

# ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA PODUZEĆA DAL-KONING, D.O.O., SPLIT S NAGLASKOM NA UNAPRJEĐENJE EFIKASNOSTI POSLOVANJA

---

**Bokšić, Boris**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:227120>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA PODUZEĆA DAL-  
KONING, D.O.O., SPLIT S NAGLASKOM NA UNAPRJEĐENJE  
EFIKASNOSTI POSLOVANJA**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Boris Bokšić**

**5220386**

**Split, rujan 2024.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, BORIS BOKŠIĆ \_\_\_\_\_  
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 05.09. godine

Vlastoručni potpis : 

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Definicija problema .....	1
1.2. Cilj rada .....	1
1.3. Metode rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
2. PREGLED LITERATURE .....	4
2.1. Pojam i elementi organizacije .....	4
2.2. Teorije organizacije .....	5
2.2.1. Klasične teorije .....	6
2.2.2. Neoklasične teorije .....	6
2.2.3. Moderne teorije .....	7
2.2.4. Postmoderne teorije .....	7
2.3. Organizacijska struktura .....	7
2.3.1. Čimbenici organizacijske strukture .....	11
2.3.2. Oblikovanje organizacijske strukture .....	12
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU DAL-KONING, d.o.o., SPLIT .....	14
3.1. Povijest i razvoj poduzeća .....	15
3.2. Misija, vizija i temeljne vrijednosti .....	15
3.2.1. Misija .....	16
3.2.2. Vizija .....	16
3.2.3. Temeljne vrijednosti .....	16
3.3. Temeljne djelatnosti poduzeća .....	17
3.4. Makroorganizacijska struktura .....	18
3.5. Održivi razvoj poduzeća .....	19
4. METODE ISTRAŽIVANJA .....	22
4.1. Postojeća organizacijska struktura .....	23
4.1.1. Uprava poduzeća .....	23
4.1.2. Organizacija poslovnih jedinica .....	24

4.2. Unutarnji čimbenici organizacije .....	25
4.3. Vanjski čimbenici organizacije .....	26
4.3.1. Tržište i konkurencija .....	27
4.3.2. Zakonski okviri .....	27
4.4. Analiza učinkovitosti .....	28
4.4.1. Analiza učinkovitosti trenutne organizacije kroz SWOT analizu .....	28
4.4.2. Identifikacija ključnih problema .....	29
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	30
5.1. Tip organizacije u poduzeću .....	30
5.2. Zadovoljstvo postojećim organizacijskim konceptom .....	30
5.3. Potencijalna unapređenja organizacijskog koncepta.....	30
5.4. Promjene u organizacijskom konceptu.....	31
5.5. Uvođenje nove tehnologije .....	31
5.6. Razvoj na nova tržišta .....	33
5.7. Povećanje broja zaposlenika.....	33
5.8. Faktori koji sprječavaju promjene organizacijskog koncepta.....	34
5.9. Prijedlozi za unapređenje efikasnosti poslovanja .....	34
5.9.1. Strateški prijedlozi .....	34
5.9.2. Operativni prijedlozi .....	35
5.9.3. Implementacija predloženih rješenja .....	35
6. RASPRAVA .....	37
7. ZAKLJUČAK.....	40
LITERATURA .....	41
POPIS SLIKA .....	43
POPIS TABLICA .....	43
SAŽETAK .....	44
SUMMARY .....	45

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema

Organizacija poslovanja predstavlja temelj svakog uspješnog poduzeća jer omogućuje optimalno upravljanje resursima, ostvarivanje postavljenih ciljeva te zadržavanje i povećanje konkurentne prednosti na tržištu. U suvremenom poslovnom okruženju, poduzeća se suočavaju s različitim izazovima koji zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje i optimizaciju poslovnih procesa (Osmanović i sur., 2021). U konkretnom primjeru, poduzeće naziva DAL-KONING, d.o.o., Split, suočava se s određenim izazovima, a oni uključuju unaprjeđenje efikasnosti poslovanja kroz reorganizaciju i poboljšanje organizacijske strukture.

Glavni problem koji se istražuje u ovom radu odnosi se na to može li poboljšanje organizacije poslovanja doprinijeti većoj efikasnosti poslovanja spomenutog poduzeća. Naime, složena organizacijska struktura može dovesti do neefikasnosti, sporijih procesa donošenja odluka i smanjenja ukupne produktivnosti (Osmanović i sur., 2021). Stoga je potrebno da se detaljno analizira postojeća organizacijska struktura i da se identificiraju ključni problemi kako bi se predložila učinkovita rješenja.

## 1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je analizirati trenutnu organizacijsku strukturu poduzeća DAL-KONING, d.o.o., Split, te da se na temelju dobivenih rezultata predlože konkretne mjere za poboljšanje efikasnosti poslovanja.

Specifični ciljevi rada uključuju:

- Analizu postojećih organizacijskih procesa i struktura unutar poduzeća.
- Identificiranje ključnih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na efikasnost poslovanja.
- Ispitivanje kako trenutna organizacijska struktura podržava ili ograničava poslovnu efikasnost.
- Predlaganje konkretnih promjena i mjera za unaprjeđenje organizacije poslovanja.

Teorijski ciljevi rada su:

- Definiranje pojma organizacije i organizacijske strukture.
- Razumijevanje ključnih preduvjeta uspješne organizacije poslovanja.

Praktični ciljevi rada uključuju:

- Analizu organizacije poslovanja poduzeća DAL-KONING, d.o.o., Split.
- Predlaganje mjera za unaprjeđenje efikasnosti poslovanja na temelju rezultata koji su dobiveni

### **1.3. Metode rada**

U ovom radu koriste se različite teorijske i istraživačke metode kako bi se postigli postavljeni ciljevi i odgovorilo na istraživačka pitanja.

Teorijske metode uključuju:

- Metoda kompilacije: prikupljanje i sinteza relevantne literature iz područja organizacije poslovanja, menadžmenta i poslovne efikasnosti.
- Metoda dedukcije: izvođenje zaključaka iz općih principa i teorija organizacije poslovanja.
- Metoda sinteze: integracija različitih teorijskih spoznaja kako bi se stvorila cjelovita slika o organizacijskoj strukturi.
- Metoda analize: detaljna raščlamba elemenata organizacijske strukture i njihovih utjecaja na poslovanje poduzeća.

Istraživačke metode koje će se koristiti uključuju:

- Intervju: vođenje strukturiranog razgovora sa osobom koja radi unutar poduzeća radi prikupljanja detaljnijih informacija o organizacijskim procesima i izazovima u tom konkretnom poduzeću

### **1.4. Struktura rada**

Ovaj rad sastoji se od pet glavnih poglavlja koja zajedno čine cjelovitu analizu problema i prijedloga za poboljšanje organizacije poslovanja.

U prvom poglavlju, Uvod, daje se pregled problema, ciljeva rada, korištenih metoda i strukture rada. Također ovo poglavlje objašnjava i definira predmet, problem, ciljeve i metode istraživanja koja su korištene.

U drugom poglavlju, Pregled literature, obrađuju se ključni teorijski koncepti, definicije i elementi organizacije. U ovom poglavlju razmatraju se različite teorije organizacije poslovanja, a one uključuju klasične, neoklasične, moderne i postmoderne teorije, te kakva je njihova primjena u praksi. Također se detaljno obrađuju čimbenici organizacijske strukture, a to su unutarnji i vanjski čimbenici, te oblikovanje organizacijske strukture.

U trećem poglavlju, Osnovni podaci o poduzeću DAL-KONING, d.o.o., Split, opisuje se kratak prikaz povijesti i razvoja poduzeća, njegove misije, vizije i temeljne vrijednosti, također se objašnjavaju temeljne djelatnosti, makroorganizacijske strukture i pristup održivom razvoju.

U četvrtom poglavlju, Analiza organizacije poslovanja poduzeća DAL-KONING, d.o.o., Split, fokus je na detaljnoj analizi trenutne organizacijske strukture koja je u ovom poduzeću. Ovdje se razmatraju unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje ovog poduzeća. Proveden je intervju sa zaposlenikom unutar poduzeća kako bi se dobile precizne informacije o tome kakvo je trenutno stanje i o potencijalnim poboljšanjima. S obzirom na specifična pitanja koja su postavljena, ovaj intervju je obuhvatio metodologiju, tip organizacije, zadovoljstvo postojećim organizacijskim konceptom, potencijalna unapređenja, promjene u organizacijskom konceptu, uvođenje novih tehnologija, razvoj na nova tržišta, povećanje broja zaposlenika i faktore koji sprječavaju promjene organizacijskog koncepta. Također se spominju konkretni strateški i operativni prijedlozi za poboljšanje organizacije poslovanja. Ovo poglavlje također uključuje i preporuke za unapređenje poslovanja na strateškoj, ali i na operativnoj razini, te se opisuju i koraci za implementaciju predloženih rješenja.

U petom poglavlju, Rezultati istraživanja, analizira se organizacijska struktura i poslovanje poduzeća DAL-KONING d.o.o. Opisuje se matricna organizacijska struktura, zadovoljstvo zaposlenih njome, te potencijal za unapređenja i uvođenje novih tehnologija, kao što su BIM i ERP sustavi. Također se razmatra proširenje poslovanja na nova tržišta, povećanje broja zaposlenika i izazovi vezani uz promjene organizacijskog koncepta. Na kraju se predlažu strateški i operativni prijedlozi za unaprjeđenje poslovanja.

Šesto poglavlje, Rasprava, donosi analizu organizacije poslovanja, uzimajući u obzir ograničenja u istraživanju, poput zatvorenosti menadžmenta i nedostatka financijskih podataka. Unatoč izazovima, izneseni su vrijedni uvidi i preporuke za daljnji razvoj poduzeća.

Posljednje, sedmo poglavlje, Zaključak, sažima ključne nalaze rada te se daju smjernice za budući razvoj organizacijske strukture ovog poduzeća. Sažeto su razmotreni ključni aspekti analizirani u radu i njihova implikacija na budući rast i razvoj poduzeća.



## 2. PREGLED LITERATURE

Organizacija poslovanja predstavlja ključni element svakog poduzeća, jer omogućuje optimalno korištenje resursa, učinkovito postizanje ciljeva te održavanje konkurentnosti na tržištu. Kvalitetna organizacija poslovanja osigurava koordinaciju aktivnosti, jasno definirane odgovornosti i uspostavljanje procedura koje omogućuju glatko funkcioniranje svih dijelova poduzeća. U današnjem poslovnom okruženju, sposobnost prilagodbe i kontinuiranog poboljšanja organizacijskih struktura postala je presudna za dugoročni uspjeh bilo kojeg poduzeća (Coursera, 2024; Planview, 2024).

Povijesni razvoj teorija organizacije poslovanja pokazuje kako su se pristupi i modeli mijenjali u skladu s promjenama u društvenim, tehnološkim i ekonomskim uvjetima. Klasične teorije organizacije, koje su se pojavile krajem 19. i početkom 20. stoljeća, naglašavale su hijerarhijske strukture, formalne procese i strogu podjelu rada. Kako je vrijeme prolazilo, neoklasične teorije uvele su veći naglasak na ljudski faktor, komunikaciju i fleksibilnost unutar organizacije. Moderne teorije koje su prisutne danas promiču inovacije, decentralizaciju i prilagodljivost, dok postmoderne teorije ističu važnost kontinuiranog učenja i prilagodbe u sve složenijem poslovnom okruženju (Planview, 2024; Adobe, 2024).

U okviru ovog konkretnog poduzeća, analiza organizacijske strukture i identifikacija ključnih faktora koji utječu na poslovnu efikasnost od iznimne su važnosti. Takva analiza omogućuje bolje razumijevanje trenutnog stanja te pruža osnovu za formuliranje konkretnih prijedloga za poboljšanje poslovanja. Ukoliko se primjene različiti teorijski pristupi, to će pomoći u prepoznavanju slabih točaka i potencijalnih područja za optimizaciju, što je ključ za postizanje boljih rezultata i dugoročne konkurentnosti na tržištu (Gantt, 2024; Adobe, 2024).

### 2.1. Pojam i elementi organizacije

Organizacija poslovanja predstavlja ključan element svake uspješne tvrtke, omogućujući učinkovito upravljanje resursima, postizanje ciljeva i održavanje konkurentnosti na tržištu. Važno je naglasiti da organizacija poslovanja nije samo formalna struktura unutar koje se aktivnosti odvijaju, već je i dinamičan proces koji uključuje koordinaciju i integraciju svih elemenata unutar jednog poduzeća kako bi se postigli optimalni rezultati (Jones, 2020).

Sam pojam organizacije može se shvatiti kao proces strukturiranja i koordinacije aktivnosti unutar poduzeća s ciljem postizanja definiranih ciljeva. Organizacija uključuje planiranje, vođenje, kontrolu i koordinaciju svih resursa - ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih. Ključni elementi

organizacije poslovanja obuhvaćaju definiranje ciljeva, izradu strategija za njihovo postizanje te implementaciju tih strategija kroz jasno definirane procese i strukture (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Elementi organizacije uključuju nekoliko ključnih komponenti koje zajedno čine cjelokupni sustav poduzeća. Prvo, jasno definirani ciljevi pružaju smjer i fokus za sve aktivnosti unutar organizacije. Ukoliko se ne postave jasni ciljevi, teško će biti i uspostaviti učinkovite procese i mjere uspješnosti. Drugo, organizacijska struktura definira hijerarhiju i odnose među različitim dijelovima poduzeća, što omogućuje jasno određivanje odgovornosti i ovlasti. Time ova struktura može biti formalna, kao što su službene hijerarhijske linije, ali može biti i neformalna, koja obuhvaća socijalne mreže unutar poduzeća (Tipurić, 2008).

