

# Analiza vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije na primjeru malog poduzeća

---

Sokač, Marta

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:718040>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Marta Sokač**

**ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA  
OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE NA  
PRIMJERU MALOG PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Marta Sokač**

**Matični broj: 0016142209**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE**  
**NA PRIMJERU MALOG PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Nikolina Posarić, mag. oec.

**Varaždin, kolovoz 2023.**

*Marta Sokač*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije su oni čimbenici na koje organizacija u većoj mjeri nema utjecaj, već se zahtjeva njezina prilagodba tim čimbenicima. U literaturi se spominju brojne klasifikacije vanjskih čimbenika organizacije, a u ovom radu se pokušao dati sveobuhvatan pregled svih vanjskih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije i modeliranje njezine organizacijske strukture. Cilj rada je bio prikazati utjecaj vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije na organizacijsku strukturu, zaposlenike te način obavljanja posla. Vanjski čimbenici koji su detaljno analizirani u radu kroz teorijski dio, kao i kroz analizu poslovnog slučaja jesu ekonomska okolina, tehnološka okolina, društvena okolina, demografska okolina, politička okolina, pravna okolina, kulturna okolina, međunarodna okolina, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada. U radu je, osim teorijske obrade teme, napravljena i analiza utjecaja vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije na modeliranje organizacijske strukture i načina obavljanja posla na primjeru malog poduzeća, kroz intervju sa vlasnikom, direktorom i zaposlenicima.

**Ključne riječi:** organizacijska struktura, organizacija, oblikovanje organizacije, malo poduzeće, vanjski čimbenici

# Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod .....  | 1  |
| 2. Pojmovno određenje organizacije i procesa organiziranja .....   | 2  |
| 2.1. Definiranje organizacije .....  | 3  |
| 2.2. Proces organiziranja .....  | 4  |
| 2.3. Čimbenici oblikovanja organizacije .....  | 5  |
| 3. Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije .....  | 7  |
| 3.1. Ekonomska okolina .....   | 8  |
| 3.2. Tehnološka okolina .....  | 9  |
| 3.3. Društvena okolina .....   | 11 |
| 3.4. Demografska okolina .....   | 12 |
| 3.5. Politička i pravna okolina .....  | 13 |
| 3.6. Kulturna okolina .....  | 14 |
| 3.7. Međunarodna okolina .....   | 14 |
| 3.8. Integracijski procesi .....   | 15 |
| 3.9. Kupci .....   | 17 |
| 3.10. Konkurencija .....   | 17 |
| 3.11. Dobavljači .....   | 18 |
| 3.12. Tržište rada .....   | 19 |
| 4. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije na modeliranje organizacijske strukture malog poduzeća ..... | 21 |
| 4.1. Osnovne informacije i karakteristike malog poduzeća .....   | 22 |
| 4.2. Analiza vanjskih čimbenika odabranog poduzeća .....   | 23 |
| 4.3. Utjecaj vanjskih čimbenika na modeliranje organizacijske strukture i način obavljanja posla u malom poduzeću .....      | 36 |
| 5. Zaključak .....   | 41 |
| Popis literature .....   | 43 |
| Popis slika .....  | 47 |
| Popis tablica .....  | 48 |
| Prilog 1 .....   | 49 |

# 1. Uvod

Tema ovog završnog rada je „Analiza vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije na primjeru malog poduzeća“. Cilj rada je analizirati na koji način i uolikoj mjeri određeni vanjski čimbenici utječu na razvoj, napredak i strukturu organizacije. Jedan dio rada odnosi se na teorijski dio u kojem su objašnjeni vanjski čimbenici oblikovanja organizacije, kao što su ekonomska okolina, tehnološka okolina, društvena okolina, demografska okolina, politička i pravna okolina, kulturna okolina, međunarodna okolina, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada. U drugom dijelu rada je opisan svaki vanjski čimbenik i prikazan je njegov utjecaj na oblikovanje organizacije na primjeru malog poduzeća. Kako je poznato da na vanjske čimbenike organizacija ne može utjecati, vidjet će se na koji način organizacija dolazi do određenih odluka i rješenja.

Kod pisanja ovog završnog rada koristili su se neki od najvažnijih i najpoznatijih domaćih i stranih izvora iz područja organizacije i menadžmenta kako bi se u prvom redu prikazao teorijski okvir završnog rada, kao i priprema za analizu vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije na konkretnom primjeru iz prakse. Najvažniji izvor kod analize vanjskih čimbenika na primjeru malog poduzeća, osim stručne literature, bio je razgovor sa zaposlenicima poduzeća Mihatrans d.o.o. koji je obavljen u prostoru poduzeća. Metoda koja je korištena je intervju, a na kraju završnog rada u prilogima se nalazi popis pitanja koja su bila postavljena ispitanicima. Uz podatke dobivene razgovorom, korišteni su i službeni podaci propisani zakonima Republike Hrvatske i Europske unije, a oni su nađeni na službenim stranicama Carinske uprave i ministarstava.

Struktura rada podijeljena je u pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem se opisuje cilj završnog rada, metodologija izrade te sadržaj završnog rada. Drugo poglavlje opisuje organizaciju i njezinu ulogu, kako u svakodnevnom, tako i u poslovnom svijetu. Poblize je definirana organizacija i sam proces organiziranja. Zatim su definirani čimbenici organizacije, odnosno podjela na unutarnje i vanjske čimbenike oblikovanja organizacije. U trećem poglavlju naglasak je na vanjskim čimbenicima oblikovanja organizacije. Svaki od vanjskih čimbenika je definiran te je objašnjena njegova uloga u oblikovanju organizacije. Četvrto poglavlje opisuje utjecaj vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacije na primjeru malog poduzeća Mihatrans d.o.o., čija je primarna djelatnost domaći i međunarodni transport. Peto poglavlje je zaključak u kojem se navode najvažnije spoznaje do kojih se došlo pisanjem ovog završnog rada.

## 2. Pojmovno određenje organizacije i procesa organiziranja

Riječ organizacija dolazi od grčke riječi *organon*, koja označava alat, instrument, spravu, napravu ili glazbalo (Sikavica, 2011, str. 3). Kada se spomene organizacija, Žugaj i Cingula (1992, str. 3) ističu kako se sama organizacija proteže na čitav realan, odnosno iskustveni svijet, a ujedno i obuhvaća prirodne pojave koje nisu stvorene od strane čovjeka niti su rezultat njegove aktivnosti. Isto tako, može se reći kako organizacija nije usmjerena samo na gospodarsku djelatnost, već na sveobuhvatnu radnu i životnu aktivnost. Okupljanjem i formiranjem organizacije stvara se društvena snaga, odnosno spajaju se individualne snage svakog čovjeka. Organizacija se može opisati kao institucija, ali i kao aktivnost koja je sveprisutna i važna za razvoj društva (Žugaj, 2007, str. 23).

Kako navodi Sikavica (2011, str. 6), organizacija je zapravo sinonim za red i od ljudi se zahtijeva primjena pravila ponašanja zato što bi u suprotnom došlo do dezorganizacije sustava. Organizacija se obično definira kao proces i određena aktivnost (Sikavica, 2011, str. 12). Vodeći se organizacijom kao određenom aktivnošću, istu je moguće objasniti kao svjesno udruživanje ljudi. To je izuzetno važno obilježje zato što se svako okupljanje ljudi ili skupina koja se slučajno zatekla na istom mjestu ne smatra organizacijom, već organizacija mora imati obilježje svjesnog udruživanja (Sikavica i Hernaus, 2011., str. 9). Zatim, kako tvrdi J. Kovač (prema Sikavici, 2011, str. 13), povezanost članova daje strukturu organizaciji jer svaki pojedinac za sebe nije organizacija. Shodno tome, H. G. Hicks i C. R. Gullet (prema Sikavici, 2011, str. 13) definiraju organizaciju kao skupinu koja ima zajednički cilj.

U suvremenom svijetu najbolje se vidi potreba za organizacijom. Napretkom tehnologije i poboljšanjem životnih uvjeta, ljudi postaju svjesniji potrebe za organizacijom. Sama važnost organizacije uočljiva je u svakodnevnim aktivnostima i obvezama kao što su odlazak u banku, trgovinu, pohađanje škole ili putovanje vlakom (Sikavica, 2011, str. 19). Ujedno, organizacija je potrebna za formiranje društva kao cjeline. Prisutna je svugdje i oblikuje živote ljudi. Svaka organizacija, ovisno o djelatnosti kojom se bavi, postoji kako bi uspješno objedinila resurse i ostvarila željene ciljeve, učinkovito proizvodila robe i pružala usluge, olakšala inovacije, koristila se modernim tehnologijama, stvorila vrijednosti za vlasnike, zaposlenike i krajnje korisnike, odnosno kupce te kako bi uvijek bila u mogućnosti pronalaziti rješenja (Draft, 2008, str. 12-14). Također, Žugaj i Cingula (1992, str. 6) smatraju da svaka organizacija ima zajedničke vrijednosti, a to su svrha, cilj i zadaci. Kako bi organizacija bila uspješna, navedene vrijednosti trebaju biti raščlanjene na funkcije koje će obavljati pojedini odjeli organizacije.



## 2.1. Definiranje organizacije

Kad se spomene glagol organizirati, ono što bi on trebao pobliže objasniti zapravo je način kako se stvari i ljudi povezuju u funkcionalnu cjelinu. Isto tako, potrebno je vremenski uskladiti odnose stvari i ljudi kako bi se zadatak izvršio na najbolji način. Drugim riječima, organizirati znači stvoriti koristan sistem sastavljen od ljudskih resursa i drugih elemenata koji će izvršavati neki koristan zadatak (Radošević, 1979, str. 97). Promatrajući povijesni kontekst organizacije, može se zaključiti da se organizacija može povezati s manufakturnom i obrtničkom radionicom. Razvojem tehnologije, prvenstveno strojeva, koji u početku zahtijevaju veći rad čovjeka, dolazi do širenja poslovanja i stvara se industrijska organizacija koja može ispuniti puni kapacitet proizvodnje (Ruža, Veselica, Vranešević, Cingula i Dvorski, 2002, str. 14). Potrebno je naglasiti stvaranje mješovitih sistema, odnosno sistema sastavljenih od ljudi i ostalih elemenata. Stvaranje sistema bez ljudi nije područje organizacije, već drugih znanstvenih disciplina, npr. tehnike, agronomije i slično (Radošević, 1979, str. 97).

„Može se reći da je svaka organizacija rezultat koordiniranja napora više ljudi koji uvijek imaju neki zajednički cilj, a on se može ostvariti podjelom rada u organizaciji kako bi se znalo tko treba što raditi, uz poštovanje hijerarhije ovlasti, s obzirom na menadžerska i izvršna radna mjesta“ (Sikavica, 2011, str. 31). Da bi poprimila svoj smisao, organizaciju je potrebno promatrati kao usklađenost ljudsko-predmetne djelatnosti. Kako bi zadovoljila svoju postojanost, organizacija daje odgovore u odnosu na neki cilj. Primjerice, u odabiru najprikladnijeg osoblja, strojeva ili resursa, koju tehniku ili metodu koristiti za izvršenje zadataka, koja je najpogodnija lokacija da bi se odradile sve aktivnosti i koji je vremenski rok prikladan za rješavanje problema (Radošević, 1982, str. 65-68).

Moguće je zaključiti da organizacija postoji od kako postoji čovjek. Međutim, bitno je istaknuti da kao znanstvena disciplina, organizacija nema veliku povijest. Početak organizacije kao znanosti može se smjestiti potkraj 19. i početkom 20. stoljeća. Kako bi postala znanost, organizacija kao takva mora imati određene karakteristike (Sikavica, 2011, str. 114-115). Kod stvaranja znanstvenih izvješća potrebno je navoditi potpun opis izvođenja rada, jasno navoditi primijenjene postupke, biti objektivan, rezultati se istraživanja moraju moći ponoviti, pristup mora biti sustavan i kumulativan te je potrebno sve potvrditi dokazima (Sikavica, 2011, str. 114-115).

Organizacija je najlakša kod onih aktivnosti u kojima sudjeluje jedan čovjek. U slučaju organizacije rada dvije ili više osoba dolazi do složenijih aktivnosti. Potrebno je uskladiti zadatke i vrijeme potrebno da se odradi ono što je potrebno, paziti da ne dolazi do preklapanja zadataka ili da nema praznog hoda te na taj način u potpunosti maksimalizirati učinak (Radošević, 1982, str. 68-69). Kako bi bila ispunjena sva očekivanja, potrebno je napraviti

podjelu rada. Kada se radi o jednoj osobi, ne može se govoriti o potpunoj podjeli rada, ali inačica postoji. Naime, on mora sebi raspodijeliti i selektirati poslove koje je moguće izvršiti unutar određene vremenske jedinice. Na taj način dolazi do raspodjele posla i olakšava se sam proces rada (Sikavica, 2011, str. 56).

## **2.2. Proces organiziranja**

Proces je skup uzajamno povezanih ili međusobno djelujućih radnja koje ulaze pretvaraju u izlaze. Ulazi u neki proces općenito su izlazi iz drugih procesa. Procesi u organizaciji općenito se planiraju i provode u nadziranim uvjetima radi stvaranja dodatne vrijednosti („Proces“, Struna, bez dat.). Kako navodi Sikavica (2011, str. 12), postoje dva ključna pogleda na organizaciju. Organizaciju možemo shvatiti kao proces organiziranja ili kao rezultat procesa organiziranja. Bitno je spomenuti da se većina autora vodi organizacijom kao procesnim shvaćanjem, odnosno razumijevanjem organizacije kao neke provedene aktivnosti ili procesa organiziranja (Sikavica, 2011, str. 12).

Svaka organizacija u jedinici vremena nastaje, održava se i obnavlja u procesu organiziranja, a promjene su brojne, pa se prema tome organizacije neprestano mijenjaju. Takav proces u kojem promjene prelaze iz jednog stanja u drugo naziva se organiziranje organizacije (Sikavica, 2011, str. 46-48). Procesi koji se sastoje od određenih aktivnosti i funkcija smatraju se dinamičkim dijelom organizacije (Ruža, Veselica, Vranešević, Cingula i Dvorski, 2002, str. 227). Suprotno tome, kad je organiziranje proces, organizacija se navodi kao stanje. Moglo bi se reći da je organiziranje proces koji povezuje ljude i sredstva u kojem se ostvaruju ciljevi organizacije (Sikavica, 2011, str. 46-48).

„Proces organiziranja obuhvaća identifikaciju i klasifikaciju svih potrebnih poslova i aktivnosti u organizaciji, grupiranje tako identificiranih aktivnosti u uže i šire organizacijske cjeline, dodjeljivanje tako grupiranih poslova menadžeru koji ima ovlasti da nadzire provođenje aktivnosti te horizontalnu i vertikalnu koordinaciju u organizacijskoj strukturi.“ (Sikavica, 2011, str. 48). Uspješan proces i provođenje aktivnosti znači da je ostvaren cilj. Ostvarenjem ciljeva postoje mogućnosti redizajniranja narednih procesa i promjene u strategijama poslovanja (Ruža, Veselica, Vranešević, Cingula i Dvorski, 2002, str. 229). Kako bi proces organiziranja bio uspješan, potrebno je da ključni ljudi koji imaju kompetencije (u većini organizacija to su menadžeri) procijene obaveze i poslože timove ljudi koji će zajedno obavljati poslove. Njihov je zadatak da rasporede uloge ljudima jer je to najbolji način da se rad obavi precizno i jasno. Kod manjih organizacija moguće je ovlast za proces organiziranja dodijeliti menadžerima svake razine, ali kod većih organizacija javlja se potreba da se procesom organiziranja bave i takozvani profesionalci za organiziranje (Sikavica, 2011, str. 48-49).

## 2.3. Čimbenici oblikovanja organizacije

Činitelji, faktori ili čimbenici organizacije bitni su prilikom stvaranja nove ili reorganiziranja stare organizacije. Čimbenici su brojni i iz tog razloga potrebno je znanje i sposobnost da se pronađu rješenja koja su blizu optimalnim. Kada se oblikuje organizacija, treba polaziti od detaljno razrađenih ciljeva i zadataka, pritom uzimajući u obzir utjecaje brojnih činitelja (Žugaj i Schatten, 2005, str. 24). Kod utjecaja na oblikovanje organizacijske strukture potrebno je uočiti i uzeti u obzir međusobni odnos svakog od faktora, odnosno ne može ih se promatrati i analizirati izolirano jedan od drugoga (Sikavica, 1991, str. 5). Kako postoje brojne podjele, odnosno tipologije čimbenika, najbitnije za istaknuti su podjela na unutarnje i vanjske čimbenike i podjela na situacijske čimbenike i integralna podjela čiju osnovu čine situacijski, kontekstualni, strukturalni i procesni faktori. Uobičajeno se organizacija, odnosno njezino oblikovanje, klasificira kao unutarnji i vanjski čimbenici (Žugaj i Schatten, 2005, str. 24).

