

# STATISTIČKA ANALIZA UTJECAJA ORGANIZACIJSKE POLITIKE I IZBORA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PARAMETRE POSLOVANJA IZABRANIH PODUZEĆA NA HRVATSKOM I SVJETSKOM TRŽIŠTU

---

Vlahović, Bartul

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:943622>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**DIPLOMSKI RAD**

**STATISTIČKA ANALIZA UTJECAJA  
ORGANIZACIJSKE POLITIKE I IZBORA  
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA  
PARAMETRE POSLOVANJA IZABRANIH  
PODUZEĆA NA HRVATSKOM I SVJETSKOM  
TRŽIŠTU**

**Mentorica:**

**Prof. dr. sc. Elza Jurun**

**Student:**

**Bartul Vlahović**

**Split, kolovoz 2019.**

# SADRŽAJ DIPLOMSKOG RADA

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1. Problem istraživanja.....	4
1.2. Predmet istraživanja.....	6
1.3. Istraživačke hipoteze.....	7
1.4. Ciljevi istraživanja.....	8
1.5. Metode istraživanja.....	9
1.6. Doprinos istraživanja.....	10
1.7. Struktura diplomskog rada.....	10
<b>2. TEMELJNE KARAKTERISTIKE STATISTIČKE ANALIZE.....</b>	<b>12</b>
2.1. Osnovni statistički pojmovi.....	12
2.2. Korelacijska i regresijska analiza.....	14
2.3. Shapiro-Wilkov test, One Way Anova, Kruskal-Wallisov test i $\chi^2$ test.....	17
2.4. Vremenski nizovi.....	20
2.5. Testiranje hipoteza.....	23
<b>3. POSLOVNA ORGANIZACIJA.....</b>	<b>25</b>
3.1. Pojam i značaj organizacije.....	25
3.2. Čimbenici oblikovanja organizacije.....	26
3.3. Pojam organizacijske strukture.....	31
3.4. Vrste organizacijskih struktura.....	32
<b>4. ANALIZA ODABRANIH PODUZEĆA.....</b>	<b>41</b>
4.1. Izbor poduzeća sa sjedištem van granica Republike Hrvatske za potrebe analize...41	
4.1.1. Izbor poduzeća.....	41
4.1.2. Opći podaci o odabranim poduzećima.....	41
4.1.3. Financijski rezultati i pokazatelji odabranih poduzeća.....	43
4.1.4. Vrste organizacijskih struktura.....	49
4.2. Izbor poduzeća sa sjedištem unutar granica Rep. Hrvatske za potrebe analize.....	53
4.2.1. Izbor poduzeća.....	53
4.2.2. Opći podaci o odabranim poduzećima.....	54
4.2.3. Financijski rezultati odabranih poduzeća.....	55
4.2.4. Vrste organizacijskih struktura.....	56

<b>5. STATISTIČKA ANALIZA UTJECAJA ORGANIZACIJSKE POLITIKE I IZBORA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PARAMETRE POSLOVANJA IZABRANIH PODUZEĆA NA DOMAĆEM I STRANOM TRŽIŠTU.....</b>	<b>61</b>
5.1. Ciljevi i metodologija istraživanja.....	61
5.2. Analiza i interpretacija rezultata.....	62
5.3. Prosudba istraživačkih hipoteza.....	71
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>73</b>
<b>SAŽETAK/SUMMARY</b>	
<b>POPIS LITERATURE</b>	
<b>POPIS TABLICA, SLIKA, HISTOGRAMA I GRAFIKONA</b>	

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Organizacija je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti pa stoga nije pretjerano tvrditi da se pojava organizacije može usko povezati uz pojavu čovjeka. Čovjek se počeo baviti organizacijom još u dalekoj prošlosti – pri obavljanju korisnog proizvodnog rada, odnosno preoblikovanja predmeta rada u razne proizvode, a sve u svrhu podmirivanja vlastitih životnih potreba. Da bi taj njegov proizvodni rad bio što uspješniji, čovjek je bio primoran promišljati o svakom stupnju svoga, nazovimo ga tako, radnog procesa. Drugim riječima, bio je primoran organizirati svoj rad. Čovjek s kvalitetnom organizacijom je u mnogo kraćem roku i uz manji napor postizao bolje rezultate, a uz to, osim zadovoljavanja primarnog cilja – preživljavanja, organizacija mu je pomogla i da se razvije kao ljudsko i društveno biće.<sup>1</sup>

Međutim, znanstvena istraživanja organizacije su se počela provoditi relativno kasno, krajem 19. i početkom 20. stoljeća. Tek tada je uočena jasna poveznica kvalitetne organizacije i gospodarskog i društvenog rasta. Od prvih znanstvenih istraživanja pa do danas razvili su se brojni pravci, škole i koncepcije, ali zbog kompleksnosti organizacijske problematike mnoga pitanja i dalje nisu odgovorena. Još i danas se susrećemo s različitim definicijama pojma organizacije i organiziranja.<sup>2</sup>

Prema **Kapustiću** (1984), četiri temeljne skupine pojma organizacije su:

- a) Univerzalni pojam organizacije
- b) Institucionalni pojam organizacije
- c) Strukturalni pojam organizacije
- d) Funkcionalni pojam organizacije

Za ovaj rad su najzanimljivije posljednje dvije skupine shvaćanja pojma organizacije – strukturalni pojam organizacije, jer se pojam organizacije odnosi na svojstva i strukturu poduzeća, i funkcionalni pojam organizacije, jer je u tom kontekstu organizacijska djelatnost postupak raščlanjivanja poduzeća na podsustave i integriranje tih podsustava u jednu cjelinu.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator

<sup>2</sup> Kordić, D. (1997.): Organizacija poduzeća, Mostar: Narodni list

<sup>3</sup> Kapustić, S. (1984.): Metodika organizacijskog projektiranja, Samobor: Zagreb

Organizacija, kao aktivnost, ali i kao institucija u tolikoj je mjeri danas sveprisutna u društvu da je nemoguće zamisliti daljnji razvoj bez razumijevanja njenih komponenti. O važnosti organizacije dovoljno govori podatak da je zbog svog značaja kao znanstvena disciplina uključena u nastavne planove gotovo svih visokoškolskih ustanova. Organizacijom se bavi sve više znanstvenih i stručnih radnika u brojnim institutima, ali i u gospodarskim subjektima. Neprestano usavršavanje postojećih tehnika i tehnologija, primjena novih metoda rada i suvremenih informacijskih sustava te unapređenje društvenih odnosa temeljna su obilježja današnjeg doba. Glavni zadatak organizacije je prilagodba tim trendovima. Organizacija poprima sve dinamičniji karakter, a poduzeća koja u takvoj okolini kvalitetno organiziraju svoje poslovanje u mogućnosti su ostvariti vrlo značajne konkurentske prednosti.<sup>4</sup>

Najvažniji dio svake organizacije je njezina struktura. Ona predstavlja sastavni dio svakog organizma, pa tako i svake organizacije. Organizacijska struktura nekog poduzeća je njezin sustav unutarnjih veza i odnosa, a nije teško zaključiti koliko su te dvije stvari važne za funkcioniranje poduzeća kao cjeline.<sup>5</sup> Čak i najmanja poduzeća imaju uređenu organizacijsku strukturu. Ona pokazuje tko je kome podređen ili nadređen i ukazuje na zadatke koje svaki pojedinac u sustavu treba izvršavati kako bi poduzeće što uspješnije poslovalo. Važnost organizacijske struktura se često poistovjećuje s važnošću anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam. Baš zbog toga, organizacijska struktura se naziva anatomijom poduzeća.<sup>6</sup>

Možda je **Drucker P.** (1962) najbolje definirao pojam organizacijske strukture kazavši: „Da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom poduzeća.“<sup>7</sup>

Postoje mnogi oblici, odnosno vrste organizacijskih struktura. Svaka vrsta organizacijske strukture je jedan način provođenja unutarnje podjele rada i formiranja organizacijskih jedinica. Budući da svaka vrsta organizacijske strukture ima svoje karakteristike, a samim time prednosti i mane, glavni izazov organizacije poduzeća jest izbor adekvatne vrste organizacijske strukture. Svako poduzeće se razlikuje po vrsti, po načinu proizvodnje, po broju zaposlenih, lokaciji, ciljevima, zadacima itd. pa izbor primjerene strukture nije nimalo jednostavan zadatak.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator

<sup>5</sup> Babić, M. (1976.): Osnovi organizacije, Sarajevo: Svjetlost

<sup>6</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator

<sup>7</sup> Drucker, P. u knjizi: Braut, R., Jaeger, A., Novak, M., (1962.): Priručnik o organizaciji poduzeća, Zagreb: Informator, str. 125

<sup>8</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator

Ovim istraživanjem pokušat će se razjasniti problem izbora vrste organizacijske strukture, analizirajući ostvarene rezultate i trendove kretanja financijskih pokazatelja pojedinih izabranih poduzeća na domaćim i stranim tržištima. Pri tome se uvažava: a) veličina svakog poduzeća prikazanu prema broju zaposlenika, b) djelatnost i industriju iz koje dolazi, c) ukupni tržišni udio, d) geografski položaj i sl. Prema tome, glavni problem kojim će se ovo istraživanje baviti jest utjecaj izbora vrste organizacijske strukture na ukupno financijsko poslovanje izabranih poduzeća i usporedba poslovne strukture vodećih stranih i domaćih poduzeća.

## 1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživanja je utjecaj organizacijske politike izabranih poduzeća na parametre njihova poslovanja prikazane kroz mjere uspješnosti. Mjere uspješnosti su najčešće definirane kao efektivnost – obavljanje stvari na pravi način, odnosno stupanj uspješnosti kojim poduzeće ostvaruje svoje ciljeve, i efektivnost – obavljanje pravih stvari, odnosno korištenje minimalnog napora i minimalne količine resursa kako bi se proizvela željena količina resursa i samim time ostvarila što veća razlika između uloženoga i ostvarenoga.<sup>9</sup>

U ovom istraživanju poseban značaj će dobiti izbor organizacijske strukture. Istražit će se koliki utjecaj izbor organizacijske strukture ima na financijske pokazatelje poslovanja, prikazane u pet skupina:

1. Pokazatelji likvidnosti – pokazuju sposobnost poduzeća da u kratkom roku podmiri svoje dospjele obveze
2. Pokazatelji zaduženosti – pokazuju koliko određeno poduzeće financira poslovanje iz tuđih izvora
3. Pokazatelji profitabilnosti – pokazuju efikasnost poslovanja poduzeća kroz povrat uloženog kapitala<sup>10</sup>

Koristeći se statističkim metodama pokazat će se postoji li (i u kojoj mjeri) povezanost provođenja određenih organizacijskih politika i ukupnih financijskih rezultata poduzeća te

---

<sup>9</sup> Drucker, P. (1973.): *Tasks, Responsibilities, Practice*, New York: Harper&Row

<sup>10</sup> Buble, M. (2005.): *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija

analizom komparativne statike (usporedbe dvaju vremenskih trenutaka koristeći podatke koje prikazuju položaj organizacije u odnosu na čimbenike u okolini)<sup>11</sup> pokušati prikazati kretanje financijskih pokazatelja uspješnosti kroz nekoliko poslovnih razdoblja,

Sastavni dio analize su sva kvalitativna i kvantitativna obilježja određenih poduzeća (broj zaposlenih, industrija, djelatnost, i sl.) te prikaz koliko utjecaja baš ona imaju na izbor organizacijske politike, a samim time i organizacijske strukture.

Efikasna organizacija služi kao instrument za ostvarenje strateških ciljeva, a organizacijska struktura je skelet svakog poduzeća. Drugim riječima, organizacijska struktura je ono što čini organizaciju efikasnom. Prema tome, nije teško zaključiti kolika je važnost ovog predmeta istraživanja za sveukupne performanse svakog gospodarskog subjekta, a samim time i društva u cjelini.<sup>12</sup>

### 1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Prema **Zeleniki** (2000) hipoteza je znanstvena pretpostavka postavljena za objašnjenje neke pojave koju treba provjeriti i dokazati (ili opovrgnuti) da bi postala vjerodostojna znanstvena teorija ili znanstveni zakon.<sup>13</sup>

Uzimajući u obzir navedeni problem i predmet istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

#### **H 1: Izbor organizacijske strukture, uvjetovan organizacijskom politikom izabranih poduzeća, utječe na financijske pokazatelje poslovanja**

Gore navedena hipoteza ukazuje na usku povezanost izbora organizacijske strukture i uspješnosti poslovanja. Organizacijska struktura je ključni dio, a financijska dobit glavni cilj svakog gospodarskog subjekta.

#### **H 2: Veličina poduzeća izražena brojem zaposlenika utječe na izbor organizacijske strukture**

---

<sup>11</sup> Stacey, R. D. (1993.): Strategic management and organisational dynamics, Harlow: Pitman Publishing

<sup>12</sup> Buble, M. (2000.): Management, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>13</sup> Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 114



Očekuje se da veličina poduzeća ima utjecaja na izbor organizacijske strukture budući da poduzeća s velikim brojem zaposlenika zahtijevaju kompleksniju organizacijsku politiku, a samim time i složeniju organizacijsku strukturu.

### **H 3: Vodeća poduzeća sa sjedištem unutar granica Hrvatske imaju istu ili sličnu organizacijsku strukturu kao i vodeća poduzeća sa sjedištem van granica Hrvatske**

Ova hipoteza ukazuje na sličnost organizacijske politike unutar vodećih stranih i domaćih poduzeća. Domaća poduzeća imaju relativno manji utjecaj na svjetsko gospodarstvo od stranih poduzeća pa provođenjem slične organizacijske politike i izborom iste organizacijske strukture pokušavaju oponašati strana poduzeća, a sve u svrhu postizanja što boljih rezultata poslovanja i ostvarivanja sinergije unutar organizacije.

## **1.4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Osnovni cilj istraživanja je utvrditi odnos izabrane organizacijske politike promatranih poduzeća, prikazane organizacijskom strukturom i financijskih pokazatelja poslovanja. Usporedbom podataka o organizacijskim strukturama promatranih poduzeća prikazat će se koliko poduzeća unutar granica Hrvatske oponašaju poslovanje vodećih stranih poduzeća i koliki utjecaj veličina poduzeća prikazana brojem zaposlenika ima na izbor organizacijske strukture.

Pomoćni ciljevi čije će ostvarenje potpomoći ostvarenju osnovnog cilja su:

- ❖ Istražiti trendove poslovanja promatranih poduzeća.
- ❖ Definirati teorijski okvir organizacije poslovanja i pojma organiziranja kao jedne od temeljnih funkcija menadžmenta.
- ❖ Definirati važnost pojedinih pokazatelja poslovanja za istraživanje.
- ❖ Definirati vremensko razdoblje promatranja.
- ❖ Ispitati postoje li razlike u organizacijskoj strukturi poduzeća ovisno o geografskom položaju.
- ❖ Ispitati postoji li razlika u organizacijskoj strukturi poduzeća ovisno posjeduju li poslovnice u više različitih država ili posluju u samo jednoj državi.

## 1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

U svrhu što kvalitetnije provedbe teorijskog i empirijskog istraživanja, kao planski postupak ispitivanja i istraživanja neke pojave koristit će se znanstvene metode:

- ❖ Metoda indukcije – sistemska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- ❖ Metoda dedukcije – sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina razmišljanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni stavovi.
- ❖ Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije sastavne dijelove.
- ❖ Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.
- ❖ Metoda dokazivanja – misaoni postupak kojim se utvrđuje istinitost pojedinih spoznaja, stavova ili teorija.
- ❖ Metoda klasifikacije – sistemska i potpuna podjela općeg pojma na posebne.
- ❖ Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te empirijskih potvrđivanja njihovih odnosa i veza.
- ❖ Metoda komparacije – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu razlika među njima.
- ❖ Statistička metoda – pomoću statističkih metoda analiziramo pojave koje nas okružuju, tako da pomoću grafikona i izračunatih pokazatelja otkrivamo njihove strukture, karakteristike i zakonitosti u pojedinim vremenskim intervalima te uzročno-posljedične veze između tih pojava.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 313-345

## **1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

Glavni doprinos ovog istraživanja ogleda se u proširenju znanja o važnosti organizacijske politike za sveukupno poslovanje poduzeća. Iako postoji već mnogo podataka, dokaza i istraživanja o gore navedenoj tezi, utjecaj izbora same organizacijske strukture na financijske pokazatelje poslovanja nije dovoljno istražen.

Ovim istraživanjem dobit će se detaljni uvid na koji to način pojedina organizacijska struktura utječe na ponašanje zaposlenika, a samim time i na njihove performanse i krajnji rezultat poslovanja, odnosno dobit.

Usporedbom organizacijskog ustroja vodećih poduzeća na području Republike Hrvatske i vodećih poduzeća koja posluju na stranim tržištima, ovo istraživanje će pokazati u kojoj mjeri domaća poduzeća prate trendove najrazvijenijih svjetskih kompanija. Samim time, domaća poduzeća će dobiti smjernice kako u budućnosti poboljšati svoje poslovanje i postati konkurentnija, što na domaćem, a što na inozemnim tržištima.

Za kraj, ovo istraživanje odgovorit će na pitanje u kojoj mjeri se dobrom organiziranošću može postati uspješan. Siguran sam da će odgovor na to pitanje biti itekako zanimljiv.

## **1.7. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA**

Diplomski rad je podijeljen na šest zasebnih cjelina. Svaka cjelina je tematski povezana i nadopunjuje prethodnu.

Prvi dio nas na sažet način uvodi u tematiku diplomskog rada. Ukratko je opisan problem i predmet istraživanja, definirane su istraživačke hipoteze, ciljevi, metode te doprinos istraživanja. Na samom kraju uvodnog dijela prikazana je i struktura diplomskog rada.

Drugi dio govori o statističkim metodama koje će se koristiti kako bi istraživanje bilo što uspješnije i detaljnije. Svaki statistički pojam koji će biti spomenut u empirijskom dijelu rada će biti detaljno opisan. Pojmovi kao što su regresijska i korelacijska analiza bit će detaljno razrađeni kako bi u daljnjem dijelu čitatelj ovog istraživanja mogao što jasniji proučiti tematiku

i iznesenu problematiku te razumijevanjem dobivenih rezultata u budućnosti ostvariti korist u vlastitom poslovnom životu.

U trećem dijelu se precizno obrađuje tematika organizacije poslovanja. Spominju se pojmovi kao čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacije te organizacijska struktura. Objašnjava se sam proces izgradnje organizacijske strukture, odgovara na pitanja na koji način i kada provesti promjene u organizaciji i kako se organizirati u slučaju bilo kakve nestabilnosti, odnosno prijetnje u okolini. Također, pri kraju trećeg dijela se potanko objašnjava svaka vrsta organizacijske strukture.

Četvrti dio je analitički dio. Podijeljen je na dva dijela, na dio u kojemu će se vršiti analiza poduzeća sa sjedištem van granica Hrvatske (inozemna poduzeća) i na dio u kojemu će se analizirati poslovanje poduzeća sa sjedištem unutar granica Hrvatske. Na početku oba dijela napravljen je popis promatranih poduzeća. Nakon toga slijede opći podaci o svakom promatranom poduzeću, njihovi financijski rezultati, pokazatelji poslovanja te organizacijska struktura svakog promatranog poduzeća.

Peti dio je najvažniji dio ovog istraživačkog rada. Sastoji se od empirijskog istraživanja u kojemu je izvršena detaljna analiza, a sve u svrhu dobivanja rezultata koji služe za prosudbu istraživačkih hipoteza. Pri kraju ovog dijela slijedi interpretacija dobivenih rezultata, njihov grafički prikaz te odgovor prihvaćaju li se početne hipoteze ili ne.

Šesti dio je osvrt na temu istraživanja, dobivene rezultate istraživanja i smjer kojim bi se vodeća hrvatska poduzeća trebala kretati kako bi povećala svoju konkurentnost i tako ostvarila toliko željeni makroekonomski gospodarski rast.

U posljednjem dijelu nalazi se sažetak diplomskog rada na hrvatskom i engleskom jeziku, popis slika, tablica, grafikona te literature korištene u radu.

## 2. TEMELJNE KARAKTERISTIKE STATISTIČKE ANALIZE

### 2.1. OSNOVNI STATISTIČKI POJMOVI

Statistika kao znanstvena disciplina ima mnogo definicija. U ovom diplomskom radu izdvojena je ona prema kojoj je statistika znanstvena disciplina koja vlastitim metodama i tehnikama analizira masovne pojave putem njihovih brojčanih pokazatelja. Sve ove aktivnosti provode se u svrhu izvođenja zaključaka, odnosno lakšeg donošenja odluka. Statistika se dijeli na deskriptivnu statistiku koja se bavi prikupljanjem, selekcioniranjem, grupiranjem i grafičkim prezentiranjem statističkih podataka te inferencijalnu čija je glavna karakteristika korištenje statističkih metoda i tehnika kako bi se došlo do zaključka o karakteristikama skupa kao cjeline na osnovu informacija o dijelu (uzorku) jedinica izabranih na slučajan način iz statističkoga skupa.

