

# Analiza čimbenika oblikovanja organizacije na primjeru Triglav osiguranja d.d.

---

Majcug, Lorena

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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:211:508777>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

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



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

**Lorena Majcug**

**ANALIZA ČIMBENIKA OBLIKOVANJA  
ORGANIZACIJE NA PRIMJERU TRIGLAV  
OSIGURANJA D.D.**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2024.**

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

**Lorena Majcug**

**Matični broj: 0016153059**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**ANALIZA ČIMBENIKA OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE NA  
PRIMJERU TRIGLAV OSIGURANJA D.D.**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Dr. sc. socio. Nikolina Posarić

**Varaždin, srpanj 2024.**

*Lorena Majcug*

### **Izjava o izvornosti**

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

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Cilj ovoga završnog rada jest analiziranje čimbenika oblikovanja organizacije koji određuju izgled organizacijske strukture svake organizacije i utječu na način organiziranja poslovanja u suvremenim uvjetima poslovanja. Čimbenici oblikovanja organizacije uvelike utječu na oblikovanje same organizacije te na njezino poslovanje. Iz navedenog razloga kroz rad će se objasniti utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacije. Ovdje se govori o elementima koji izravno ili neizravno utječu na poslovanje organizacije, njezinu strukturu te upravljanje. Unutarnje čimbenike organizacija sama stvara te ih može kontrolirati i utjecati na njih. S druge strane, kada se govori o vanjskim čimbenicima, radi se o čimbenicima na koje organizacija nema utjecaja i ne može ih kontrolirati, već im se samo može prilagođavati. Nadalje, u drugom dijelu rada je prikazana analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije i njihov utjecaj na oblikovanje organizacije osiguravajućeg društva Triglav osiguranje d.d. Metodom intervjua prikupljeni su podaci za analizu te se može zaključiti kao Triglav osiguranje d.d. unutarnje čimbenike u potpunosti prilagođava sebi i svojem poslovanju, dok se u potpunosti prilagođava vanjskim čimbenicima oblikovanja organizacije.

**Ključne riječi:** organizacija, čimbenici organizacije, vanjski čimbenici, unutarnji čimbenici, Triglav osiguranje d.d.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJE .....	2
2.1. Definiranje, uloga i značaj organizacije .....	2
2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije .....	4
2.3. Organizacijska struktura – pojam, definicija i elementi .....	6
2.4. Oblikovanje organizacijske strukture.....	8
3. UNUTARNJI ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE .....	12
3.1. Vizija, misija i ciljevi .....	13
3.2. Strategija .....	15
3.3. Tehnologija.....	18
3.4. Veličina organizacije .....	19
3.5. Životni ciklus organizacije .....	21
3.6. Ljudski potencijali .....	23
3.7. Proizvod .....	23
3.8. Lokacija .....	24
4. VANJSKI ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE.....	26
4.1. Ekonomska okolina.....	27
4.2. Tehnološka okolina.....	27
4.3. Društvena okolina .....	28
4.4. Demografska okolina .....	29
4.5. Politička okolina.....	29
4.6. Pravna okolina .....	30
4.7. Kulturna okolina.....	30
4.8. Međunarodna okolina .....	31
4.9. Integracijski procesi .....	32

4.10. Kupci .....	33
4.11. Konkurencija.....	34
4.12. Dobavljači.....	35
4.13. Tržište rada.....	35
5. ANALIZA UTJECAJA VANJSKIH I UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE TRIGLAV OSIGURANJA D.D.....	37
5.1. Profil organizacije .....	37
5.2. Organizacijska struktura Triglav osiguranja d.d.....	39
5.3. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na oblikovanje organizacije Triglav osiguranje d.d. ....	44
5.4. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacije Triglav osiguranje d.d. ....	49
5.5. Kritički osvrt na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije Triglav osiguranje d.d.....	54
6. Zaključak.....	58
Literatura.....	60
Popis slika.....	62
Popis tablica.....	63
Prilog – upitnik s pitanjima za intervju.....	64

# 1. UVOD

Čimbenici oblikovanja organizacije imaju dominantnu ulogu u cjelokupnom poslovanju organizacije te oni omogućuju organizaciji da se prilagodi kako vanjskim potrebama, tako i unutarnjim. Prilagođavanjem različitim čimbenicima poduzeće zadovoljava potrebe samih klijenata te doprinosi boljem i uspješnijem poslovanju, pa i u konačnici ostvarenju što boljeg poslovnog rezultata. Na samom početku ulaska organizacije na tržište, primarni je cilj organizacije postaviti vlastitu viziju i misiju kojom će se voditi kroz svoje poslovanje. Nakon određivanja vizije i misije, odnosno određivanja što organizacija želi postići u budućnosti i gdje se želi nalaziti, bitna je strategija postizanja zadanih ciljeva, tehnologija koja će doprinijeti postizanju tih ciljeva te mnogobrojni unutarnji čimbenici koji imaju uvelike utjecaja na poslovanje organizacije. Osim toga, u neizvjesnim uvjetima okoline, organizacija mora voditi računa o različitim vanjskim čimbenicima o kojima često ovisi i opstanak organizacije na tržištu. Svrha ovoga završnog rada je da se pobliže objasne, odnosno opišu utjecaji vanjskih i unutarnjih čimbenika na organizaciju te njeno poslovanje. U radu se objašnjavaju unutarnji čimbenici te kako oni utječu na poslovanje organizacije, a zatim se objašnjava utjecaj vanjskih čimbenika na poslovanje organizacije koji u suvremenim uvjetima poslovanja posebno dolaze do izražaja.

Za pripremu završnog rada proučena je literatura iz područja organizacije i menadžmenta koja se koristila u teorijskom dijelu rada te za samu pripremu pitanja u drugom djelu rada, a u svrhu provedbe istraživanja. Kod izrade rada korištene su sveučilišne knjige iz područja organizacije i menadžmenta te popratna literatura dopunjena znanstvenim člancima iz istoga područja. U drugom dijelu rada, za analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika na konkretnom primjeru korištena je metoda intervjua. Intervju je proveden u osiguravajućem društvu Triglav osiguranje d.d.. Istraživanje je provedeno s ciljem spoznaje u kojoj mjeri vanjski čimbenici utječu na Triglav osiguranje d.d. te kako oni postavljaju, odnosno kontroliraju unutarnje čimbenike organizacije te utječu li spomenuti čimbenici pozitivno ili negativno na samo poslovanje Triglav osiguranja d.d..

Struktura rada podijeljena je u šest poglavlja. Na samom početku rada navedena je svrha i cilj rada te metode koje se provode u istraživačkom dijelu rada. U drugome poglavlju riječ je o samom pojmu organizacije, organizacijskoj strukturi te njezinom oblikovanju. Nadalje, iduća dva poglavlja orijentirana su na unutarnje i vanjske čimbenike te njihova detaljna objašnjenja. U petom su poglavlju prikazani rezultati istraživanja o čimbenicima oblikovanja organizacije na primjeru Triglav osiguranja d.d. te njihova detaljna analiza. Zadnje poglavlje se odnosi na zaključak u kojem su navedeni najvažniji rezultati i zaključci do kojih se došlo pisanjem ovoga rada.



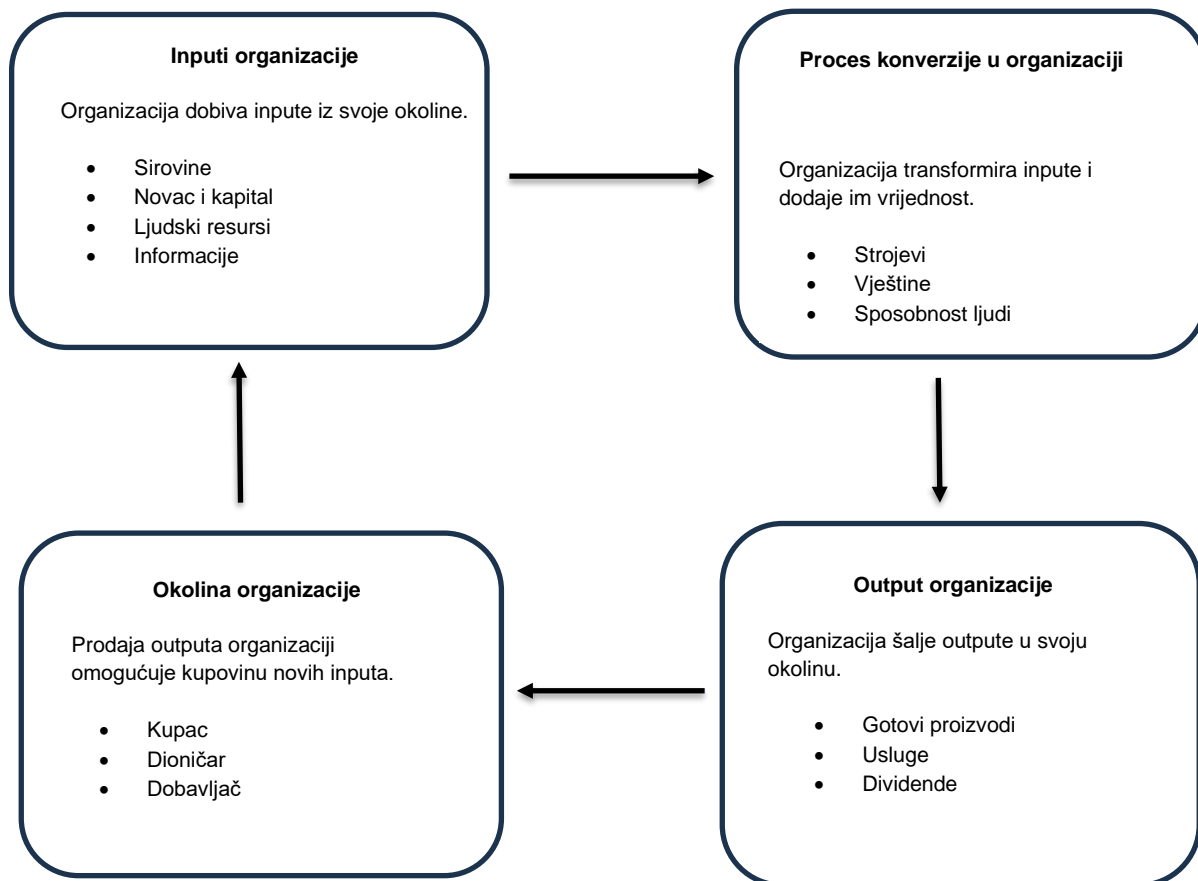
## 2. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJE

Organizacija je vrlo složen pojam, pa se stoga teško jednoznačno definira. Laički rečeno organizacija je društveno udruženje koje vodi ka ostvarenju nekog cilja. Kao glavni cilj organizacije može se navesti postizanje efikasnosti organizacije, kao jednog od najvažnijih ciljeva organizacije.

### 2.1. Definiranje, uloga i značaj organizacije

Riječ organizacija, prema Sikavici (2011., str. 3), potječe od grčke riječi *organon*, što označava neki alat ili spravu. Sama organizacija prati čovjeka kroz cijeli njegov život. Organizaciju se može pronaći u najranijoj dobi života od najobičnijih primjera iz svakodnevnog života, poput organiziranja slobodnog vremena sa obavezama koje čovjek mora odraditi, pa sve do poslovnih organizacija u kojima su ljudi zaposleni.

Kada je riječ o konkretnom pojmu organizacije navodi se kako je organizacija grupa ljudi koji međusobno rade kako bi postigli određene ciljeve koje su zajedno postavili (Galetić i Cingula, 2011., str. 2-3). Osobe koje zajedno rade na rješavanju zadataka, pa i problema koji su pred njih stavljeni, moraju se međusobno poštivati te prihvaćati prijedloge i rješenja drugih jer jedino zajedničkim snagama mogu doći do ostvarenja zadanog cilja. Zbog lakšeg obavljanja zadataka podjela rada u organizaciji je neizbježna. Podjelom rada, svaka osoba je odgovorna za pojedini sektor te je orijentirana na dodijeljeni dio, što dovodi do izvršenja zadataka. No, u konačnici sve se svodi na međusobnu suradnju. Stoga, Sikavica (2011., str. 20) navodi, kako se važnost organizacije ogleda i u stvaranju vrijednosti za različite interesno-utjecajne skupine. Slika 1. prema Sikavici (2011., str. 20) prikazuje način preobrazbe inputa u outpute. Proces pretvaranja inputa u outpute nosi vrijednost koju će organizacija stvoriti. Ovisno o tome je li organizacija više ili manje uspješna, prema Sikavici (2011., str. 20), tako će i stvoriti veću ili manju vrijednost za sve interesne skupine.



Slika 1. Kako organizacija stvara vrijednost (Sikavica, 2011., str. 20)

Samo značenje organizacije može se shvatiti na više načina, a prema autorima Sikavici i Novaku (1999., str. 12-13) karakteristike same organizacije autori svrstavaju na različite načine poput:

- **Organizacija u užem i širem smislu** – kada se govori o užem smislu, riječ je o organizaciji ljudi koji se udružuju zbog rješavanja postavljenog cilja, dok kod šireg smisla riječ je o udruživanju ljudi kako bi se riješio postavljeni zajednički cilj.
- **Organizacija kao znanost i vještina ili znanost i vještina zajedno** – neki autori smatraju kako je organizacija znanost ili vještina, a za neke je i znanost i vještina. Organizacija kao vještina znači da čovjek koristi resurse kako bi ostvario cilj. Organizacija kao znanost odnosi se na formalizirana načela pomoću kojih se ostvaruju optimalni rezultati za rješavanje zadataka unutar organizacije.
- **Organizacija usmjerena na ljude te ljude i resurse zajedno** – jedni smatraju da se organizacija bavi samo ljudskim resursima i odnosom među njima, dok drugi

tvrde da je organizacija orijentirana na povezivanje ljudskih resursa s ostalim resursima.

Svaka organizacija ima svoja obilježja, odnosno karakteristike koje su specifične samo za nju. Isto tako, svaka organizacija ima jedan primarni cilj, ostvarenje postavljenih ciljeva i izvršenje zadanih zadataka. Sve počinje od same nabave resursa koji su u kombinaciji sa čovjekom ključni za rješavanje zadataka i donošenje koristi cijeloj organizaciji. U konačnici jedan od bitnih ciljeva svake organizacije jest zadovoljiti želje i potrebe svojih klijenata. U suštini ako su zadovoljene želje, potrebe i zahtjevi klijenata zadovoljna je i organizacija jer je postigla dio svojih ciljeva. Sukladno tome, može se zaključiti kako su ljudski potencijali jedan od najvažnijih čimbenika u poslovanju neke organizacije. Kako navode Novak i Sikavica (1999., str. 13), organizacija se može odrediti kao aktivnost ili djelatnost kojom ljudski potencijali svojim znanjem i vještinama, koristeći se sirovinama i materijalima koji su im ponuđeni, dovode organizaciju do finalnog zadatka, odnosno rezultata i cilja koji je zadan.

## **2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije**

Na samo oblikovanje organizacije i oblikovanje njene strukture utječu mnogobrojni čimbenici. Čimbenici različito utječu na oblikovanje same organizacije. Neki od čimbenika presudni su za oblikovanje organizacijske strukture, dok su drugi sekundarni, odnosno nemaju toliku značajnost, ali su svi jednako važni za optimalno funkcioniranje organizacije. Većina autora slaže se s činjenicom da postoje dvije osnovne vrste čimbenika, a to su:

- unutarnji čimbenici i
- vanjski čimbenici ili čimbenici okoline.

Unutarnji čimbenici su čimbenici na koje organizacija ima utjecaja te ih može prilagođavati do neke određene mjere, dok se vanjskim čimbenicima organizacija mora prilagoditi i ne može ih mijenjati niti prilagođavati sebi. Sikavica (2011., str. 216) govori kako se unutarnji i vanjski čimbenici organizacije, koji utječu na izbor organizacijske strukture neke organizacije, ne mogu promatrati zasebno iz razloga što na svaku organizaciju istodobno utječu i unutarnji i vanjski čimbenici organizacije. Svaki od čimbenika bio on unutarnji ili vanjski, ima do određene mjere utjecaja na ostale čimbenike.

U suvremenim uvjetima poslovanja organizacije se u potpunosti moraju prilagođavati vanjskim čimbenicima, odnosno okolini u kojoj posluju, dok prijašnjih godina to nije bilo toliko izraženo zato jer nisu sve situacije koje su se dogodile imale toliki utjecaj na organizaciju

(Hernaus, Aleksić i Marić, 2011., str. 68). Okolina je bila stabilnija, dok se sa godinama stanje mijenjalo te danas postoji neizvjesnost okoline, gdje se nikad ne zna što će biti, pa organizacija mora biti spremna na sve. U to se uključuju i svi novi trendovi koji su se pojavili na tržištu koje organizacija mora pratiti kako bi zadovoljila želje i potrebe svojih kupaca i klijenata. Kao takvi, vanjski su čimbenici sljedeći: ekonomska okolina, tehnološka okolina, društvena okolina, demografska okolina, politička okolina, pravna okolina, kulturna okolina, međunarodna okolina, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada.

S unutarnjim čimbenicima situacija je malo stabilnija iz razloga što ih u svakom trenu organizacija može prilagoditi sebi i svojim potrebama. Menadžeri su ti koji upravljaju unutarnjim čimbenicima te ih prilagođavaju različitim situacijama u kojima se nađu kako bi organizacija postigla zadani cilj. Čimbenici koji znatno utječu na oblikovanje organizacije, a spadaju u unutarnje prema Sikavici (2011., str. 216-217) jesu: vizija, misija i ciljevi organizacije, strategija organizacije, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi u organizaciji, proizvodi organizacije i lokacija. Pregled najvažnijih čimbenika organizacije dan je na Slici 2.



Slika 2. Pregled najvažnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije (Sikavica, 1999., str. 70)

### 2.3. Organizacijska struktura – pojam, definicija i elementi

S obzirom da je prethodno spomenuto kako čimbenici utječu na organizacijsku strukturu potrebno je definirati što je to organizacijska struktura. Riječ struktura označava sastav elemenata i njihov međusobni odnos (Rašić Jelavić, Galetić i Hernaus, 2016., str. 193).

Riječ struktura dolazi od latinske riječi *structura* što znači slagati, sklapati, zidati. Pod riječju struktura podrazumijeva se neki sastav, građa, tvorevina, organizam te iz tih različitih značenja riječ struktura ima važno značenje, a ponajviše za neku organizaciju (Sikavica, 1999. str. 139). Organizacijska struktura pokazuje podjelu ukupnih zadataka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke koji se grupiraju u odjele nižeg i višeg hijerarhijskog ranga

(Rašić Jelavić, Galetić i Hernaus, 2016., str. 194). S obzirom na potrebu usklađenosti organizacijske strukture s unutarnjim i vanjskim okruženjem, strukturu je potrebno revidirati i prilagođavati, a to se može postići usklađivanjem u hodu ili reorganizacijom, ovisno radi li se o manjim ili većim promjenama.

Organizacija je ipak širi pojam od organizacijske strukture, dok je organizacijska struktura samo jedan element organizacije, ali onaj najvažniji. Organizacijska se struktura isto tako izjednačava s organizacijom menadžmenta, ali ipak nešto rjeđe nego prethodno navedeno. Iako je organizacija menadžmenta prema Sikavici i Novaku (1999., str. 140) jedan od elemenata organizacijske strukture, gledajući organizacijsku shemu, odnosno organigram menadžmenta, treba navesti da on pokazuje i najznačajnije elemente organizacijske strukture.

Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije jer se, kako u stvarnom životu, tako i u organizaciji, događaju stalne promjene, pa se stoga i organizacijska struktura mijenja. S obzirom da se elementi organizacijske strukture, pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika stalno mijenjaju, tako se i mijenja sama organizacijska struktura organizacije. Ako je organizacijska okolina u kojoj organizacija djeluje nemirna, turbulentna i stalno se mijenja, onda se i organizacijska struktura mora mijenjati sukladno tome. Organizacijska struktura prati ciljeve koje je organizacija sama sebi postavila, ali i strategiju kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili. U Tablici 1. prikazani su elementi organizacijske strukture. Kako Sikavica (2011., str. 339) navodi, organizacija proizlazi iz različitih elemenata koji je čine. Elemente organizacijske strukture prema Sikavici (2011., str. 339) čine funkcije koje obavljaju zaposleni, zatim dva elementa koji obuhvaćaju menadžerske funkcije, a to su strateški i središnji dio, nakon čega slijedi treći element koji se odnosi na izvršnu funkciju, tj. operativni dio. Dok posljednji element čini poslove koje obavljaju stručnjaci koji nisu menadžeri.

Tablica 1. Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu

Operativni dio	Čine svi izvršni radnici.
Strateški dio	Čini vrhovni menadžment, odnosno Top management.
Središnji dio	Čine menadžeri srednje razine, tzv. Middle Management.
Tehnostruktura	Čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu, tj. razinu znanja, premda su izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta.
Stožerni dio	Zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu.

Izvor: Sikavica, 2011., str. 339

## 2.4. Oblikovanje organizacijske strukture

Oblikovanje organizacijske strukture jedan je od najvažnijih organizacijskih odluka. Cilj je oblikovati organizacijsku strukturu tako da ona što bolje odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi. U suprotnom, ne odgovara li organizacijska struktura trenutnoj situaciji, ona usporava organizaciju. Kvalitetna organizacijska struktura prema Sikavici (2011., str. 347) mora osigurati ostvarenje ciljeva organizacije, efektivnu podjelu rada, efikasno iskorištavanje svih resursa, njihovu racionalnu upotrebu i drugo. Organizacijska struktura prema Sikavici (2011., str. 347) posljedica je "organizacijske izgradnje, a organizacijska izgradnja proces je kojim se uspostavlja nova organizacijska struktura, ako je riječ o novoosnovanoj organizaciji, odnosno to je proces zamjene i usavršavanja postojeće organizacijske strukture ako je riječ o organizaciji koja postoji otprije. U oba slučaja uspostavlja se određena organizacijska struktura."

Prema Sikavici i Hernausu (2011., str. 87) organizacija, odnosno ustrojstvo organizacije vodi se prema izboru odgovarajuće vrste organizacijske strukture. Organizacijske strukture moguće je grupirati u dvije osnovne skupine prema Sikavici i Hernausu (2011., str. 88), a to su tradicionalne, odnosno klasične, a druge su organske, odnosno prilagodljive organizacijske strukture. Organizacija ne bira sama skupinu, već je izbor uvjetovan djelovanjem čimbenika organizacije. Stoga će, prema navodima Sikavice i Hernausa (2011., str. 89), za organizacije koja se bave masovnom proizvodnjom te za velike organizacije više odgovarati tradicionalna, odnosno klasična organizacijska struktura, dok će za organizacije koje se bave pojedinačnom proizvodnjom, manje organizacije i one organizacije koja posluju u turbulentnoj okolini, biti više

primjerenija organska organizacijska struktura. Tradicionalne, klasične organizacijske strukture nadalje se prema navodima spomenutih autora dijele na funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu.