Fabac (2017, str. 51) navodi da kao dio ekosustava, organizacija mora biti spremna na prilagodbu okolini, odnosno mora biti spremna na utjecaj vanjskih faktora. Potrebno je iskoristiti prednosti, odnosno pronaći one čimbenike koji najbolje odgovaraju poslovanju i na taj način ostvariti korist iz nečega na što nije moguće utjecati, ali s druge strane prevelika pažnja vanjskim faktorima dovodi do zanemarivanja unutarnjih, a oni su snaga organizacije jer su pod utjecajem iste i moguće ih je regulirati (Fabac, 2017, str. 51).

Unutarnji su čimbenici u međusobnom odnosu što znači da promjena jednog od njih utječe da drugi čimbenik. Međutim, te promjene nisu uvijek istosmjerne, odnosno ako je jedna od njih pozitivna, kod druge može doći do negativnog učinka (Nikolić, 1999, str. 4-9). Gledajući organizaciju kao cjelinu, najbitnije je djelovanje čimbenika, a ne njihova podjela. Ipak, ta podjela neophodna je sa gledišta mogućnosti utjecaja organizacije na njih. Kod formiranja organizacije potrebno je razmišljati i o učincima odluka u budućnosti jer neke od njih u sadašnjosti imaju pozitivne učinke, a u budućnosti može doći do suprotnog djelovanja. Iz tog je razloga važno dobro razraditi strategiju poslovanja i balansirati te kontinuirano pratiti sve uvjete, bili oni unutarnji ili vanjski (Dvorski i Kovšca, 2011, str. 354). Tako su unutarnji čimbenici u pravilu pod kontrolom organizacije, a vanjski čimbenici zahtijevaju prilagodbu iste i često su neočekivani. U počecima bavljenja stručnjaka samim pojmom organizacije, pažnja je bila usmjerena na unutarnje čimbenike, ali s vremenom je došlo do promjena zbog složenijih organizacija, ali i zbog brzih i čestih promjena u okolini, pa se veća pažnja počela pridavati vanjskim čimbenicima (Sikavica, 2011, str. 209).

Kako bi se lakše shvatila podjela na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije, potrebno je detaljno promatrati svaki od njih jer svaka organizacija drugačije reagira na pojedini čimbenik. Određeni čimbenik može na neku organizaciju utjecati u velikoj mjeri, dok druga

organizacija neće ni osjetiti utjecaj istog. Isto tako, oni su međusobno povezani i nije ih moguće promatrati zasebno (Sikavica, 2011, str. 216-217). Potrebno je uočiti povezanost unutarnjih i vanjskih čimbenika. U situacijama kad koristimo prirodne izvore, bitno je uzeti u obzir njihovo nestajanje. U tom slučaju organizacija ne može utjecati na iskoristivost, odnosno na vremenski period do kada će biti prirodnog resursa (Ruža, Veselica, Vranešević, Cingula i Dvorski, 2002, str. 140). Svaki od njih, bilo unutarnji ili vanjski, u određenoj mjeri ima utjecaja na ostale čimbenike. Čimbenici koji znatno utječu na oblikovanje organizacije, a spadaju u unutarnje, su vizija, misija i ciljevi organizacije, strategija organizacije, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi u organizaciji, proizvodi organizacije i lokacija (Sikavica, 2011, str. 216-217).

Budući da da živimo u suvremenom, digitalnom svijetu, bitno je spomenuti tehnologiju kao unutarnji čimbenik organizacije. Neki autori smatraju čak tehnologiju najvažnijom komponentom organizacije. Uz to, tehnologija nema samo učinak unutar organizacije, već uvelike utječe i na okolinu, odnosno izaziva brojne promjene izvan organizacije, kako u poslovnom tako i u privatnom okruženju. Uz tehnologiju, kao unutarnji čimbenik bitno je spomenuti i veličinu organizacije. Veličina organizacije može se mjeriti pomoću više parametara, a najčešći su broj zaposlenih, veličina ostvarenih prihoda ili profita te udio organizacije na tržištu ponude. Kod većine autora veličina organizacije gleda se s aspekta broja zaposlenih osoba (Sikavica, 2011, str. 233-251). Tako u Republici Hrvatskoj, prema Zakonu o računovodstvu, klasifikacija poduzetnika po veličini određuje se prosječnim brojem radnika tijekom poslovne godine. U mikro poduzetnike spadaju oni koji ne prelaze prosječan broj od deset radnika u poslovnoj godini. Kao mali poduzetnici klasificiraju se oni poduzetnici koji imaju prosječan broj radnika tijekom cijele godine do 50. Kao srednji, odnosno veliki poduzetnici, u slučaju da uz broj radnika imaju i veći iznos prihoda ili ukupne aktive, razvrstani su oni poduzetnici koji imaju prosječan broj radnika tijekom cijele poslovne godine veći od 250 (Zakon o računovodstvu NN 78/15 (114/22)).

### 3. Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije

Često nazvani i faktori okoline, vanjski čimbenici su oni čimbenici koji zahtijevaju prilagodbu i nema prevelikog prostora na njihov utjecaj. Stoga, ako organizacija želi opstati na tržištu i kontinuirano se razvijati, nužno je prihvaćanje takvih čimbenika i praćenje njihovog kretanja (Sikavica, 1991, str. 19). Analizom vanjskog okruženja spoznaju se prilike i opasnosti. Isto tako, svakako je pozitivno da organizacija ciljeve u poslovanju prilagođava promjenama u društvu i da je u korak s promjenama (Osmanagić Bedenik, 1993, str. 63). Bitno je spomenuti i one organizacije koje su zapravo i stvoritelji okoline, odnosno organizacije koje imaju visok stupanj koncentracije ponude ili potražnje. Takve su organizacije u prilici same stvoriti i kontrolirati okolinu i njihov broj je veoma malen. S druge strane postoje organizacije koje ne mogu stvarati i utjecati na okolinu, a one bi trebale biti svjesne rizika koje nose vanjski utjecaji. Od organizacija se u slučajevima iznenadnih događaja ili pojava očekuje da one reagiraju spremno i brzo jer će u suprotnom doći do problema (Sikavica, 1991, str. 19).

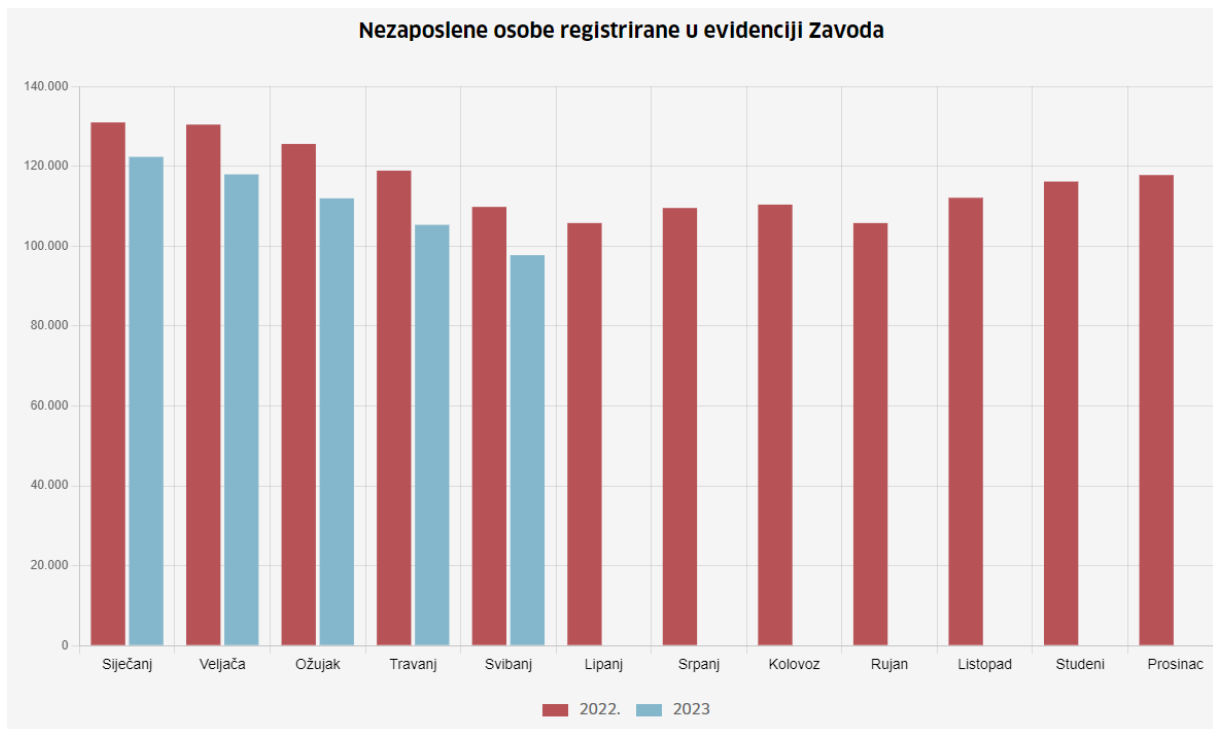
S obzirom na definiciju vanjskih čimbenika, odnosno čimbenika okoline, može se reći da postoje bliža i udaljenija okolina, pritom ne misleći na fizičku razdvojenost. Bliža okolina ona je okolina s kojom organizacija ima veći i češći doticaj, a udaljenija okolina je ona s kojom se organizacija susreće slabije i rjeđe (Sikavica, 2011, str. 278). Kako je svaka organizacija povezana s okolinom, njen uspjeh ovisi i o samoj sposobnosti da iskoristi prilike koje joj se pružaju, ali i da izbjegne opasnosti koje dolaze iz okoline (Treven, 1991, str. 77). Uz to, jedna od opširnijih i detaljnijih podjela vanjskih čimbenika organizacije je podjela na ekonomsku okolinu, tehnološku okolinu, društvenu okolinu, demografsku okolinu, političku okolinu, pravnu okolinu, kulturnu okolinu, međunarodnu okolinu, integracijske procese, kupce, konkurenciju, dobavljače i tržište rada (Sikavica, 2011, str. 278).

Promjene su česte i nagle, ali organizacija mora usmjeriti pažnju i resurse na vanjske utjecaje jer svaka neusklađenost između okoline i dijelova poslovanja može dovesti do smanjenog učinka i efikasnosti poduzeća. Spoznajom i predviđanjem promjena iz okoline može se pravovremeno djelovati (Treven, 1991, str. 77). Zbog specifičnosti i karakteristika vanjskih čimbenika potrebno je uočiti prednosti koje organizacija ima. Kako bi organizacija poslovala uspješno i stabilno, kontinuiranim istraživanjima i proučavanjem vanjskih čimbenika moguće je u određenoj mjeri smanjiti njihov utjecaj (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012, str. 41-42).

### 3.1. Ekonomska okolina

Kako bi normalno funkcionirala, svaka organizacija mora biti dio nekog gospodarstva. U svakom gospodarstvu djeluju određeni ekonomski pokazatelji kao što su bruto domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak *per capita*, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna i monetarna politika, inflacija, kamatne stope, tečaj nacionalne valute i slično (Sikavica, 2011, str. 290). Zajednička obilježja organizacijama unutar iste države zasigurno su jedinstven ekonomski sustav i ista valuta. Kako se stvara različita strategija za različita područja u više zemalja, u obzir se uzima ekonomski razvoj, valuta, državne odredbe, bankarstvo i slično. Konvertibilnost ili nekonvertibilnost valute i trgovinska politika utječu na odluku o tome ima li koristi poslovati na tom tržištu i kolika je efikasnost (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011, str. 90-96).

Da bi se bolje shvatio čimbenik ekonomske okoline, u nastavku će pobliže biti opisana trenutna situacija u Republici Hrvatskoj. Referirajući se na podatke bruto domaćeg proizvoda iz prvog tromjesečja tekuće 2023. godine koji upućuje na kratkoročna gospodarska kretanja, brojke govore da je on veći za 2,8% u odnosu na isto tromjesečje 2022. godine (Državni zavod za statistiku, 2023). Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, broj nezaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj dana 21.06.2023. godine iznosi 94 716. Na Slici 1 vidljiv je trend smanjenja broja nezaposlenih osoba. Siječanj 2023. godine bilježi pad od 8 624 osobe, a u veljači 2023. godine je 12 468 nezaposlenih osoba manje u odnosu na prethodnu godinu. Trend pada nezaposlenosti nastavlja se i u ožujku kada je zabilježena razlika od 13 624 osobe u odnosu na 2022. godinu. U travnju 2022. godine zabilježena je brojka od 118 922 nezaposlene osobe, dok je 2023. godine zabilježen pad i broj nezaposlenih osoba iznosio je 105 350. Isti trend nastavlja se i u svibnju, 2022. godine bilo je registrirano 109 838 nezaposlenih osoba, dok ove godine taj broj iznosi 97 758 (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2023).



*Slika 1 Nezaposlene osobe registrirane u evidenciji Zavoda, Hrvatski zavod za zapošljavanje [HZZ], 2023*

Postavši dvadeseta članica europodručja, Republika Hrvatska je 1. siječnja 2023. godine prihvatila euro kao službenu valutu države. Dva je tjedna trajalo razdoblje dvojnog optjecaja u kojem je bilo moguće plaćati eurima i hrvatskim kunama. Radi lakše prilagodbe građana na novu valutu, od 5. rujna 2022. godine do 31.12.2023. godine traje dvojno iskazivanje cijena. Zbog uvođenja eura kao službene valute Udruga za zaštitu potrošača aktivno prati i provodi aktivnosti kako bi svi subjekti pravilno iskazivali dvojne cijene i da ne dođe do neopravdanog dizanja cijena i zaokruživanja cijena na više prilikom preračunavanja (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2023). Fiksni tečaj konverzije iznosi 7,53450 kuna i od 5. rujna 2022. godine koristi se za dvojno iskazivanje cijena, a od 01. siječnja 2023. godine primjenjuje se kao fiksni tečaj zamjene kune u euro (Euro, bez dat.).

## 3.2. Tehnološka okolina

Jedna od okolina koja zahtijeva najbržu prilagodbu organizacije zasigurno je tehnološka okolina. Da bi organizacija bila ažurna i u mogućnosti pratiti događanja na tržištu, mora pratiti i uvoditi nove tehnologije. Tehnologija zasigurno utječe na razvoj i rast organizacije, a uvođenjem novih tehnologija dolazi do promjena. Primjerice, najveći utjecaj tehnologije vidljiv je u *high-tech* industriji u kojoj se najveći dio profita opet ulaže u nove tehnologije jer je to jedina mogućnost opstanka na tržištu i način na koji organizacija može

ostati konkurentna (Sikavica, 2011, str. 291). Kako opisuje Osmanagić Bedenik, tehnologije i ubrzani razvoj istih predstavljaju priliku za organizaciju, ali isto tako i opasnost za pojedino poduzeće jer strojevi zamjenjuju radnu snagu i usmjerenost je veća na strojeve i pogone nego na pojedinca (Osmanagić Bedenik, 1993, str. 31). Uvođenjem nove informacijske tehnologije organizacija radi promjene u načinu obavljanja poslova i uspostavljanju virtualnih radnih mjesta te se samim time omogućava rad na daljinu (Sikavica, 2011, str. 292-293).

Svaka nova tehnologija koju posjeduje određena organizacija djeluje na ostale organizacije istog tržišta. Kako se tehnologija širi na veći broj organizacija, ugrožavaju se organizacije koje još ne koriste tu vrstu tehnologije. Stoga je potreba prilagodba organizacije, odnosno organizacija treba pratiti kretanja konkurencije i biti spremna na uvođenje novih tehnologija (Sikavica, 1991, str. 26). Svako pojavljivanje novih tehnologija ima učinak, odnosno mijenja strukturu postojećeg zanimanja. Industrije koje su ranije zapošljavale najveći broj radnika, danas se pomoću tehnologije transformiraju i uvode automatizirane strojeve koji zamjenjuju ljudsku ruku (Brunsko, 2000, str. 152). Uspoređujući tehnologiju s kulturom, postoji velika razlika između zemalja. Svaka država se razlikuje po dostupnosti i stupnju razvijenosti tehnologija. Ono što čini razliku je prilagodba u proizvodnji, odnosno mogućnost izrade proizvoda koji odgovaraju industrijskim normama. Primjer takve proizvodnje su Sjedinjene Američke Države. Time se postiže kvaliteta i standardiziranost proizvoda i tehnologija olakšava proces proizvodnje (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011, str. 94).

Napredak tehnologije vidljiv je u različitim sektorima organizacije. Jedan od aspekata koji je prisutan u gotovo svakom sektoru organizacije je komunikacija. Bilo da je komunikacija interna, odnosno da se odvija unutar organizacije, ili da je eksterna, odnosno da se komunicira s klijentima, kupcima, dobavljačima i ostalim partnerima, tehnologija je odigrala veliku ulogu i olakšala taj proces (Jurković i Marošević, 2013, str. 497-501). Uvođenjem informacijskih i komunikacijskih tehnologija mijenja se cijeli proces i način poslovanja. Otvaraju se nove i napredne mogućnosti koje olakšavaju rad i razvoj kako zaposlenika, tako i cjelokupnog poslovanja (Hutinski i Aurer, 2009, str. 265). Utjecaj tehnologije vidljiv je u poslovnoj komunikaciji glede poboljšane komunikacijske tehnologije te bržem i boljem dobivanju potrebnih podataka. Komunikacijska tehnologija olakšava rad na daljinu, uklanja udaljenost kao prepreku u obavljanju rada, omogućuje virtualne sastanke i dijeljenje dokumenata pomoću raznih alata (Jurković i Marošević, 2013, str. 497-501). Iz dana u dan dolazi do promjena u tehnologiji i njezin napredak i učinak vidljiv je svuda. Tehnologija snažno i jako utječe na poslovanje i ako se koristi na dobar način organizacija može značajno napredovati.