**Statistički skup** je skup elemenata kojima se proučava jedno ili više obilježja, a čije se vrijednosti konstantno mijenjaju. Definira se pojmovno, prostorno i vremenski.<sup>15</sup>

**Statistička obilježja** su značajke prema kojima se jedinice statističkog skupa razlikuju ili nalikuju jedna drugoj. Dijelimo ih na:

- Kvalitativna – označavaju svojstva jedinica statističkog skupa koja se izražavaju riječima, opisno. Obuhvaćaju nominalna (npr. narodnost), zemljopisna (npr. mjesto rođenja) i redosljedna (npr. stručna sprema) obilježja.
- Kvantitativna ili numerička – označavaju svojstva jedinica statističkog skupa koja se izražavaju brojevima. Obuhvaćaju diskontinuirana (npr. broj djece u obitelji) i kontinuirana (npr. težina) obilježja.
- Vremenska – označavaju vrijeme po kojem se jedinice statističkog skupa razlikuju ili nalikuju jedne drugima. Obuhvaćaju intervalno vremensko (npr. broj osoba koje su iselile iz RH tijekom 2018. god.) i trenutačno vremensko (npr. broj polaznika škole gitare registriran na dan 1. rujna 2018. god.) obilježje.

---

<sup>15</sup> Rozga, A. (2009.): Statistika za ekonomiste, Split: Ekonomski fakultet Split

**Statističko istraživanje** provodi se kroz nekoliko vrlo bitnih faza:

- a) Određivanje cilja i predmeta istraživanja – odnosi se na iscrpno pojmovno, prostorno i vremensko definiranje statističkog skupa.
- b) Prikupljanje statističkih podataka – istraživač odlučuje koji su mu podaci neophodni, a pri formiranju baze podataka koriste se razni postupci i izvori. Dvije glavne skupine metoda prikupljanja statističkih podataka su primarne metode (istraživač samostalno prikuplja podatke) i sekundarne metode (istraživač preuzima statističke podatke objavljene od strane ovlaštenih privatnih agencija ili od strane društvenih institucija u zemlji i inozemstvu).
- c) Uređivanje i grupiranje statističkih podataka – grupiranjem se prikupljeni podaci razvrstavaju u statističke grupe te uređuju kako bi ih bilo lakše koristiti.
- d) Tabelačno i grafičko prikazivanje – statistička tablica i grafikon najčešći su načini grafičkog prikazivanja statističkih podataka. Cilj takvog prikazivanja je što jednostavnija i preglednija prezentacija statističkih nizova.
- e) Primjena odabrane statističke metodologije – u ovoj fazi odabiru se odgovarajuće statističke metode i tehnike. Zatim se korištenjem odabrane metodologije dolazi do brojčanih pokazatelja o istraživanim pojavama i procesima.
- f) Interpretacija rezultata – posljednja i najvažnija faza statističkog istraživanja. Rezultati se interpretiraju s ciljem lakšeg i kvalitetnijeg donošenja odluka.<sup>16</sup>

Temeljne karakteristike numeričkih nizova su:

- a) Srednje vrijednosti – srednja vrijednost je konstanta, centralna vrijednost oko koje se gomilaju podaci numeričkog niza, a zove zbog toga se još zove i „mjera centralne tendencije). Temeljne vrste srednjih vrijednosti su: aritmetička sredina, harmonijska sredina, geometrijska sredina, mod i medijan.
- b) Mjere disperzije – označavaju stupanj varijabilnosti ili raspršenosti podataka unutar numeričkog niza. Dije se na apsolutne (raspon varijacije, interkvartil, varijanca, standardna devijacija) i relativne (koeficijent varijacije i koeficijent kvartilne devijacije).
- c) Mjere asimetrije i zaobljenosti – mjerenje asimetrije svodi se na mjerenje načina raspoređivanja podataka numeričkog niza u odnosu na promatranu vrijednost. Najčešće

---

<sup>16</sup> Jurun, E., Ratković, N. (2017.): Poslovna statistika s primjerima u Microsoft Excelu, Split: Ekonomski fakultet Split

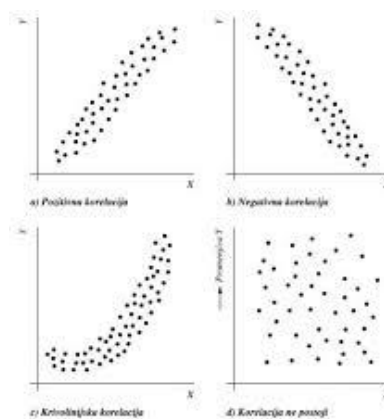
se odnosi na neku od srednjih vrijednosti niza. S druge strane, mjere zaobljenosti imaju za cilj brojčano predstaviti zaobljenost vrha krivulje distribucije frekvencije, a zaobljenost vrha normalne i drugih distribucija opisuje se pomoći **koeficijenta zaobljenosti**.<sup>17</sup>

## 2.2. KORELACIJSKA I REGRESIJSKA ANALIZA

**Korelacijska analiza** svodi se na ispitivanje povezanosti dviju ili više varijabli. Cilj provođenja korelacijske analize je utvrđivanje smjera i intenziteta veze, a u svrhu ocjene svrsishodnosti nastavljanja statističkog istraživanja u pravcu regresijske analize.

Korelacija, po smjeru, može biti pozitivna (postoji ako je rast jedne pojave popraćen rastom druge pojave i obrnuto) i negativna (kada je rast jedne pojave popraćen padom druge pojave i obrnuto).

Prvi korak kod korelacijske analize je izrada dijagrama rasipanja, grafičkog prikaza koji se u pravokutnom koordinatnom sustavu konstruira s aritmetičkim mjerilom na osima apscise i ordinate.



**Slika 1. Primjeri dijagrama rasipanja**

Izvor: <https://www.hrcak.srce.hr/>

<sup>17</sup> Rozga, A., Grčić, B. (2003.): Poslovna statistika, Split: Ekonomski fakultet Split

**Pearsonov koeficijent linearne korelacije** služi za mjerenje jakosti linearne korelacije, a za njegov izračun koristi se formula:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n ((x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}))}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

gdje je:

$x_i$  – pojedinačne vrijednosti varijable X,

$y_i$  – pojedinačne vrijednosti varijable Y,

$\bar{X}$  – aritmetička sredina varijable X,

$\bar{Y}$  – aritmetička sredina varijable Y,

n – broj parova vrijednosti varijable

Ako Pearsonov koeficijent linearne korelacije poprimi vrijednosti:

**$r = -1$  ili  $r = 1$**  → negativna/pozitivna korelacije je najjačeg intenziteta

**$-1 < r \leq -0,8$  odnosno  $0,8 \leq r < 1$**  → negativna/pozitivna korelacija je jaka

**$-0,8 < r \leq -0,5$  ili  $0,5 \leq r < 0,8$**  → negativna/pozitivna korelacija je srednjeg intenziteta

**$-0,5 < r < 0$  odnosno  $0,5 < r < 0$**  → negativna/pozitivna korelacija je slaba

**$r = 0$**  → nema korelacije

Kada istražujemo ovisnost pojava, pri čemu je svaka od njih promatrana prema modalitetima redosljednog obilježja ili obilježja ranga, korelaciju ne možemo mjeriti Pearsonovim koeficijentom linearne korelacije. Za mjerenje korelacije ranga koristi se **Spearmanov koeficijent korelacije ranga**, a računa se ovako:



$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

gdje je:

$n$  – broj parova vrijednosti X i Y

$d_i = r(x_i) - r(y_i)$  – razlika rangova vrijednosti varijabli X i Y

Spearmanov koeficijent korelacije ranga može poprimiti vrijednosti u intervalu:

$$-1 \leq r_s \leq 1,$$

a pozitivna vrijednost ukazuje na vezu dvaju varijabli ranga gdje je rast jedne varijable praćen rastom druge varijable i obrnuto. Negativna vrijednost ukazuje na vezu između varijabli gdje je rast jedne varijable praćen smanjenjem druge varijable i obrnuto. Kad je vrijednost Spearmanovog koeficijenta jednak nuli, to znači da nema korelacije među promatranim varijablama.

**Regresijska analiza** ispituje međuovisnost dviju ili više varijabli. Ona započinje tako da se odrede koja je varijabla zavisna ili regresand, a koja nezavisna ili regresorska. Cilj regresijske analize je pomoću vrijednosti nezavisne varijable što bolje opisati, kontrolirati i prognozirati kretanje zavisne varijable.

Regresijski modeli dijele se na:

**a) Jednostavni linearni regresijski model**

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + e_i, \quad i = 1, 2, \dots, n$$

$e_i$  – očekivana vrijednost slučajnog člana

X – nezavisna varijabla

Y – zavisna varijabla

$\beta_0$  – konstantni član modela koji pokazuje kolika je očekivana vrijednost zavisne varijable kada je nezavisna jednaka nuli.

$\beta_1$  – koeficijent regresije koji pokazuje za koliko će se jedinica varijable Y promijeniti očekivana vrijednost zavisne varijable ako se nezavisna poveća za jednu jedinicu

### b) Jednostavni nelinearni regresijski modeli

Od nelinearnih regresijskih modela najčešće se primjenjuju:

- *Jednostavni eksponencijalni regresijski model*

$$\hat{y}_i = \hat{\beta}_0 * \hat{\beta}_1^{x_i}$$

- *Regresijski polinom drugog stupnja*

$$\hat{y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 * x_i + \hat{\beta}_2 * x_i^2$$

- *Dvostruko logaritamski regresijski model*

$$\hat{y}_i = \hat{\beta}_0 * x_i^{\hat{\beta}_1}{}^{18}$$

## 2.3. SHAPIRO-WILKOV TEST, ONE WAY ANOVA, KRUSKAL-WALLISOV TEST I $\chi^2$ TEST

Organizacijska struktura kao varijabla od osnovne važnosti za provedbu potrebne analize je nominalna varijabla te se neće moći koristiti standardni modeli korelacijske i regresijske analize. Pri analizi utjecaja izbora organizacijske strukture na financijske pokazatelje poslovanja, utjecaja broja zaposlenika na izbor organizacijske strukture kao i pri odgovoru na pitanje imaju li vodeća poduzeća sa sjedištem unutar granice RH istu ili sličnu organizacijsku strukturu kao i vodeća poduzeća sa sjedištem van Hrvatske koristit će se sljedeći testovi:

---

<sup>18</sup> Jurun, E., Ratković, N. (2017.): Poslovna statistika s primjerima u Microsoft Excelu, Split: Ekonomski fakultet Split

### a) Shapiro-Wilkov test normalnosti

- Ovaj test se koristi kako bi se pokazalo dolazi li uzorak iz normalno distribuirane populacije. Prvi su ga objasnili Samuel Sanford Shapiro i Martin Wilk pa je po njima i dobio ime.<sup>19</sup>
- Nulta hipoteza ovoga testa je da je populacija normalno distribuirana. Dakle, ako je p vrijednost manja od odabrane  $\alpha$  razine, nulta hipoteza se odbacuje i postoje dokazi da testirana populacija nije normalno distribuirana. S druge strane, ako je vrijednost p veća od odabrane  $\alpha$  razine, nulta hipoteza da su podaci došli iz normalno raspodijeljene populacije ne može biti odbačena.
- Pri tome je test veličina:

$$W = \frac{\left(\sum_{i=1}^n a_i x_{(i)}\right)^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

20

### b) One Way ANOVA

- Analiza varijance (ANOVA) je jedna od najčešće korištenih parametrijskih statističkih metoda u društvenim znanostima. Koristi se za utvrđivanje statistički značajnih razlika između tri ili više grupa ispitanika na nekoj zavisnoj varijabli.
- Rezultat koji se dobije u Anovi označava se F-omjerom, i što je F-omjer veći, veća je vjerojatnost da srednje razlike u rezultatima nisu dobivene slučajno.
- Da bi se ANOVA koristila potrebno je zadovoljiti uvjete:
  1. Podaci za zavisnu varijablu moraju biti kontinuirani (mjereni na intervalnim ili omjernim skalama).
  2. Nezavisna varijabla treba biti kategorijska
  3. Nezavisnost promatranja (različiti ispitanici u svakoj grupi)
  4. Nema značajnih ekstremnih vrijednosti.
  5. Zavisna varijabla mora biti približno normalno distribuirana. Približna normalna distribucija mora biti zastupljena u svim grupama nezavisne varijable.
  6. Homogenost varijance.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Shapiro, S. S., Wilk, M. B. (1965.): An analysis of variance test for normality (Complete samples), Miami: Biometrika

<sup>20</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Shapiro%E2%80%93Wilk\\_test](https://en.wikipedia.org/wiki/Shapiro%E2%80%93Wilk_test)

<sup>21</sup> [https://www.researchgate.net/profile/Haris\\_Memisevic](https://www.researchgate.net/profile/Haris_Memisevic)

**c) Kruskal-Wallisov test**

- Taj test zapravo predstavlja test analize varijance, samo se umjesto brojčanih mjernih podataka služi rangovima.
- Postupak se kod tog testa može sažeti u ovih nekoliko razlika:
  - a) Svi se rezultati rangiraju, i to tako da najniži rezultat dobije rang 1.
  - b) Izračunavaju se zbrojevi rangova u svakom uzorku.
  - c) Izračunava se izraz H prema formuli:

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum \frac{T_i^2}{N_i} - 3(N+1),$$

gdje je:

$T_i$  = zbroj rangova u jednom uzorku,

$N$  = ukupan broj opažanja,

$N_i$  = broj opažanja u jednom uzorku.<sup>22</sup>

**d)  $\chi^2$  (Hi kvadrat) test**

- Upotrebljava se kada želimo utvrditi odstupaju li opažene frekvencije ( $f_o$ ) od teoretskih ili očekivanih frekvencija uz određene hipoteze ( $f_t$ ).
- Računa se vrijednost:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$$

**Ovaj test ima sljedeće osobine:**

- spada u neparametrijsku statistiku
- primjenjiv je i kada distribucija nije normalna,
- primjenjiv je i na nominalnoj mjernoj skali,
- računa se samo korištenjem frekvencija.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> <http://zaf.biol.pmf.unizg.hr>

<sup>23</sup> <https://ldap.zvu.hr>

## 2.4. VREMENSKI NIZOVI

Vremenski niz je skup kronološki uređenih vrijednosti, a veličine koje ga tvore nazivamo frekvencijama. Postoje dvije vrste vremenskih nizova:

- a) Intervalni vremenski nizovi (npr. proizvodnja papira u RH od 1995. do 2005. god.)
- b) Trenutačni vremenski nizovi (npr. broj stanovnika u gradu Zagrebu od 1995. do 2005. god. – stanje krajem godine)<sup>24</sup>

Nakon što se promatrani vremenski nizovi grafički prikažu (najčešće linijskim i površinskim grafikonom, a u svrhu jasnije i preglednije slike kretanja vrijednosti kroz vrijeme), njihova preciznija obrada nastavlja se **brojčanom analizom**, a putem brojčanih pokazatelja.

U najosnovnije brojčane pokazatelje spadaju **pojedinačne apsolutne promjene** i razne vrste **indeksa vremenskih nizova**.

Pojedinačnom apsolutnom promjenom smatra se razlika frekvencija niza  $y_t$ , a razlikujemo dvije vrste:

- a) Pojedinačna apsolutna promjena od razdoblja do razdoblja – pokazuje koliko se razina pojave apsolutno promijenila u vremenu  $t$  u odnosu na razdoblje  $t - l$ .
- b) Pojedinačna apsolutna promjena u tekućem razdoblju u odnosu prema odabranom baznom razdoblju – pokazuje koliko se razina pojave apsolutno promijenila u vremenu  $t$  u odnosu na odabrano razdoblje  $b$ .<sup>25</sup>

Za razliku od pokazatelja pojedinačne apsolutne promjene, indeksi spadaju u relativne pokazatelje dinamike. Njima se uspoređuje stanje jedne pojave ili skupine pojava u različitim vremenskim intervalima. Razlikujemo individualne (njima mjerimo dinamiku svake pojave pojedinačno) i skupne (njima mjerimo dinamiku skupine pojava koje imaju bar jednu zajedničku karakteristiku) indekse.

---

<sup>24</sup> Rozga, A., Grčić, B. (2003.): Poslovna statistika, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>25</sup> Jurun, E., Ratković, N. (2017.): Poslovna statistika s primjerima u Microsoft Excelu, Split: Ekonomski fakultet Split

Pod individualne indekse spadaju:

- a) Verižni indeksi – pokazuju relativne promjene u tekućem razdoblju u odnosu na prethodno razdoblje.

$$V_t = \frac{Y_t}{y_{t-1}} * 100$$

Stopa promjene:

$$s_t = V_t - 100$$

- b) Bazni indeksi – pokazuju relativnu promjenu u tekućem razdoblju u odnosu na bazno razdoblje.

$$I_t = \frac{Y_t}{Y_b} * 100$$

Stopa promjene:

$$s_t = I_t - 100$$

Dok individualnim indeksima mjerimo dinamiku svake pojave pojedinačno, skupnim indeksima mjeri se dinamika skupine pojava koje su međusobno slične po nekim karakteristikama. Postoje skupni indeksi količina, cijena i vrijednosti, ali i neki posebni oblici kao što su indeksi fizičkoga obujma, indeksi potrošačkih cijena i sl.<sup>26</sup>

Prema načinu izračunavanja, odnosno odabira pondera skupni indeksi se dijele na:

- a) Laspeyresove skupne indekse – kao pondere koriste vrijednosti iz baznog razdoblja  
b) Paascheove skupne indekse – kao pondere koriste vrijednosti iz tekućeg razdoblja

**Skupni indeksi cijena** prikazuju dinamiku kretanja cijena skupine pojava u tekućem razdoblju u odnosu na neko bazno razdoblje. Vrste skupnih indeksa cijena su:

- Laspeyresov skupni indeks cijena → vagana aritmetička sredina individualnih indeksa cijena. Kao ponderi uzimaju se količine iz baznog razdoblja.

---

<sup>26</sup> Rozga, A. (2009.): Statistika za ekonomiste, Split: Ekonomski fakultet Split

$$P_{01}(q_0) = \frac{\sum_{i=1}^k p_{i_1} q_{i_0}}{\sum_{i=1}^k p_{i_0} q_{i_0}} * 100$$

gdje su:

$p_{i_0}$  – cijene u baznom razdoblju

$p_{i_1}$  – cijene u izvještajnom razdoblju

$q_{i_0}$  – količine u baznom razdoblju

$q_{i_1}$  – količine u izvještajnom razdoblju

- Pasacheov skupni indeks cijena → vagana aritmetička sredina individualnih indeksa cijena. Kao ponderi uzimaju se količine iz izvještajnog (tekućeg razdoblja)

$$P_{01}(q_1) = \frac{\sum_{i=1}^k p_{i_1} q_{i_1}}{\sum_{i=1}^k p_{i_0} q_{i_1}} * 100$$

**Skupni indeksi količina** prikazuju dinamiku kretanja količina skupine pojava u tekućem razdoblju u odnosu na neko bazno razdoblje. Vrste skupnih indeksa količina su:

- Laspeyresov skupni indeks količina → vagana aritmetička sredina individualnih indeksa količina. Kao ponderi uzimaju se cijene iz baznog razdoblja.

$$Q_{01}(p_0) = \frac{\sum_{i=1}^k q_{i_1} p_{i_0}}{\sum_{i=1}^k q_{i_0} p_{i_0}} * 100$$

- Pasacheov skupni indeks količina → vagana aritmetička sredina individualnih indeksa količina. Kao ponderi uzimaju se cijene iz izvještajnog (tekućeg razdoblja)

$$Q_{01(p_1)} = \frac{\sum_{i=1}^k q_{i_1} p_{i_1}}{\sum_{i=1}^k q_{i_0} p_{i_1}} * 100^{27}$$

## 2.5. TESTIRANJE HIPOTEZA

U svrhu izrade diplomskog rada izabrao sam sljedeće hipoteze:

**H 1:** Izbor organizacijske strukture, uvjetovan organizacijskom politikom izabranih poduzeća, utječe na financijske pokazatelje poslovanja.

**H 2:** Veličina poduzeća izražena brojem zaposlenika utječe na izbor organizacijske strukture.

**H 3:** Vodeća poduzeća sa sjedištem unutar granica Hrvatske imaju istu ili sličnu organizacijsku strukturu kao i vodeća poduzeća sa sjedištem van granica Hrvatske.

