koji brinu o resursima i o uspješnosti poslovanja. Izvršni menadžment predstavlja upravu poduzeća, koja može imati jednog ili više članova. Za uspješno upravljanje, potrebno je i znati uspješno voditi. Kako bi menadžer dosegao svoj puni potencijal, on mora imati određenu slobodu donositi odluke. Također, da bi menadžer bio uspješan u svome poslu, mora imati ljude koji će ga slijediti na temelju njegove sposobnosti i povjerenja u njega. Dobar menadžer mora željeti i moći razumjeti svoje zaposlenike te ih motivirati za daljnji napredak. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:411)

## **4. IT U ORGANIZACIJI**

Informacijska tehnologija ključna je za uspješno poslovanje. Pojavom informacijske tehnologije u poduzećima dolazi do obrata u poslovanju te do lakše organizacije i općenito rada u tvrtkama. Informacijska tehnologija svakodnevno donosi sa sobom nove promjene u poslovanju kojima svako poduzeće mora biti prilagođeno kako bi napredovalo ili opstalo na tržištu. Budući da suvremeno poslovanje podrazumijeva primjenu informacijskih tehnologija, ono iziskuje i određene investicije u tom području. Autori Spremić i Srića, (2000:16) definiraju IT kao korištenje tehnologije u poslovne svrhe tako da su stvoreni informacije i znanje na temelju kojih su donesene odluke u organizaciji, a donose ih menadžeri.

### **4.1. Utjecaj IT-ja na organizaciju**

Informacijska tehnologija i njezina primjena važne su za suvremenu organizaciju ili poduzeće te služe pojednostavljenju i pospješenu poslovanja. Kako bi poduzeće efikasno i brzo izvršavalo svoje ciljeve i zadatke, mora znati pravilno primjenjivati informacijsku tehnologiju. Da bi korištenje informacijske tehnologije bilo uspješno, mora postojati komunikacija. Kvalitetna komunikacija i prenošenje relevantnih informacija u poduzeću također olakšavaju poslovanje i na taj način međusobno povezuju sve koji su uključeni u poslovanje organizacije ili poduzeća. Informacijska tehnologija na mnogo raznih načina pozitivno utječe na poslovanje. Autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:621) prema Davenportu (1992) ističu mogućnosti koje pruža IT te utjecaje na organizaciju navedene u Tablici 1.

<b>Mogućnosti</b>	<b>Koristi organizacije od IT-ja</b>
Transakcijske	Transformacija nestrukturiranih procesa u rutinirane transakcije
Zemljopisne	Prenošenje informacije brzo i lako na velikim udaljenostima, neovisno o lokaciji
Automatizacija	Smanjenje ili zamjena čovjekova rada
Analitičke	Pružanje kompleksne analitike za određeni proces
Informacijske	Dobivanje velikih količina detaljnih informacija
Sekvencijalne	Omogućavanje promjene u redoslijedu zadataka u procesu dopuštajući da se radi s više njih istovremeno
Znanje i menadžment	Omogućavanje razmjene znanja i stručnosti radi poboljšanja nekog procesa
Praćenje	Detaljno praćenje statusa zadatka input-a i output-a
Razmjena	Spajanje dviju strana procesa koje bi inače komunicirale putem posrednika

**Tablica 1.** Mogućnosti i koristi organizacije od IT-ja prema Davenportu

Izvor: Obrada autorice (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:621)

IT je sa sobom u klasično poslovanje poduzeća donio nove promjene i trendove. Povećavanjem primjene IT-ja, dolazilo je i do sve većih promjena. Na dinamičnom tržištu, ispunjenom gotovo svakodnevnim promjenama potrebno je imati sposobnost brze prilagode, odnosno učenja. Sve većom primjenom informacijske tehnologije ona postaje ključna za poslovanje svakog suvremenog poduzeća. Budući da se svako poduzeće ili organizacija mora nositi s konkurencijom, autori Žugaj, Šehanović, Cingula, (2004:638) navode kako samo „učeca organizacija“ čiji su temelji znanje, informacija i komunikacija može opstati na takvom tržištu. Dolaskom vremena u kojemu informacijska tehnologija postaje imperativ, javlja se i pojam umreženog društva koje autori objašnjavaju kao društvo koje je prožeto promjenama te je povezano na razne načine zahvaljujući novim tehnologijama. Osim što su informacijske tehnologije temelj uspješnog poslovanja, također su važne i menadžerima jer ubrzavaju sve procese u poduzeću i unapređuju poslovanje. Unapređenjem i modernizacijom poslovanja

dolazi do novih izazova pri upravljanju informacijama. Prema autorima Spremiću i Srići, (2000:24) izazovi su sljedeći:

- a) česte promjene koje zahtjeva primjena novih tehnologija,
- b) zasićenost informacijama,
- c) brzina odgovora na tržišne promjene,
- d) troškovna efikasnost te
- e) sigurnost i etička pitanja.

Primjena IT-ja donosi mnoge pogodnosti za poslovanje pa tako omogućava poduzeću razlikovanje od ostalih i da kupcu pokaže što točno nudi i zašto je bolje od konkurencije. Uz pomoć informacijskih tehnologija poduzeća unapređuju svoje poslovanje jer imaju pristup alatima koji im omogućuju da oslušuju želje kupaca i ispunjavaju ih, da iskoriste prilike koje su im pružene na tržištu, da stvaraju različite proizvode te da uz sve to smanjuju troškove. Budući da sve te aktivnosti zahtijevaju brzo snalaženje i kontinuirano učenje i prilagođavanje, ključno je da osoba koja upravlja tim aktivnostima posjeduje potrebna znanja i vještine. Prema tome, ako te aktivnosti izvršava nekompetentna osoba, odnosno menadžer, tada poduzeće neće imati velike koristi od primjene informacijske tehnologije u poslovanju.

## **4.2. Važnost IT-ja u poslovanju**

U današnje vrijeme svaka tvrtka koristi informacijske tehnologije budući da je svako područje rada prožeto njima. Danas je gotovo svako poduzeće IT poduzeće upravo zbog presudne važnosti IT-ja za uspješno poslovanje. Prema tome, IT je zastupljen u svakome sektoru i može unaprijediti sve vrste poslovanja. Ključna osoba za integraciju IT-ja u poslovanje je menadžer koji je zadužen za postizanje usklađenosti informacijske tehnologije i poslovanja. Prije više od 20 godina, uvođenje informacijske tehnologije u poslovanje rezultiralo je promjenama i prilagodbama novomu tržištu koje obilježavaju dinamičnost i novi zahtjevi klijenata. Autori Spremić i Srića, (2000:47) naglašavaju ključne značajke prilagodbe dinamičnim uvjetima:

- a) globalizacija menadžmenta,
- b) sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama i posluje u skladu s njima,
- c) timski rad i fokus na ljudske resurse,
- d) promjena poslova te

e) upravljanje znanjem.

Globalizacija poslovanja podrazumijeva brisanje barijera kao što su one prostorne i vremenske. To znači da poduzeća pomoću informacijskih tehnologija mogu poslovati sve dane u godini bez obzira na vrijeme ili mjesto. Zahvaljujući međusobnoj mrežnoj povezanosti diljem svijeta, tvrtke mogu poslovati virtualno bez ikakvih prepreka i komunicirati na razne načine. Usto, globalizacija poslovanja pridonosi stvaranju multikulturalnog okruženja budući da više nije potrebno da članovi jedne tvrtke žive na istom kontinentu ili imaju zajednički materinski jezik. Na taj su način uklonjene predrasude i stvorena skladnost i međusobno prihvaćanje u poduzeću. (Spremić i Srića, 2000:50) Također, zaposlenici mogu raditi i iz svojih domova, što je uvelike primijenjivano za vrijeme pandemije koronavirusa, ali i nakon ublažavanja mjera. Mnoge tvrtke i dalje uspješno rade i funkcioniraju s različitih lokacija, a najčešće iz vlastitih domova.

Kako bi organizacija opstala na tržištu, mora prihvatiti promjene i početi poslovati u skladu s njima. Primjena IT-ja uvelike utječe i na organizacijsku strukturu te je ključna za prijenos informacija i međusobnu komunikaciju u poduzeću. Autori Spremić i Srića, (2000:53) kao važan pojam u uvođenju IT-ja u poslovanje navode „organizacijski darvinizam“, odnosno naglašavaju važnost prilagodljive organizacijske strukture svim mogućim promjenama, kako vanjskim, tako i unutarnjim te ističu da organizacija treba biti u potpunosti otvorena izvana i iznutra. Dobrom komunikacijom i pravovremenom obradom informacija dolazi do napretka u poslovanju i unapređenja poslovanja poduzeća.

Za što uspješniju primjenu IT-ja u poslovanju potrebno je dobro upravljanje ljudskim resursima. Ljude je potrebno podijeliti u timove gdje će zajedno raditi pojedinci različitih sposobnosti te tako na fleksibilan i efikasan način doći do ispunjenja zadataka i ciljeva. Također, poduzeće treba ulagati u usavršavanje i obuku svojih zaposlenika kako bi stjecali što više znanja i vještina te uvijek bili ukorak s najnovijim tehnologijama.

Promjena poslova obuhvaća spajanje više aktivnosti u jednu te stvaranje raznolikih radnih mjesta. Svaki pojedinac bi trebao imati točno određene zadatke i raditi isključivo u svom području te je u tu svrhu korisno stvoriti više radnih mjesta koja će imati svoju zadaću i pridonijeti efektivnom i efikasnom rješenju zadatka.

Upravljanje znanjem ključno je za uspjeh poslovanja i važno je da svaki pojedinac posjeduje znanja i vještine potrebne za njegovo radno mjesto. Znanjem i vještinama ostvaren je profit, a on je kao takav temeljna svrha organizacije. Prema tome, ulaganjem u znanje tvrtke ulažu u ostvarivanje svoje temeljne svrhe.

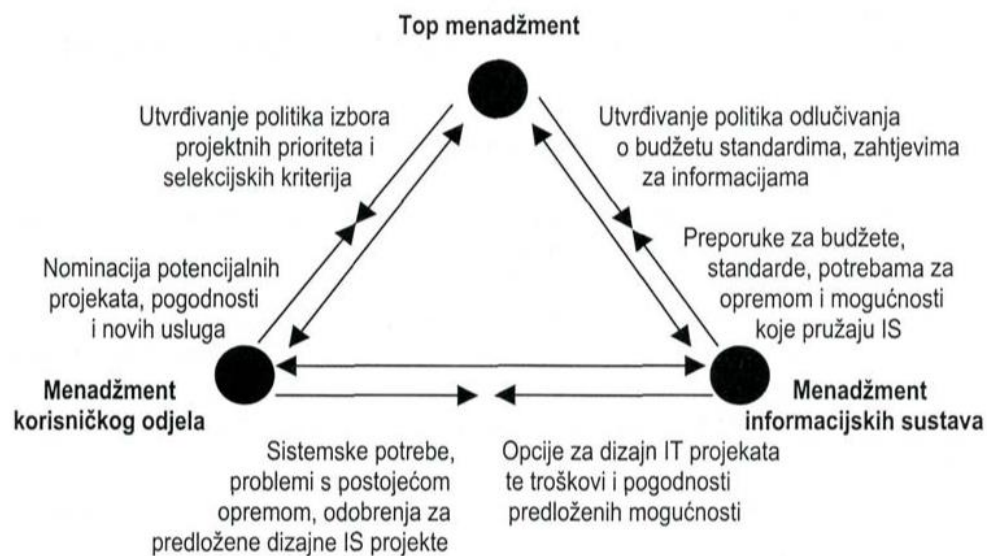
### **4.3. IT kao temelj uspješnog poslovanja**

Kako bi IT uistinu pridonio uspješnom poslovanju, potrebno ga je pravilno implementirati u organizaciju. Često dolazi do nesuglasja pri upravljanju informacijskom tehnologijom zbog različitih mišljenja ljudi zaduženih za taj posao, što rezultira nezadovoljstvom pri korištenju informacijske tehnologije. (Breslauer, Gregorić, 2015:3) IT treba biti dio poslovne strategije jer na taj način pridonosi razvoju i napretku poslovanja. Kako bi poduzeće ostvarilo što veći profit, čimbenici kao što su strategija i znanje trebaju biti usklađeni s informacijskim tehnologijama. Osim toga, korištenje IT-ja u poslovanju rezultira napretkom u različitim aspektima, kao što su poboljšanje kvalitete i usluge, niži troškovi, veća prilagodljivost promjenama na tržištu i brža reakcija na njih, izgradnja boljeg imidža, veća povezanost s kupcima i partnerima i slično. Prema tome, ključno je primjenjivati IT u poslovanju radi unapređenja i isticanja kvalitete tvrtke. U suvremenom poslovanju očekivano je da svi zaposlenici, neovisno o radnom mjestu, budu informatički pismeni. Posebno je važno za menadžere da posjeduju određene vještine i sposobnosti, kako u području menadžmenta, tako i u području upravljanja informacijskim tehnologijama. U današnje vrijeme potrebno je da menadžer ima i neka tehnička znanja iz područja djelatnosti tvrtke kako bi što učinkovitije upravljao tvrtkom. Autori Spremić i Srića, (2000:94) takve menadžere nazivaju „hibridnim“ menadžerima te je naglašeno da isključivo oni mogu upravljati tvrtkama koje posluju na suvremenom, dinamičnom tržištu. Autori također navode kako je cilj primjene IT-ja u poslovanju konkurentska prednost te navode različite načine na koje IT pruža konkurentsku prednost:

- a) brži odgovor na uvjete tržišta
- b) kvalitetnija usluga
- c) kontroliranje troškova
- d) bolja kvaliteta proizvoda ili usluge
- e) globalizacija poslovanja te
- f) razvijanje strateških partnerstava.



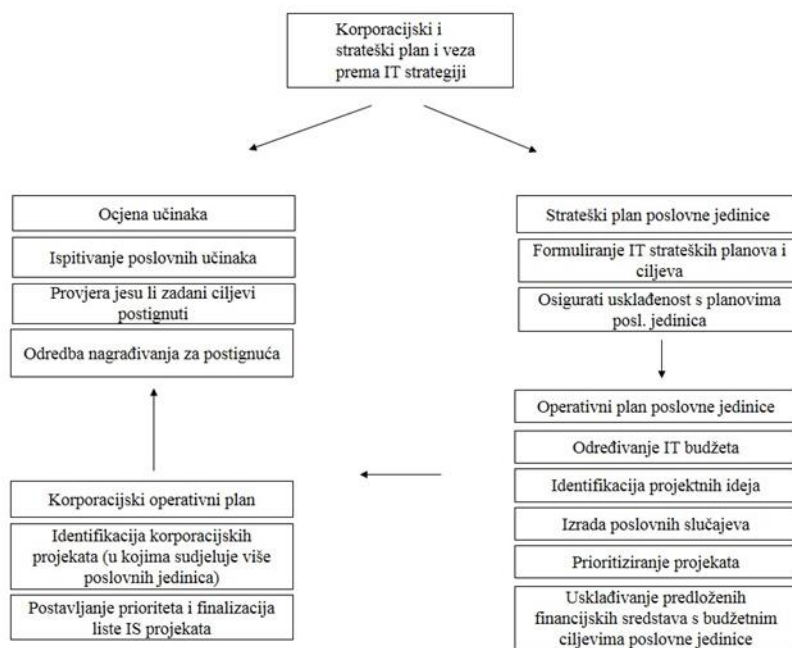
Što je IT u poduzeću više razvijen, to će njegova primjena pružati više prednosti i koristi za poduzeće. Najčešće je posao menadžmenta iskoristiti sve mogućnosti radi unapređenja poslovanja. Radi pravilnog upravljanja informacijskom tehnologijom i informacijskim sustavima ključna je kvalitetna komunikacija u poduzeću te pravovremena informiranost svih zaposlenika. Slika 3. prikazuje model upravljanja informacijskom tehnologijom u poduzeću.