Sikavica i Novak (1999., str. 165) navode sljedeću klasifikaciju organizacijskih struktura:

- funkcijska organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- procesna organizacijska struktura i
- mrežna organizacijska struktura.

Funkcijska organizacijska struktura, prema navodima Sikavice i Novaka (1999., str. 165-170), jednake, odnosno srodne poslove razvrstava u iste poslovne jedinice poput marketinga, računovodstva i slično. Funkcijska organizacijska struktura povećava efikasnost koja proizlazi iz podjele rada uz jasno definirane zadatke i odgovornosti svakog odjela (Rašić Jelavić, Galetić i Hernaus, 2016., str. 211). Jedan od glavnih problema sa kojima se organizacije susreću unutar funkcijske organizacijske strukture jest problem koordinacije i integracije između različitih funkcijskih odjela (Rašić Jelavić, Galetić i Hernaus, 2016., str. 211).

Divizijsku organizacijsku strukturu Sikavica i Novak (1999., str. 165-170) također objašnjavaju kao organizacijsku strukturu specifičnu za masovnu proizvodnju. Divizijska organizacijska struktura jeste strukturu u kojoj se provodi grupiranje zadataka u temeljne organizacijske jedinice prema objektu (Rašić Jelavić, Galetić i Hernaus, 2016., str. 214). Najveća prednost ove organizacijske strukture prema jest strateška i operativna fleksibilnost, no najveći nedostatak je što se gubi efikasnost (Rašić Jelavić, Galetić i Hernaus, 2016., str., 2015.). Efikasnost se gubi iz razloga što može doći do porasta troškova zbog paralelnog obavljanja poslovnih funkcija u većem broju divizija. Divizijska organizacijska struktura nadalje se dijeli prema navodima Sikavice (2011., str. 391) na predmetnu organizacijsku strukturu, teritorijalnu organizacijsku strukturu i organizacijsku strukturu usmjerenu kupcima. Predmetna organizacijska struktura (Sikavica, 2011., str. 391-392) odnosi se na strukturu gdje dolazi do



raspodjele rada, odnosno razvrstavanja istih i sličnih poslova prema proizvodima koje organizacija proizvodi ili uslugama koje pruža. Teritorijalna organizacijska struktura prema Sikavici (2011., str. 391-392) upotrebljava se kod velikih organizacija koje posluju na globalnoj razini, odnosno na većim prostornim područjima. Organizacijska struktura orijentirana potrošačima koncipirana je prema Sikavici (2011., str. 391-392) na način usmjerenja jedinica prema skupinama potrošača. Matrična organizacijska struktura prema Sikavici i Novaku (1999., str. 165-170) spaja funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu što u konačnici dovodi do sasvim nove organizacijske strukture. Procesna organizacijska struktura prema Sikavici i Hernausu (1999., str. 165-170) koristi metodu grupiranja timova zaduženih za određeni poslovni proces.

Rašić Jelavić, Galetić i Hernaus (2016., str. 224) još spominju da postoji mješovita divizijska struktura jeste strukturu u kojoj se grupiranje zadataka u organizacijske jedinice obavlja prema dva ili više objekata: prema proizvodu, prema teritoriju i prema skupini kupaca. Mješovitu divizijsku strukturu najčešće koriste one organizacije koja nude različite proizvode, različitim potrošačima i na različitim tržištima. Također, isti autori spominju da postoje i različite vrste hibridnih struktura, kao i mješovitih. Hibridne i mješovite organizacijske strukture opisane su u Tablici 2.

*Tablica 2. Hibridne i mješovite organizacijske strukture*

<b>STRUKTURA</b>	<b>OPIS</b>
Hibridna organizacijska struktura	Organizacije koriste hibridne organizacijske strukture kako bi kombinirali karakteristike različitih strateških potreba ili stavili naglasak na dvije različite dimenzije poslovanja. U ovoj strukturi svi poslovi se obavljaju zajednički, na razini poduzeća za potrebe svih njegovih dijelova.
Mješovita organizacijska struktura	Karakteristika ove organizacijske strukture jest da je na pojedinim organizacijskim razinama dominantna jedna vrsta organizacijske strukture dok je na drugoj razini dominantna neka druga. Stoga je primjerice na prvoj razini moguća podjela

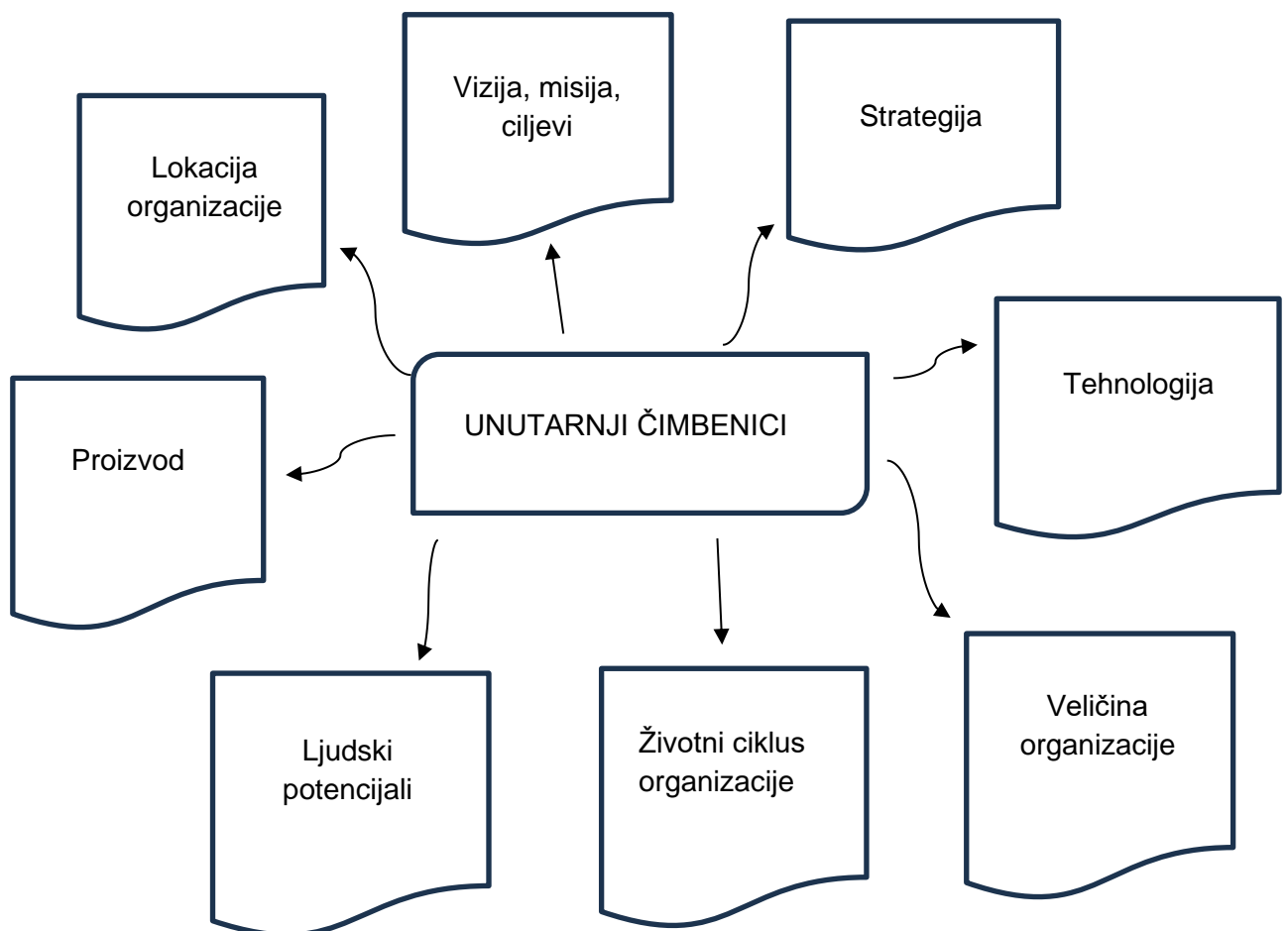
	prema proizvodnim jedinicama, na drugoj razini podjela na funkcijske jedinice, a u trećoj razini podjela na teritorijalne jedinice.
--	---

Izvor: Rašić Jelavić, Galetić i Hernaus, 2016., str. 243-244

Treba još napomenuti kako se u literaturi spominju još puno različitih vrsta organizacijskih struktura, ali one nisu temelj razmatranja u ovome završnom radu, tako da se veći naglasak stavlja na same unutarnje i vanjske čimbenike oblikovanja pojedine organizacijske strukture, a koji će u nastavku biti detaljnije objašnjeni.

### 3. UNUTARNJI ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

Unutarnji čimbenici, kako je ranije spomenuto, su čimbenici na koje organizacija u određenoj mjeri može utjecati i prilagođavati ih sebi. Unutarnji čimbenici međusobno su povezani te je to prema navodu Sikavice (2011., str. 216-217) ono najvažnije. Oni su povezani na način da promjena jednog čimbenika za sobom vuče promjenu drugog čimbenika. Organizacija ima kontrolu nad unutarnjim čimbenicima i može na njih utjecati, dok se vanjskim čimbenicima moraju prilagođavati. Kao što je već bilo spomenuto, najvažniji unutarnji čimbenici unutar organizacije jesu: vizija, misija, ciljevi, strategija, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudski potencijali, proizvod i lokacija organizacije. Na Slici 3. se prikazani su unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije.



Slika 3. Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije (Sikavica, 2011. str. 216-217)

### 3.1. Vizija, misija i ciljevi

Kod oblikovanja organizacijske strukture sve počinje od vizije, misije i ciljeva organizacije. To su elementi koje svaka organizacija mora dobro analizirati i odrediti jer oni predstavljaju temelj poslovanja organizacije. Svaki od njih predstavljen je kao određeni cilj koji se želi ostvariti u budućnosti te se stoga zajedno analiziraju. Jedina razlika između njih je vremenski horizont na koji se odnose.

Kada organizacija započinje svoje poslovanje prije svega treba odrediti svoju viziju. Prema Hrvatskoj enciklopediji (2013.) riječ vizija dolazi od latinske riječi *visio* koja znači vid ili viđenje. Uz druga značenja riječ vizija prema Sikavici (2011., str. 218-219) u prenesenom značenju, označava zamišljeni ili predviđeni cilj koji pojedinac, skupina, udruga ili zajednica namjeravaju ostvariti u budućnosti. Vizija prema Sikavici (2011., str.218-219) predstavlja ono gdje se organizacija vidi u narednim godinama, za 10-20 godina, na kojem tržištu će poslovati, koliko će zaposlenika tada imati, koju poziciju na tržištu želi zauzeti – jednostavno rečeno, to je slika organizacije u budućnosti. Sikavica (2011., str. 217-218) navodi da se viziju definira kao cilj kojem organizacija dugoročno teži i cilj kojim želi postići nešto s čim se želi baviti na duži period, odnosno kako organizacija želi poslovati u budućnosti i što želi ostvariti. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 147) viziju definiraju kao buduću sliku organizacije, odnosno ideju koja potiče i usmjerava organizaciju.

Svaka organizacija da bi bila uspješna u obavljanju svojih djelatnosti treba imati jasnu viziju prema kojoj će se voditi. Sama vizija mora biti realna i mjerljiva te biti prikaz vrijednosti organizacije. Najjednostavnija rečenica može biti dovoljna da pokaže ono najvažnije o organizaciji ako je dobro i jasno definirana. Kada organizacija definira svoju viziju potrebno je stalno voditi se njome kako bi organizacija bila što uspješnija, jer ako organizacija zanemari svoju viziju i ne daje joj dovoljno pozornosti tijekom svojeg rada, vrlo vjerojatno neće postići one ciljeve koje je zadala sama sebi na početku poslovanja. Vizija se još može definirati prema Škrtić i Mikić (2011., str. 111) kao osobni stav poduzetnika koji on prenosi pisanim oblikom. Kao temeljne značajke vizije mogu se navesti komunikativnost i inspirativnost.

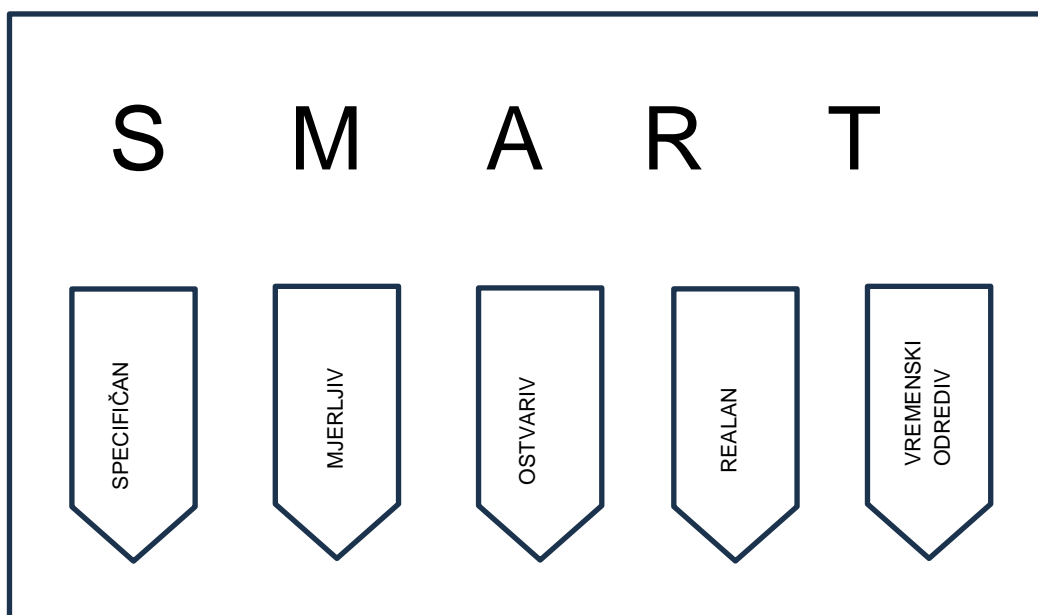
Kao i sve poslovne odluke, tako i vizija prolazi kroz određene faze nastanka. Faze nastanka vizije su početna vizija, središnja vizija i konačna vizija. U početnoj viziji prema Škrtić i Mikić (2011., str. 111) razvijaju se ideje i realizira pogled na svijet, kod druge, središnje vizije utvrđuje se željeno stanje i u posljednjoj fazi, konačne vizije, iznosi se jasna slika o budućnosti organizacije.

Vizija je važna za ostvarivanje misije i ciljeva. Pa tako misija odgovara na pitanja što raditi, kako raditi i za koga raditi. Sikavica (2011., str. 220-221) navodi da je misija okarakterizirana kao glavni cilj odnosno svrha zbog koje neka organizacija postoji. Misija također potječe od latinske riječi, *missio*, što znači zadatak, poziv, odnosno poruka. Misija je uglavnom orijentirana na same kupce i tržište. Kao i vizija, tako i misija utječe na oblikovanje strukture organizacije te ona predstavlja sadašnje stanje, dok vizija govori o željenom stanju u budućnosti.

Kada organizacija jednom postavi misiju ona se ne bi trebala mijenjati, osim u izuzetnim situacijama poput nastanka neke velike promjene koja bitno utječe na organizaciju. Misija u sebi mora sadržavati razlog postojanja organizacije. Taj razlog može biti različito koncipiran s obzirom na cilj prema kojem je organizacija više orijentirana. Pa tako za neke organizacije to može biti čista zarada, dok je za druge zadovoljavanje nekih određenih interesa društva, pa i same organizacije. Kroz svoj rad Čuić Tanković (2013., str. 3) spominje da misija označava buduće kretanje organizacije s ciljem ispunjenja zadanih ciljeva uz odgovarajuće strategije. Misija i vizija nedvojbeno su povezane, Brătianu i Bălănescu (2008., str. 21) u svojem radu razlikuju viziju i misiju prema tome što misija stvara konkurentnu prednost te se misijom organizacije vizija može pretvoriti u stvarnost.

Kao i svaki pojedinac, tako i organizacija ima određene ciljeve koje želi postići. Svaki čovjek kroz život vodi se ciljevima koje želi postići poput završetka srednje škole, završetka fakulteta, pronalaska odgovarajućeg posla, pa na kraju i osnivanja obitelji. Tako i svaka organizacija ima svoje ciljeve koje želi ostvariti tijekom poslovanja, poput ostvarenja određene dobiti, osvajanja novih tržišta i slično. Sikavica (2011., str. 222) navodi da ciljevi predstavljaju neko stanje u budućnosti u kojem se organizacija želi nalaziti, a isto tako nemoguće je zamisliti organizaciju bez definiranih ciljeva kojima bi težila i čijim bi ostvarenjem postigla svrhu svoga postojanja. Postavljanje ciljeva organizacije spada među najvažnije zadatke vrhovnog menadžmenta. Vrhovni menadžment stalno je uključen u postavljanje organizacijskih ciljeva i donošenje strategije. Najvažnije svojstvo ciljeva je da su oni mjerljivi i u pisanom obliku jer ta mjerljivost ciljeva prema Sikavici (1999., str. 74) omogućuje ciljevima da su jasni, precizni i da nisu dvosmisleni.

Ciljevi organizacije mogu se podijeliti u tri kategorije: strateški ciljevi, taktički ciljevi i operativni ciljevi. Ciljevi organizacije prema Sikavici i sur. (2008., str. 155-159) uz sve ostale karakteristike moraju biti SMART ciljevi što znači da moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni. Na Slici 4. prikazane su karakteristike SMART ciljeva.



Slika 4. Karakteristike SMART ciljeva (Sikavica i sur. 2008., str. 155-159)

Prva karakteristika SMART ciljeva - specifičan odnosi se na jasne i određene ciljeve, koji odgovaraju na pitanja što je točno potrebno ostvariti i koji je očekivani ishod toga rada. Iduća karakteristika – mjerljiv, sama riječ govori, odnosi se na mjerljive ciljeve, ciljeve koji odgovaraju na pitanje kako znamo da je ostvaren željeni ishod. Ostvariv cilj prema Sikavici i sur. (2008., str. 159-160) je onaj cilj koji je orijentiran na rezultat samog poslovanja te je povezan sa poslovnom ulogom zaposlenika u organizaciji. Posljednji vremenski određeni cilj znači da se svi zadani zadaci izvrše u zadanome roku.

Bez dobro osmišljene vizije, misije i ciljeva nema niti cjelokupnog poslovanja organizacije. Kada su vizija i misija dobro sastavljene, prema Sikavici i sur. (2008., str. 159-160) one su motivator menadžerima i zaposlenicima. One organizacije koja nemaju vlastitu viziju i misiju često su i neuspješne u poslovanju, što je glavni pokazatelj da su vizija, misija i ciljevi izrazito važni za organizaciju.

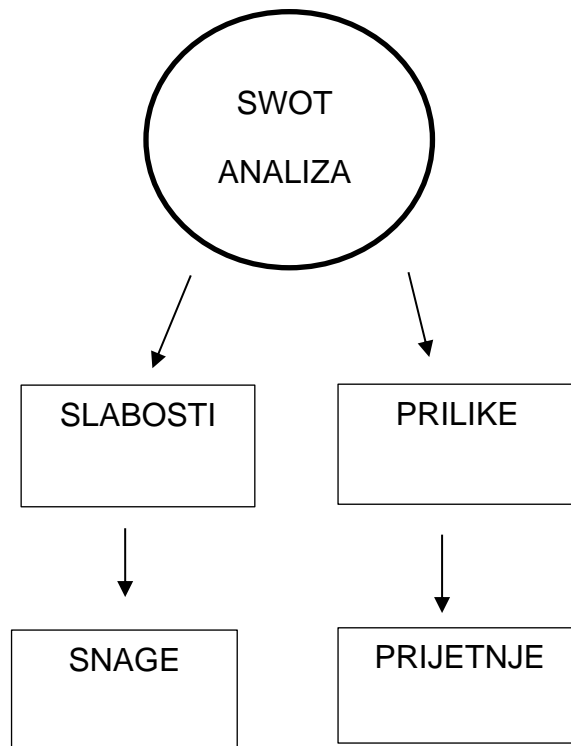
### 3.2. Strategija

Uspoređujući strategiju i ciljeve, uočeno je kako ciljevi definiraju što organizacija želi postići, a strategija definira kako će organizacija ostvariti zadani cilj. Prema Sikavici (1999., str.

75) strategija se definira kao plan za međusobnu interakciju poduzeća s konkurentskom okolinom zbog postizanja organizacijskih ciljeva. Izraz strategija kako navode Wehrich i Koontz (1994., str. 169 ) izvedena je iz grčke riječi *strategos*, što znači vojskovođa. Strategija govori na koje načine će se doći do ciljeva te su stoga ciljevi i strategija međusobno povezani.

Ponovno se može napraviti usporedba sa stvarnim životom gdje postoji primarni cilj završetak fakulteta tijekom kojeg se provode razne strategije kako bi se on postigao, poput višesatnog učenja, pohađanja dodatnih sati nastave kako bi se gradivo pripremilo za pisane i usmene ispite i slično. Također pronalazak posla zahtijeva određene strategije poput praćenja oglasa, javljanja na oglase, odlazak na razgovore i ostalo. Sukladno tome, svaka organizacija mora imati strategije kako bi postigla svoje ciljeve. Važno je da organizacija primjenjuje odgovarajuću strategiju s obzirom na željeni cilj. Ako organizacija želi prodati neki proizvod, potrebne su mu strategije kako da što najbolje izabere ciljanu kategoriju kupaca, odnosno potrošača te kako da ih privuče da kupe, odnosno koriste proizvod koji ona nudi i u konačnici kako da zadovolji želje i potrebe kupaca.

Kako bi strategija neke organizacije bila bolja od konkurencije ona mora biti jedinstvena strategija samo te organizacije. Kod strategije dobro je spomenuti analize kojima se organizacije koriste. Jedna od takvih je SWOT analiza. SWOT analiza je tehnika koja omogućuje odabir strategije u skladu sa misijom i ciljevima (Sikavica, 2011., str. 226). SWOT analiza sastoji se od četiri elementa: snage, slabosti, prilike i prijetnje. Snage i slabosti dolaze iz unutarnjih čimbenika organizacije na koje organizacije može utjecati. Prilike i prijetnje dolaze od vanjskih čimbenika na koje organizacija nema utjecaja. Na Slici 5. prikazana je SWOT analiza sa pripadajućim elementima.