Ljudski resursi predstavljaju ključni element svake organizacije, jer njihova znanja, vještine i motivacija direktno utječu na učinkovitost i uspješnost poslovanja. Upravljanje ljudskim resursima uključuje zapošljavanje, obuku, razvoj i motivaciju zaposlenika, što je neophodno da se postignu tzv. visoke performanse. Tehnološki resursi, kao što su oprema, alati i tehnologija, također igraju značajnu ulogu u poslovnim procesima, omogućujući učinkovitiju realizaciju zadataka (Jones, 2020).

Procesi i procedure unutar organizacije definiraju načine na koje se aktivnosti obavljaju. Dobro definirani procesi i procedure pomažu u standardizaciji poslovnih operacija, što će povećati učinkovitost i smanjiti mogućnost grešaka. Organizacijska kultura, koja obuhvaća vrijednosti, norme i vjerovanja prisutna unutar poduzeća, također ima značajan utjecaj na radno okruženje i ukupnu atmosferu u poduzeću (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Na kraju, učinkovita organizacija zahtijeva harmonizaciju svih ovih elemenata kako bi se postigla maksimalna učinkovitost i uspješnost poslovanja. Svaki od ovih elemenata koji je spomenut međusobno je povezan i utječe jedan na drugi, stvarajući jedan kompleksan sustav koji zahtijeva stalno prilagođavanje i optimizaciju. Time će dobro organizirano poduzeće uvijek bolje odgovoriti na izazove tržišta, brže će se prilagoditi promjenama i ostvariti konkurentsku prednost (Tipurić, 2008).

## **2.2. Teorije organizacije**

Teorije organizacije pružaju različite pristupe razumijevanju i upravljanju poduzećima te su ključne za razvoj učinkovitih poslovnih strategija. Kroz povijest su se razvijale različite teorije organizacije koje odražavaju promjene u društvenim, ekonomskim i tehnološkim uvjetima, prilagođavajući se potrebama poduzeća i društva u cjelini. Ove teorije ne samo da objašnjavaju kako organizacije funkcioniraju, već i pružaju smjernice za njihovo poboljšanje (Drucker, 2008; Robbins & Coulter, 2018).

### 2.2.1. Klasične teorije

Klasične teorije organizacije, razvijene krajem 19. i početkom 20. stoljeća, postavile su temelje za moderni menadžment. U vrijeme industrijske revolucije, poduzeća su se suočavala s izazovima povećanja produktivnosti i učinkovitosti. Henri Fayol, jedan od pionira klasične teorije, razvio je pet osnovnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, zapovijedanje, koordinaciju i kontrolu. Smatrao je da se upravljanje može naučiti i usavršavati primjenom principa menadžmenta, poput specijalizacije rada, autoriteta i discipline. Njegov rad postavio je temelje za strukturalni pristup upravljanju, naglašavajući važnost formalnih pravila i procedura (Drucker, 2008; Fayol, 1949).

Frederick Taylor, poznat kao otac znanstvenog menadžmenta, uveo je metode za optimizaciju radnih procesa kroz znanstvenu analizu. Taylor je vjerovao da se produktivnost može povećati standardizacijom rada i uvođenjem sustava nagrađivanja temeljenog na rezultatima. Njegov pristup uključivao je detaljno analiziranje zadataka i implementaciju najboljih praksi za njihovo izvođenje. Ovi principi i danas se primjenjuju u mnogim industrijama, posebno u proizvodnji (Taylor, 1911; Robbins & Coulter, 2018).

Max Weber je uveo koncept birokracije kao idealni tip organizacije. Prema Weberu, birokracija se temelji na jasno definiranoj hijerarhiji, formalnim pravilima i procedurama te podjeli rada. Ovaj pristup naglašava racionalnost, predvidljivost i stabilnost, čime se osigurava učinkovito upravljanje velikim i složenim organizacijama (Weber, 1922; Lawrence & Lorsch, 1967).

### 2.2.2. Neoklasične teorije

Neoklasične teorije razvile su se kao odgovor na nedostatke klasičnih teorija, posebno njihovo zanemarivanje ljudskog faktora. Elton Mayo i njegovi tzv. Hawthorne eksperimenti istaknuli su važnost društvenih i psiholoških faktora na radnu produktivnost. Mayo je zaključio da su međuljudski odnosi, radna atmosfera i osjećaj pripadnosti ključni za motivaciju zaposlenika. Ovi eksperimenti pokazali su da radnici nisu motivirani samo novcem, već i pažnjom i brigom za njihove potrebe i osjećaje (Mayo, 1933; Robbins & Coulter, 2018).

Douglas McGregor razvio je Teoriju X i Teoriju Y, koje predstavljaju dva suprotna pogleda na ljudsku prirodu i motivaciju. Teorija X pretpostavlja da su ljudi inherentno lijeni i da izbjegavaju rad te ih treba strogo kontrolirati. Teorija Y, s druge strane, smatra da su ljudi prirodno motivirani, kreativni i traže odgovornost kada im se pruži odgovarajuća podrška i uvjeti. Ova McGregorova teorija naglašava važnost participativnog upravljanja i stvaranja radnog okruženja koje potiče inovativnost i samoinicijativu (McGregor, 1960; Bahtijarević-Šiber, 1999).

### 2.2.3. Moderne teorije

Moderne teorije organizacije, koje su se razvijale u drugoj polovici 20. stoljeća, odražavaju sve složenije poslovno okruženje i potrebu za prilagodljivim i dinamičnim pristupima upravljanju. Teorija kontingencije naglašava da nema jedinstvenog najboljeg načina za upravljanje organizacijama. Najučinkovitiji pristup ovisi o specifičnim okolnostima, uključujući veličinu poduzeća, tehnologiju, okruženje i strategiju. Različite situacije zahtijevaju različite strukture i stilove upravljanja, a uspješno upravljanje ovisi o sposobnosti menadžera da prilagode svoje metode specifičnim uvjetima (Lawrence & Lorsch, 1967; Drucker, 2008).

Sistemska teorija promatra organizaciju kao složen sustav sastavljen od međusobno povezanih dijelova. Ova teorija naglašava važnost holističkog pristupa i razumijevanja kako različiti dijelovi sustava utječu jedan na drugi i na cjelokupnu učinkovitost organizacije. Sistemski pristup omogućava menadžerima da sagledaju organizaciju u cjelini, prepoznaju međuzavisnosti i optimiziraju poslovne procese (Kast & Rosenzweig, 1972; Robbins & Coulter, 2018).

### 2.2.4. Postmoderne teorije

Postmoderne teorije, koje su se razvile krajem 20. i početkom 21. stoljeća, reflektiraju promjene u društvenom i poslovnom okruženju, naglašavajući fleksibilnost, decentralizaciju i kontinuirano učenje. Teorija kaosa primjenjuje principe iz matematike i fizike na organizacije, naglašavajući da su organizacije inherentno nestabilne i podložne neočekivanim promjenama (Stacey, 1995; Drucker, 2008).

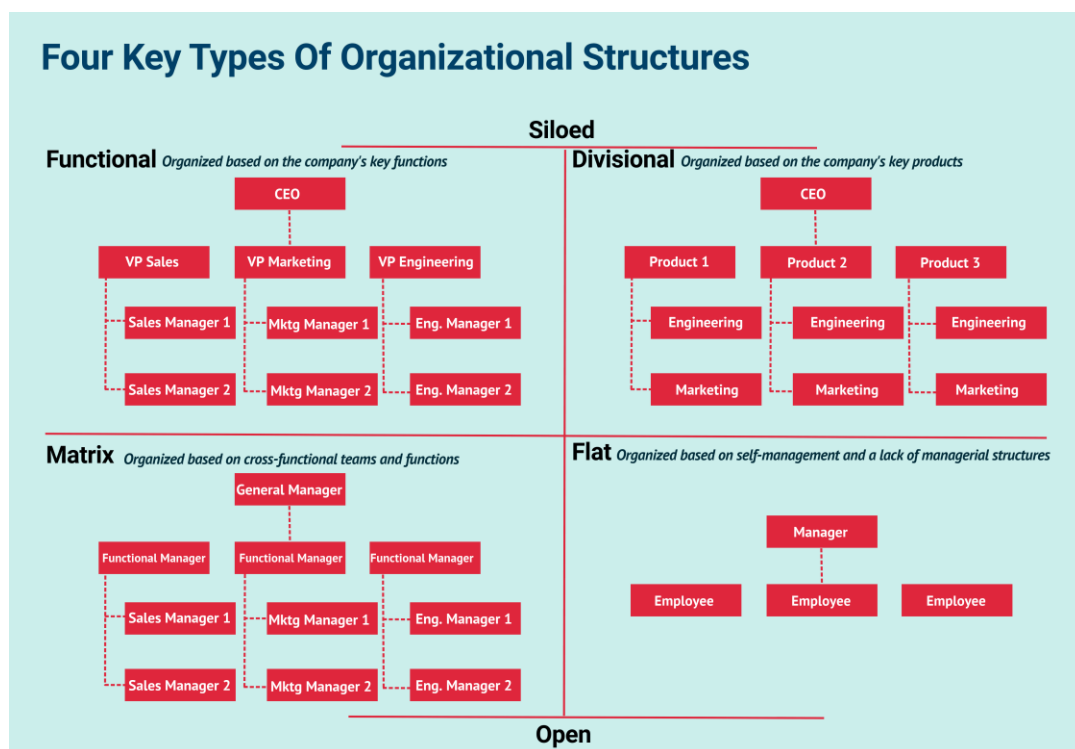
S druge strane, teorija kompleksnosti proučava kako složeni sustavi s mnogim međusobno povezanim dijelovima funkcioniraju i evoluiraju. Organizacije se promatraju kao adaptivni sustavi koji se neprestano mijenjaju i prilagođavaju u odgovoru na promjene u okruženju. Ova teorija naglašava važnost agilnosti, inovativnosti i sposobnosti brzog odgovora na promjene (Anderson, 1999; Robbins & Coulter, 2018).

## 2.3. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja osnovu na kojoj se temelji unutarnja organizacija poduzeća. Ona određuje način na koji su raspoređene uloge, odgovornosti i ovlasti unutar poduzeća te kako se informacije prenose između različitih razina menadžmenta i odjela. Dobra organizacijska struktura ključna je za učinkovito upravljanje i postizanje poslovnih ciljeva. Organizacijska struktura može značajno utjecati na učinkovitost, fleksibilnost i sposobnost poduzeća da odgovori na promjene u

okruženju. S obzirom na to, pravilno oblikovanje i upravljanje organizacijskom strukturom može biti ključna komponenta uspjeha poduzeća (Drucker, 2008; Robbins & Coulter, 2018; Čizmić, 2016).

Slika 1. prikazuje četiri glavna tipa organizacijskih struktura: funkcionalnu, gdje se organizacija temelji na ključnim funkcijama poput prodaje i marketinga; divizionalnu, koja se organizira po proizvodima ili uslugama; matričnu, koja kombinira funkcionalne i projektne timove pod dvostrukim vodstvom; te ravnu strukturu, koja se oslanja na samoorganizaciju s minimalnim brojem menadžerskih razina. Svaka struktura ima svoje prednosti i odgovara različitim poslovnim potrebama i ciljevima.



Slika 1. Četiri ključne vrste organizacijskih struktura

Izvor: Gianluigi, C. (2023). Organizational structure types: Four key types of organizational structures.

FourWeekMBA.

Hijerarhijska struktura jedan je od najčešćih oblika organizacijske strukture, temeljena na jasno definiranoj hijerarhiji i liniji zapovijedanja. U ovoj strukturi, autoritet i odgovornost raspoređeni su prema razinama menadžmenta, pri čemu svaka razina ima određeni skup ovlasti i odgovornosti. Prednosti hijerarhijske strukture uključuju jasno definirane linije autoriteta, jednostavnu kontrolu i nadzor te brzu provedbu odluka. No, ovaj pristup može dovesti do rigidnosti i sporije prilagodbe promjenama zbog svoje formalne prirode. Također, hijerarhijska struktura može rezultirati izolacijom

odjela i manjkom suradnje između različitih dijelova organizacije, što može negativno utjecati na inovativnost i fleksibilnost (Drucker, 2008; Robbins & Coulter, 2018; Bahtijarević-Šiber, 1999).

Funkcionalna organizacijska struktura temelji se na podjeli rada prema specifičnim funkcijama ili aktivnostima unutar poduzeća, kao što su proizvodnja, marketing, financije i ljudski resursi. Svaka funkcija ima vlastiti odjel koji je odgovoran za specifične zadatke, a svi odjeli su podređeni vrhovnom menadžmentu. Prednosti funkcionalne strukture uključuju specijalizaciju i učinkovito korištenje resursa unutar funkcionalnih područja. Međutim, može doći do problema s koordinacijom i komunikacijom između različitih funkcionalnih odjela. Također, ovaj pristup može stvoriti situacije u kojima odjeli rade izolirano, što može dovesti do dupliciranja poslova i neefikasnosti (Lawrence & Lorsch, 1967; Bahtijarević-Šiber, 1999; Robbins & Coulter, 2018).

Divizionalna struktura dijeli poduzeće na više poluautonomnih divizija, pri čemu svaka divizija djeluje kao zasebna poslovna jedinica s vlastitim resursima i ciljevima. Divizije mogu biti formirane prema različitim kriterijima, kao što su geografska područja, proizvodi ili tržišta. Ova struktura omogućava veću fleksibilnost i brže prilagođavanje promjenama na tržištu. Međutim, može doći do dupliciranja resursa i sukoba interesa između različitih divizija. Divizionalna struktura također može povećati operativne troškove zbog potrebe za većim brojem menadžera i podrške za svaku diviziju (Robbins & Coulter, 2018; Anderson, 1999; Mintzberg, 2009).