**Slika 3.** Model upravljanja informacijskom tehnologijom u poduzeću

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Müller, 2001:589)

Kako bi IT ispunio svoju svrhu u planiranju poslovanja, mora biti usklađen s ciljevima i potrebama poslovanja. Radi što veće razine učinkovitosti, informacijsku tehnologiju treba uskladiti s ostalim poslovnim procesima u poduzeću. Na Slici 4. prikazana je pravilna implementacija informacijske tehnologije u poslovno planiranje.



**Slika 4.** Implementacija informacijske tehnologije u poslovno planiranje

Izvor: Obrada autorice (Müller, 2001:592)

Informacijska je tehnologija u poslovanje donijela i promjene načina rada. Autori Čerić i Varga, (2004:6) kao trendove tih promjena navode: rad u grupi, mogućnost rada izvan radnog mjesta, organizaciju rada bez hijerarhije te prebacivanje dijela posla na vanjske organizacije.

Rad u grupi podrazumijeva rad u timovima gdje svaki pojedinac ima svoj zadatak te zajedno dolaze do rješenja i ostvarenja ciljeva. Timski rad primijenjivan je kako bi zadaci na što efikasniji način bili riješeni ili projekti završeni, a ključna je dobra komunikacija između članova tima. Također je važno da svaki pojedinac shvaća važnost svoje uloge i svojim znanjem i vještinama pridonosi skupini.

Mogućnost rada izvan radnog mjesta, odnosno mogućnost rada od kuće ili s neke druge lokacije uvelike olakšava izvršavanje zadataka, pogotovo u timskom radu. Iako članovi tima nisu na jednom mjestu, postoje razni alati putem kojih zaposlenici mogu komunicirati, a koji su efikasni i brzi te omogućuju nesmetano izvršavanje zadataka.

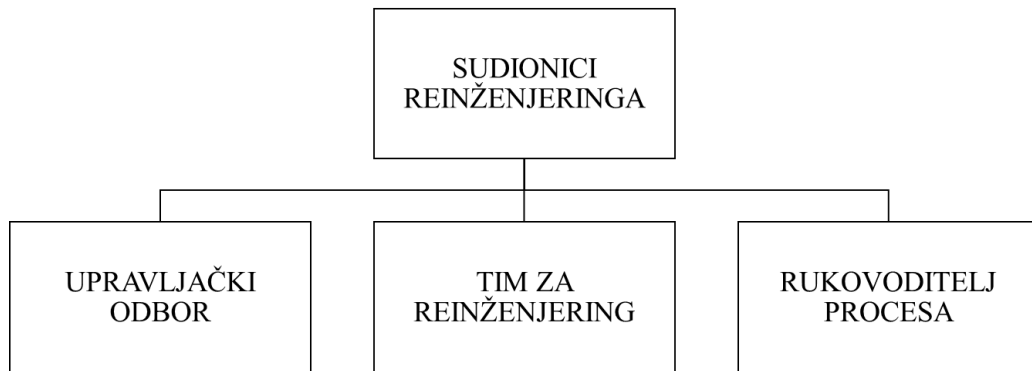
Organizacija rada bez hijerarhije povezana je s organizacijom koja posjeduje sposobnost brze prilagodbe promjenama, kako na tržištu, tako i unutar tvrtke. Rad bez

hijerarhije uvelike olakšava izvršavanje zadataka i omogućuje pravovremenu reakciju na moguće probleme ili prepreke.

Prebacivanje dijela posla na vanjske organizacije također olakšava rad u organizaciji, budući da određeni zadaci ili poslovi mogu biti dodijeljeni organizacijama na različitim lokacijama, a to neće utjecati na učinkovitost izvršavanja ostalih zadataka u organizaciji.

#### **4.4. Poslovni reinženjering**

Reinženjering u organizaciji ili poduzeću podrazumijeva uvođenje promjena koje su potrebne kako bi radi unapređenja poslovanja. Reinženjering uvodi velike promjene koje u potpunosti mijenjaju način poslovanja koji je do tada bio zastupljen u organizaciji ili poduzeću. Autori Spremić i Srića, (2000:63) ističu kako poslovni reinženjering postavlja pitanje zašto je nešto učinjeno na način na koji je učinjeno do sada te inzistira na potpuno drugačijem pristupu pri izvršavanju zadataka. Proces reinženjeringa podrazumijeva ispitivanje svih poduzetih koraka pri obavljanju zadataka kako bi u potpunosti promijenili pristup i način obavljanja zadataka, kako svakog zadatka pojedinačno, tako i cjelokupnog načina izvršavanja posla u organizaciji. Ciljevi poslovnog reinženjeringa su u potpunosti promijeniti način na koji tvrtka pristupa ispunjavanju zadataka i ciljeva te unapređenje poslovanja. Reinženjering teži pronalasku problema u organizaciji te njegovu rješavanju. Reinženjering u poslovanju postaje potreban zbog čestih promjena na tržištu te zbog sve veće orijentacije na kupca, kao i zbog jake konkurencije. Primjena poslovnog reinženjeringa označava spremnost tvrtke na promjenu i prilagodbu suvremenim trendovima. Kako bi reinženjering bio uspješan, mora biti detaljno, pedantno i metodički proveden te usmjeren na svaku pojedinost poslovanja. Prema autorima Spremiću i Srići, (2000:65) najvažniji čimbenici reinženjeringa su procesna orijentacija koja podrazumijeva usredotočenost na srž pojedinog procesa te kreiranje organizacije koja detaljno pristupa poslu, ambiciozna očekivanja i ciljevi koji utječu na uspješnost posla, promjena pravila koja podrazumijeva inovativna rješenja te kreativno korištenje informacijske tehnologije koje olakšava izvršavanje zadataka. Radi uspješnog provođenja reinženjeringa, treba imati sposobne i kvalitetne nositelje, odnosno sudionike, koji će na najefikasniji način isplanirati sam proces reinženjeringa te ga kasnije i provesti. Autori Spremić i Srića, (2000:68) nositeljima reinženjeringa definiraju upravljački odbor koji je sastavljen od najviših rukovoditelja, tim za reinženjering koji je zadužen za provođenje reinženjeringa te rukovoditelj procesa koji je podvrgnut reinženjeringu. Sudionici reinženjeringa prikazani su na Slici 5.



**Slika 5.** Sudionici reinženjeringa

Izvor: Izrada autorice

Upravljački odbor ključan je kako bi donio odluku o provođenju reinženjeringa te nakon toga kao potpora samom procesu. Tim za reinženjering važan je zbog organizacije implementacije projekta. Inače je sastavljen od pet do deset članova, a članovi mogu doći iz unutarnjeg ili vanjskog okruženja tvrtke. Autori Spremić i Srića, (2000:68) navode kako je u praksi dokazano da postojanje vanjskog člana tima pridonosi učinkovitosti provedbe reinženjeringa te da je optimalni omjer dva do tri člana tima iz unutrašnjosti tvrtke na jednoga izvana. Tim za reinženjering ima svoga vođu, ali posjeduje veliku razinu neovisnosti. Rukovoditelj procesa u nekim slučajevima može biti vođa tima, ali uvijek mora posjedovati osobine dobrog vođe kojega će njegovi sljedbenici pratiti i biti im motivacija. S obzirom na česte promjene na tržištu i među trendovima, tvrtke moraju biti spremne često provoditi postupne promjene i prilagodbe ukoliko ne žele provesti cjeloviti reinženjering poslovanja. Najveća greška poduzeća je uvoditi manje značajne promjene nekoliko puta kada je zapravo potreban potpuni reinženjering. Postoji nekoliko razlika između postupnog poboljšanja poduzeća i reinženjeringa poslovanja prikazanih u Tablici 2.

	<b>POSTUPNO POBOLJŠANJE</b>	<b>REINŽENJERING</b>
RAZINA PROMJENE	POSTUPNA, INKREMENTALNA	RADIKALNA
POČETNA TOČKA	POSTOJEĆI PROCES	POTPUNO NOVI PROCES
UČESTALOST PROMJENE	JEDNOKRATNO / STALNO	JEDNOKRATNO
VRIJEME TRAJANJA PROJEKTA	KRATKO	DUGO
SUDJELOVANJE	BOTTOM – UP	TOP – DOWN
DJELOKRUG RADA	UZORAK (pojedina funkcija)	ŠIROK (čitava struktura)
RIZIK	NIZAK	VISOK
TEMELJENO NA	STATISTIČKOJ KONTROLI	INFORMACIJSKOJ TEHNOLOGIJI
VRSTA PROMJENE	KULTURALNA	EFIKASNOST

**Tablica 2.** Razlika između poboljšanja procesa i reinženjeringa poslovanja

Izvor: Obrada autorice (Spremić i Srića, 2000:70)

Budući da je informacijska tehnologija temelj modernoga poslovanja, zagovara i reinženjering. IT uvelike pridonosi efikasnijem upravljanju procesima, kao i pružanju informacija svim zaposlenicima kako bi kao cjelina donijeli važne odluke za poslovanje. Također, uz informacijsku tehnologiju moguće je raditi s raznih mjesta i lokacija, a ne samo iz jednog ureda te je puno lakše komunicirati zahvaljujući raznim tehnologijama. Osim komunikacije unutar tvrtke, izrazito je olakšana komunikacija i s klijentima i kupcima, što pridonosi boljem odnosu. Osim toga, od velikog su značaja i razni alati svakodnevno upotrebljavani u tvrtkama, kao i automatizacija cijelog poslovanja.

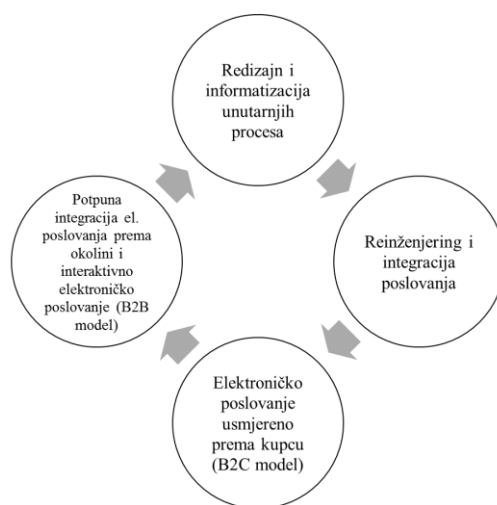
#### **4.5. Elektroničko poslovanje**

U današnje vrijeme, poslovanje podrazumijeva povezanost i kvalitetnu komunikaciju između svih sudionika tog procesa. Ključna je pravovremena i brza reakcija na dinamične trendove tržišta. Upravo su ti zahtjevi ispunjeni korištenjem interneta i elektroničkog poslovanja. U odnosu na tradicionalno poslovanje, koje je vrlo slabo ili nikako koristilo internet

i elektroničko poslovanje, moderno, elektroničko poslovanje pruža višu razinu povezanosti i komunikacije u poslovanju te također poslovanje čini jeftinijim i efikasnijim. Na početku korištenja elektroničkog poslovanja, bilo je potrebno provesti radikalne promjene i uvesti novitete u svijet poslovanja, baš kao i u počecima informacijske tehnologije. Elektroničko poslovanje treba biti u sinergiji s poslovnim ciljevima i strategijom kako bi bilo upotrebjeno na što efikasniji i kvalitetniji način. Primjena elektroničkog poslovanja uvelike pridonosi poduzeću i upravo je zbog toga imperativ u raznim suvremenim organizacijama. Prema autorima Spremiću i Srići, (2000:78) strateški aspekti korištenja elektroničkog poslovanja su:

- globalizacija poslovanja,
- usmjerenost na kupca i individualni pristup,
- povezivanja i integracija poslovanja te
- poboljšavanje i unapređenje poslovnih procesa (brzina, fleksibilnost, smanjeni troškovi, proizvodnja po želji kupca).

Budući da elektroničko poslovanje uvodi dinamičnost u poduzeće, autori definiraju proces približavanja internetskom poslovanju u četiri faze koji je prikazan na Slici 6.



**Slika 6.** Proces približavanja internetskom poslovanju

Izvor: Obrada autorice (Spremić i Srića, 2000:78-79)

Prva faza u procesu približavanja internetskom poslovanju je upravo redizajn i informatizacija unutarnjih procesa u kojoj ne dolazi do radikalnih promjena poslovnih procesa. Nakon redizajna slijedi reinženjering, koji je potreban jer organizacija uvodi značajnu promjenu kao što je primjena elektroničkog poslovanja. Elektroničko poslovanje usmjereno prema kupcu temeljeno je na stalnoj komunikaciji i povezanosti s kupcem čemu uvelike

pridonosi internet i sve prednosti koje on pruža. Osim što olakšava komunikaciju s klijentima, elektroničko poslovanje ubrzava sve procese u poslovanju te pruža niže troškove poslovanja. Budući da postoji međusobna povezanost i interakcija, poslovanje i komunikacija se kontinuirano odvijaju i nema potrebe za posrednikom, već se poduzeće može posvetiti svakom kupcu zasebno. Uz pomoć interneta, puno je lakše kupcu pružiti željene informacije u bilo koje vrijeme. Kada poduzeće integrira elektroničko poslovanje prema okolini i započne s primjenom elektroničkog poslovanja između poduzeća, stvara virtualnu povezanost između dva ili više poduzeća te elektroničko poslovanje postaje presudno za uspjeh. Model B2B (business-to-business) usmjeren je na rješavanje problema do kojih može doći u organizaciji te na ispunjavanju usluga. Internet omogućava veću otvorenost prema vanjskom okruženju poduzeća te lakšu i bržu suradnju uključenih u proces.

## **5. ANALIZA I USPOREDBA POSLOVNIH MODELA – Google LLC i Amazon.com**

Google LLC i Amazon.com svjetski su poznate, multinacionalne, tehnološke tvrtke. Ubrojene su u pet najboljih tvrtki u američkoj industriji informacijske tehnologije. Iako se upravljanje uvelike razlikuje unutar ovih dviju tvrtki, obje su među najpoznatijim i najuspješnijim tvrtkama u svijetu. Njihovi proizvodi i usluge poznati su diljem svijeta i korišteni su svakodnevno, a bez nekih od njih život bi u današnje vrijeme bio nezamisliv.