Hipotezu je najjednostavnije definirati kao izjavu ili predviđanje o jednoj populaciji ili odnosu između dvije ili više populacija. Razlikujemo istraživačke i statističke hipoteze, a u nastavku ću ukratko objasniti ove druge.

**Statističke hipoteze** dijele se na:

- Nultu hipotezu – koncepciju nulte hipoteze osmislio je Ronald Fisher. Ona je negativno formulirana, a prema njoj se obično tvrdi da nema razlike u populacijama iz kojih je izdvojen uzorak ili da su parametri dviju populacija jednaki.
- Alternativne hipoteze – obilježavaju se sa  $H_1 \dots n$ , a za razliku od nulte hipoteze može ih biti više.

Koraci koje je potrebno izvršiti za testiranje hipoteza:

---

<sup>27</sup> Jurun, E., Ratković, N. (2017.): Poslovna statistika s primjerima u Microsoft Excelu, Split: Ekonomski fakultet Split



- Definirati  $H_0$  i  $H_1$ .
- Definirati oblik testa na temelju čijih vrijednosti ćemo donijeti odluku.
- Za zadanu razinu signifikantnosti ( $\alpha$ ) treba odrediti kritično područje (skup svih mogućih vrijednosti za koje se odbacuje nulta hipoteza u korist alternativne).
- Ispitati nalazi li se vrijednost test-statistike izračunate iz uzorka u kritičnom području.
- Donijeti zaključak - ako je izračunata vrijednost test-statistike u kritičnom području, hipoteza  $H_0$  se odbacuje u korist alternativne hipoteze  $H_1$ . U suprotnom se prihvaća  $H_0$ .<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://www.ttf.unizg.hr>

### 3. POSLOVNA ORGANIZACIJA

#### 3.1. POJAM I ZNAČAJ ORGANIZACIJE

Kao što je već rečeno, organizacija je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti, a njen početak seže u davnu prošlost. Od samih početaka, kvalitetna organizacija je za čovjeka bila jedna od najvažnijih aktivnosti jer mu je omogućavala da uz što manji napor i u kraćem roku postigne znatno bolje rezultate. Osim što mu je omogućivala ono najbitnije – preživljavanje, društvo kakvo danas poznajemo sigurno ne bi bilo moguće da čovjek od najranijih dana nije uvidio važnost organizacije.<sup>29</sup>

U današnjem svijetu, organizacija je važnija nego ikada. Čovječanstvo ne bi moglo opstati bez organizacije, a važnost organizacije najbolje se može dočarati u velikim prirodnim katastrofama kada je baš kvalitetna organizacija ključan faktor u spašavanju ljudskih života.

Sama riječ *organizacija* svoje porijeklo vuče iz grčkog jezika i to iz riječi *organon* koja označava alat, instrument, spravu ili glazbalo. Pod tim pojmom, jedan od najpoznatijih starogrčkih filozofa – Aristotel, razumijevao je unutarnju povezanost, tj. ustrojstvo, a otuda se i u hrvatskom jeziku ta riječ upotrebljava za organizaciju, a ustrojstvena jedinica za organizacijsku jedinicu. Organizacija je dio svakog ljudskog života, od njegova početka pa do kraja, a svaki aspekt ljudskog života povezan je upravo s njom. Čovjek se gotovo svakodnevno susreće s nekim oblikom organizacije, bilo da je dio njih ili samo njihov korisnik.

Riječ organizacija ima više značenja, ali u biti pod pojmom organizacije misli se na:

- organizaciju kao aktivnost, odnosno proces organiziranja
- organizaciju kao stanje, odnosno rezultat procesa organiziranja

Riječju organizacija također se označavaju određene institucije i ustanove (npr. banka), ali budući da se tematika ovoga diplomskog rada odnosi na proces organiziranja poslovanja, odnosno projektiranja organizacije, na taj dio se analiza i pojmovno ograničava.

Tri vrlo važna elementa organizacije su: veličina, međusobna povezanost i zajednički cilj. Veličina, jer organizaciju čini najmanje dvoje ili više ljudi, a bez ljudi nema organizacije.

---

<sup>29</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator

Međusobna povezanost, jer bez međusobne povezanosti sudionika u procesu organizacije nije moguće ostvariti ono što je treći vrlo važan element, a to je zajednički cilj. Organizacijskih ciljeva je mnogo, ali najčešće su hijerarhijski podijeljeni u tri skupine:

- a) Strateški – korporacijski ciljevi, na razini vrhovnog menadžmenta
- b) Taktički – ciljevi divizija i funkcija, na razini srednjeg menadžmenta
- c) Operativni – ciljevi i zadaci radnih grupa, na najnižoj razini menadžmenta

U poslovnom smislu, organizacija postoji:

- da objedinjuje resurse kako bi se ostvarili željeni ciljevi i rezultati;
- da djelotvorno proizvodi robu i usluge;
- da olakša inovacije;
- zbog lakše prilagodbe promjenjivoj okolini;
- da stvara vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene;
- da nađe rješenje izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.<sup>30</sup>

### **3.2. ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE**

Na oblikovanje bilo koje organizacije utječu brojni čimbenici, a prema većini autora koji se bave proučavanjem oblikovanja organizacije čimbenici se dijele na:

- a) unutarnje čimbenike organizacije
- b) vanjske čimbenike organizacije

Glavna razlika između ovih dvaju skupina čimbenika ogleda se u mogućnosti ili nemogućnosti organizacije da ih se kontrolira. Dok su unutarnji čimbenici najčešće pod kontrolom organizacije, vanjske čimbenike nije tako lako kontrolirati. Zapravo, skoro je pa nemoguće. Jedini način da neka organizacija odgovori promjenama iz okoline, odnosno stavi pod kontrolu utjecaj vanjskih čimbenika je da im se prilagodi.

---

<sup>30</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

Pod unutarnje čimbenike organizacije spadaju:

- **Vizija, misija i ciljevi:** ciljevi su putokaz koji bi svaka organizacija trebala slijediti, vizija je dugoročan cilj kojemu organizacija teži, odnosno predodžba njene budućnosti, a misija se često naziva glavnim ciljem organizacije. Ona je svrha postojanja organizacije.
- **Strategija:** plan za interakciju organizacije s promjenjivom i nestabilnom okolinom. Njom su opisani načini za postizanje zadanih ciljeva.<sup>31</sup> Uspjeh svake organizacije ovisi o izboru određene strategije, jer za ostvarenje ciljeva može se koristiti veliki broj strategija, ali svaka neće biti jednako učinkovita. Prema **Porteru**, za definiranje strategije potrebno je odgovoriti na tri pitanja:
  1. Što organizacija sada radi?
  2. Što se događa u okolini organizacije?
  3. Što organizacija sljedeće treba učiniti?

Prema Porteru također postoje i tri generičke strategije, a na temelju kojih je moguće doći do općeg modela konkurentskih strategija:

- a) Strategija diferencijacije – temelj su jedinstveni (diferencirani proizvodi), proizvodi drukčiji od konkurencije.
  - b) Strategija niskih troškova – kao što sama riječ kaže, strategija se temelji na proizvodnji jeftinijih proizvoda, za kupce koji potražuju nižu cijenu.
  - c) Strategija segmentacije – konkurentsku prednost traži tako što je organizacija usredotočena na uži dio tržišta, odnosno na uži segment kupaca.<sup>32</sup>
- **Tehnologija:** najlakše ju je opisati kao „*mehanizam za preobrazbu inputa u outpute*“<sup>33</sup>. Pod tehnologijom se podrazumijevaju sredstva i oprema, proizvodni postupci te postupci pretvaranja inputa u outpute. Ona je jedan od najvažnijih čimbenika svake organizacije pa se organizacije s obzirom na proizvodnu tehnologiju mogu svrstati u tri osnovne skupine:
    - a) Organizacije pojedinačne ili maloserijske proizvodnje (proizvodnja jednoga ili maloga broja proizvoda)
    - b) Organizacije masovne ili velikoserijske proizvodnje (velika količina proizvodnje)

---

<sup>31</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

<sup>32</sup> Porter, M. E., prema: Harmon, P. (2003.): Business process change, Amsterdam: Morgan Kaufmann publishers

<sup>33</sup> Scott, W. R., Davis, G. F. (2007.): Organizations and organizing, New Jersey: Prentice Hall

- c) Organizacije kontinuirane ili procesne proizvodnje (proizvodnja koja teče bez zastoja)
- **Veličina organizacije:** veličina organizacije najčešće se mjeri parametrima kao što su broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda i profita, vrijednost imovine, udio organizacije na tržištu. U empirijskom dijelu ovoga rada posebno ću se bazirati na utjecaj ovih parametara na izbor organizacijske strukture, a posebno parametra broj zaposlenih.
  - **Životni ciklus organizacije:** odnosi se na faze koje organizacija prolazi, a prema ovoj koncepciji svaka organizacija se rađa, živi i eventualno umire.<sup>34</sup> Prema **Daftu** postoje četiri karakteristične faze:
    1. Poduzetnička faza (faza izgradnje)
    2. Faza rasta (faza kolektivnog duha)
    3. Faza formalizacije (faza diferencijacije)
    4. Faza elaboracije (faza konsolidacije, usavršavanja)<sup>35</sup>
  - **Ljudi:** odnosi se na sve zaposlenike neke organizacije koje treba koordinirati, usmjeravati i motivirati. Ljudi su ključan resurs svake organizacije, a kvalitetno upravljanje baš tim segmentom često poduzećima omogućuje ostvarivanje konkurentskih prednosti. Oni utječu na organizaciju na više načina i to: kompozicijom zaposlenih, svojim znanjima i vještinama, koncepcijom menadžmenta, svojim stavovima, oblikovanjem neformalne organizacije itd.
  - **Proizvod:** utječe na organizaciju ovisno o: različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje, namjeni i sl.
  - **Lokacija** se razlikuje od svih gore navedenih čimbenika. Naime, svi se oni mogu mijenjati, dok je s lokacijom je to nešto teže. No koliko god je ona kao čimbenik stabilna i nepromjenjiva, to nipošto ne znači da ne utječe na organizaciju.<sup>36</sup> Izbor lokacije vrlo je važna odluka za svaku organizaciju zbog vrlo velikog broja stvari. Najvažniji čimbenici koji određuju lokacije su: raspoloživost radne snage, osobne sklonosti vlasnika, blizina kupaca i dobavljača, prostor za rast, mogućnost dobivanja državnih

---

<sup>34</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

<sup>35</sup> Daft, R. L., (2007.): Understanding the theory and design of organizations, Mason: Thomson South-Western

<sup>36</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

potpora, razina poreza, troškovi najma ili kupovine prostora ili zemljišta, transport i ostala infrastruktura, lokacija konkurentnih poduzeća itd.<sup>37</sup>

Pod vanjske čimbenike organizacije spadaju:

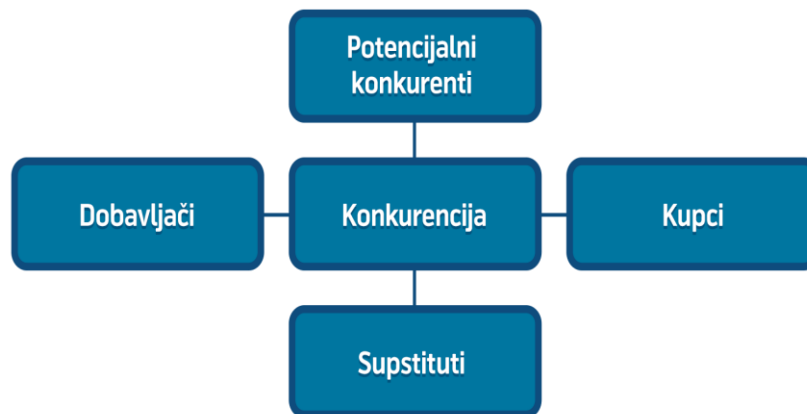
- **Opća okolina:** dio koji je smješten van granica organizacije, a s kojim organizacija dolazi u dodir. Opća okolina se dijeli na: ekonomsku, društvenu, tehnološku, kulturnu, pravnu i političku.
- **Integracijski procesi:** to su procesi na koje organizacija može donekle utjecati i to samo u slučaju ako je i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama.
- **Kupci:** oni su najvažniji vanjski čimbenik organizacije, a to je i posve razumljivo budući da su oni i svrha postojanja svake organizacije. Zadovoljavanjem potreba i želja kupaca organizacija ostvaruje svoj univerzalni cilj – profit. O odluci kupaca da kupe ili ne kupe neki proizvod ovisi cijela budućnost svakog poduzeća.
- **Konkurencija** je čimbenik kojega je nemoguće kontrolirati. Ona se pojavljuje bez najave, uzrokujući nagle promjene u okolini na koje se menadžment pronalaskom odgovarajuće strategije treba u što kraćem roku prilagoditi.<sup>38</sup> Najveći doprinos izučavanju pojma konkurencije dao je već spomenuti M. E. Porter, a prema njemu postoji pet konkurentskih snaga:
  1. Novi konkurenti tj. novopridošlice – mogu ući na tržište i konkurirati
  2. Zamjenski proizvodi i usluge – mogu smanjiti udio organizacije na tržištu
  3. Pregovaračka moć dobavljača – može biti veća i manja, ovisno o potražnji za određenim proizvodima
  4. Pregovaračka moć kupca – ovisi o pojedinačnom udjelu organizacije u ukupnim potrebama kupaca
  5. Jakost sadašnjeg suparništva u toj djelatnosti – udio organizacije u ponudi ili potražnji u odnosu na ukupnu ponudu i potražnju za nekim proizvodom<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Cambell, D., Craig, T. (2005.): Organizations and the business environment, Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann

<sup>38</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

<sup>39</sup> Porter, M. E., prema: Harmon, P. (2003.): Business process change, Amsterdam: Morgan Kaufmann publishers



**Slika 2. 5 Porterovih konkurentskih snaga**

Izvor: <https://slideplayer.com/slide/7630128/>

- **Dobavljači:** budući da se svaka organizacija susreće s tržištem dobavljača za sirovine, materijale, energiju i sl., sasvim je jasno da su i dobavljači vrlo važan čimbenik za oblikovanje organizacije. Utjecaj dobavljača odražava se na brojne aspekte organizacije, a na kraju i na mogućnost generiranja profita. Baš zbog toga postoje razni sustavi koji unapređuju odnose kupca i dobavljača, a samim time i omogućuju organizaciji da posluju što kvalitetnije. Najpoznatiji takav sustav je JIT (engl. Just in time), sustav nabave upravo na vrijeme. On funkcionira ovako:

**KUPAC** kupuje proizvod → **TRGOVINA** naručuje još proizvoda od proizvođača → → **PROIZVOĐAČ** signalizira dobavljačima i proizvodi proizvod kako bi ispunio narudžbu trgovine → **DOBAVLJAČI** signaliziraju svojim dobavljačima i proizvode kako bi ispunili narudžbu proizvođača itd.

- **Tržište rada:** predstavlja potencijalne zaposlenike koje organizacija može pridobiti iz vanjske okoline.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

### 3.3. POJAM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Struktura je sastavni i najvažniji dio svake organizacije. Svaka organizacija ima svoju strukturu, a njena važnost jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam.

Prema **Druckeru** (1961.), prava organizacijska struktura prijeko je potreban temelj svakoj organizaciji jer će bez nje i najbolji učinak ostati neefikasan i jalov.<sup>41</sup> Uloga organizacijske strukture često se pogrešno izjednačava s organizacijom, prema čemu je vrlo lako zaključiti koliko je ona važna za funkcioniranje svake organizacije.

Možda je **Scott** (prema: Braut, R., Jaeger, A., Novak, M. (1985.)), najbolje definirao organizacijsku strukturu, i to kao „logičan odnos između razina upravljanja i funkcijskih područja koji omogućuju uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije.“<sup>42</sup> Toj definiciji treba pridodati i onu **Mintzbergovu** (prema: Knights, D., Willmott, H. (2007.)): „Organizacijska struktura neke organizacije je sveukupnost načina na koje je njezin rad podijeljen na različite zadatke, a zatim i obavljena koordinacija među njima.“<sup>43</sup>

Struktura organizacije dinamičan je element organizacije jer se u svakoj organizaciji događaju stalne promjene. Prema tome, promjenama u organizaciji i organizacijska se struktura mijenja. Ona slijedi ciljeve organizacije, a utjecaj čimbenika organizacije koje smo u radu već nabrojali i pojasnili vrlo je važan za oblikovanje organizacijske strukture. Ako organizacija djeluje u nestabilnoj okolini s mnoštvom utjecajnih čimbenika, logično je i da će organizacija mnogo češće biti prisiljena mijenjati svoju organizacijsku strukturu.

Glavni elementi svake organizacijske strukture su:

- Operativni dio koji čine izvršni radnici;
- Strateški dio koji čine vrhovni menadžeri;
- Središnji dio koji čine menadžeri srednje razine;
- Tehnostruktura koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom;
- Stožerni dio čiji je zadatak pomagati linijskom menadžmentu.

Dva ključna aspekta organizacijske strukture su diferencijacija (podjela ukupnog zadatka organizacije na zadatke) i integracija (integracija tako podijeljenih zadataka). Baš kao što je

---

<sup>41</sup> Drucker, P. E. (1961.): Praksa rukovođenja, Zagreb: Privreda

<sup>42</sup> Scott, W. G., prema: Braut, R., Jaeger, A., Novak, M. (1985.): Management, New York: Harper and Row

<sup>43</sup> Mintzberg, H., prema: prema: Knights, D., Willmott, H. (2007.): Introducing organizational behaviour and management, London: Thomson Learning



organizacijska struktura svake organizacije posebna, i ova dva ključna aspekta moraju biti posebna za svaku organizaciju. To u biti znači da se ne bi trebalo moći naći dvije organizacije s identičnom organizacijskom strukturom i istom razinom diferencijacije i integracije.

Organizacijska struktura se grafički prikazuje organizacijskom shemom, odnosno organigramom te će se u praktičnom dijelu ovoga rada posebna pažnja pridodati baš grafičkoj predodžbi organizacijske strukture svakog izabranog poduzeća.<sup>44</sup>

### 3.4. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

Prema vrsti, organizacijske strukture dijele se na:

- Klasične organizacijske strukture
- Organske organizacijske strukture

**Klasične organizacijske strukture su:**

#### 1. *Funkcijska organizacijska struktura*

- Takva vrsta organizacijske strukture najrasprostranjeniji i najčešći oblik organizacijske strukture. Prema njoj se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.



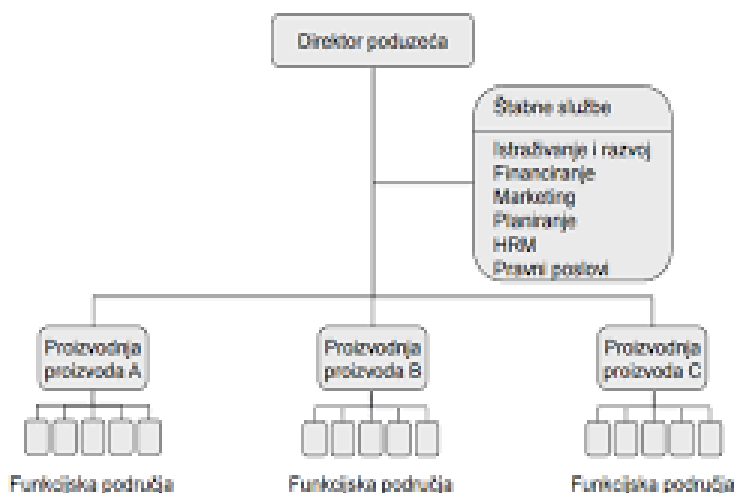
**Slika 3. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture**

Izvor: <http://moj.efst.hr>

<sup>44</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

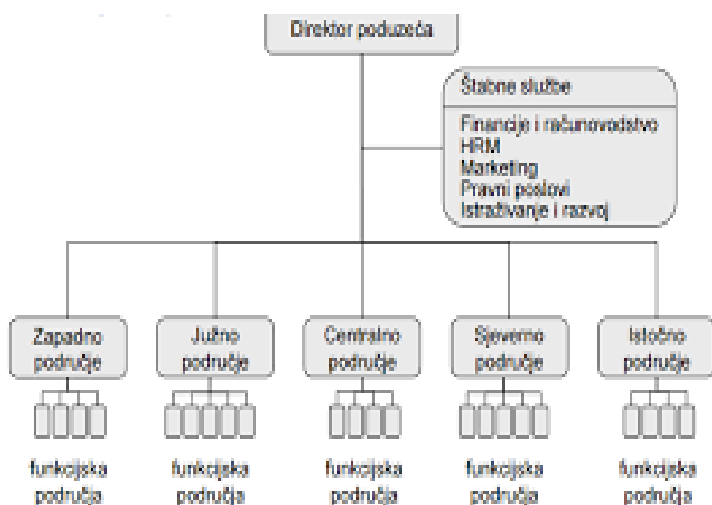
## 2. Divizijska organizacijska struktura

- Prema divizijskoj organizacijskoj strukturi podjela radu u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova obavlja se prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca.
- Osnovne vrste divizijske organizacijske strukture su: predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura prema kupcima.