### 3.3. Društvena okolina

Svijetu je poznata činjenica da se čovjek nesvjesno priklanja drugima, sklon je imitaciji nečijeg ponašanja i preuzimanju tuđih navika. Samim time društvo kao cjelina u konačnici ima utjecaj na pojedinca. Čovjek se nesvjesno priklanja određenoj skupini upravo preko društvene okoline (Mikšić, 1983, str. 248). Ono što čini društvenu okolinu može se opisati kao sustav vrijednosti koje su zajedničke nekom društvu. Na organizaciju društvena okolina izravno utječe na način da poslovni subjekti neke države moraju slijediti ponašanje društva, odnosno menadžment treba slijediti načela društva i biti u skladu sa istima (Sikavica, 2011, str. 293-294).

Zajednica utječe na pojedinca shodno kulturološkim obilježjima, pa su tako određene kulture sklone povezivanju, dok drugi narodi preferiraju distanciranje. Zbog toga dolazi do različitosti unutar zajedničkih, skupnih okvira koji čine zajednicu ili grupu. Svaka zajednica ima određenu grupnu nit vodilju u kojoj je vidljiv karakter skupine. Osobnom prilagodbom skupini ili organizaciji prihvaćaju se pravila i odredbe organiziranog sustava i preuzima se društvena uloga koja slijedi vrijednosti organizacije (Mikšić, 1983, str. 77-79). Jedan od glavnih problema suvremenog društva je priroda i odnos čovjeka prema istoj, a samim time i organizacije moraju biti ekološki osviještene. To ujedno utječe i na društveno odgovorno i etično ponašanje, kako pojedinaca, tako i cijele organizacije (Sikavica, 2011, str. 293-294).

Gledajući organizaciju kao društvo, stvaranje uravnoteženih i trajnih odnosa je neizbježno kako bi se nesmetano odvijali primarni zadaci iste. Kako bi se ostvarili ciljevi kojima organizacija teži, trebaju biti ispunjeni međuljudski odnosi i društvene uloge koje zaposlenici prihvaćaju. Interesi organizacije su svakako općedruštveni, a ne vlastiti, odnosno, svaki djelatnik organizacije, nevezano uz stupanj obrazovanja ili titulu koja mu je dodijeljena, treba težiti dobrobiti zajednice i organizacije, i njih staviti na prvo mjesto prioriteta, ispred vlastitih ciljeva i interesa (Mikšić, 1983, str. 13-14). Uz to, organizacija i društvo kao okolina u povezanom su odnosu koji nije moguće gledati zasebno. Ne postoje granice koje odvajaju društvo kao cjelinu od organizacije zato što okolina u određenoj mjeri utječe na organizaciju, bilo svojim običajima ili navikama određene skupine geografski zajedničkog područja. U suvremenom se svijetu sve više u poslovanje uključuje i lokalno stanovništvo, što posredno, što neposredno, a time su i organizacije izložene i primorane uvažavati mišljenja stanovništva koje je sve više heterogeno (Đurman, 2021, str. 60).

### 3.4. Demografska okolina

Demografska okolina je okolina koja ima dugoročan učinak na organizaciju. S jedne je strane potencijalan izvor rada, a s druge strane izvor potencijalnih kupaca. Kod sastavljanja strategija i ciljeva u obzir svakako treba uzeti demografske trendove. Dolazi do promjena u načinu života, urbanizacije, smanjenja veličina obitelji i mijenja se životni stil, a sve to utječe na organizacije. Iseljavanje mladog i radno sposobnog stanovništva u velikoj mjeri utječe na radnu snagu organizacije (Sikavica, 2011, str. 295-296). Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju mobilnost stanovništva postala je lakša i brža. Iako uzroci iseljavanja stanovništva nisu istraženi u dovoljnoj mjeri, najveći dio iseljenika motiviran je upravo ekonomskom situacijom (Ivanda, 2017, str. 13).

Nerijetko su organizacije prisiljene zapošljavati radnu snagu iz drugih područja svijeta. U takvim situacijama dolazi do miješanja različitih kultura, što znači dodatan zadatak za prilagodbu organizacije (Sikavica, 2011, str. 295-296). S time se slaže Ivanda (2017, str.13) iznoseći mišljenje da dolazi do problema u kojem poslodavci imaju potrebe za radnom snagom u toj mjeri da traže odobravanje više desetaka tisuća radnih dozvola kako bi zaposlili strane državljane. Upravo to su razlozi strukturne neravnoteže i problema koji se javlja na tržištu rada (Ivanda, 2017, str. 13). Kamenski, prokurist Kamgrada, kao najveće prepreke kod zapošljavanja stranih radnika navodi povećanje troškova poslovanja i jezične barijere, a uz to, zbog neznanja jezika, odužuje se i polaganje stručnih ispita bez kojih nisu zadovoljeni uvjeti za zaposlenje (Hrvatska gospodarska komora, 2023).

Prema zadnjem Popisu stanovništva, 2021. godine Republika Hrvatska ima 3 871 833 stanovnika, što je manje za 413 056 osoba, odnosno pad od 9, 64% u odnosu na 2011. godinu. Poražavajuća je činjenica da udio stanovništva u dobi od 0-14 godina iznosi 14,27%, a u dobi od 65 i više godina 22,45%. Isto tako, u svim je županijama broj stanovnika u padu, a najveći je zabilježen u Vukovarsko-srijemskoj županiji (Državni zavod za statistiku, 2022). Promjene u načinu života sve su više vidljive kod mladih. Razlozi su odgoda rađanja za sve kasniju dob zbog dužeg obrazovanja, kasniji ulazak na tržište rada te veći zahtjevi za osobni razvoj, nedostatak slobodnog vremena i financijski izdaci nakon rođenja djeteta. Jedan od važnih faktora osamostaljenja je nedostatak sredstava za napuštanje roditeljskog doma, a on je uvelike povezan sa osnivanjem vlastite obitelji (Čipin i Međimurec, 2017, str. 3-9). Prema zadnje dostupnim podacima, produljenje i izdavanje novih dozvola za boravak i rad državljanina trećih zemalja u velikom je porastu. Navodi se da je najviše dozvola izdano za graditeljstvo, a slijedi ga turizam. Ova činjenica i ne čudi obzirom da poslodavci najviše zapošljavaju sezonskih radnika u sektoru turizma. Najviše dozvola izdano je državljanima Bosne i Hercegovine, Srbije, Nepala, Sjeverne Makedonije i Kosova (Hrvatska gospodarska komora, 2023).

### 3.5. Politička i pravna okolina

Politička i pravna okolina uvelike su povezane, stoga ih je moguće analizirati zajedno. Politika kao pojam odnosi se na sposobnost upravljanja državom kao političkom zajednicom i time se određuje institucionalni poredak države unutar kojeg se odvijaju politički procesi. Politika je najuže vezana uz javne politike kao što su kulturna, socijalna, zdravstvena, gospodarska, obrazovna politika i slično. Na njih utječe izabrana vlast, a odluke se odnose na društvo u cjelini (Politika, 2021). Kako bi organizacija mogla poslovati u nekoj državi, potrebno je da ima informacije o političkim i pravnim uvjetima koji su na snazi u toj državi.

Kada se misli na politiku okolinu, misli se na unutarnje uređenje države. Svaka je organizacija podređena političkim odlukama, bilo lokalnim ili državnim. Specifično za područje Europske unije, države koje se su članice ovog udruženja u nekim točkama imaju zajedničke smjernice i dužne su poštivati odredbe nadnacionalne politike (Sikavica, 2011, str. 296-298). Političke odredbe i zakoni mogu jednima stvarati probleme, a drugima stvoriti nove tržišne prilike. Primjerice, američko tržište zahvatila je odredba o nemogućnosti poduzetničkih pothvata na uvozu određenih modela europskih automobila. S druge strane, država ima i mogućnost reguliranja cijena naftnih i drugih energenata kad dođe do značajnih promjena (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011, str. 92).

Pravna okolina, često još nazivana i institucionalnim uvjetima, podrazumijeva sve zakone, propise i akte koje donosi i određuje zakonodavna vlast pojedine države. Kako bi organizacije nesmetano mogle obavljati svoj primarni posao u skladu sa zakonima i propisima, bitno je da oni budu stalni, odnosno što rjeđe mijenjani (Sikavica, 2011, str. 299). Osim zakona, u institucionalne uvjete svakako spadaju odnosi na tržištu, sustav oporezivanja i sustav vanjskotrgovinskog prometa i njima je moguće napraviti promjene u gospodarstvu kada se od države zahtjeva da zaustavi ili potiče promjene (Ruža, Veselica, Vranešević, Cingula i Dvorski, 2002, str. 148). Svaka promjena u pravnim okvirima donosi velike promjene organizaciji i zahtjeva prilagodbu. Kada zakoni nisu često promjenjivi, organizacija ima dodatnu sigurnost kod stranih investitora. Zakonodavstvo Republike Hrvatske prilagođeno je odredbama Europske unije (Sikavica, 2011, str. 299). S obzirom na česte promjene institucionalnih uvjeta, u ne tako dalekoj prošlosti, svakih godinu do dvije provodile su se reorganizacije. Dodajući vrijeme potrebno za prilagodbu i prihvaćanje nove organizacije, može se reći da su procesi reorganizacije bili kontinuirani (Sikavica, 1991, str. 22).

### **3.6. Kulturna okolina**

Iako na latinskom jeziku kultura označava pojmove poput obrađivanja, misleći pritom na zemlju ili njegu, misleći na tijelo i duh, u prvi plan se stavlja skup ili sustav institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje čine zajednicu ili cjelinu (Kultura, 2021). Kako je kultura i običaji koje nosi sa sobom prenosiva iz generacije na generaciju, a prenosi se učenjem, u organizacijama se stvaraju različiti vrijednosni sustavi koji su rezultat miješanja kultura. Počevši od unutarnje kulture organizacije, u kojoj se pojavljuju različite kulturne vrijednosti zaposlenika, pa sve do poslovnih partnera drugih država (Sikavica, 2011, str. 300).

Govoreći o kulturi, neizbježno je spomenuti globalizaciju. Kao takva, globalizacija je proces u kojem dolazi promjena životnih uvjeta, stvara se veća povezanost i međuovisnost određenih dijelova svijeta, a djeluje na području gospodarskog, društvenog, političkog i kulturnog područja (Globalizacija, 2021). Širenjem izvan granica države usvajaju se međunarodni običaji, prihvaćaju tuđa ponašanja te upoznaje drugačiji stil života, uz zadržavanje nacionalne kulture. S druge pak se strane stvara tržišno natjecanje jer se otvaraju brojne mogućnosti izvan matične države. Moguće je lakše konkurirati za zaposlenje, dostupnije su informacije i konkurencija je sve jača (Danimir, Coner i Bukovinski, 2014, str. 48-54).

Kako ističu Hisrich, Peters i Shepherd (2011, str. 95), jedna od bitnijih stavki u kulturi je jezik koji se sastoji od verbalnih i neverbalnih dijelova. Poruke koje upućujemo drugima izgovorenim riječima ili pokazivanjem znakova odraz su nas i samim time u poslovnom svijetu potrebno je poznavati jezik i neverbalne znakove određene kulture. Na taj način lakše se snalazimo u komunikaciji sa partnerima drugih kultura. Kako autori ističu, u većini je zemalja bitnije razumjeti potencijalnog partnera na osobnoj razini prije upuštanja u posao. S time se slaže Tafrla Vlahović (2007, str. 5), koja navodi da je zapravo podjednako važna i neslužbena, odnosno neformalna komunikacija u poslovnom svijetu. Može se zaključiti da se upoznavanjem govornog jezika i neverbalnih znakova stvara bliži odnos s partnerima.

### **3.7. Međunarodna okolina**

Međunarodnom okolinom smatra se okolina onih organizacija koje posluju izvan matične zemlje. U slučaju da organizacija posluje s osobama drugih zemalja, ima potrebu poznavati okolinu drugih zemljama. Poslovanje može biti suradnja u smislu izvoza i uvoza svojih proizvoda ili usluga (Sikavica, 2011, str. 301-302). Kako bi svijet funkcionirao kao globalna zajednica, bilo je potrebno stvoriti uvjete za nesmetano obavljanje vanjske trgovine. Neprestanim rastom i napretkom organizacija međunarodna je razmjena dobivala sve veću

ulogu u poslovnom svijetu. Da bi organizacija mogla stvoriti veći kapacitet i povećati obujam posla, morala je uvoditi određene promjene kao što je strojna proizvodnja koja uključuje standardizaciju, specijalizaciju i serijsku proizvodnju. Kako se organizacija uključuje u vanjsku trgovinu, time se jačaju i međunarodni odnosi između država (Andrijanić i Pavlović, 2016, str. 14-22). Iako se mogu pojaviti brojni problemi, bitno je da menadžment u drugoj državi bude u detalje upoznat s okolinom iste u kojoj vodi poslovanje. Na taj način smanjuje se različitost matične i strane okoline (Sikavica, 2011, str. 301-302).

Razni autori imaju različite podjele, ali klasična je podjela međunarodne okoline na opću međunarodnu okolinu i specifičnu međunarodnu okolinu. Kako bi se poslovanje uspješno odvijalo, u slučaju da se organizacija proteže na više različitih država, potrebno je istu uspješno voditi (Sikavica, 2011, str. 301-302). Tržište i njegova analiza pomažu organizaciji da lakše pristupa inozemstvu. Da bi određeno geografsko područje uopće bilo razmatrano kao tržište, bitno je uzeti u obzir one zemlje koje pripadaju takozvanim potencijalnim ili „uhodanim“ stranim tržištima. Kriteriji poput opsega i rasta tržišta, strukture kupaca i njihove kupovne moći, ponude konkurentskih proizvoda i usluga, uvjeta prodaje, političkih i pravnih uvjeta zemlje mogu biti od velike važnosti kod odabira i selekcije potencijalnog međunarodnog tržišta (Andrijanić i Pavlović, 2016, str. 72-74).

Plasmanom proizvoda ili usluga poduzeća u inozemstvo stvaraju se nova tržišta i povećava se obujam posla. Kako bi se zadovoljile sve potrebe stanovništva nekog područja, određene je proizvode potrebno uvoziti zato što u vlastitoj zemlji njihova proizvodnja nije moguća iz određenih razloga kao što su klimatski uvjeti, neplodno tlo, radna snaga i slično. Novim i suvremenim tehnologijama i širina globalnog tržišta dobila je novi značaj. Proizvodi koji su davnih dana bili nemoguća misija glede transporta i bili su dostupni samo lokalnom tržištu, danas su lako dostupni diljem svjetskog tržišta (Andrijanić i Pavlović, 2016, str. 14-22). Rangiranjem važnosti kriterija na način da se čimbenici koji su privlačni organizaciji stavljaju na više mjesto, organizacija dobiva uvid u podatke o stranom tržištu i na taj način može stvoriti viziju tržišta koje će u budućnosti biti ciljno područje na širenje ili stvaranje poslovanja (Andrijanić i Pavlović, 2016, str. 72-74).

### **3.8. Integracijski procesi**

Integracijski su procesi jedini vanjski čimbenik na koji organizacija u određenoj mjeri ima utjecaja. Isto tako, integracijski procesi spadaju u izravne ili neposredne čimbenike vanjske okoline organizacije. Kada dolazi do integracije među organizacijama, one mogu utjecati na promjene i zbivanja u samom procesu. Međutim, organizacije koje nisu u procesu integracije nemaju nikakav utjecaj na integraciju, ali sam proces djeluje na njih i potrebna je prilagodba

(Sikavica, 2011, str. 303-304). Sve češće dolazi do spajanja organizacija, a najčešći su razlozi povećanje udjela na tržištu i jača financijska stabilnost. S druge pak strane može doći do neslaganja partnera ili nemogućnosti zajedničkog rada svih zaposlenika (Novak, 2000, str. 48).

Može se reći da je proces integracije zapravo vanjski rast organizacije, a postiže se spajanjem odnosno fuzijom ili pripajanjem odnosno akvizicijom. Razlozi su brojni, ali najčešći i najlogičniji razlog je zasigurno moć na tržištu i stvaranje veće profitabilnosti. Kako navodi Sikavica (2011, str. 304-309), postoje dva osnovna oblika integracijskih procesa koji će u nastavku biti detaljnije objašnjeni sukladno spomenutom autoru. S jedne strane, fuzija označava spajanje dvije ili više organizacija i osnivanje nove, treće organizacije, dok s druge strane akvizicija označava pripajanje jedne ili više organizacija drugoj. Razlika je u tome što kod fuzije u većini slučajeva organizacija A i organizacija B prestaju s djelovanjem i nastaje nova organizacija AB. U slučaju akvizicije nastaje podružnica, odnosno ona organizacija koja se pripojila većoj i jačoj, odnosno roditeljskoj kompaniji. Kako bi podružnica bila pod kontrolom roditeljske kompanije, prihvaća njezinu politiku i strategiju razvoja. Kod akvizicije obično manje organizacije ulaze pod nadzor većih. Fuzija i akvizicija spadaju u čvrste oblike integracije, a s druge strane postoje i partnerski odnosi, odnosno strateški savezi koji zahtijevaju sporazume o suradnjama. Njihova je prednost što se mogu provesti u kratkom vremenu, a i sve su češći u suvremenim organizacijama (Sikavica, 2011, str. 304-309).