*Slika 5. SWOT analiza (Sikavica, 2011., str. 226)*

U literaturi se često spominju tri vrste strategije: korporacijska strategija, poslovna strategija i funkcijska strategija. Korporacijska strategija objašnjava se kao cjelokupno usmjeravanje organizacije prema rastu i razvoju različitih proizvodnih linija (Buble, 2005., str. 11). Korporacijska strategija ima tri glavne kategorije prema Bubleu (2005., str. 11), a to su: stabilna, rastuća i degresivna. Poslovna strategija navodi se kao strategija usmjerena na samu poslovnu jedinicu i razmatranje konkurencije. Prikazuju se u dvije kategorije: konkurentna ili korporativna (Buble, 2005., str. 11). Funkcijska strategija uzima u obzir područje funkcije za ostvarenje ciljeva organizacije.

Gledajući sa stajališta organizacije sve se može svesti na glavni strateški cilj, a to je biti najbolji u svojem području rada. Osim prethodno navedenih strategija, organizacija na raspolaganju ima još tri strategije prema navodu Sikavice (2011., str. 227): strategiju diferencijacije, strategiju niskih troškova i strategiju segmentacije. Porter (kao što citira Sikavica 2011., str. 228) navodi kako se strategija diferencijacije odnosi na ponudu drugačijih proizvoda od konkurencije. Strategija niskih troškova fokusirana je na proizvodnju proizvoda sa nižom cijenom koja će biti pogodna za kupce koji traže upravo takve proizvode, niže cjenovne kategorije. Strategija segmentacije orijentirana je na neki određeni dio tržišta.



Sukladno svemu navedenom može se zaključiti kako je odabir odgovarajuće strategije izuzetno važan za poslovni uspjeh organizacije te je ona ključna u ostvarenju zadanih ciljeva.

### **3.3. Tehnologija**

Tehnologija kao unutarnji čimbenik organizacije ima veliku ulogu u poslovanju. Tehnologija kao pojam prema Hrvatskoj enciklopediji (2013.) označava strojeve i proizvodne postupke jer pomoću nje organizacija dolazi do finalnog proizvoda. Tehnologija je usko povezana sa ciljevima i zadacima organizacije. Kako navodi Sikavica (1999., str. 78) zadaci organizacije, bili oni pojedinačni ili skupni, ostvaruju se različitim tehnologijama.

Kada se govori o tehnologiji ona se može gledati sa dva stajališta prema Sikavici (2011., str. 235): uslužna tehnologija i proizvodna tehnologija. Važno je napomenuti kako uslužnu tehnologiju karakterizira istodobna proizvodnja i potrošnja, dok je kod proizvodne tehnologije riječ najprije o proizvodnji pa kasnijoj uporabi (Sikavica, 2011., str. 235). Uz mnoge druge karakteristike uslužne tehnologije Sikavica (2011., str. 235) još navodi kako je riječ i o orijentiranosti na kupce, neopipljivim outputima i sudjelovanju klijenata. Kada je riječ o proizvodnoj tehnologiji ona se prema Sikavici (2011., str. 235) odnosi na opipljive outpute te se roba proizvodi za kasniju uporabu. Tehnologija ima veliki utjecaj na organizaciju bez obzira bila ona uslužna ili proizvodna.

Woodward (kao što citiraju Hernaus, Aleksić i Marić, 2011., str. 84) je napravila najvažnije istraživanje vezano za tehnologiju unutar organizacije te podjelu organizacije s obzirom na tehnologiju. Prema njenom istraživanju, organizacija se može podijeliti na organizaciju pojedinačnog proizvoda, organizaciju masovne proizvodnje i organizaciju kontinuirane proizvodnje. Pojedinačna proizvodnja ili maloserijska proizvodnja okarakterizirana je proizvodnjom samo jedne ili nekoliko vrsta proizvoda prema zahtjevima kupaca. Kod takve vrste proizvodnje rad je nerutinski uz nižu tehnološku složenost. Ovdje veću ulogu imaju ljudski napor i ljudsko znanje od same tehnologije i strojeva. Kada je riječ o masovnoj proizvodnji situacija je nešto drugačija. Masovnu proizvodnju karakteriziraju velike količine proizvoda koje se proizvode gdje je sve unaprijed određeno i programirano. Za organizaciju kontinuirane proizvodnje ili procesne proizvodnje koje karakterizira proizvodnja koja teče kontinuirano bez zastoja, karakterističan je visoko automatizirani proizvodni proces i visoka tehnološka složenost.

Budući da se svijet konstantno „mijenja“ i sve više razvija važno je da organizacija prihvati nove ideje i nove tehnologije koje će koristiti u svojim poslovnim izazovima. Važno je prilagoditi poslovanje svijetu u kojem se organizacija nalazi.

### 3.4. Veličina organizacije

U oblikovanju organizacije važna je veličina same organizacije. Prema Sikavici (1999., str. 85) veličina poduzeća mjeri se s više parametra kao što su: broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda, vrijednost osnovnih sredstava, udio poduzeća na tržištu ponude i slično. Najvažniji parametar, od prethodno navedenih je broj zaposlenih. O broju zaposlenih ovisi struktura organizacije.

Veličina organizacije kreće se od male, srednje i velike organizacije. Male organizacije orijentirane su na proizvodnju proizvoda u malim količinama te gledajući na tržišno usmjerenje one mogu biti regionalne ili lokalne. Karakterizirane su jedinstvenom organizacijskom strukturom, individualnim radom te im je prilagodljivost promjenama brza. S druge strane, velike organizacije proizvode veliku količinu proizvoda i djeluju na stabilnim tržištima. Konkretna razlike između velikog i malog poduzeća dane su u Tablici 2.

*Tablica 3. Razlike između velike i male organizacije*

<b>VELIKE ORGANIZACIJE</b>	<b>MALE ORGANIZACIJE</b>
Proizvodnja u velikim količinama	Proizvodnja u malim količinama
Globalna orijentacija	Regionalna orijentacija
Birokratska struktura	Organska struktura
Rigidna organizacija	Fleksibilna organizacija
Visoka, duboka organizacija	Niska, plitka organizacija
Složena organizacija	Jednostavna organizacija
Visoka formalizacija	Niska formalizacija
Decentralizirana organizacija	Centralizirana organizacija
Stabilno tržište	Pronalazi niše na tržištu
Velika diferencijacija	Mala diferencijacija
Visoka specijalizacija	Blaga specijalizacija
Timsko vođenje	Individualno vođenje

*Izvor: izrada autorice prema Sikavica 2011., str. 242*

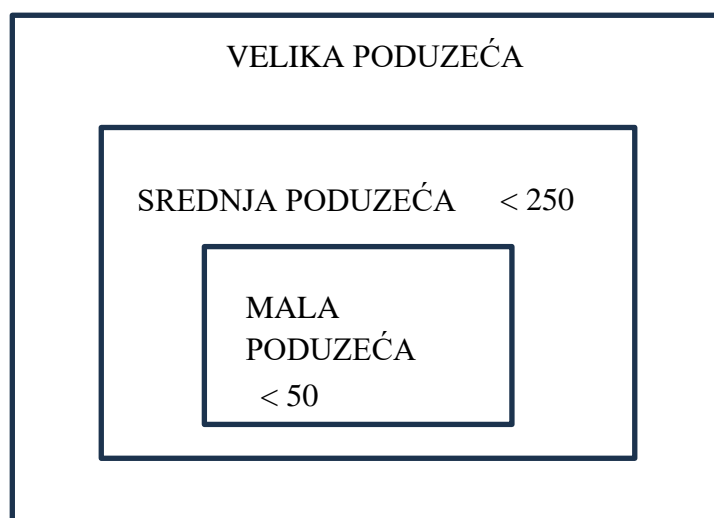
Postoje određeni kriteriji kako bi se odredila veličina poduzeća. U Republici Hrvatskoj ova kategorizacija određena je *Zakonom o računovodstvu* prema kojem se poduzetnici razvrstavaju na male, srednje i velike prema sljedećim pokazateljima (Članak 5., NN 78/115, 114/22): iznos ukupne aktive, ukupni prihodi i prosječan broj radnika tijekom godine. Malim poduzetnikom se smatraju oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

1. Ukupna aktiva od 4.000.000,00 eura,
2. Ukupan prihod od 8.000.000,00 eura i
3. Prosječan broj radnika tijekom godine je 50.

Srednji poduzetnici prelaze 2 uvjeta iz uvjeta za male poduzetnike, ali ne prelaze sljedeće uvjete:

1. Ukupna aktiva od 20.000.000,00 eura,
2. Prihod od 40.000.000,00 eura i
3. Prosječan broj radnika od 250.

Veliki poduzetnici prelaze 2 uvjeta iz uvjeta za srednje poduzetnike. U velike poduzetnike, između ostalog spadaju i banke, društva za osiguranja, društva za reosiguranja, UCITS fondovi, mirovinska društva i ostalo („*Unija smart*“, 2021.). Na Slici 6. prikazani su prosječni brojevi zaposlenika s obzirom na veličinu organizacije.

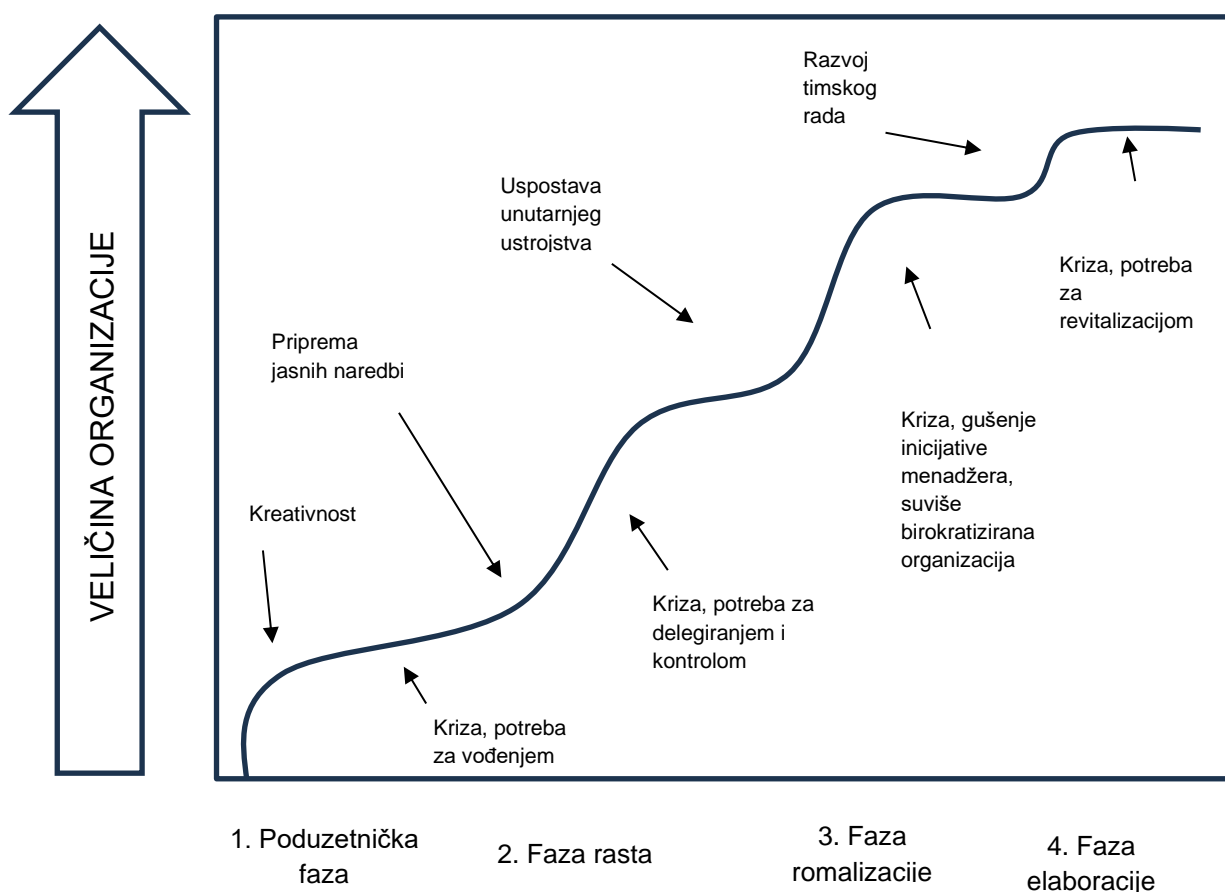


Slika 6. Kategorizacija veličine poduzeća prema prosječnom broju zaposlenih (Hrvatska gospodarska komora, bez dat.)

Prema navodu Sikavice (2011, str. 248-256) optimalan odnos malih, srednjih i velikih organizacija u svakoj zemlji mora biti takav da najviše ima malih organizacija, a najmanje velikih organizacija iz razloga što su za dobro gospodarstvo zemlje potrebne organizacije svih veličina, a ne da se prioritet stavi samo velike organizacije.

### 3.5. Životni ciklus organizacije

Životni ciklus organizacije odnosi se na različite faze kroz koje organizacija prolazi. Prema konceptu životnog ciklusa, organizacije se rađaju, žive i na kraju umiru. Svaka faza ima određeni utjecaj na organizacijsku strukturu i samo vođenje cijele organizacije. Postoje četiri faze kroz koje prolazi svaka organizacija, a prikazane su na Slici 7.



Slika 7. Životni ciklus organizacije (Sikavica, 2011., str.259)

Na Slici 7. vidljive su četiri faze životnog ciklusa svaka organizacija. Ovisno o fazama organizacija se može prema Sikavici (2011., str. 259) usredotočiti na kontrakciju, odnosno

smanjivanje svoje veličine, a može se i usmjeriti prema stalnom sazrijevanju, što je najpoželjnije.

Svaka od faza životnog ciklusa traje određeno vrijeme, bilo to duže ili kraće. Ono ovisi o vrstama djelatnosti kojima se organizacija bavi, o sposobnosti menadžera, o okolini i drugim čimbenicima. Ne može se točno odrediti kada organizacija ulazi u koju fazu jer svaka organizacija je drugačija i ima drugačija obilježja. Uz obilježja, svaka faza susreće se i sa pojedinim krizama koje organizacija mora prebroditi jer će u protivnome životni vijek te organizacije završiti.

U prvoj, poduzetničkoj fazi prema Sikavici (2011., str. 260), koja započinje osnivanjem organizacije, dominira kreativnost poduzetnika koja je zadužena za opstanak i razvoj organizacije. Poduzetnik je odgovoran za rast i razvoj organizacije, no isto tako tu se suočava s prvim problemima, odnosno prvim krizama do kojih može doći, a to su: veći broj zaposlenih donosi i veće probleme zato što uspješni poduzetnici ne mogu više uspješno voditi organizaciju, odnosno dolazi do krize vođenja. Uspješnim poduzetnicima potreban je menadžer kako bi sve to vodio jer u većini slučajeva uspješan poduzetnik nije i uspješan menadžer.

Iduća faza, faza rasta ili faza kolektivnog duha prema Sikavici (2011., str. 260) riječ je o povećanju organizacije. Organizacija je sve veća i po količini proizvodnje i po broju zaposlenih. U ovoj fazi organizacija počinje prilagođavati ciljeve i način rada i pripremaju se jasne naredbe tko treba što raditi. Karakterizira ju kolektivni duh i zaposlenici joj se posve posvećuju. Kriza u ovoj fazi odnosi se također na menadžere koji nisu spremni delegirati dio poslova suradnicima. Vrhovni menadžment nije spreman delegirati poslove nižim razinama u organizaciji. Cilj ove faze je da organizacija pronade mehanizme koordinacije i kontrole odjela bez izravnog nadzora vrhovnog menadžmenta.

U trećoj fazi, fazi diferencijacije organizacija prema Sikavici (2011., str. 261) uvodi pravila i kontrole sustava, tj. uspostavlja unutarnje ustrojstvo. Kod ove faze komunikacija počinje biti formalne prirode te dolazi do stabilizacije u organizaciji. U posljednjoj fazi, fazi elaboracije prema Sikavici (2011., str. 261), se razvijaju novi oblici suradnje i timskog rada među zaposlenima. U toj fazi birokracija doseže svoje granice. Organizacija je podijeljena na velik broj divizija kako bi se iskoristile prednosti malih organizacija. Kriza koja se javlja u ovoj fazi izražava se kao potreba za revitalizacijom organizacije. U procesu revitalizacije organizacije provode proces inoviranja, što znači da se u toj fazi obično mijenja vrhovni menadžment. Na kraju krajeva svaka organizacija nastoji izbjeći krize, no ako i dođe do njih, ona teži tome da je njihovo razdoblje što kraće.

### **3.6. Ljudski potencijali**

Ljudi, jedini živi element organizacije najvažniji su čimbenik organizacije. Bez ljudi nema rada, nema ideja, nema razvoja, pa tako nema niti organizacije. Ljudski potencijali, kao unutarnji čimbenik organizacije, podrazumijevaju sve zaposlene u organizaciji koje treba voditi, koordinirati i usmjeravati prema ostvarenju ciljeva organizacije.

Kao najvažniji čimbenici, ljudski potencijali prema Sikavici (2011., str. 262-263) utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Za poslovanje organizacije izuzetno je važno znanje zaposlenika, njihova sposobnost i vještine da odrade određeni posao. Zaposleni ima određenu razinu sposobnosti i prema tome treba raditi na mjestu koje tu sposobnost i zahtjeva. Žugaj (2005., str. 17) navodi kako ljudski potencijali svojim znanjem i vještinama utječu na organizaciju te su oni ključan faktor svake djelatnosti. Svojom kvalitetom, stručnošću i znanjem utječu na organizacijsku strukturu poduzeća.

Hellriegel, Jackson i Slocum ističu (kako citira Sikavica, 2011. str. 268) da organizacije moraju upravljati znanjem jer je ono najvrednija imovina organizacije. Upravljanje znanjem je istodobno kreacija, zaštita i razvoj te od tud izuzetna vrijednost ljudskog kapitala za svaku organizaciju jer ljudi stvaraju znanje koje dijele unutar organizacije.

Ljudi utječu na organizaciju i koncepciju radnih mjesta, a radna mjesta mogu biti organizirana kao otvorena i zatvorena. Na zatvorenim radnim mjestima ljudi obavljaju samo one poslove zbog kojih su i zaposleni, a kod otvorenih radnih mjesta ljudi osim svojih glavnih poslova koji su im dodijeljeni, obavljaju i niz sporednih poslova (Sikavica, 2011., str. 266-268). U koncepciji organizacije, ljudski potencijali su ono najvrijednije što organizacija ima.

### **3.7. Proizvod**

Pod pojmom proizvod prema Kesiću (2003., str. 234) podrazumijeva se sve ono što može biti na tržištu da bi se upotrijebilo. Proizvod ili usluga sastavni su dio organizacije na kojemu se temelji samo poslovanje. Ono je također jedan od važnijih čimbenika organizacije. O samoj vrsti proizvoda ili usluge ovisi globalizacija, odnosno okruženje u kojoj se organizacija nalazi. Organizacija neće proizvoditi neki proizvod ako ne postoji potražnja za istim.

Prema Žugaju i sur. (2004., str. 278-296) proizvod je rezultat proizvodnje, odnosno ljudskog rada. Ako se stvar proizvede i nakon proizvodnje i dalje traje, naziva se dobro. Hrana, odjeća i strojevi su materijalna dobra. Ako radom nastane upotrebna vrijednost, odnosno fizički

neopipljiv proizvod i odmah se proizvodnjom potroši naziva se usluga. Također proizvod uvijek predstavlja kombinaciju opipljivih i neopipljivih svojstva. Ako se za primjer uzme računalo, njegovo opipljivo svojstvo bi bio samo računalo koje se može opipati, dodirnuti – njegova tipkovnica, monitor i slično. Neopipljivo svojstvo računala bio bi poslovni sastanak koji se može održati online preko Zoom-a ili nekih drugih platforma.

Sikavica (2011., str. 273) navodi da postoje i pojedini tipovi proizvodnje u organizacijama, a to su pojedinačni i masovni tip proizvodnje. U pojedinačnoj proizvodnji zaposlenici trebaju imati velika znanja i sposobnosti te univerzalne strojeve, dok u masovnoj proizvodnji je kontinuirani proces proizvodnje, zatvoren tip radnih mjesta i sve se odvija ubrzano.

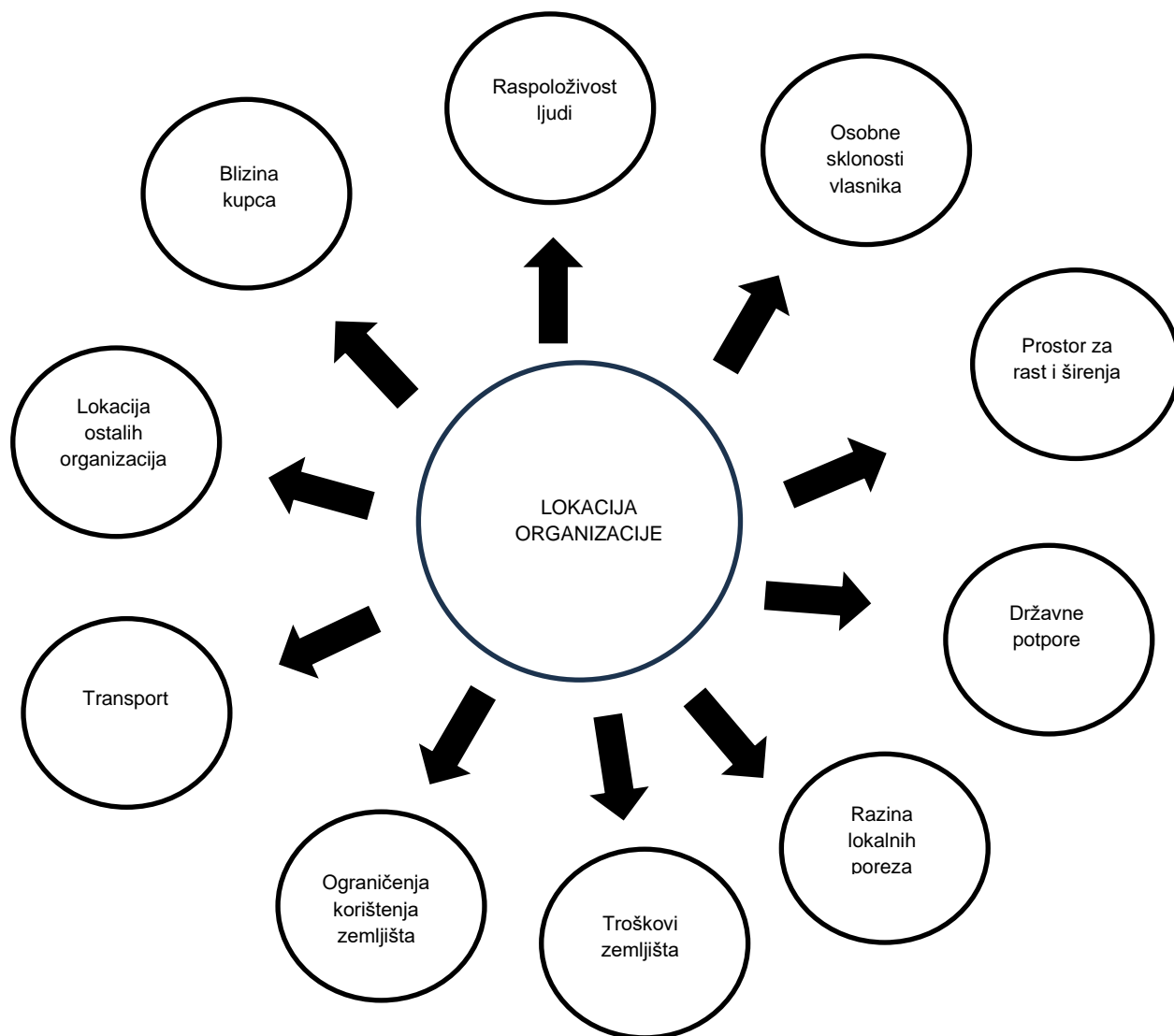
### **3.8. Lokacija**

Prema „Hrvatskoj enciklopediji“ (2013.) lokaciju se definira kao položaj, mjesto gdje se nešto nalazi. Kada je riječ o lokaciji poslovnom smislu, ona predstavlja relativno stabilan čimbenik organizacije. Bilo da je riječ o lokaciji posla, stana ili kuće ona utječe na organizaciju.