### **5.1. Google LLC**

Google je multinacionalna tehnološka tvrtka specijalizirana za internetske servise. Osnovani su je 1996. godine Sergey Brin i Larry Page na Stanfordu te je 1998. postala privatna tvrtka, a 2004. javna tvrtka koja je zaradila 1,66 milijardi američkih dolara te je svoje sjedište preselila u Kaliforniju. Iako je kasnije preusmjeren na druga područja, Google je započeo kao internetska tvrtka za pretraživanje i iskusio je vrlo brz rast: 1999. godine obrađivano je 500 000 upita dnevno te su od 2000. do 2004. godine klijentska tražilica za Yahoo!, što je dovelo do 200 milijuna Google pretraživanja dnevno. Danas aktivnost premašuje 3,5 milijardi dnevnih pretraživanja, a ime tvrtke postalo je sinonim za pretraživanje Interneta. Radi pohranjivanja i obrađivanja ove mase podataka, izgrađeno je 11 podatkovnih centara širom svijeta, a svaki od njih sadrži nekoliko stotina tisuća poslužitelja. Ključan podatak koji u povijesti upravljanja u Google-u je postavljanje bivšeg Apple-ovog direktora Erica Schmidta na mjesto direktora tvrtke 2001. godine radi nadoknađivanja neiskustva dotadašnjih direktora, odnosno osnivača. Godine 2015. u Google-u je provedena reorganizacija u konglomerat nazvan Alphabet kako bi poslovne jedinice koje imaju različite orijentacije i strategije bile odvojene. Od tada je Google-ov glavni izvršni direktor Sundar Pichai. Harraca (2017:21-22) ističe kako je cilj reorganizacije bio odvojiti temeljna područja rada od drugih aktivnosti s različitim svrhama. Alphabet Holdings matična je tvrtka Google-a i nekoliko bivših Google-ovih podružnica, odnosno Google-ovih akviziranih tvrtki i sporednih projekata. Google je iz korporacije (Inc.) prešao u društvo s ograničenom odgovornošću (LLC).

Google je svjetski poznat po svojim svakodnevno korištenim proizvodima i uslugama. Najvažniji Google-ov proizvod je njegova svjetski poznata usluga za pretraživanje putem Interneta. Ipak, Google-ov portfelj raste od osnivanja tvrtke, a danas tvrtka nudi preko 200



proizvoda povezanih s IT-jem, organiziranih u prilično različite grupe. Google-ovi proizvodi uključuju proizvode temeljene na webu, razvojne alate, operativne sustave, desktop aplikacije, mobilne aplikacije, hardware i druge usluge. Ove usluge Google nudi svojim korisnicima besplatno, ili uz dostupnu besplatnu verziju krajnjim korisnicima. Iako je korištenje Google-ovih proizvoda većinom besplatno, korisnik dopušta tvrtki prikupljanje podataka, koji su tada korišteni u specifičnom oglašavanju usmjerenom na konkretnog kupca, što čini većinu Google-ove zarade.

Prema CB Insights Data (2016), Google je stekao gotovo 200 akvizicija od 2001. godine. Te su akvizicije i spajanja provedeni u vrlo širokom opsegu proizvoda i tehnologija, koje su postupno odvojene od oglašivačkog posla. Od reorganizacije 2015. godine podjela je postala jasnija, budući da su neki od tih proizvoda i tehnologija postali samostalno područje. Područja u kojima su provedene akvizicije su:

- mediji i zabava (većinom YouTube i povezani alati i tehnologije, ali također i VR),
- autonomne tehnologije i navigacija (temeljene na Google Kartama, ali čvrsto usredotočene na samovozeće automobile),
- robotika,
- pametni domovi (osiguranje doma, centralizirano središte, prepoznavanje pokreta i kontrola uređaja)
- trgovina (e-trgovina, dostava proizvoda, programi vjernosti)
- računarstvo u oblaku (radi natjecanja s Amazonom i Microsoftom)
- briga o zdravlju (povezana s Google X i Calico, ali i s Google Ventures u osiguranju, velikom količinom podataka i genomikom)
- plaćanja (mobilna plaćanja, digitalne valute, crowdfunding)
- telekomunikacije (mobilni i internetski servisi, sateliti, dronovi).

Najveći izvor prihoda Google-a je oglašavanje. Tvrtka je vođena činjenicom da oglašavanje ne bi trebalo ometati, ali treba pružiti relevantne informacije korisniku. Od uvođenja inovativnog algoritma pretraživanja, rezultati su temeljeni na povijesti navigacije – kao i ostale kontekstualne informacije. Korisniku pružaju zadovoljstvo tako da mu pomažu tražiti ono što želi pronaći, jačajući vezu i naglašavajući korisnički profil koji je izgrađen. Ovolika prediktivna sposobnost izuzetno je vrijedna imovina koju Google unovčava prodajom ciljanih oglasnih prostora, ovisno o korisničkom profilu i specifičnom pretraživanju. Uz

vlastite aktivnosti tvrtke na poboljšanju algoritama pretraživanja i podudaranja, Googleovi proizvodi postaju sve bolji i za korisnike i za oglašivače njihovim korištenjem: korisnička pretraživanja daju vrijedne informacije, omogućujući povezivanje pitanja s odgovorima, kao i srodnih pretraživanja među njima.

Prema autoru Harraca (2017:25), Google je tražio način kako oglase smjestiti među rezultate pretraživanja i učiniti oglašavanje ciljanim, a ne nametljivim. Kako bi postigli svoj cilj, razvijen je sustav u kojemu je prodaja prostora za oglašavanje temeljena na rangiranju, ovisno o cijeni koju nudi oglašivač, ali i prema njegovoj relevantnosti za pretragu. Taj je sustav nazvan AdWords i u osnovi je sastavljen od dražbe ključnih riječi ili skupova ključnih riječi – oglašivači licitiraju i aktiviraju se u trenutku kada korisnik izvede potragu koja je relevantna za njih i njihov proizvod. Ovaj sustav tajna je Google-ova ekonomskog uspjeha. Pomoću ovog sustava, Google je uspio iskoristiti najbolje od tržišta – velike tvrtke koje su dotad imale zabranjeno oglašavanje, mogle su biti sponzorirane ovisno o svom proračunu, u precizno definiranim uvjetima, u kojima se ne moraju natjecati sa svojom najvećom konkurencijom. Naknadno uključivanje drugih elemenata kao što je geografski položaj, pridonijelo je preciznosti pretraživanja i također otvorilo mogućnost za dolazak novih oglašivača.

Ključan proizvod za Google-ovo poslovanje također je i AdSense, softver usmjeren na razumijevanje i izdvajanje sadržaja s web stranica ili digitalnog spremišta. Na komplementaran način algoritmima koji su korišteni za njegovu tražilicu omogućeno je prepoznavanje teme web stranice i pružanje povezanog reklamnog sadržaja. Razvila ga je tvrtka Applied Semantics, koju je Google preuzeo 2003. godine. Autor Harreca (2017:28) ističe da prema tome, Google-u više ne treba korisnik za obavljanje pretraživanja radi identifikacije sadržaja za koji je zainteresiran i koji bi stoga mogao biti predmet oglašavanja. Takvim tehnologijama tvrtka unovčava proizvode poput Gmaila, gdje analiza sadržaja pošte generira oglase povezane na određena razgraničena područja stranice. Danas je kao dio strategije razvoja algoritma sve više stavljen fokus na razvijanje inteligencije sustava (strojno učenje i umjetna inteligencija).

Osim svojih proizvoda, Google je istaknut i po organizacijskoj kulturi koja je snažno utemeljena na razvoju poduzetničkog duha u zaposlenicima i na poticaju kreativnosti i inovacija. Razvijeni model kulture tvrtke nazvan je „poduzetničko-inovativnim“ (po autorima Copeland i Savoia, 2011; Steiber, 2014), naglašavajući korištenje seta praksi čiji je cilj interno reproducirati inovativnu dinamiku startup tvrtki, ali unutar diva poput Google-a. U ovoj vrsti

posla strategija je omogućiti radne uvjete kao što su neformalnost, sloboda i istraživanje, ali istodobno natjecanje za sredstva i resurse i prihvaćanje pokušaja i pogreška. Google-u je jedna od najvažnijih značajki inovacija. Bivši glavni izvršni direktor Google-a Eric Schmidt, u viziji tvrtke naglašava kako „Google-ov posao jest inovacija“ (Copeland i Savoia, 2011) te vrijednosti tvrtke podrazumijevaju „očekivati inovacije i otvorenost od svakog zaposlenika“ (Steiber, 2014) te je inovativnost integrirana u svakodnevne rutine i razvoj tvrtke.

Harraca (2017:47) navodi kako je Google-ova organizacijska struktura okarakterizirana kao polustrukturirana (Steiber, 2014; Steiber i Alänge, 2013) u smislu namjernog nastojanja da se uvede određeni udio „kaosa“ ili neodređenosti, s dvostrukim ciljem stvaranja uvjeta koji potiču inovacije i promjene, a to istodobno podrazumijeva fleksibilnost u strukturi poduzeća radi prilagođavanja inovacijama i promjenama. U Google-u je zastupljena horizontalna organizacijska shema. Radi se u malim timovima od šest članova, što omogućava kvalitetniju interakciju i međusobnu komunikaciju između članova. Također, potiče se na povezanost između pojedinaca i grupa i u potrebi za potporom ili konzultacijama, pokušava se smanjiti korištenje birokracije. Takvom podjelom na timove olakšano je upravljanje svim projektima i stvorena je struktura s manjim opterećenjem na izravne upravljačke zadatke.

Google veliku pažnju pridaje selekciji, odnosno izboru svojih zaposlenika. Jedna od glavnih konkurentskih prednosti je visoka kvalifikacijska razina zaposlenika. Kriteriji za zapošljavanje obično uključuju doktorat znanosti ili magisterij na elitnom sveučilištu (Girard, 2009). Za trajno zapošljavanje ove vrste visokokvalificiranih zaposlenika, razvijen je skup praksi koje su istaknute zbog originalnosti. Mehanizam odabira svakog kandidata također je vrlo opsežan i pedantan, s posebnim naglaskom na usklađenost kandidatove osobnosti, njegova ponašanja s Google-ovim organizacijskim vrijednostima i načelima.

Kada je tvrtka 2004. godine postala javna i izvršena je IPO (inicijalna javna ponuda), Google je u svom pismu investitorima objasnio da će usvojiti upravljačku strukturu koja namjerno nastoji ograničiti mogućnost vanjskih skupina na utjecanje ili modificiranje upravljačke odluke. Dioničarstvo je bilo strukturirano u dvije razine, od kojih jedna uključuje glasačka prava, kontrolirana 60% od strane osnivača.

Harraca (2017:48) ističe postojanje izvršne vlasti Odbora (u sastavu Page, Brin i Schmidt) koji za svoje djelovanje u odnosu na skup subjekata ne zahtijevaju odobrenje ostatka

Odbora, što im daje visok utjecaj i sposobnost djelovanja u poduzeću. Ovakav način vođenja tvrtke podrazumijeva mehanizam podjele zadataka i unutarnje kontrole i protuteže u pokretačkoj snazi tvrtke. Takav mehanizam pomaže u izbjegavanju pogrešaka karakterističnih za neosobna vodstva pri donošenju rizičnih odluka ili ograničavanju negativnih odluka.

Menadžment u Google-u usmjeren je na uspostavljanje menadžment kulture koja je bez gubitka određenih tradicionalnih uloga kontrole, koordinacije ili tehničke stručnosti, usredotočena na promicanje takve kulture (Steiber i Alänge, 2013). Cilj Google-a su neovisni i motivirani zaposlenici te izbjegavanje kontroliranja aktivnosti svakog zaposlenika. Umjesto toga, Google je usmjeren na sheme nadzirane autonomije.

Google je istaknut i po složenom i inovativnom sustavu poticaja koji je rezultat kombinacije „mekih“ i formalnih elemenata čiji je cilj povećanje autonomije zaposlenika i ohrabrenje zaposlenika na poduzetnički i inovativni rad. Prema autoru Harraca (2017:51), u Google-u postoji pravilo 20% koje podrazumijeva da Googleovi inženjeri mogu posvetiti ovaj postotak svojega vremena za razvoj osobnih projekata (u prosjeku jedan dan u tjednu). U teoriji, rad na osobnom razvoju ne utječe na plaću. Budući da je inovacijski uspjeh nagrađivan unutar tvrtke, ovaj mehanizam igra ključnu ulogu u razvoju poduzetničke kulture. U smislu novčanih poticaja, Google svojim zaposlenicima daje tromjesečne bonuse te imaju mogućnost dvaput godišnje dobiti nagradu za razvoj uspješne ideje (Nagrada osnivača i Nagrada operativnog odbora).

Harraca (2017:54) navodi kako je Google-ov model strukturiran prema središnjem principu, oko kojeg su poredani svi ostali elementi. Ti elementi podrazumijevaju traženje kontinuirane inovacije razvojem relativne autonomije zaposlenika, što zauzvrat zahtijeva određeni skup okolišnih uvjeta i poticaja. Skup okolišnih uvjeta i poticaja temeljen na mehanizmu upravljanja podrazumijeva relativnu neovisnost od investitora, favorizirajući sudjelovanje dionika s dugoročnim interesom u tvrtki.

## **5.2. Amazon.com**

Amazon.com američka je multinacionalna tehnološka tvrtka sa sjedištem u Seattlu u Washingtonu, fokusirana na e-trgovinu, računarstvo u oblaku, digitalno strujanje i umjetnu inteligenciju. Zajedno s Googleom, Appleom, Microsoftom i Facebookom, smatrana je jednom

od pet najboljih tvrtki u američkoj industriji informacijske tehnologije. Tvrtka je poznata kao jedna od najutjecajnijih ekonomskih i kulturnih sila na svijetu, kao i jedan od najcjenjenijih brendova na svijetu. Amazon je 5. srpnja 1994. u Bellevueu u državi Washington osnovao Jeff Bezos. Posao je započet kao internetsko tržište knjiga, a danas podrazumijeva prodaju elektronike, softvera, videoigara, odjeće, namještaja, hrane, igračaka i nakita. Amazon je tržišnom kapitalizacijom nadmašio Walmart kao najprofitabilniji prodavač u SAD-u 2015. godine.

Amazon.com je, mjereno prodajom i tržišnom kapitalizacijom, najveći svjetski internetski prodavač, pružatelj AI pomoćnika, mreža za streaming uživo i platformi za računarstvo u oblaku. Druga je najveća svjetska internetska tvrtka temeljena na prihodima. Putem Amazonovih podružnica Prime Video, Amazon Music, Twitch i Audible, distribuirana su preuzimanja i prijenosi videozapisa, glazbe i audio knjiga. Uz to, Amazon.com ima izdavačku podružnicu, Amazon Publishing, filmski i televizijski studio, Amazon Studios i Amazon Web Services, podružnicu računarstva u oblaku. Autor Harraca (2017:31) prema Gregory (2016) ističe kako je vizija tvrtke Amazon.com biti tvrtka najusmjerenija kupcu na cijelome svijetu, gdje kupci mogu tražiti i otkriti bilo što što bi poželjeli kupiti online, dok misija podrazumijeva težnju da kupcima ponude najniže moguće cijene, najbolji mogući izbor i najveće pogodnosti.

Budući da se Amazon.com bavi i maloprodajom, neki od najpopularnijih proizvoda su različiti mediji (knjige, DVD, glazbeni CD-ovi, videokasete i softver), odjeća, proizvodi za dojenčad, potrošačka elektronika, kozmetički proizvodi, hrana, proizvodi za zdravstvo i osobnu njegu, industrijski i znanstveni pribor, kuhinjski predmeti, nakit i satovi, travnjaci i vrtni predmeti, glazbeni instrumenti, sportska oprema, alati, automobilski predmeti, igračke i igre. Jedan od najznačajnijih Amazonovih proizvoda je e-čitač Kindle, a poznata je i usluga Amazon Prime koja pruža besplatnu dostavu u dva dana za određenu godišnju naknadu diljem SAD-a i Europe.