Slika 4. Primjer predmetne divizijske organizacijske strukture

Izvor: <http://efzg.hr>

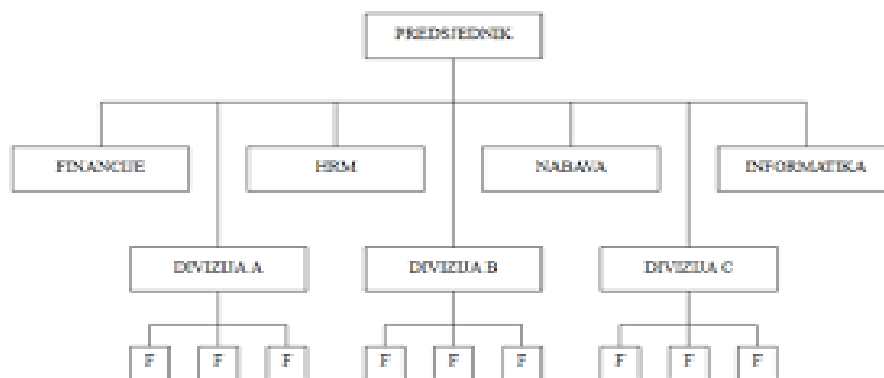


Slika 5. Primjer teritorijalne divizijske organizacijske strukture

Izvor: <http://efzg.hr>

### 3. *Hibridna organizacijska struktura*

- Hibridna organizacijska struktura vrsta je organizacijske strukture koja na organizacijskoj razini kombinira funkcijske i multidivizijske komponente. U pravilu, u navedenoj strukturi primarno mjesto imaju divizijske jedinice kojima se pridodaje jedna ili više funkcijskih jedinica.<sup>45</sup>



**Slika 6. Primjer hibridne organizacijske strukture**

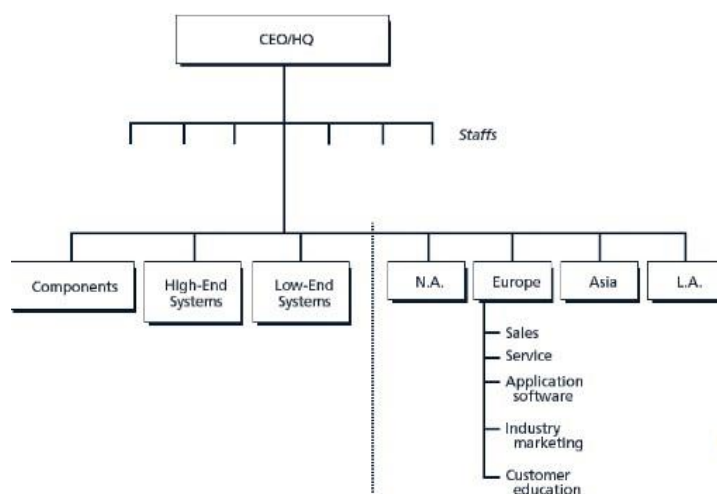
Izvor: <http://efzg.hr>

### 4. *Front/back organizacijska struktura*

- Prema Gailbraithu (1995.) front/back organizacija je kombinacija tržišne i proizvodne strukture. Takva struktura sastoji se od prednjeg dijela, kojemu je fokus na tržišnim segmentima ili geografskim područjima, i od stražnjeg dijela, koji se usredotočuju na proizvode i tehnologiju.<sup>46</sup>
- Front/back strukturu karakterizira da se svi proizvodi prodaju u svim prodajnim kanalima, uz veliku pomoć regionalnih timova koji ih povezuju. Regionalni timovi uspostavljeni su po geografskim područjima, na kojima organizacija ima svoje jedinice prodaje i marketinga.

<sup>45</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

<sup>46</sup> Gailbraith, J. R., (1995.): Designing organizations, San Francisco: Jossey-Bass

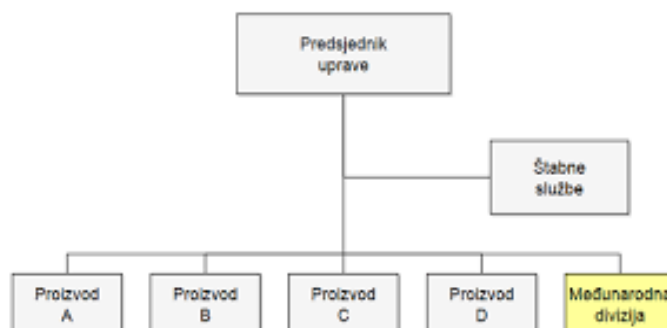


**Slika 7. Primjer front/back organizacijske strukture**

Izvor: <https://www.slideshare.net>

### 5. Mješovita organizacijska struktura

- Jako je slična divizijskoj organizacijskoj strukturi, međutim, u ovoj organizacijskoj strukturi na istoj organizacijskoj razini različite su vrste divizijskih organizacijskih jedinica.
- Glavno obilježje ove organizacijske strukture je da je na pojedinim organizacijskim razinama dominira jedna vrsta organizacijske strukture, a na drugoj neka druga vrsta organizacijske strukture.



**Slika 8. Primjer mješovite organizacijske strukture**

Izvor: <http://efzg.hr>

## 6. *Nezavisna poslovna jedinica*

- Ovakav tip organizacijske strukture ima obilježja hibridne organizacije, ali nije hibridna organizacija u pravom smislu jer se na istoj organizacijskoj razini uz funkcijske organizacijske jedinice nalazi i jedna divizijska organizacijska jedinica pod nazivom neovisna poslovna jedinica (engl. IBU – independent business unit).



**Slika 9. Nezavisna poslovna jedinica**

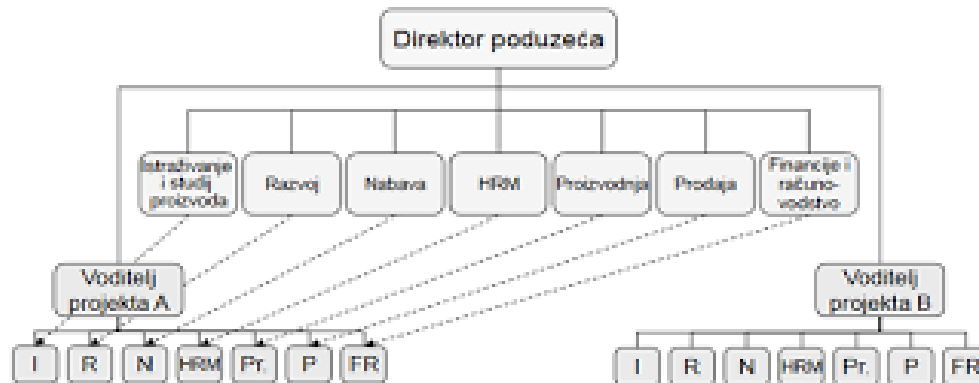
Izvor: <https://www.slideserve.com>

**Organske organizacijske strukture su:**

### **a) *Projektna organizacijska struktura***

- Iako se pojam projektne organizacijske strukture javio tek krajem pedesetih godina 20. stoljeća, smatra se da su prve Olimpijske igre, organizirane 776. godine prije Krista, imale sva obilježja onoga što se danas smatra projektnom organizacijskom strukturom.
- Ova vrsta organizacijske strukture usredotočena je na zadatak odnosno projekt koji treba obaviti u određenom vremenu. Ona je privremena vrsta organizacije, stvorena da polučiti specifične rezultate, koristeći se timovima specijalista iz različitih funkcijskih jedinica unutar organizacije.

- Projektna organizacija je struktura u strukturi i ima obilježja fleksibilne organizacije, tj. sposobna je prilagođavati se promjenama u okolini.
- Ona može biti:
  - Individualna – menadžer projekta bez stalnog osoblja
  - Čista – menadžer projekta sa stalnim osobljem<sup>47</sup>



**Slika 10. Model čiste projektne organizacije**

Izvor: <https://repozitorij.efst.unist.hr>

### ***b) Matrična organizacijska struktura***

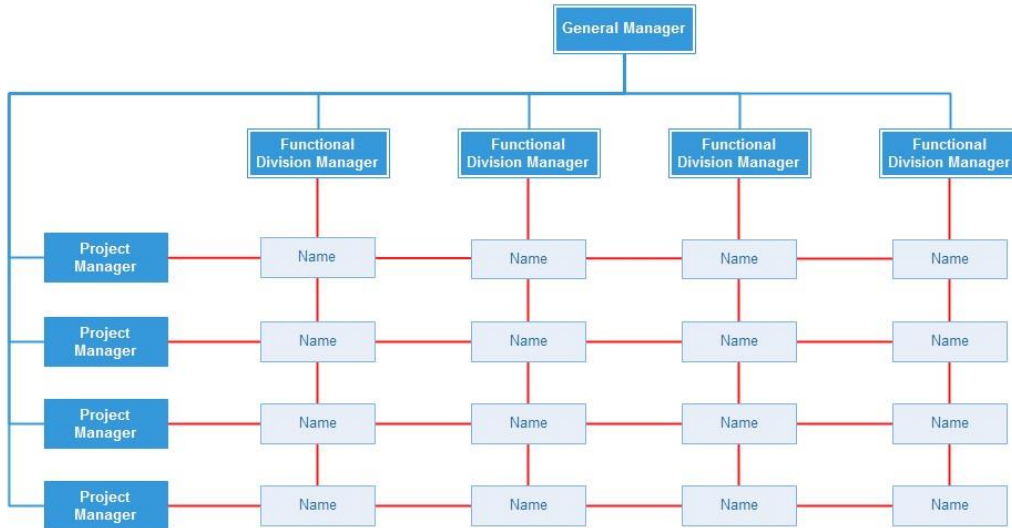
- **Donelly, Gibson i Ivancevich** (1995.) kažu da matrična organizacijska struktura maksimizira dobre strane, a minimizira slabosti funkcijske i organizacijske strukture.<sup>48</sup>
- U matričnoj organizaciji riječ je o odnosima između funkcijskih i projektnih menadžera, na jednoj strani matrice postoji projektna, a na drugoj funkcijska struktura. Ona bi trebala osigurati ravnotežu moći i ovlasti koju menadžeri trebaju dijeliti, a dvodimenzionalnost joj omogućuje da u isto vrijeme optimizira dvije dimenzije organizacije.<sup>49</sup>
- Prema **Mesconu, Albertu i Khedouriju** (1985.), projektni su menadžeri odgovorni za integraciju svih aktivnosti i resursa vezanih za projekt, a funkcijski menadžeri određuju

<sup>47</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

<sup>48</sup> Donelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1995.): Fundamentals of management, Chicago: IRWIN

<sup>49</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

kako će se i gdje obavljati posao te raspoređuju dužnosti i kontroliraju izvedbu zadataka.<sup>50</sup>



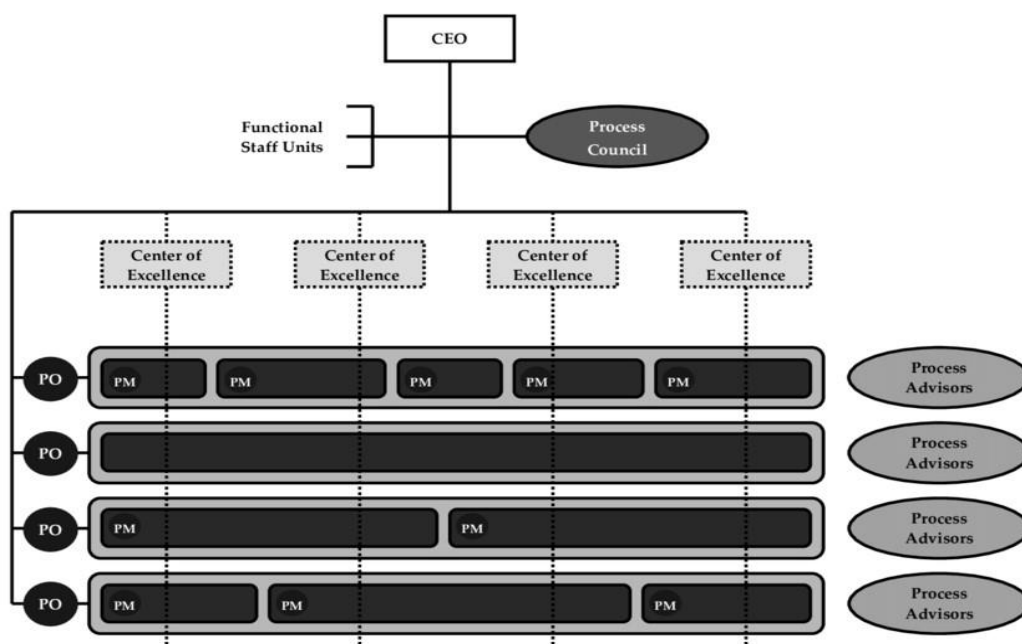
**Slika 11. Primjer matrične organizacijske strukture**

Izvor: <https://www.orgcharting.com>

**c) Procesna organizacijska struktura**

- Temelji se na tijeku poslovnog procesa umjesto na poslovnim funkcijama. Ona unutar funkcijske organizacijske strukture formira procesne timove, a poznata je i kao međufunkcijska organizacija.
- Procesna organizacija naziva se i horizontalnom organizacijom, i to zbog djelovanja međufunkcijskih timova koji rade u sklopu određenog poslovnog procesa.

<sup>50</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1985.): Management, New York: Harper and Row



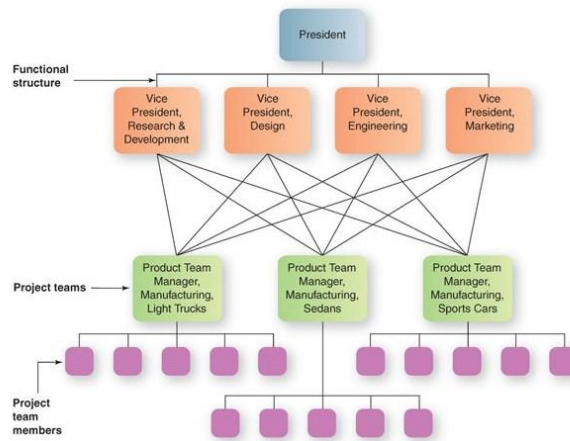
**Slika 12. Primjer procesne organizacijske strukture**

Izvor: <https://www.researchgate.net>

#### ***d) Timska organizacijska struktura***

- Kao što sama riječ govori, timsku organizaciju čine timovi, čijim se formiranjem unutar klasične organizacijske strukture dobiva na dinamici organizacije. Na neki način, ova vrsta organizacije uklanja rigidnost klasičnih struktura i time dehijerarhizira organizaciju.
- Unoseći organske elemente u postojeće klasične modele, timska organizacija omogućava povećanje djelokruga poslova obavljanih od strane pojedinaca, a samim time ukupnu organizaciju čini spremnijom na promjene.



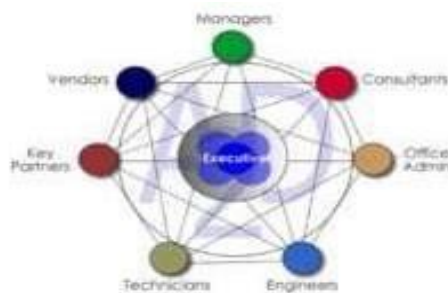


**Slika 13. Primjer timske organizacijske strukture**

Izvor: <https://slideplayer.com>

**e) Mrežna organizacijska struktura**

- Mrežna organizacija je nehijerarhijski oblik organizacije. Glavni razlog umrežavanja organizacija je smanjivanje nesigurnosti u poslovanju u promjenjivoj i nesigurnoj okolini.
- U mrežnoj organizaciji uvijek postoji jedna organizacija koja je u središtu mreže, a oko koje se okupljaju sve ostale članice mreže i na nju se vežu.<sup>51</sup>
- Mreže su najčešće neformalne i s plitkom strukturom ili su bez ikakve strukture. U pravilu imaju otvoreno članstvo pa je riječ o dinamičnoj mreži. Eventualno mogu biti i formalne, ali i tada imaju minimalnu infrastrukturu.<sup>52</sup>



**Slika 14. Primjer mrežne organizacijske strukture**

Izvor: <https://advergize.com>

<sup>51</sup> Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

<sup>52</sup> Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preis, K. (1995.): Agile competitors and virtual organizations – Strategies for enriching the customer, New York: Van Nostrand Reinhold

## 4. ANALIZA ODABRANIH PODUZEĆA

### 4.1. IZBOR PODUZEĆA SA SJEDIŠTEM VAN GRANICA REPUBLIKE HRVATSKE ZA POTREBE ANALIZE

#### 4.1.1. IZBOR PODUZEĆA

Za potrebe ovog diplomskog rada, djelomično slučajnim odabirom, izdvojeno je 30 velikih svjetskih kompanija. U nastavku se analizom njihovog poslovanja utvrđuje postoji li povezanost između odabira organizacijskih struktura i financijskih pokazatelja koji su izračunati iz financijskih izvješća svakog od poduzeća.

Do financijskih izvješća poduzeća nije bilo lako doći pa je stoga metoda odabira uzorka bila djelomično slučajna. Na internetu je pronađen popis velikih svjetskih kompanija, a zatim je pomoću slučajnog generatora izvršen izbor onih 30 koji se analiziraju.

U nastavku su prikupljeni podaci prikazani tablicama.

#### 4.1.2. OPĆI PODACI O ODABRANIM PODUZEĆIMA

**Tablica 1. Opći podaci o odabranim poduzećima**

RB.	Ime poduzeća	Sjedište	Osnovna djelatnost/industrija	Br. Zaposlenika
1.	Noble Energy	Houston, Texas	Naftna industrija	2.330
2.	Ethan Allen Interiors	Danbury, Connecticut	Proizvodnja i prodaja namještaja	5.200
3.	PolyOne	Avon Lake, Ohio	Proizvodnja plastike	6.400
4.	Ebay	San Jose, California	Internet prodaja	14.100
5.	Adobe	San Jose, California	Informatička industrija	21.428
6.	Aegon	Hag, Nizozemska	Osiguranje	28.318
7.	Tesla Inc.	Palo Alto, California	Automobilska industrija	45.000
8.	Capital One Financial	McLean, Virginia	Bankarstvo	49.301
9.	Southwest Airlines	Dallas, Texas	Avioprijevoznik	58.803
10.	Sumitomo Mitsui FG	Tokyo, Japan	Bankarstvo	73.000

11.	Petrobras	Rio de Janeiro, Brazil	Proizvodnja nafte	80.497
12.	Delta Air Lines	Atlanta, Georgia	Avioprijevoznik	86.564
13.	Procter and Gamble	Cincinnati, Ohio	Prodaja mješovitih dobara	95.000
14.	Ericsson	Stockholm, Švedska	Telekomunikacije	95.359
15.	Vodafone	Berkshire, UK	Telekomunikacije	98.996
16.	Intel	Santa Clara, California	Informatička industrija	107.100
17.	Sony	Tokyo, Japan	Elektronika	117.300
18.	Apple Inc.	Cupertino, California	Informatička industrija	132.000
19.	Gap Inc.	San Francisco, California	Prodaja odjeće	150.000
20.	Unilever	London, UK	Prodaja mješovitih dobara	155.000
21.	General Motors	Detroit, Michigan	Automobilska industrija	173.000
22.	Disney	Burbank, California	Industrija zabave	201.000
23.	Citigroup	New York, New York	Bankarstvo	204.000
24.	McDonald's	Chicago, Illinois	Prehrambena industrija	210.000
25.	Costco	Issaquah, Washington	Prodaja mješovitih dobara	245.000
26.	PepsiCo Inc.	Harrison, New York	Prodaja napitaka	267.000
27.	Starbucks	Seattle, Washington	Prodaja napitaka od kave	291.000
28.	PetroChina	Peking, Kina	Proizvodnja nafte	303.032
29.	IBM	Armonk, New York	Informatička industrija	350.600
30.	Toyota	Aichi, Japan	Automobilska industrija	370.870

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Tablica 1. prikazuje trideset kompanija odabranih u svrhu pisanja ovog diplomskog rada. Kompanije su poredane po broju zaposlenih, od one s najmanje do one s najviše zaposlenika. Sva odabrana poduzeća posluju na svjetskom tržištu i po vlasničkoj strukturi su dionička društva.