Lokacija posla prema Sikavici (2011., str. 274) se odnosi na fizičku lokaciju na kojoj organizacija obavlja svoju djelatnost. Ona je kao čimbenik organizacije važna za sve organizacije, proizvodne, ali i uslužne. Tako je za maloprodaju i neke uslužne djelatnosti lokacija najvažniji čimbenik. Dobar ili loš izbor lokacije utjecat će na ostvarenje uspješnog poslovanja. Za neke druge uslužne djelatnosti, poput konzultantskih organizacija ili arhitektonskih ureda, lokacija nije u tolikoj mjeri važna.

Također Žugaj i Cingula (1992., str. 180) tvrde da ako organizacija nije dobro locirana te ekonomski i zemljopisno smještena, može se javiti posljedica nedovoljne opskrbe energijom, radnicima i sirovinama što otežava poslovanje organizacije.

Postoji nekoliko čimbenika koji određuju lokaciju organizacije prema Sikavici (2011., str. 274) a to su: raspoloživost ljudi, osobne sklonosti poduzetnika, prostor za rast i širenje, državne potpore, razina lokalnih poreza, troškovi zemljišta, ograničenja korištenja zemljišta, transport, lokacija ostalih organizacija, blizina kupaca. Spomenuti čimbenici su prikazani na Slici 8.



Slika 8. Čimbenici koji određuju lokaciju organizacije (Sikavica, 2011., str. 274)

Prema Sikavici (2011., str. 276) veliki utjecaj na organizaciju imaju i izbor makrolokacije i mikrolokacije. Makrolokacija organizacije odnosi se na fizičku lokaciju organizacije na dugi rok, dok se mikrolokacija odnosi na izbor lokacije nakon što je donesena odluka o makrolokaciji. Loš izbor makrolokacije i pogreške koje nastanu trajno se reflektiraju na organizaciju, dok se pogreške u mikrolokaciji mogu lakše ukloniti. Sikavica i Novak (1999, str. 100) navode da odabir mikrolokacije ovisi o blizini tržišta, izvorima energije, zaposlenicima i dobrim transportnim vezama. Izabrana makrolokacija će dobro ili loše utjecati na shvaćanje poslovnih funkcija u organizaciji.



## 4. VANJSKI ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije ili čimbenici okoline, nalaze se izvan granica organizacije (Galetić i Filipović, 2016., str. 155). Za razliku od unutarnjih čimbenika na koje organizacija ima utjecaja, na vanjske čimbenike organizacija nema nikakvu mogućnost utjecaja. Budući da se vanjskim čimbenicima ne može „manipulirati“, želi li organizacija opstati na tržištu, ona im se mora prilagođavati. Sikavica (1991., str. 19) navodi kako se vanjskim čimbenicima treba postepeno prilagođavati i pratiti njihovo kretanje ne bi li organizacija i njeno poslovanje opstalo. Važno je spomenuti kako nisu sve organizacije primorane na prilagođavanje čimbenicima okoline, već ih neke i same mogu stvarati. Prema navodima Sikavice (2011., str. 278) velike organizacije, tj. one koje imaju visok stupanj koncentracije ponude, odnosno potražnje nekih proizvoda ili usluga, same stvaraju okolinu. Međutim, broj takvih organizacija je vrlo malen, pa stoga prevladavaju organizacije koje se moraju prilagođavati vanjskim čimbenicima.

U vanjske čimbenike oblikovanja organizacije ubrajaju se svi elementi koji djeluju izvan granica neke organizacije, a imaju utjecaja na organizaciju ili barem na neki njezin dio. To mogu biti ekonomski uvjeti, politički sustav, tehnologija, dobavljači, konkurenti, kupci, financijske institucije i slično (Galetić i Filipović, 2016., str. 155-156). Sikavica (2011., str. 290) navodi malo drugačiju podjelu vanjskih čimbenika te ih dijeli na ekonomsku okolinu, tehnološku okolinu, društvenu okolinu, političku okolinu, demografsku okolinu, pravnu, kulturnu i međunarodnu okolinu, a najvažniji su čimbenici izravne okoline: integracijski procesi, kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada.

Svaka organizacija povezana je sa okolinom te njen uspjeh ovisi i o samoj sposobnosti da iskoristi prilike koje joj se pružaju, ali i da izbjegne sve opasnosti koje dolaze iz te okoline (Treven, 1991., str. 77). Treven (1991., str. 77) dalje navodi kako su u poslovnom okruženju promjene stalne i mogu biti vrlo nagle, pa stoga organizacija mora usmjeriti pažnju na vanjske utjecaje jer svaka neusklađenost između vanjske okoline i poslovanja organizacije može narušiti njenu učinkovitost i efikasnost. Kako bi organizacija poslovala uspješno i stabilno, prema Previšiću i Došenu (2012., str. 41-42) važno je kontinuirano istraživanje tržišta te istraživanje vanjske okoline organizacije kako bi se mogao smanjiti njihov utjecaj na samu organizaciju i postići što bolji poslovni rezultati.

## 4.1. Ekonomska okolina

Uspješnost organizacije proizlazi iz dobrog poznavanja ekonomskih pokazatelja u zemlji, odnosno okruženja u kojem organizacija posluje. Prema navodu Sikavice (2011., str. 290) svaka je organizacija dio gospodarstva, odnosno ekonomije neke zemlje. Što bolje organizacija poznaje ekonomske pokazatelje, ono bolje predviđa trendove i lakše definira svoju viziju, misiju i ciljeve. Kako navodi Buble (2006., str. 33) najvažniji elementi ekonomske okoline su: inflacija, kamatne stope, potražnja i nezaposlenost. Sikavica (2011., str. 290) navodi proširenu listu ključnih ekonomskih pokazatelja svakog gospodarstva, kao što su: bruto domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak, *per capita*, kupovna moć stanovnika, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, stopa inflacije, monetarna politika, tečaj nacionalne valute, kamatna stopa, razina trgovačkog deficita, razina cijena te infrastrukturni uvjeti.

Poznavanje ekonomske okoline uvelike doprinositi boljitku same organizacije. Sikavica (2011., str. 291) naglašava kako su organizacije prepoznale važnost ekonomske okoline, kao jednog relevantnog čimbenika koji utječe na rast i razvoj te su tako u svojim organizacijama zaposlili sve više ekonomista na čelu sa glavnim ekonomistima koji se bave istraživanjem utjecaja ekonomske okoline na organizaciju i njeno poslovanje.

## 4.2. Tehnološka okolina

Današnje poslovanje uvelike je obilježeno tehnologijom. Tehnološka okolina kao takva, zahtijeva brzu prilagodbu organizacije ako ona želi opstati na tržištu. Nove tehnologije zahtijevaju promjene i prilagodbe u svim područjima poslovanja, a ne samo u proizvodnji. Ako je cilj organizacije opstanak na tržištu, ona mora prilagoditi i prihvatiti sve izazove koje okolina stavlja pred nju. Pod pojmom utjecaj tehnologije podrazumijevaju se sva nova dostignuća, spoznaje u znanosti, nove tehnologije i tehnike koje organizacija mora prije ili kasnije prihvatiti (Sikavica, 2011., str. 291-292). Prema Bubleu (2006., str. 38) tehnologija je definirana kao znanje o tome kako se stvari obavljaju, odnosno obuhvaća znanje, tehnike i strategije kojima se dolazi do određenih rješenja uz istraživanja. Sukladno navedenome, tehnološki napredak dovodi organizaciju do uspješnijeg poslovanja, stvaranja novih proizvoda, novih proizvodnih tehnika i novih načina komuniciranja (Buble, 2006., str. 38).

Svaka organizacija želi očuvati svoje poslovanje i biti konkurentnija. Radi očuvanja konkurentnosti na tržištu prema Sikavici (2011., str. 292) organizacije su prisiljene pratiti

promjene u znanosti, tehnici i tehnologiji, ne bi li se konstantno prilagođavali okolini. U konačnici prilagođavanje i praćenje trendova novih tehnika i tehnologija dovodi do samih promjena u organizaciji. Informacijska tehnologija izaziva revoluciju i velike promjene u organizaciji svih poslova. Također, Sikavica (2011., str. 293) govori kako sve više novih tehnologija dovodi do novih oblika organizacija te potrebe za umrežavanjem, ukidanjem hijerarhije, veće decentralizacije i slično. Kada je riječ o novim tehnologijama najveće značenje prirodaje se informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji, iako navodi kako se ne mogu zanemariti niti područja elektroničke industrije, genetičkog inženjerstva i drugog (Galetić i Filipović, 2016., str. 171). Nove tehnologije poput osobnih računala, mobilnih telefona, faksova i interneta, organizacijama omogućuju komunikaciju diljem svijeta te brzu i efikasnu razmjenu informacija (Galetić i Filipović, 2016., str. 171).

### **4.3. Društvena okolina**

Kada je riječ o organizaciji i njenoj društvenoj okolini, za organizaciju ne može biti irelevantno kakvi su stavovi, želje i očekivanja građana od društva u kojem žive. Jednostavnije rečeno pod pojmom društvene okoline misli se na određeni sustav vrijednosti koji se promiče u nekom društvu (Sikavica, 2011., 293). Prema Sikavici (2011., str. 293) svaka država i svako društvo ima određeni društveni sustav koji promiče određene vrijednosti.

Današnje poslovno okruženje, kada se spomene društvena okolina, orijentira se automatski na društvenu odgovornost menadžera. Od menadžera se očekuje da se ponaša etično i društveno odgovorno u obavljanju svojih poslovnih aktivnosti s ciljem očuvanja društvenih vrijednosti (Sikavica, 2011., str. 294). Organizacija bi kroz svoje poslovanje prema Sikavici (2011., str. 294) trebala djelovati društveno odgovorno, a što bi značilo da organizacija preuzima odgovornost za to kako svojim poslovanjem utječe na okoliš. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) prema Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015., str. 10) je široko zastupljeno i prihvaćeno u svim organizacijama. Konceptom društveno odgovornog ponašanja prema Matešić i sur. (2015., str. 10) organizacije se trude preuzeti sve stavove i ponašanja kako bi bili u skladu sa društvom. Problem DOP-a prema Matešić i sur. (2015., str. 10) jest to što organizacije same odlučuju hoće li se voditi društveno odgovornim poslovanjem ili ne. Kako bi društveno odgovorno poslovanje bilo održivo, prema Matešić i sur. (2015., str. 10) ono mora biti više od ulaganja u zajednicu putem donacija. Strateški pristup DOP-u čini DOP jedinstvenim dijelom procesa stvaranja vrijednosti organizacije koji, ako se njime pravilno upravlja, može bolje konkurirati ostalim organizacijama.

## 4.4. Demografska okolina

Menadžeri se sve više moraju prilagođavati, pa i poštovati demografsku okolinu koja postaje sve važniji čimbenik organizacije. Ona na različite načine utječe na samu organizaciju te je potencijalan izvor rada s jedne strane, ali i izvor potencijalnih kupaca s druge strane (Sikavica, 2011., str. 294). Svoje tekuće i buduće strategije, prema Sikavici (2011., str. 294), organizacije bi trebale iščitavati iz demografskih trendova. Zadatak menadžera je da prati stope nataliteta, stope mortaliteta, prosječnu starost stanovništva, veličinu stanovništva, spolnu strukturu i mnoge druge slične pokazatelje.

Demografija kao takva pokazuje opće karakteristike određenog stanovništva i određene regije. Kako bi organizacija mogla pokrenuti prodaju svojih proizvoda ili usluga u određenoj regiji, ona mora analizirati sve karakteristike stanovništva te regije kako bi moglo donijeti zaključak je li isplativo pokrenuti poslovanje u toj regiji ili ipak nije. Kako Sikavica navodi (2011., str. 295-296) demografska okolina će u budućnosti poslovanja biti još više izraženija. Buble (2006., str. 36) navodi kako se demografija bavi proučavanjem gustoće stanovništva, veličine i lokacije populacije. Na buduću radnu snagu prema Bubleu (2006., str. 36) utječu demografski profili, poput veličine organizacije, stope nataliteta i mortaliteta, rasprostranjenost stanovništva, starosnu strukturu, gustoću stanovništva te vjerska i etnička struktura.

## 4.5. Politička okolina

Hrvatska enciklopedija politiku objašnjava kao umijeće upravljanja državom ili nekom drugom političkom zajednicom. Riječ politika dolazi od grčkih riječi *tà politiká*, što bi značilo građanska vlast i *hē politiké*, odnosno političko umijeće (Hrvatska enciklopedija, 2013.). Hrvatski jezični portal (bez dat.) definira politiku kao umijeće i način vladanja državom, gradom, kompanijom ili institucijom. Različiti autori različito definiraju politiku i političku okolinu. Tako Sikavica (2011., str. 296-297) navodi kako se pod pojmom politička okolina razumijeva vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija. Bez obzira kakav politički sustav bio on u konačnici sputava organizacije ili oslobađa potencijale tih poduzeća.

Kako Sikavica navodi (2011., str. 297) sve organizacije su pod utjecajem politike svoje države te država kao institucija određuje političku okolinu. Neke od političkih strategija kojima se koriste menadžeri, a koje Sikavica (2011., str. 298) ističe su lobiranje i politička nesigurnost. Lobiranje Sikavica (2011., str. 298) objašnjava kao pokušaj utjecaja na odluke vlade, odnosno donošenjem zakona koji pogoduje određenoj djelatnosti, tj. organizaciji. Politička nesigurnost

s druge strane posljedica je političkog rizika. Politički uvjeti zemlje u kojoj organizacija posluje određuju njeno ponašanje, oblik i način poslovanja (Galetić i Filipović, 2016., str. 160). Primjer toga je primjerice politički ustroj u Kini koji je potpuno drugačiji od onoga u Europi. Organizacije moraju dobro poznavati pravila institucija i zakonske sustave kako bi nesmetano mogle obavljati svoje djelatnosti te isto tako moraju poznavati i zakone i propise ostalih zemalja ukoliko posluju unutar tih zemalja (Galetić, Filipović, 2016., str. 160).

## 4.6. Pravna okolina

Pravna okolina usko je povezana sa političkom okolinom, no unatoč tome svaka se gleda zasebno. Sikavica (2011., str. 298) pod pravnom okolinom podrazumijeva sve zakone, norme, propise i druge podzakonske akte koje donosi vlast svake zemlje. Za pravnu okolinu često se koristi izraz institucionalni uvjeti na koje organizacija ne može utjecati. Svaka država propisuje svoje zakone i pravila prema kojima se svaka organizacija mora jednako odnositi. Sikavica (2011., str. 299) navodi kako nije moguće da jedna organizacija, odnosno jedan menadžer poznaje sve tolike zakone i propise te mu u tome pomaže odgovarajuća pravna služba.

Institucionalni uvjeti prema Žugaju, Šehanoviću i Cinguli (2004., str. 156) određuju uvjete organizacije poduzeća. U razvijenim zemljama svijeta institucionalni uvjeti mnogo su stabilniji nego u našoj relativno mladoj državi. Buble (2006., str. 32) govori kako različitim zakonima i propisima država regulira gospodarski život. Kako navodi, Buble (2006., str. 32) jednim se zakonom štite prava potrošača i radnika, dok se drugim zakonom osigurava provedba ugovora te zaštita vlasničkih prava. Budući da se politička i pravna okolina međusobno isprepliću, one su određene faktorima koji u konačnici utječu na stabilnost zemlje u kojoj organizacija posluje (Dulčić, 2005., str. 19).

## 4.7. Kulturna okolina

Pojam kultura (Hrvatska enciklopedija, 2013.) označava predodžbe i vrijednosti koje čine život određene zajednice. Riječ kultura dolazi od latinske riječi *colere* što može značiti sve, od uzgajanja do stanovanja. Kako bi neka organizacija uspješno poslovala, ona mora ne samo poznavati kulturu vlastite države, nego i kulturu zemalja u kojima posluje (Sikavica, 2011., str. 300). Kulturne vrijednosti uče se cijeloga života. Današnje organizacije su, kako navodi Sikavica (2011., str. 300) multinacionalne i višejezične, što bi značilo da moraju voditi

računa o kulturi i vrijednostima i zaposlenika i okoline. Izlazeći na strana tržišta organizacija se najprije mora upoznati sa kulturom i običajima te zemlje. Kao primjer može se uzeti kultura Kine: sklapa li organizacija neki određeni posao s Kinom, ona se najprije mora upoznati sa njihovim običajima i kulturom. Tako primjerice pozdravljanje u Kini je formalno te oni vole kada ih se oslovljava sa njihovim titulama (Poslovni dnevnik, bez dat.). Također, zaposlenik našeg poduzeća morao bi uzeti u obzir činjenicu da prilikom rukovanja stisak ne bude prečvrst te isto tako da na dogovoreni sastanak dođe u točno zakazano vrijeme s obzirom na to da su Kinezi izrazito točni i precizni kada je riječ o poslu i poslovnim sastancima.

Proces globalizacije usko je povezan za kulturnom okolinom. Sikavica (2011., str. 300-301) navodi kako međunarodna spajanja diljem svijeta ističu potrebu poštovanja kulturne okoline. Globalizacija kao takva zahtijeva od menadžera svih globalnih organizacija da poštuju kulturne različitosti. Globalizacija se znatno proširila te kao takva donosi napredak tehnologije i komunikacije, što dovodi do mogućnosti komuniciranja sa ljudima na drugom kraju svijeta putem televizije, telefona, mobitela i interneta (Galetić i Filipović, 2016., str. 168). Slobodna trgovina rezultirala je stvaranjem velikog globalnog tržišta (Galetić i Filipović, 2016., str. 169). Sama globalizacija čini okolinu puno složenijom nego što je prije bila. Galetić i Filipović (2016., str. 170) navode kako se povećava broj konkurenata na tržištu, a organizacija mora pronaći najbolje rješenje kako pridobiti potrošače prilagođavajući se njihovoj kulturi.

Sikavica i sur. (2008., str. 414) organizacijsku kulturu definiraju kao sve aktivnosti neke organizacije te navode kako kultura utječe na način organiziranja, vrstu strukture, stupanj formalizacije, način kontrole i ostalo. Sikavica i sur. (2008., str. 419) organizacijsku kulturu promatraju i kao okolinu radnog mjesta. Tako se određuju iskustva, snage, slabosti, percepcije i odgoj zaposlenih. Žugaj i sur. (2004., 158-159) govore o kulturi kao o problemu s kojim se organizacija susreće. Poslovanje sa različitim nacionalnim kulturama može ukazati na određena ograničenja postojeće organizacije te dati poticaj organizacijama za neke promjene.

## **4.8. Međunarodna okolina**

Međunarodna okolina prema Sikavici (2011., str. 301) jest okolina organizacije koja posluje izvan granica svoje matične zemlje. Prodaje li organizacija svoje proizvode ili usluge u drugim zemljama, suočava se sa potrebama poznavanja njihove kulture i okoline te zemlje u kojoj posluje. Važno je da organizacija pozna običaje i kulturu zemlje u koju dolazi odnosno na čije tržište ulazi. Razlike u kulturi smatraju se važnim resursom jer one potiču inovacije i

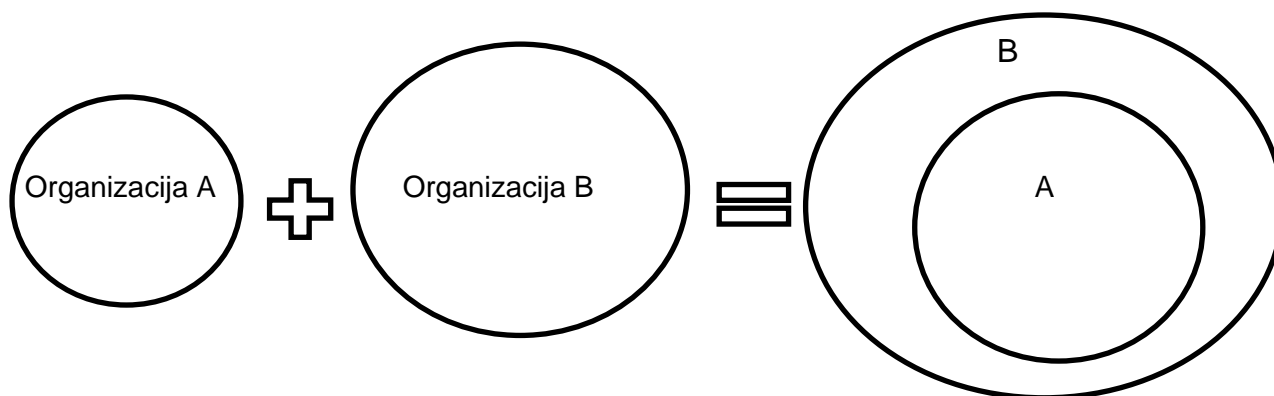
kreativnost kod organizacija. Prije nego što organizacija izađe na strano tržište potrebno je zaposlenike organizacije dobro upoznati sa kulturom države u koju dolaze.