Matrična struktura kombinira elemente funkcionalne i divizionalne strukture, stvarajući dvojnike hijerarhije. U ovoj strukturi, zaposlenici imaju dva nadređena – jednog funkcionalnog menadžera i jednog menadžera projekta ili divizije. Ovaj pristup omogućava fleksibilnost i bolju koordinaciju između funkcionalnih i projektnih timovima. Međutim, može doći do konflikata u autoritetu i povećanog stresa za zaposlenike zbog višestrukih izvještajnih linija. Unatoč tim izazovima, matrična struktura može značajno poboljšati suradnju i inovativnost unutar organizacije (Kast & Rosenzweig, 1972; Robbins & Coulter, 2018; Čizmić, 2016).

U današnjem poslovnom okruženju koje je sklono brzim promjenama, sve više poduzeća prelazi na fleksibilne i prilagodljive organizacijske strukture. Ove strukture su dizajnirane da budu manje formalne i hijerarhijske, omogućujući da se brže donesu odluke i da dođe do lakše prilagodbe promjenama. Primjeri uključuju mrežne strukture, timske strukture i virtualne organizacije. Ovi pristupi omogućavaju bolje iskorištavanje resursa, veću inovativnost i brže reagiranje na tržišne promjene, ali zahtijevaju visoku razinu koordinacije i komunikacije. Fleksibilne strukture također mogu smanjiti operativne troškove i povećati zadovoljstvo zaposlenika pružanjem većih mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj (Stacey, 1995; Anderson, 1999; Robbins & Coulter, 2018).

Zbog toga odabir odgovarajuće organizacijske strukture ovisi o različitim faktorima, a oni uključuju veličinu poduzeća, prirodu poslovanja, tržišne uvjete i strategijske ciljeve. Zbog toga menadžeri moraju pažljivo analizirati potrebe poduzeća i odabrati strukturu koja najbolje podržava njihovu viziju i ciljeve. Učinkovita organizacijska struktura može značajno poboljšati poslovne performanse, povećati produktivnost i omogućiti bolje upravljanje promjenama i prilagodljivost strukture ključna je za dugoročni uspjeh (Drucker, 2008; Robbins & Coulter, 2018; Čizmić, 2016).

Tablica 1. prikazuje usporedbu četiri različite organizacijske strukture prema ključnim karakteristikama: fleksibilnost, brzina donošenja odluka i specijalizacija. Hijerarhijska struktura karakterizira niska fleksibilnost i spora brzina donošenja odluka, no specijalizacija unutar ove strukture je visoka. Funkcionalna struktura ima srednju razinu fleksibilnosti i brzine donošenja odluka, dok zadržava visoku razinu specijalizacije. Divizionalna i matrična struktura, s druge strane, ističu se visokom fleksibilnošću i brzim donošenjem odluka. Iako divizionalna struktura ima srednju razinu specijalizacije, matrična struktura zadržava visoku razinu specijalizacije.

**Tablica 1. Usporedba različitih organizacijskih struktura**

Organizacijska struktura	Fleksibilnost	Brzina donošenja odluka	Specijalizacija
Hijerarhijska	Niska	Spora	Visoka
Funkcionalna	Srednja	Srednja	Visoka
Divizionalna	Visoka	Brza	Srednja
Matrična	Visoka	Brza	Visoka

Tablica 2. daje pregled različitih tipova organizacijskih struktura, ističući njihove glavne prednosti i nedostatke. Prikazani su hijerarhijska, funkcionalna, divizionalna i matrična struktura. Hijerarhijska struktura omogućava jasnu raspodjelu odgovornosti, ali je često rigidna i spora u donošenju odluka. Funkcionalna struktura donosi specijalizaciju i učinkovitost, no može imati problema s koordinacijom među odjelima. Divizionalna struktura pruža autonomiju i fleksibilnost, ali je sklona dupliciranju resursa. Matrična struktura omogućava fleksibilno korištenje stručnosti, no često se susreće s komunikacijskim izazovima i konfliktima u autoritetu.

**Tablica 2. Pregled organizacijskih struktura i karakteristike**

Tip strukture	Prednosti	Nedostaci
Hijerarhijska	Jasna raspodjela odgovornosti	Rigidnost, sporost u donošenju odluka
Funkcionalna	Specijalizacija, učinkovitost	Nedostatak koordinacije između odjela
Divizionalna	Autonomija, fleksibilnost	Dupliciranje resursa
Matrična	Fleksibilnost, korištenje stručnosti	Komunikacijski izazovi, konflikti u autoritetu

### 2.3.1. Čimbenici organizacijske strukture

Organizacijska struktura poduzeća oblikovana je pod utjecajem različitih čimbenika koji mogu biti unutarnji ili vanjski. Ti čimbenici definiraju kako će poduzeće organizirati svoje resurse i aktivnosti kako bi postiglo maksimalnu učinkovitost i prilagodljivost u dinamičnom poslovnom okruženju. Razumijevanje i pravilno upravljanje ovim čimbenicima ključno je za stvaranje učinkovite i fleksibilne organizacijske strukture (Drucker, 2008; Robbins & Coulter, 2018).

Unutarnji čimbenici organizacijske strukture odnose se na specifične karakteristike i resurse unutar poduzeća. Jedan od najvažnijih unutarnjih čimbenika je veličina poduzeća. Veća poduzeća obično zahtijevaju složenije organizacijske strukture kako bi upravljala većim brojem zaposlenika i raznovrsnijim operacijama, dok manja poduzeća često preferiraju jednostavnije strukture koje omogućuju brže donošenje odluka i veću fleksibilnost. Time veličina poduzeća direktno utječe na broj razina hijerarhije, kompleksnost međuljudskih odnosa i potrebu za formaliziranim procedurama (Drucker, 2008; Robbins & Coulter, 2018).

Tehnologija koju poduzeće koristi također je ključni unutarnji čimbenik. Tehnološki napredak može zahtijevati promjenu organizacijske strukture kako bi se iskoristile nove mogućnosti ili poboljšala operativna učinkovitost. Na primjer, uvođenje novih informacijskih sustava može potaknuti reorganizaciju odjela za IT podršku ili promjene u načinu na koji se prikupljaju i obrađuju podaci. Tehnološke inovacije mogu ubrzati procese, smanjiti troškove i poboljšati kvalitetu proizvoda ili usluga, ali također zahtijevaju prilagodbu organizacijske (Bahtijarević-Šiber, 1999; Čizmić, 2016).

Kultura poduzeća još je jedan značajan unutarnji čimbenik. Organizacijska kultura uključuje vrijednosti, norme i vjerovanja koja definiraju način ponašanja i međusobne odnose unutar poduzeća. Kultura koja



potiče suradnju, inovacije i otvorenu komunikaciju može podržati ravne i fleksibilne strukture. Nasuprot tome, kultura koja naglašava hijerarhiju i formalnost može zahtijevati tradicionalnije, vertikalne strukture. Organizacijska kultura može oblikovati stil menadžmenta, procese donošenja odluka i načine komunikacije unutar poduzeća (Schein, 2010; Robbins & Coulter, 2018).

Vanjski čimbenici organizacijske strukture uključuju uvjete u okruženju u kojem poduzeće posluje. Jedan od najznačajnijih vanjskih čimbenika je tržišno okruženje. Dinamična i konkurentna tržišta često zahtijevaju fleksibilnije i prilagodljivije strukture koje mogu brzo reagirati na promjene u potražnji i tržišnim uvjetima. Stabilna tržišta mogu podržavati tradicionalnije strukture s manje potrebe za brzim prilagodbama. Tržišni trendovi, konkurencija i potrošačke preferencije oblikuju način na koji poduzeće organizira svoje resurse i procese kako bi ostalo konkurentno (Porter, 1985; Mintzberg, 2009).

Zakonodavni okviri također imaju značajan utjecaj na organizacijsku strukturu. Zakoni i propisi koji se odnose na poslovanje, radne odnose, zaštitu okoliša i druge aspekte mogu zahtijevati specifične prilagodbe u strukturi poduzeća kako bi se osigurala usklađenost. Poduzeća koja posluju u visoko reguliranim industrijama često imaju složenije strukture s posebnim odjelima za pravne poslove, usklađenost i upravljanje rizicima. Usklađenost s zakonskim zahtjevima može uključivati dodatne administrativne procese i nadzor, što može utjecati na fleksibilnost i agilnost organizacije (Hatch, 2018; Robbins & Coulter, 2018).

Globalizacija i međunarodno poslovanje predstavljaju dodatne vanjske čimbenike. Poduzeća koja posluju na međunarodnoj razini moraju prilagoditi svoje organizacijske strukture kako bi učinkovito upravljala različitim tržištima, kulturama i regulatornim zahtjevima. To može uključivati uspostavljanje regionalnih ili međunarodnih odjela i timova, kao i prilagodbu komunikacijskih i operativnih procesa kako bi se osigurala koordinacija i suradnja na globalnoj razini. Međunarodne operacije zahtijevaju fleksibilnost i sposobnost brzog prilagođavanja različitim zakonodavnim i kulturnim okruženjima (Bartlett & Ghoshal, 1998; Hill, 2014).

### 2.3.2. Oblikovanje organizacijske strukture

Oblikovanje organizacijske strukture proces je koji uključuje analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika te donošenje odluka o načinu raspodjele resursa, odgovornosti i ovlasti unutar poduzeća. Prvi korak u ovom procesu je identifikacija poslovnih ciljeva i strategija. Ciljevi i strategije poduzeća određuju prioritete i usmjeravaju način na koji će se resursi organizirati kako bi se postigli željeni rezultati. Menadžeri trebaju razumjeti dugoročne ciljeve poduzeća i prilagoditi strukturu kako bi podržala te ciljeve (Drucker, 2008; Robbins & Coulter, 2018).

Sljedeći korak uključuje analizu trenutne strukture i identifikaciju područja koja zahtijevaju poboljšanja. Ovo može uključivati procjenu učinkovitosti postojećih odjela, identificiranje uskih grla u procesima ili prepoznavanje potreba za novim vještinama i resursima. Na temelju ove analize, menadžeri razvijaju prijedloge za reorganizaciju ili prilagodbu strukture. Ovaj korak zahtijeva detaljnu analizu postojećih operacija i procese, uključujući prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika i klijenata kako bi se identificirale slabosti i prilike za poboljšanje (Hatch, 2018; Čizmić, 2016).

Jedan od ključnih elemenata oblikovanja organizacijske strukture je određivanje optimalne razine formalnosti i hijerarhije. Poduzeća mogu birati između tradicionalnih, hijerarhijskih struktura koje naglašavaju jasne linije autoriteta i odgovornosti, te modernih, ravnih struktura koje potiču suradnju i brže donošenje odluka. Odabir ovisi o specifičnim potrebama i kulturi poduzeća. Ravne strukture mogu poticati brže inovacije i fleksibilnost, dok hijerarhijske strukture mogu pružiti jasniju kontrolu i odgovornost (Mintzberg, 2009; Robbins & Coulter, 2018).

Uvođenje nove organizacijske strukture zahtijeva pažljivo planiranje i komunikaciju. Promjene u strukturi mogu izazvati otpor među zaposlenicima, stoga je važno osigurati jasno objašnjenje razloga za promjene i očekivanih koristi. Menadžeri trebaju osigurati podršku zaposlenicima kroz obuku i resurse potrebne za prilagodbu novim ulogama i odgovornostima (Kotter, 2012; Čizmić, 2016).

Nadalje, oblikovanje organizacijske strukture nije jednokratni proces, već kontinuirani zadatak koji zahtijeva redovitu evaluaciju i prilagodbu. Promjene u poslovnom okruženju, tehnologiji i strategijama mogu zahtijevati stalne prilagodbe strukture kako bi poduzeće ostalo učinkovito i konkurentno (Drucker, 2008; Robbins & Coulter, 2018).

### 3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU DAL-KONING, d.o.o., SPLIT

Poduzeće DAL-KONING, d.o.o., Split, je u branši građevinske industrije s dugom tradicijom i značajnim doprinosom razvoju lokalne ekonomije. Osnovano u Splitu, poduzeće je s vremenom izraslo u organizaciju koja se ponosi svojim visokokvalitetnim uslugama i projektima. Kroz godine poslovanja, ovo poduzeće je uspješno odgovaralo na izazove i kontinuirano je unapređivalo svoje poslovne procese, čime je steklo reputaciju pouzdanog partnera u građevinskoj industriji (DAL-KONING, 2024).

Povijest i razvoj ovog poduzeća svjedoče o sposobnosti da se prilagodi tržišnim uvjetima i uvede u poslovanje napredne tehnologije i metode rada. Od svojih početaka, poduzeće se fokusiralo na pružanje visokokvalitetnih građevinskih usluga, koje uključuju projektiranje, izgradnju, nadzor i održavanje objekata. Ova ponuda različitih usluga omogućila je poduzeću da odgovori na različite potrebe tržišta i klijenata, te da kroz godine izgradi čvrst temelj za daljnji rast i razvoj (DAL-KONING, 2024).