U tablici su navedeni podaci: ime poduzeća, sjedište poduzeća (grad i država), osnovna djelatnost ili industrija u kojoj posluje pojedino poduzeće te broj zaposlenika svakog poduzeća.

Iz tablice je vidljivo da se izbor nije ograničio na pojedine industrije, niti na geografsko područje na kojem se nalazi sjedište poduzeća. Kao što je rečeno, odabir svih poduzeća je bio slučajno generiran.

Najviše poduzeća ima sjedište u Sjedinjenim Američkim državama, a najzastupljenije industrije su informatička, automobilska i bankarska. Poduzeće s najmanjim brojem zaposlenih je Noble Energy, poduzeće koje posluje u naftnoj industriji, i to s 2.330 zaposlenih. Poduzeće s najviše zaposlenih je japanski automobilski gigant Toyota (370.870 zaposlenih).

#### 4.1.3. FINANCIJSKI REZULTATI I POKAZATELJI ODABRANIH PODUZEĆA

**Tablica 2. Prihodi odabranih poduzeća**

RB.	Ime poduzeća	Prihodi u mil. USD	
		2017. god.	2018. god.
1.	PetroChina	298.351,7 USD	355.627,2 USD
2.	Apple Inc.	229.234 USD	265.595 USD
3.	Toyota	256.653,90 USD	264.415,60 USD
4.	General Motors	145.588,00 USD	147.049,00 USD
5.	Costco	129.025,00 USD	141.576,00 USD
6.	Citigroup	88.962,00 USD	97.120,00 USD
7.	Petrobras	88.827,00 USD	95.584,00 USD
8.	IBM	79.139,00 USD	79.591,00 USD
9.	Sony	70.710,23 USD	76.895,84 USD
10.	Intel	67.761,00 USD	70.848,00 USD
11.	Procter and Gamble	65.058,00 USD	66.832,00 USD
12.	PepsiCo Inc.	63.525,00 USD	64.661,00 USD
13.	Vodafone	52.270,26 USD	61.785,75 USD
14.	Unilever	60.714,07 USD	60.209,74 USD
15.	Disney	55.137,00 USD	59.434,00 USD
16.	Delta Air Lines	41.138,00 USD	44.438,00 USD
17.	Sumitomo Mitsui FG	33.826,57 USD	39.685,57 USD
18.	Capital One Financial	29.999,00 USD	32.377,00 USD
19.	Aegon	37.269,38 USD	31.147,43 USD
20.	Starbucks	22.386,80 USD	24.719,50 USD
21.	Ericsson	23.612,84 USD	24.267,45 USD
22.	Southwest Airlines	21.146,00 USD	21.965,00 USD
23.	Tesla Inc.	11.758,75 USD	21.461,27 USD
24.	McDonald's	22.820,40 USD	21.025,20 USD
25.	Gap Inc.	15.855,00 USD	16.580,00 USD
26.	Ebay	9.927,00 USD	10.746,00 USD
27.	Adobe	7.301,51 USD	9.030,01 USD
28.	Noble Energy	4.256,00 USD	4.986,00 USD
29.	PolyOne	3.229,90 USD	3.533,40 USD
30.	Ethan Allen Interiors	763,39 USD	766,78 USD

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Tablica 2. prikazuje prihode odabranih poduzeća za 2017. i 2018. poslovnu godinu. Svi podaci prikazani su u milijunima američkih dolara (USD). Poduzeće s najvećim prihodima u 2018.

godini bilo je PetroChina (355.627,2 milijuna USD). Ethan Allen Interiors poduzeće je s najmanjim prihodima u 2018. godini i to 766,78 milijuna USD.

**Tablica 3. Rashodi odabranih poduzeća**

RB.	Ime poduzeća	Rashodi u mil. USD	
		2017. god.	2018. god.
1.	PetroChina	288.328,9 USD	337.344,5 USD
2.	Toyota	238.106,20 USD	242.816,80 USD
3.	Apple Inc.	167.890,00 USD	194.697,00 USD
4.	General Motors	136.927,00 USD	142.604,00 USD
5.	Costco	124.914,00 USD	137.096,00 USD
6.	Citigroup	66.201,00 USD	73.675,00 USD
7.	Petrobras	70.166,00 USD	71.774,00 USD
8.	Sony	68.025,30 USD	70.282,10 USD
9.	IBM	67.466,00 USD	67.400,00 USD
10.	Vodafone	48.182,45 USD	56.082,26 USD
11.	PepsiCo Inc.	53.249,00 USD	54.551,00 USD
12.	Procter and Gamble	51.503,00 USD	53.121,00 USD
13.	Intel	44.711,00 USD	47.532,00 USD
14.	Unilever	50.703,00 USD	45.405,91 USD
15.	Disney	41.362,00 USD	44.630,00 USD
16.	Delta Air Lines	35.172,00 USD	39.174,00 USD
17.	Aegon	33.769,98 USD	32.355,86 USD
18.	Sumitomo Mitsui FG	25.639,30 USD	29.614,67 USD
19.	Capital One Financial	24.507,00 USD	25.059,00 USD
20.	Ericsson	28.085,02 USD	24.142,50 USD
21.	Tesla Inc.	13.390,84 USD	21.849,34 USD
22.	Starbucks	18.252,10 USD	20.836,20 USD
23.	Southwest Airlines	17.739,00 USD	18.759,00 USD
24.	Gap Inc.	14.376,00 USD	15.218,00 USD
25.	McDonald's	13.267,70 USD	12.202,60 USD
26.	Ebay	7.663,00 USD	8.524,00 USD
27.	Adobe	5.133,41 USD	6.189,64 USD
28.	Noble Energy	6.058,00 USD	4.635,00 USD
29.	PolyOne	2.957,10 USD	3.259,70 USD
30.	Ethan Allen Interiors	705,44 USD	717,92 USD

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Tablica 3. prikazuje rashode odabranih poduzeća za 2017. i 2018. godinu. Svi podaci prikazani su u milijunima američkih dolara (USD). Kao i kod prihoda, PetroChina je bila poduzeće s

najvećim rashodima u 2018. godini (337.344,5 milijuna USD), a Ethan Allen Interiors poduzeće s najmanjim rashodima u 2018. (717,92 USD milijuna).

**Tablica 4. Neto dobitak/gubitak odabranih poduzeća**

RB.	Ime poduzeća	Neto dobit/gubitak u mil. USD		Razlika	Razlika %
		2017. god.	2018. god.		
1.	Apple Inc.	48.351,00 USD	59.531,00 USD	11.180 USD	18,78%
2.	Toyota	17.029,31 USD	22.445,85 USD	5.416,54 USD	24,13%
3.	Intel	9.601,00 USD	21.053,00 USD	11.452,00 USD	54,40%
4.	Citigroup	-6.627,00 USD	18.088,00 USD	24.715 USD	136,63%
5.	Disney	8.980,00 USD	12.598,00 USD	3.618,00 USD	28,72%
6.	PepsiCo Inc.	4.857,00 USD	12.515,00 USD	7.658,00 USD	61,19%
7.	Unilever	6.841,71 USD	11.088,41 USD	4.246,70 USD	38,30%
8.	Procter and Gamble	15.326,00 USD	9.750,00 USD	-5.576,00 USD	-57,19%
9.	IBM	5.753,00 USD	8.728,00 USD	2.975,00 USD	34,09%
10.	Sumitomo Mitsui FG	6.887,45 USD	8.006,38 USD	1.118,93 USD	13,98%
11.	PetroChina	3.374,10 USD	7.946,50 USD	4.572,40 USD	57,54%
12.	General Motors	-3.880,00 USD	7.916,00 USD	11.796,00 USD	149,01%
13.	Petrobras	-19,00 USD	7.173,00 USD	7.192,00 USD	100,26%
14.	McDonald's	5.192,30 USD	5.924,30 USD	732,00 USD	12,36%
15.	Capital One Financial	1.704,00 USD	5.710,00 USD	4.006,00 USD	70,16%
16.	Starbucks	2.884,70 USD	4.518,30 USD	1.633,60 USD	36,16%
17.	Sony	681,59 USD	4.417,15 USD	3.735,56 USD	84,57%
18.	Delta Air Lines	3.205,00 USD	3.935,00 USD	730,00 USD	18,55%
19.	Vodafone	-6.910,33 USD	3.235,82 USD	10.146,15 USD	313,56%
20.	Costco	2.679,00 USD	3.134,00 USD	455,00 USD	14,52%
21.	Adobe	1.693,95 USD	2.590,77 USD	896,82 USD	34,62%
22.	Ebay	-1.017,00 USD	2.530,00 USD	3.547,00 USD	140,20%
23.	Southwest Airlines	3.357,00 USD	2.465,00 USD	-892,00 USD	-36,19%
24.	Gap Inc.	848,00 USD	1.003,00 USD	155,00 USD	15,45%
25.	Aegon	2.642,64 USD	705,06 USD	-1.937,58 USD	-274,81%
26.	PolyOne	-57,70 USD	159,80 USD	217,50 USD	136,11%
27.	Ethan Allen Interiors	36,19 USD	36,37 USD	0,18 USD	0,49%
28.	Noble Energy	-1.118,00 USD	14,00 USD	1.132,00 USD	8085,71%
29.	Ericsson	-4.129,66 USD	-751,60 USD	3.378,06 USD	449,45%
30.	Tesla Inc.	-1.961,40 USD	-976,09 USD	985,31 USD	100,94%

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Tablica 4. prikazuje stavke neto dobiti ili gubitka odabranih poduzeća u milijunima USD. U četiri odvojene kolumne prikazani su podaci o neto dobiti u 2017. godini, 2018. godini te apsolutna i relativna promjena između dvaju razdoblja.

Iz tablice je razvidno da je poduzeće s daleko najvećom neto dobiti bilo Apple Inc. i to 48.351 milijuna USD u 2017. godini i 59.531 milijuna USD u 2018. godini. U poslovanju poduzeća Apple Inc. vidimo trend povećanja dobiti i to za 11.180 milijuna USD (18,78%) u odnosu na prethodnu godinu.

Poduzeće s najvećim financijskim gubitkom bilo je Tesla Inc. Ono je u 2018. godini ostvarilo gubitak od 976,09 milijuna USD, što je ipak nešto bolje nego 2017. godine kada su ostvarili gubitak 1961,40 milijuna USD. Uz velike gubitke imaju ipak pozitivan trend poslovanju budući da su u 2018. godini ostvarili čak 100,94% manji gubitak u odnosu na prethodnu godinu.

Poduzeće s najvećim relativnim smanjenjem dobiti u 2018. godini (u odnosu na 2017. godinu) bilo je poduzeće Aegon. Ono je ostvarilo čak 1937,58 milijuna USD (274,81%) manje dobiti, u 2018. godini.

Također, iz tablice je vidljivo da od trideset izlistanih poduzeća samo dva poduzeća posluju negativno u 2018. godini (Ericsson, Tesla Inc.), a tek tri poduzeća imaju negativan trend dobiti (Procter and Gamble i to: -57,19%, Southwest Airlines: -36,19% i već spomenuti Aegon: 274,81%)

Sva ostala poduzeća imaju trend rasta dobiti, ali najveći ipak ima Noble Energy koji je nakon velikih gubitaka u 2017. godini (-1.118 milijuna USD) u 2018. ostvario dobit od 14 milijuna USD što je više za čak 8085,71%.

**Tablica 5. Financijski pokazatelji poslovanja odabranih poduzeća**

RB.	Ime poduzeća	Koef. tekuće likvidnosti	D/E – omjer duga i glavnice	ROE	ROA
1.	Noble Energy	0,64	0,66	2,05%	1,03%
2.	Ethan Allen Interiors	1,77	0,02	10,84%	7,65%
3.	PolyOne	1,81	2,63	32,76%	6,76%
4.	Ebay	1,48	1,48	31,26%	8,61%
5.	Adobe	0,7	0,1	29,96%	15,53%
6.	Aegon	0,09	0,6	9,70%	0,58%
7.	Tesla Inc.	0,83	1,79	/	/
8.	Capital One Financial	1	0,94	10,95%	1,53%
9.	Southwest Airlines	0,63	0,28	23,94%	8,99%
10.	Sumitomo Mitsui FG	1,05	1,98	6,26%	36,00%
11.	Petrobras	1,15	1,3	10,35%	3,39%
12.	Delta Air Lines	0,34	1,05	30,10%	6,87%
13.	Procter and Gamble	0,79	0,39	21,61%	9,48%
14.	Ericsson	1,32	0,49	3,79%	1,27%
15.	Vodafone	1,55	0,77	/	/
16.	Intel	1,54	0,35	29,54%	16,73%
17.	Sony	0,86	0,13	21,78%	4,46%
18.	Apple Inc.	1,32	0,85	51,29%	15,98%
19.	Gap Inc.	1,49	1,92	26,73%	9,82
20.	Unilever	0,78	/	/	/
21.	General Motors	0,94	1,65	22,67%	4,18%
22.	Disney	0,77	0,36	15,67%	8,01%
23.	Citigroup	1,05	1,36	10,05%	0,94%
24.	McDonald's	1,47	/	/	16,61%
25.	Costco	0,98	0,32	25,03%	8,13%
26.	PepsiCo Inc.	0,86	1,97	59,50%	10,51%
27.	Starbucks	0,94	/	/	17,17%
28.	PetroChina	0,88	0,13	3,72%	2,11%
29.	IBM	1,36	2,39	68,76%	9,96%
30.	Toyota	1	0,53	9,49%	3,66%

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća



Za potrebe analize odabrana su četiri pokazatelja:

#### **Koeficijent tekuće likvidnosti**

- pokazatelj likvidnosti koji u omjer stavlja kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze. Smatra se da je omjer 2:1 idealan za većinu poduzeća jer pruža dovoljnu zaštitu pokriću kratkoročnih obveza.
- ako je 1, poduzeće ima jednako mnogo potraživanja, zaliha, gotovine s jedne strane i kratkoročnih obveza s druge strane.
- ako je  $< 1,5$ , poduzeće može ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza
- ako je 2, poduzeće ima dvostruko više potraživanja, zaliha i gotovine nego kratkoročnih obveza. To je idealan omjer.

#### **D/E – odnos duga i glavnice**

- Pokazatelj zaduženosti koji u odnos stavlja ukupne obveze poduzeća i glavnice poduzeća.
- omjer 1:1 je konzervativno pravilo granica zaduživanja.
- gornja granica odnosa duga i glavnice je 2:1
- visoka vrijednost ovog pokazatelja ukazuje na moguće poteškoće pri vraćanju posuđenih sredstava i plaćanju kamata

#### **ROE – stopa povrata glavnice**

- pokazuje koliko novčanih jedinica poduzeće generira svakom jedinicom dioničkog kapitala.
- što je ROE veći to je bolje jer to ukazuje da poduzeće povećava mogućnost generiranja profita bez potrebe za većim kapitalom.

#### **ROA – stopa povrata imovine**

- pokazuje koliko profita je poduzeće sposobno stvoriti na jednu jedinicu uložene imovine.
- što je ROA veći to je bolje jer pokazuje da poduzeće zarađuje više uz manje investiranje.

Tablica 5. prikazuje trideset odabranih poduzeća i njihove financijske pokazatelje poslovanja. Kao što je već rečeno, odabrana su četiri pokazatelja koja različiti autori najčešće koriste u sličnim analizama.

Prvi pokazatelj je koeficijent tekuće likvidnosti. Prema definiciji, idealan iznos bi bio 2, a svaki iznos poviše 1 pokazuje da postoji više kratkotrajne imovine (gotovina, potraživanja, zalihe)

nego kratkoročnih obveza, odnosno da se kratkoročnom imovinom mogu pokriti kratkoročne obveze.

Svaki iznos ispod 1,5 je varljiv jer je poduzeće u mogućnosti ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.

Od izlistanih poduzeća najidealniji koeficijent tekuće likvidnosti ima poduzeće PolyOne i to 1,81. Najlošije stoji poduzeće Aegon s koeficijentom od samo 0,09.

Drugi pokazatelj je D/E, tj. odnos duga i glavnice. U pravilu, idealan omjer je 1:1, ali se tolerira sve do 2:1. Poduzeće najbliže idealnom je Delta Air Lines s koeficijentom 1,05. Najviši koeficijent ima poduzeće PolyOne i to 2,63, a najniži poduzeće Ethan Allen Interiors i to 0,02.

Treći pokazatelj je ROE koji pokazuje koliko se novčanih jedinica generira svakom jedinicom kapitala. Najveći ROE ima poduzeće IBM i to 68,76%, a najmanji Noble Energy i to samo 2,05%.

Četvrti i posljednji pokazatelj je ROA, a on pokazuje koliko profita je poduzeće sposobno stvoriti na jednu jedinicu uložene imovine. Najveći ROA ima poduzeće Sumitomo Mitsui i to 36%, a najmanji poduzeće Aegon i to samo 0,58%.

#### 4.1.4. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

**Tablica 6. Oblik organizacijske strukture odabranih poduzeća**

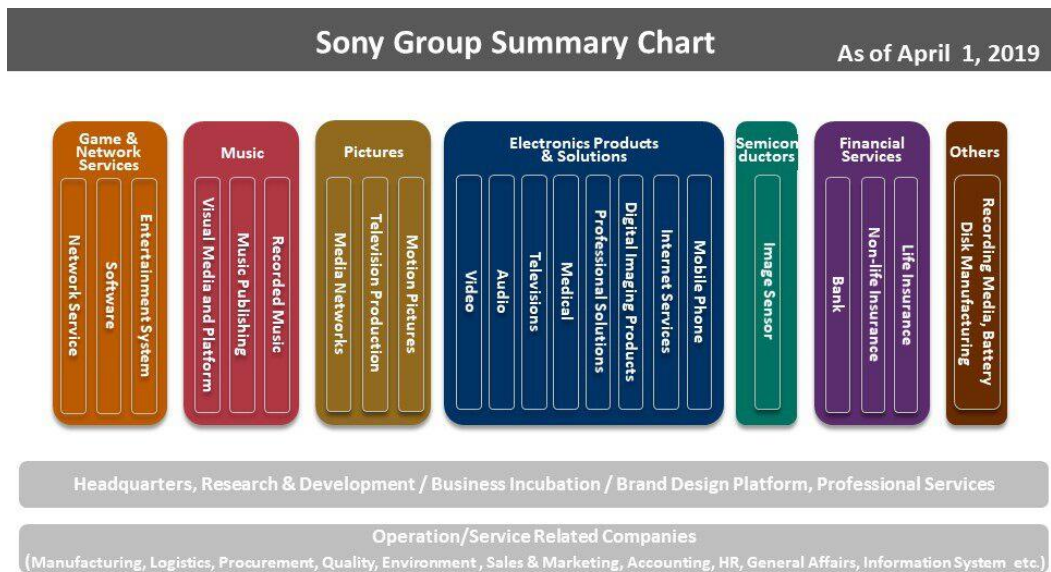
<b>RB.</b>	<b>Ime poduzeća</b>	<b>Oblik organizacijske strukture</b>
1.	Ebay	Divizijska predmetna
2.	Procter and Gamble	Divizijska predmetna
3.	Intel	Divizijska predmetna
4.	Sony	Divizijska predmetna
5.	Unilever	Divizijska predmetna
6.	Disney	Divizijska predmetna
7.	PetroChina	Divizijska predmetna
8.	IBM	Divizijska predmetna
9.	Ericsson	Divizijska teritorijalna
10.	Vodafone	Divizijska teritorijalna
11.	Citigroup	Divizijska teritorijalna
12.	McDonald's	Divizijska teritorijalna

13.	PepsiCo Inc.	Divizijska teritorijalna
14.	General Motors	Divizijska teritorijalna
15.	Noble Energy	Funkcijska
16.	Ethan Allen Interiors	Funkcijska
17.	PolyOne	Funkcijska
18.	Adobe	Funkcijska
19.	Aegon	Funkcijska
20.	Tesla Inc.	Funkcijska
21.	Capital One Financial	Funkcijska
22.	Southwest Airlines	Funkcijska
23.	Sumitomo Mitsui FG	Funkcijska
24.	Petrobras	Funkcijska
25.	Delta Air Lines	Funkcijska
26.	Apple Inc.	Funkcijska (s elementima divizijske i matrične)
27.	Gap Inc.	Hibridna
28.	Toyota	Hibridna
29.	Costco	Matrična
30.	Starbucks	Matrična

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranicama navedenih poduzeća

Tablica 6. prikazuje koji oblik organizacijske strukture ima svako odabrano poduzeće. Razvidno je da najviše poduzeća ima divizijsku organizacijsku strukturu (predmetna i teritorijalna), zatim funkcijsku, a tek onda matričnu i hibridnu. Velikog broja u teoretskom dijelu nabrojanih organizacijskih struktura ovdje uopće nema. To navodi na zaključak da su takve organizacijske strukture jako rijetke i zanemarive za istraživanje koje se provodi.