Jones (kao što citira Sikavica, 2011.) međunarodnu okolinu dijeli na opću i specifičnu. Pod pojmom opća međunarodna okolina Sikavica (2011., str. 301) podrazumijeva ekonomsku, tehnološku, demografsku i kulturnu snagu, dok u specifične okoline ubraja vladu, kupce, dobavljače, sindikate te konkurente. Specifična okolina prema Sikavici (2011., str. 301) je ona okolina koja izravno obavlja ciljeve neke organizacije. Kupci, kao takvi prema Sikavici (2011., str. 301) najvažniji su čimbenik specifične okoline jer je cilj svake organizacije zadovoljiti želje i potrebe kupaca što u konačnici dovodi do ostvarenja dobiti. Dobavljači su „ulaz“ u proces prodaje svake organizacije jer oni dobavljaju sve potrebne resurse za daljnji rad. Konkurenciju je nemoguće kontrolirati te je stoga ona najslabija karika specifične okoline organizacije. Organizacija mora pronaći rješenja kako da „prestigne“ konkurentne organizacije i ponudi tržištu nešto inovativno.

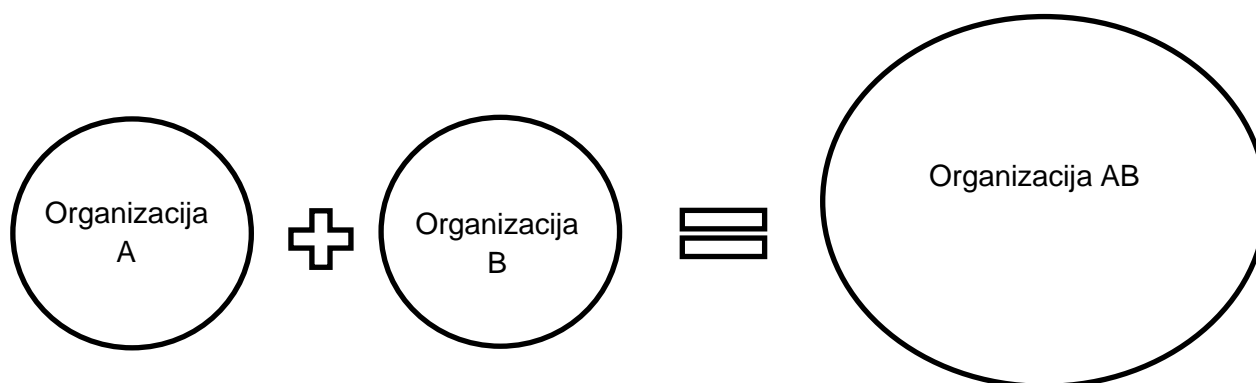
## 4.9. Integracijski procesi

Integracijski procesi prema Sikavici (2011., str. 302) jedan su od vanjskih čimbenika na koje organizacija može donekle utjecati. Integracijski procesi, kao čimbenici, izazivaju razne promjene u organizaciji. Vanjski rast organizacije jest integracijski proces, odnosno prema Sikavici (2011., str. 303) integracijski proces bi se mogao definirati kao proces spajanja i pripajanja organizacija, zbog postizanja sinergije. Sinergija označava komplementarnost aktivnosti čiji je učinak veći od zbroja dijelova (Hrvatski jezični portal, bez dat.). Žugaj i sur. (2004., str. 157) navode kako integracijski procesi utječu na organizaciju i u konačnici donose sa sobom velike promjene.

Prema Sikavici (2011., str. 303) postoje dva osnovna načina integracije. Integracija je stoga proces fuzije, tj. spajanja i akvizicije, odnosno pripajanja. Spajanje Sikavica (2011., str. 304) objašnjava na način da se dvije organizacije spoje u jednu novu organizaciju, dok je pripajanje proces u kojem se jedna organizacija pripaja nekoj drugoj većoj organizaciji te uz to unose svu svoju imovinu u nju. Kada je riječ o samoj fuziji i akviziciji one se međusobno razlikuju, a prva takva razlika jest veličina organizacije. U fuziju ulaze organizacije podjednake veličine, a kod akvizicije postoje velike razlike u veličini organizacije, odnosno manje organizacije se pripajaju većima. Na Slici 9. prikazano je pripajanje organizacije A organizaciji B, dok je na Slici 10. prikazano spajanje organizacije A i organizacije B.



Slika 9. Pripajanje organizacije A organizaciji B (Sikavica, 2011. str. 302)



Slika 10. Fuzija ili spajanje organizacije A i B (Sikavica, 2011., str. 304)

Jedan od problema koji ističe Sikavica (2011., str. 308-309), a proizlazi iz akvizicije i fuzije je emocionalna posljedice na zaposlene. Pa tako dolazi do povećanog stresa među zaposlenima jer ne znaju što tko od njih može očekivati. Najčešći izazivači stresa koji se javljaju kod ovog oblika su strah od gubitka posla, smetnje u karijeri, status ili prestiž, povećan napor na poslu i drugo.

#### 4.10. Kupci

Kupci, kao najvažniji vanjski čimbenici, izravno utječu na organizaciju i njezinu strukturu. Prema Sikavici (2011., str. 312) glavni je cilj zadovoljiti želje i potrebe kupaca jer kada su kupci zadovoljni i organizacija ostvaruje uspjeh. Kada se jednom kupac privuče važno ga je i zadržati. Sve što organizacija proizvodi bilo to proizvodi ili usluge, mora se prilagoditi kupcima jer o njima ovisi kupnja proizvoda i poslovni uspjeh te organizacije. Vrlo je važna strategija kojom neka organizacija privlači kupce (Galetić, 2011., str. 128). Postoji niz aktivnosti



koje organizacija mora provesti kako bi privukla i zadržala kupce, od brze isporuke proizvoda ili usluga pa do spremnosti na povrat robe sa greškom i ponovnu isporuku.

Prije nego što organizacija započne svoje „*poslovno putovanje*“ mora dobro proučiti želje i potrebe kupaca. Ono se susreće sa različitim vrstama kupaca odnosno različiti kupci imaju različite potrebe. U konačnici glavni je cilj zadovoljiti sve te potrebe i želje. S obzirom na namjenu proizvoda, prema Sikavici (2011., str. 314), tržišta se dijele na lokalna, regionalna, državna i međunarodna. Samim time organizacija mora prilagođavati svoje proizvode ili usluge kupcima na tim područjima. Za bolje razumijevanje može se uzeti primjer proizvodnje i prodaje Louis Vuitton torbe (Louis Vuitton, bez dat.). Organizacija ima pažljivo razrađena tržišta prodaje počevši od država pa sve do manjih gradova. Organizacija kao takva neće prodavati Louis Vuitton torbe primjerice na području Afrike gdje nema potražnje za tim proizvodom, već je sva prodaja orijentirana na kupce više platežne moći unutar Europe.

#### **4.11. Konkurencija**

Konkurencija je vanjski čimbenik organizacije koji se ne može kontrolirati. Gotovo da ne postoji organizacija koja nema konkurencije. Zahvaljujući globalizaciji konkurencija je nikad veća, a povezanost cijelog svijeta putem interneta omogućila je prodaju proizvoda na svjetskom tržištu. Sikavica (2011., str. 316) definira konkurenciju kao organizacije iz područja iste djelatnosti, no da bi netko bio konkurent on mora biti podjednake snage kao i ostali u toj djelatnosti. Svaka organizacija mora razmišljati o konkurentima i potruditi se ponuditi tržištu bolji i kvalitetniji proizvod od konkurencije (Galetić, 2011., str. 129). Buble (2006., str. 41) s druge strane navodi kako se konkurencija ne očituje samo u prodaji proizvoda već i u nabavi inputa, odnosno sirovina i materijala koji su potrebni za proces proizvodnje.

Kao pomoć pri borbi protiv konkurencije Sikavica (2011., str. 219) navodi različite konkurentske strategije. Jedne od najpoznatijih prema Sikavici (2011., str. 219) su strategija diferencijacije, strategija niskih troškova i strategija fokusiranja. U konačnici najbolji način zaštite od konkurencije jest stalno inoviranje i usavršavanje proizvoda, odnosno stavljanje novih proizvoda na tržište u što kraćem roku.

Prema Porteru (kao što citira Sikavica, 2011., str. 318) na konkurenciju utječe model pet snaga. Riječ je o novim konkurentima, zamjenskim proizvodima i uslugama koji mogu smanjiti udio organizacije na tržištu, pregovaračkoj moći dobavljača koja može biti veća ili manja ovisno o ponudi proizvoda, pregovaračkoj moći kupaca i jakosti sadašnjeg suparništva

u toj djelatnosti. Svaka od navedenih pet konkurentskih snaga zahtijeva od organizacije odgovarajuće promjene.

## 4.12. Dobavljači

Budući da se organizacije na tržištu nabave susreću s tržištem dobavljača za sirovine i materijale, razumljivo je da su dobavljači jedan od vanjskih čimbenika organizacije na koje organizacija ne može u tolikoj mjeri utjecati. Dobavljači služe za nabavu svega što je potrebno za proizvodnju robe ili usluga. Sikavica (2011., str. 320) navodi kako je važnost dobavljača za neku organizaciju izrazito velika. Organizaciji su potrebni različiti dobavljači kako bi nabavili različite inpute za proces proizvodnje i prodaje. No, ipak orijentacija na jednog glavnog dobavljača osigurava organizaciji bolje uvjete nabave i bolje partnerske odnose. Tako su primjerice ulazni troškovi nabave i računovodstva u sustavu jednog dobavljača znatno manji. Buble (2006., str. 43) navodi kako neke organizacije nastoje uspostaviti veliku mrežu dobavljača kako bi se u slučaju otkazivanja od strane jednog dobavljača, osigurali sa ostalima. Važno je odabrati odgovarajućeg dobavljača jer on utječe u konačnici na rok isporuke proizvoda odnosno usluga. U slučaju da dobavljač kasni sa isporukom, organizacija nije u mogućnosti proizvesti i prodati proizvod/uslugu na vrijeme.

Važno je istaknuti JIT (*engl. Just in Time*) sustav koji Sikavica (2011., str. 320) objašnjava kao posebno koristan sustav za industrije sa montažnim trakama koje ugrađuju dijelove u konačan proizvod. Također primjenjiv je i u trgovačkim lancima. JIT je sustav nabave upravo na vrijeme. On postiže izrazite uspjehe u posljednje vrijeme kada je došlo do umrežavanja kupca i dobavljača zbog primjene modernih tehnologije.

## 4.13. Tržište rada

Tržište rada kao sastavnica vanjske okoline organizacije odnosi se na ljudske potencijale koji se nalaze u toj okolini. Ljudi kao najvažniji i jedini živi čimbenici organizacije najviše doprinose uspjehu organizacije. Za svaku je organizaciju prema Sikavici (2011., str. 322) važno da ima kvalitetne, obrazovane i sposobne zaposlenike. Kada je riječ o najboljim i najsposobnijim zaposlenicima nisu sve organizacije u istom položaju. Kako Sikavica (2011., str. 322) navodi nije isto kada je organizacija u nekom sveučilišnom gradu s jakom industrijom ili je u nekoj ruralnoj sredini koja ne privlači kvalitetne ljude.

Tržište rada je mjesto gdje se najbolje može procijeniti stanje nekog gospodarstva. Ako se uzme u obzir stanje u Hrvatskoj, može se zaključiti kako je prema Hrvatskoj gospodarskoj komori (2021.) struktura izrazito nepovoljna. Uspoređuje li se Hrvatska sa ostalim članicama Europske unije, ona je među tri najgore države po stopi nezaposlenosti, stopi aktivnosti stanovništva, udjelu dugotrajno nezaposlenih, prosječnom trajanju duljine radnoga vijeka i stopi nezaposlenosti mladih. Globalizacija je doprinijela sve većem broju zaposlenih stranih radnika u Hrvatskoj što znatno smanjuje hrvatsku fleksibilnost.

Ekonomska baza (2022.) tržište rada dijeli na dvije glavne skupine: radno sposobno stanovništvo i stanovništvo koje nije sposobno za rad. Nadalje, radno sposobno stanovništvo dijeli se na radnu snagu i neaktivno stanovništvo, dok se radna snaga dijeli na zaposlene i nezaposlene. Prema Sikavici (2011., str. 322-323) svaka osoba nije sposobna za svako radno mjesto, već ima točno određeni segment u kojem je ona najbolja i koji posao može najkvalitetnije obavljati. Ako u konačnici organizacija ima najbolje ljude, onda će imati i mnoge druge prednosti koje proizlaze iz toga.

## **5. ANALIZA UTJECAJA VANJSKIH I UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE TRIGLAV OSIGURANJA D.D.**

Na odabranom poduzeću, Triglav osiguranje d.d. provedeno je istraživanje utjecaja vanjskih i unutarnjih čimbenika na oblikovanje same organizacije. Osiguravajuće društvo Triglav osiguranje d.d. smješteno je u Zagrebu. Upitnik sa pitanjima sastojao se od 22 pitanja te je svako pitanje imalo nekoliko potpitanja vezanih za unutarnje i vanjske čimbenike oblikovanja organizacije Triglav osiguranja d.d. Intervju je proveden sa Voditeljem samostalne službe za kontrolu i digitalizaciju tako da je ispitivač postavljao pitanja, a navedeni ispitanik odgovarao na ista. Cilj istraživanja bio je pobliže prikazati kako organizacija utječe na unutarnje čimbenike te kako se ono prilagođava vanjskim čimbenicima na koje nema utjecaja. U nastavku će se prikazati utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika na organizaciju Triglav osiguranje d.d. i na kraju donijeti kritički osvrt.

### **5.1. Profil organizacije**

Triglav osiguranje d.d. dio je Grupe Triglav, najveće osiguravajuće grupacije u jugoistočnoj Europi. Organizacija je prisutna na hrvatskom tržištu od 1967. te s tradicijom dužom od 50 godina jedno je od najstarijih osiguravajućih kuća u Hrvatskoj. Poslovna mreža Triglav osiguranja d.d. u RH sastoji se od osam podružnica (Zagreb, Čakovec, Varaždin, Koprivnica, Osijek, Rijeka, Pula i Split) i više od sedamdeset prodajnih ureda.

Društvo je na dan 31.12.2023. godine zapošljavalo 548 djelatnika, od čega 280 zastupnika i voditelja prodaje te surađuje s 28 povjerenika za prodaju osiguranja te 191 posrednikom u osiguranju (agencije, brokери, obrti). Triglav osiguranje d.d. dio je Grupe Triglav, vodeće osiguravajuće grupacije u regiji Adria i jedne od vodećih u jugoistočnoj Europi s 5.306 zaposlenih u 2023. godini unutar Grupe. Grupa Triglav posluje na sedam tržišta u šest država u kojima posluju članice Grupe (Slovenija, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Sjeverna Makedonija) te u širem međunarodnom okruženju, gdje djeluje kroz partnerstva sa stranim društvima za posredovanje i zastupanje u osiguranju te reosiguranju. Grupu čine 53 društva, odnosno, uz matično društvo, 29 ovisnih društava, 14 pridruženih društava i 9 zajedničkih društava. Najopsežnija strateška djelatnost Grupe Triglav je osiguranje.

Grupa posluje na područjima imovinskih osiguranja, životnih osiguranja, zdravstvenih osiguranja, mirovinskih osiguranja te na području reosiguranja. Osim djelatnosti osiguranja, Grupa posluje i na području upravljanja imovinom. Misija organizacije jest izgraditi sigurniju budućnost. Pri tome se rukovode trima vrijednostima, a to su:

- stručnost,
- uspješno upravljanje rizicima i
- društveno odgovorno poslovanje.

Triglav osiguranje d.d. ima visoku reputaciju i prepoznato je po sveobuhvatnim osiguravajuće-financijskim uslugama ponuđenim kroz suvremene prodajne kanale. Dio toga je i lako dostupna web trgovina.

Triglav osiguranje d.d. registrirano je za obavljanje poslova životnih i neživotnih osiguranja te poslova reosiguranja. Kao najveću prednost Društva, uz dugogodišnju tradiciju, treba istaknuti snažnu vlastitu prodajnu mrežu te dobru regionalnu pokrivenost. Triglav osiguranje d.d. tržišni je lider u Međimurskoj, a tradicionalno jak u Koprivničko-križevačkoj, Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji. Društvo gradi svoj imidž između ostalog i na sveobuhvatnoj paleti konkurentnih produkata. S druge strane, kao glavne potencijale za daljnji razvoj Triglav osiguranje d.d. prepoznaje u: nedovoljno razvijenoj prodajnoj mreži u pojedinim regijama, IT sustav neprilagođen razvoju tržišta osiguranja, starenje vlastite prodajne mreže i zaposlenika, sporo prilagođavanje promjenama uzrokovanim tehnološkim i tržišnim trendovima. Kroz razgovor ispitanik je istaknuo prilike i prijetnje kod Triglav osiguranja d.d.. Prilike vide u razvoju digitalnih kanala prodaje, razvoju ljudi kroz grupni projekt ciljnog vođenja, mogućnosti suosiguranja s većim grupacijama temeljem dobrog rejtinga Grupe. Opasnosti (prijetnje) koje Triglav osiguranje prema navodu ispitanika vidi su manjak adekvatne radne snage na tržištu na svim razinama i odlasku stručnih kadrova, neatraktivnosti industrije na tržištu rada, cijenama konkurencije najznačajnijih produkata, inflatornim pritiscima na štete i troškove, u izvjesnoj gospodarskoj krizi i padu standarda (inflacija, uvođenje eura), niskoj razini financijske pismenosti stanovništva, neizvjesnoj geopolitičkoj situaciji (rat u Ukrajini) te kompliciranoj zakonskoj regulativi.

Posljednja informaciju koju je ispitanik istaknuo kao bitnu stavku profila organizacije jest kako poslovanje Društva, kao i cijela industrija osiguranja, je podvrgnuto zahtjevima kompleksne i stroge regulacije i nadzora. Iz navedenog razloga Društvo nastoji osigurati čvrst i pouzdan sustav korporativnog upravljanja s naglaskom na upravljanje rizicima poštujući pritom zakonske norme i dobre poslovne običaje. Društvo poduzima potrebne aktivnosti kako bi odgovorilo na sve postavljene zahtjeve i prilagodilo svoje poslovanje zakonodavnom okviru.

Triglav osiguranje d.d. svojim klijentima nudi sljedeće vrste osiguranja: automobilsko osiguranje, osiguranje imovine, životno osiguranje, osiguranje od posljedica nesretnog slučaja, putna osiguranja, osiguranje usjeva i nasada, osiguranje plovila i zrakoplova, zdravstveno osiguranje, osiguranje cestovnih vozila te osiguranje sposobnosti vraćanja kredita.

## 5.2. Organizacijska struktura Triglav osiguranja d.d.

Triglav osiguranje d.d. ima divizijsku mješovitu organizacijsku strukturu gdje se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova obavlja prema proizvodnim jedinicama, poslovnim funkcijama pa i teritorijalnim jedinicama. Triglav osiguranja d.d. ustrojeno je prema dualističkom načelu, u kojem Uprava Društva vodi poslovanje, a Nadzorni odbor ju nadzire. Organi Društva su: Uprava Društva, Nadzorni odbor i Glavna Skupština. Organizacijska struktura Triglav osiguranja d.d. putem organograma prikazuje odnose između pojedinih radnih mjesta i organizacijskih jedinica unutar organizacije.

Slika 11. prikazuje shematski prikaz organizacijskih jedinica Triglav osiguranja d.d. gdje možemo vidjeti mješovitu organizacijsku strukturu. Na samom vrhu nalazi se Uprava Društva koja se sastoji od prokurista Društva, voditelja ureda Uprave, tajnice Uprave, pomoćnika Uprave, savjetnika Uprave i glasnogovornika. Njihovi osnovni zadaci baziraju se na obavljanju zadataka i poslova iz djelokruga organizacijske jedinice, verifikacije materijala za sjednice te komunikacije sa stručnim službama. Pomoćnik Uprave i savjetnik Uprave zaduženi su za stručno-poslovno savjetovanje menadžmenta, promociju poslovnog interesa Društva te sudjelovanje u vođenju poslovne politike Društva. Glasnogovornik Društva ima zadatak suradnje s organizacijskim jedinicama Društva i vanjskim institucijama po pitanjima iz djelokruga rada, sudjelovanje u pripremi, izradi, usklađivanju i dopunama općih akata Društva vezanih za djelokrug rada, odgovornost za pravovremeno upućivanje izvještaja s područja rada Sektora prema Upravi Društva, Zavarovalnici Triglav, nadležnim tijelima i drugo, izrade godišnje komunikacijske strategije, komunikacije s potrošačima, brige za web stranicu na hrvatskom i na engleskom jeziku te pripreme izlagača za javne nastupe (na eventima, tiskovnim konferencijama).

Nadalje, sektor samostalne službe za controlling obuhvaća radna mjesta voditelja samostalne službe za controlling, samostalnog stručnog suradnika za prodajni controlling, samostalnog stručnog suradnika za financijski controlling i stručnog suradnika za financijski controlling. Navedena radna mjesta između ostalog obuhvaćaju poslove poput pripreme osnovnih ishodišta za izradu godišnjih planova, rukovođenje i koordiniranje izrade godišnjih planova Društva, usklađivanje konačne verzije godišnjeg plana s Upravom, provjeravanje nepodudarnosti u usporednim izvješćima, koordinacija izrade materijala za direktorske konferencije i sudjelovanje na istima, koordinacija izrade materijala za Nadzorni odbor izrada tjednog izvještaja o premiji i štetama, izrada izvještaja o zaračunatoj premiji po kanalima prodaje, izrada mjesečnih izvješća za Grupu, izrada kvartalnih izvješća za Grupu i drugo.

Idući sektor odnosi se na samostalnu službu za unutarnju reviziju koji obuhvaća radna mjesta voditelja samostalne službe za unutarnju reviziju, samostalnog stručnog suradnika za unutarnju reviziju i stručnog suradnika za unutarnju reviziju. Voditelj samostalne službe za unutarnju reviziju odgovoran je za izradu strateških, godišnjih i operativnih planova rada unutarnje revizije, davanje stručnog mišljenja, preporuka i savjeta za obavljanje poslova osiguranja, vođenje poslovnih knjiga i evidentiranje poslovnih događaja na temelju vjerodostojnih knjigovodstvenih isprava, sastavljanje financijskih i drugih izvještaja, te sustavno upravljanje rizicima, sve u skladu s važećim zakonskim propisima. Stručni suradnik za unutarnju reviziju sudjeluje u izradi planova unutarnje revizije u skladu s važećim zakonskim propisima, bavi se izradom analiza i procjena aktivnosti Društva.