Misija ovog poduzeća je pružanje visokokvalitetnih građevinskih usluga koje zadovoljavaju najviše standarde struke i očekivanja klijenata, dok je vizija poduzeća usmjerena na postizanje izvrsnosti u svim aspektima poslovanja, uz kontinuirani rast i jačanje svoje pozicije na tržištu. Nadalje, temeljne vrijednosti ovog poduzeća uključuju profesionalnost, inovativnost, odgovornost i predanost kvaliteti, što se ogleda u svakom projektu i usluzi koju poduzeće pruža (DAL-KONING, 2024).

Temeljne djelatnosti obuhvaćaju širok spektar građevinskih radova, od izgradnje stambenih i poslovnih objekata do projektiranja, nadzora i održavanja. Ova raznolikost omogućava poduzeću da odgovori na specifične zahtjeve klijenata i pruži cjelovita rješenja koja kombiniraju stručnost i iskustvo. Organizacijska struktura poduzeća prilagođena je podržavanju učinkovite realizacije svih projekata, osiguravajući optimalnu koordinaciju između različitih odjela i timova koji rade u istoimenom poduzeću (DAL-KONING, 2024).

Poseban naglasak se stavlja na održivi razvoj, prepoznajući važnost ekološki prihvatljivog poslovanja i odgovornog upravljanja resursima. Poduzeće kontinuirano provodi prakse koje doprinose ekološkoj održivosti, uključujući korištenje ekološki prihvatljivih materijala i energetski učinkovitih tehnologija (DAL-KONING, 2024).

Uz to, ovo poduzeće i aktivno sudjeluje u lokalnoj zajednici, doprinosi njenom razvoju i promiče društvenu odgovornost kroz različite inicijative i projekte (DAL-KONING, 2024).

### **3.1. Povijest i razvoj poduzeća**

Poduzeće DAL-KONING, d.o.o., Split, ima dugu i bogatu povijest koja seže unazad nekoliko desetljeća. Osnovano u Dalmaciji, poduzeće je započelo svoje poslovanje s vizijom pružanja visokokvalitetnih građevinskih usluga. Od samih početaka ovog poduzeća, fokus je bio na kvaliteti izvedbe građevinskih usluga i zadovoljstvu klijenata, što je omogućilo stabilan rast i razvoj poduzeća (DAL-KONING, 2024).

U svojim prvim godinama poslovanja, DAL-KONING je realizirao niz manjih, ali svejedno značajnih projekata, čime je postavio čvrste temelje za buduće širenje. Kroz uspješno izvršenje i izgradnju ovih početnih projekata, poduzeće je brzo steklo reputaciju pouzdanog i kvalitetnog izvođača radova. Taj renome omogućio je daljnji rast i proširenje djelatnosti na izgradnju poslovnih i industrijskih objekata, čime se dodatno učvrstila pozicija ovog poduzeća na tržištu (DAL-KONING, 2024).

Tijekom poslije ratnih 1990-ih godina, DAL-KONING je značajno proširio svoje kapacitete i diversificirao portfelj usluga. Uvedene su nove tehnologije i metoda rada zajedno sa dodatnom edukacijom inženjera i građevinskih radnika, sve to je omogućilo poduzeću da preuzme sve složenije projekte. U tom razdoblju, poduzeće je također investiralo u modernizaciju opreme i infrastrukture, što je dodatno poboljšalo učinkovitost i kvalitetu usluga (DAL-KONING, 2024).

Bitno je naglasiti da je jedan od ključnih trenutaka u povijesti poduzeća bio ulazak na međunarodna tržišta. Prepoznavši prilike da mogu proširiti svoje poslovanje izvan granica Hrvatske, DAL-KONING je počeo sudjelovati u građevinskim projektima u inozemstvu. Ova ekspanzija donijela je do novih iskustava, a samim time i do novih saznanja, te se ojačala konkurentnost poduzeća na globalnoj razini. Ista ta internacionalizacija poslovanja omogućila je DAL-KONING-u uspostavljanje strateških partnerstava i širenje tržišta, što je dodatno osiguralo stabilan rast i razvoj (DAL-KONING, 2024).

Nadalje, tijekom svoje povijesti rada, poduzeće je uvijek naglašavalo važnost inovacija i kontinuiranog unapređenja. Usvajanje suvremenih građevinskih metoda i tehnologija omogućili su DAL-KONING-u da ostane na čelu industrije. Ova predanost inovacijama očituje se u brojnim uspješnim projektima i nagradama koje je poduzeće osvojilo za izvrsnost u građevinarstvu i zbog toga danas ovo poduzeće stoji kao jedno od vodećih poduzeća u građevinskoj industriji, s jasnom vizijom za budućnost. Njegova povijest i razvoj svjedoče o trajnoj predanosti kvaliteti, inovacijama i održivom razvoju, što ga čini pouzdanim partnerom za sve buduće projekte u kojem će sudjelovati (DAL-KONING, 2024).

### **3.2. Misija, vizija i temeljne vrijednosti**

Poduzeće svoj uspjeh i dugoročni razvoj temelji na jasno definiranoj misiji, viziji i temeljnih vrijednostima koje usmjeravaju sve elemente poslovanja.

Ovi elementi ne predstavljaju samo deklarativne izjave, već su duboko ukorijenjeni u svakodnevnom radu poduzeća, čime definiraju njegov identitet, kulturu i na kraju strateške ciljeve.

### 3.2.1. Misija

Misija poduzeća je pružanje visokokvalitetnih građevinskih usluga koje zadovoljavaju najviše standarde građevinske struke i ispunjavaju očekivanja klijenata. Ova misija reflektira predanost poduzeća kvaliteti i profesionalnosti u svakom projektu.

DAL-KONING se obvezuje na stalno unapređenje svojih usluga, implementaciju suvremenih tehnologija i inovativnih rješenja kako bi osigurao da svaki projekt bude izveden prema najvišim standardima.

Stoga kvaliteta nije samo cilj već i temeljna vrijednost koja se provlači kroz sve faze projekta, od planiranja i dizajna do realizacije i održavanja. Poduzeće također nastoji izgraditi dugoročne odnose s klijentima temeljene na povjerenju i zadovoljstvu, što dodatno naglašava njegovu predanost izvrsnosti u svim poslovnim segmentima.

### 3.2.2. Vizija

Vizija poduzeća usmjerena je na postizanje izvrsnosti u svim elementima poslovanja, kao i kontinuirani rast i jačanje pozicije na tržištu, time poduzeće teži biti prepoznato kao vodeći pružatelj građevinskih usluga ne samo u Hrvatskoj, već i šire, kroz stalno poboljšanje kvalitete i inovativnosti.

Vizija poduzeća uključuje stvaranje održivih i inovativnih građevinskih rješenja koja ne samo da zadovoljavaju trenutne potrebe tržišta, već i anticipiraju buduće trendove i zahtjeve. Također, poduzeće nastoji proširiti svoje operacije i učvrstiti svoju prisutnost na međunarodnom tržištu, čime bi se osigurao dugoročni rast i razvoj.

### 3.2.3. Temeljne vrijednosti

Temeljne vrijednosti poduzeća oblikuju svaki element poslovanja i ponašanja unutar poduzeća. Profesionalnost je ključna vrijednost koja se očituje kroz visoke standarde rada, stalnu edukaciju i usavršavanje zaposlenika te primjenu najboljih praksi u građevinskoj industriji. Poduzeće se trudi održavati vrhunsku kvalitetu u svakom projektu, bilo da se radi o malim stambenim zgradama ili velikim poslovnim kompleksima. Kvaliteta je neodvojiva od profesionalizma i predstavlja osnovu za povjerenje koje klijenti imaju u poduzeće.

Inovativnost je još jedna temeljna vrijednost DAL-KONING-a. Poduzeće kontinuirano traži nove metode i tehnologije koje mogu unaprijediti proces gradnje, smanjiti troškove i poboljšati efikasnost. Inovacije nisu samo tehnološke prirode; one uključuju i nove pristupe upravljanju projektima, optimizaciju resursa i razvoj novih poslovnih modela.

Odgovornost prema klijentima, zaposlenicima, zajednici i okolišu ključna je za poslovnu filozofiju poduzeća. DAL-KONING se zalaže za održivo poslovanje koje minimalizira negativan utjecaj na okoliš i podržava razvoj lokalne zajednice. Održivo poslovanje podrazumijeva korištenje ekološki prihvatljivih materijala, energetske učinkovite tehnologije i postupaka koji smanjuju štetne emisije i otpad.

Pouzdanost je temeljna vrijednost koja osigurava dugoročno povjerenje klijenata i partnera. Poduzeće se ponosi time da dostojno ispunjava obaveze, isporukom projekata na vrijeme i unutar budžeta. Pouzdanost također uključuje transparentnost i otvorenu komunikaciju sa svim sudionicima u projektu, što dodatno jača povjerenje i zadovoljstvo klijenata.

### **3.3. Temeljne djelatnosti poduzeća**

Temeljne djelatnosti ovog poduzeća obuhvaćaju sve aspekte građevinskih radova, uključujući izgradnju, projektiranje, nadzor i održavanje objekata, kao i specijalne građevinske radove.

Jedna od ključnih djelatnosti poduzeća je izgradnja stambenih, poslovnih i industrijskih objekata. Od samih temelja do završnih radova, svaki projekt provodi se s posebnom pažnjom i posvećenošću detaljima, osiguravajući poštovanje rokova i budžeta. Kroz godine, poduzeće je uspješno realiziralo niz projekata koji svjedoče o njegovoj stručnosti i pouzdanosti (DAL-KONING, 2024).

Projektiranje predstavlja još jednu važnu djelatnost DAL-KONING-a. Poduzeće nudi cjelovite usluge arhitektonskog i inženjerskog projektiranja, prilagođene specifičnim potrebama klijenata. Inženjeri najmodernije softverske alate za dizajn i modeliranje, što omogućava izradu preciznih i kvalitetnih projektnih rješenja. Projektiranje se provodi u bliskoj suradnji s klijentima kako bi se osigurala realizacija njihovih ideja i zahtjeva, uz poštovanje svih relevantnih propisa i standarda (DAL-KONING, 2024).

Nadalje, nadzor nad izgradnjom i održavanjem objekata također je značajan dio poslovanja DAL-KONING-a. Poduzeće pruža stručni nadzor tijekom svih faza izgradnje, osiguravajući kontrolu kvalitete radova i usklađenost s tehničkim specifikacijama. Održavanje objekata uključuje preventivno i korektivno održavanje, čime se osigurava dugovječnost i funkcionalnost izgrađenih objekata. Stručni nadzor i održavanje pomažu u prevenciji potencijalnih problema te osiguravaju da objekti ostanu u vrhunskom stanju dugi niz godina poslije same izgradnje (DAL-KONING, 2024).

Specijalni građevinski radovi još su jedan važan dio poslovanja. Ovi radovi uključuju sanacije i rekonstrukcije objekata, adaptacije unutarnjih prostora te izvođenje specijaliziranih instalacija. Poduzeće je posebno ponosno na svoje projekte na kulturnim i povijesnim građevinama, gdje primjenjuje specifične metode i materijale kako bi sačuvalo autentičnost i vrijednost objekata (DAL-KONING, 2024).

### **3.4. Makroorganizacijska struktura**

Poduzeće DAL-KONING temelji svoj uspjeh na dobroj tzv. makroorganizacijskoj strukturi koja omogućava učinkovito upravljanje svim poslovnim procesima i aktivnostima. Ova struktura predstavlja temeljni okvir unutar kojeg bilo koje poduzeće djeluje, osiguravajući jasno definirane uloge, odgovornosti i protok informacija između različitih razina upravljanja i odjela.

Na vrhu makroorganizacijske strukture općenito nalaze se najviši menadžment i upravni odbor. Oni su odgovorni za donošenje strateških odluka koje usmjeravaju dugoročni razvoj poduzeća. Strateško planiranje uključuje postavljanje dugoročnih ciljeva, formuliranje poslovnih strategija i donošenje ključnih odluka koje će utjecati na budućnost poduzeća. Najviši menadžment također prati globalne tržišne trendove i prilagođava strategije kako bi poduzeće ostalo konkurentno i inovativno (Child, 2015).

Srednji menadžment nalazi se na taktičkoj razini i odgovoran je za provedbu strategija koje je odredio najviši menadžment. Ovi menadžeri koordiniraju rad različitih odjela, nadgledaju tijek projekata i osiguravaju da se zadani ciljevi ostvaruju unutar predviđenih rokova i budžeta. Njihova uloga uključuje detaljno planiranje, raspodjelu resursa i upravljanje timovima kako bi se osigurala učinkovita realizacija svih poslovnih aktivnosti. Srednji menadžment također osigurava da se svi procesi odvijaju u skladu s internim politikama i vanjskim propisima (Child, 2015).

Operativna razina uključuje linijske menadžere i voditelje timova koji upravljaju svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Oni su izravno odgovorni za nadgledanje radnika na terenu, rješavanje operativnih problema i osiguravanje da se radovi izvode prema planu. Operativna razina upravljanja ključna je za održavanje visokih standarda kvalitete i sigurnosti na gradilištima, kao i za brzo rješavanje eventualnih izazova ili problema koji se mogu pojaviti tijekom izvođenja radova (Child, 2015).

Unutar makroorganizacijske strukture ovog poduzeća, poduzeće je podijeljeno na različite odjele specijalizirane za specifične poslovne funkcije. Ovi odjeli uključuju projektiranje, gradnju, nadzor, financije, ljudske resurse i marketing. Svaki odjel ima jasno definiranu ulogu i odgovornosti, što omogućava specijalizaciju i efikasnost u obavljanju zadataka. Funkcionalna podjela unutar poduzeća

osigurava da svaki segment poslovanja ima potrebne resurse i stručnost za obavljanje svojih specifičnih funkcija.