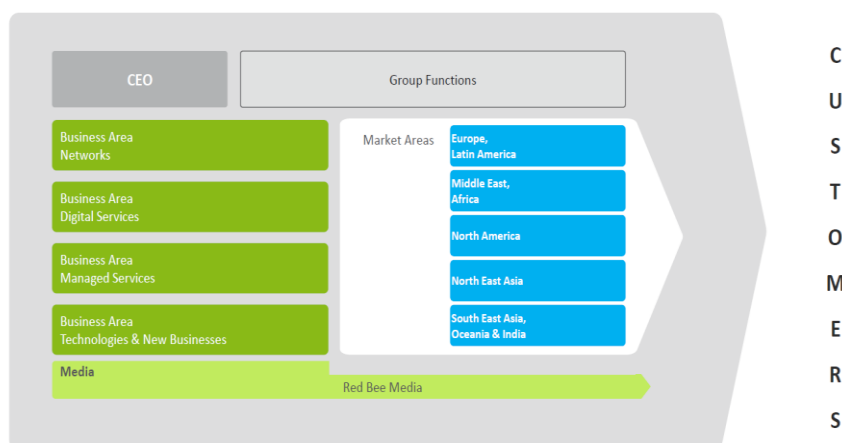
Budući da bi slike organizacijskih struktura svakog poduzeća zauzele previše prostora, u ovom poglavlju stavljene su slike tek nekolicine. Na kraju diplomskog rada bit će linkovi kojima se može doći do slika organizacijskih struktura ili članaka o organizacijskoj strukturi svakog poduzeća.



**Slika 15. Organizacijska struktura poduzeća Sony**

Izvor: <https://www.sony.net>

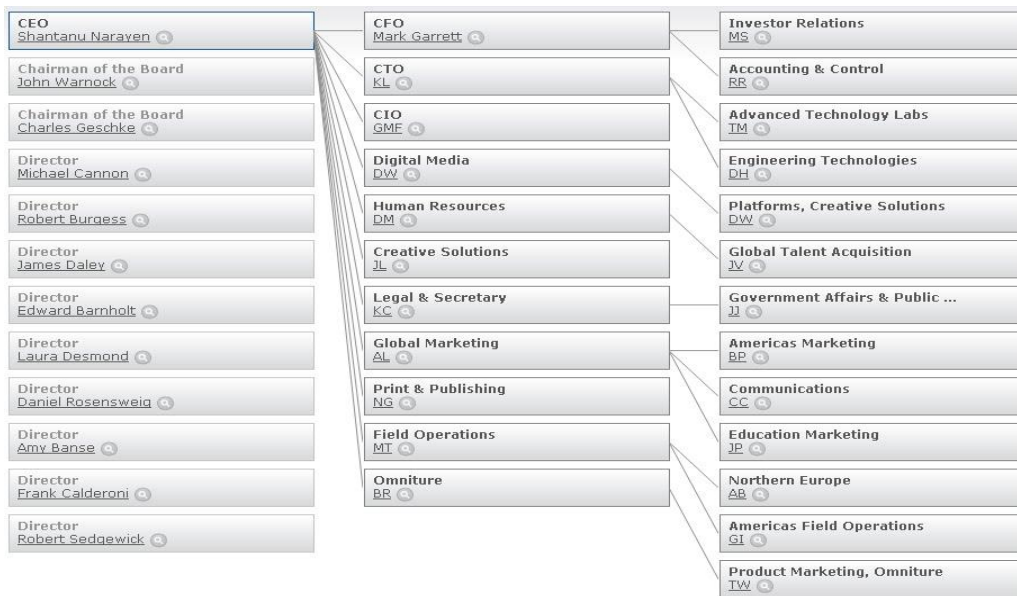
Slika 15. prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća Sony. Radi se o divizijskoj predmetnoj organizacijskoj strukturi. Nije teško zaključiti da se baš o toj vrsti radi jer je vidljivo da je struktura podijeljena na proizvodne divizije. Prva je divizija igara i ostalih mrežnih usluga, druga je vezana uz glazbu i proizvode i usluge koje nude u toj industriji, treća za filmove i televiziju, četvrta za elektroniku itd.



**Slika 16. Organizacijska struktura poduzeća Ericsson**

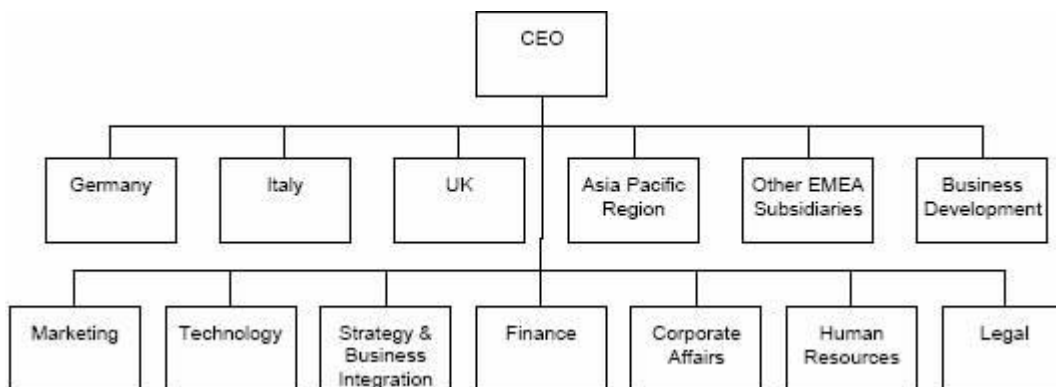
Izvor: <https://www.ericsson.com>

Slika 16. prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća Ericsson. Riječ je o divizijskoj teritorijalnoj organizacijskoj strukturi jer je podijeljena na geografska tržišta na kojima Ericsson posluje.



**Slika 17. Organizacijska struktura poduzeća Adobe**

Izvor: <https://sites.google.com/site/theadobeproject/organizational-structure>



**Slika 18. Organizacijska struktura poduzeća Vodafone**

Izvor: <https://www.slideshare.net/joyd33p/organisational-structural-change-in-vodafone>

## **4.2. IZBOR PODUZEĆA SA SJEDIŠTEM UNUTAR GRANICA REPUBLIKE HRVATSKE ZA POTREBE ANALIZE**

### **4.2.1. IZBOR PODUZEĆA**

Za potrebe ovog diplomskog rada izdvojeno je i 10 velikih hrvatskih poduzeća. U svrhu rada prikupljeni su najvažniji podaci o svim odabranim poduzećima te će kroz sljedećih nekoliko stranica diplomskog rada ti podaci biti i prezentirani. Zbog jednostavnosti, estetike, ali i opširnosti, navedeni podaci bit će prezentirani tablicama.

U nastavku će se komparativnom metodom utvrditi postoji li sličnost u vrstama organizacijskih struktura hrvatskih i inozemnih poduzeća.

Domaća poduzeća imaju relativno manji utjecaj na svjetsko gospodarstvo od stranih poduzeća pa se polazi od pretpostavke da provođenjem slične organizacijske politike i izborom iste organizacijske strukture pokušavaju oponašati strana poduzeća, a sve u svrhu postizanja što boljih rezultata poslovanja i ostvarivanja sinergije unutar organizacije.

#### 4.2.2. OPĆI PODACI O ODABRANIM PODUZEĆIMA

**Tablica 7. Opći podaci o odabranim poduzećima**

<b>RB.</b>	<b>Ime poduzeća</b>	<b>Sjedište</b>	<b>Vlasništvo</b>	<b>Osnovna djelatnost/industrija</b>	<b>Broj zaposlenika</b>
1.	Hrvatska Pošta	Zagreb	Državno	Poštanske usluge	9.085
2.	Zagrebački Holding	Zagreb	Državno	Upravljanje okolišem	8.510
3.	HEP	Zagreb	Državno	Elektroenergetika	7.370
4.	HŽ	Zagreb	Državno	Upravljanje željeznicama	4.837
5.	INA d.d.	Zagreb	Mješovito, pretežno privatno	Naftna industrija	4.225
6.	Hrvatski Telekom d.d.	Zagreb	Mješovito, pretežno privatno	Telekomunikacije	3.542
7.	Podravka d.d.	Koprivnica	Mješovito, pretežno privatno	Prehrambena industrija	3.147
8.	Valamar Riviera	Poreč	Mješovito, pretežno privatno	Turizam	3.077
9.	Hajduk š.d.d.	Split	Mješovito, pretežno državno	Sport	/
10.	Hrvatske Vode	Zagreb	Državno	Upravljanje vodenim površinama	943

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranicama navedenih poduzeća

Tablica 7. prikazuje deset odabranih poduzeća koje posluju na području Republike Hrvatske. Budući da se testirana hipoteza sastoji od usporedbe organizacijske politike domaćih i stranih poduzeća, u nastavku će rad biti baziran baš na tom aspektu.

Odabrana poduzeća bit će ukratko predstavljena i bit će prikazani njihovi financijski rezultati.

U tablici su navedeni podaci: ime poduzeća, sjedište poduzeća (grad i država), tip vlasništva, osnovna djelatnost ili industrija u kojoj posluje pojedino poduzeće te broj zaposlenika svakog poduzeća.

Poduzeće s najviše zaposlenika je Hrvatska Pošta (9.085). Hrvatske Vode su poduzeće s najmanje zaposlenih, a podatak o broju zaposlenih u športskom dioničkom društvu Hajduk je nepoznat.

Samim pogledom na tablicu nije teško uočiti da najviše poduzeća ima sjedište u glavnom gradu RH, Zagrebu. Tek tri poduzeća od deset odabranih posluje u nekom drugom gradu. Što se tiče tipa vlasništva, većina odabranih poduzeća (ali i većina ostalih najvećih hrvatskih poduzeća) je u državnom ili mješovitom vlasništvu.

#### 4.2.3. FINANCIJSKI REZULTATI ODABRANIH PODUZEĆA

**Tablica 8. Prihodi odabranih poduzeća**

RB.	Ime poduzeća	Prihodi u mil. HRK	
		2017. god.	2018. god.
1.	INA d.d.	19.083,00 HRK	23.294,00 HRK
2.	HEP	14.969,30 HRK	15.198,30 HRK
3.	Hrvatski Telekom d.d.	7.968,00 HRK	7.978,00 HRK
4.	Hrvatske Vode	2.914,15 HRK	2.710,43 HRK
5.	Zagrebački Holding	3.468,70 HRK	2.092,77 HRK
6.	Podravka d.d.	2.161,51 HRK	2.036,32 HRK
7.	Valamar Riviera	1.695,99 HRK	1.848,24 HRK
8.	Hrvatska Pošta	1.663,00 HRK	1.715,10 HRK
9.	HŽ	1.219,83 HRK	1.223,07 HRK
10.	Hajduk š.d.d.	176,66 HRK	162,48 HRK

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranicama navedenih poduzeća

Tablica 8. prikazuje prihode odabranih poduzeća za 2017. i 2018. poslovnu godinu. Svi podaci prikazani su u milijunima hrvatskih kuna (HRK). Poduzeće s najvećim prihodima u 2018. godini bilo je INA d.d. (23.294 milijuna HRK). Hajduk š.d.d. poduzeće je s najmanjim prihodima u 2018. godini i to 162,48 milijuna HRK.



Također, uočljivo je da prva dva poduzeća po veličini prihoda (INA d.d. i HEP) odskaku o ostalih. Naime, HEP, drugo poduzeće u nizu (15.198,30 milijuna HRK) imao je skoro duplo veće prihode nego Hrvatski Telekom d.d. (7.978 milijuna HRK) koji je treći u nizu.

**Tablica 9. Rashodi odabranih poduzeća**

RB.	Ime poduzeća	Rashodi (u mil. HRK)	
		2017. god	2018. god.
1.	Hajduk š.d.d.	144,35 HRK	158,16 HRK
2.	HŽ	1.216,87 HRK	1.322,71 HRK
3.	Valamar Riviera	1.478,28 HRK	1.588,03 HRK
4.	Hrvatska Pošta	1.576,50 HRK	1.658,30 HRK
5.	Podravka d.d.	2.078,43 HRK	1.905,12 HRK
6.	Zagrebački Holding	3.414,09 HRK	1.986,45 HRK
7.	Hrvatske Vode	2.425,54 HRK	2.139,82 HRK
8.	HEP	12.674,50 HRK	13.539,80 HRK
9.	INA d.d.	17.665,00 HRK	21.607,00 HRK
10.	Hrvatski Telekom d.d.	/	/

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranicama navedenih poduzeća

Tablica 9. prikazuje rashode odabranih poduzeća za 2017. i 2018. godinu. Svi podaci prikazani su u milijunima hrvatskih kuna (HRK). Kao i kod prihoda, INA d.d. je bila poduzeće s najvećim rashodima u 2018. godini (21.607 milijuna HRK), a Hajduk š.d.d. poduzeće s najmanjim rashodima u 2018. (158,16 milijuna HRK).

Baš kao i u prethodnoj tablici, i ovdje je velika razlika između vodeća dva poduzeća i ostalih – HEP koji je drugi u nizu ima veće rashode od svih ostalih poduzeća zajedno, ne računajući poduzeće INA d.d. i Hrvatski Telekom čije podatke o rashodima nisam uspio prikupiti.

**Tablica 10. Neto dobit/gubitak odabranih poduzeća**

RB.	Ime poduzeća	Neto dobit/gubitak u mil. Kn		Razlika	Razlika %
		2017. god.	2018. god.		
1.	HEP	1.300,30 HRK	1.364,80 HRK	64,50 HRK	4,73%
2.	INA d.d.	1.222,00 HRK	1.177,00 HRK	-45,00 HRK	-3,82%
3.	Hrvatski Telekom d.d.	804,00 HRK	1.059,00 HRK	255,00 HRK	24,08%
4.	Hrvatske Vode	488,62 HRK	570,60 HRK	81,98 HRK	14,37%
5.	Valamar Riviera	231,97 HRK	239,27 HRK	7,30 HRK	3,05%
6.	Podravka d.d.	86,43 HRK	113,14 HRK	26,71 HRK	23,61%
7.	Zagrebački Holding	55,61 HRK	92,30 HRK	36,69 HRK	39,75%
8.	Hrvatska Pošta	70,40 HRK	39,40 HRK	-31,00 HRK	-78,68%
9.	Hajduk š.d.d.	26,38 HRK	2,76 HRK	-23,62 HRK	-854,33%
10.	HŽ	2,96 HRK	-99,64 HRK	-102,60 HRK	-3366,22%

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranicama navedenih poduzeća

Tablica 10. prikazuje stavke neto dobiti ili gubitka odabranih poduzeća u milijunima HRK. U četiri odvojene kolumne prikazani su podaci o neto dobiti u 2017. godini, 2018. godini te apsolutna i relativna promjena između dvaju razdoblja.

Iz tablice je razvidno da je poduzeće s najvećom neto dobiti bilo HEP i to s 1.300,30 milijuna HRK u 2017. godini i 1.364,80 milijuna HRK u 2018. godini. U poslovanju poduzeća Apple Inc. vidimo trend povećanja dobiti i to za 64,5 milijuna HRK (4,73%) u odnosu na prethodnu godinu.

Poduzeće s najvećim financijskim gubitkom bilo je HŽ. Ono je u 2018. godini ostvarilo gubitak od 99,64 milijuna HRK. Uz velike gubitke imaju i najveći negativan trend jer su 2017. godine ostvarivali dobitak 2,96 milijuna HRK (razlika -102,60 milijuna HRK tj. 3366,22%)

Također, iz tablice je vidljivo da od deset odabranih poduzeća samo jedno poduzeće posluje negativno u 2018. godini (HEP.), a četiri poduzeća imaju trend smanjenja dobiti (INA d.d. i to: -3,82%, Hrvatska Pošta: -78,68%, Hajduk š.d.d.: -854,33% i već spomenuti HEP: 3366,22%)

Sva ostala poduzeća imaju trend rasta dobiti, ali najveći ipak ima Zagrebački holding koji je u 2018. ostvario dobit od 92,30 milijuna HRK što je u odnosu na 2017. godinu više za 39,75%.

#### 4.2.4. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

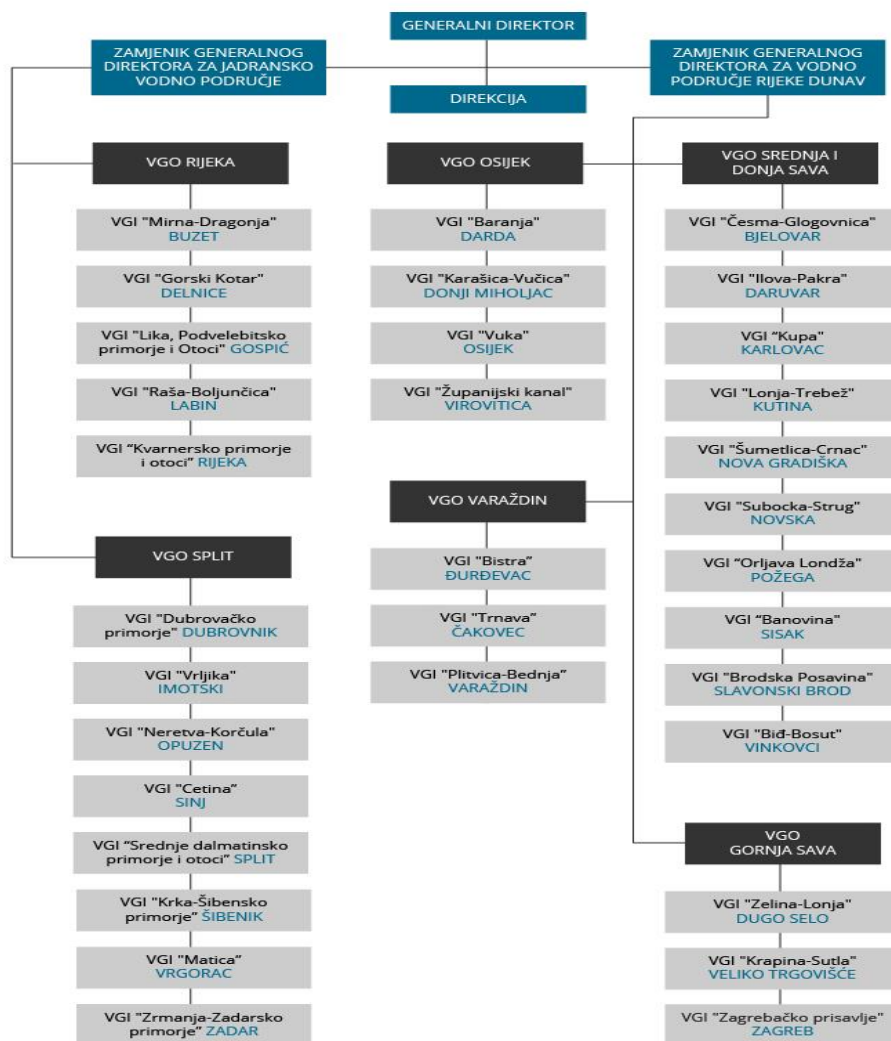
**Tablica 11. Oblik organizacijske strukture odabranih poduzeća koja posluju na hrvatskom tržištu**

<b>RB.</b>	<b>Ime poduzeća</b>	<b>Oblik organizacijske strukture</b>
1.	Hrvatska Pošta	Divizijska
2.	Zagrebački Holding	Funkcijska
3.	HEP	Funkcijska
4.	HŽ	Funkcijska
5.	INA d.d.	Funkcijska
6.	Hrvatski Telekom d.d.	Funkcijska
7.	Podravka d.d.	Divizijska predmetna
8.	Valamar Riviera	Divizijska teritorijalna
9.	Hajduk š.d.d.	Funkcijska
10.	Hrvatske Vode	Divizijska teritorijalna

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranicama navedenih poduzeća

Tablica 11. prikazuje koji oblik organizacijske strukture ima svako odabrano poduzeće. Razvidno je da najviše poduzeća ima funkcijsku organizacijsku strukturu, a zatim divizijsku (teritorijalna i predmetna).