Procesi integracije ne događaju se samo na razini organizacija. S obzirom da granice u suvremenom svijetu sve više gube svoju funkciju i veći dio kolača u svjetskoj ekonomiji pripada velikim i jače razvijenijim državama, dolazi do integracija među zemljama koje su male i koje zasebno nemaju nikakvu ulogu u svjetskoj ekonomiji. Na taj način formiraju se veća tržišta i dolazi do boljih uvjeta za opstanak (Bukša, 2004, str. 503-505). Gledajući gospodarski položaj Republike Hrvatske, bitno za razvitak je postići što veću otvorenost gospodarstva, odnosno stvoriti pristup prema inozemnom tržištu (Lazibat, Baković i Lulić, 2006, str. 65). Kod razvijenijih zemalja svijeta veće je zagovaranje slobodnog tržišta i na taj način uspijevaju domaće gospodarstvo prilagoditi globalnom tržištu i njihovim zahtjevima. Iako se Republika Hrvatska opisuje kao mala zemlja gledajući geografsku veličinu i politički utjecaj u svijetu, mogućnost za napredak Republika Hrvatska je stvorila ulaskom u Europsku uniju. Ta je organizacija od velike važnosti za Republiku Hrvatsku s obzirom da ima moćno i razvijeno tržište (Bukša, 2004, str. 508-512). Nedavnim ukidanjem fizičkih granica i uvođenjem nove valute, Republika Hrvatska ima lakši i brži put za razmjenu robe, tehnologije, kapitala i radne snage.

### **3.9. Kupci**

Jedan od najvažnijih čimbenika vanjske okoline zasigurno su kupci. Kupci izravno utječu na organizaciju i samu strukturu. Kako je sama srž organizacije postojanje zbog stvaranja profita, potrebno je stvoriti određenu tržišnu nišu i zadovoljiti potrebe i želje kupaca. Upravo iz razloga da su kupci ključni za postojanje organizacije, potrebno je pridobiti njihovo povjerenje (Sikavica, 2011, str. 313-314). Kako bi poduzeće opstalo, cilj je, da kupca kojeg je privuklo, i zadrži. U slobodnom tržištu veoma je teško doprijeti do kupca i istaknuti se. Takvi troškovi su veliki i stoga je bitno da jednom kad se kupac pridobi, on ostane vjeran, lojalan kupac (Vučemilović, 2015, str. 120).

Kako bi jasno definirao cilj kupnje proizvoda ili korištenje usluga, kupac se informira o karakteristikama i stavlja u omjer cijenu i kvalitetu. Da bi organizacija bila u korak sa željama i potrebama krajnjeg korisnika, odnosno kupca, vrlo detaljno treba pratiti promjene u ponašanju kupaca (Tatarević i Krnjić, 2019, str. 7). Budućnost organizacije ovisi o kupcima, odnosno o njihovim odlukama o kupnji proizvoda. Najbitnija je prilagodba organizacije zahtjevima i potrebama kupaca. Prilagodba kupcu posebno je vidljiva u elektroničkoj prodaji proizvoda u kojoj je glavni naglasak upravo na kupčevoj udobnosti uz minimalni napor (Sikavica, 2011, str. 313-314).

Bitno je znati da se nezadovoljni kupci neće žaliti i organizacija u većini slučajeva neće imati drugu priliku da ispravi greške i popravi nezadovoljstvo kupaca, oni će se okrenuti drugom proizvođaču i kod njega potražiti ono što ih zadovoljava. Nužno je kontinuirano ulagati u odnos s kupcima, pratiti i prikupljati podatke te na taj način jačati vezu između organizacije i kupca (Vučemilović, 2015, str. 120). Sa svjesnošću da su kupci faktor na koji se ne može utjecati, mora se pratiti njihovo ponašanje. Primarni su zadatak marketinga i prate se promjene u stavovima, preferencije i navike. To su tri ključna elementa koja su predmet izučavanja. Da bi se moglo analizirati kupca kao čimbenika koji utječe na organizaciju, potrebno je napraviti istraživanje što točno ljudi kupuju, zašto su im ti proizvodi zanimljivi te gdje, kada i koliko često kupuju proizvode ili koriste usluge (Tatarević i Krnjić, 2019, str. 7).

### **3.10. Konkurencija**

Uz kupce, konkurencija se ističe kao jedan od čimbenika koji zahtjeva veliku prilagodbu. Upravo je konkurencija čimbenik koji nije moguće kontrolirati. U današnjem svijetu konkurenciju je nemoguće izbjeći. Samim time konkurencija postaje globalna. Put prema svjetskoj razini otvorila je računalna i komunikacijska tehnologija koja je omogućila internet prodaju (Sikavica, 2011, str. 315-316). Konkurencija je nešto što oduvijek postoji i postojat će.

Konkurencija bi trebala gurati organizaciju i zaposlene da daju maksimum i nadjačaju konkurente. Izravna konkurencija jača je no ikad, a svatko želi privući i zadržati kupca (Renko i Brečić, 2016, str. 125).

Ono što konkurenciju izdvaja od ostalih čimbenika organizacije je to da se ona pojavljuje i odmah na ulazu u tržište. Zapravo, konkurencija među organizacijama opisuje njihovu snagu u borbi za prevlast na tržištu (Sikavica, 2011, str. 315-316). Bitna je dobra strategija i marketinški utjecaj kako bi se organizacija i njihovi proizvodi ili usluge pozicionirali visoko u svijest potrošača i na taj način stvorili lojalnog klijenta i diferencijaciju od konkurencije. Ujedno je potrebno uzeti u obzir i vrstu djelatnosti kojim se organizacija bavi. Usporedno s razvojem organizacije, poduzetnik treba uvidjeti na koji će način graditi poslovanje i kako će se približiti tržišnoj niši jer konkurencija koristi sva sredstva da bi došla do potencijalnog kupca (Renko i Brečić, 2016, str. 125).

Da bi organizacija postala konkurentna na tržištu, prvo je potrebno odrediti koliko je široko područje njezina trgovanja. Nije isto radi li se o lokalnoj trgovini ili o proizvodnoj organizaciji čiji proizvodi se plasiraju na svjetsko tržište (Renko i Brečić, 2016, str. 203). Tržišna neizvjesnost i zasićenost zbog velike ponude predstavljaju rizik s kojim se danas suočava gotovo svaka organizacija. Povećanje konkurencije i jačanje tržišta dovodi do želje da se otkrivaju nove tržišne niše. Zadatak je organizacije pronaći nove klijente koji će biti korisnici usluga ili kupci proizvoda. Ono što konkurenciju čini opasnom je preuzimanje ideja i poboljšanje istih, a samim time organizacija mora još više znanja i snaga usmjeriti u marketing (Vugrinec Hitrec, 2007, str. 258-260).

### **3.11. Dobavljači**

Za nesmetano obavljanje primarne djelatnosti organizacije važan je odnos s dobavljačima. Dugoročni i kvalitetni odnosi pokazatelji su dobre suradnje. Organizacijom nabave moguće je raspodijeliti dobavljače prema njihovoj važnosti za organizaciju (Miočević, 2011, str. 29). Ovisno o pregovaračkoj moći dobavljača, stvara se veći ili manji utjecaj na organizaciju. Prilikom naručivanja inputa od dobavljača, organizacija mora voditi računa o lokaciji, odnosno udaljenosti od dobavljača, raznovrsnošću robe koja se naručuje i slično. Što se tiče lokacije, potrebno je voditi brigu o udaljenosti samog dobavljača od mjesta isporuke jer se javljaju troškovi transporta (Sikavica, 2011, str. 320). Prateći troškove, organizaciji je potrebna analiza različitih dobavljača i odabir najboljeg u odnosu na omjer cijene i kvalitete. Naravno, potrebno je u obzir uzeti i vrijeme dostave i isporuke materijala ili robe, komunikaciju i slično. Da bi dobavljač zadovoljio kriterije organizacije, potrebna je dobra suradnja i stvaranje



odnosa za obostranu korist i profitabilnost (Nazari-Shirkouhi, Keramati i Rezaie, 2015, str. 193).

Ovisnost organizacije o dobavljaču vidljiva je kod razvoja i proizvodnje novih proizvoda. Na taj način organizacija koristi interne i vanjske resurse te povezuje procese u proizvodnji. O dobavljaču isto tako ovisi vrijeme proizvodnje ovisno o vremenu isporuke, troškovima i kvaliteti. S druge pak strane dobavljač ima ulogu u pomoći organizaciji da postigne nove kompetencije, povremeno prihvaća podjelu rizika i stvara organizaciji brži ulazak na određeno tržište (Nazari-Shirkouhi, Keramati, Rezaie i 2015, str. 193). Naglašava se i organizacija nabave jer što je veći broj dobavljača, veći je broj zaposlenih u sektoru nabave. Samim time povećava se mogućnost pregovaranja sa dobavljačima jer organizacija nije ovisna samo o jednom od njih (Sikavica, 2011, str. 320).

Rizik nabave robe moguće je smanjiti na način da se osiguraju stalni izvori sirovina, materijala i robe. U slučajevima političkih i gospodarskih rizika u nekoj zemlji, prednost je ako postoji alternativni dobavljač iz druge države. Stvarajući planove i unaprijed dogovarajući narudžbe, organizacija smanjuje rizik od manjka potrebnog materijala i sirovina, a unaprijed planirana nabava otvara mogućnost dogovora o cijeni ovisno o naručenoj količini (Andrijanić i Pavlović, 2016, str. 210). S time se slaže i Vouk (2005, str. 1014-1016), jer da bi organizacija mogla uskladiti troškove dobavljača i troškove logistike, potrebno je pratiti troškove nabave. Tako menadžment ima uvid u raspodjelu troškova i može se posvetiti stvaranju lojalnog odnosa s istima. Uvidjevši ubrzane promjene na tržištu, organizacije moraju reagirati brzo i sposobno, s ciljem prilagodbe kupcima (Vouk, 2005, str. 1014-1016). Dobra povezanost s dobavljačima koji osluškuju potrebe poduzeća i u korak su s njihovim potrebama s jedne strane omogućava nesmetanu i kontinuiranu suradnju, a s druge strane omogućuje poduzeću praćenje tržišta i sigurno poslovanje.

### **3.12. Tržište rada**

Pod pojmom tržišta rada smatra se ljudski potencijal iz vanjske okoline iz koje organizacija ima prilike stvoriti nove zaposlenike ako ima potrebe. Kako bi organizacija bila uspješna i profitabilna, potrebno je ispuniti potpuni potencijal što se tiče ljudskih potencijala (Sikavica, 2011, str. 322). S obzirom da je prisutnost čovjeka još uvijek neizbježna i neophodna barem za određen dio poslovanja, profesionalni razvoj zaposlenika i usavršavanje znanja i vještina ovisi o prethodno stečenom iskustvu i želji za napredak i razvoj karijere (Ruža, Veselica, Vranešević, Cingula i Dvorski, 2002, str 230-231).

Fiktivno, tržište rada označava mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja radnika. Tržište je rada u Republici Hrvatskoj nefleksibilno, a popraćeno je sve većim dotokom stranih

radnika, što je pod utjecajem globalizacije. S druge pak strane na tržište rada Republike Hrvatske utječe i trend razvoja tehnologije koja je omogućila formiranje fleksibilnog radnog vremena i u novije vrijeme i rad od kuće. Fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće utječu na fizičku odsutnost i dolazi do smanjenja troškova, kako radnika, tako i organizacije, odnosno poslodavca (Božiković, 2021, str. 91-93). Stavljanjem najsposobnijih na najvažnije pozicije i selekcijom i podjelom posla stvara se radna atmosfera u kojoj svaki zaposlenik obavlja onaj dio posla za koji je najbolje obučen i pripremljen. Kao jedna od najvećih konkurentskih prednosti ističe se upravo kvalitetno i sposobno osoblje koje može svoja znanja i vještine iskoristiti u korist organizacije (Sikavica, 2011, str. 322).

Kako se svaki čovjek razlikuje od drugog i jedinstven je, tako i kod odabira zaposlenika treba voditi računa o tome da nisu svi stvoreni za svaki posao i da nisu svi ljudi isti. Isto tako, globalne organizacije često se susreću sa heterogenom strukturom zaposlenih. U tom slučaju menadžment organizacije je taj koji upravlja i raspodjeljuje poslove ovisno o sklonostima i mogućnostima zaposlenika, uzimajući u obzir različitosti kultura, fizičkih sposobnosti, socijalno podrijetlo, stupanj obrazovanja i religijsko opredjeljenje (Sikavica, 2011, str. 323). Najveća od karakteristika tržišta rada je to da je riječ o ljudskoj radnoj snazi. Očekivano je da najveći dio potražnje otpada na radnike koji su informatički osposobljeni, oni koji imaju širok spektar znanja i sposobnosti i oni radnici koji imaju znanja stranih jezika. Takvi radnici velik su potencijal za brojne organizacije i u većini slučajeva imaju sposobnost prilagodbe uvjetima koje tržište zahtjeva (Božiković, 2021, str. 91-93).

## **4. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije na modeliranje organizacijske strukture malog poduzeća**

Mali gospodarski subjekti (obrti, zadruge, mala i srednja trgovačka društva, pojedinci koji obavljaju slobodna zanimanja i obiteljska gospodarstva) imaju brojne prednosti naspram velikih poduzeća, a to su lakša i fleksibilnija prilagodba tržištu i željama i zahtjevima na istom, potrebno je manje angažmana poslovnih sredstava za bolje financijske rezultate te se bilježi stalan porast zapošljavanja (Ruža, Veselica, Vranešević, Cingula i Dvorski, 2002, str. 23). U suvremenom poslovnom svijetu mala su poduzeća sve češća pojava. Svakodnevno se otvaraju novi obrti u kojima je vlasnik ujedno i jedina zaposlena osoba. Česti su primjeri takvih poslovanja kozmetički saloni, saloni za uređivanje kućnih ljubimaca, obrti za čišćenje i slično. Kako navode Škrtić i Mikić (2011), mala se poduzeća sve češće povezuju s srednjim i velikim poduzećima i na taj način proširuju raznovrsnost ponude i potražnje na tržištu. Uz to što je malim poduzećima lakše prilagoditi poslovanje tržištu, imaju veliku mogućnost primjene novih tehnologija. Uspoređujući mala poduzeća sa velikima, malim je poduzećima lakše komunicirati unutar poduzeća. Ta je komunikacija i brža jer je manje zaposlenih i točnije informacije brže stižu do krajnjih osoba. Upravo iz tih razloga, kako navode Škrtić i Mikić (2011), mala su poduzeća elastičnija naspram velikih poduzeća. Uz to, dodaje se da su i produktivnija (Škrtić, Mikić, 2011, str. 8-9). S navedenim se prednostima slažu i Buble i Kružić (2006). Kako navode, mala poduzeća u budućnosti čeka napredak, a u gospodarstvu će imati bitnu ulogu. Tome će pridonijeti bolje i kvalitetnije obrazovanje stanovništva i brži razvoj tehnologija (Buble, Kružić, 2006, str. 86-87). S obzirom na veliku konkurenciju i teže ostvarive uspjehe na tržištu, velika se poduzeća mogu lakše snaći i pravovremeno reagirati na promjene te imaju priliku ubrzati procese istraživanja i razvoja. U velikim je poduzećima sveprisutna uključenost nadređenih ili inicijatora koji pokreću promjene, a s druge strane postoji rizik da neće uvijek svi projekti biti uspješni (Škrtić, Mikić, 2011, str 20-22).

S obzirom na navedene karakteristike malih poduzeća, u nastavku slijedi analiza vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije upravo na primjeru malog poduzeća Mihatrans d.o.o.. U prilogu na kraju rada nalaze se pitanja koja su korištena prilikom intervjua sa zaposlenicima u svrhu pisanja ovog završnog rada. Za potrebe pisanja rada osmišljeno je 24 pitanja. U intervjuu je sudjelovalo više osoba, a svi su zaposlenici prethodno spomenutog poduzeća. Razgovor je proveden u prostorima poduzeća Mihatrans d.o.o. na način da su se bilježili odgovori na pitanja. Komunikacija se odvijala i putem društvenih mreža i e-pošte.

Pitanja su osmišljena na način da obuhvaćaju sve vanjske čimbenike koji su obrađeni u teorijskom dijelu ovog rada.