Komunikacija unutar poduzeća ključna je za učinkovito funkcioniranje makroorganizacijske strukture. Općenito se naglašava važnost transparentne i pravovremene komunikacije na svim razinama organizacije. Redoviti sastanci, izvještaji i korištenje suvremenih komunikacijskih alata omogućavaju brz protok informacija i donošenje odluka. Kultura otvorene komunikacije potiče suradnju i inovacije, što je ključno za uspješno vođenje kompleksnih građevinskih projekata. Ovo također vrijedi za bilo koje drugo poduzeće i za različite industrije poslovanja.

Makroorganizacijska struktura ovog poduzeća prilagođena je potrebama tržišta koje je dinamično i koje se stalno mijenja, također se osigurava fleksibilnost i prilagodljivost promjenama. Poduzeće kontinuirano evaluira i unapređuje svoju strukturu kako bi ostalo konkurentno i učinkovito. Redovite analize i prilagodbe omogućavaju poduzeću da odgovori na promjene u tržišnim uvjetima, tehnološkim inovacijama i zahtjevima klijenata.

### **3.5. Održivi razvoj poduzeća**

Održivi razvoj predstavlja temeljni element poslovanja poduzeća DAL-KONING koje je svjesno svoje odgovornosti prema okolišu i društvenoj zajednici. Kroz godine rada ovo poduzeće je razvilo brojne inicijative i strategije usmjerene na smanjenje ekološkog otiska, efikasno upravljanje resursima te aktivno sudjelovanje u razvoju lokalne zajednice.

Ekološka održivost zauzima bitno mjesto u poslovnoj strategiji ovog poduzeća. Zbog toga poduzeće ulaže značajne napore u primjenu ekološki prihvatljivih materijala i tehnologija koje minimaliziraju negativan utjecaj na okoliš.

Korištenje energetske učinkovite tehnologije omogućava smanjenje potrošnje energije i emisije štetnih plinova, što pridonosi globalnim naporima u borbi protiv klimatskih promjena, što je u današnjem vremenu izrazito važno. Nadalje, uvođenjem sustava za upravljanje otpadom i reciklažu građevinskog otpada, ovo poduzeće dodatno smanjuje svoj ekološki otisak i promiče održivo upravljanje resursima. Time se ova predanost odražava i kroz projekte koji uključuju zelene zgrade i energetske učinkovite objekte.

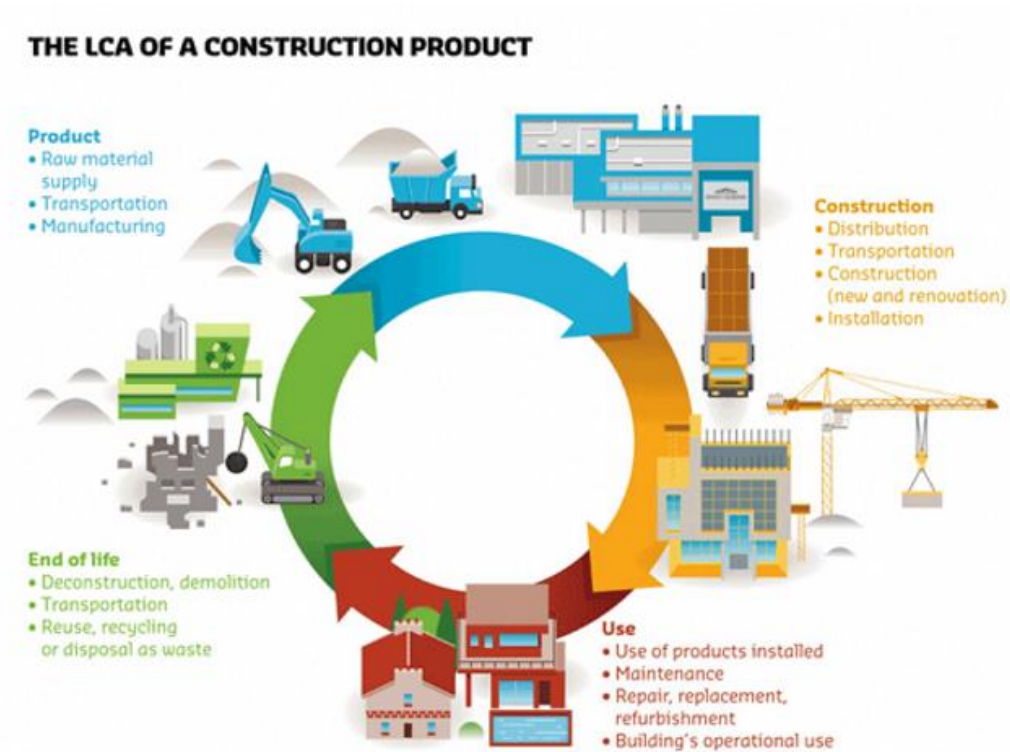
Društvena odgovornost temelji se na aktivnom doprinosu lokalnoj zajednici. Ovo poduzeće, kao i mnogi drugi redovito sudjeluje u projektima koji podržavaju obrazovne institucije i lokalne inicijative.



Ekonomska održivost poduzeća osigurava se kroz racionalno upravljanje resursima i održavanje visokih standarda poslovanja. Poduzeće teži stalnom unapređenju svojih operativnih procesa kako bi povećao efikasnost i smanjio troškove, bez kompromisa na kvaliteti usluga. Ova strategija omogućava poduzeću da ostane konkurentno na tržištu, osiguravajući dugoročni rast i stabilnost. Održivi ekonomski razvoj temelji se na transparentnosti, odgovornom poslovanju i stalnom unapređenju poslovnih procesa. Zbog toga je integracija održivih praksi u svakodnevne operacije poduzeća ključna za ostvarenje postavljenih ciljeva održivog razvoja. Također, poduzeće aktivno surađuje s partnerima i dobavljačima kako bi osiguralo da cijeli lanac vrijednosti bude usklađen s načelima održivosti.

Bitno je naglasiti da održivi razvoj za ovo poduzeće nije samo marketinška strategija, već ukorijenjena poslovna filozofija koja oblikuje sve elemente poslovanja.

Slika 2. prikazuje sveobuhvatan pristup održivom razvoju u građevinskoj industriji putem LCA (Life Cycle Assessment) metode.



Slika 2. Prikaz LCA (Životnog ciklusa građevinskog proizvoda) u kontekstu održivog razvoja poduzeća

Izvor: Pinterest. (2024). Earth and environment [Infographic]. Pinterest.

Ovaj proces započinje s nabavom sirovina, kao što su materijali potrebni za građevinske projekte, njihovom transportom i proizvodnjom, čime se postavlja temelj za izgradnju. Sljedeća faza, koja uključuje distribuciju i samu gradnju (bilo nove zgrade ili renovacije), odnosi se na optimizaciju tih procesa kako bi se smanjila potrošnja energije i resursa te negativni utjecaji na okoliš.

Nakon izgradnje dolazi faza korištenja građevinskog proizvoda, koja obuhvaća održavanje, popravke, zamjene i poboljšanja kako bi objekti bili dugovječni i energetske učinkoviti. Korištenje energetske učinkovite tehnologije tijekom operativne faze smanjuje dugoročne troškove i emisije. Na kraju životnog ciklusa, građevina ulazi u fazu "kraja životnog vijeka", koja uključuje rušenje, dekomisiju, reciklažu materijala te pravilno zbrinjavanje otpada. Ova faza je ključna za minimiziranje ekološkog otiska, jer omogućava ponovnu upotrebu materijala i smanjuje količinu otpada koji završava na odlagalištima.

Održiva građevinska poduzeća nastoje optimizirati svaki korak ovog ciklusa kako bi postigla ekonomske i ekološke ciljeve, kao što su smanjenje emisija CO<sub>2</sub>, smanjenje troškova energije i promicanje ekološki prihvatljivih građevinskih praksi.

Ovaj proces započinje s nabavom sirovina, kao što su materijali potrebni za građevinske projekte, njihovom transportom i proizvodnjom, čime se postavlja temelj za izgradnju. Sljedeća faza, koja uključuje distribuciju i samu gradnju (bilo nove zgrade ili renovacije), odnosi se na optimizaciju tih procesa kako bi se smanjila potrošnja energije i resursa te negativni utjecaji na okoliš.

Nakon izgradnje dolazi faza korištenja građevinskog proizvoda, koja obuhvaća održavanje, popravke, zamjene i poboljšanja kako bi objekti bili dugovječni i energetske učinkoviti. Korištenje energetske učinkovite tehnologije tijekom operativne faze smanjuje dugoročne troškove i emisije. Na kraju životnog ciklusa, građevina ulazi u fazu "kraja životnog vijeka", koja uključuje rušenje, dekomisiju, reciklažu materijala te pravilno zbrinjavanje otpada. Ova faza je ključna za minimiziranje ekološkog otiska, jer omogućava ponovnu upotrebu materijala i smanjuje količinu otpada koji završava na odlagalištima.

Održiva građevinska poduzeća nastoje optimizirati svaki korak ovog ciklusa kako bi postigla ekonomske i ekološke ciljeve, kao što su smanjenje emisija CO<sub>2</sub>, smanjenje troškova energije i promicanje ekološki prihvatljivih građevinskih praksi.

## 4. METODE ISTRAŽIVANJA

Ovo poglavlje bavi se analizom organizacijske strukture i poslovnih procesa poduzeća DAL-KONING, d.o.o., Split. Cilj je razumjeti kako su različiti aspekti organizacije međusobno povezani i kako utječu na ukupnu efikasnost i uspješnost poslovanja. Analiza će obuhvatiti unutarnje i vanjske čimbenike koji igraju ključnu ulogu u oblikovanju poslovne strategije poduzeća.

Prvi dio poglavlja fokusira se na postojeću organizacijsku strukturu, pri čemu se detaljno razmatra uloga uprave te način organizacije poslovnih jedinica. Kroz ovu analizu, bit će prikazano kako su odgovornosti i zadaci raspodijeljeni unutar poduzeća, što je ključno za procjenu učinkovitosti poslovanja i identifikaciju područja koja zahtijevaju poboljšanja. Uprava poduzeća vodi cjelokupnu strategiju i poslovne operacije, dok poslovne jedinice djeluju kao specijalizirani dijelovi unutar organizacije, osiguravajući efikasnost i specijalizaciju u obavljanju zadataka.

Nakon analize unutarnjih čimbenika koji uključuju veličinu poduzeća, korištene tehnologije, organizacijsku kulturu i raspoložive resurse, pažnja će se posvetiti vanjskim čimbenicima poput tržišnih uvjeta, konkurencije i zakonskih okvira. Ovi vanjski čimbenici značajno utječu na poslovanje i često zahtijevaju prilagodbu organizacijske strukture kako bi se postigla optimalna učinkovitost i uspješnost.

Posebno mjesto u ovoj analizi je tzv. SWOT analiza, koja identificira snage, slabosti, prilike i prijetnje s kojima se poduzeće suočava. Ova analiza pružit će uvid u trenutne izazove i mogućnosti za rast i razvoj. Fokus će biti na identificiranju ključnih problema koji ometaju učinkovitost poslovanja te na predlaganju konkretnih mjera za njihovo rješavanje.

U ovom diplomskom radu korištene su različite teorijske i istraživačke metode kako bi se postigli postavljeni ciljevi i dobili odgovori na istraživačka pitanja. Teorijske metode uključivale su metodu kompilacije, metodu dedukcije, metodu sinteze i metodu analize, dok su istraživačke metode obuhvatile provođenje strukturiranog intervjua s predstavnikom poduzeća DAL-KONING d.o.o. Split.

Intervju je proveden u razdoblju od 1. lipnja do 15. lipnja 2024. godine, s anonimnim predstavnikom poduzeća kako bi se osigurala iskrenost i povjerljivost prikupljenih informacija. Cilj intervjua bio je dobiti dublji uvid u unutarnje procese, organizacijsku strukturu i izazove s kojima se poduzeće suočava u svom svakodnevnom poslovanju. Predstavnik poduzeća je tijekom intervjua odgovarao na unaprijed pripremljena pitanja koja su obuhvatila različite aspekte organizacije, uključujući zadovoljstvo trenutnim organizacijskim konceptom, uvođenje novih tehnologija, te potencijalna poboljšanja u poslovanju.

Strukturirani intervju koristio se kao primarna metoda za prikupljanje kvalitativnih podataka, što je omogućilo detaljnu analizu specifičnih problema i prilika unutar poduzeća. Anonimnost ispitanika omogućila je otvorenije izražavanje mišljenja i stavova, čime su dobivene vrijedne informacije koje su nadopunile rezultate dobivene drugim istraživačkim metodama.

Primijenjene teorijske metode, kao što su metoda dedukcije i metoda sinteze, bile su ključne u tumačenju rezultata dobivenih intervjuom. Metoda dedukcije koristila se za izvođenje općih zaključaka na temelju specifičnih odgovora predstavnika poduzeća, dok je metoda sinteze omogućila integraciju tih spoznaja s teorijskim okvirima o organizaciji poslovanja. Metoda analize korištena je za raščlambu odgovora i identifikaciju ključnih problema koji utječu na efikasnost poslovanja.

Intervju je proveden u nekoliko faza, s naglaskom na osiguravanje visokog stupnja pouzdanosti i vjerodostojnosti prikupljenih podataka. Tijekom svakog susreta, pažljivo su zabilježene sve relevantne informacije, koje su kasnije analizirane i uspoređene s teorijskim saznanjima i drugim izvorima podataka. Time je osigurano da zaključci i preporuke izneseni u radu imaju čvrsto uporište u stvarnim uvjetima poslovanja poduzeća.