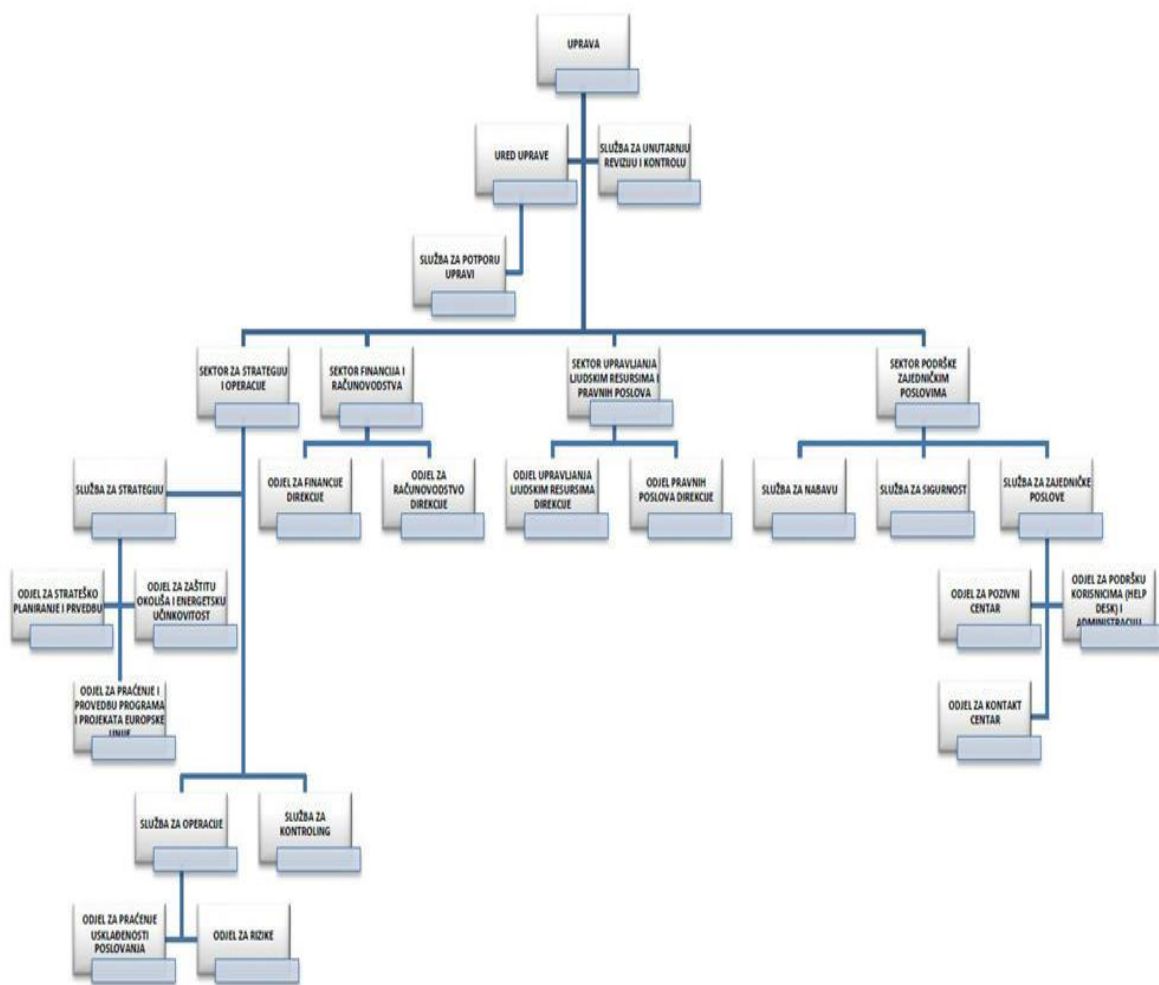
Budući da bi slike organizacijskih struktura svakog poduzeća zauzele previše prostora, u ovom poglavlju stavljene su slike tek nekolicine. Na kraju diplomskog rada bit će stavljeni linkovi kojima se može doći do slika organizacijskih struktura ili članaka o organizacijskoj strukturi svakog poduzeća.



**Slika 19. Organizacijska struktura poduzeća HEP**

Izvor: <https://www.hep.hr>

Slika 19. prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća HEP. Riječ je o divizijskoj teritorijalnoj organizacijskoj strukturi.



**Slika 20. Organizacijska struktura poduzeća Zagrebački Holding**

Izvor: <https://www.zgh.hr/>

## **5. STATISTIČKA ANALIZA UTJECAJA ORGANIZACIJSKE POLITIKE I IZBORA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PARAMETRE POSLOVANJA IZABRANIH PODUZEĆA NA DOMAĆEM I STRANOM TRŽIŠTU**

### **5.1. CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Tri glavna cilja ovog istraživanja su:

- Prikazati utječe li izbor organizacijske strukture na financijske pokazatelje odabranih poduzeća.
- Prikazati utječe li broj zaposlenika odabranih poduzeća na izbor organizacijske strukture.
- Prikazati imaju li vodeća poduzeća koja posluju unutar granica Republike Hrvatske istu ili bar sličnu organizacijsku strukturu kao poduzeća koja posluju na svjetskom tržištu.

Kao što je već navedeno, do financijskih izvješća poduzeća nije bilo lako doći pa je metoda odabira uzorka bila djelomično slučajna. Na internetu je pronađen popis velikih svjetskih kompanija, a zatim, pomoću slučajnog generatora izabrano je onih 30 kompanija (12 za domaća poduzeća) koje biti obrađene. Iako je u prethodnom poglavlju obrađeno 10 hrvatskih poduzeća, zbog potrebe analize (pre mali uzorak za Hi test), dodana su još dva poduzeća (HPB koja ima funkcijsku organizacijsku strukturu te Zagrebačka banka koja ima divizijsku organizacijsku strukturu).

Za potrebe analize korištene su statističke metode Shapiro-Wilkov test normalnosti distribucije, One Way ANOVA za testiranje razlike aritmetičkih sredina tri ili više nezavisnih grupa, Kruskal-Wallisov test rangova tri ili više nezavisnih grupa i  $\chi^2$  test nezavisnosti nominalnih obilježja.

Korišteni su programski paketi IBM SPSS i MS Excel.

## 5.2. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA

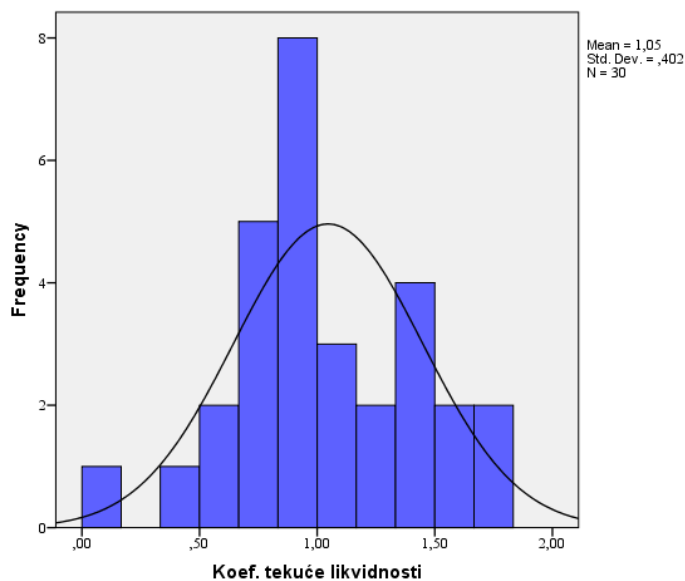
Za početak, a budući da se radi o numeričkim pokazateljima (koef. tekuće likvidnosti, D/E – omjer duga i glavnice, ROE i ROA) proveden je Shapiro-Wilkov test kojim se provjerava odstupa li distribucija statistički značajno u odnosu na normalnu distribuciju.

**Tablica 12. Shapiro-Wilkov test normalnosti pokazatelja**

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Koef. tekuće likvidnosti	,978	25	,845
D/E – omjer duga i glavnice	,908	25	,027
ROE	,882	25	,007
ROA	,784	25	,000

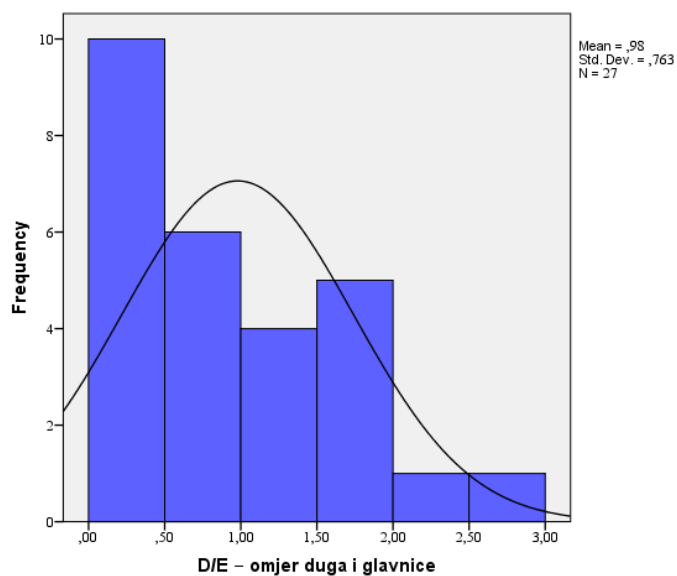
Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Shapiro-Wilkov test pokazao je da samo koeficijent tekuće likvidnosti ne odstupa statistički značajno u odnosu na normalnu distribuciju ( $p = 0,845 > 0,05$ ), dok D/E – omjer duga i glavnice, ROE i ROA nisu normalno distribuirani ( $p < 0,05$ ). Stoga je za testiranje hipoteze H1 kod koeficijenta tekuće likvidnosti prikladno koristiti parametrijsku metodu ANOVA kojom se testira razlika aritmetički sredina između tri ili više nezavisnih grupa, a za D/E, ROE i ROA neparametrijska metoda Kruskal-Wallis test kojim se uspoređuju rangovi između tri ili više nezavisnih grupa



### Histogram 1. Histogram normalnosti distribucije koeficijenta tekuće likvidnosti

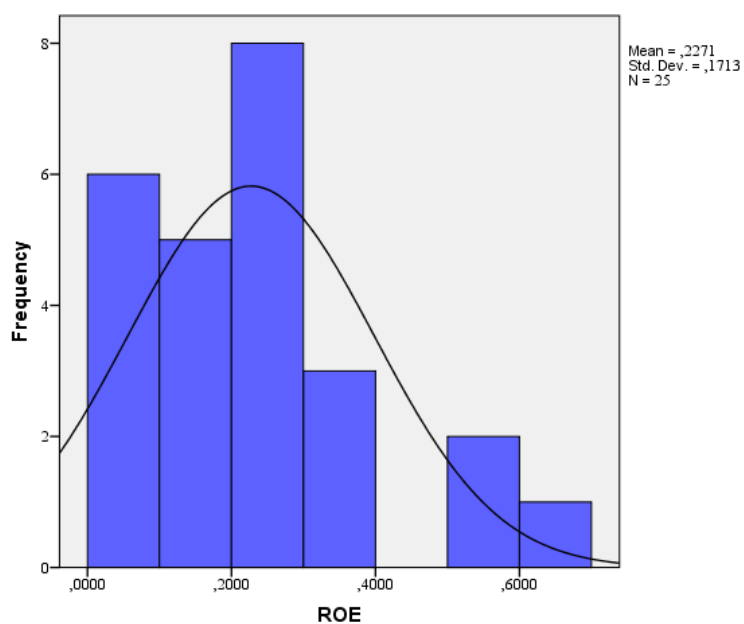
Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća



### Histogram 2. Histogram normalnosti pokazatelja D/E – omjer duga i glavnice

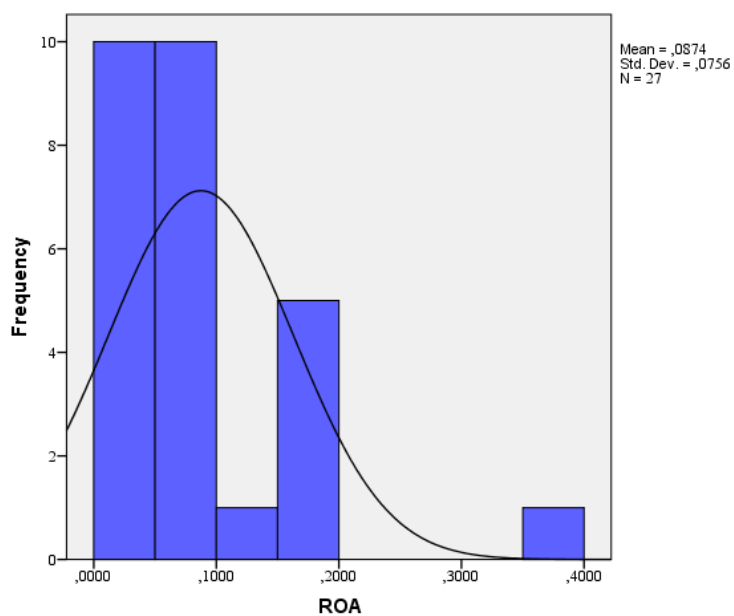
Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća





### Histogram 3. Histogram normalnosti pokazatelja ROE

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća



### Histogram 4. Histogram normalnosti pokazatelja ROA

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

**Tablica 13. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimumi i maximumi za koeficijent tekuće likvidnosti, D/E, ROE i ROA**

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Koef. tekuće likvidnosti	Divizijska	14	1,1179	,31477	,77	1,55
	Funkcijska	12	,9442	,52120	,09	1,81
	Hibridna	2	1,2450	,34648	1,00	1,49
	Matrična	2	,9600	,02828	,94	,98
	Total	30	1,0463	,40205	,09	1,81
D/E – omjer duga i glavnice	Divizijska	12	,9558	,77829	,13	2,39
	Funkcijska	12	1,0167	,79321	,02	2,63
	Hibridna	2	1,2250	,98288	,53	1,92
	Matrična	1	,3200	.	,32	,32
	Total	27	,9793	,76281	,02	2,63
ROE	Divizijska	11	,262136	,2095072	,0372	,6876
	Funkcijska	11	,198364	,1494769	,0205	,5129
	Hibridna	2	,181100	,1219052	,0949	,2673
	Matrična	1	,250300	.	,2503	,2503
	Total	25	,227120	,1713408	,0205	,6876
ROA	Divizijska	12	,077392	,0538673	,0094	,1673
	Funkcijska	11	,094827	,1025117	,0058	,3600
	Hibridna	2	,067400	,0435578	,0366	,0982
	Matrična	2	,126500	,0639225	,0813	,1717
	Total	27	,087393	,0756141	,0058	,3600

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Vidljivo je da najveći prosječni koeficijent tekuće likvidnosti kod promatranih poduzeća imaju ona poduzeća koja koriste hibridnu organizacijsku strukturu (1,24), dok najmanji koeficijent tekuće likvidnosti imaju poduzeća koja koriste funkcijsku org. strukturu (0,94).

Najveći D/E kod promatranih poduzeća imaju ona poduzeća koja koriste hibridnu organizacijsku strukturu (1,225), dok najmanji D/E imaju poduzeća koja koriste matičnu organizacijsku strukturu (0,32).

Najveći ROE kod promatranih poduzeća imaju ona poduzeća koja koriste divizijsku organizacijsku strukturu (0,262), dok najmanji ROE imaju poduzeća koja koriste hibridnu organizacijsku strukturu (0,181).

Najveći ROA kod promatranih poduzeća imaju ona poduzeća koja koriste matičnu organizacijsku strukturu (0,126), dok najmanji D/E imaju poduzeća koja koriste hibridnu organizacijsku strukturu (0,067).

**Tablica 14. ANOVA tablica za koeficijent tekuće likvidnosti, D/E, ROE i ROA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Koef. tekuće likvidnosti	Between Groups	,291	3	,097	,573	,638
	Within Groups	4,397	26	,169		
	Total	4,688	29			
D/E – omjer duga i glavnice	Between Groups	,579	3	,193	,305	,822
	Within Groups	14,550	23	,633		
	Total	15,129	26			
ROE	Between Groups	,027	3	,009	,283	,837
	Within Groups	,677	21	,032		
	Total	,705	24			
ROA	Between Groups	,006	3	,002	,304	,822
	Within Groups	,143	23	,006		
	Total	,149	26			

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

ANOVA tablica pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika između poduzeća koja koriste različite organizacijske strukture, s obzirom na koeficijent tekuće likvidnosti ( $p=0,638 > 0,05$ ).

S obzirom da D/E omjer, ROE i ROA nisu bili normalno distribuirani, provest će se Kruskal-Wallisov test.

**Tablica 15. Shapiro-Wilkov test normalnosti broja zaposlenih**

	D/E – omjer duga i glavnice	ROE	ROA
Chi-Square	1,347	,457	1,594
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,718	,928	,661

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Kruskal-Wallisov test pokazao je da ne postoji statistički značajna razlika između organizacijskih struktura s obzirom na pokazatelje D/E, ROE i ROA ( $p > 0,05$ ).

Iz provedenih testova može se zaključiti da se hipoteza H1 odbacuje.

Nakon što je analizom utvrđeno da se H1 odbacuje, testirat će se utječe li broj zaposlenika odabranih poduzeća na izbor organizacijske strukture.

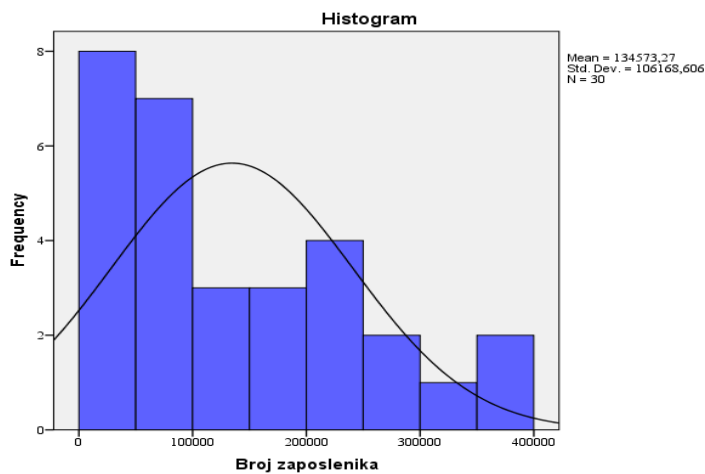
Broj zaposlenih je numerička varijabla pa je Shapiro-Wilkovim testom provjereno je li normalno distribuirana.

**Tablica 16. Shapiro-Wilkov test normalnosti broja zaposlenih**

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Broj zaposlenika	,926	30	,040

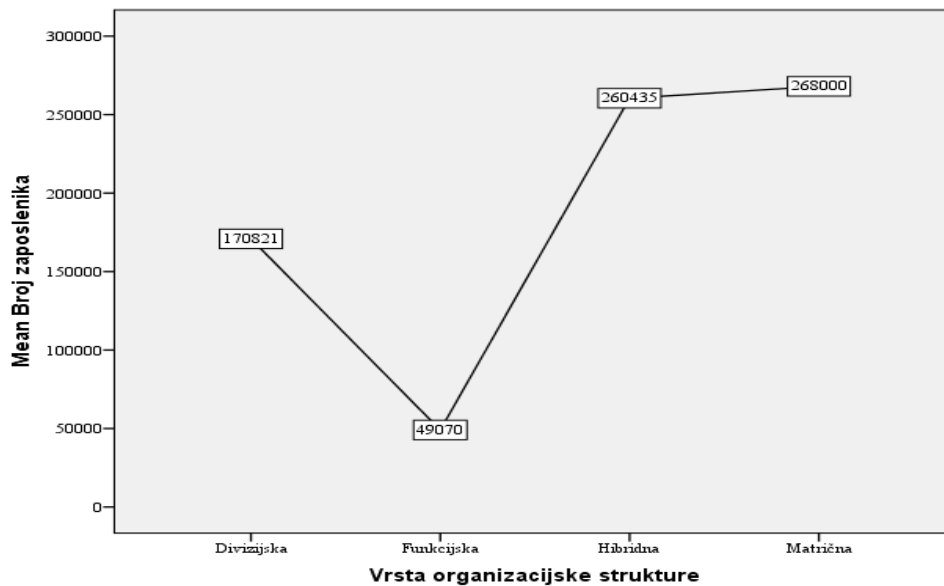
Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Shapiro-Wilkov test pokazao je da broj zaposlenika statistički značajno odstupa od normalne distribucije pa je za testiranje hipoteze H2 prikladno koristiti neparametrijski Kruskal-Wallisov test usporedbe rangova tri ili više nezavisnih grupa.



**Histogram 5. Histogram normalnosti broja zaposlenika**

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća



**Grafikon 1. Usporedba prosječnog broja zaposlenih s obzirom na organizacijsku strukturu**

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Vidljivo je da u promatranom uzorku najmanje zaposlenika imaju poduzeća koja koriste funkcijsku org. strukturu (49.070), poduzeća koja koriste divizijsku organizacijsku strukturu u prosjeku imaju 170.821 zaposlenih, a najviše zaposlenika imaju poduzeća koja koriste hibridnu (260.435) i matričnu (268.000).