Jedna od najpoznatijih Amazonovih usluga je Amazon Marketplace. Amazon ostvaruje korist omogućujući drugim prodavačima ponudu njihovih usluga, a ostvarujući profit ne ugrožava svoje poslovanje. Amazon iskorištava oglašavanje drugih prodavača na svojoj platformi i okreće to u svoju korist. Tvrtka dobiva proviziju za pružanje usluge oglašivačima te postaje privilegirani promatrač dinamike tog određenog tržišta i omogućeno joj je

oponašanje najboljih praksi i kasniji ulazak uz istiskivanje konkurencije. Na taj način Amazon redovito izdaje nove proizvode vlastitog brenda Amazon Basics.

U Amazonu je izvršeno preko 70 akvizicija i spajanja u raznim tvrtkama, kao i pothvata vođenih strategijom povećanja izbora u maloprodajnoj trgovini te za razvoj i pružanje ostalih srodnih proizvoda i usluga. Autor Harraca (2017:32) ističe podjelu akvizicija tvrtke Amazon.com u tri temeljne grupe:

- Web usluge i IT, pohrana podataka, povezivanje, alati za internetske upite baze podataka itd.
- Online internetske trgovine u drugim zemljama (koje kasnije postaju Amazon) i razni proizvodi, uvijek pod idejom stalnog povećanja mogućnosti odabira i tržišnog udjela; uključene i distribucijske tvrtke i mrežni katalozi (poput IMDB-a)
- Tvrtke novih tehnologija (Internet stvari, tehnologije automatizacije)

Dugoročna strategija tvrtke Amazon.com obilježena je usmjerenošću na iskorištavanje prednosti koje internetska trgovina predstavlja u odnosu na tradicionalne (fizičke) trgovine temeljene na strukturi platforme. Tvrtka je strateški orijentirana na iskorištavanje nematerijalnosti internetske prodaje i njezinog prodajnog potencijala za prodor u bilo koje područje. S obzirom na to, Amazon je postao sinonim za kupnju putem interneta, a maloprodaja je središte njegova poslovnoga modela.

Osim što su Amazonovi konkurenti nadmašeni obujmom proizvoda i usluga, u tvrtki je zaposleno i mnogo radne snage. U logističkoj industriji (posebno u skladištima), aktivnosti su vrlo rutinizirane i nisu zahtijevane visoke kvalifikacije. Stoga, posebno u ovom aspektu poslovnog modela, Amazon se čvrsto oslanja na radnu snagu i posluje s visokim brojem privremenih zaposlenika, koji nemaju većinu prava kao stalni zaposlenici i suočeni su s intenzivnijim radnim ritmom.

Ključna osoba u upravljanju tvrtkom Amazon.com je osnivač i izvršni direktor Jeff Bezos. Harraca (2017:54) navodi kako je u Amazonu zastupljena vrlo zahtjevna i konkurentna interna kultura temeljena na štedljivosti i trajnom nagonu da „budu najbolji“ i „usmjereni na potrošača“. Osim toga, kultura je opisana i kao „abrazivna“ i „neljudska“. Filozofija i način ponašanja izvršnog direktora uvelike utječu na formiranje i razvoj vrijednosti te vladanje

principima koje Amazon njeguje među svojim zaposlenicima. Temeljna vrijednost tvrtke je usmjerenost na kupca – „opsjednutost kupcem“, kako bi bio zadovoljen te je zbog toga tvrtka usmjerena na trajne inovacije i dugoročne ciljeve. Tvrtka njeguje način rada koji razvija osobni ego, nadmetanje i sukob, rezultira napetom atmosferom, što je ilustrirano svjedočenjima bivših zaposlenika. Međutim, to je model rada koji neki zaposlenici, priznajući postojanje sukoba, opisuju kao izuzetno produktivan i uzbudljiv i tvrde da im je omogućio prevladavanje vlastitih granica u velikoj mjeri. Mnogi bivši radnici optužili su Bezosa da je organizacijska kultura u tvrtki poput kulta. Provedene su istrage, a Bezos je u otvorenom pismu svojim zaposlenicima negirao postojanje „toksične“ kulture.

Organizacijska kultura u tvrtki Amazon.com podrazumijeva rad u malim timovima, a svaki tim djeluje s velikom neovisnošću i ima svoje ciljeve i pokazatelje performansi. Zbog karakteristika svog djelovanja, osoblje je podijeljeno u dvije velike skupine: visoki tehnički profil i zaposleni u logističkim centrima (operatori). Procesi odabira i radni uvjeti su prirodno vrlo različiti za svaki slučaj, iako dijele zajedničku logiku. U oba slučaja, zahtjevi za poziciju znatno su viši od industrijskih standarda za bilo koje radno mjesto te postoje programi koji su usredotočeni na što veći broj zapošljavanja tehničkih profila. Harraca (2017:59) ističe kako ovaj postupak odabira potiče sustav osobnog razvoja koji je nazvan „Purposeful Darwinism“ ili shema visokih okretaja prema autorima Kantor i Streitfeld (2015) u kojoj ostaju samo najizdržljiviji i najuvjereniji zaposlenici, ali s rezultatom koji pokreće tvrtku. Autor Harraca (2017:60) ističe Hessketovo (2015) objašnjenje kako neki analitičari vjeruju da je shema visokih okretaja lakše ostvarena u modelu kao što je Amazon, gdje lojalnost kupaca nije naglašena kontaktom sa zaposlenicima, koji su u ovom slučaju nevidljivi za potrošače.

Model upravljanja u Amazonu vrlo je autoritativan i aktivan. Rezultat takvog modela je jaka uloga hijerarhijske strukture označene konkurencijom i s naglaskom na zadatke nadgledanja, nagrađivanja i kažnjavanja. Harraca (2017:62) navodi kako model zagovara sukob i sučeljavanje kao dinamičan i inovativan alat u svrhu iskrenog i izravnog okruženja za razvijanje ideja. U praksi ovakav model u Amazonu dovodi do velike fluktuacije osoblja te do širenja sukoba i nepovjerenja.

Tvrtka Amazon.com također provodi i vrlo strogu kontrolu nad zaposlenicima. Primijenjen je metrični sustav pokazatelja uspješnosti koji ne prikazuje uvijek stvarno stanje. Izvršena je globalna procjena učinka, timovi su reorganizani i unaprijed je predviđeno kolika

će biti kvota otpuštenog osoblja (cilj je potaknuti konkurenciju na uspon u rangiranju). Sheme pritiska i discipline usmjerene na postizanje rezultata razlikuju se ovisno o vrsti posla. U profesionalnom području, gdje je angažman radnika ključan, one igraju ključnu ulogu u postizanju ciljeva, stoga je ovdje upravljački kapacitet nagrađivanja i kažnjavanja ponašanja najvažniji. Velik dio radnika je samo privremeno zaposlen pa tako strah od neproduživanja ugovora postaje efektivan mehanizam kontrole. Zaposlenici su podijeljeni na stalne i privremene s različitim pravima i bojama koje služe kako bi bili razlikovani. S obzirom na to da radnici prolaze kroz česte evaluacije i rangiranje, zbog takvog pritiska izloženi su stalnom stresu i nesigurnosti. Amazon takvim okruženjem pokušava povećati razinu produktivnosti. U Amazonu je glavni cilj privremenih radnika postati dijelom stalnih zaposlenika koji uživaju razne pogodnosti kao što su zdravstveno i mirovinsko osiguranje. Oni radnici koji postanu stalni zaposlenici nagrađivani su te tijekom vremena imaju sve veća prava na dionice tvrtke i time postaju vlasnici.

### **5.3. Komparativna analiza tvrtki Google LLC i Amazon.com**

Obje tvrtke predstavljaju marku na visokom mjestu na Interbrandovoj Global Brand Ranking ljestvici iz 2019. godine. Google zauzima drugo mjesto na ljestvici, dok je treći po redu Amazon. Obje tvrtke imaju snažnu ulogu i djelotvornu reputaciju marke u industriji. Amazon je orijentiran na kupca te svakodnevno poslužuje velik broj potrošača po niskim cijenama. To ga čini brendom usmjerenim na kupca. Google je također usmjeren na svoje korisnike te su im u tom smislu pruženi bolji rezultati i konkretnije informacije od bilo koje tražilice na tržištu. Google je najdominantnija internetska tražilica te je prema izvještaju tvrtke Statista, u veljači 2021. godine imao tržišni udio od gotovo 86% u pretraživanjima stolnih računala diljem svijeta. Obje su tvrtke suočene s preprekama u svom poslovanju. Amazon je često spominjan u kontekstu lošeg odnosa prema radnicima i napete radne atmosfere. Iako je zaposlen veliki broj radne snage, većina njih su privremeni zaposlenici koji imaju mnogo lošije uvjete rada od stalnih zaposlenika. Državno tajništvo SAD-a nadzire tvrtku zbog kršenja ljudskih prava. Osim toga, Amazon je bio na meti korisnika nakon saznanja da u svojoj web knjižari prodaje knjige povezane s pedofilijom. S druge strane, Google nije istican u kontekstu lošeg odnosa prema radnicima, ali je suočen s bojkotom glavnih oglašivača, koji su bojkotirali Google i Youtube kada je otkriveno da su njihovi oglasi prikazani uz ekstremistički sadržaj pun mržnje. Osim toga, Google je imao problema s kršenjem pravila o privatnosti te je u Europi kažnjen s 56 milijuna dolara zbog kršenja internetskih pravila o privatnosti EU. Amazonov je



organizacijski oblik vođen intenzivnim unutarnjim natjecanjem te kulturom u kojoj su istaknuti sustav vrijednosti i izraziti personalizam izvršnog direktora. Ovakav model upravljanja podrazumijeva veliku fluktuaciju osoblja i unutrašnje sukobe. Usprkos tome, tvrtku je usmjerio na put eskponencijalnog rasta. U kontrastu s Amazonom, rad u Google-u temeljen je na suradnji uz elemente natjecanja, ali isključivo u pozitivnom smislu. Cilj su što rjeđi sukobi, a i kada dođe do njih, razrješavanje istih ih i održavanje ugodne radne atmosfere. Iako je povremeno suočen s preprekama i problemima, Google je i dalje najdominantnija tražilica i nenadmašna tvrtka u svom području poslovanja. Iako su primijenjene drugačije strategije i organizacijske prakse, obje su tvrtke uspjele postati svjetski poznate inovativne tvrtke, stvarajući dotad neviđene poslovne modele. Obje tvrtke imaju platformu transnacionalne korporacije te su orijentirane na masovnu potrošnju, a različitim načinima upravljanja postignut je izniman uspjeh koji nije viđen često.

## 6. IT SEKTOR U HRVATSKOJ

U današnje vrijeme, IT sektor ključan je za gospodarstvo svake države. Sukladno svjetskim trendovima, IT sektor pridonosi i hrvatskom gospodarstvu. Osim što donosi mnogo zarade, IT sektor osigurava i velik broj radnih mjesta u državi. Prema podacima objavljenima u sklopu Analize hrvatske IT industrije, za vrijeme pandemije, kada su sve ostale industrije doživjele značajno smanjenje zarade, IT industrija je napredovala.

### 6.1. Razvoj hrvatske IT industrije u razdoblju od 2014. do 2019. godine

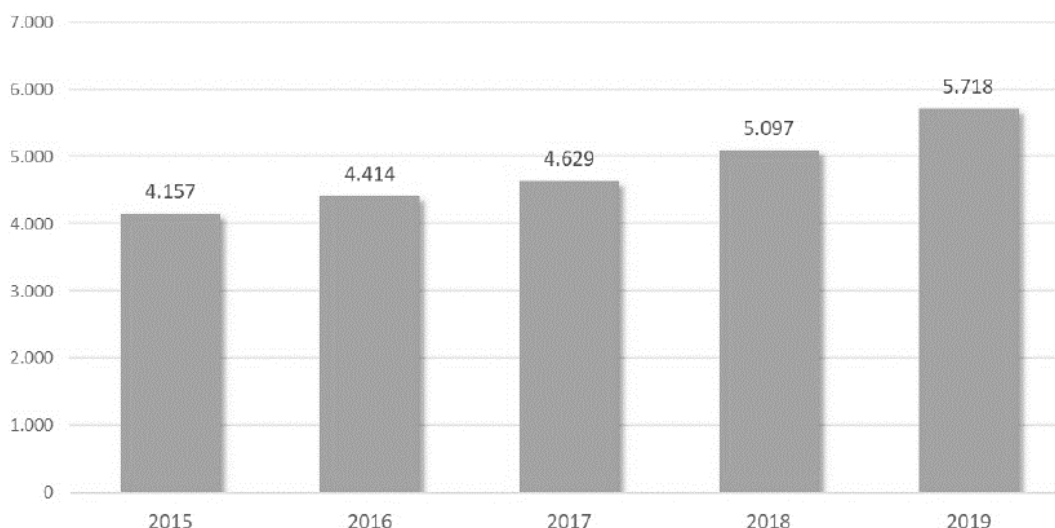
Prema Analizi hrvatske IT industrije, koju je u prosincu 2019. godine objavila Hrvatska gospodarska komora, promet IT tvrtki u Hrvatskoj raste već pet godina zaredom. Istaknuto je kako je u 2019. godini hrvatska IT industrija ostvarila ukupni prihod od 26,99 milijardi kuna, uz godišnji rast od 12,4%. Autori studije ističu kako je IT industrija rasla četiri puta brže od BDP-a Hrvatske. S obzirom na to, IT industrija proglašena je „perjanicom“ hrvatskoga gospodarstva. Istaknuto je kako je 2019. godine broj IT tvrtki u zemlji iznosio 5.718, što je 4,2% ukupnog broja tvrtki u nefinancijskom sektoru hrvatskoga gospodarstva. Zabilježeno je i da IT sektor zapošljava mnogo radne snage. Prema podacima, u 2019. godini bilo je 33.031 zaposlenih u IT sektoru u Hrvatskoj. Najviše zaposlenih bilo je u Zagrebu, čak 20.810 IT radnika, odnosno 63% od ukupnog broja zaposlenih u IT industriji. U posljednjih pet godina stvoreno je 10.885 novih radnih mjesta u IT industriji. Prema podacima Ankete o radnoj snazi, u Hrvatskoj je zaposleno 53.700 ICT specijalista, što čini oko 3,2% svih radnika u zemlji. Osim rasta zaposlenih u IT industriji, zabilježen je i porast plaća. Autori analize ističu kako je prosječna mjesečna neto plaća u hrvatskoj IT industriji u 2019. godini iznosila 8.582 kune. Usporedno s prosjekom u gospodarstvu, neto plaće u IT industriji bile su veće za 48%. U Analizi hrvatske IT industrije definirana su tri glavna područja IT industrije, a to su: pružanje IT usluga, proizvodnja IT opreme i trgovina IT proizvodima. Najviše prihoda zabilježeno je u području pružanja IT usluga, čak više od 70%, dok trgovina čini oko 26% prihoda, a proizvodnja preostalih 3%. Autori analize definiraju podjelu IT uslužnih poduzeća na IT uslužna poduzeća u užem smislu, IT outsourcing poduzeća i softverske vendore (ISV). Naglašeno je kako IT uslužna poduzeća čine 39% svih IT tvrtki u zemlji s 15.646 zaposlenih. Softverski vendori (ISV) čine 5,3% svih IT tvrtki u zemlji i 28% zaposlenih. Proizvođači IT opreme i komponenata zapošljavaju 1.348 zaposlenika. Tvrtke pružateljci outsourcing IT usluga

zapošljavaju 2.346 zaposlenika te čine 3,9% zaposlenih, a trgovci IT opremom čine sedam% svih zaposlenih s 2.521 zaposlenikom.