Samostalna služba za sprečavanje, otkrivanje i istraživanje prijevара sastoji se od voditelja samostalne službe za sprečavanje, otkrivanje i istraživanje prijevара, samostalnog stručnog suradnika za istrage i istraživanje prijevара, samostalnog stručnog suradnika za kontrolu prijevара te stručnog suradnika za kontrolu prevара. Osnovni opisi navedenih radnih mjesta između ostaloga su osiguravanje uvjeta za nezavisan, nepristran i stručan rad u području prijevара, uspostavljanje i praćenje ključnih indikatora prijevара, zaprimanje sumnji o prijevarama, provođenje istraga i istraživanja zahtjevnijih slučajeva prijevара i, u okviru toga, provođenje analiza, prikupljanje podataka, informacija i dokumenata, proučavanje prikupljenih podataka, informacija i dokumenata, razgovori sa svjedocima, osumnjičenima i drugim osobama radi utvrđivanja činjenica koje su dovele do prijevare, izrada nacрта izvještaja neposrednom nadređenom o provedenim istraživanjima, suradnja s drugim organizacijskim jedinicama u području sprječavanja i otkrivanja prijevара (davanje prijedloga za poboljšanje sustava unutarnje kontrole, davanje prijedloga za stavljanje sumnjivih osoba na listu stranaka s povećanim rizikom) te redovito obučavanje u vezi s problematikom prijevара.

Samostalna služba za upravljanje rizicima sastoji se od triju radnih mjesta: voditelj samostalne službe za upravljanje rizicima, samostalni stručni suradnik za upravljanje rizicima i stručni suradnik za upravljanje rizicima. Osnovni poslovi kojima se ova služba bavi jesu izrada internih akata, koordinacija radne grupe za identifikaciju rizika, nadgledanje primjene sustava upravljanja rizicima u Društvu i izvještavanje Uprave o nalazima, samoprocjena adekvatnosti procesa i metodologije za identifikaciju i praćenje rizika, kontrola kvalitete podataka u internim sustavima Društva i ostalo.

Idući sektor jest samostalna služba za naplatu potraživanja koji se sastoji od voditelja samostalne službe za naplatu potraživanja, samostalnog stručnog suradnik za naplatu potraživanja, stručnog suradnika za naplatu potraživanja i suradnika za naplatu potraživanja. Ovaj sektor bavi se poslovima poput nadziranja i koordiniranja naplate nenaplaćenih

potraživanja fizičkih i pravnih osoba, izvođenje poslova vezanih za naplatu potraživanja i regresa, odobravanje izdavanja polica i sklapanja poslova osiguranja, prijedlozi upravi za oprost dijela duga (izmjene visine potraživanja), izrada izračuna za diskont i prijedloga otpisa potraživanja, izrada reprograma dugovanja i praćenje izvršenja dogovorene dinamike plaćanja, priprema, pregled i potvrđivanje opomena i poziva na plaćanje i drugo.

Nadalje, samostalna služba za PR i marketing sastoji se od voditelja samostalne službe za PR i marketing, samostalnog stručnog suradnika za PR i marketing i stručnog suradnika za PR i marketing. Navedeni sektor bavi se poslovima izrade godišnje komunikacijske strategije i marketinškog plana, brige za usklađenost marketinških aktivnosti s legislativom i naputcima regulatora, brige za usklađenost marketinških aktivnosti s naputcima i strategijom Zavarovalnice Triglav, praćenje marketinških aktivnosti konkurencije te sudjeluje u osmišljavanju i izradi internog newslettera.

Sektor računovodstva sastoji se od 11 radnih mjesta, a to su direktor sektora financija i računovodstva, voditelj službe ulaganja i financijske operative, samostalni stručni suradnik financija i računovodstva za ulaganja i financijsku operativu, stručni suradnik financija i računovodstva za ulaganja i financijsku operativu, samostalni stručni suradnik za analizu kreditnih rizika, stručni suradnik za analizu kreditnih rizika, voditelj Službe računovodstva, samostalni stručni suradnik financija i računovodstva, stručni suradnik financija i računovodstva, samostalni stručni suradnik za obračun plaća i stručni suradnik za obračun plaća.

Sektor informatike bavi se zadacima iz djelokruga informatike što uključuje poslove poput organiziranja i vođenja te sudjelovanje u pripremi informacija, analiza, stručnih uputa i građe iz područja informatike. Isto tako, sektor obavlja poslove vezane za dodjeljivanje simboličnih imena podatkovnim bazama, segmentima, podatkovnim elementima, kontrolnom bloku te izrada uputa programerima i informatičarima za postavljanje programske podrške pri korištenju programa. Sektor informatike bavi se još nizom poslova vezanima za programiranje i baze podataka unutar organizacije.

Sektor pravnih i općih poslova bavi se rješavanjem složenijih pravnih pitanja i davanja pravne pomoći Sektoru, službama unutar Sektora, Upravi i menadžmentu te savjetovanjem o zakonskim propisima, pravima, obvezama i povlasticama. Također, jedan od zadataka iz navedenog područja rada jest briga o pisanju obrana i zastupanju poslodavca u prekršajnim postupcima kao imenovani predstavnik kao i briga o podnošenju kaznenih prijava te zastupanju poslodavca u kaznenim postupcima kao predstavnik oštećenika.

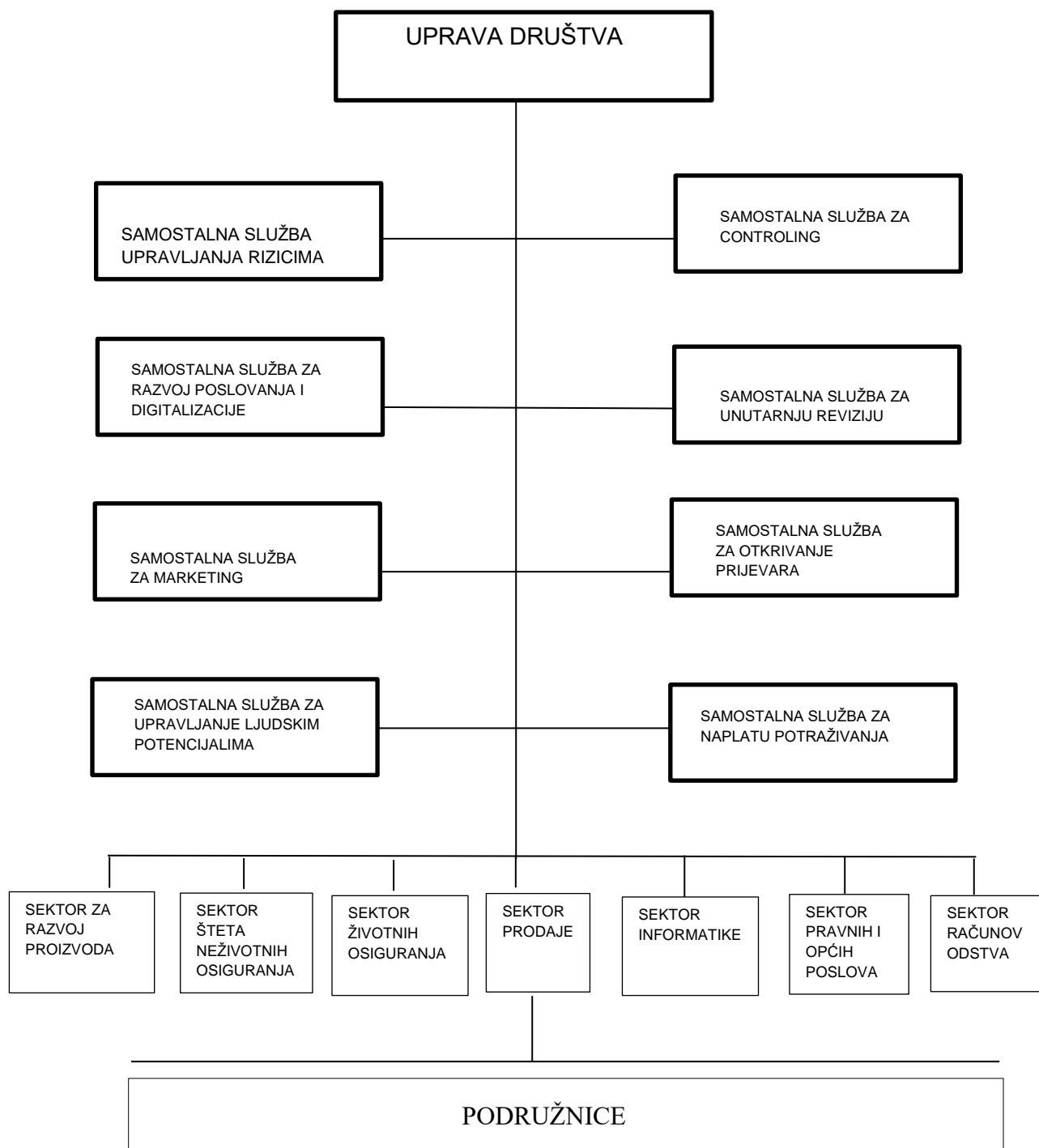


Nadalje, sektor prodaje orijentiran je na organiziranje, koordiniranje i nadziranje svih funkcija razvoja prodaje, analizu prodajnih rezultata i predlaganje poboljšanja. Osim toga sektor je odgovoran između ostaloga i za motiviranje zaposlenih u prodaji osiguranja, pripremi i razvoju modela nagrađivanja zaposlenih u prodaji osiguranja te obavljanje ostalih poslova i radnih zadataka po nalogu Uprave i poslova koji su od interesa za osiguravatelja i osiguranike.

Iduća dva sektora dijele se na sektor životnih osiguranja i sektor neživotnih osiguranja. Sektor životnih osiguranja bavi se poslovima poput izvođenje prihvata u osiguranje za životna i zdravstvena osiguranja, izvođenje promjena po policama za životna i zdravstvena osiguranja, suradnja sa štetama u dijelu otkrivanja prijevanih šteta u dijelu životnih i zdravstvenih osiguranja te obrada šteta po životu u slučaju prirodne smrti. Sektor neživotnih osiguranja između ostaloga provode zadatke poput vođenja, usmjeravanja te analize poslovne politike neživotnih osiguranja, sudjelovanje u stručnoj pripremi osnova osiguranja i u razvoju vrsta osiguranja te sudjelovanje u dobivanju osiguravajućeg pokrivača.

Sektor za razvoj proizvoda odgovoran je za analizu podataka po proizvodima, predviđanje trendova i davanje sugestija za balansiranje premije, sudjelovanje kod aktuarskih izračuna, sudjelovanje kod razvoja produkata te sudjelovanje kod izrade izračuna premije, uvjeta i cjenika te njihovih izmjena i dopuna. Posljednju osobu koju je ispitanik istaknuo jest voditelja prodajnog tima. Po navodima ispitanika Voditelj prodajnog tima ima zadatak voditi i motivirati članove prodajnog tima, pomoći članovima tima u prodaji osiguranja, radu s osiguranicima, rješavanju reklamacija, naplati potraživanja kao i briga o postizanju vlastitog prodajnog plana i prodajnog plana svog tima.

Nakon prve dvije razine, struktura prelazi na treću razinu gdje je ona podijeljena prema teritorijima. Konkretno kod Triglav osiguranja riječ je o podružnicama koje Društvo ima diljem Hrvatske. Zahvaljujući teritorijalnoj podjeli Društvo lakše prati zahtjeve i potrebe svojih klijenata pa ih ono može i zadovoljavati.



Slika 11. Organizacijske jedinice Triglav osiguranja d.d. (Pravilnik o organizaciji rada Triglav osiguranja d.d.)

### 5.3. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na oblikovanje organizacije Triglav osiguranje d.d.

Kako bi se ispitao utjecaj unutarnjih čimbenika na oblikovanje organizacije, provedeno je istraživanje u Triglav osiguranju d.d. putem mjernog instrumenta intervjua. Provedbom intervjua sa zaposlenom osobom Triglav osiguranja d.d. dobiveni su odgovori koji daju približu sliku o unutarnjim čimbenicima spomenutog društva.

Misija Triglav osiguranja d.d. jest izgraditi bolju budućnost pri čemu se rukovode trima vrijednostima koje prožimaju njihovo dnevno poslovanje i odnose sa strankama: angažiranost, jednostavnost i pouzdanost. Na pitanje mogu li zaista potvrditi da se Triglav osiguranje d.d. vodi svojom misijom tijekom poslovanja Voditelj kontrole i digitalizacije potvrđuje misiju Društva te navodi kako se po pitanju angažiranosti poziva na to da odgovaraju brzo i učinkovito te navodi primjer iz prakse: *„Kod upita stranke za osiguranjem u najbržem mogućem roku dajemo odgovor – koja bi bila cijena police, za koje pokriće osiguranja i za koju osiguranu svotu. Ili kad stranka prijavi osigurani slučaj (štetu) – upoznajemo ju sa svim koracima u procesu isplate štete i istu vršimo u najkraćem mogućem roku, sukladno zakonskim propisima. Poznati smo po brzini i efikasnosti rješavanja šteta – uživamo „dobar glas“ na tržištu“* (Voditelj samostalne službe kontrole i digitalizacije). Kada je riječ o jednostavnosti navodi kako je Društvo jednostavno i transparentno, no isto tako navodi kako je jednostavnost povezana sa angažiranošću gdje nastoje klijentima na jednostavan i njima razumljiv način dati odgovore na pitanja. Također napominje kako prakticiraju poslovanje „bez sitnih slova“ na dnu stranice ugovora. Pouzdanost objašnjava na način da ispunjavaju obećano, odnosno pridržavaju se svih stavaka ugovora te prilikom nastale štete u najkraćem roku isplaćuju klijentima nastalu štetu u „fer iznosu“.

Vizija, misija i ciljevi usko su povezani. Tako i Triglav osiguranje d.d. ima neke svoje ciljeve koje žele postići kroz svoju viziju i misiju te odgovarajućom strategijom doći do njih. Kada je riječ o ciljevima ispitanik navodi kako ih postavljaju na temelju *Balanced Scorecard* pristupa. Riječ je o četiri različita aspekta:

a) Financijski aspekt gdje se vode ciljevima poput daljnje optimizacija troškova, daljnje optimizacije valutne i ročne usklađenosti imovine i obveza (ALM), pozitivnog mjesečnog novčanog toka koji omogućava rast financijskih ulaganja i prihoda te povećanja profitabilnosti ulaganja;

b) Aspekt tržišta i perspektiva kupaca gdje je riječ o ciljevima vezanima za rast zaračunate premije i tržišnog udjela, ponuda kvalitetnog i širokog pokrića za svakog klijenta,

kvalitetna usluga strankama kroz brzu isplatu šteta, brzina i jednostavnost u komunikaciji, daljnji razvoj strateškog partnerstva;

c) Aspekt unutarnjih procesa gdje su ciljevi daljnji razvoj internog kontrolnog sustava, brza i jasna komunikacija unutar Društva, praćenje tehnoloških trendova (data clean, data quality, podrška razvoju i uvođenju novih produkata i procesa u poslovanju, upravljanje promjenama) te povećanje produktivnosti;

d) Aspekt učenja i razvoja sa ciljevima sustava nagrađivanja radnika, stručne edukacije, optimalnog broja zaposlenika s obzirom na prihode te povećanja zadovoljstva zaposlenih.

S obzirom da je ranije navedena organizacijska struktura Triglav osiguranja d.d. voditelj odjela kontrole i digitalizacije na pitanje kakva je organizacijska struktura Triglav osiguranja te kamo bi prema veličini svrstao Društvo navodi kako se organizacijska struktura Triglav osiguranja d.d. sastoji od Uprave Društva na čelu nakon čega slijedi osam samostalnih službi među kojima je i on sam voditelj jedne. Naposljetku se ona dijeli na sedam sektora od kojih se sektor prodaje razgranjuje na podružnice Triglav osiguranja d.d., njih ukupno osam (Zagreb, Rijeka, Osijek, Varaždin, Čakovec, Koprivnica, Pula i Split ). Kada je riječ o veličini, Voditelj Triglav osiguranje d.d. svrstava u velika poduzeća te naglašava kako je to upravo zbog broja zaposlenih koji već godinama drži broj preko 500. Osim broja zaposlenih navodi kako je aktiva u 2022. godini iznosila oko 197 milijuna EUR, dok su ukupni prihodi u 2022. godini bili 76 milijuna EUR.

Tehnologija je usko povezana sa ciljevima i zadacima organizacijske strukture. Zadaci organizacije, bili oni pojedinačni ili skupni, ostvaruju se različitim tehnologijama. Na postavljeno pitanje vezano za tehnologiju Društva ispitanik govori kako je tehnologija Triglav osiguranja d.d. istovremeno složena i komplicirana. Raspoložu sa desetak različitih programa (softwarea) od kojih se svaki odnosi na pojedini segment poslovanja, AdInsure za Neživotna osiguranja, ITLife za životna osiguranja, Wincubis za zdravstvena osiguranja, Gecko za ljudske resurse, Status za obračun plaće, Moj Arhiv za unos faktura, Navision za glavnu knjigu, Trema za financijska ulaganja, Tagetik za konsolidaciju, planiranje i izvještavanje vlasnika, DWH i BI za interno izvještavanje. Smatra kako je Društvo povezano u korak sa modernom tehnologijom te svakodnevno prate nove trendove koje u konačnici i koriste.

Iduće pitanje vezano je za životni ciklus organizacije te je upitano u kojoj se fazi životnog ciklusa Društvo trenutno nalazi i kako je došlo do te faze. Ispitanik navodi kako se Društvo trenutno nalazi u fazi elaboracije, a svoju poslovnu priču započelo je 1967. godine.

Triglav osiguranje d.d. od 1967. godine broji razna događanja, trenutno posjeduju široku lepezu svojih proizvoda te nastoje zadržati dobar poslovni ugled. Društvo je dakako prolazeći kroz životne faze imalo razne uspone i padove koji su ih u konačnici doveli do faze zrelosti. Kroz svoje poslovanje uvodili su nove usluge svojim klijentima, nadograđivali tehnologiju koja je danas izrazito napredovala uzimajući u obzir da nude ugovaranje osiguranja putem interneta odnosno nije potreba fizički dolazak u poslovnicu. Kao najveće i najkvalitetnije ulaganje navode ulaganje u ljudske potencijale što je i iduće pitanje. Kako voditelj kontrole i digitalizacije navodi ljudski resursi ključan su faktor svake organizacije. Triglav osiguranje d.d. nudi svojim zaposlenicima konstantno usavršavanje, obrazovanje i napredovanje. Svi novi zaposlenici se upućuju jednom godišnje na temeljni seminar o osiguranju u organizaciji HUU-a (Hrvatski ured za osiguranje). Ključni i perspektivni zaposlenici se upućuju na Triglav akademiju u organizaciji matične kuće – Zavarovalnice Triglav. Svim zaposlenicima je omogućena potrebna edukacija za njihovo područje rada, bilo da se radi o internim ili eksternim edukacijama. Uspostavljen je i sustav internih „trenera“ ili „coacheva“ koji se educiraju u matičnom društvu. Jednom godišnje se organiziraju i sportske igre uz edukativne sadržaje. U Triglav osiguranju d.d. posebna se pažnja posvećuje sigurnosti i zdravlju zaposlenika. Zaštita na radu organizirana je u skladu s propisima, na način da poslove obavljaju dva stručnjaka zaštite na radu koji planiraju ciljeve, terminsku razradu poslova i aktivnosti. Godišnjim planom rada definirani su ciljevi i aktivnosti u skladu s kontinuiranim poboljšanjem radnih uvjeta i stanja zaštite na radu u Društvu. Svi zaposlenici imaju pristup informativno-edukativnim materijalima kroz aplikaciju „Učilica“, bazi znanja na Intranetu. Kroz aplikaciju „Učilica“ testirana je upoznatost svih zaposlenika s primjerenim korištenjem informacijskog sustava. Prodajna mreža kontinuirano se educira putem internih edukacija na području stručnih znanja i prodajnih vještina, u svrhu čega Društvo zapošljava interne edukatore. Za ostale se radnike organizira prijenos znanja stečenog putem eksternih edukacija, a recentno prema potrebi uvode i interne radionice. U eksternu edukaciju spadaju edukacije i seminari u Hrvatskoj i inozemstvu koje organiziraju i provode vanjske obrazovne institucije sa svojim predavačima. U svrhu istog svake godine Društvo planira budžet za eksterne edukacije. Zaposlenici se educiraju pohađajući niz različitih edukacija u svrhu stjecanja stručnih znanja i vještina, poput seminara sa stručnom osiguravajućom tematikom kao i drugih područja. U Triglav osiguranju d.d. potiču, u svrhu osiguravanja uspješnog i dugoročnog razvoja zaposlenika i Društva nastavak formalnog obrazovanja svojih zaposlenika. U skladu s poslovnim ciljevima Društva, Triglav osiguranje d.d. sudjeluje u podmirivanju troškova kako dodiplomskih/diplomskih studija tako i doktorskih studija svojih zaposlenika. Također, U skladu s potrebama, Triglav osiguranje d.d. prima na praksu studente ili učenike srednjih strukovnih škola koji tako upoznaju rad u osiguranju i Društvo, a na taj način

se i Društvo upoznaje sa studentima te među njima traži kandidate za potencijalna buduća zapošljavanja.

Slijedeće postavljeno pitanje odnosilo se na vrste proizvoda koje Društvo nudi na tržištu. Ispitanik odgovara kako Triglav osiguranje nudi široku paletu proizvoda kojima zadovoljavaju sve potrebe klijenata za osiguranjem. Isto tako nude veliki broj proizvoda kako u segmentu neživotnih, tako i u segmentu životnih osiguranja. Zadnji veliki iskorak na tom polju napravljen je 2017. godine kada su u ponudu uvedena i zdravstvena osiguranja. Stalno oslušuju potrebe klijenata i situaciju na tržištu te uvode nove i inovativne proizvode. Ispitanika je upitano može li opisati neke proizvode, odnosno usluge koji se najčešće nude te je istaknuo automobilsko osiguranje, osiguranje imovine i životno osiguranje. Automobilsko osiguranje dijeli se na podvrste osiguranja:

- Osiguranje automobilskog kaska, gdje je riječ o pokrivanju šteta nastalima na svim vrstama motornih vozila, priključnih, teretnih, tračnih vozila i radnih strojeva i njihovim sastavnim dijelovima samo dok su pričvršćene na vozilo ili se nalaze u zaključanom vozilu. Osnovno kasko osiguranje pokriva materijalnu štetu koja nastane na vozilu zbog prometne nezgode, pada ili udara predmeta u vozilo, požara, iznenadnog vanjskog toplinskog ili kemijskog djelovanja, prirodnih nesreća (grom, tuča, oluja, poplava, bujica) i drugo.