**Tablica 17. Kruskal-Wallisov test za broj zaposlenika prema vrsti organizacijske strukture**

	Broj zaposlenika
Chi-Square	17,225
df	3
Asymp. Sig.	,001

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Kruskal-Wallisov test je pokazao je da postoji statistički značajna razlika između poduzeća koja koriste različitu organizacijsku strukturu s obzirom na broj zaposlenika ( $p = 0,001 < 0,05$ ). Hipoteza H2 se prihvaća, odnosno veličina poduzeća izražena brojem zaposlenika utječe na izbor organizacijske strukture.ž

Preostaje testirati imaju li vodeća poduzeća koja posluju unutar granica Republike Hrvatske istu ili bar sličnu organizacijsku strukturu kao poduzeća koja posluju na svjetskom tržištu.

Analizu je izvršena nad trideset inozemnih poduzeća i dvanaest domaćih.

**Tablica 18.  $\chi^2$  test organizacijskih struktura stranih i domaćih poduzeća**

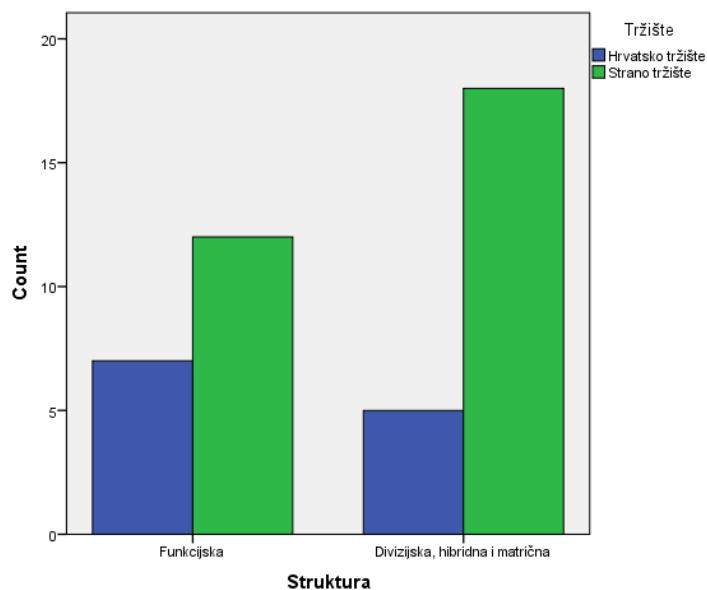
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	1,163 <sup>a</sup>	1	,281

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,43.

b. Computed only for a 2x2 table

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Prema  $\chi^2$  testu  $p = 1,163$  i samim time veći od 0,05, odbacuje se H3, odnosno poduzeća koja posluju unutar hrvatskih granica nemaju istu ili sličnu organizacijsku strukturu kao poduzeća koja posluju izvan hrvatskih granica.



### **Histogram 6. Histogram vrsti organizacijskih struktura ovisno o tržištu**

Izvor: Izrada autora prema podacima prikupljenima na stranici [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net) ili stranicama navedenih poduzeća

Dobiveni rezultat je vidljiv na histogramu. Plava kolona predstavlja hrvatsko, a zelena strano tržište te je vidljivo da poduzeća koja posluju na domaćem tržištu češće biraju funkcijsku organizacijsku strukturu (sedam puta od dvanaest), a poduzeća koja posluju na stranom tržištu divizijsku, hibridnu ili matričnu.

Iako to nije predmet ovog rada, jedno od objašnjenja moglo bi biti da je strano tržište mnogo veće te od poduzeća zahtijeva bolju teritorijalnu prilagodbu, a samim time i izbor divizijske, hibridne ili matrične organizacijske strukture.

Kao što je već dokazano, funkcijsku organizacijsku strukturu češće koriste manja poduzeća, a budući da su hrvatska poduzeća u svakom pogledu manja od odabranih stranih poduzeća, dobiveni rezultat je zapravo vrlo jasan.



### 5.3. PROSUDBA ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA

**ANOVA** test pokazao je da ne postoji statistički značajna razlika između poduzeća koja koriste različite organizacijske strukture, s obzirom na koeficijent tekuće likvidnosti ( $p=0,638 > 0,05$ ), a **Kruskal-Wallisov** test pokazao je da ne postoji statistički značajna razlika između organizacijskih struktura s obzirom na pokazatelje D/E, ROE i ROA ( $p > 0,05$ ).

Stoga, **H 1** se odbacuje, odnosno, izbor organizacijske strukture, uvjetovan organizacijskom politikom izabranih poduzeća, ne utječe na financijske pokazatelje poslovanja.

**Kruskal-Wallisov** test pokazao je da postoji statistički značajna razlika između poduzeća koja koriste različitu organizacijsku strukturu s obzirom na broj zaposlenika ( $p = 0,001 < 0,05$ ).

**H 2** se prihvaća, odnosno veličina poduzeća izražena brojem zaposlenika utječe na izbor organizacijske strukture.

Prema  **$\chi^2$  testu** za nominalne pokazatelje vrste organizacijske strukture poduzeća unutar i van granica Republike Hrvatske,  $p = 1,163$  i samim time veći od 0,05 pa se **H 3** odbacuje, odnosno poduzeća koja posluju unutar hrvatskih granica nemaju istu ili sličnu organizacijsku strukturu kao poduzeća koja posluju izvan hrvatskih granica.

## 6. ZAKLJUČAK

U fokusu ovog rada je statistička analiza utjecaja organizacijske politike i izbora organizacijske strukture na parametre poslovanja izabranih poduzeća na hrvatskom i svjetskom tržištu. Cilj ovog diplomskog rada bio je razjasniti problem izbora vrste organizacijske strukture, analizirajući ostvarene rezultate i trendove kretanja financijskih pokazatelja pojedinih izabranih poduzeća na domaćim i stranim tržištima. Prema tome, glavni problem kojim se ovo istraživanje bavilo je utjecaj izbora vrste organizacijske strukture na ukupno financijsko poslovanje izabranih poduzeća i usporedba poslovne strukture vodećih stranih i domaćih poduzeća.

Organizacija, kao aktivnost, ali i kao institucija u tolikoj je mjeri danas sveprisutna u društvu da je nemoguće zamisliti daljnji razvoj bez razumijevanja njenih komponenti. Međutim, iako je pojam organizacije za društvo kakvo danas poznajemo od presudne važnosti, a čovječanstvo bez nje sigurno ne bi moglo opstati, statistička analiza je pokazala da izbor organizacijske strukture ipak ne utječe toliko mnogo na financijske pokazatelje poslovanja. Poduzeća izabiru organizacijsku strukturu prema potrebama svoga poslovanja pa bi se moglo reći da je organizacijska politika sveukupno mnogo važnija od samog izbora organizacijske strukture. Možda bi izbor organizacijske strukture imao utjecaja na financijske pokazatelje poslovanja u slučaju kad bi poduzeća vodila krivu organizacijsku politiku, a samim time izabirala i krivu organizacijsku strukturu. Primjerice, velike multikompanije koje posluju na više kontinenata, a prodaja im ovisi isključivo o prezentaciji proizvoda na pojedinim tržištima vjerojatno bi lošije poslovala s funkcijskom organizacijskom strukturom nego s divizijskom teritorijalnom, gdje je poslovanje podijeljeno prema geografskim regijama. Analiza je vrlo vjerojatno pokazala baš ovakve rezultate jer su sva promatrana poduzeća odlično organizirana te su organizacijsku strukturu najbolje prilagodili svome poslovanju.

S druge strane, zanimljivo je ustvrditi da broj zaposlenika nekog poduzeća utječe na izbor njihove organizacijske strukture. Prema analizi, od promatranih poduzeća funkcijsku organizacijsku strukturu koristila su poduzeća s manjim brojem zaposlenika (prosječno 49.070 zaposlenika), divizijsku organizacijsku strukturu poduzeća s većim brojem zaposlenika (prosječno 170.821 zaposlenika), a hibridnu i matričnu organizacijsku strukturu poduzeća s najvećim brojem zaposlenika (hibridna – prosječno 260.435 zaposlenika, matrična – prosječno 268.000 zaposlenika). Hibridna i matrična organizacijska struktura najmanje su zastupljene, ali

to je i logično jer je najmanje poduzeća s preko 250.000 zaposlenika. Na tržištu je mnogo više poduzeća koje se po broju zaposlenika kreću u intervalu između 10.000 i 150.000 zaposlenika. Također, analizom je utvrđeno da vodeća poduzeća koja posluju unutar granica Republike Hrvatske ne izabiru istu ili sličnu organizacijsku strukturu kao vodeća poduzeća koja posluju van granica Republike Hrvatske. Domaća poduzeća mnogo češće izabiru funkcijsku organizacijsku strukturu, dok inozemna poduzeća češće izabiru divizijsku. Budući da su hrvatska poduzeća u svakom pogledu manja od promatranih inozemnih poduzeća, rezultat je vrlo jasan. Uz to, strano tržište mnogo je veće te od poduzeća zahtijeva bolju teritorijalnu prilagodbu, a samim time i izbor divizijske, hibridne ili matrične organizacijske strukture.

Ovim istraživanjem dobio se detaljni uvid na koji to način pojedina organizacijska struktura utječe na ponašanje zaposlenika, a samim time i na njihove performanse i krajnji rezultat poslovanja, odnosno dobit. Efikasna organizacija služi kao instrument za ostvarenje strateških ciljeva, a organizacijska struktura je skelet svakog poduzeća. Drugim riječima, organizacijska struktura je ono što čini organizaciju efikasnom. Budući da su zaposlenici srce svakog poduzeća nije čudno što je odabir organizacijske strukture uvjetovan brojem i strukturom zaposlenika.

## SAŽETAK:

Glavni cilj diplomskog rada bio je ustanoviti utječe li izbor organizacijske strukture na poslovanje odabranih poduzeća. Također, analizirano je utječe li broj zaposlenika poduzeća na izbor organizacijske strukture, a zatim i imaju li domaća poduzeća istu ili sličnu koncepciju organizacijske strukture kao i inozemna poduzeća. U teorijskom dijelu ukratko su objašnjeni osnovni statistički i organizacijski pojmovi, a zatim i razjašnjene metode koje sam koristio pri analizi. Na kraju su odbačene hipoteze **H1** i **H3**, a prihvaćena je hipoteza **H2**, odnosno, analizom je dokazano da veličina poduzeća iskazana kroz broj zaposlenika utječe na izbor organizacijske strukture, ali da izbor organizacijske strukture ne utječe na poslovanje poduzeća, iskazano kroz financijske pokazatelje poslovanja te da domaća poduzeća nemaju istu ili sličnu organizacijsku strukturu kao vodeća inozemna poduzeća.

Ključne riječi: organizacijska struktura, statistička analiza, financijski pokazatelji poslovanja

## SUMMARY

The main aim of this thesis was to determine whether the choice of organizational structure influences business operations of selected companies. It is also analyzed whether the number of employees of the company influences the choice of organizational structure and than whether the domestic companies have the same or similar concept of organizational structure as foreign companies. Theoretical part briefly explains the basic statistical and organizational concept, as well as the methods used in the analysis. In the end, hypotheses **H1** and **H3** have been rejected, i.e., the choice of organizational structure does not influence the business operations of companies, reported through the financial performance indicators and domestic companies do not have the same or similar organizational structure as leading foreign companies. Hypothesis **H2** is accepted, because it has been shown that the size of the enterprise, expressed through the number of employees influences the choice of the organizational structure.

Key words: organizational structure, statistic analysis, financial indicators of business operations

## POPIS LITERATURE:

- Aaker, D. (2005.): Strategic market management, New York: Wiley&Sons
- Babić, M. (1976.): Osnovi organizacije, Sarajevo: Svjetlost
- Babić, Z. (2010.): Linearno programiranje, Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- Belak, V. (1995.): Menadžersko računovodstvo: Zagreb: RRiF Plus
- Belak, V., Vudrić, N. (2012.): Osnove suvremenog računovodstva, Zagreb: Belak excellans
- Braut, R., Jaeger, A., Novak, M., (1962.): Priručnik o organizaciji poduzeća, Zagreb: Informator
- Buble, M. (2000.): Management, Split: Ekonomski fakultet Split
- Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija
- Buble, M. (2006.): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija
- Bonini, C. P., Hausman, W. H., Bierman, H. (1997.): Quantitative analysis for management, Chicago: McGraw-Hill
- Cambell, D., Craig, T. (2005.): Organizations and the business environment  
Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Crnjak-Karanović, B., Miočević, D. (2013.): Osnove međunarodnog marketinga, Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- Daft, R. L., (2007.): Understanding the theory and design of organizations, Mason: Thomson South-Western
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivanevich, J. M. (1995.): Fundamentals of management, Chicago: IRWIN
- Drucker, P. E. (1961.): Praksa rukovođenja, Zagreb: Privreda
- Drucker, P. E. (1973.): Tasks, Responsibilities, Practice, New York: Harper&Row
- Estelami, H. (2012.): Marketing Financial Services, Indianapolis: Dog Ear Publishing
- Galbraith, J. R. (2014.): Designing Organizations: Strategy, structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Level (3rd ed.), San Francisco: John Wiley & Sons/Jossey Bass
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995.): Agile competitors and virtual organizations – Strategies for enriching the customer, New York: Van Nostrand Reinhold
- Gulin, D. (2011.): Upravljačko računovodstvo, Zagreb: HZRiFD

- Harmon, P. (2003.): Business process change, Amsterdam: Morgan Kaufmann publishers
- Jurun, E., Pivac, S., Arnerić, J. (2006.): Primijenjena ekonometrija, Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- Jurun, E. (2007.): Kvantitativne metode u ekonomiji, Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- Jurun, E., Ratković, N. (2017.): Poslovna statistika s primjerima u Microsoft Excelu, Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- Kapustić, S. (1984.): Metodika organizacijskog projektiranja, Samobor: Zagreb
- Keegan, W. J., Green, M. C. (2013.): Global marketing, Boston: Pearson
- Kordić, D. (1997.): Organizacija poduzeća, Mostar: Narodni list
- Knights, D., Willmott, H. (2007.): Introducing organizational behaviour and management, London: Thomson Learning
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012.): Principles of marketing, New York: Prentice Hall
- Kotler, P., Keller, K. L. (2008.): Upravljanje marketingom, Zagreb: Mate
- Mason, C., Perreault, W. (2001.): Marketing game, New York: McGraw Hill Education
- McKenna, E. (2000.): Business psychology and organisational behaviour, Philadelphia: Psychology Press Ltd.
- Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1985.): Management, New York: Harper and Row
- Polimeni, R. S., Handy, S. A., Cashin, J. A. (1999.): Troškovno računovodstvo, Zagreb: Faber&Zgombić
- Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004.): Marketing, Zagreb: Adverta
- Renko, N. (2009.): Strategije marketinga, Zagreb: Naklada Ljevak
- Rozga, A., Grčić, B. (2003.): Poslovna statistika, Split: Ekonomski fakultet Split
- Rozga, A. (2017.): Statistika za ekonomiste, Split: Ekonomski fakultet Split
- Scott, W. R., Davis, G. F. (2007.): Organizations and organizing, New Jersey: Prentice Hall
- Shapiro, S. S., Wilk, M. B. (1965.): An analysis of variance test for normality (Complete samples), Miami: Biometrika
- Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator

- Sikavica, P., Harnaus, T. (2011.): Dizajniranje organizacije – Strukture, procesi, poslovi, Zagreb: Novi Informator
- Stacey, R. D. (1993.): Strategic management and organisational dynamics, Harlow: Pitman Publishing
- Stanford, N. (2005.): Organization Design: The Collaborative Approach, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

### **ČASOPISI:**

- Časopis RIF, Zagreb, br. 1-12
- Časopis RRIF, Zagreb, br. 1-12
- Časopis Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, br. 1-12

### **INTERNET:**

- <http://efzg.hr>
- <http://moj.efst.hr>
- <http://panmore.com>
- <http://www.hzpp.hr>
- <http://www.petrobras.com.br/en>
- <http://www.petrochina.com.cn>
- <http://www.theofficialboard.com>
- <http://www.ttf.unizg.hr>
- <http://zaf.biol.pmf.unizg.hr>
- <https://advergize.com>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Shapiro%E2%80%93Wilk\\_test](https://en.wikipedia.org/wiki/Shapiro%E2%80%93Wilk_test)
- <https://hajduk.hr>
- <https://ldap.zvu.hr>
- <https://repozitorij.efst.unist.hr>
- <https://sites.google.com/site/theadobeproject/organizational-structure>
- <https://slideplayer.com/>



- <https://www.apple.com>
- <https://www.citigroup.com>
- <https://www.diagramlink.com/scatter-diagrams/>
- <https://www.ericsson.com>
- <https://www.hep.hr>
- <https://www.macrotrends.net>
- <https://www.orgcharting.com>
- <https://www.pepsico.com>
- <https://www.posta.hr>
- <https://www.researchgate.net>
- <https://www.samsung.com/us>
- <https://www.samsung.com/us>
- <https://www.slideserve.com>
- <https://www.slideshare.net>
- <https://www.sony.net>
- <https://www.t.ht.hr>
- <https://www.toyota.com>
- <https://www.valamar.com>
- <https://www.voda.hr>
- <https://www.zgh.hr/>

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Opći podaci o odabranim poduzećima .....	41
Tablica 2. Prihodi odabranih poduzeća .....	43
Tablica 3. Rashodi odabranih poduzeća .....	44
Tablica 4. Neto dobitak/gubitak odabranih poduzeća .....	45
Tablica 5. Financijski pokazatelji poslovanja odabranih poduzeća .....	47
Tablica 6. Oblik organizacijske strukture odabranih poduzeća .....	49
Tablica 7. Opći podaci o odabranim poduzećima .....	54
Tablica 8. Prihodi odabranih poduzeća .....	55
Tablica 9. Rashodi odabranih poduzeća .....	56
Tablica 10. Neto dobit/gubitak odabranih poduzeća .....	57
Tablica 11. Oblik organizacijske strukture odabranih poduzeća koja posluju na hrvatskom tržištu .....	58
Tablica 12. Shapiro-Wilkov test normalnosti pokazatelja .....	62
Tablica 13. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimumi i maximumi za koeficijent tekuće likvidnosti, D/E, ROE i ROA .....	65
Tablica 14. ANOVA tablica za koeficijent tekuće likvidnosti, D/E, ROE i ROA .....	66
Tablica 15. Shapiro-Wilkov test normalnosti broja zaposlenih .....	67
Tablica 16. Shapiro-Wilkov test normalnosti broja zaposlenih .....	68
Tablica 17. Kruskal-Wallisov test za broj zaposlenika prema vrsti organizacijske strukture ..	69
Tablica 18. $\chi^2$ test organizacijskih struktura stranih i domaćih poduzeća .....	70

## POPIS SLIKA

Slika 1. Primjeri dijagrama rasipanja .....	14
Slika 2. 5 Porterovih konkurentskih snaga .....	30
Slika 3. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture .....	32
Slika 4. Primjer predmetne divizijske organizacijske strukture.....	33
Slika 5. Primjer teritorijalne divizijske organizacijske strukture .....	33
Slika 6. Primjer hibridne organizacijske strukture .....	34
Slika 7. Primjer front/back organizacijske strukture .....	35
Slika 8. Primjer mješovite organizacijske strukture .....	35
Slika 9. Nezavisna poslovna jedinica .....	36
Slika 10. Model čiste projektne organizacije .....	37
Slika 11. Primjer matrične organizacijske strukture .....	38
Slika 12. Primjer procesne organizacijske strukture .....	39
Slika 13. Primjer timske organizacijske strukture.....	40
Slika 14. Primjer mrežne organizacijske strukture.....	40
Slika 15. Organizacijska struktura poduzeća Sony .....	51
Slika 16. Organizacijska struktura poduzeća Ericsson.....	51
Slika 17. Organizacijska struktura poduzeća Adobe.....	52
Slika 18. Organizacijska struktura poduzeća Vodafone .....	52
Slika 19. Organizacijska struktura poduzeća HEP .....	59
Slika 20. Organizacijska struktura poduzeća Zagrebački Holding .....	60

## POPIS HISTOGRAMA

Histogram 1. Histogram normalnosti distribucije koeficijenta tekuće likvidnosti .....	63
Histogram 2. Histogram normalnosti pokazatelja D/E – omjer duga i glavnice .....	63
Histogram 3. Histogram normalnosti pokazatelja ROE .....	64
Histogram 4. Histogram normalnosti pokazatelja ROA.....	64
Histogram 5. Histogram normalnosti broja zaposlenika .....	68
Histogram 6. Histogram vrsti organizacijskih struktura ovisno o tržištu .....	71

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Usporedba prosječnog broja zaposlenih s obzirom na organizacijsku strukturu ..69