Značajna su i ulaganja u istraživanje i razvoj hrvatske IT industrije. U analizi su istaknute službene brojke Državnog zavoda za statistiku koje ukazuju na veće ulaganje IT industrije u istraživanje i razvoj nego kod ostatka poslovnog sektora. Navedeno je kako je od 2016. do 2018. godine IT industrija povećala broj zaposlenih u području istraživanja i razvoja za gotovo 134,6%, a porast uložених sredstava iznosi 135,3%.

Zabilježen broj od 5.718 IT poduzeća u Hrvatskoj 2019. godine. Ostvaren je promet ispod 100.000, odnosno nula kuna, u 1.650 poduzeća. Izuzevši ta poduzeća, 2019. godine postojalo je oko 4.000 IT kompanija u zemlji.

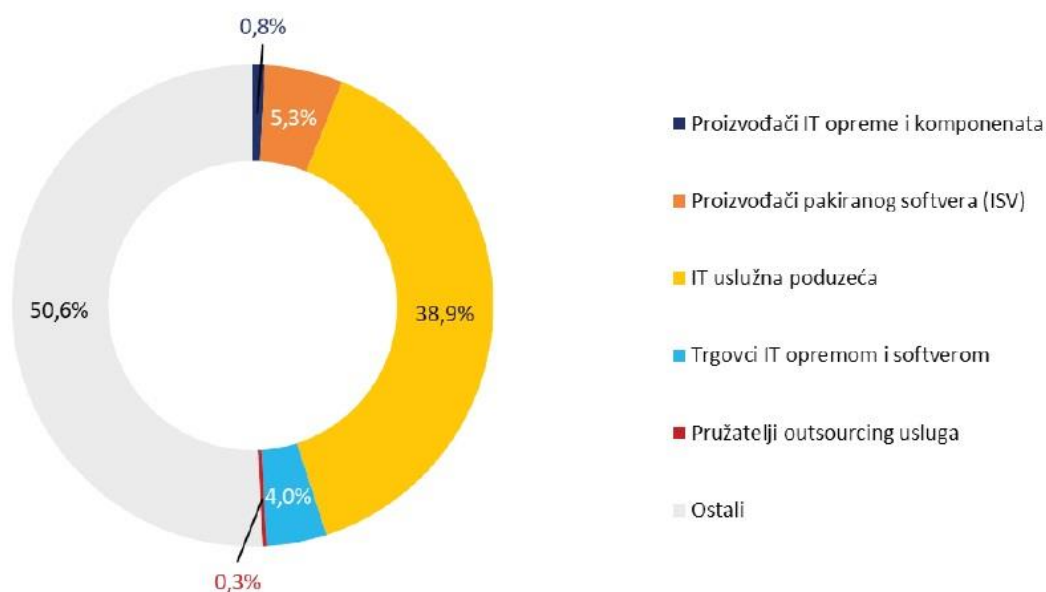
**Grafikon 1.** Broj IT poduzeća u Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2019. godine



Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

U razdoblju između 2014. i 2019. godine broj IT tvrtki u zemlji povećan je za 1.793, što je prikazano u Grafikonu 1. Prosječna godišnja stopa rasta (PGSR) u iznosila je 7,8%. U strukturi po tipu poduzeća većinom su zastupljene mikrotvrtke, njih 2.895 ili 50,6%, koje su svrstane pod kategoriju Ostalo. Drugi najveći dio IT tvrtki podrazumijeva IT uslužna poduzeća, njih 2.227 ili 38,9%. Proizvođačke IT tvrtke u ukupnom su broju poduzeća u IT industriji činile 0,8%, a IT trgovci 4,0%, što je vidljivo u Grafikonu 2.

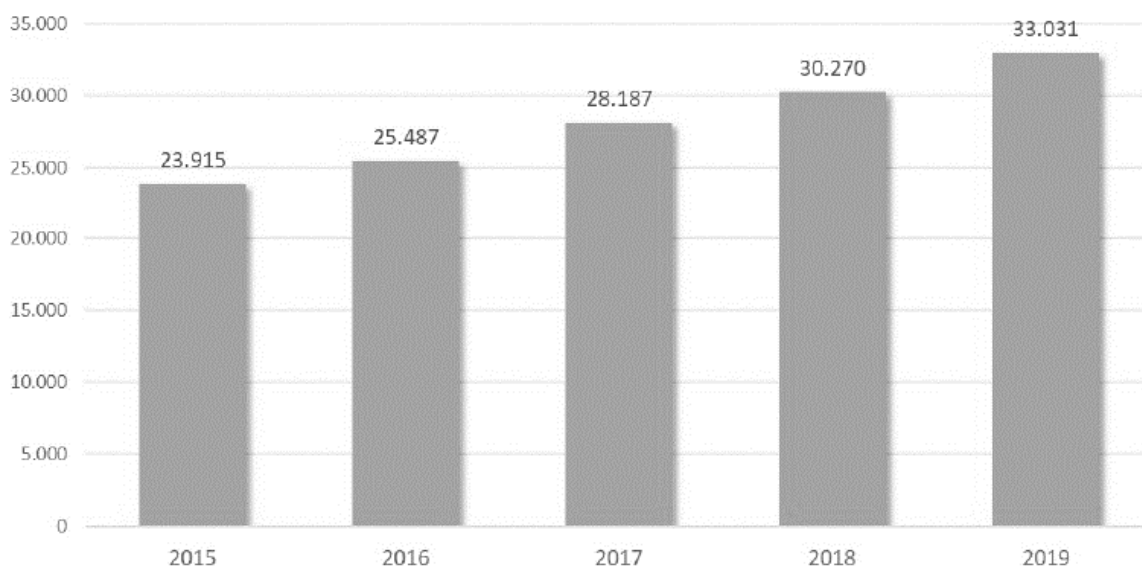
**Grafikon 2.** Struktura IT poduzeća po tipu, 2019.



Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

Analiza ističe kako je u 50 IT tvrtki u 2019. godini bilo zaposleno više od 100 radnika, što je dvostruko više nego prije pet godina. IT industrija svake godine zapošljava sve više ljudi pa je tako i u razdoblju između 2015. i 2019. godine zabilježen kontinuirani rast prikazan na Grafikonu 3.

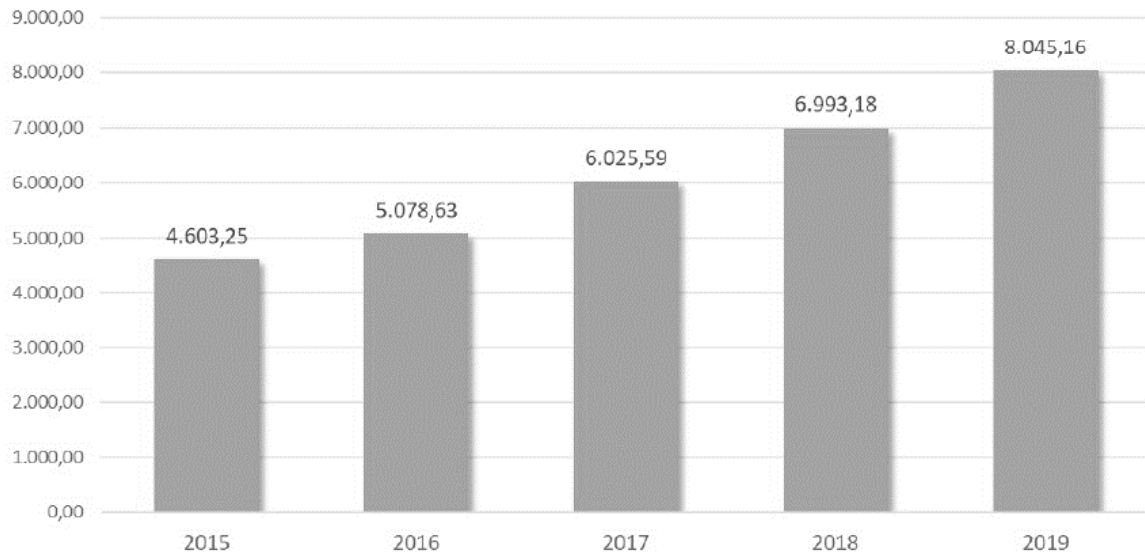
**Grafikon 3.** Broj zaposlenih u IT sektoru u RH u razdoblju od pet godina



Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

Na prihod u IT industriji uvelike utječe i izvoz, koji je u 2019. godini dosegao 8,05 milijardi kuna (1,07 milijardi eura), uz godišnji rast od 15%. Grafikon 4. prikazuje eksponencijalni rast u razdoblju od pet godina i u tom segmentu IT industrije.

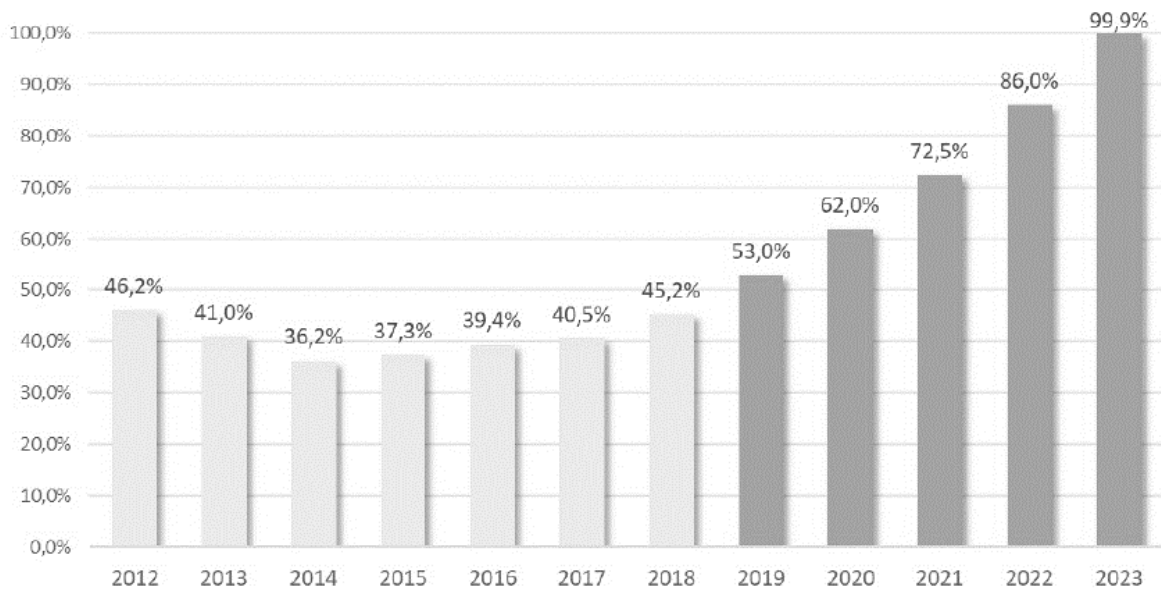
**Grafikon 4.** Izvoz hrvatske IT industrije u razdoblju od pet godina



Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

U Analizi hrvatske IT industrije prikazan je jaz između hrvatske IT industrije i prosjeka IT industrije u EU izračunom EU28 IT Gap indeksa. Autori analize definiraju IT Gap indeks kao pokazatelj indikatora prosječnog dohotka po osobi na određenom području u razdoblju od 2012. do 2018. godine. Prema izračunu, kako bi do 2023. godine europski prosjek bio dostignut, Hrvatska mora imati prosječni godišnji rast indeksa od 17,2%. Na Grafikonu 5. prikazan je Gap indeks i potrebna stopa rasta za dostizanje prosjeka EU28 do 2023. godine.

**Grafikon 5.** Prikaz EU28 IT Gap indeksa u razdoblju od 2012. do 2023. godine



Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

Usporedbe kretanja hrvatske IT industrije i prosjeka IT industrije u EU, odnosno pojedinih zemalja članica ukazuju na relativno brz rast IT industrije u Hrvatskoj, u nekim pokazateljima čak i brži od europskog prosjeka. Međutim, u drugim zemljama također je zabilježen napredak, što usporava smanjenje jaza između hrvatske IT industrije i IT industrija ostalih europskih zemalja.

U analizi je ukazano na koncentraciju IT industrije u Gradu Zagrebu, koji čini čak 80% ukupnog sektora, dok ostalih 20% podrazumijeva ostale dijelove Hrvatske. U Zagrebu je ostvareno 21,37 milijardi kuna prometa, gotovo četiri puta više od zbroja prihoda svih ostalih županija. Prihod IT tvrtki u analiziranom razdoblju najbrže raste u Virovitičko-podravskoj (27,5%), Karlovačkoj (23,3%) te Osječko-baranjskoj županiji (21,8%).

S obzirom na neprestani razvoj i napredak IT industrije u Hrvatskoj, očekivano je da će IT sektor postati vodeći sektor u Hrvatskoj. Velika zarada i otvaranje novih radnih mjesta koje donosi IT industrija uvelike pridonose razvoju hrvatskoga gospodarstva i boljitku države.

## 6.2. Osijek Software City

Iako u Osječko-baranjskoj županiji IT industrija nije zastupljena jednako kao u Gradu Zagrebu, kontinuirano se razvija i raste. Bitan čimbenik tog napretka je udruga Osijek Software City koja potiče i pridonosi razvoju IT industrije u Osijeku. Nastala je 2012. godine u Osijeku i sačinjena je od niza IT tvrtki iz Osijeka i okolice. Na službenoj stranici Osijek Software City-ja navedeni su sljedeći ciljevi:

- „povećati atraktivnost developerske struke u Osijeku,
- povećati konkurentnost programera na tržištu te
- potaknuti poduzetništvo u ICT sektoru“.

Između ostalog, svrha udruge je promicanje obrazovanja i zapošljavanja u IT industriji i predstavljanje posla u IT sektoru kroz udrugu. Navedeno na službenoj web stranici udruge, u regionalnoj IT industriji nedostaje osposobljenog kadra, što se projektom OSC želi promijeniti. Osim toga, udruga želi grad Osijek i tvrtke koje u njemu posluju učiniti prepoznatljivima u IT branši, kako u Hrvatskoj, tako i u ostatku svijeta. Budući da udruga teži razvijanju nove IT scene na osječkom području, surađuju s fakultetima i srednjim školama. Osim što sudjeluju u razvijanju, članovi udruge potiču i pokretanje novih studijskih programa. Ostvarena je suradnja s Elektrotehničkom i prometnom školom u Osijeku, kao i s III. gimnazijom. (Šimić, 2019) Suradnjom s obrazovnim ustanovama u Osijeku cilj je postići povećanje konkurentnosti, smanjiti broj nezaposlenih visokoobrazovanih osoba te smanjiti radnu emigraciju iz Osječko-baranjske županije. (Tomić, 2021)

Osim toga, Osijek Software City često organizira edukativne događaje za unapređenje znanja i vještina developera, dizajnera te ostalih zanimanja u IT sektoru. U Osijek Software City-ju provedena je inicijativa Design Talks pokrenuta radi lakšeg povezivanja lokalnih dizajnera i izmjenjivanja vještina i iskustava. Održani su događaji kao što su paneli, predavanja ili radionice. Također, pokrenut je i događaj pod nazivom „OSC predstavlja“, čiji je cilj potaknuti predstavnike uspješnih tvrtki da iz vlastitog iskustva educiraju sudionike o tome kako započeti startup ili tvrtku, koji su mogući problemi u tom procesu, načini financiranja, širenja poslovanja te kakva su iskustva s klijentima. Dijeljenjem iskustava i savjeta, predstavnici tvrtki pomažu zainteresiranima za pokretanje vlastitog posla ili financiranje i razvoj poslovnog pothvata. Osim toga, u sklopu Osijek Software City-ja provoden je i program namijenjen

developerima pod nazivom „CodeCAMP“. Program je organiziran od strane članova Udruge i uključuje predavanja, radionice i projekte iz područja dizajna i razvoja softverskih proizvoda te sistemske administracije. U sklopu udruge Osijek Software City održan je i projekt RoboCode 2017. godine u suradnji s Rotary Klubom Josip Juraj Strossmayer, Biscuit People i FFOS-om. Svrha projekta bila je potaknuti škole na shvaćanje važnosti informatike i učiniti projekt potporom uvođenju obavezne informatike za 5. i 6. razrede u osnovnoj školi. Cilj projekta bila je motivacija učenika za programiranje kroz igru i slaganje blokova u Lego Mindstorms EV3 programu te učenje računalnog i logičkog razmišljanja kroz igru. Osim navedenih, u sklopu udruge Osijek Software City provedeni su i projekti kao što su Software Startup Akademija, Sat kodiranja, Code Club i ostali. (Anonymous, n.d.; n.p.)