## 4.1. Osnovne informacije i karakteristike malog poduzeća

Organizacija odabrana kao primjer malog poduzeća je Mihatrans d.o.o., osnovana 2019. godine sa sjedištem u Turčinu. Mihatrans d.o.o. bavi se prijevozom rasutih tereta, prijevozom hladnjačama, cisternama, prijevozom građevinskih strojeva labudicom te niskogradnom. U opsegu svoje djelatnosti poduzeće pruža usluge pripremnih radova na gradilištu, izradu kanalizacijskih objekata, uklanjanje građevinskih objekata, iskope na gradilištu, izgradnju fekalnih jama, parkirališta, asfaltiranih radova te zimsko održavanje prometnica (Mihatrans d.o.o., bez dat.). Glavna djelatnost poduzeća je prijevoz robe hladnjačama, cisternama i kiper vozilima.

Prijevoz, kao specijalizirana djelatnost čiji je glavni zadatak i cilj pružiti prometnu uslugu, koristi se prometnom infrastrukturom kako bi teret, materijalna dobra, ljudi i energija bili prevezeni s jednog na drugo mjesto (Andrijanić, Aržek, Prebežac i Zelenika, 2001, str. 4). Globalna očekivanja podrazumijevaju ekonomsku stabilnost. Da bi se ekonomske aktivnosti mogle obavljati nesmetano i kontinuirano potrebno je promet, bilo komunikacije, bilo transport, unaprjeđivati i održavati učinkovitim. Kako navodi Pašalić (2012, str. 6-8), promet je preduvjet gospodarskog rasta. Da bi poduzeća uspjela opstati i biti konkurentna, pravovremena isporuka je jedno od glavnih obilježja koje je potrebno zadovoljiti. Mobilnost i prilagodljivost globalnom tržištu u 21. stoljeću postala je nužan preduvjet za uspjeh i opstanak (Pašalić, 2012, str. 6-8).

U ovom završnom radu analiza utjecaja vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacije radi se na primjeru poduzeća koje se bavi cestovnim transportom. Cestovnim transportom koriste se motorna i priključna vozila. Razlika je u tome što motorna vozila imaju vlastiti motorni pogon, a priključna vozila služe za smještaj tereta i nemaju vlastiti motorni pogon (Andrijanić, Aržek, Prebežac, Zelenika, 2001, str. 118). Izgaranjem goriva onečišćuje se zrak pa se može zaključiti da o velikoj mjeri cestovni promet pridonosi zagađenju okoliša. Uz izgaranje goriva, kao onečišćivači mogu se navesti i buka i vibracije (Ivanković, 2022, str. 48-49). Poznato je da motorna vozila, posebice teretna vozila, proizvode i buku i vibracije. Sve ove činjenice se navode kako bi se jasnije shvatio profil samog poduzeća, a kasnije i utjecaj pojedinih vanjskih čimbenika na poslovanje odabranog poduzeća za analizu.

## 4.2. Analiza vanjskih čimbenika odabranog poduzeća

Kako bi se prikazalo kako vanjski čimbenici utječu na poslovanje i organizaciju poduzeća Mihatrans d.o.o. u nastavku se donose odgovori ispitanika na postavljena pitanja putem metode intervjua. Zbog velikog broja pitanja i radi lakšeg snalaženja, tekst u nastavku je prikazan u formi pitanje-odgovor, odnosno prvo je prikazano pitanje koje se postavilo, a nakon čega je prikazan odgovor ispitanika.

*Kako vanjski čimbenici utječu na organizaciju poslovanja u poduzeću?*

Sa sviješću da su vanjski faktori ili čimbenici organizacije oni faktori na koje poduzeće nema gotovo nikakav utjecaj, primarni je zadatak poduzeća takve faktore što bolje upoznati i pokušati ih okrenuti u svoju korist. Primjerice, zakoni i propisi koji nisu podložni čestim promjenama nerijetko postaju rutina za zaposlenike. Uz to, vanjski utjecaji kao što su utjecaj države koja donosi propise, regulacije i smrzavanje cijena goriva, popusti kod kupnje dijelova u poduzećima sa kojima Mihatrans d.o.o. ima čestu suradnju zapravo su pozitivni faktori. S druge strane, postoje i negativni faktori koji utječu na poslovanje same organizacije i na njezin razvitak. Primjerice, ogroman porast cijena sirovina i robe na slobodnom tržištu, nesreće i gužve na prometnicama na koje je nemoguće utjecati, prometnice kojima je zabranjeno voziti vozilima iznad 7.5 tona i slično. Uz nesreće i gužve, nikakav utjecaj poduzeće nema ni na vremenske uvjete, posebice poledicu i snijeg. Vozila koja prometuju u smjeru mora, zimi su primorana zbog zatvorenih autocesta koristiti lokalne obilazne puteve koji često nisu adekvatni za vožnju ili čekati da se dozvoli promet autocestom.

*Kakav su utjecaj imali korona kriza i rat u Ukrajini na poslovanje poduzeća Mihatrans d.o.o.?*

Gledajući situaciju koja je nastala ratom u Ukrajini i izbijanjem pandemije COVID-19, poduzeću se otežalo poslovanje zbog porasta cijena goriva, došlo je do smanjenja obujma posla, količinski je smanjen uvoz sirovog mlijeka zbog nedostatka hrane za krave, količinski je smanjen uvoz mlijeka u Italiju koja je bila jedna od glavnih država u koje je poduzeće isporučivalo mlijeko, došlo je do porasta cijena i nestašice rezervnih dijelova, nestašice guma za kamione i priključna vozila zbog slabe dopreme, došlo je do nestašice sirovina za građevinski materijal i do porasta cijena istog, a isto tako je porasla cijena željeza koje se koristi u građevini. Ono što je najviše pogodilo poduzeće je smanjen broj radne snage zbog izolacija i zaraze korona virusom.

Disponent je, kako navodi, imao velikih problema zbog izolacija. Neplanirano, gotovo preko noći, poduzeće se moralo snalaziti i preraspodijeliti posao što je stvaralo poteškoće. Iako se rad od kuće u doba pandemije COVID-19 primjenjivao gotovo u svakom poduzeću,

djelatnici Mihatransa d.o.o. nisu imali tu mogućnost. Mehaničari i vozači nisu bili u mogućnosti svoj posao obavljati od kuće. Djelatnici računovodstva i disponenti obavljali su djelomično posao od kuće. To se odnosilo na poslove komunikacije sa klijentima i dobavljačima, ali dio koji se odnosi na papirologiju obavljao se na radnom mjestu, fizički. Poduzeće je svim djelatnicima u doba pandemije omogućilo dezinfekcijska sredstva, zaštitne rukavice i maske, a u slučajevima kada je zaposlenicima bio potreban test na virus zbog prelaska granice, poduzeće je snosilo troškove testiranja. U slučaju da se prijevoz robe izvršavao u Srbiju, vozač je imao problema kod prelaska granice. Zbog uvedenih mjera glede pandemije, svi su vozači na granicama čekali i do nekoliko sati da policija formira konvoj kamiona (Slika 2.) da mogu krenuti. To je produžilo vrijeme putovanja i zbog toga je dolazilo i do kašnjenja isporuke robe.



*Slika 2 Konvoj vozila, Facebook stranica poduzeća Mihatrans, 25.03.2020.*

*Kakav su utjecaj na poduzeće imali korona kriza i rat u Ukrajini u odnosu sa bankama?*

U vrijeme pandemije poduzeće je imalo poteškoća zbog dizanja kamata, kamate kod leasing financiranja porasle su u prosjeku za 2%. Poduzeće koristi financijski leasing, dakle leasing sa stjecanjem vlasništva. Banke su pooštrile uvjete za dobivanje kredita, zahtijevala se opsežnija dokumentacija i puno vremena je odlazilo na pripremu istih. Banke su zahtijevale od poduzeća projekcije poslovanja za buduća razdoblja. Nastavno, rat u Ukrajini nije imao

utjecaj na poslovanje sa bankama jer poduzeće ne posluje ni sa Ukrajinom, ni sa bankama koje su bile u vlasništvu Ukrajine ili Rusije.

*U kojoj mjeri poslujete u inozemstvu? Je li uvođenje eura kao valute u Republici Hrvatskoj imalo utjecaja na poslovanje?*

Poduzeće sa inozemstvom posluje u sektoru transporta i ponekad u inozemstvu nabavlja određene dijelove za svoje vozne jedinice. Na inozemni transport otpada otprilike 70% poslovanja i samim time su međunarodni klijenti veoma bitni za razvoj poduzeća. Kako poduzeće ugovara posao sa inozemnim poduzećima, prilagodba na euro je bila uspješna i olakšala je poslovanje. Više nema tečajnih razlika i pretvaranja cijena u hrvatske kune.

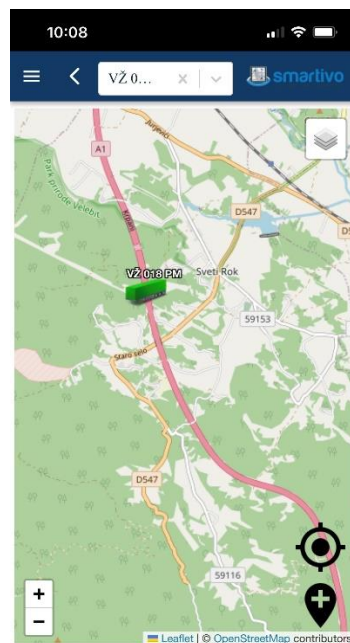
*Na koji način promjene u tehnologiji utječu na poslovanje? Olakšava li se svakodnevno rad i u kojoj mjeri je potrebno educirati osoblje u korištenju novih tehnologija?*

Poduzeće prati promjene tehnologije na tržištu. Nabavom novih linija Iveco vozila poduzeće je uspjelo smanjiti potrošnju goriva, smanjili su se troškovi održavanja vozila, a uz to vozila imaju garanciju. Jedan od ključnih faktora zbog kojeg je odlučeno kupiti upravo ovu marku vozila je blizina ovlaštenog servisa. Nove linije vozila imaju ugrađene nove pametne sustave koji omogućuju ovlaštenom servis centru satelitski uvid u upravljačku jedinicu. Sukladno zakonu koji donosi Europsko gospodarsko vijeće (EEV), kamioni imaju Euro 6 normu koja se odnosi na ispušne plinove. S obzirom na to da se kao veliki problem u svijetu sve češće spominje zagađenje okoliša, Euro 6 normom nastoji se smanjiti zagađenje okoliša, pa tako sva vozila koja su proizvedena nakon 01.01.2014. godine moraju proizvoditi manje od 0,06 g/km ugljičnog dioksida i manje od 0,005 g/km čestica. U odnosu na prethodnu Euro 5 normu, to je smanjenje ugljičnog dioksida od 0,02 g/km (DPF servis, 2023).

Nabavom novih poluprikolica hladnjača poduzeće je dobilo suvremena priključna vozila koja imaju pametan ekran koji pokazuje iznos temperature u rashladnom prostoru, u vrlo kratkom vremenskom periodu uređaj postiže željenu temperaturu, od -20 do +20. Uz to, kao i kod kamiona, moguće je putem satelita spojiti se na upravljački sistem samog uređaja, a u slučaju pojavljivanja nekog problema ili greške softvera, moguće ju je poništiti bez fizičkog odlaska kod servisera što i vozaču i disponentu olakšava nesmetano obavljanje primarnog posla. Uz to, i nove linije kamiona i poluprikolica hladnjača imaju pogodnosti ugovorene kod kupnje. U slučaju da se desi kvar jedinice izvan granice Republike Hrvatske, zastupnik te marke šalje vozilo u najbliži servisni centar od lokacije na kojem se nalazi vozilo i rješava se problem koji je nastao.

Najbitniji alat za disponiranje i vođenje poslovanja u sektoru transporta je praćenje vozila. Poduzeće koristi Smartivo sustave za GPS navigaciju svojih vozila i priključnih jedinica. Uz novu nadogradnju GPS sustava poduzeće je stvorilo konkurentsku prednost jer rastu želje

i zahtjevi kupaca. Uvođenjem Smartivo sustava u kamione i hladnjače, poduzeće je dobilo uvid u geografsku lokaciju jedinice u realnom vremenu, praćenje prijeđenih kilometara, razinu goriva i njegovu potrošnju, zatim izvještaj o temperaturnom stanju te o statusu hladnjače u smislu jesu li vrata iste otvorena ili zatvorena (Smartivo, bez dat.). Na Slici 3. vidljiva je lokacija jedinice u koju je ugrađeno praćenje, a na Slici 4. vidljiv je izvještaj o temperaturnom režimu, o brzini vožnje i o statusu vrata. Najbitniji razlog kod odabira ovog sustava bio je temperaturno praćenje. Zbog prirode posla i ugovaranja poslova sa novim kupcima, poduzeće je bilo primorano istaknuti se od konkurencije. Kako je jedan od glavnih uvjeta kupaca za stalnu suradnju bio taj da je disponent u bilo koje vrijeme dužan obavijestiti kupca o temperaturnom režimu i lokaciji na kojoj se nalazi njihov teret, odlučeno je da se uvede ova vrsta praćenja. Disponentu nije bila potrebna posebna edukacija, aplikacija je jednostavna za korištenje, a ugradnja uređaja brza.



*Slika 3 Praćenje jedinice putem Smartivo sustava prikazano na pametnom telefonu Iphone 13, podaci poduzeća Mihatrans d.o.o.*





*Slika 4 Prikaz izvještaja putem Smartivo sustava prikazan na pametnom telefonu Iphone 13, podaci poduzeća Mihatrans d.o.o.*

### *Koliko je bitno biti u korak s tehnologijom i pratiti trendove na tržištu?*

Kako navode iz poduzeća, bitno je pratiti tehnologiju i njezine promjene, pogotovo u današnje vrijeme kada je njezin razvoj na samom vrhuncu i gotovo svakodnevno se na tržištu pojavljuju neke nove tehnologije koje omogućavaju napredak poduzeća i razvoj poslovnih vještina zaposlenika. Prateći tehnologiju i novitete koji se stavljaju na tržište, lakše i brže dolaze do novih saznanja, poslovanje se odvija jednostavnije, brže i praktičnije. Primjera radi, spominju uvođenje novog računovodstvenog programa koji im je olakšao poslovanje i ubrzao proces rada, a uz to je prilagođen potrebama poduzeća. Uvođenje istog poboljšalo je efikasnost zaposlenika, a prilagodba na program bila je brza. Kada se uvodio program, zaposlenici su imali edukaciju o karakteristikama, mogućnostima i načinu rada samog programa.

*Obzirom na ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju, ima li promjena u radnoj snazi? Zapošljavate li strane državljane?*

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju struktura zaposlenika ostala je nepromijenjena. Poduzeće zbog nedostatka radne snage iz Republike Hrvatske zapošljava radnike iz Bosne i Hercegovine.

*Zbog specifične djelatnosti kojom se bavite, na koji način potičete ostanak mladih ljudi u Republici Hrvatskoj (sufinanciranje vozačke dozvole, izrada kartice vozača i sl.)?*

Poduzeće svojim zaposlenicima sufinancira troškove liječničkog pregleda, izrade kartice vozača, izrade koda 95, a za strane državljanine poduzeće sufinancira troškove potrebne dokumentacije za radnu dozvolu u Republici Hrvatskoj. U dogovoru sa direktorom, moguće je financiranje vozačkih dozvola za potrebne kategorije (C, CE).

*U kojoj mjeri zakonske odredbe i propisi utječu na poduzeće?*

Zakona i propisa za djelatnosti kojima se poduzeće bavi ima veoma mnogo. U ovom radu istaknuti su oni zakoni i propisi koji najviše utječu na rad poduzeća i oni sa kojima se poduzeće susreće svakodnevno. Sukladno Zakonu o prijevozu u cestovnom prometu, za početak, kod otvaranja novog poduzeća potrebno je pribaviti licenciju za obavljanje domaćeg i međunarodnog prijevoza tereta na način da se podnese Zahtjev za izdavanje licencije zajednice za obavljanje prijevoza u međunarodnom cestovnom prometu u Ministarstvu mora, prometa i infrastrukture. Uz to, poduzeće mora pribaviti karticu poduzeća, odnosno karticu prijevoznika, na isti način kao i licenciju, predajom zahtjeva. Kod kupnje novog kamiona potrebno je zatražiti jedinstvenu registriranu licenciju na način da se Ministarstvu mora, prometa i infrastrukture predaje Zahtjev za prijavu novog vozila. Vozilo je potrebno registrirati i obaviti tehnički pregled, napraviti homologaciju te napraviti potrebno osiguranje i kasko osiguranje. Uz to, kod kupnje kamiona potrebno je voditi računa i o tahografu za očitavanje podataka o vožnji. Tahograf je potrebno baždariti. Postupak oduzima dosta vremena. Isto tako, svakih 3 mjeseca potrebno je izvršiti skidanje podataka iz tahografa, očitati podatke, iste evidentirati i pohraniti u arhivu. Navedeni procesi imaju podosta dokumentacije i potrebno je voditi računa o pohrani dokumenata.