Uzimajući u obzir ograničenja vezana uz zatvorenost menadžmenta prema dijeljenju određenih informacija, primjena kombinacije teorijskih i istraživačkih metoda bila je ključna za postizanje cjelovitog razumijevanja organizacijskih izazova s kojima se DAL-KONING suočava. Na taj način, istraživanje je uspjelo identificirati ključne čimbenike koji utječu na poslovanje i pružiti osnovu za formuliranje konkretnih preporuka za unaprjeđenje efikasnosti poslovanja.

#### **4.1. Postojeća organizacijska struktura**

Organizacijska struktura ovog poduzeća osmišljena je tako da podržava sveobuhvatno upravljanje raznim poslovnim procesima i projektima koje poduzeće vodi.

Ova struktura omogućava učinkovitu raspodjelu odgovornosti i zadataka među zaposlenicima, što doprinosi postizanju visoke razine produktivnosti i kvalitete u svim segmentima poslovanja.

##### **4.1.1. Uprava poduzeća**

Uprava poduzeća DAL-KONING čini srž organizacijske strukture, ona je zadužena za strateško planiranje i donošenje ključnih odluka. Upravu predvodi izvršni direktor koji je odgovoran za postavljanje dugoročnih ciljeva i kreiranje strategija za njihovo ostvarenje. Uprava se sastoji od iskusnih menadžera

koji koordiniraju različite sektore unutar poduzeća, osiguravajući da svi segmenti poslovanja djeluju usklađeno i prema zajedničkim ciljevima.

Redoviti sastanci uprave omogućuju da se kontinuirano provodi evaluacija poslovnih rezultata i prilagodba strategija u skladu s promjenama na tržištu. Uprava se bavi i financijskim upravljanjem, osiguravajući održivost i profitabilnost poduzeća kroz pažljivo planiranje budžeta i kontrolu troškova. Strategije koje uprava razvija temelje se na detaljnim analizama tržišta, konkurencije i unutarnjih resursa, čime se osigurava dugoročna konkurentnost i uspjeh poduzeća.

Komunikacija unutar uprave je ključna da se brzo i učinkovito donose odluke. Kroz transparentnu i otvorenu komunikaciju, članovi uprave razmjenjuju ideje i informacije koje su ključne za pravovremeno rješavanje problema i identifikaciju prilika za rast.

#### 4.1.2. Organizacija poslovnih jedinica

Poslovne jedinice u ovom poduzeću organizirane su tako da svaka jedinica obavlja specifične funkcije koje su ključne za uspješno vođenje građevinskih projekata. Ova podjela omogućava tzv. specijalizaciju, što rezultira visokom razinom stručnosti i kvalitetom rada u svakom segmentu poslovanja.

Poslovne jedinice uključuju odjele za projektiranje, gradnju, nadzor, financije, ljudske resurse i marketing. Na primjer, odjel za projektiranje bavi se izradom arhitektonskih i inženjerskih planova koristeći najmodernije softverske alate. Ovaj odjel blisko surađuje s klijentima kako bi osigurao da projekti zadovoljavaju sve tehničke i estetske zahtjeve. Odjel za gradnju odgovoran je za realizaciju projekata na terenu, nadgledajući sve faze gradnje i osiguravajući da se radovi izvode prema planu i u skladu s visokim standardima kvalitete.

Koordinacija između poslovnih jedinica osigurava da svi dijelovi poduzeća djeluju usklađeno, omogućavajući brzo rješavanje problema i efikasnu provedbu projekata. Redoviti sastanci između voditelja različitih odjela omogućuju razmjenu informacija i usklađivanje aktivnosti, što je ključno za uspješno vođenje složenih građevinskih projekata.

Dalje, organizacijska struktura poduzeća DAL-KONING dizajnirana je tako da bude fleksibilna i prilagodljiva. To omogućava poduzeću da brzo reagira na promjene u tržišnim uvjetima i zahtjevima klijenata, čime se osigurava kontinuirani rast i razvoj. Kroz kontinuiranu edukaciju i usavršavanje zaposlenika, poduzeće održava visoku razinu stručnosti i inovativnosti.

Ovakva strukturirana, ali fleksibilna organizacija omogućava da ovo poduzeće zadrži svoju konkurentsku prednost i nastavi pružati vrhunske usluge u svim aspektima građevinskih projekata. Također, uspjeh

ove organizacijske strukture leži u njezinoj sposobnosti da učinkovito koristi resurse, potiče suradnju i inovacije te odgovara na izazove tržišta s agilnošću i strateškom promišljenošću.

#### **4.2. Unutarnji čimbenici organizacije**

Organizacijska kultura poduzeća DAL-KONING temelji se na vrijednostima kao što su profesionalnost, inovativnost, odgovornost i timski rad. Ove vrijednosti koji su navedene su ukorijenjene u svakodnevnim operacijama i ponašanju zaposlenika.

Kultura koja potiče inovacije i otvorenu komunikaciju omogućava zaposlenicima da se osjećaju cijenjeno i motivirano, što povećava njihovu produktivnost i angažiranost. Unutar ovog poduzeća, potiče se timski rad i suradnja među različitim odjelima, što doprinosi bržem i učinkovitijem rješavanju problema te boljim rezultatima projekata. Ova kultura također omogućava brže prilagodbe promjenama na tržištu.

Što se tiče organizacijske strukture ovog poduzeća ona je osmišljena tako da podržava specijalizaciju i učinkovitost. Svaki odjel unutar poduzeća ima jasno definirane uloge i odgovornosti, što omogućava zaposlenicima da se fokusiraju na specifične zadatke i da razvijaju stručnost u svom području. Na primjer, zaposlenici koji su zaduženi za projektiranje fokusiraju se na izradu arhitektonskih i inženjerskih planova, koristeći najnovije softverske alate i tehnologije. S druge strane, odjel za gradnju odgovoran je za realizaciju projekata na terenu, osiguravajući da se radovi izvode prema planu i u skladu s visokim standardima kvalitete.

Ljudski resursi su jedan od najvažnijih unutarnjih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća DAL-KONING. Zaposlenici su temelj svakog uspješnog poduzeća, a DAL-KONING se može pohvaliti visoko kvalificiranim i iskusnim timom stručnjaka.

Poduzeće kontinuirano ulaže u razvoj svojih zaposlenika kroz razne edukacije. Na primjer, inženjeri i projektanti redovito sudjeluju u stručnim seminarima i radionicama kako bi se upoznali s najnovijim tehnologijama i trendovima u građevinskoj industriji. Ova ulaganja osiguravaju da zaposlenici imaju najnovija znanja i vještine potrebne za suočavanje s izazovima u građevinskoj industriji. Visoka razina stručnosti zaposlenika također doprinosi inovativnosti i sposobnosti poduzeća da implementira napredne tehnologije i metode rada.

Tehnološka opremljenost poduzeća uključuje najnovije softverske alate za projektiranje i modeliranje, napredne građevinske materijale i tehnike te sustave za upravljanje projektima. Na primjer, korištenje BIM (Building Information Modeling) tehnologije omogućava precizno planiranje i simulaciju

građevinskih projekata, što smanjuje mogućnost pogrešaka i optimizira korištenje resursa. Inovacije u tehnologiji omogućavaju poduzeću da povećava efikasnost, smanjuje troškove i poboljšava kvalitetu svojih usluga.

**Tablica 3. Financijski pokazatelji poduzeća**

Godina	Prihod (€)	Neto dobit (€)	Broj zaposlenih	Neto marža (%)
2021	1,100,000	50,000	15	4.5
2022	1,206,313	-35,000	12	-2.9
2023	625,138	-64,652	10	-10.34

Ovo poduzeće ima čvrstu financijsku osnovu koja omogućava dugoročno planiranje i ulaganje u ključne projekte i resurse. Upravljanje financijama u poduzeću uključuje pažljivo planiranje budžeta, kontrolu troškova i strateško ulaganje u projekte s visokim povratom na ulaganje.

Na primjer, poduzeće redovito analizira svoje financijske performanse kako bi identificiralo područja za poboljšanje i optimiziralo korištenje resursa. Neke od bitnijih informacija su da je ovo poduzeće u privatnom vlasništvu i temeljni kapital je financiran sa 100% domaćim kapitalom. Prema dostupnim podacima iz prethodne 2023. godine poduzeće je ostvarilo ukupni godišnji prihod od 625.138,00 eura, što je smanjenje u odnosu na prethodno razdoblje kada su prihodi iznosili 1.206.313,00 eura, poduzeće je i dalje financijski stabilno. Nažalost, posljednje dvije godine poslovalo se s gubitkom, a 2023. godine neto rezultat poslovanja iznosio je -64.652,00 eura, dok je neto marža iznosila -10,34%. Broj zaposlenih u ovom poduzeću također se smanjio, a 2023. godine poduzeće je imalo 10 stalno zaposlenih radnika.

Međutim, financijska disciplina omogućava poduzeću da održava stabilnost čak i u vremenima tržišnih turbulencija, planira buduće korake i investicije koje će mu omogućiti oporavak i rast u budućnosti.

#### **4.3. Vanjski čimbenici organizacije**

Vanjski čimbenici organizacije odnose se na one elemente izvan poduzeća koji mogu značajno utjecati na njegovo poslovanje i uspjeh.

Za ovo poduzeće ključni vanjski čimbenici uključuju tržišne uvjete i konkurenciju te zakonske okvire. Razumijevanje tih čimbenika je od vitalne važnosti za prilagodbu strategija i operacija poduzeća kako bi ostalo konkurentno i uspješno u dinamičnom poslovnom okruženju.

#### 4.3.1. Tržište i konkurencija

Tržište na kojem djeluje ovo poduzeće obilježeno je visokim stupnjem konkurencije. Poduzeće se suočava s mnogim drugim građevinskim tvrtkama koje nude slične usluge, kao što su na primjer Tehnika d.d., Konstruktor-Inženjering d.d. i Kamgrad d.o.o. Kako bi zadržalo svoju tržišnu poziciju i steklo prednost, poduzeće mora kontinuirano pratiti tržišne trendove i prilagođavati svoje usluge potrebama klijenata.

Jedan od najvećih izazova na tržištu je promjenjiva potražnja za građevinskim uslugama. Ekonomija ima značajan utjecaj na građevinsku industriju; tijekom razdoblja gospodarskog rasta, povećava se potražnja za stambenim i komercijalnim nekretninama, dok se tijekom recesije ta potražnja smanjuje. Na primjer, tijekom gospodarskog buma, DAL-KONING je mogao započeti više projekata izgradnje poslovnih centara i stambenih zgrada, dok bi u vrijeme ekonomske krize mogli vidjeti smanjenje broja novih projekata.

Konkurencija u građevinskoj industriji također zahtijeva od ovog poduzeća stalne inovacije i poboljšanje kvalitete usluga kako bi privukli i zadržali klijente. Na primjer, Tehnika d.d., jedan od konkurenata, uvela je najnovije tehnologije u izgradnji što im je omogućilo bržu i kvalitetniju realizaciju projekata. Kako bi ostao konkurentan, DAL-KONING mora ulagati u najnovije tehnologije, obuku zaposlenika i poboljšanje operativnih procesa.

#### 4.3.2. Zakonski okviri

Zakonski okviri također imaju ključnu ulogu u poslovanju poduzeća DAL-KONING. Građevinska industrija je strogo regulirana, a poduzeća moraju poštivati brojne zakone i propise koji se odnose na sigurnost na radu, zaštitu okoliša, građevinske standarde i druge aspekte poslovanja.

Poštivanje regulativnih zahtjeva zahtijeva kontinuirano praćenje promjena u zakonodavstvu i prilagodbu poslovnih procesa kako bi se osigurala usklađenost. Na primjer, promjene u zakonima o zaštiti okoliša mogu zahtijevati od poduzeća da primijeni ekološki prihvatljive materijale i tehnologije u svojim projektima. Slično tome, stroži sigurnosni propisi mogu zahtijevati dodatnu obuku zaposlenika i ulaganje u sigurnosnu opremu.



Stoga ovo poduzeće mora također poštivati lokalne zakone koje se mogu razlikovati od jedne regije do druge. To može uključivati specifične građevinske standarde, dozvole i druge administrativne zahtjeve koje treba ispuniti prije početka projekta. Na primjer, izgradnja stambenih zgrada u Splitu može zahtijevati posebne dozvole i suglasnosti od lokalnih vlasti, što zahtijeva detaljno planiranje i pripremu.

Nadalje, kao poduzeće koje se bavi inženjerstvom i tehničkim savjetovanjem, ovo poduzeće mora održavati visoke standarde profesionalnosti i stručnosti kako bi zadržalo svoju licencu i reputaciju na tržištu.

#### **4.4. Analiza učinkovitosti**

Ova analiza uključuje ispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje, kao i identificiranje ključnih problema s kojima se poduzeće suočava.

##### **4.4.1. Analiza učinkovitosti trenutne organizacije kroz SWOT analizu**

SWOT analiza pomaže u prepoznavanju snaga, slabosti, prilika i prijetnji koje utječu na poduzeće. Za DAL-KONING, snage uključuju visoku stručnost zaposlenika, korištenje naprednih tehnologija te stabilnu organizacijsku kulturu.

Na primjer, njihova uporaba BIM (Building Information Modeling) tehnologije omogućava precizno planiranje i izvedbu građevinskih projekata, što rezultira manjim brojem pogrešaka i većom efikasnošću.