- Obvezno osiguranje od automobilske odgovornosti jest osiguranje koje pokriva štetu koju uporabom vozila vlasnik vozila nanese trećim osobama zbog smrti, tjelesne ozljede, narušavanja zdravlja, uništenja ili oštećenja stvari trećih osoba, osim ako je došlo do štete na stvarima koje je vlasnik vozila primio radi prijevoza, te su pokrivena i štete nastale oštećenjem stvari putnika u vozilu kojim je prouzročena šteta.

Osiguranje imovine ističe se zbog svojih mnogobrojnih podvrsta, a neke od njih su:

- Osiguranje od požara,
- Osiguranje od provalne krađe,
- Osiguranje stambenih pokretnina i apartmana te
- Osiguranje (loma) stakla.

Osiguranje od požara pokriva štete nastale uslijed požara, kao i štete koje na osiguranim stvarima prouzroče isto tako česte opasnosti kakve su grom, eksplozija, oluja i tuča. Temeljno osiguranje od požara pokriva i štete na osiguranim zgradama zbog udara osiguranikova motornog vozila. Osiguranjem od požara moguće je osigurati sve vrste zgrada i njihove

dijelove, uključujući temelje i podrumске zidove. Osim nekretnina, moguće je osigurati i pokretnine koje se nalaze u zgradama ili na otvorenom prostoru (osobne stvari, oprema, zalihe materijala i proizvoda). Osiguranjem od provalne krađe osigurani su predmeti koji su odneseni, uništeni ili oštećeni u slučaju provale, razbojstva ili pri pokušaju tih radnji. Dodatno se mogu osigurati veći troškovi popravka na objektu koji nastanu pri pokušaju provalne krađe i razbojstva, dok nisu pokrivenе štete koje nastaju zbog prijevare, utaje ili pronevjere, štete zbog krađe, gubitak zarade te manjak utvrđen kod inventure. Osiguranjem stambenih pokretnina osigurane su stambene i druge pokretnine u stalno naseljenim stanovima i kućama koje su u vlasništvu osiguranika i članova njegovog domaćinstva ili su kod njih u najmu, dok se može ugovoriti i osiguranje stvari u kućama i stanovima koji nisu stalno naseljeni (kuće za odmor, vikendice, apartmani i slično). Osiguranjem stambenih pokretnina mogu se osigurati sve pokretnine, dakle oprema stana i osobne stvari u stanovima i pomoćnim prostorima, gotovina, dragocjenosti, umjetnički predmeti, vrijednosni papiri i kolekcije. Osiguranje stakla pokriva štetu nastalu zbog puknuća, loma ili razbijenog stakla. Posebnim dogovorom moguće je osigurati također štetu na osiguranim stvarima zbog oštećenja bojom ili ostalim tvarima. Osim stakla i staklenih proizvoda mogu se također osigurati rasvjetni i reklamni natpisi te rasvjetni i reklamni panoi s pripadajućom opremom.

Lokacija ima važnu ulogu u poslovanju, tako je i za Triglav osiguranje lokacija važna, no kako navodi ispitanik Voditelj kontrole i digitalizacije, oni nemaju problema sa time. Triglav osiguranje ima razgranatu mrežu poslovnica (njih osam) i prodajnih ureda (preko 70) diljem Hrvatske te surađuju s velikim brojem posrednika u osiguranju (agencija i brokera), tako da su odlično teritorijalno pokriveni. S druge strane, puno ulažu u digitalizaciju poslovanja, tako da je „fizički kontakt“ s osiguranikom sve manje potreban, kako kod sklapanja ugovora o osiguranju, tako i kod isplate štete.

Posljednje pitanje vezano za unutarnje čimbenike oblikovanja organizacije Triglav osiguranja d.d. baziralo se na njegovoj budućnosti, proširenju poslovanja i napredovanju. Ispitanik navodi kako prostora za napredak uvijek ima, kako u smislu novih proizvoda, tako i u smislu veće prisutnosti u određenim regijama. Triglav osiguranje je tradicionalno jako u Međimurskoj, Koprivničko-križevačkoj, Primorsko-goranskoj i Istarskoj županiji. Prostora za rast, kako navode, vide prvenstveno u Dalmaciji i u zagrebačkoj regiji. Isto tako ističu prostor za poboljšanjem unutarnjih procesa, uštedama na određenim razinama, daljnjoj digitalizaciji poslovanja što sve vodi prema profitabilnijem, pa onda i konkurentnijem poslovanju.

## **5.4. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacije Triglav osiguranje d.d.**

Vanjski čimbenici su čimbenici na koje Triglav osiguranje ne može konkretno utjecati. Svaka organizacija dio je nekog gospodarstva, pa tako i Triglav osiguranje d.d.. Kao najveću prepreku sa kojom se organizacija susrela u posljednje vrijeme, kako navodi ispitanik jest valuta koja se promijenila u Hrvatskoj. Naime, ispitanik govori kako organizacija i nije imala toliko problema sa prelaskom na valutu euro s obzirom da posluju i izvan granica Hrvatske. No, ipak je postojao mali napor koji je trebalo uložiti u promjenu cjenovnih usluga iz kune u euro te je najviše prilagodbe i vremena trebalo samim korisnicima, odnosno klijentima Triglav osiguranja d.d.. Osim promjena valute, kao čimbenikom ekonomske okoline, organizacija Triglav susrela se i sa problemom inflacije. Kako navodi ispitanik inflacija je problem cijele države Hrvatske na koju oni nisu mogli puno utjecati, no nastojali su koliko toliko ublažiti njezin utjecaj. Prilikom upita o brojkama sa kojima se organizacija susreće u smislu bruto premije, ispitanik je naveo situaciju iz 2018. godine za koju kaže kako mu je ostala u sjećanju zbog izrazitog povećanja. U strukturi zaračunate bruto premije za 2018. godinu najveći dio otpada na obvezno auto osiguranje (28,7%). Na drugom mjestu je osiguranje imovine (22,1%). Društvo ostvareni ekonomski učinak distribuira putem plaća i naknada zaposlenicima, isplaćenih šteta osiguranicima, davanja državi, plaćanja operativnih i financijskih troškova te plaćanja drugim dionicima na izravan ili neizravan način. Društvo upravlja ekonomskim učinkom tako što svake godine izrađuje plan poslovanja za iduću godinu i potom prati njegovo izvršenje na mjesečnoj razini. Dodatno se tijekom godine rade najmanje kvartalne procjene rezultata poslovanja na temelju najnovijih podataka i informacija. Plan i procjene poslovanja služe za planiranje budućih koraka u ostvarenju ekonomskih (financijskih) pokazatelja te za identificiranje i uklanjanje utjecaja koji bi mogli uzrokovati neispunjenje plana.

Tehnološka okolina zahtjeva najbržu prilagodbu organizacije pa je tako i Triglav osiguranje d.d. u korak sa trendovima. Nastoje pratiti sva aktualna događanja na tržištu i biti u korak s njima. Ispitanik ističe kako su izrazito ponosni što su klijentima, odnosno svojim korisnicima pružili mogućnost online ugovaranja osiguranja putem njihove aplikacije. No, svaka strana priče ima dobre i loše strane. Ispitanik navodi kako je teško pratiti svakodnevna događanja i napredovanja u tehnologiji. Triglav osiguranje d.d. ima svoju web stranicu i profile na društvenim mrežama te smatra kako su time više fokusirani i dostupni starijim generacijama, odnosno već postojećim i lojalnim klijentima, dok bi se pomoću nove tehnologije, odnosno novih društvenih mreža mogli više približiti mlađim generacija putem



trenutno najpopularnije društvene mreže TikTok. Triglav osiguranje d.d. nastoji pratiti sve inovativne tehnologije koje tržište stavlja pred nj.

Kada je riječ o društvenoj okolini, kao i većina ostalih organizacija, Triglav osiguranje d.d. orijentirano je na društveno odgovorno poslovanje. Preko sponzorstava i donacija podupiru različite sportske, kulturne, humanitarne i ostale organizacije i udruge. Društvo stvara dugoročno stabilnu osnovu za svoj razvoj, promovirajući prijelaz na održivije poslovanje i smanjujući svoj utjecaj na klimatske promjene. Društvo planira smanjiti ugljični otisak po zaposleniku za 7%, povećati udio potrošnje električne energije iz obnovljivih izvora na 30%, smanjiti potrošnju uredskog papira i otpada za 10%, smanjiti potrošnju energije po zaposleniku za 5%, smanjiti nastali otpad po zaposleniku za 5%, povećati udio obrazovanja putem e-platформи. Reguliranim postupkom centralizirane nabave roba i usluga na razini cijelog Društva, Društvo je uvelo kontrolne mehanizme kontrole troškova nabave roba i usluga što doprinosi snižavanju troškova materijala. Društvo je u postupku implementacije tzv. procesa „*bez papirnatog poslovanja*“, što će svakako doprinijeti smanjenju potrošnje papira. Sav papir koji Društvo nabavlja i upotrebljava je papir iz recikliranih izvora čime se smanjuje potražnja za novim sirovinama i doprinosi se očuvanju globalnih resursa. U Društvu je uvedeno pravilo dvostranog fotokopiranja i dvostranog ispisivanja. S aspekta energije, Društvo za obavljanje djelatnosti koristi dva energenta i to struju i prirodni plin. U odnosu na oba energenta, Društvo nastoji smanjiti korištenje istih, pa sagledava mogućnosti uvođenja vremenskih brojača koji bi potrošnju energenta uključivali i isključivali u određeno doba dana i pod određenim uvjetima. Također, Triglav osiguranje d.d. bavi se i volonterskim radom. Zaposlenici Triglav osiguranja i Zavarovalnice Triglav volontiranjem su uz vodstvo stručnjaka posadili više od 1200 sadnica smreke, divlje trešnje i hrasta. Timskim radom dali su doprinos u obnovi kočevske šume, koja je stradala uslijed vremenskih nepogoda. Na pitanje zašto ovo rade, ispitanik je odgovorio: „*Svjesni smo da su šume pluća našeg planeta i biološki najraznovrsniji ekosustav na kopnu te da samo brigom o održivom razvoju možemo smanjiti svoj utjecaj na klimatske promjene i pridonijeti očuvanju prirode i za buduće generacije.*“ Osim toga zasadili su oko 300 voćaka za Kuću sv. Franje, od čijih će plodova mališani u ovom domu za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi raditi sokove.

Demografska okolina ima utjecaja na mnoge organizacije te se odnosi na dob, spol, vjeru i slično. Upitano je na koji način demografska okolina utječe na Društvo te ispitanik navodi kako svoje proizvode nastoje prilagoditi dobnim skupinama svojih osiguranika – najsvježiji primjer je proizvod životnih osiguranja „Jesen života“. To je doživotno osiguranje čija je osnovna namjena osiguranje od smrti, kako bi se osigurala sredstva za pokriće pogrebnih troškova. Drugi primjer su primjerice mladi vozači kod kojih je rizik automobilske nesreće veći

zbog neiskustva, što se uzima u obzir prilikom određivanja cijene police. Ispitanik navodi kako je u današnje vrijeme lako privući mlade klijente jer postoji niz novih tehnologija kojima se oni koriste i kojima onda lako dolaze do njih.

Po pitanju političke okoline ispitanik navodi kako je politika je sastavni dio dobre poslovne prakse Društva, koju određuju unutarnje okruženje (usklađenost s internim zahtjevima Grupe (standardi) te procesi, pravilnici, pravila, uputstva i drugi interni akti u Društvu) i vanjsko okruženje (lokalno zakonodavstvo (pozitivni propisi, zahtjevi nadzornih institucija), poslovno okruženje u kojem Društvo posluje te primjena dobre poslovne prakse.

Kada je riječ o pravnoj okolini ispitanik navodi nekoliko aspekta pravne okoline. Društvo je donijelo Politiku praćenja usklađenosti kojom regulira prava i obveze nositelja funkcije praćenja usklađenosti te obveze i odgovornosti poštivanja internih propisa Društva kao i propisa Hrvatske i Europske unije. Isto tako Društvo za potrebe obavljanja svoje registrirane djelatnosti prikuplja, obrađuje i koristi podatke i osobne podatke koje je ovlašteno prikupljati. Svi podaci i osobni podaci koji su dani Društvu su zaštićeni sukladno internim propisima Društva te nacionalnim propisima. Triglav osiguranje d.d. u svom poslovanju provodi mjere sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma sukladno odredbama Zakona o sprječavanju pranja novca, propisima donesenim temeljem Zakona, Zakonskim odredbama i dobrom poslovnom praksom koji vrijede u matičnom društvu te sukladno odredbama Triglavovog Pravilnika o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma te Pravilnicima, Uputama i Okružnicama koje proizlaze iz Zakona i Pravilnika Triglav osiguranja d.d.. Triglav osiguranje d.d. u svom poslovanju provodi odredbe Zakona o administrativnoj suradnji u području poreza između Republike Hrvatske i država članica Europske unije, automatsku razmjenu informacija o financijskim računima između Republike Hrvatske i drugih jurisdikcija i provedbu Sporazuma između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Sjedinjenih Američkih Država o unapređenju ispunjavanja poreznih obveza na međunarodnoj razini i provedbi FATCA-e.

Triglav osiguranje d.d. izrazito poštuje kulturu svih unutar društva uključujući i vanjske suradnike. Ispitanik navodi kako uvažavaju, poštuju pa i prilagođavaju se svim kulturama, običajima i normama jer smatraju da inače ne bi dobro i kvalitetno poslovali. Kao neki primjer iz svojeg ureda navodi kako se na Badnjak, Staru godinu i Veliki petak već uobičajeno radi skraćeno do podne te je to postao standard koji svi zaposlenici očekuju. Isto tako, ukoliko je zaposlenik Triglav osiguranja d.d. neke druge vjere, omogućen mu je slobodan dan za vrijeme njegovog blagdana. Triglav osiguranje d.d. također postupa sukladno načelima svog Kodeksa, odnosno Kodeksa Triglav Grupe od 2015. godine u kojem su zapisane temeljne vrednote i principi poslovanja sa svrhom postizanja poslovnih ciljeva, strateških usmjerenja i konkurentnih prednosti na zakonit i etičan način, uvažavajući načela i standarde poštenog i

transparentnog poslovanja svih zaposlenika Društva. Kodeksom se vode u svakodnevnom radu, a zapisanim vrijednostima i principima pomažu zaposlenicima u situacijama kada nisu sigurni kako trebaju postupiti. S pomoću sljedećih „zlatnih pitanja“ sami provjeravaju prikladnost svojeg ponašanja u nekoj situaciji:

- 1) Je li postupak zakonit?
- 2) Je li postupak u skladu s internim pravilima Društva?
- 3) Hoće li postupak prikazati Društvo ili Triglav Grupu u odgovarajućem svjetlu?
- 4) Hoće li javnost vijest o postupku primiti pozitivno i u skladu s našim očekivanjima?
- 5) Je li postupak u skladu s mojim osobnim vrijednostima, principima i uvjerenjima?

Ako su odgovori na ova pitanja uglavnom pozitivni, prilično je vjerojatno da će postupak biti u skladu sa standardima Triglav Grupe.

Međunarodna okolina za Triglav osiguranje d.d. izrazito je značajna. Kako navodi ispitanik, Triglav osiguranje d.d. dio je Grupe Triglav koja posluje u nekoliko zemalja izvan granice Hrvatske. Samim time organizacija se u potpunosti prilagodila stranim tržištima. Kao primjer toga ispitanik navodi kako je promotivnu kampanju za Triglav osiguranje d.d. u Sloveniji odradila hrvatska pjevačica Severina, što im je doprinijelo povećanju ugleda. Isto tako sa inicijativom da se uklope na hrvatsko tržište sudjelovali su u mnogim manifestacijama među kojima je Zagreb Burger Festival 2018. godine, gdje su imali svoj poseban kutak za klijente sa parolom „TriglavZdravlje“.

Gotovo svaka organizacija u svojem poslovanju nailazi na prepreke poput konkurencije. Postavljeno je pitanje vezano za konkurenciju na tržištu, ima li Triglav osiguranje konkurencije, na što je dan odgovor da Društvo posluje u jakom konkurentnom okruženju. Tržište osiguranja u Hrvatskoj danas broji 15 društava. Tržišni udio Triglava kreće se oko 5,5%. Konkurencija je često nelojalna i suočeni su s konkurentnim cijenama, no usprkos tome Triglav osiguranje d.d. je stabilno društvo (s jakim kapitalnim zaleđem vlasnika, koji je vodeća osiguravajuća kuća na tržištima jugoistočne Europe na kojima posluje) i konkurencija ga ne može vitalno ugroziti.

Kupci, odnosno klijenti su kako navode njihovo „najveće blago“. Prilagođavajući se potrebama svojih klijenata Društvo je kroz godine uvodilo razne ponude osiguranja ne bi li privukli nove klijente i zadržali povjerenje i lojalnost postojećih. Ispitanik ističe kako se u Hrvatskoj klijenti najčešće odlučuju za tzv. tradicionalno osiguranje života gdje osiguratelj

preuzima rizik ulaganja i time garantira isplatu ugovorene svote po isteku osiguranja. Triglav osiguranje d.d. raznim bonusima postiže lojalnost svojih klijenata. Posljednja promotivna ponuda koju je organizacija imala kako bi privukla što više klijenata bili su nagradni ručnici. Svaki ugovaratelj osiguranja koji je u razdoblju od 1. svibnja do 30. lipnja 2023. godine sklopio policu životnog osiguranja s minimalnom premijom 40 eura ili policu dodatnog zdravstvenog osiguranja na poklon je dobio brendirani ručnik.

Pod stavkom tržišta rada, zaposlenik Triglav osiguranja d.d. navodi kako Postupak zapošljavanja u Triglav osiguranju je standardiziran i opisan u internom dokumentu Uputa o postupanju prilikom novog zapošljavanja. Navedeni dokument definira ovlasti, odgovornosti i postupke prilikom novog zapošljavanja. U Triglav osiguranju d.d., sklapanje radnog odnosa uređeno je Zakonom o radu, Pravilnikom o radu te potpisanim Kolektivnim ugovorom koji određuju osnovne obveze i prava radnika te služi kao osnova za pripremu Ugovora o radu. Traženje potencijalnih osoba za zapošljavanje odvija se putem javno dostupnih oglasa putem internetskih stranica. Prema vrsti ugovora o radu u Triglav osiguranju d.d. razlikujemo radnike zaposlene na neodređeno i određeno vrijeme. Radnici Triglav osiguranja d.d., raspoređeni su u osam podružnica te u sjedištu Društva u Zagrebu. Pri tome je u Zagrebu zaposleno više od 30% ukupnog broja radnika. U Triglav osiguranju d.d. od 2009. godine na snazi je Pravilnik o postupku i mjerama za zaštitu dostojanstva radnika. Pravilnikom se utvrđuje postupak i mjere, uključujući i preventivne mjere zaštite dostojanstva radnika Triglav osiguranja d.d.. Dostojanstvo radnika štiti se od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja, koji predstavljaju diskriminaciju u smislu odredbi Zakona o radu. U cilju zaštite dostojanstva radnika, Društvo naročito vodi računa pri donošenju odluka o uređenju radnih i sanitarnih prostorija, načinu kontrole radnika i imovine te pri odlučivanju o svim pitanjima uvjeta rada koja izravno ili neizravno mogu uzrokovati izloženost radnika uznemiravanju i spolnom uznemiravanju. Triglav osiguranje d.d. prema navodima ispitanika u većini slučajeva lako pronalazi kvalificirane i kvalitetne osobe za rad u Društvu. Ponajviše ističe povećan obujam na području Grada Zagreba te navodi kako je baš sada otvoren natječaj za Edukatora u Sektoru za podršku prodaji i odnose s klijentima na lokaciji: Zagreb. Ističe kako se nekoliko puta desila „kriza“ u pronalasku odgovarajuće adekvatne osobe za zapošljavanje u nekim ostalim podružnicama Triglav osiguranja d.d., no u Gradu Zagrebu nikada nisu imali problema sa time.

Naposlijetku ispitanik navodi kako se Triglav osiguranje d.d. prilagođava vanjskim čimbenicima najbolje što može i zna. Iz dana u dan teže napredovanju i usavršavanju svoje lepeze proizvoda i usluga. Kao najvažniju stavku ispitanik je naveo „zadovoljstvo klijenata je i naše zadovoljstvo“.

## **5.5. Kritički osvrt na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije Triglav osiguranje d.d.**

Kritički osvrt na unutarnje i vanjske čimbenike Triglav osiguranja d.d. zahtijeva analizu različitih aspekata koji utječu na poslovanje i uspjeh organizacije. Cilj ovog istraživanja bio je uvid u unutarnje i vanjske čimbenike Triglav osiguranja d.d., kako ih ono kontrolira, vodi i prati. Triglav osiguranje d.d., kao jedna od vodećih osiguravajućih organizacija u regiji, suočava se s različitim izazovima i prilikama koje mogu utjecati na njenu stabilnost i konkurentnost na tržištu osiguranja.

Kada je riječ o unutarnjim čimbenicima organizacije treba uzeti u obzir kako su to čimbenici na koje sama organizacija utječe i prilagođava ih sebi i svojim potrebama. Triglav osiguranje d.d. svoje unutarnje čimbenike u potpunosti prilagođava sebi. Kroz svoje poslovanje vode se vizijom i misijom koju su postavili na samom početku svojeg „poslovnog putovanja“. Misijom koja glasi „izgraditi bolju budućnost“, doista su kao organizacija uspjeli stvoriti sigurnost i povjerenje kroz cijeli svoj životni ciklus, koji u konačnici vodi prema budućnosti u kojoj su im zagaranirani uspjesi. Koristeći razne strategije kroz viziju i misiju postižu zadane ciljeve. Triglav osiguranje d.d. primjer je organizacije koja primjenjuje mješovitu organizacijsku strukturu kako bi efikasno funkcionirala u složenom poslovnom okruženju. Ova struktura kombinira razine funkcionalne, proizvodne i teritorijalne sektore i divizije kako bi se postigla optimalna efikasnost i uspjeh na tržištu osiguranja. U funkcionalnoj podjeli, Triglav osiguranje organizira svoje odjele prema specifičnim funkcijama, poput prodaje, marketinga, financija. Svaki odjel fokusira se na svoj specifičan aspekt poslovanja kako bi osigurao da su zadaci izvršene u skladu s najvišim standardima. Proizvodna podjela omogućuje organizaciji da se organizira prema vrstama osiguranja koje nudi, kao što su autoosiguranje, životno osiguranje ili imovinsko osiguranje. Ova podjela omogućuje Triglav osiguranju d.d. da pruži ciljanu uslugu svojim klijentima i da bolje upravlja svakim aspektom svojih proizvoda. Kada je riječ o teritorijalnoj podjeli, ona omogućuje Triglav osiguranju d.d. da se organizira prema regijama, odnosno tržištima na kojima posluje. Ova podjela omogućuje prilagodbu poslovnih strategija i pristupa specifičnim zahtjevima svakog tržišta odnosno regije, osiguravajući tako bolju uslugu i zadovoljstvo klijenata. Kombinacija ovih podjela omogućuje Triglav osiguranju d.d. da bude fleksibilan i prilagodljiv, da može efikasno odgovoriti na promjene u okruženju poslovanja i konkurenciji na tržištu osiguranja. Ova mješovita organizacijska struktura doprinosi uspjehu Društva u industriji osiguranja.