*S obzirom da je zakonskih propisa u Republici Hrvatskoj jako puno, koji od njih najviše utječu na poduzeće?*

Jednim od najbitnijih propisa poduzeće zasigurno smatra Propis Europske unije – Uredba EZ br. 561/2006 – o vremenima rada i odmora, to su propisi kojima je propisano dozvoljeno vrijeme rada vozača i vrijeme koje je potrebno za odmor. Stoga, dnevno vozač smije voziti 9 sati, a dva puta na tjedan 10 sati. U tih 9 sati vožnje, nakon svakih 4,30 sati mora stati i prekinuti vožnju na razdoblje od 45 minuta. Vozač u 4,30 sati vožnje smije napraviti 2 kraća prekida vožnje, prvi prekid od najmanje 15 minuta, a drugi prekid na najmanje 30 minuta. Na taj način moguće je napraviti podjelu prekida vožnje od 45 minuta u 2 kraća prekida. Dnevni odmor vozača mora iznositi 11 sati, a moguće je napraviti i skraćeni odmor od 9 sati, ali samo tri puta između bilo koja dva tjedna odmora (Europska unija – Program IPA 2008 za Hrvatsku).

Ovi su propisi bitni i za disponenta i vozača. Vozač je dužan pratiti svoj tijekom vožnje i voditi računa o potrebnom odmoru. Disponent je dužan planirati putovanje na način da se poštuju propisi o vožnji i odmoru. Ponekad se desi nepredvidiva situacija na cestama na koju

se ne može utjecati ili utovar ili istovar tereta kasni i poremeti se dnevni ili tjedni plan putovanja. U tom slučaju vozač je dužan obavijestiti disponenta koji ima zadatak isplanirati novi način putovanja i kontaktirati klijenta o eventualnom kašnjenju. Upravo iz tih razloga ovo su najvažniji propisi s kojima se poduzeće susreće svakodnevno, a planiranje rada uz poštivanje istih postala je rutina. Propisi otežavaju rad poduzeću jer uvijek postoji mogućnost izvanrednih situacija, a njih je potrebno uzeti u obzir prilikom planiranja i stvaranja plana za cijeli tjedan rada vozača.

Rutinski poslovi računovodstva zasigurno su predaja i plaćanje PDV-a na mjesečnoj razini, poštujući propise. Dakle, prema Zakonu o porezu na dodanu vrijednost, svakog 20-og u mjesecu obračunava se iznos PDV-a za prethodni mjesec. Uz to, poduzeću je od velikog značaja povrat dijela trošarina za gorivo na koji ima pravo sukladno Pravilniku o ostvarivanju prava na povrat dijela plaćene trošarine za dizelsko gorivo u komercijalnom prijevozu robe i putnika. Unazad godinu dana, cijene povrata trošarina po litri goriva u konstantnom su padu, što je vidljivo iz Tablice 1. Tako se može vidjeti pad cijene od 0,0531 eur/L unutar 2023. godine, što zapravo znači da poduzeće dobiva manji povrat novaca za istu potrošnju goriva. Vidljivo je da iznos po litri goriva varira, a trenutno iznosi 0,0530 eur/L. Osvrnuvši se na velik porast cijena materijala, goriva, novih vozničkih jedinica i rezervnih dijelova, kontradiktoran je pad cijena trošarina.

*Tablica 1 Iznos povrata dijela plaćene trošarine po razdobljima. Izvor: izrada autorice prema podacima Carinske uprave (Pravilnik o ostvarivanju prava na povrat dijela plaćene trošarine za dizelsko gorivo u komercijalnom prijevozu robe i putnika). 03.08.2023.*

| <b>RAZDOBLJE (GODINA)</b> | <b>EUR/L</b>  |
|---------------------------|---------------|
| 2019.                     | 0,0806        |
| 2020.                     | 0,0815        |
| 2021.                     | 0,0749        |
| 01.01.2022.-31.03.2022.   | 0,0777        |
| 01.04.2022.-30.06.2022.   | 0,0512        |
| 01.07.2022.-31.12.2022.   | 0,0246        |
| 01.01.2023.-31.01.2023.   | 0,0761        |
| 01.02.2023.-31.07.2023.   | 0,0230        |
| 01.08.2023.-31.08.2023.   | <b>0,0530</b> |

*Na koji način kulturna obilježja određenih zemalja s kojima surađujete utječu na vaš rad? Je li moguće uskladiti pravila različitih zemalja? Na koji način saznajete propise drugih država?*

Svaka država ima različite datume državnih praznika. Blagdani su u kršćanskim državama gotovo isti, a potrebno je obratiti pozornost na pravoslavne blagdane zbog suradnje sa Srbijom. Poduzeće saznaje za datume blagdana i praznika u drugim državama preko portala Traffic ban i LKW Walter. Uz navedene portale, zaposlenici poduzeća članovi su Facebook grupe koja broji mnogo članova koji se bave transportom i ponekad od njih doznaju informacije o zabranama u određenim državama, o stanju na cestama, prohodnosti istih, zastojsima, nesrećama i tome slično. Veoma je bitno biti u tijeku i na vrijeme doznati informacije o blagdanima i praznicima zato što države tih datuma obično imaju zabranu kretanja kamiona. Te zabrane ne vrijede za robu koja je lako kvarljiva i robu koja je na temperaturnom režimu, stoga vozači koje prevoze robu u hladnjačama imaju pravo nesmetanog prolaska kroz državu. Isto tako, zabrana se ne odnosi na vozila koje u cisternama prevoze mlijeko.

*Kako rješavate problem jezičnih barijera u komunikaciji sa inozemnim partnerima?*

Zbog suradnje sa državama različitih govornih područja, najviše se komunicira putem e-pošte i poruka preko društvenih mreža. U početku, kod upoznavanja sa klijentima, komunikacija se vrši putem maila, službeno. Nakon određenog vremena obično se komunikacija vrši putem društvenih i komunikacijskih mreža kao što su Messenger, Viber i Whatsapp. Jezične barijere ne predstavljaju problem jer se komunikacija odvija na engleskom jeziku. Uz to, gotovo u svim velikim inozemnim poduzećima sa kojima Mihatrans d.o.o. surađuje rade djelatnici sa našeg govornog područja i time je olakšana komunikacija. Problem stvara mađarski jezik koji je djelatnicima veoma kompliciran i nepoznat, a u slučaju kada poštom dođe neki dopis ili kazna iz Mađarske, djelatnici koriste alate za prevođenje teksta.

*S kojim problemima se susrećete u međunarodnom prijevozu? Kakva je infrastruktura država s kojima surađujete, na koji način se odvija komunikacija između dispenenata i vozača?*

Najveći problem u prometu poduzeću stvaraju Njemačka i Češka, a tijekom sezone, odnosno od šestog do devetog mjeseca, i Hrvatska. Njemačka i Češka su države u kojima vozači gube najviše radnog vremena upravo zbog toga jer su česti radovi na prometnicama i obnavlja se infrastruktura. Sezonski je povećan promet automobila i kamper vozila, a u Republici Hrvatskoj, na autocesti A1 koja vodi prema moru, gotovo se svakodnevno stvaraju kolone zbog velikog broja vozila koja stižu. S druge pak strane, kako ističu u poduzeću, Njemačka je jedna od država koja ima, uz Austriju, po njihovom mišljenju, najbolje autoceste.

Kako navode, od zemalja u kojima oni prometuju, Srbija ima najlošije autoceste i problem su stare ceste koje su u lošem stanju. Jedan od velikih problema je do ove godine

bila i kolona koja se stvarala na granicama, ali na sreću, obzirom da su ukinute granice unutar zemalja Europske unije, promet se odvija znatno brže i ne gubi se vrijeme na granicama. S druge pak strane, velik problem je i dalje granica sa Srbijom na kojoj vozač gubi i do nekoliko sati jer su velike kolone. Komunikacija disponenta i vozača u zemljama Europske unije odvija se nesmetano i normalno kao i u matičnoj zemlji, pretežito putem SMS poruka i poziva, a u zemljama koje nisu u Europskoj uniji, ponajviše u Srbiji, komunikacija se odvija putem društvenih i komunikacijskih mreža kada vozač stigne u poduzeće, na mjesto utovara ili istovara kada se vozač putem mobilnog uređaja spoji na Wi-Fi.

*Koja su vam primarna tržišta u inozemstvu? U kojim državama je najlakše nesmetano obavljati prijevoz tereta i robe?*

Primarna tržišta poduzeća u transportu robe kod hladnjača su Srbija, Mađarska, Slovenija, Češka, Italija, Španjolska, Austrija, Nizozemska i Njemačka. Primarna tržišta poduzeća u transportu cisternama su Mađarska, Slovenija, Slovačka, Poljska, Italija, Češka, Njemačka i Austrija. To su države u kojima poduzeće gotovo svakog tjedna obavlja transport robe.

Najjednostavnije tržište u smislu kontrola vozača i vozila na prometnicama je Italija, nema zaustavljanja na granici sa Slovenijom, a cestarina funkcionira na princip Shell box-a, uređaja koji automatski skida cestarinu. Utovari i istovari robe poprilično su efektivni i bez dugih čekanja. Španjolska, Srbija, Bugarska i Rumunjska, iz iskustva vozača, imaju velikih problema sa nezaštićenim parkiralištima na kojima dolazi do krađe goriva, rezervnih dijelova, i razbojništva što ostavlja velike štete na vozilima. Iz tih razloga vozači rade pauze u provjerenim poduzećima kod kojih imaju utovar ili istovar robe, a u slučaju da nema te mogućnosti, poduzeće financira plaćena parkirališta koja su ograđena i pod video nadzorom.

*S obzirom da je poduzeće relativno novo na tržištu jer je osnovano 2019. godine, a vlasnik ste još jednog transportnog poduzeća, surađuju li organizacije međusobno?*

Uz poduzeće Mihatrans d.o.o., u vlasništvu obitelji još je i poduzeće Mihatrans Plus d.o.o., a navedeno je poduzeće 2021. godine mijenjalo pravni oblik. Do 2021. godine poduzeće je po pravnom obliku spadalo u obrt, a 2021. godine promijenjen je oblik poduzeća u društvo s ograničenom odgovornošću. Djelatnosti ova dva poduzeća su iste i zbog toga dolazi do čestih poslovnih suradnji. Poduzeće Mihatrans d.o.o. i poduzeće Mihatrans Plus d.o.o. jedni za druge vrše usluge prijevoza, a po potrebi, vrši se najam vozila reguliran Ugovorom o najmu. Na taj se način stvara fleksibilnije okruženje i otvaraju se nove mogućnosti i kombiniranje relacija prijevoza postaje puno lakše.

*Integracijom zasigurno dobivate veći udio na tržištu, na koji način komunicirate sa djelatnicima druge organizacije? Kakvi su međusobni odnosi? Na koji način međusobno surađujete?*

Međusobna suradnja u velikoj mjeri pomaže i jednom i drugom poduzeću. Komunikacija se odvija svakodnevno, djelatnici jedni drugima međusobno pomažu savjetima, komunikacija je pretežito neformalna. Suradnja se odvija gotovo svakodnevno, disponenti međusobno surađuju i pokušavaju pomoći jedan drugome, dajući svoje mišljenje, savjete i razmjenjuju iskustva. Isto tako, obzirom da je prostor u kojem se obavljaju mehaničarske usluge u vlasništvu poduzeća Mihatrans Plus d.o.o., poduzeće Mihatrans d.o.o. sukladno Ugovoru o najmu, plaća najam.

*Na koji način poduzeće stvara sigurnu okolinu za klijente? Kakva je međusobna komunikacija poduzeća i klijenata?*

Sigurna okolina za klijente stvara se poštivanjem dogovora, terminskih utovara i istovara, brzinom isporuke robe. Povjerenje se gradi postepeno i treba dosta vremena da klijent u poduzeću vidi sigurnost. S obzirom da je tržište veliko i konkurencija je veća nego ikad prije, cilj je poduzeća zadržati svakog postojećeg klijenta. Uz navedeno, klijentima je veoma bitna kvaliteta voznog parka i iskustvo vozača. Komunikacija sa klijentima odvija se pretežito putem e-pošte, SMS-a, poziva i društvenih mreža, a dugoročnom suradnjom dolazi do sklapanja prijateljskih odnosa, lakši je i fleksibilniji dogovor i samo odrađivanje posla.

*Jeste li primijetili promjene u željama i očekivanjima klijenata? Ima li tehnologija utjecaja na klijente kod odabira poduzeća?*

Tijekom pandemije COVID-19 osjetio se lagani nemir kod klijenata zbog neznanja i nesigurnosti koje je izazivala sama pandemija, nije se znalo kakva će biti situacija i koje mjere će biti na snazi te hoće li njihova roba uopće biti isporučena trgovačkim lancima. Klijenti s kojima poduzeće surađuje, a bave se distribucijom neprehrambene robe, bili su veoma frustrirani činjenicom da rade samo prehrambeni dućani i opseg posla je u prijevozu neprehrambene robe bio smanjen. Uz to, klijenti su naravno željeli znati mogu li računati na suradnju s poduzećem, i u kojoj mjeri, s obzirom na česte izolacije i zaraze virusom.

Što se tiče tehnologije i samog napretka iste, velik dio klijenata zahtjeva GPS praćenje i nadzor vozila u realnom vremenu jer trebaju imati uvid u kretanje njihove robe, a često se i zahtjeva da roba vožena na temperaturnom režimu ima ugrađen sustav za praćenje temperature i potrebno je ispis temperature priložiti klijentu uz svu dokumentaciju jer je to jedan od uvjeta za suradnju i plaćanje faktura.

*Na koji način pratite aktivnosti konkurenata i na koji način regulirate cijene svojih usluga? Nastojite li biti konkurentni? Na koji način formirate cijene svojih usluga?*

Najprije je bitno spomenuti da cijene usluga prijevoza nisu jednake za prijevoz cisternama i prijevoz hladnjačama. Izrada kalkulacije i davanje ponuda s cijenom ovisi o broju kilometara za određenu relaciju, o trenutnoj cijeni goriva, iznosu cestarina za određenu dionicu, popratnim troškovima kao što su carinski dokumenti, troškovi veterinarskog pregleda i o plaći vozača. Za prijevoz cisternama ponude se izdaju na način da se uzima u obzir da se vozilo u jednom pravcu kreće puno, odnosno natovareno robom, a u drugom pravcu kreće se prazno. Ponuda se izdaje na način da se sukladno kilometrima u oba smjera računa 1,15 eura po kilometru. Bitno je napomenuti da je ova kalkulacija interni dogovor poduzeća i da je moguće odstupanje i promjena cijene sukladno odlukama direktora i vlasnika. Što se tiče prijevoza hladnjačama, cijene su pretežito dogovorene ugovorom i one su stalne. U slučaju da poduzeće nema ugovornu obvezu, oko cijene se pregovara na način da se čeka ponuda cijene prijevoza od klijenta, i u slučaju da cijena prijevoza ne odgovara poduzeću, ona se odbija i traži se veća.

*Što biste naveli kao svoju konkurentsku prednost?*

Kao konkurentsku prednost poduzeće ističe suradnju sa poduzećem Mihatrans Plus d.o.o., na taj način stvaraju fleksibilniju okolinu za sebe i u mogućnosti su ponuditi više vozila na tržištu jer međusobnom suradnjom otvaraju jedni drugima više prostora za napredak i proširenje poslovanja. Uz to bitno je spomenuti da su početkom godine dobili certifikate za standarde ISO 14001:2015 (Slika 5.) i ISO 9001:2015 (Slika 6.). Standardi ISO 14001:2015 odnose na sustav upravljanja kvalitetom okoliša, a standardi ISO 9001:2015 odnose se na sustav upravljanja kvalitetom proizvoda i usluga. Razlog uvođenja ovih standarada je zadržavanje posla jer klijenti zahtijevaju da prijevoznik ima certifikate. Bez tih certifikata, poduzeće bi izgubilo klijente, a upravo je to i konkurentska prednost zato što nema puno transportnih poduzeća koji imaju certifikate za tražene standarde. Nadalje, brzina i mogućnost kombiniranja poslovanja na relacijama koje se voze svakodnevno omogućuju i disponentu i vozaču brži dogovor i planiranje dionice kojom će voziti do željenog odredišta.



Slika 5 Izgled certifikata ISO 14001:2015, izvor: poduzeće Mihatrans d.o.o., 2023.





Slika 6 Izgled certifikata ISO 9001:2015, izvor: poduzeće Mihatrans d.o.o., 2023.

### *Koje su karakteristike koje utječu na odabir dobavljača?*

Kod odabira dobavljača, odnosno kod odabira proizvoda, traži se više ponuda različitih dobavljača. Kako navode u poduzeću, bitno je u obzir uzeti omjer cijene i kvalitete i datum dospijea, odnosno odgode plaćanja. Poduzeće ima praksu da kod bitnijih i većih dobavljača uvijek kombinira dva dobavljača, kao npr. kod nabave goriva. Rezervni dijelovi i gume za vozila nabavljaju se kod onog dobavljača koji u traženom trenutku ima bolju, odnosno jeftiniju cijenu i gleda se da se roba uzima kod onog dobavljača koji ima traženu robu za zalihama ili je kraći rok isporuke.