Međutim, poduzeće također ima određene slabosti koje je potrebno adresirati. Smanjenje broja zaposlenika i financijski gubici u posljednje dvije godine ukazuju na potrebu za boljim upravljanjem resursima i povećanjem operativne učinkovitosti. Na primjer, smanjenje broja zaposlenika u 2023. godini moglo bi ukazivati na nedostatak optimizacije radnih procesa ili potrebu za dodatnim obukama kako bi se poboljšala produktivnost preostalih radnika.

Prilike za ovo poduzeće uključuju rastuće tržište za održivu gradnju i zelene tehnologije. Klijenti sve više traže ekološki prihvatljive građevinske projekte, što poduzeću otvara nove poslovne mogućnosti. Na primjer, povećana potražnja za energetski učinkovitim zgradama može se iskoristiti za razvoj novih projekata koji koriste ekološki prihvatljive materijale i tehnologije.

Prijetnje za poduzeće uključuju visoku konkurenciju na tržištu i promjenjive regulativne okvire. Na primjer, konkurencija s tvrtkama kao što su Tehnika d.d. i Konstruktor-Inženjering d.d. zahtijeva stalne inovacije i poboljšanja u kvaliteti usluga kako bi se održala konkurentnost.

Također, promjene u zakonskim propisima o zaštiti okoliša ili sigurnosti na radu mogu zahtijevati dodatna ulaganja i usklađivanje s novim standardima.

#### 4.4.2. Identifikacija ključnih problema

Identifikacija ključnih problema u poslovanju omogućava bolje razumijevanje područja koja zahtijevaju poboljšanja.

Jedan od glavnih problema je smanjenje prihoda i financijski gubici u posljednje dvije godine. Ovo smanjenje prihoda, koje je 2023. godine iznosilo 625.138,00 eura, značajno je niže u odnosu na prethodnu godinu kada su prihodi iznosili 1.206.313,00 eura. Takva financijska situacija zahtijeva detaljnu analizu kako bi se identificirali uzroci gubitaka i pronašla rješenja za povećanje profitabilnosti.

Također, prilagodba promjenama na tržištu i u zakonskim okvirima predstavlja izazov. Kako bi ostalo konkurentno, poduzeće mora kontinuirano pratiti tržišne trendove i prilagođavati svoje strategije. Na primjer, ako tržište zahtijeva više energetski učinkovitih zgrada, poduzeće mora biti spremno investirati u nove tehnologije i obuku zaposlenika kako bi zadovoljilo te potrebe.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Tip organizacije u poduzeću

DAL-KONING d.o.o. koristi matičnu organizacijsku strukturu, koja kombinira funkcionalne i projektne komponente.

U ovoj strukturi, zaposlenici su organizirani prema specijaliziranim funkcijama, poput prodaje, marketinga, financija, ljudskih resursa i IT-a, ali su istovremeno uključeni u projektne timove za specifične zadatke.

Matrična struktura omogućava fleksibilnost i efikasnost u vođenju projekata jer se stručnost zaposlenika može koristiti optimalno na različitim projektima. Na primjer, projektni tim za izgradnju nove stambene zgrade može uključivati stručnjake iz odjela za arhitekturu, inženjering i financije, što osigurava sveobuhvatan pristup projektu.

Ovaj način rada omogućava da se resursi maksimalno iskoriste, a projekti završe u predviđenom roku uz visoku kvalitetu izvedbe.

### 5.2. Zadovoljstvo postojećim organizacijskim konceptom

Predstavnik DAL-KONING-a izrazio je zadovoljstvo trenutnim organizacijskim konceptom, navodeći da matična struktura omogućava visoku razinu fleksibilnosti i optimalno korištenje resursa.

Iako postoje određeni izazovi, poput potrebe za učinkovitom komunikacijom između funkcionalnih i projektnih menadžera, ukupni dojam je pozitivan. Matrična struktura omogućava brzo prilagođavanje promjenama na tržištu i zahtjevima klijenata, što je ključno za uspjeh u građevinskoj industriji.

Na primjer, u situacijama kada se pojavljuju nepredviđene promjene u projektu, matična struktura omogućava brzo reorganiziranje timova kako bi se učinkovito riješili problemi i ispunili rokovi.

### 5.3. Potencijalna unapređenja organizacijskog koncepta

Iako je zadovoljstvo trenutnom strukturom visoko, uvijek postoji prostor za poboljšanje. Predloženo je unapređenje komunikacijskih alata kako bi se olakšala koordinacija između različitih timova.

Uvođenje naprednih alata za upravljanje projektima, poput Asane ili Trella, moglo bi poboljšati organizaciju zadataka i praćenje napretka.

Također, redoviti sastanci za usklađivanje ciljeva između funkcionalnih i projektnih menadžera mogu smanjiti potencijalne sukobe interesa i poboljšati suradnju. Dodatno, kontinuirana edukacija zaposlenika i ulaganje u njihovo profesionalno usavršavanje može dodatno poboljšati ukupnu učinkovitost poduzeća.

Na primjer, redovite radionice i seminari o novim tehnologijama i metodama rada mogu značajno doprinijeti poboljšanju ukupne radne učinkovitosti.

#### **5.4. Promjene u organizacijskom konceptu**

Posljednja značajna promjena organizacijskog koncepta u DAL-KONING-u dogodila se prije dvije godine, kada je tradicionalna funkcionalna struktura zamijenjena matričnom.

Ova promjena uvedena je kako bi se povećala fleksibilnost i efikasnost u upravljanju projektima. Promjena je uključivala detaljnu analizu trenutnih poslovnih procesa, planiranje nove strukture, obuku zaposlenika i postupnu implementaciju.

Rezultati su pokazali poboljšanje u prilagodljivosti i učinkovitosti, što je omogućilo bolju reakciju na promjene na tržištu i zahtjeve klijenata. Prije uvođenja promjene, poduzeće je provelo opsežne konzultacije s vanjskim stručnjacima kako bi osiguralo da nova struktura odgovara specifičnim potrebama i ciljevima poduzeća.

#### **5.5. Uvođenje nove tehnologije**

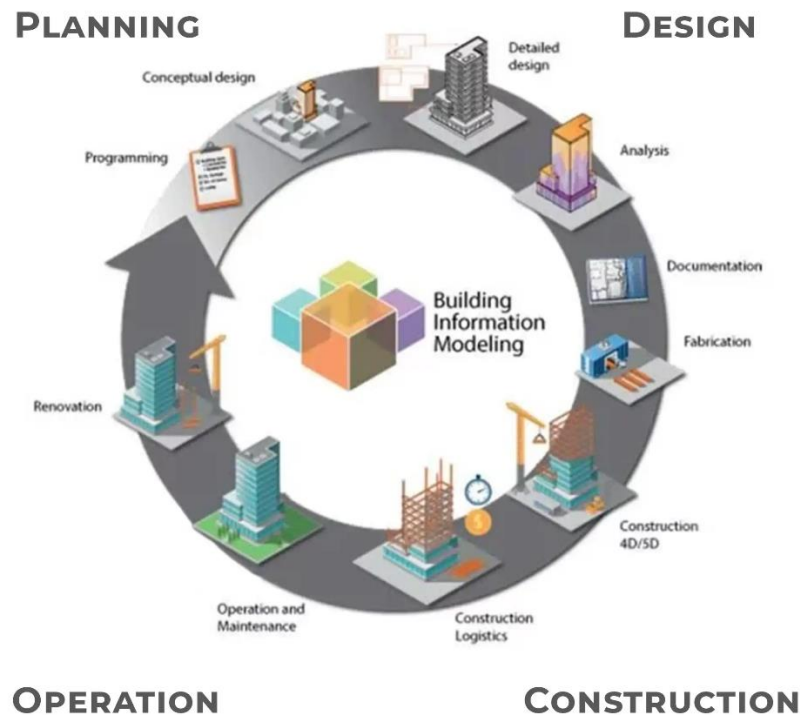
U posljednjih pet godina, DAL-KONING je uveo nekoliko novih tehnologija koje su značajno poboljšale poslovne procese.

Implementacija BIM (Building Information Modeling) tehnologije omogućila je preciznije planiranje i izvođenje projekata, smanjujući mogućnost pogrešaka i optimizirajući korištenje resursa. Osim toga, uvođenje ERP sustava poboljšalo je integraciju različitih poslovnih procesa, što je rezultiralo boljom kontrolom troškova i učinkovitijim upravljanjem resursima.

Na primjer, korištenje BIM tehnologije omogućava precizne 3D modele građevinskih projekata, što smanjuje troškove i vrijeme izgradnje. Dodatno, implementacija cloud computing rješenja omogućila je sigurnu pohranu podataka i dostupnost ključnih informacija u svakom trenutku.

Slika 3. prikazuje BIM (Building Information Modeling) proces koji obuhvaća sve faze životnog ciklusa građevinskog projekta. Proces je podijeljen u četiri ključne faze: planiranje, dizajn, izgradnja i operacija.

U fazi planiranja obuhvaćeni su konceptualni dizajn i programiranje, dok faza dizajna uključuje detaljni dizajn, analizu i dokumentaciju. Faza izgradnje uključuje logistiku gradnje i upravljanje procesima poput 4D i 5D modeliranja. Posljednja faza, operacija, pokriva održavanje objekta te eventualne renovacije. BIM omogućuje precizno praćenje, planiranje i koordinaciju svih faza projekta kako bi se postigla maksimalna učinkovitost.



**Slika 3. Faze BIM procesa**

Izvor: Alpha Sand. (2024). What is Building Information Modeling? Alpha Sand.

Slika 4. prikazuje glavne funkcionalnosti ERP (Enterprise Resource Planning) sustava, koji obuhvaća ključne poslovne procese kao što su financije, nabava, proizvodnja, upravljanje zalihama, CRM (upravljanje odnosima s kupcima), prodaja, e-trgovina, usluge, analitika, ljudski resursi i vođenje projekata. ERP sustav integrira ove funkcije u jednu platformu, čime omogućuje centralizirano upravljanje podacima i procesima unutar organizacije. U kontekstu građevinske industrije, ERP pomaže tvrtkama u koordinaciji kompleksnih projekata, praćenju troškova, planiranju resursa, optimizaciji zaliha građevinskih materijala te upravljanju ljudskim resursima i podizvođačima, čime povećava efikasnost i smanjuje operativne troškove.



**Slika 4. Funkcionalnosti ERP (Enterprise Resource Planning) sustava**

Izvor: ProjectLine Solutions Inc. (2021). What is ERP (Enterprise Resource Planning)? ProjectLine.

### 5.6. Razvoj na nova tržišta

DAL-KONING se aktivno širi na nova tržišta kako bi diversificirao svoje poslovanje i smanjio ovisnost o domaćem tržištu.

U posljednjih nekoliko godina, poduzeće je proširilo svoje poslovanje na nekoliko zemalja u Europi, uključujući Njemačku i Austriju, te na Bliski Istok, s projektima u Ujedinjenim Arapskim Emiratima.

Ova ekspanzija omogućila je poduzeću da poveća svoju bazu klijenata i prihode, istovremeno smanjujući rizike povezane s ovisnošću o jednom tržištu. Primjerice, u Njemačkoj je poduzeće sudjelovalo u izgradnji velikog komercijalnog centra, dok je u Ujedinjenim Arapskim Emiratima sudjelovalo u razvoju luksuznog stambenog kompleksa. Svaki od tih projekata donio je nove izazove, ali i prilike za rast i razvoj.

### 5.7. Povećanje broja zaposlenika

Od osnivanja, broj zaposlenika u DAL-KONING-u se značajno povećao. U početku je poduzeće započelo s malim timom, a danas zapošljava više od 50 stručnjaka iz različitih područja.

Ovaj rast zahtijevao je promjenu organizacijskog koncepta kako bi se osigurala efikasna koordinacija i upravljanje resursima. Uvođenje matične strukture omogućilo je bolje korištenje stručnosti zaposlenika i prilagodbu rastućim zahtjevima poslovanja.

Rast broja zaposlenika također je omogućio poduzeću preuzimanje većih i složenijih projekata, čime se dodatno povećao prihod i tržišni udio.

### **5.8. Faktori koji sprječavaju promjene organizacijskog koncepta**

Iako su promjene često nužne za poboljšanje poslovanja, postoje brojni faktori koji sprječavaju češće promjene organizacijskog koncepta. Jedan od glavnih faktora je otpor prema promjenama među zaposlenicima, koji su navikli na postojeće procese i strukture. Promjene mogu izazvati nesigurnost i strah od nepoznatog, što može rezultirati smanjenom produktivnošću.

Osim toga, troškovi implementacije novih organizacijskih koncepata, uključujući obuku zaposlenika i nabavku nove opreme, mogu biti značajni. Vrijeme i resursi potrebni za planiranje i implementaciju promjena također predstavljaju prepreku, kao i rizik od neuspjeha koji može negativno utjecati na poslovanje.

Na kraju, zakonski okviri i složenost poslovanja također mogu otežati implementaciju promjena. Na primjer, promjene u zakonskim propisima mogu zahtijevati dodatna ulaganja u usklađivanje s novim standardima, što može biti dugotrajan i skup proces. Različiti sektori unutar poduzeća mogu imati različite interese i prioritete, što dodatno komplicira provođenje promjena.

### **5.9. Prijedlozi za unapređenje efikasnosti poslovanja**

#### **5.9.1. Strateški prijedlozi**

Jedan od ključnih strateških prijedloga za unapređenje efikasnosti poslovanja DAL-KONING-a je kontinuirano ulaganje u tehnologiju i inovacije. Na primjer, korištenje naprednih softverskih alata za upravljanje projektima može značajno poboljšati efikasnost i smanjiti troškove.