Jedan od ključnih projekata iza kojih stoji Osijek Software City gradnja je IT parka u Gackoj ulici u Osijeku. IT park strateški je projekt Grada Osijeka unutar Integriranih teritorijalnih ulaganja. Projekt je podržala i Vlada Republike Hrvatske te je sufinanciran sredstvima Europske unije u iznosu od 30 milijuna kuna. (Anonymous, 2021: n.p.) Postupnim građenjem ovoga kompleksa, predviđen je razvoj i napredak IT scene u Osijeku. Iako su pregovori trajali nekoliko godina, naglašeno je kako će izgradnja IT parka pridonijeti jačanju i napretku IT sektora, ne samo u Osijeku, nego u cijeloj zemlji. IT park sastoji se od 25000 kvadratnih metara i deset parcela. Devet je namijenjeno za gradnju, a na središnjoj parceli nalazit će se centralna zgrada Grada Osijeka – za akceleratorne programe i IT akademiju. Svaka IT tvrtka financira gradnju vlastitoga objekta. Prva je s gradnjom započela osječka tvrtka Mono. Osim tvrtke Mono, stanari osječkog IT parka bit će i tvrtke Barrage, Base58 i Prototyp koje će u roku od 24 mjeseca završiti izgradnju svojih poslovnih zgrada te useliti i započeti s radom. Peti stanar Poduzetničke zone „IT park“ postala je i zagrebačka tvrtka Sedmi odjel d.o.o. U IT parku ostala su još samo četiri zemljišta, za koja je predviđena brza prodaja. S obzirom na to, zaključeno je da Osijek postaje jedan od hrvatskih gradova s najprepoznatljivijom IT scenom.



## **7. STUDIJA SLUČAJA: USPOREDBA IT TVRTKI NA PODRUČJU OSIJEKA**

Sukladno teorijskom dijelu diplomskoga rada, provedena je studija slučaja temeljena na istraživanju i usporedbi šest IT tvrtki na području Osijeka. Istražena je važnost odgovarajuće organizacijske strukture IT tvrtki, kao i nužnost upravljanja IT procesima te postojanja konkurencije za IT tvrtke. Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua. U nastavku poglavlja navedeni su problem i cilj istraživanja, hipoteze, metodologija istraživanja te obrada podataka i rasprava.

### **7.1. Određenje problema i cilja istraživanja**

Problem istraživanja podrazumijeva usporedbu važnosti odgovarajuće organizacijske strukture, nužnost upravljanja IT procesima i postojanja konkurencije za šest IT tvrtki s područja Osijeka.

Cilj istraživanja je uz ostale elemente ključne za napredak IT tvrtke, istražiti važnost organizacijske strukture, upravljanja IT procesima i postojanja konkurencije u praksi. Istraživanje je provedeno u svrhu diplomskoga rada.

#### **7.1.1. Hipoteze istraživanja**

Hipoteze istraživanja definirane su pomoću korištenja stručne i znanstvene literature. Primjenom metode studije slučaja testirana je valjanost istraživačkih hipoteza.

Hipoteze:

H1: Odgovarajuća organizacijska struktura temelj je uspješnog poslovanja tvrtki iz IT sektora.

H2: Uspješno upravljanje IT procesima tvrtki pruža konkurentsku prednost.

H3: Postojanje konkurencije ključno je kako bi tvrtka napredovala.

Kako bi navedene hipoteze bile potvrđene, ispitanicima iz šest različitih osječkih IT tvrtki postavljena su istraživačka pitanja u sklopu dubinskog intervjua.

Pitanja postavljena radi testiranja prve hipoteze su:

1. Kakva je organizacijska struktura tvrtke?
2. Je li tvrtka ikada prolazila kroz promjenu organizacijske strukture? Ako jest, što je podrazumijevala ta promjena?
3. Hoće li u budućnosti biti potrebna promjena organizacijske strukture? Ako da, na koji način će se organizacijska struktura mijenjati?
4. U kolikoj je mjeri organizacijska struktura važna za uspjeh nekoga projekta?

Pitanja postavljena radi testiranja druge hipoteze su:

1. Tko su ključne osobe u upravljanju tvrtkom?
2. Koja je najvažnija funkcija menadžmenta u tvrtki?
3. Što u tvrtki obuhvaća upravljanje IT procesima?
4. Tko je ključna osoba za uspješno upravljanje IT procesima?

Pitanja postavljena radi testiranja treće hipoteze su:

1. Ima li tvrtka veliku konkurenciju u Hrvatskoj, odnosno u Osijeku?
2. U kolikoj je mjeri postojanje konkurencije važno kako bi tvrtka nastavila napredovati?
3. Kako tvrtka održava položaj na tržištu uz konkurenciju?
4. Što tvrtku razlikuje od konkurencije?

## **7.2. Metodologija istraživanja**

Pri istraživanju za diplomski rad korišteno je nekoliko metoda, a to su: komparativna metoda, deskriptivna metoda, metoda dokazivanja, metoda opovrgavanja, induktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze te metoda intervjua. Autori Čendo Metzinger, Toth (2020:14) metodu komparacije definiraju kao usporedbu istih ili srodnih tvrdnji ili pojava te njihovih podudarnosti i razlika. Ostale navedene metode definirane su prema Sveučilištu u Zadru: Metodologija ( n.d.; n.p.):

Deskriptivna metoda podrazumijeva opisivanje određenih tvrdnji i pojava te njihovu međusobnu povezanost.

Metoda dokazivanja uključuje više metoda i zbog toga je ključna u istraživanju. Podrazumijeva primjenu metoda indukcije i dedukcije, kao i generalizaciju, specijalizaciju, metode analize, sinteze te apstrakciju i konkretizaciju.

Metoda opovrgavanja podrazumijeva demantiranje neke istraživačke hipoteze, odnosno korištena je pri dokazivanju netočnosti određene tvrdnje.

Induktivna metoda podrazumijeva primjenu iskustvenog zaključivanja pomoću kojega se od pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka.

Metoda analize definirana je kao proces razlaganja kompleksnih pojmova, tvrdnji i navoda na pojednostavljene segmente.

Metodom sinteze pojednostavljeni segmenti povezani su u jedinstvenu cjelinu.

Metoda intervjua podrazumijeva strukturirane intervjue provedene s ispitanicima na različitim pozicijama u tvrtkama.

### **7.3. Obrada podataka**

Provođenjem strukturiranog intervjua u šest različitih tvrtki na području Osijeka prikupljeni su podaci kojima su potvrđene ili odbačene ranije navedene hipoteze. Obradom podataka ustanovljena je važnost organizacijske strukture, upravljanja IT procesima i postojanja konkurencije u praksi, kao i sličnosti i razlike između poslovanja tvrtki.

#### **7.3.1. Tvrtka 1**

IT tvrtku osnovalo je 1993. godine deset informatičkih stručnjaka, bivših djelatnika tadašnjeg ERC-A IPK (IQUATRO). Primarna djelatnost tvrtke su računalne aktivnosti, odnosno razvoj, implementacija i održavanje ERP (Enterprise Resources Planning) sustava, primarno na hrvatskom tržištu. Tvrtka broji deset zaposlenih.

Na pitanja strukturiranog dubinskog intervjua odgovorio je direktor tvrtke. Organizacijsku strukturu tvrtke čine: uprava (direktor), zajedničke službe (računovodstvo),

razvoj i održavanje (programeri i projektanti) te korisnička podrška. Tvrtka dosad nije prolazila kroz promjenu organizacijske strukture, ali se mijenjala vlasnička struktura. Direktor tvrtke smatra da u budućnosti neće biti potrebe za promjenom organizacijske strukture, osim ako se znatno poveća obujam posla i broj zaposlenih. Ispitanik smatra kako organizacijska struktura nije posebno važna za uspjeh nekog projekta, budući da su za svaki projekt stvoreni timovi prema vještinama i nadležnostima. Prema mišljenju ispitanika, ključne osobe u upravljanju tvrtkom su direktor i skupština suosnivača. Najvažnije funkcije menadžmenta u tvrtki su QA (Quality Assurance), prodaja i naplata. U tvrtki upravljanje IT procesima podrazumijeva automatizaciju i digitalizaciju procesa, dok je ključna osoba za upravljanje IT procesima direktor, uz stručne savjete projekatana i programera prema nadležnostima. Tvrtka ima veliku konkurenciju u Hrvatskoj, odnosno u Osijeku, a direktor tvrtke smatra da je postojanje konkurencije do neke mjere važno jer ona stvara potrebu za razvojem, konstantnim povećanjem kvalitete i lepeze usluga. Ispitanik navodi kako tvrtka održava položaj na tržištu uz konkurenciju kvalitetom, cijenom i korisničkom podrškom, a to ih, uz cloud rješenja i razlikuje od konkurencije.

### **7.3.2. Tvrtka 2**

Tvrtka je nastala 2013. godine kao podružnica njemačke matične tvrtke s ciljem razvijanja mobilnih aplikacija za međunarodno tržište. Primarna djelatnost tvrtke je računalno programiranje, a tvrtka broji 37 zaposlenih.

Na pitanja strukturiranog dubinskog intervjua odgovorio je menadžer ljudskih resursa i prokurist. Ispitanik organizacijsku strukturu opisuje kao horizontalnu te navodi kako tvrtka nije prolazila kroz promjenu organizacijske strukture već je od početka građena kao horizontalna organizacija. Također, nije predviđeno da će u budućnosti biti potrebe za promjenom organizacijske strukture. Ispitanik smatra kako su za uspjeh projekta ljudi koji rade na projektu važniji od organizacijske strukture. Ključne osobe u upravljanju tvrtkom su direktorica, tehnički direktor i voditelj ljudskih resursa. Naglašeno je kako je najvažnija funkcija menadžmenta osigurati da su pravi ljudi na pravim mjestima. U tvrtki upravljanje IT procesima obuhvaća razvoj softvera, od njegovog planiranja do krajnje implementacije, a ključne osobe za upravljanje procesima su tehnički voditelji jer oni zajedno sudjeluju u razvoju i implementaciji IT procesa. Ispitanik smatra kako tvrtka zbog naglog razvoja digitalizacije nema konkurenciju u području klijenata, jer klijenata „ima i više nego što je potrebno, ali svaka

tvrtka koja se bavi razvojem softvera je konkurencija za zapošljavanje ljudi, jer njih nema dovoljno na tržištu rada“. Prema ispitaniku, konkurencija je važna za napredak tvrtke jer je ona „sila“ koja ih gura da budu proaktivniji i bolji, jer ako ne prate trendove onda će ih vrijeme i konkurencija „pojести“. Tvrtka održava položaj na tržištu uz konkurenciju inoviranjem postojećih procesa i razvojem novih te ju od konkurencije razlikuju kultura tvrtke i ljudi.

### 7.3.3. Tvrtka 3

Tvrtka je nastala 2010. godine izdvajanjem od matične tvrtke u kontekstu proizvoda koji je tada bio platforma za izradu i upravljanje društvenim mrežama te kasnije postaje platforma za izradu i upravljanje mobilnim aplikacijama. Primarna djelatnost tvrtke je pružanje platforme na kojoj korisnici mogu kreirati vlastite mobilne aplikacije za iOS i Android i upravljati sadržajem tih aplikacija. Tvrtka zapošljava četrnaestero zaposlenika.

Na pitanja strukturiranog dubinskog intervjua odgovorio je CPO (Chief Product Officer), odnosno glavni proizvodni direktor. Glavni proizvodni direktor određuje organizacijsku strukturu tvrtke kao ravnu strukturu u kojoj glavni izvršni direktor kao glavna odgovorna osoba uz proizvodnog menadžera i voditeljicu razvoja vodi timove. Budući da je tvrtka mala, i timovi su mali i ponekad su sastavljeni od samo jedne osobe. Timovi su: razvoj softvera, proizvod, prodaja, marketing i rast te korisnička podrška. Povremeno surađuju s vanjskim suradnicima, osobito u području dizajna i marketinga. Ispitanik navodi kako je tvrtka više puta mijenjala organizacijsku strukturu, iako je temeljna struktura gotovo ista od početka. Jedna od ključnih promjena nedavno je bilo odvajanje inženjerskog i produktnog upravljanja. Donedavno je ista osoba vodila inženjerski/razvojni tim i upravljala proizvodom. Ispitanik smatra da će u budućnosti vjerojatno biti potrebna promjena organizacijske strukture, ali naglašava veličinu kao prednost tvrtke jer je zbog toga prilagodljivija promjenama. Također ističe kako je u maloj tvrtki moguće lakše uvoditi i ukidati uloge po potrebi. U pogledu važnosti organizacijske strukture za uspjeh nekog projekta, ispitanik navodi da je važno je imati podjelu uloga, ali je još važnije imati dovoljno prostora da se unutar organizacijske strukture „ljudi mogu kretati onim smjerom u kojem osjećaju da bi mogli dati najviše doprinosa“. Spomenuto je kako je u tvrtki uobičajena praksa prelaženje iz prodaje ili korisničke podrške u razvoj ili marketing i slično. Navodi i primjer korištena agilnog okvira SCRUM u projektnom smislu. Ispitanik naglašava kako se agilnost SCRUM-a među ostalim ogleda i u tome što „struktura samog tima nije kruta, odnosno što članovi tima konstantno uče jedni od drugih te se tijekom posla

podrazumijeva rad na razvoju u malim iterativnim skokovima u kojima svi članovi sudjeluju, od planiranja do realizacije“. Ključne osobe u upravljanju tvrtkom su glavni izvršni direktor, zadužen za vođenje strategije i ključna partnerstva, glavni tehnički direktor, koji vodi tehnologiju i razvojni tim i glavni proizvodni direktor, koji upravlja proizvodom i ključnim projektima. Također sudjeluju i vlasnici tvrtke kao poslovni savjetnici. Najvažnija funkcija menadžmenta u tvrtki je maksimiziranje poslovnih potencijala koje proizvod ima na tržištu, istovremeno gradeći zadovoljan tim kojemu omogućava fokusiranje na više učinke nego na količinu rada. Ispitanik navodi kako su gotovo svi procesi u tvrtki IT procesi, budući da se radi o tehnološkoj tvrtki. Ti procesi uključuju sve procese od zapošljavanja, preko prodaje, marketinga, planiranja i vođenja produkta i razvoja, do odnosa s kupcima i ključnim klijentima. Dinamična infrastruktura u kojoj su integrirani razni IT alati uz takozvani „DevOps“ način razmišljanja koji je zastupljen u tvrtki, pomažu u međusobnoj komunikaciji ideja i zadataka među timovima, npr. između prodaje/marketinga prema proizvodu/razvoju i obrnutno. Ispitanik smatra da ne postoji ključna osoba u upravljanju projektima jer kao nativna „cloud“ i digitalna kompanija nemaju odjel koji bi se bavio IT-om kao nekim paralelnim procesom već su svi IT procesi integralni u onome što rade. Naglašava kako nekoliko osoba sigurno ima veću ulogu u implementaciji tih procesa, a to su CTO (glavni tehnički direktor), CPO (glavni proizvodni direktor) i DevOps inženjer. Tvrtka u Hrvatskoj i na području Osijeka ima konkurenciju, a ispitanik smatra da je postojanje konkurencije vrlo važno za napredak tvrtke te da prate rad konkurencije, kao i ona njihov. Glavni proizvodni direktor navodi kako u cilju održavanja položaja na tržištu, tvrtka daje najbolju moguću kvalitetu usluge i proizvoda i, što je još važnije, pokušava razumijeti kupce kako bi njihovo poslovanje olakšali korištenjem proizvoda tvrtke. Tvrtku razlikuje od konkurencije to što je „jedna od predvodnika onoga što se danas zove No Code i Low Code“, platformi koje za razvoj koriste jako malo ili uopće ne koriste programski kod. Ističe da su jedan od prvih proizvoda u svjetskim razmjerima koji je korisnicima omogućavao rapidan razvoj mobilnih aplikacija bez programiranja te jednostavnu nadogradnju aplikacija uz malo programiranja i puno gotovih programibilnih komponenti. Ta fleksibilnost jedna je od njihovih prednosti.