*Koji su problemi s kojima se susrećete kod odabira dobavljača? Postoje li kašnjenja u isporukama, povećanja cijena, nedovoljno materijala?*

Gledajući sveukupno, iz poduzeća navode da nailaze na probleme i poteškoće zbog nedostatka materijala, a pošto se poduzeće u manjoj mjeri bavi i niskogradnjom, konkretno

dolazi do nestašice šljunčanih agregata. Uz to, cijena željeza se unazad nekoliko godina povećala skoro trostruko, a vidljiv je i porast građevinskog materijala. Proteklih godina bilo je problema sa nepravovremenom isporukom goriva, što je uzrokovalo velike probleme poduzeću. Poduzeće ima vlastite spremnike za gorivo i gorivo se distribuira na lokaciju poduzeća. S obzirom na kašnjenje isporuke, bili su prisiljeni uzimati gorivo na benzinskim postajama. Isto tako, cijene goriva varirale su i početkom 2022. došlo je do velikog porasta goriva, od gotovo 30%. Poduzeće je bilo prisiljeno zbog porasta cijena goriva korigirati cijene svojih usluga da bi moglo nastaviti poslovati i podmiriti sve troškove poslovanja.

*Na koji način se prilagođavate promjenama na tržištu rada? S obzirom na povećanu konkurenciju u djelatnosti transporta, na koji način stvarate uvjete pogodne zaposlenicima?*

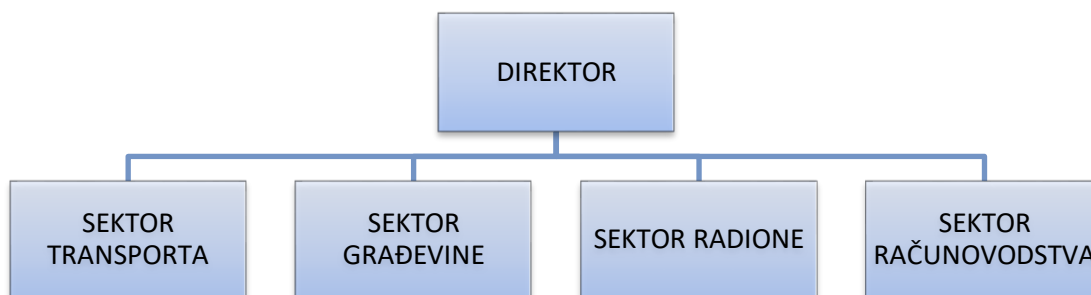
Iz poduzeća navode na nabavom novih vozila uspiju zadržati zaposlenike jer su nova vozila udobna i prostrana, s obzirom da vozači gotovo cijeli tjedan provode u kabini vozila. Smatraju da je udobnost vozila veoma bitna. Uz to, trude se pružiti zaposlenicima adekvatna primanja i podmiruju troškove liječničkih pregleda, izrada kartica vozača, sufinanciranje vozačkih dozvola i slično te na taj način nastoje zadržati zaposlenike.

*Ima li dovoljno kvalificirane radne snage u djelatnosti transporta? Dolazi li do nestašice radne snage? U slučaju da dolazi do nestašice, kako uspijevate nesmetano poslovati?*

U trenutku pisanja ovog rada i obavljanja razgovora sa zaposlenicima, radne snage u poduzeću ima dovoljno. Ali, kako uvijek postoji mogućnost manjka iste, poduzeće reagira na vrijeme i objavljuju se oglasi u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, oglasi putem radio postaja i objave na društvenim mrežama stranica poduzeća. Kako navode, do sada nisu imali problema sa nestašicom radne snage jer su uvijek na vrijeme pronašli djelatnike. U slučaju da netko od zaposlenika daje otkaz, sukladno potpisanom Ugovoru o radu, obavlja otkazni rok i na taj način poduzeće ima vremena pronaći nove djelatnike.

### **4.3. Utjecaj vanjskih čimbenika na modeliranje organizacijske strukture i način obavljanja posla u malom poduzeću**

Poduzeće Mihatrans d.o.o. zapošljava 18 djelatnika. U organizaciji djeluje funkcijska organizacijska struktura, odnosno organizacijska struktura se sastoji od sljedećih dijelova Sektor građevine, Sektor transporta, Sektor radione i Sektor računovodstva.



*Slika 7 Organizacijska struktura poduzeća "Mihatrans d.o.o." Izvor: izrada autorice*

Sektor građevine odnosi se na obavljanje i izvođenje radova niskogradnje. U ovaj sektor spadaju prijevoz kiper vozilima i rad strojevima i bagerima kojima se obavljaju poslovi pretežito na lokacijama u Međimurskoj i Varaždinskoj županiji. Može se istaknuti da veliku ulogu u ugovaranju poslova ima lokacija, ali i konkurentnost. Zadnjih godina postoji sve više poduzeća koje se bave niskogradnjom, pripremnim radovima i prijevozima kiperom. Zbog dobre naseljenosti i razvijene industrije, posao se može obavljati nesmetano. Problemi koji se javljaju kod ovakve vrste djelatnosti su vremenski uvjeti. Tijekom zimskog perioda godine dolazi do smanjene potražnje zbog loših vremenskih uvjeta kao što su kiša, snijeg i niske temperature. U zimskom periodu poduzeće obavlja radove čišćenja snijega i posipavanja solju. Vanjski čimbenici zasigurno imaju utjecaj na sektor građevine. Što se tiče ekonomske okoline, velik utjecaj na samu organizaciju imaju kupovna moć i variranje kamatnih stopa. Što je kupovna moć veća, a kamatne stope niže, više građana se odlučuje na izgradnju stambenih prostora i poduzeće ima više posla. Tehnološka okolina zasigurno utječe na organizaciju i potrebno je često praćenje iste zbog toga što ona unaprjeđuje i olakšava izvođenje radova, smanjuje napor zaposlenika, ubrzava proces obavljanja radova i daje dodanu vrijednost organizaciji. S obzirom da poduzeće u sektoru građevine zapošljava samo državljane Republike Hrvatske, a pretežito su svi zaposleni u sektoru građevine i stanovnici lokalne zajednice, odnosno velika većina živi na području općine Gornji Kneginec, kulturno su povezani i dijele iste običaje. To je pozitivno jer međusobna poznanstva i običaji koji prevladavaju na području sjeverne Hrvatske olakšavaju međuljudske odnose, ne dolazi do preklapanja kultura i prilagođavanja tuđim običajima i kulturi. Državnim praznicima i blagdanima organizacija u sektoru građevine ne radi i djelatnici su slobodni, odnosno ne dolaze na posao. Međunarodna okolina u sektoru građevine nije izražena jer se poslovni obavljaju isključivo na području Republike Hrvatske, i to pretežito u Međimurskoj i Varaždinskoj županiji. Integracijski procesi imaju utjecaj na organizaciju u sektoru građevine jer povremeno

dolazi do korištenja i posudbe kiper vozila i bagera, koja su regulirana Ugovorom o najmu. Na taj način integracijski procesi djeluju pozitivno na obje organizacije, međusobnom suradnjom i najmom strojeva obje organizacije imaju koristi i pozitivne učinke. Kupci kao vanjski čimbenik organizacije imaju najveću ulogu u nesmetanom poslovanju organizacije. Što se tiče izvođenja radova niskogradnje i sitnih popravaka u dvorištima, izvođenja iskopa i slično, poduzeće najviše poslova obavlja u Varaždinskoj županiji. Podjela poslova obično se odrađuje prema kompleksnosti radova, međusobnim dogovorom zaposlenika i pristankom direktora, izrađuje se raspored izvođenja radova, a u obzir se uzima lokacija izvođenja i vrijeme trajanja radova. Konkurencija je jaka, a da bi organizacija bila u korak s tržištem, potrebno je pratiti cijene i ponudu usluga konkurencije i prilagođavati se tržištu. Konkurencija veoma utječe na organizaciju jer je potrebno neprestano ulagati u zaposlenike i tehnologiju da bi organizacija opstala. Tržište rada kao vanjski čimbenik sve je složenije. Potrebna je prilagodba zahtjevima zaposlenika jer bez njih nema smisla uopće poslovati. Organizacija osluškuje potrebe i želje zaposlenika, a razgovorom i dogovorom je moguće ispraviti sve nesuglasice. Organizaciji je cilj zadržati dobrog i sposobnog djelatnika, a u tome zasigurno veliku ulogu igra povećanje plaće. Stoga, organizacija pokušava pratiti stanje na tržištu rada i stanje kod konkurencije i na taj način zadržavati zaposlenike.

Sektor transporta predvodi disponent čija je uloga koordinacija i raspodjela posla. Disponent sklapa dogovor sa vanjskim poduzećima u obliku naloga. Potvrđuje i prihvaća nalog za prijevoz i šalje ga vozaču. Poduzeće u segmentu transporta raspolaže sa poluprikolicama hladnjačama i cisternama za prehrambeni prijevoz. Prijevoz hladnjačama omogućuje prijevoz robe na temperaturnom režimu što se pretežito odnosi na prijevoz prehrambene robe, cvijeća i lijekova. Prijevoz cisternama odnosi se primarno na prijevoz mlijeka, vina i jestivog ulja. Kako napominje disponent, poslovi koji su ugovoreni za prijevoz mlijeka imaju veliku pogodnost, a to je da se utovar neprerađenog mlijeka pretežito obavlja na farmama. To pruža mogućnost brzog i nesmetanog utovara. Zbog prirode posla i ugovorenih poslova sa farmama, jako je bitno da su vozači koji rade posao prijevoza sa cisternama fleksibilni zato što rade i blagdanima i praznicima. Vozači koji obavljaju prijevoz sa hladnjačama oslobođeni su rada blagdanima i praznicima jer većina poduzeća kod kojih se obavlja utovar ili istovar ne radi. To se posebno odnosi na dane uoči Božića i Uskrsa. Što se tiče obavljanja poslovanja za vrijeme pandemije Covid-19, organizacija je imala puno posla i ugovoreni su novi poslovi. Primarni razlog toga je što se poduzeće pretežito bavi prijevozom prehrambene robe koju je potrebno kontrolirati pod određenim temperaturnim režimom. Iako su centri i dućani tijekom pandemije bili zatvoreni i porasla je online kupnja, prehrambene namirnice su posebna roba koja mora biti dostupna svima. Uspoređujući organizacije koje se bave prijevozima ceradom i organizaciju Mihatrans d.o.o., organizacije koje se bave prijevozima ceradom masovno su smanjile poslovanje i gubile

su poslove, dok je kod poduzeća Mihatrans d.o.o. situacija obrnuta, oni su sklapali nove ugovore s organizacijama i uspjeli su stvoriti nove poslovne prilike bez da osjete utjecaj pandemije u segmentu kupaca. Isto tako, konkurencija je jaka jer se organizacija bavi inozemnom prijevozima pa velik dio konkurencije otpada i na inozemne prijevoznike. S obzirom na članstvo u Europskoj uniji i ukidanje granica, olakšan je pristup na inozemno tržište, a isto tako je svim članicama Europske unije omogućen lakši pristup Republici Hrvatskoj. Kupci su bitna stavka poslovanja i osluškivanjem želja kupaca moguće se nadjačati konkurenciju i stvoriti dobru suradnju. Uvođenjem novih tehnologija kao što su praćenje temperaturnog režima, kupnja novih hladnjača koje brzo postižu zadanu temperaturu i nove linije vozila kupcima se stvara sigurnost da je njihova roba na dobrom temperaturnom režimu, imaju uvid u lokaciju vozila i u svakom trenutku mogu znati kretanje robe. Na taj je način organizacija uspjela stvoriti uspješne suradnje s brojnim klijentima. Negativna strana suradnje s jako puno klijentima je to što ne poštuju svi klijenti dogovorenu valutu plaćanja i onda se stvaraju problemi u poduzeću jer računovodstvo očekuje određen priljev sredstava zbog podmirenja troškova. Suradjući s inozemnim klijentima, disponent je primoran upoznati međunarodne običaje i razne kulture zbog nesmetane komunikacije. Potrebno je pratiti blagdane i praznike određenih država zbog zabrana vožnje tim dionicama jer zabrane vožnje za kamione utječu na cijeli plan i raspored, kako vozača, tako i disponenta. Na taj način disponent može pravovremeno reagirati i promijeniti planove za svakog vozača. Promjena plana radnog tjedna za jednog vozača znači i promjena planova za sve ostale vozače jer je u većini slučajeva potrebno izmijeniti relacije više vozača i prilagoditi raspored vožnje za svakog vozača individualno. Što se tiče dobavljača, jedan od najvećih dobavljača zasigurno je gorivo. Poduzeće troši jako puno litara goriva mjesečno i potrebno je podmiriti troškove goriva pravovremeno. Iz tog razloga poduzeće kombinira više poduzeća od kojih uzima gorivo, ovisno o najpogodnijoj cijeni koja se pruža u tom trenutku. Poduzeće nema problema za pronalaskom djelatnika za prijevoz hladnjačama jer se radi od ponedjeljka do petka, rijetko i subotom, ali što se tiče prijevoza cisternama, ponekad se desi da je teško pronaći osobu za taj posao zato što je to posao koji se radi od ponedjeljka do nedjelje. Povećanjem plaća i nabavom novih vozila nastoje zadržati djelatnike. Što se tiče zakona, najvažniji zakon koji je bitno poštivati je Zakon o radnom vremenu, obveznim odmorima mobilnih radnika i uređajima za bilježenje u cestovnom prijevozu.

Sektor radione odnosi se na mehaničarski posao, odnosno na servis vozila, zamjene guma, izmjenu ulja, popravke mehaničkih dijelova vozila i slično. S obzirom da poduzeće koristi radionu za popravak vozila, od dobavljača nabavlja dijelove, a nema troškova vanjskih usluga popravaka vozila i strojeva. Poduzeće ne vrši vanjske usluge popravaka i servisa vozila već radionu koristi samo za svoje potrebe. Organizacija je nabavom novih linija Iveco vozila dobila

pravo na servise u ovlaštenim poslovnica i s toga se servisi i pregledi novih vozila obavljaju van poduzeća Mihatrans d.o.o., a u slučaju kvara vozila ili kada je potrebno zamijeniti neki dio na vozilu, kontaktira se ovlašteni centar i oni rješavaju problem koji je nastao. Zbog toga radiona ima više vremena za rad na starijim vozilima i strojevima. U radioni se nalaze razni strojevi koji olakšavaju rad mehaničarima. Povremeno dolazi do problema zbog nemogućnosti nabave određenih dijelova za popravak vozila ili strojeva. Dobavljači od kojih poduzeće uzima dijelove nemaju na zalihama dijelove i potrebno ih je naručiti, ponekad iz Zagreba, a ponekad iz inozemstva. Onda dolazi do problema jer se vozilo ili stroj ne može popraviti na vrijeme, a dešava se to da se bez tog vozila ili stroja ne može obavljati posao. Kao i kod sektora građevine, praznicima i blagdanima djelatnici u sektoru radione ne dolaze na posao. U ovom sektoru postoje iznimke. Svaki vikend i blagdanima i praznicima, internim dogovorima, postoji dežurni mehaničar koji dolazi na posao u slučaju hitnog kvara vozila.

Što se tiče sektora računovodstva, poduzeće ima vlastito računovodstvo, ali koristi i usluge vanjskog knjigovodstva. Slijedom podjele poslova, vanjsko knjigovodstvo obavlja usluge obračuna plaća zaposlenika, a sve ostale poslove obavlja vlastito računovodstvo. Također, vanjsko knjigovodstvo na kraju svake godine poduzeću Mihatrans d.o.o. sastavlja temeljne financijske izvještaje. Sektor računovodstva ne radi blagdanima i praznicima. Na sektor računovodstva i obujam posla u najvećoj mjeri utječe poslovanje sektora građevine i sektora transporta. Ovisno o količini obavljenog posla, računovodstva izdaje fakture kupcima. Za komunikaciju s inozemnim kupcima potreban je strani jezik. U većini slučajeva moguće je komunicirati na engleskom jeziku i komunikacija je dobra, ali u slučajevima kada kupci ne znaju engleski jezik, pretežito se komunikacija odvija pisanim putem i uz pomoć raznih alata za prevođenje, što je slučaj s mađarskim i njemačkim jezikom zato što su Njemačka i Mađarska države s kojima ima najviše problema u komunikaciji zbog jezičnih barijera. Rad u računovodstvenim programima i alatima uvelike pomaže djelatnicama i ubrzava procese rada. U ovom slučaju tehnologija ubrzava i poboljšava način rada. Isto tako, kad se spomenu integracijski procesi, djelatnice poduzeća Mihatrans d.o.o. i Mihatrans Plus d.o.o. u određenim situacijama međusobno surađuju i pomažu. Ponekad traže savjete jedne od drugih i upotpunjuju svoja znanja. U velikoj mjeri im pomaže i vanjsko knjigovodstvo zbog velikog obujma poslovanja. Isto tako, ponekad se savjetuju sa vanjskim knjigovodstvom vezano uz određena pravila i računovodstvene standarde.