Mogućnost poboljšanja Triglav osiguranje d.d. ima u privlačenju klijenata mlađe generacije kroz neke, njima bliže aktivnosti i trendove. Triglav osiguranje d.d. tehnologijom koju koristi zadovoljava tržište i trendove koji se tamo nalaze, no uvijek ima prostora za

napredak. Kao primjer nekog novijeg trenda koji se može uzeti u obzir jest činjenica da sve više mladih koristi društvenu mrežu „TikTok“ te bi putem nje Triglav osiguranje d.d. mogao privući više korisnika mlađih generacija. Usprkos ne korištenju ove društvene mreže Društvo ima izrazito velike uspjehe u online oglašavanju. Triglav osiguranje d.d. izdvaja se kao Društvo koje istinski brine o dobrobiti svojih zaposlenika. Njihov pristup nije samo poslovno usmjeren, već se temelji na dubokom poštovanju prema ljudima koji čine srž organizacije. Kroz različite programe podrške, osiguravaju radno okruženje koje potiče razvoj i napredak, kako profesionalno tako i osobno. Redovita edukacija, mogućnosti za napredovanje i ravnoteža između poslovnog i privatnog života samo su neki od načina na koje Triglav osiguranje d.d. pokazuje svoju brigu o svojim zaposlenicima. Ovakav pristup stvara osjećaj pripadnosti i motivaciju za postizanje uspjeha. Triglav osiguranje d.d. se ističe kao vodeća organizacija u području osiguranja. Triglav osiguranje d.d. pružatelj je kvalitetnih usluga, no nekim klijentima cijene njihovih polica osiguranja relativno su visoke i nisu im lako dostupne. Osim toga, postoji mogućnost da neki proizvodi ili usluge ne odgovaraju svim potrebama klijenata, što može dovesti do nezadovoljstva. Također, mogu se pojaviti kritike u vezi s korisničkom podrškom i brzinom rješavanja eventualnih problema, no kako ispitanik navodi, kod Triglav osiguranja d.d. to nije problem koji se događa. Triglav osiguranje d.d. pruža kvalitetne proizvode i usluge, ali kao i svaka organizacija, postoji prostor za poboljšanje. Ljudski potencijali najvrjedniji su čimbenik koji Društvo posjeduje. Triglav osiguranje d.d. ima mrežu podružnica koje su ključni dio njihove strategije širenja i pružanja usluga širom regije. Svaka podružnica diljem Hrvatske nastoji osigurati dostupnost i podršku klijentima te njome upravlja stručno osoblje koje pruža kvalitetnu uslugu i stručne savjete, osiguravajući tako visoku razinu zadovoljstva klijenata. Osim što služe kao mjesta za kupnju osiguranja, podružnice često organiziraju i različite edukativne programe što doprinosi dobrobiti cijelog Društva.

Vanjskim čimbenicima Triglav osiguranje d.d. iznimno se dobro prilagodilo i prihvatilo ih u kulturu svojeg poslovanja. Ekonomska okolina Triglav osiguranja d.d. može se opisati kao dinamična i izazovna, ali istovremeno pruža i brojne prilike za rast i razvoj organizacije. S obzirom na prisutnost organizacije u regiji, Triglav osiguranje d.d. osjeća utjecaj različitih makroekonomskih faktora, uključujući stanje u gospodarstvu, promjene u regulatornom okviru i konkurenciju na tržištu. Ključno je naglasiti kako organizacija kontinuirano prilagođava svoje strategije i poslovanje kako bi se uspješno nosila s tim izazovima i iskoristila prilike koje se pružaju. Uzimajući u obzir svoje dugogodišnje iskustvo i stručnost, Triglav osiguranje d.d. je sposobno prilagoditi se promjenjivim uvjetima tržišta i ostati pouzdan partner svojim klijentima. Tehnološka okolina Triglav osiguranja d.d. značajna je po tehnološkim inovacijama koje Društvo prati. Ova organizacija prepoznaje važnost digitalne transformacije i kontinuirano

ulaganje u nove tehnološke alate kako bi unaprijedila svoje poslovanje i pružila bolje usluge svojim klijentima, što se može primijetiti iz razvijanja različitih aplikacija. Društvena okolina Triglav osiguranja d.d. karakterizira se kao važan dio njenog poslovnog modela i odražava njenu ulogu u društvu kao odgovornog i angažiranog sudionika. Organizacija se aktivno uključuje u različite društvene inicijative i projekte koji doprinose zajednici i okolini u kojoj posluje. Društvo kontinuirano podržava različite programe društveno odgovornog poslovanja, kao što su projekti očuvanja okoliša (smanjenje korištenja papira – sve se stavlja u digitalan oblik), poticanje obrazovanja i zapošljavanja mladih, te podrška lokalnim zajednicama kroz donacije i volonterski rad. Razumijevanje demografskih karakteristika kao što su dob, spol, obrazovanje, zanimanje i socioekonomski status omogućuje Triglav osiguranju d.d. da prilagodi svoje proizvode i usluge kako bi bolje odgovarali potrebama različitih skupina klijenata. Starenje populacije, promjene u obiteljskim strukturama samo su neki od demografskih trendova koji utječu na potražnju za određenim vrstama osiguranja. Na primjer, starija populacija može imati veću potrebu za zdravstvenim osiguranjem ili neživotna osiguranja, dok mladi ljudi možda preferiraju putna osiguranja ili osiguranja imovine. Triglav osiguranje d.d. prepoznaje potrebe tržišta te nudi proizvode i usluge namijenjena svim dobnim skupinama bez obzira na spol vjeru i nacionalnost. Kao osiguravajuća organizacija, Triglav osiguranje d.d. je podložna različitim zakonima, propisima i politikama koje utječu na industriju osiguranja. Promjene u političkim vlastima ili političkim smjerovima mogu donijeti izazove i prilike za Triglav osiguranje, posebno u pogledu regulatornih promjena ili poreznih politika koje mogu utjecati na poslovanje organizacije. Također, politička stabilnost može imati utjecaj na ekonomsku situaciju zemlje u kojoj posluje Triglav, što dalje utječe na potražnju za osiguranjem i kupovne moći klijenata. Trenutna situacija u području političke okoline stabilna je po pitanju samog Društva te se ono sa njome nosi najbolje što zna. Kultura je nešto što Triglav osiguranje d.d. izrazito cijeni i poštuje. Društvo kao takvo svim svojim zaposlenicima pruža jednake mogućnosti i prava bez obzira na njihovu vjeru, kulturu i slično. Niz godina poštuju i njeguju „tradiciju“ poslovnica gdje se na primjer za određene blagdane dan ranije radi skraćeno, organiziraju se razni domjenci i drugo. Također, prilagođavaju se svakoj kulturi tržišta na koji izlaze te u tome pogledu ne nailaze na nikakve prepreke. Klijenti Triglav osiguranja d.d. su ključni čimbenici čije zadovoljstvo i povjerenje igraju presudnu ulogu u uspjehu organizacije. Kao vodeći osiguravatelj u regiji, Triglav se trudi pružiti kvalitetne proizvode i usluge koji odgovaraju potrebama i očekivanjima svojih klijenata. Stoga su klijenti prepoznali visoku kvalitetu proizvoda i usluga koju Triglav osiguranje d.d. nudi i čime im zadovoljava potrebe i želje. Uz pomoć analize povratnih informacija klijenata Triglav osiguranja d.d. mogu se vidjeti njihovi stavovi, potrebe i prioriteta. S obzirom da je Triglav osiguranje d.d. vodeće osiguranje u regiji, očekivano je da ipak ima nekolicinu konkurenata. Konkurenti Triglav osiguranja d.d.

mogu se razlikovati po širini i dubini svoje ponude osiguravajućih proizvoda i usluga. Stoga je važno da Društvo prati konkurenciju te prilagođava i razvija svoju ponudu kako bi ostali konkurentni na tržištu – što u konačnici i jest tako. Tržište rada Triglav osiguranja d.d. predstavlja dinamično okruženje obilježeno potražnjom za visokokvalificiranim zaposlenicima. Kao vodeća osiguravajuća organizacija u regiji, Triglav osiguranje d.d. kontinuirano traži stručnjake koji će doprinijeti njihovom rastu i razvoju. Uz naglasak na kontinuiranom obrazovanju i razvoju zaposlenika, Triglav osiguranje d.d. pruža inspirativno radno okruženje gdje se cijeni inovacija i timski rad. Uz fleksibilne radne obaveze i naglasak na ravnoteži između poslovnog i privatnog života, Triglav osiguranje d.d. teži biti poslodavac poželjan za talentirane pojedince koji žele ostvariti svoj puni potencijal u poticajnom i kvalitetnom okruženju.



## 6. Zaključak

Čimbenici oblikovanja organizacije bili oni unutarnji ili vanjski mogu se proučavati kao jedinstven skup faktora koji utječu na način na koji neka organizacija posluje, razvija se i postiže svoje ciljeve. Ukoliko je neka organizacija uspješna to znači da uspješno i pravilno „balansira“ unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Važno je istaknuti kako se unutarnji i vanjski čimbenici međusobno nadopunjuju i utječu jedni na druge. Fleksibilnost i prilagodljivost ključan su faktor uspjeha. Unutarnji čimbenici kao što su vizija, misija, ciljevi, strategija, lokacija, tehnologija i dr. imaju ključnu ulogu u stvaranju profila organizacije. Organizacija mora imati postavljenu jasnu viziju i misiju kojom će se voditi nadalje određenim strategijama do ciljeva. Osim strategije, kako bi organizacija došla do postavljenog cilja, ona se služi brojnim tehnologijama koje zahtijevaju konstantno ulaganje.

S druge strane, vanjski čimbenici organizacije poput društvene okoline, kulturne okoline, političke okoline, konkurencije, tržišta rada, kupaca i drugi mogu izazvati potrebu za prilagođavanjem što može dovesti do promjena strategija. Dakako, svaka organizacija prolazi kroz životni ciklus kao i čovjek. Sve počinje razvojem, pa zatim rast, stabilizacija odnosno faza zrelosti i na kraju umiranje odnosno propadanje. Faza zrelosti je faza tijekom koje je organizacija dostigla neki svoj maksimum te raspolaže sa širokom lepezom proizvoda i dobro posluje na tržištu. Najvažniji čimbenici su ljudi odnosno ljudski potencijali bez kojih ništa u organizaciji ne bi uspjelo. Bez njih niti jedna organizacija ne bi mogla postići zadane ciljeve. Osim toga tu su i kupci odnosno klijenti kojima organizacija zadovoljava sve njihove želje i potrebe. Kupci su organizaciji na prvom mjestu te je glavni cilj zadržati njihovu lojalnost.

Istraživanje čimbenika, vanjskih i unutarnjih, koji utječu na osiguravajuće društvo Triglav d.d. provedeno je metodom intervjua. Prikazan je odnos Triglav osiguranja d.d. na unutarnje čimbenike, odnosno kako Društvo upravlja čimbenicima i situacijama koje su stavljene pred njih te kako se prilagođavaju vanjskim čimbenicima na koje nemaju utjecaja. Triglav osiguranje d.d. iz dana u dan ulaže u svoje napredovanje i obrazovanje, iz prvog gledišta, šaljući svoje zaposlenike na razna usavršavanja i obrazovanja. Svojom misijom doista „stoje na raspolaganju“ svojim s klijentima, brzo i efikasno rješavajući sve njihove probleme i nastale štete. Društvo ide u korak sa modernom, novom tehnologijom koja ih okružuje prilagođavajući svoje poslovanje mladim naraštajima koji sve više stvari vole obavljati iz udobnosti svoga doma. Mnogobrojne podružnice omogućuju Društvu poslovanje diljem Hrvatske što dodatno doprinosi razvoju i boljitku poslovanja. Vanjski čimbenici su čimbenici na koje Triglav osiguranje d.d. nema nikakvog utjecaja te ih ne sputavaju u njihovom poslovanju. Prilagođavajući im se stječu bolje konkurentske prednosti, bolju snalažljivost i stalnu

raspoloživost za klijente. Uzimajući u obzir demografsku okolinu Triglav osiguranje tržištu nudi razne proizvode i usluge prilagođene svim dobnim skupinama nevezano za spol, religiju i drugo. Višegodišnjim iskustvom potaknuti njeguju tradiciju Društva uz svoje standarde, običaje i norme. Triglav osiguranje d.d. u svojem poslovanju ima mnogobrojne konkurente no to ih samo još dodatno ojačava. Društvo razumno koristi unutarne čimbenike za oblikovanje organizacijske strukture te se najbolje moguće prilagođava i uvažava vanjske čimbenike što ih dovodi do uspješnog poslovanja na kraju svake godine. Nastoje pružiti klijentu što bolji i kvalitetniji proizvod odnosno uslugu u najkraćem mogućem roku što ih dovodi do lidera na tržištu već dugi niz godina.

## Literatura

1. Buble, M. (2005.) Uvod u strateški menadžment. M. Buble, (ur.), *Strateški menadžment*, (str. 11). Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Dulčić, Ž. (2005.) Struktura okoline. Ž. Dulčić, (ur.), *Strateški menadžment*, (str. 19). Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Buble, M. (2006.), Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Brătianu, C. i Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
5. Campbell, D., Craig, T. (2016). *Organisations and the Business Environment*. New York: Routledge.
6. Čuić Tanković, A. (2013.) Defining Strategy using Vision and Mission Statements of Croatian Organizations In Times Of Crisis. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 331-342.
7. Ekonomska baza (bez dat.) Tržište rada Preuzeto: 05.02.2024. s <https://ekonomskabaza.hr/category/makro/trziste-rada/>
8. Galetić, L., Cingula, M. (2011.) Pojmovno određenje organizacije. L. Galetić, (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, (str. 2-3). Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
9. Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2011.) Razine i vrste tehnologije. L. Galetić, (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, (str. 84). Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
10. Galetić, L. (2011.) Specifična okolina. L. Galetić (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, (str. 128). Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
11. Rašić Jelavić, S., Galetić, L., Hernaus, T. (2016.) Organizacijske strukture. L., Galetić, *Organizacija*, (str. 193-224). Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
12. Galetić, L., Filipović, D. (2016.) Čimbenici okoline. L. Galetić, (ur.), *Organizacija*, (str. 160-171.). Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
13. Hrvatska enciklopedija (bez dat.). Preuzeto: 20.12.2023. s: <https://www.enciklopedija.hr/>
14. Hrvatska gospodarska komora (bez dat.), Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU, Prosječan broj zaposlenih. Preuzeto 05.02.2024. s <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf>
15. Hrvatski jezični portal (bez dat.), Preuzeto: 05.02.2024. s <https://hjp.znanje.hr/>
16. Kesić, T. (2003.), Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb: Opinio

17. Louis Vuitton (bez dat.). Preuzeto: 06.02.2024. s <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/homepage>
18. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015.), Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb: Libertas
19. Previšić, J., Došen, O., Krupka, Z. (2012.), Osnove međunarodnog marketinga, Zagreb: Školska knjiga
20. Pravilnik o organizaciji rada Triglav osiguranje d.d. (bez dat.), Triglav osiguranje d.d., Zagreb. Preuzeto 05.02.2024. s <https://www.triglav.mk/wps/wcm/connect/2e660127-348c-44d7-aaaf-54813fe4e363/Sustav+i+politika+upravljanja+TOZG,+za+web.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2e660127-348c-44d7-aaaf-54813fe4e363>
21. Poslovni dnevnik (bez dat.). Poslovanje u Kini. Preuzeto: 05.02. 2024. s <https://www.poslovni.hr/svijet/kako-poslovati-s-kinezima-88626>
22. Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
23. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
24. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
25. Sikavica, P. (1991.), *Modeliranje organizacijske strukture poduzeća*. Zagreb: Informator
26. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.
27. Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija
28. Treven, B. (1991.), *Strateški management*. Zagreb: Informator
29. Triglav osiguranje d.d. (bez dat.). O nama. Preuzeto: 05.02.2024. s <https://www.triglav.hr/o-nama/o-drustvu>
30. Unija smart (2021.). Veličina poduzetnika. Preuzeto: 10.02.2024. s <https://unija.com/hr/velicina-poduzetnika/>
31. Zakon o računovodstvu (bez dat.), Članak 5., NN 78/115, 114/22 . Preuzeto: 05.02.2024. s <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>
32. Žugaj, M., Cingula, M. (1992), *Temelji organizacije*. Varaždin: Foing
33. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.), *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin
34. Žugaj, M. (2005.), *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždinske toplice: TISAK
35. Weihrich, H., Koontz, H. (1998.), *Menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.

## Popis slika

Slika 1. Kako organizacija stvara vrijednost (Sikavica, 2011., str. 20).....	3
Slika 2. Pregled najvažnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije (Sikavica, 1999., str. 70).....	6
Slika 3. Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije (Sikavica, 2011. str. 216-217) .....	12
Slika 4. Karakteristike SMART ciljeva (Sikavica i sur. 2008., str. 155-159) .....	15
Slika 5. SWOT analiza (Sikavica, 2011., str. 226).....	17
Slika 6. Kategorizacija veličine poduzeća prema prosječnom broju zaposlenih (Hrvatska gospodarska komora, bez dat.) .....	20
Slika 7. Životni ciklus organizacije (Sikavica, 2011., str.259) .....	21
Slika 8. Čimbenici koji određuju lokaciju organizacije (Sikavica, 2011., str. 274) .....	25
Slika 9. Pripajanje organizacije A organizaciji B (Sikavica, 2011. str. 302).....	33
Slika 10. Fuzija ili spajanje organizacije A i B (Sikavica, 2011., str. 304) .....	33
Slika 11. Organizacijske jedinice Triglav osiguranja d.d. (Pravilnik o organizaciji rada Triglav osiguranja d.d.).....	43

## **Popis tablica**

Tablica 1. Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu .....	8
Tablica 2. Hibridne organizacijske strukture .....	10
Tablica 3. Razlike između velike i male organizacije .....	19

## Prilog – upitnik s pitanjima za intervju

1. Možete li u nekoliko kratkih crta opisati profil same organizacije odnosno Triglav osiguranja d.d.?
2. Vaša misija glasi: „ Naša misija je izgraditi sigurniju budućnost. Pri tome se rukovodimo trima vrijednostima koje prožimaju naše dnevno poslovanje, osobni odnos prema strankama te odnos prema okolišu:
  - Angažiranost: Odgovaramo brzo i učinkovito.
  - Jednostavnost: Jednostavni smo i transparentni.
  - Pouzdanost: Ostvarujemo obećano.“Možete li doista potvrditi da se Triglav osiguranje vodi svojom misijom tijekom svojeg poslovanja?
3. Koji su vaši neki ciljevi koji se kroz viziju i misiju žele postići? Te kako izgleda strategija s obzirom na postavljene ciljeve organizacije.
4. Kako izgleda organizacijska struktura Triglav osiguranja?
5. Kako se prema veličini svrstava Triglav osiguranje? (veliko poduzeće, srednje ili malo)
6. Tehnologija je usko povezana sa ciljevima i zadacima organizacijske strukture. Zadaci organizacije, bili oni pojedinačni ili skupni, ostvaruju se različitim tehnologijama. Kako biste opisali tehnologiju Triglav osiguranja?
7. U kojoj fazi životnog ciklusa se organizacija trenutno nalazi?
8. Što biste mogli reći o ljudskim potencijalima u organizaciji? Jesu li oni važni za organizaciju? Imaju li mogućnosti napredovanja i dodatnih usavršavanja?
9. Smatrate li da nudite kvalitetan proizvod koji je potreban tržištu na kojem se organizacija nalazi? Ima li organizacija dovoljno široku lepezu proizvoda za zadovoljenje svih potreba?
10. Ima li lokacija veliku ulogu u vašem poslovanju?
11. Smatrate li da Triglav osiguranje u budućnosti može proširiti svoje poslovanje i napredovati? Može li organizacija poboljšati svoje unutarnje čimbenike te postati konkurentniji na tržištu?
12. Što biste mogli reći o ekonomskoj okolini Triglav osiguranje? Koje su možda posljednje prepreke sa kojima se organizacija susrela po tom pitanju?
13. Možete li u nekim brojkama reći kako se organizacija kreće, gdje se nalazi s obzirom na bruto premiju i sl.?
14. Kada govorimo o tehnološkoj okolini, kako se Triglav osiguranje d.d. snašao u cijeloj toj „modernoj“ tehnologiji?
15. Smatrate li da Triglav ima konkurenciju? Može li ona uvelike narušiti poslovanje organizacije?

16. Kako društvena okolina utječe na poslovanje Triglav osiguranja?
17. Ima li kultura utjecaja na poslovanje i poslovno okruženje? Kako Triglav osiguranje d.d. balansira to sve s obzirom da posluju i na tržištima van Republike Hrvatske? Uz kulturu možemo se nadovezati i na međunarodnu okolinu Društva, pa ako biste nam mogli nešto više o tome reći?
18. Demografska okolina ima utjecaja na mnoge organizacije, ono se odnosi na dob, spol. Imaju li oni utjecaja na organizaciju ?
19. Politička i pravna okolina važne su za svaku organizaciju s obzirom na neka pravila i norme kojih se treba svaka organizacija pridržavati. Kako se Triglav osiguranje d.d. nosi sa time?
20. Kupci su dakako najvažniji čimbenik svake organizacije, vodi li se time i Triglav? Kako ih privlačite? Što im nudite?
21. Kakva je situacija kod Triglav osiguranja vezano za tržište rada? Kako se traže novi zaposlenici?
22. Što biste mogli reći za sveukupne vanjske čimbenike organizacije kojima se Triglav osiguranje d.d. prilagođava?