#### **7.3.4. Tvrtka 4**

Tvrtka je nastala 2016. godine s ciljem formiranja tima digitalnih stručnjaka koji su u mogućnosti pružiti digitalna rješenja klijentima korištenjem vrhunske tehnologije. Primarna djelatnost tvrtke je računalno programiranje, a ima 95 zaposlenih.

Na pitanja strukturiranog dubinskog intervjua odgovorio je direktor odnosa s javnošću i ljudskih resursa. Organizacijska struktura tvrtke je matrična, odnosno organizirana je djelomično agilnim timskim pristupom temeljenim na projektu (projektno orijentirano okruženje). Tvrtka je prošla kroz promjenu organizacijske strukture kada je organizacijska shema prebačena na matrični model, pri čemu je namjera bila stvaranje funkcionalnih timova kojima će ta vrsta poslovne okoline olakšati i ubrzati međusobnu suradnju. Stari model pokazao se sporim, neučinkovitim i neprimjenjivim za strategiju rasta tvrtke. Ispitanik smatra da „model upravljanja organizacijom i organizacijska forma nisu nešto što treba biti konstanta; oni su dinamična materija koju će tvrtka oblikovati prema zahtjevima tržišta“ te da će buduća promjena biti provedena u skladu s tržišnim aktivnostima u vidu nove reorganizacije timova u odnosu na rast tvrtke. Ispitanik naglašava da je vrsta organizacijske strukture izuzetno važna, budući da izravno utječe na kvalitetu i protok informacija tj. uspješnu komunikaciju, što je vrlo bitno za brzinu realizacije projekta. Također, o organizacijskoj strukturi ovise i menadžerski stil upravljanja projektom aktivnostima, brzina donošenja odluka te sigurnost i stabilnost poslovnih procesa. Ključne osobe u upravljanju tvrtkom su: izvršni direktor, direktor informacijskih tehnologija, voditelj odjela ljudskih resursa, voditelj računovodstva i financija, voditelj poslovnih operacija te članovi savjetodavnog odbora. Najvažnije funkcije menadžmenta u upravljanju tvrtkom su „strateško i operativno upravljanje tvrtkom, razvoj poslovanja, akvizicija novih klijenata, stvaranje vizije razvoja tvrtke i prenošenje iste zaposlenicima“. Upravljanje IT procesima u tvrtki podrazumijeva upravljanje zahtjevima za uslugama, upravljanje znanjem, upravljanje IT imovinom, upravljanje incidentima, upravljanje problemima te upravljanje promjenama. Ispitanik navodi i ISO certifikate: ISO 9001: 2015 (Sustavi upravljanja kvalitetom), ISO 22301: 2012 (Sustavi upravljanja kontinuitetom poslovanja) i ISO/IEC 27001: 2013 (Sustavi upravljanja informacijskim sigurnošću). Osim toga, navedeni su i razni profili stručnjaka koji sudjeluju u ovim procesima: softver inženjeri, softver arhitekti, cloud infrastrukturni inženjeri, inženjeri za razvoj mobilnih aplikacija, test automation inženjeri, UX/UI dizajneri, mrežni inženjeri, blockchain inženjeri, projektanti i inženjeri za izgradnju i održavanje podatkovnih centara, poslovni analitičari, produkt menadžeri, specijalisti za korisničku podršku, specijalisti digitalnog marketinga, specijalisti za kreiranje digitalnog sadržaja i tim za operacije kompanije. Ključna osoba za upravljanje informacijskom tehnologijom je direktor informacijskih tehnologija. Ispitanik navodi da tvrtka u Hrvatskoj ima konkurenciju, ali ne i na području Osijeka, a konkurenciju smatra zdravom zbog potencijalnog tržišnog natjecanja, odnosno kreiranja kriterija kvalitete. Da bi se dobro pozicionirala na tržištu te efektivno kreirala i provela svoju marketinšku strategiju, tvrtka prati

informacije o svojim konkurentima. Provodi se analiza usluga, cjenovne i prodajne strategije, prati se razvoj novih proizvoda te promotivnih kanala i komunikacijskog smjera pri plasiranju istih na tržište. Od konkurencije tvrtku razlikuje širina lepeze usluga te način na koji pristupaju svakom projektu. Osim što klijentima mogu ponuditi „kompletnu sistemsku integraciju te razvijanje, održavanje i nadogradnju proizvoda i digitalnih usluga u mobilnom i web okruženju (uz korisničku te podršku održavanja)“, svoje ekspertize usmjeravaju na rješenja iz fintech područja te područja blockchain utilizacije. Ispitanik navodi da je pristup agiln i osoban te da „omogućava varijabilnost i bolju prilagodbu pri razvojnom procesu, što kod kompleksnih projekata rezultira većom usmjerenošću na vrijednost proizvoda te bržu izvedbu“. Tijekom tog procesa, fokusirani su na zahtjeve klijenta; izazove njegovog poslovanja shvaćaju osobno te tijekom svake faze projekta traže bolje i učinkovitije načine za razvijanje istog, kao dodatnu pogodnost na osnovne zahtjeve klijenta.

### **7.3.5. Tvrtka 5**

Tvrtka je osnovana 2012. godine u malom stanu sa samo četiri zaposlenika. Danas broji 50 zaposlenika, a primarna djelatnost tvrtke su dizajn i razvoj mobilnih i web aplikacija.

Na pitanja strukturiranog dubinskog intervjua odgovorile su marketing menadžerica i asistentica za ljudske resurse. Organizacijska struktura tvrtke podrazumijeva upravu koju čine osnivači, operativni direktor i direktor ljudskih resursa, menadžment kojega čine voditelji timova, projekt menadžerica te marketing menadžerica. Timovi su podjeljeni u web i mobile timove. Postoje tri web tima i dva mobile tima (iOS i Android) te svaki tim ima dizajnere i testere aplikacija (QAA). Osim ovih pozicija, postoje pozicije Business analyst i Product manager koji su uključeni u predviđene mobile i web projekte. Tvrtka je prolazila kroz promjenu organizacijske strukture u kontekstu proširivanja uprave te su od 2020. godine osim osnivača, članovi uprave i operativni direktor i direktor ljudskih resursa. Nije predviđena promjena organizacijske strukture tvrtke u budućnosti, samo proširenje u cilju još kvalitetnijih projekata i zaposlenika. Ispitanice smatraju da je organizacijska struktura važna za uspjeh nekoga projekta te da daje smjer samoj organizaciji i jasno viđenje tko je zadužen za koji dio posla. Naglašavaju da je važno imati dobru organizacijsku strukturu kako bi to vidjeli i klijenti, ali i zaposlenici kako bi znali komu se obratiti kada imaju ideju, prijedlog ili pitanje – „ako ljudi nemaju jasan smjer i viziju poslovanja, svatko vuče na svoj kraj i nikako ne može doći do napretka“. Ispitanice daju usporedbu s brodom: „kapetan daje jasne naredbe gdje putujemo,



dok ostatak posade jasno zna što treba raditi kako bismo tamo došli“. Ključne osobe u upravljanju tvrtkom su uprava i menadžment jer su oni „pokretači promjena unutar tvrtke“. Ispitanice ističu da sve dok su uprava i menadžment dobro postavljeni i motivirani ostatak tima će također doprinosti svojim idejama. Za predstavljanje ideja upravi zadužen je menadžment te je njihov zadatak uvjeriti upravu u provođenje neke ideje. Ukoliko dođe do provođenja ideje, zaposlenici su zadovoljni jer igraju bitnu ulogu u upravljanju tvrtkom. Smatraju kako zaposlenika nema bez menadžmenta i obrnuto. Najvažnija funkcija menadžmenta u tvrtki je pažljivo slušanje tima. Svaka je osoba bitna unutar organizacije, a posao menadžera je prepoznati kako upravljati očekivanjima određenog zaposlenika, odnosno svog tima. U tvrtki upravljanje IT procesima obuhvaća OMNI procese koji obuhvaćaju discovery fazu, dizajniranje, razvoj i testiranje aplikacije. Discovery faza podrazumijeva upoznavanje klijenta i njegova očekivanja od aplikacije, a to pomaže što bolje pripremiti projekt za iduću fazu. Osim razrađenog procesa na projektima, unutar tvrtke provode se razni procesi onboarding-a, davanje povratnih informacija svim zaposlenicima pa tako i upravi i menadžmentu. Ključna osoba za upravljanje IT procesima u tvrtki je operativni direktor u suradnji s timom za ljudske resurse. Ispitanice navode kako s obzirom na „malo kvalitetno spremnih IT zaposlenika u Hrvatskoj“, imaju veliku konkurenciju. Druge tvrtke su duže na tržištu, neke imaju zanimljive projekte, možda bolje pogodnosti i to su bitke koje svakodnevno vode. Naglašavaju kako samo u Osijek Software City udruzi ima oko 50 IT tvrtki, a još ih ima više koje nisu članice same udruge. Sukladno tome, postoji dosta konkurencije i u Osijeku, a s početkom rada od kuće, i u Hrvatskoj. Navode kako je konkurencija zdrava za napredak tvrtke te da uvijek potiče tvrtku da bude bolja u smislu privlačenja novih klijenata i poboljšanja znanja zaposlenika; „ne daje nam prostora da se opustimo i tjera da konstantno radimo na promjenama i unapređenju procesa unutar tvrtke“. Tvrtka održava položaj na tržištu uz konkurenciju time što je prvi i jedini Pimcore partner u Hrvatskoj. Pimcore je platforma koja služi za eCommerce rješenja, što ih stavlja na mapu tvrtki koje traže bolja rješenja za klijente na način da klijentima pružaju nešto što njihova konkurencija nema. To ih ujedno i razlikuje od konkurencije. Po pitanju zaposlenika, konstantno ulažu u razvoj vještina i znanja zaposlenika kroz razne edukacije, tečajeve i konferencije.

#### **7.3.6. Tvrtka 6**

Tvrtka je osnovana 2018. godine, kao agencija za razvoj inovativnih elektronskih i sličnih proizvoda i usluga za startupe i korporacije. Osnivači su se odlučili posvetiti istraživanju

i razvoju FPV (First-Person View) tehnologije i tako je nastala današnja tvrtka s nešto više od 50 zaposlenih. Primarna djelatnost tvrtke je proizvodnja punih elektroničkih ploča, kao i razvoj proizvoda te prodaja i marketing.

Na pitanja strukturiranog dubinskog intervjua odgovorio je operativni direktor i jedan od osnivača tvrtke. Organizacijska struktura tvrtke je horizontalna, ali promjenjiva zbog stalnog rasta tvrtke, a trenutno podrazumijeva upravu koju čine tri osnivača, menadžment proizvoda, financije, projektni menadžment te predstavnike investitora. Tvrtka je prolazila kroz promjenu organizacijske strukture zbog postupnog rasta tvrtke, a operativni direktor naglašava kako je „promjena jedina konstanta“. U tvrtki će sigurno doći do promjene organizacijske strukture, a vrijeme i razlog još uvijek nisu poznati. Uskoro seljenje u novi prostor donijet će promjene zbog zapošljavanja novih ljudi. Nakon toga, treća razina promjene bila bi prodaje tvrtke. Ispitanik naglašava da je organizacijska struktura važna za uspjeh nekog projekta u smislu lanca odgovornosti, koji čine glavni izvršni direktor, odgovoran za kapacitete i resurse, glavni tehnički direktor, odgovoran za tehnološki napredak te operativni direktor, odgovoran za komercijalni dio. S obzirom na to, osnivači su ključne osobe u upravljanju tvrtkom, ali svaki je zaposlenik ključan u određenom području. Najvažnija funkcija menadžmenta u tvrtki je senioritet (prirodni autoritet i kredibilitet) te upravljanje ljudima i projektima. U tvrtki upravljanje IT procesima obučava: digitalizaciju procesa, odluke na osnovu podataka, kontinuirano praćenje olakšano IT-jem te ERP sustav koji pomaže obavljati sve zadatke pomoću softvera i alata. Svi su uključeni u upravljanje IT procesima, a ključni su direktori s vrha lanca odgovornosti. Glavni operativni direktor navodi kako tvrtka nema konkurenciju niti u Hrvatskoj, niti u Osijeku, s obzirom da proizvode drugačiju tehnologiju od drugih – posebne tehnološke blokove od kojih su proizvodi sastavljeni. Također su i jedina tvrtka koja koristi takve tehnološke blokove iz vlastite proizvodnje. Tvrtka primjenjuje isključivo tehnologiju koju su osmislili i nitko osim njih ne primjenjuje tu tehnologiju. Tvrtka posluje na inovativan način i predstavlja inovaciju u industriji te „diktira primjenu tehnologije u području rada“ što ih ujedno i razlikuje od konkurencije. Iako tvrtka nema konkurenciju niti u svojoj okolini, pa čak niti u Europi, glavni operativni direktor smatra da je konkurencija uvijek dobra za napredak tvrtke.