## 5. Zaključak

Živjeti u svijetu bez organizacije, danas, u 21. stoljeću je nezamislivo. Organizacija se pojavljuje u svakom dijelu čovjekova života, i privatnom i poslovnom. U najranijoj dobi djecu učimo organizaciji. Isto tako, organiziranje je proces koji prati čovjeka cijeli život, svaka aktivnost u životima ljudi popraćena je organiziranjem. S jedne strane, može se promatrati organizaciju u svakodnevnim aktivnostima, druženju s obitelji i prijateljima i na taj način formirati zajednicu. S druge pak strane, organizacija se promatra kao poslovni sustav čiji je cilj stvaranje profita i glavne su aktivnosti organizacije odrađivanje poslova. Glavni su akteri organizacije ljudi koji se prilagođavaju zahtjevima organizacije, odnosno stvara se potreba za prilagodbom s ciljem da se stvori što bolji i uspješniji sustav.

Vodeći se organizacijom kao sustavom koji napreduje i ostvaruje zadane ciljeve, javljaju se razni utjecaji koji djeluju na organizacije. Postoje unutarnji čimbenici organizacije koji su pod njezinom kontrolom, a postoje i vanjski čimbenici organizacije na koje ona nema utjecaj. Takvi vanjski čimbenici zahtijevaju prilagodbu organizacije. Karakteristika vanjskih čimbenika je da djeluju nenadano, nemoguće je predvidjeti u kojem smjeru će se razvijati i na koji način će organizacija osjetiti njihovo djelovanje. Djelovanje istih može biti dobro i poželjno za organizaciju, a isto tako može se desiti da se stvore problemi. Upravo zbog toga što su to čimbenici na koje nije moguće utjecati, potrebno je uložiti veće napore u praćenje i regulaciju istih. Djelatnici moraju obratiti više pažnje na djelovanje vanjskih čimbenika i zasigurno je potrebno više financijskih izdataka da se regulira utjecaj vanjskih čimbenika i da stvari budu pod kontrolom i nadzorom organizacije. Na taj način organizacija može uvidjeti u kojim segmentima se stvara negativan utjecaj i može se pravovremeno reagirati.

Osim teorijske obrade teme, u drugom dijelu ovog završnog rada je napravljena analiza utjecaja vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije na način rada i poslovanja malog poduzeća Mihatrans d.o.o. i u tu svrhu su intervjuirani direktor, vlasnik i ostali zaposlenici poduzeća. Iz razgovora se može zaključiti da se poduzeće u velikoj mjeri može nositi sa svim izazovima vanjskih čimbenika i da se kontinuirano prilagođavaju istima. Kako je istaknuto tijekom razgovora, najviše problema je organizaciji stvorila pandemija virusa COVID-19. Neplanirano i iznenada, stvorili su se problemi i organizacija je bila pred velikim izazovima, bez ikakvog utjecaja na daljnji razvoj situacije. Uz to, u pitanju je bilo zdravlje ljudi što je dodatno kompliciralo cijelo poslovanje. Osim pandemije, organizacija se u puno manjoj mjeri svakodnevno susreće s utjecajima na koje ne može utjecati, a najčešći su nesreće i gužve na prometnicama, konkurencija koja se svakog dana sve više ističe te je potrebno kontinuirano pratiti tržište i biti u korak s zahtjevima i željama klijenata i slično. Kako se ističe u organizaciji,

raspodjela poslova i pravovremeno reagiranje na novonastale situacije održavaju organizaciju funkcionalnom i konkurentnom.



## Popis literature

1. Andrijanić, I., Aržek, Z., Prebežac, D., i Zelenika, R. (2001). *Transportno i špeditersko poslovanje*. Zagreb: Mikrorad.
2. Andrijanić, I., i Pavlović, D. (2016). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Libertas – Plejada.
3. Božiković, N. (2021). Tržište rada u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 42 (1).
4. Brunsko, Z. (2000). Suvremena tehnologija i društvo znanja. *Naše more*, 47 (3-4).
5. Buble, M., i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge.
6. Bukša, D. (2004). Integracijski procesi u svjetskom gospodarstvu i današnja pozicija Republike Hrvatske. *Radovi Zavoda za povijesne znanosti HAZU u Zadru* (46).
7. Čipin, I., i Međimurec, P. (2017). Fertilitet s obiteljska politika u Hrvatskoj. *Političke analize*, 8 (31).
8. Danimir, Š., Coner, M., i Bukovinski, D. (2014). Globalizacija kao proces rada. *Praktični menadžment*, 5 (2).
9. DPF servis (05.04.2023). *Koje su euro norme za ispušne plinove u dizel motorima?* Preuzeto 31.07.2023. s <https://dpf-servis.com.hr/koje-su-euro-norme-za-ispusne-plinove-u-dizel-motorima/>
10. Draft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design*. SAD: Cengage Learning.
11. Državni zavod za statistiku [DZS] (22.09.2022) *Objavljeni konačni rezultati Popisa 2021*. Preuzeto 20.06.2023. s <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270>
12. Državni zavod za statistiku [DZS] (29.05.2023) *Prva procjena tromjesečnoj bruto domaćeg proizvoda za prvo tromjesečje 2023*. Preuzeto 21.06.2023. s <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58243>
13. Dvorski, S., i Kovšca, V. (2011). *Ekonomija za poduzetnike*. Varaždin: TIVA.
14. Đurman, P. (2021). Društvena okolina upravnih organizacija – analiza sudionika savjetovanja u Hrvatskoj. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 21 (1).
15. Euro. (bez dat.) *Zamjena hrvatske kune eurom*. Preuzeto 21.06.2023. s <https://euro.hr/>
16. Europska unija – Program IPA 2008 za Hrvatsku. Vrijeme vožnje i odmora (bez dat.). Propisi EU – Uredba EZ br. 651/2006 – o vremenima rada i odmora. Preuzeto 02.08.2023. s <https://www.hgk.hr/documents/info-o-radnom-vremenu-i-vremenu-odmora-vozaca-krapina57b6ef76cf485.pdf>

17. Fabac, R. (2017). *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama – projektni pristup*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
18. Globalizacija. (2021) U *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža*. Preuzeto 26.06.2023. s <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=22329>
19. Hisrich, R. D., Peters, M. P., i Shepherd, A. (2011). *Poduzetništvo (7.izd.)*. Zagreb: MATE.
20. Hrvatska gospodarska komora [HGK] (18.04.2023). *Produžit će se dozvole za strance s jedne na tri godine, za sezonce sa 6 na 9 mjeseci*. Preuzeto 21.06.2023. s <https://www.hgk.hr/produzuju-se-dozvole-za-strance-s-jedne-na-tri-godine-za-sezonce-sa-6-na-9-mjeseci>
21. Hrvatski zavod za zapošljavanje [HZZ] (svibanj 2023). *Nezaposlene osobe registrirane u evidenciji Zavoda*. Preuzeto 21.06.2023. s <https://www.hzz.hr/statistika/>
22. Hrvatski zavod za zapošljavanje [HZZ] *Nezaposlene osobe registrirane u evidenciji Zavoda* [Slika] (svibanj 2023) Preuzeto 21.06.2023. s <https://www.hzz.hr/statistika/>
23. Hutinski, Ž., i Aurer, B. (2009). Informacijska i komunikacijska tehnologija u obrazovanju: stanje i perspektive. *Informatologia*, 42 (4).
24. Ivanda, K. (2017). Demografija Hrvatske: stanje, zablude i perspektive. *Političke analize*, 8 (31).
25. Ivanković, D. (2022). Onečišćenje okoliša u cestovnom prometu. *Paragraf*, 6 (1).
26. Jurković, Z., i Marošević, K. (2013). Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. *Ekonomski vjesnik*, XXVI (2).
27. Konvoj vozila [Slika] (25.03.2020) Preuzeto 30.07.2023. s <https://web.facebook.com/903835223146317/photos/pb.100038066383190.-2207520000./1276612245868611/?type=3>
28. Kultura. (2021) U *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža*. Preuzeto 26.06.2023. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=34552>
29. Lazibat, T., Baković, T., i Lulić, L. (2006). Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi. *Ekonomski pregled*, 57 (1-2).
30. Mihatrans d.o.o. (bez dat.). Preuzeto 18.07.2023. s <https://mihatrans.com/>
31. Ministarstvo financija. Carinska uprava (31.07.2023.) *Pravilnik o ostvarivanju prava na povrat dijela plaćene trošarine za dizelsko gorivo z komercijalnom prijevozu robe i putnika*. [Tablica] Preuzeto 03.08.2023. s <https://carina.gov.hr/trosarinsko-postupanje/propisi-o-trosarinama-i-posebnim-porezima/pravilnik-o-ostvarivanju-prava-na-povrat-dijela-placene-trosarine-za-dizelsko-gorivo-u-komercijalnom-prijevozu-robe-i-putnika/6361>

32. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (01.01.2023). *Od 1. siječnja 2023. službena valuta plaćanja u Republici Hrvatskoj je euro*. Preuzeto 21.06.2023. s <https://mingor.gov.hr/vijesti/od-1-sijecnja-2023-sluzbena-valuta-placanja-u-republici-hrvatskoj-je-euro/9081>
33. Miočević, D. (2011). Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća. *Market-Tržište*, 23 (1).
34. Miškić, D. (1983). *Čovjek i njegova društvena okolina I*. Zagreb: SNL.
35. Nazari-Shirkouhi, S., Keramati, A. i Rezaie, K. (2015). Istraživanja učinaka upravljanja odnosa s kupcima i upravljanja odnosa s dobavljačima na razvoj novog proizvoda. *Tehnički vjesnik*, 22 (1).
36. Nikolić, G. (1999). Organizacijska struktura i čimbenici organizacije u funkciji poslovanja špediterskih poduzeća. *Hrvatska gospodarska revizija*. Zagreb: Inženjerski biro.
37. Novak, B. (2000). Spajanja i preuzimanja trgovačkih društava. *Ekonomski vjesnik*, XIII (1-2).
38. Osmanagić Bedenik, N. (1993). *Potencijali poduzeća*. Zagreb: Alinea.
39. Pašalić, Ž. (2012). *Promet i gospodarstveni razvoj. Prilozi teoriji i politici gospodarstvenog razvoja Hrvatske*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
40. Politika. (2021) U *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto 28.06.2023. s <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=49240>
41. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., i Krupka Z. (2012). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.
42. Proces. (bez dat.) U *Struna Hrvatsko strukovno nazivlje. Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje*. Preuzeto 21.06.2023. s <http://struna.ihji.hr/naziv/proces/22127/>
43. Radošević, D. (1979). Za organizacijsku znanost. *Journal of Information and Organizational Sciences* (2-3).
44. Radošević, D. (1982). Odnos organizacija – informatika. *Journal of Information and Organizational Sciences* (6).
45. Renko, N., i Brečić, R. (2016). *Marketing malih i srednjih poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga.
46. Ruža, F., Veselica, V., Vranešević, T., Cingula, M., i Dvorski, S. (2002). *Ekonomika poduzeća. Uvod u poslovnu ekonomiju*. Varaždin: TIVA.
47. Sikavica, P. (1991). *Modeliranje organizacijske strukture poduzeća*. Zagreb: Informator.
48. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
49. Sikavica, P., i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.

50. Smartivo (bez dat.). *Zašto Vam treba sustav kao Smartivo?* Preuzeto 01.08.2023. s <https://smartivo.com/hr/zasto-smartivo/>
51. Škrtić, M., i Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
52. Tafra Vlahović, M. (2007). Komunikacijski čimbenici u međusektorskim partnerstvima za održiv razvoj. *MediAnali*, 1 (2).
53. Tatarević, L., i Krnjić, A. (2019). Utjecaj oglašavačkih poruka na ponašanje krajnjih kupaca. *Tranzicija*, 22 (44).
54. Treven, S. (1991). Analiza okolina u funkciji strategijskog upravljanja. *Ekonomski vjesnik*, IV (1).
55. Vouk, R. (2005). Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled*, 56 (11).
56. Vučemilović, V. (2015). Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* (3-4/2015).
57. Vugrinec Hitrec, V. (2007). Vrijeme je za neke promjene u marketingu) *Market-Tržište*, 19 (2).
58. Zakon o računovodstvu NN 78/15 (114/22). Preuzeto 18.07.2023. s <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>
59. Žugaj, M. (2007). *Organizacijsko oblikovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
60. Žugaj, M., i Cingula M. (1992). *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING.
61. Žugaj, M., i Schatten M. (2005). *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždinske Toplice: Tonimir.

# Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1 Nezaposlene osobe registrirane u evidenciji Zavoda, Hrvatski zavod za zapošljavanje [HZZ], 2023 .....                    | 9  |
| Slika 2 Konvoj vozila, Facebook stranica poduzeća Mihatrans, 25.03.2020 .....  | 24 |
| Slika 3 Praćenje jedinice putem Smartivo sustava prikazano na pametnom telefonu Iphone 13, podaci poduzeća Mihatrans d.o.o. .... | 26 |
| Slika 4 Prikaz izvještaja putem Smartivo sustava prikazan na pametnom telefonu Iphone 13, podaci poduzeća Mihatrans d.o.o. ....  | 27 |
| Slika 5 Izgled certifikata ISO 14001:2015, izvor: poduzeće Mihatrans d.o.o., 2023. ....  | 34 |
| Slika 6 Izgled certifikata ISO 9001:2015, izvor: poduzeće Mihatrans d.o.o., 2023. ....   | 35 |
| Slika 7 Organizacijska struktura poduzeća "Mihatrans d.o.o." Izvor: izrada autorice .....  | 37 |

## Popis tablica

Tablica 1 Iznos povrata dijela plaćene trošarine po razdobljima. Izvor: izrada autorice prema podacima Carinske uprave (Pravilnik o ostvarivanju prava na povrat dijela plaćene trošarine za dizelsko gorivo u komercijalnom prijevozu robe i putnika). 03.08.2023. ....29

# Prilog 1

Popis pitanja za istraživanje i analizu vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije poduzeća Mihatrans d.o.o.:

1. Kako vanjski čimbenici utječu na organizaciju poslovanja u poduzeću?
2. Kakav su utjecaj imali korona kriza i rat u Ukrajini na poslovanje poduzeća Mihatrans d.o.o.?
3. Kakav su utjecaj na poduzeće imali korona kriza i rat u Ukrajini u odnosu sa bankama?
4. U kojoj mjeri poslujete u inozemstvu? Je li uvođenje eura kao valute u Republici Hrvatskoj imalo utjecaja na poslovanje?
5. Na koji način promjene u tehnologiji utječu na poslovanje? Olakšava li se svakodnevno rad i u kojoj mjeri je potrebno educirati osoblje u korištenju novih tehnologija?
6. Koliko je bitno biti u korak s tehnologijom i pratiti trendove na tržištu?
7. Obzirom na ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju, ima li promjena u radnoj snazi? Zapošljavate li strane državljane?
8. Zbog specifične djelatnosti kojom se bavite, na koji način potičete ostanak mladih ljudi u Republici Hrvatskoj (sufinanciranje vozačke dozvole, izrada kartice vozača i sl.)?
9. U kojoj mjeri zakonske odredbe i propisi utječu na poduzeće?
10. S obzirom da je zakonskih propisa u Republici Hrvatskoj jako puno, koji od njih najviše utječu na poduzeće?
11. Na koji način kulturna obilježja određenih zemalja s kojima surađujete utječu na vaš rad? Je li moguće uskladiti pravila različitih zemalja? Na koji način saznajete propise drugih država?
12. Kako rješavate problem jezičnih barijera u komunikaciji sa inozemnim partnerima?
13. S kojim problemima se susrećete u međunarodnom prijevozu? Kakva je infrastruktura država s kojima surađujete, na koji način se odvija komunikacija između disponenta i vozača?

14. Koja su vam primarna tržišta u inozemstvu? U kojim državama je najlakše nesmetano obavljati prijevoz tereta i robe?
15. S obzirom da je poduzeće relativno novo na tržištu jer je osnovano 2019. godine, a vlasnik ste još jednog transportnog poduzeća, surađuju li organizacije međusobno?
16. Integracijom zasigurno dobivate veći udio na tržištu, na koji način komunicirate sa djelatnicima druge organizacije? Kakvi su međusobni odnosi? Na koji način međusobno surađujete?
17. Na koji način poduzeće stvara sigurnu okolinu za klijente? Kakva je međusobna komunikacija poduzeća i klijenata?
18. Jeste li primijetili promjene u željama i očekivanjima klijenata? Ima li tehnologija utjecaja na klijente kod odabira poduzeća?
19. Na koji način pratite aktivnosti konkurenata i na koji način regulirate cijene svojih usluga? Nastojite li biti konkurentni? Na koji način formirate cijene svojih usluga?
20. Što biste naveli kao svoju konkurentsku prednost?
21. Koje su karakteristike koje utječu na odabir dobavljača?
22. Koji su problemi s kojima se susrećete kod odabira dobavljača? Postoje li kašnjenja u isporukama, povećanja cijena, nedovoljno materijala?
23. Na koji način se prilagođavate promjenama na tržištu rada? S obzirom na povećanu konkurenciju u djelatnosti transporta, na koji način stvarate uvjete pogodne zaposlenicima?
24. Ima li dovoljno kvalificirane radne snage u djelatnosti transporta? Dolazi li do nestašice radne snage? U slučaju da dolazi do nestašice, kako uspijevate nesmetano poslovati?