## 7.4. Rasprava

*H1: Odgovarajuća organizacijska struktura temelj je uspješnog poslovanja tvrtki iz IT sektora.*

Organizacijska struktura važna je za uspješno poslovanje svake tvrtke. Organizacijska struktura u IT tvrtkama većinom je jasno definirana i ne razlikuje se mnogo među ispitanim tvrtkama. Najčešće je organizacijska struktura horizontalna te podrazumijeva stalnu komunikaciju između različitih timova i odjela. Takvu organizacijsku strukturu karakterizira timski rad i manji jaz između nadređenih i zaposlenika te je time postignut osjećaj zajedništva i olakšana međusobna suradnja. Uz horizontalnu organizacijsku strukturu, zastupljena je i matrična, odnosno struktura usmjerena na projekte u kojoj se primjenjuje agilni timski pristup. Većina ispitanika iz šest različitih IT tvrtki smatraju da je organizacijska struktura ključna za napredak poslovanja i kvalitetno upravljanje tvrtkom. Većina tvrtki prošla je kroz promjenu organizacijske strukture kako bi unaprijedili poslovne modele, olakšali poslovanje te pojednostavili međusobnu suradnju i komunikaciju u tvrtki. Pojedine tvrtke predviđaju promjenu organizacijske strukture u budućnosti, s ciljem proširivanja poslovanja te uspostave kvalitetnijeg i efikasnijeg načina rada. Nakon provođenja intervjua zaključeno je da IT tvrtke koje su sudjelovale u intervjuu na prvo mjesto stavljaju svoje zaposlenike kako bi oni bili zadovoljni i motivirani za rad. Svaka tvrtka ističe važnost pojedinaca jednako kao i važnost uprave. U IT tvrtkama na svakom se projektu radi u timovima, što omogućuje jasnu raspodjelu poslova. Takav način rada ukazuje na važnost organizacijske strukture te daje smjer i viziju poslovanju. Osim toga, organizacijska struktura utječe i na uspješnu komunikaciju u tvrtki, što je izuzetno bitno za uspjeh nekog projekta ili cjelokupnog poslovanja. S obzirom na informacije prikupljene iz intervjua, hipoteza o odgovarajućoj organizacijskoj strukturi kao temelju uspješnog poslovanja tvrtki iz IT sektora je potvrđena.

*H2: Uspješno upravljanje IT procesima tvrtki pruža konkurentsku prednost.*

Primjena informacijskih tehnologija u poslovanju uobičajena je u današnje vrijeme. Uspješno poslovanje neke organizacije ili tvrtke nezamislivo je bez korištenja IT-ja. U slučaju IT tvrtki, informacijske tehnologije su temelj poslovanja i poslovni uspjeh nemoguć je bez njihove primjene. Kako bi u tvrtki upravljanje IT procesima bilo uspješno, i općenito upravljanje u tvrtki treba ići u pravom smjeru. Najčešće su osobe ključne u upravljanju tvrtkom

glavni izvršni direktor, tehnički direktor, voditelj ljudskih resursa te menadžer. Najvažnija funkcija menadžmenta u tvrtki je upravljanje ljudima i projektima. Budući da su ispitane tvrtke IT sektora, svi procesi koji se u tvrtkama provode su IT procesi. U tvrtkama upravljanje IT procesima najčešće obuhvaća aktivnosti kao što su: automatizacija i digitalizacija procesa, razvoj softvera (od planiranja do krajnje implementacije), zapošljavanje, prodaja, marketing, planiranje i vođenje proizvoda, odnos s kupcima i klijentima, primjena ERP sustava, itd. Osim toga, spomenute su i aktivnosti upravljanja – zahtjevima za uslugama, znanjem, IT imovinom, incidentima, problemima te promjenama. Osim toga, upravljanje IT procesima podrazumijeva i ISO certifikate: ISO 9001: 2015 (Sustavi upravljanja kvalitetom), ISO 22301: 2012 (Sustavi upravljanja kontinuitetom poslovanja) te ISO/IEC 27001: 2013 (Sustavi upravljanja informacijskim sigurnošću). Najčešće su ključne osobe za upravljanje IT procesima glavni izvršni direktor, glavni tehnički direktor, glavni operativni direktor te direktor informacijskih tehnologija u suradnji sa software inženjerima ili tehničkim voditeljima. Tvrtke koje kontinuirano ulažu u unapređenje svojih IT procesa pružaju bolju i kvalitetniju uslugu svojim klijentima. Neprekidnim poboljšavanjem svojih usluga ostvaruju uspjeh među klijentima, ali i na tržištu. Prema tome, potvrđena je hipoteza o uspješnom upravljanju IT procesima koje pruža konkurentsku prednost.

*H3: Postojanje konkurencije ključno je kako bi tvrtka napredovala.*

Najčešće je konkurencija pokretač svake promjene ili napretka. Prema tome, kvalitetna konkurencija može potaknuti neku organizaciju ili tvrtku na radikalne promjene i unapređenje poslovanja. Većina ispitanih tvrtki ima konkurenciju na području Hrvatske, ali ne ističu veliku konkurenciju na području Osijeka zbog različitih proizvoda i usluga koje nude svojim klijentima. Tvrtke navode kako je najviše konkurencije u Osijeku u kontekstu zapošljavanja, jer nema dovoljno potencijalnih kandidata u IT sektoru. Sve ispitane tvrtke smatraju da je postojanje konkurencije važno za napredak tvrtke, jer je konkurencija ta s kojom se tvrtka uvijek mora natjecati i koja potiče na poboljšanje i napredak. Konkurencija stvara potrebu za razvojem, unapređenjem kvalitete i raznolikosti usluga neke tvrtke. Ukoliko tvrtka ne posluje u skladu s trendovima, konkurencija koja je spremna na prilagođavanje promjenama zauzet će njezino mjesto. Tvrtke svoje položaje na tržištu uz konkurenciju održavaju kontinuiranim unapređenjem procesa, inovacijama, pružajući najbolju kvalitetu proizvoda i usluga svojim klijentima, prateći analize konkurenata i njihovih proizvoda te ulaganjem u edukaciju i osposobljavanje svojih zaposlenika. Tvrtke se razlikuju od konkurencije svojim jedinstvenim

proizvodima, odnosom prema zaposlenicima te kulturom tvrtke. Neke od tvrtki proizvode vlastite tehnologije koje koriste jedino oni, što ih čini predvodnicima u području određenih tehnologija. Budući da sve tvrtke neprekidno unapređuju svoje proizvode i usluge te pristup prema klijentu i korisnicima kako bi bili bolji i uspješniji od konkurencije, vidljivo je da je potvrđena hipoteza o ključnosti postojanja konkurencije kako bi tvrtka napredovala.

## 8. ZAKLJUČAK

U radu je detaljno opisan utjecaj informacijske tehnologije na suvremene organizacije i poduzeća. U svakoj je suvremenoj organizaciji zastupljena informacijska tehnologija, a IT tvrtke temeljene su na primjeni informacijske tehnologije u svim svojim poslovnim procesima. Svaka organizacija ima svoju ulogu, značenje, svrhu, načela i ciljeve. Postoje različite vrste organizacija unutar neke tvrtke ili poduzeća, a svaka organizacija treba biti kvalitetno oblikovana i imati jasno definirane ciljeve i svrhu. Što se organizacija lakše prilagođava promjenama i novim trendovima, to je njezino poslovanje uspješnije. Organizacijska struktura ključna je za svaku organizaciju ili poduzeće. U svakoj kvalitetnoj organizacijskoj strukturi u središtu su odnosi. S obzirom na to da je svako poduzeće drugačije, ne postoji univerzalna organizacijska struktura koja bi odgovarala svakom poduzeću. Poduzeću odgovara ona organizacijska struktura koja će pridonijeti uspješnom i efikasnom rješavanju zadataka. Također, poduzeće može kombinirati više različitih organizacijskih struktura te mijenati strukturu s obzirom na trenutnu strategiju. Najčešće primijenjivana u IT tvrtkama je organizacijska struktura T-oblika, nazvana još i tehnički uvjetovana organizacija. Upravljanje i menadžment u pojedinoj organizaciji i tvrtki često su sinonimi. Oba pojma najčešće podrazumijevaju upravljanje ljudskim resursima, vođenje te usmjeravanje tvrtke i njezinih zaposlenika u pravom smjeru. Primjena IT-ja donosi mnoge pogodnosti za poslovanje pa tako omogućava poduzeću razlikovanje od ostalih i da kupcu pokaže što točno nudi i zašto je bolje od konkurencije. Uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća temeljena je na IT-ju, budući da uz pomoć informacijskih tehnologija poduzeće unapređuju svoje poslovanje. Korištenje informacijske tehnologije podrazumijeva i elektroničko poslovanje, čijim se korištenjem ispunjavaju zahtjevi pravovremene i brze reakcije na dinamične trendove tržišta. Među najpoznatijim IT tvrtkama u svijetu koje koriste elektroničko poslovanje su i Google LLC te Amazon.com čiji su načini uspješnog poslovanja uspoređeni u radu. Iako se njihovi poslovni modeli razlikuju, obje su tvrtke među pet najuspješnijih tvrtki u svijetu i zasigurno će i ostati još neko vrijeme. Hrvatska IT industrija također sve više napreduje i ide ukorak sa svjetskom konkurencijom. Iako je ostvareni profit hrvatske IT industrije još daleko od profita IT industrija vodećih zemalja svijeta, svake godine sve više raste, a industrija cvjeta. Na području Osijeka također je utvrđeno širenje i rast IT industrije. Veliki pokretač tog rasta i napretka je udruga Osijek Software City, koja potiče i pridonosi razvoju IT industrije u Osijeku surađujući s različitim obrazovnim ustanovama kako bi učenike i studente potaknula na školovanje i rad u IT industriji. U sklopu diplomskoga rada, provedena je studija slučaja u kojoj je uspoređeno

poslovanje šest IT tvrtki s područja Osijeka, s naglaskom na definiranje važnosti odgovarajuće organizacijske strukture, nužnosti upravljanja IT procesima te postojanja konkurencije za IT tvrtke. Istraživanje je temeljeno na tri hipoteze koje su naposljetku potvrđene. Prva hipoteza definira odgovarajuću organizacijsku strukturu kao temelj uspješnog poslovanja tvrtki iz IT sektora. U IT tvrtkama postoji jasna raspodjela poslova na svakom projektu, a takav način rada ukazuje na važnost organizacijske strukture te daje smjer i viziju poslovanju, čime je prva hipoteza potvrđena. Druga hipoteza govori kako uspješno upravljanje IT procesima tvrtki pruža konkurentsku prednost. Iz intervjua je zaključeno da tvrtke neprekidno unapređuju svoje usluge kako bi ostvarile uspjeh među klijentima, ali i na tržištu, što potvrđuje drugu hipotezu. Posljednja hipoteza nalaže da je postojanje konkurencije ključno kako bi tvrtka napredovala. Tvrtke svoje položaje na tržištu uz konkurenciju održavaju kontinuiranim unapređenjem procesa, inovacijama, pružajući najbolju kvalitetu proizvoda i usluga svojim klijentima, prateći analize konkurenata i njihovih proizvoda te ulaganjem u edukaciju i osposobljavanje svojih zaposlenika, čime je potvrđena posljednja hipoteza. Budući da je istraživanje provedeno na uzorku od šest tvrtki, rezultati prikazuju stvarni prikaz poslovanja IT tvrtki na području Osijeka.

## 9. LITERATURA

1. Anonymous. (2021) *Tri nova stanara u osječkom IT parku* URL: <https://www.osijek.hr/tri-nova-stanara-u-osjeckom-it-parku/> (pristup: 04.06.2021.)
2. Breslauer, N., Gregorić, M. (2015) Utjecaj suvremenih informacijskih tehnologija na učinkovitost poduzetničkih projekata. Stručni rad. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. Vol. 6, No. 2. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu.
3. CB Insights. URL: <https://www.cbinsights.com/research-google-acquisitions> (pristup: 24.05.2021.)
4. Copeland, P. i Savoia, A. (2011) Entrepreneurial Innovation at Google. *Computer*, 44 (4) URL: <https://static.googleusercontent.com/media/research.google.com/en//pubs/archive/41469.pdf> (pristup: 24.05.2021.)
5. Čendo Metzinger T., Toth M. (2020) *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Priručnik. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
6. Čerić, V. i Varga, M. (ur.) (2004) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element.
7. Girard, B. (2009) *The Google Way: How One Company Is Revolutionizing Management as We Know It*, [e-book], No Starch Press, San Francisco, URL: <https://books.google.hr/books?id=h3K4LhkK1BgC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false> (pristup: 24.05.2021.)
8. Harraca, M. (2014) *Business models and organizational forms: searching the edge of innovation in Google and Amazon*. Magistarski rad. Pariz: Paris Diderot University.
9. Hrvatska gospodarska komora (2020) *Analiza hrvatske IT industrije 2014.-2019*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.



10. Johnson, J. (2021) *Google – Statistics & Facts*. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/1001/google/> (pristup: 26.05.2021.)
11. Müller, J. (2001) Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija. Ekonomski pregled. Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista.
12. Osijek Software City. URL: <https://softwarecity.hr/> (pristup: 04.06.2021.)
13. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
15. Srića, V., Spremić, M. (2000) *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Sinergija.
16. Steiber, A. (2014) *The Google Model: Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World*, [e-book], Springer, Berlin, URL: [https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=6TpdAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=Qk4C5c6CqU&sig=hf2oJeTx\\_UGgkSVewo2usYWPn18&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=6TpdAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=Qk4C5c6CqU&sig=hf2oJeTx_UGgkSVewo2usYWPn18&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (pristup: 24.05.2021.)
17. Steiber, A. I Alänge, S. (2013) A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 16 No. 2, pp. 243-264. Bingley: Emerald Publishing Limited.
18. Sveučilište u Zadru: Metodologija. URL: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf)
19. Šimić, I. (2019) *Osijek Software City: Osječki učenici i studenti navaljuju na IT smjerove, ali tvrtkama i dalje nedostaje zaposlenika* URL: <https://www.netokracija.com/osijek-software-city-it-kadrovi-obrazovanje-158779> (pristup: 04.06.2021.)

20. Tomić, M. (2021) *Buđenje iz (zimskog) sna* URL:  
<https://softwarecity.hr/opcenito/budenje-iz-zimskog-sna/> (pristup: 04.06.2021.)
21. Weihrich, H., Koontz, H. (1994) *Menedžment*. Zagreb: MATE.
22. Žugaj, M., Cingula, M. (1992) *Temelji organizacije*. Varaždin: Foing.
23. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004) *Organizacija*. 2. izdanje Varaždin: TIVA  
Tiskara Varaždin.

## 10. PRILOZI

### Popis tablica:

**Tablica 1.** Mogućnosti i koristi organizacije od IT-ja prema Davenportu. Izvor: Obrada autorice (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:621)

**Tablica 2.** Razlika između poboljšanja procesa i reinženjeringa poslovanja. Izvor: Obrada autorice (Spremić i Srića, 2000:70)

### Popis slika:

**Slika 1.** Fishbone dijagram. Izvor: Obrada autorice (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:191)

**Slika 2.** Organizacijska struktura poduzeća. Izvor: Obrada autorice (prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:217)

**Slika 3.** Model upravljanja informacijskom tehnologijom u poduzeću. Izvor: Preuzeto u cijelosti (Müller, 2001:589)

**Slika 4.** Implementacija informacijske tehnologije u poslovno planiranje. Izvor: Obrada autorice (Müller, 2001:592)

**Slika 5.** Sudionici reinženjeringa. Izvor: Izrada autorice

**Slika 6.** Proces približavanja internetskom poslovanju. Izvor: Obrada autorice (Spremić i Srića, 2000:78-79)

### Popis grafikona:

**Grafikon 1.** Broj IT poduzeća u Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

**Grafikon 2.** Struktura IT poduzeća po tipu, 2019. Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

**Grafikon 3.** Broj zaposlenih u IT sektoru u RH u razdoblju od pet godina. Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

**Grafikon 4.** Izvoz hrvatske IT industrije u razdoblju od pet godina. Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)

**Grafikon 5.** Prikaz EU28 IT Gap indeksa u razdoblju od 2012. do 2023. godine. Izvor: Preuzeto u cijelosti (Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020.)