Softveri poput BIM (Building Information Modeling) omogućavaju preciznije planiranje, koordinaciju i izvedbu građevinskih projekata, smanjujući mogućnost pogrešaka i optimizirajući korištenje resursa. Također, implementacija ERP (Enterprise Resource Planning) sustava može značajno poboljšati integraciju različitih poslovnih procesa, čime se omogućuje bolje upravljanje resursima i kontrola troškova.

Na primjer, DAL-KONING je uveo ERP sustav koji omogućuje bolju koordinaciju između različitih odjela, što je rezultiralo smanjenjem operativnih troškova i povećanjem efikasnosti.

Širenje na nova tržišta i diversifikacija usluga također su ključni za dugoročni uspjeh poduzeća. DAL-KONING je već započeo širenje na međunarodna tržišta, uključujući projekte u Njemačkoj, Austriji i Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Daljnja ekspanzija na nova tržišta može pomoći u smanjenju rizika povezanih s ovisnošću o domaćem tržištu i povećanju prihoda.

Na primjer, sudjelovanje u velikim infrastrukturnim projektima u Njemačkoj omogućilo je poduzeću pristup novim tehnologijama i metodama rada, čime su povećani kapaciteti za preuzimanje još složenijih projekata u budućnosti.

### 5.9.2. Operativni prijedlozi

Na operativnoj razini, poboljšanje komunikacijskih kanala unutar poduzeća ključno je za olakšavanje suradnje između različitih odjela.

DAL-KONING je uveo napredne komunikacijske alate poput Microsoft Teamsa, koji omogućava bolju koordinaciju i brži protok informacija između timova i odjela. Kontinuirano praćenje i evaluacija radnog opterećenja zaposlenika može pomoći u optimizaciji resursa i povećanju produktivnosti. Korištenje alata za upravljanje zadacima, poput Trella, omogućava bolje praćenje zadataka i radnog opterećenja, osiguravajući ravnotežu između različitih projekata.

Edukacija i profesionalni razvoj zaposlenika također su ključni za unapređenje operativne efikasnosti. Organizacija redovitih radionica i seminara o najnovijim tehnologijama i metodama rada može pomoći zaposlenicima da unaprijede svoje vještine i prilagode se promjenama u industriji. Na primjer, redovito se organiziraju treninzi za zaposlenike kako bi im se omogućio stjecanje novih vještina i znanja potrebnih za uspješno izvršavanje svojih zadataka.

### 5.9.3. Implementacija predloženih rješenja

Za implementaciju predloženih rješenja, ključno je razviti detaljan plan koji uključuje jasno definirane ciljeve, odgovornosti i vremenske okvire. Proces implementacije treba biti transparentan, s redovitim komunikacijom prema svim zaposlenicima kako bi se osigurala njihova uključenost i podrška. Redovita komunikacija i obuka zaposlenika bit će ključni za uspjeh implementacije. Tijekom implementacije novih tehnologija, važno je osigurati adekvatnu obuku za sve zaposlenike kako bi se smanjila krivulja učenja i osigurala učinkovita upotreba novih alata.



Kontinuirano praćenje napretka i prilagodba strategija prema potrebama osigurat će postizanje željenih rezultata i dugoročni uspjeh poduzeća. Redoviti sastanci za pregled napretka i evaluaciju rezultata omogućit će pravovremene prilagodbe i rješavanje eventualnih problema. Na primjer, ako se tijekom implementacije novih tehnologija pojave neočekivani problemi, brzo reagiranje i prilagodba plana mogu osigurati da projekt ostane na pravom putu i da se postignu zacrtani ciljevi.

Implementacija predloženih rješenja također zahtijeva angažman i podršku svih razina menadžmenta. Uprava poduzeća treba pokazati vodstvo i predanost promjenama, pružajući potrebne resurse i podršku timovima koji su uključeni u implementaciju. Na taj način, poduzeće može osigurati da sve promjene budu učinkovito provedene i da se postignu dugoročni ciljevi unapređenja poslovanja.

## 6. RASPRAVA

Izrada ovog diplomskog rada zahtijevala je analizu organizacije poslovanja poduzeća DAL-KONING d.o.o., Split, specifično na mogućnosti unaprjeđenja efikasnosti poslovanja. Proces istraživanja bio je usmjeren na prepoznavanje ključnih izazova s kojima se poduzeće suočava te na identificiranje konkretnih prijedloga za poboljšanje organizacijske strukture i operativne učinkovitosti.

Tijekom istraživanja, korišteni su različiti teorijski i metodološki pristupi kako bi se pružio što dublji uvid u specifičnosti organizacije unutar građevinskog sektora. Iako je ovaj rad pružio dragocjene spoznaje o poslovanju poduzeća, istraživanje se suočilo s određenim ograničenjima koja su otežala potpunu analizu i razumijevanje svih aspekata organizacije.

Jedno od najvažnijih ograničenja koje se pojavilo tijekom istraživanja odnosi se na zatvorenost menadžmenta poduzeća prilikom prikupljanja podataka. Iako je intervju s ključnim zaposlenicima bio od velike pomoći za dobivanje uvida u organizacijske procese, određeni su aspekti ostali djelomično ili potpuno neobrađeni. Na primjer, menadžment je iskazao određenu suzdržanost u dijeljenju detalja o unutarnjim poslovnim procesima i strateškim planovima za budućnost poduzeća. To se može razumjeti kao zaštita povjerljivih informacija i osjetljivih podataka koji su ključni za održavanje konkurentске prednosti na tržištu. Međutim, ova zatvorenost stvorila je izazov za bolje razumijevanje organizacijskih izazova i mogućih rješenja. Zbog suzdržanosti menadžmenta, bilo je otežano sagledavanje kompletne slike o unutarnjoj dinamici organizacije, osobito u odnosu na strateške planove vezane za dugoročni rast i razvoj. Stoga se može zaključiti da je otvorenija komunikacija unutar menadžmenta ključna za provođenje preciznijih istraživanja u budućnosti.

Daljnje ograničenje istraživanja povezano je s dostupnošću financijskih podataka i informacija o internim procesima unutar poduzeća. Iako su neki financijski pokazatelji bili dostupni i analizirani u okviru ovog rada, nedostatak detaljnijih financijskih podataka otežao je precizniju analizu uspješnosti pojedinih poslovnih jedinica. Na primjer, zbog ograničenih financijskih podataka nije bilo moguće provesti detaljniju analizu profitabilnosti različitih odjela unutar poduzeća, kao ni ispitati učinkovitost pojedinih projekata na detaljnijoj razini. Ovo ograničenje može biti posljedica internih politika poduzeća o zaštiti osjetljivih podataka, ali i opće prakse u industriji koja se odnosi na povjerljivost financijskih informacija. Ipak, ovaj nedostatak informacija potencijalno je utjecao na točnost nekih zaključaka vezanih za operativnu učinkovitost, kao i na mogućnost preciznog identificiranja problema unutar specifičnih odjela poduzeća. Sljedeći korak u istraživanju trebao bi uključivati pristup detaljnijim financijskim izvještajima kako bi se mogla provesti sveobuhvatnija analiza.

Također, jedno od ključnih ograničenja istraživanja odnosi se na složenost same organizacijske strukture poduzeća DAL-KONING. Naime, građevinska industrija, u kojoj poduzeće posluje, karakterizirana je visokim stupnjem složenosti, a organizacijska struktura poduzeća mora biti prilagođena dinamičnim i promjenjivim uvjetima na tržištu. Ova složenost može biti dodatno povećana činjenicom da se organizacijska struktura često prilagođava različitim projektima, klijentima i tržišnim uvjetima. Na primjer, poduzeće koristi matričnu organizacijsku strukturu koja uključuje koordinaciju između različitih funkcionalnih odjela i projektnog menadžmenta, što može uzrokovati komunikacijske izazove i povećati složenost upravljanja resursima. Iako je matrična struktura pogodna za fleksibilno upravljanje projektima, ona također zahtijeva visok stupanj koordinacije i komunikacije među timovima, što nije uvijek lako postići, osobito u velikim i složenim građevinskim projektima. Analizom je utvrđeno da su određeni procesi unutar poduzeća podložni promjenama, ali da je potrebna kontinuirana prilagodba kako bi se postigla optimalna učinkovitost poslovanja.

Vanjski čimbenici, poput tržišnih uvjeta i zakonskih okvira, dodatno kompliciraju poslovanje poduzeća u građevinskoj industriji. Promjene u zakonskim propisima, osobito one koje se odnose na sigurnost na radu i zaštitu okoliša, mogu zahtijevati značajna ulaganja u prilagodbu poslovnih procesa i tehnologija. Na primjer, zakonodavne promjene u vezi s ekološki održivom gradnjom mogu poduzeće primorati na promjenu načina rada, korištenje novih tehnologija i materijala te prilagodbu postojećih praksi. To je često dugotrajan i skup proces, a poduzeće se mora brzo prilagoditi kako bi ostalo konkurentno na tržištu. Dinamičnost tržišta također igra značajnu ulogu u oblikovanju organizacijskih strategija, budući da poduzeće mora biti sposobno brzo odgovoriti na promjene u potražnji i preferencijama klijenata, osobito u razdobljima gospodarskih kriza ili usporavanja aktivnosti u građevinskom sektoru. U takvim situacijama, fleksibilnost organizacijske strukture i sposobnost brzog prilagođavanja ključne su za očuvanje stabilnosti poslovanja.

Unatoč navedenim ograničenjima, rad je uspio pružiti značajne uvide u organizacijsku strukturu i poslovne procese poduzeća DAL-KONING d.o.o., kao i identificirati ključne probleme koji utječu na učinkovitost poslovanja. Identifikacija tih problema omogućila je formuliranje konkretnih prijedloga za unaprjeđenje organizacijske strukture i poslovnih procesa. Ključne preporuke koje su iznesene u radu uključuju potrebu za unaprjeđenjem komunikacijskih kanala unutar poduzeća, optimizaciju resursa putem naprednih tehnoloških rješenja, kao što su ERP (Enterprise Resource Planning) i BIM (Building Information Modeling) sustavi, te kontinuirano ulaganje u edukaciju i razvoj zaposlenika. Poseban naglasak stavljen je na važnost kontinuiranog praćenja tržišnih uvjeta i zakonskih okvira, kako bi poduzeće moglo pravovremeno reagirati na promjene i prilagoditi svoje poslovanje novim zahtjevima i izazovima.

Preporuka za buduća istraživanja i razvoj odnosi se na potrebu za detaljnijom analizom specifičnih aspekata organizacijske strukture i poslovnih procesa, uz fokus na uspostavljanje veće suradnje i otvorenosti unutar poduzeća.

Buduće istraživanje moglo bi uključivati pristup detaljnijim podacima o financijskom poslovanju, kao i dublju analizu pojedinih odjela kako bi se identificirali konkretni problemi i prilike za poboljšanje.

Također, preporučuje se nastavak istraživanja mogućnosti za dodatnu internacionalizaciju poslovanja poduzeća i širenje na nova tržišta, čime bi se smanjio rizik ovisnosti o domaćem tržištu i otvorile nove prilike za rast.

Zaključno, iako su postojala određena ograničenja, analiza provedena u ovom radu pružila je čvrstu osnovu za buduće unaprjeđenje poslovanja poduzeća DAL-KONING d.o.o. Uspješna implementacija predloženih mjera zasigurno će doprinijeti dugoročnom razvoju i poboljšanju efikasnosti poduzeća, no važno je da poduzeće ostane fleksibilno i prilagodljivo promjenama u vanjskom okruženju. Kako bi se postigli željeni rezultati, potrebno je osigurati kontinuiranu evaluaciju i prilagodbu poslovnih strategija, uz aktivnu suradnju svih sudionika unutar poduzeća.

## 7. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu analizirana je organizacijska struktura i poslovni procesi poduzeća DAL-KONING d.o.o., Split gdje je bio poseban naglasak na unaprjeđenje efikasnosti poslovanja. Matrična organizacijska struktura koju koristi ovo poduzeće pokazala se vrlo prilagodljivom i učinkovitom, omogućujući bolje korištenje resursa i brzu prilagodbu promjenama u projektima. Ova struktura omogućava da se poduzeće prilagodi dinamičnim zahtjevima građevinske industrije, što je temelj za uspješno poslovanje.

Intervju koji je proveden s predstavnikom poduzeća otkrio je ključne čimbenike koji utječu na poslovanje, riječ je o unutarnjim čimbenicima poput organizacijske kulture, stručnosti zaposlenika i tehnološke opremljenosti, te vanjske čimbenike kao što su tržišni uvjeti, konkurencija i regulativni okviri. Dolazi se do zaključka da je poduzeće DAL-KONING uspješno implementiralo strategije koje su omogućile poboljšanje efikasnosti i prilagodbu promjenama na tržištu. Nove tehnologije koje su uvedene u ovo poduzeće, kao što su BIM i ERP sustavi, te širenje na međunarodna tržišta, pokazali su se ključnim za diversifikaciju prihoda i smanjenje rizika.

Izrečene predložene mjere za unaprjeđenje poslovanja uključuju daljnje ulaganje u tehnologiju, poboljšanje komunikacijskih kanala unutar poduzeća te kontinuiranu edukaciju i profesionalni razvoj svih zaposlenika ovog poduzeća. Bitno je naglasiti da implementacija ovih mjera zahtijeva da se provede detaljan plan, da komunikacija bude jasna i da je prisutna podrška svih razina menadžmenta. Nadalje, redovito praćenje napretka i prilagodba ovih strategija prema potrebama osigurat će dugoročni uspjeh i konkurentnost ovog poduzeća na samom tržištu.

Stoga se na temelju provedene analize i intervjuja, zaključuje da DAL-KONING d.o.o. ima solidne temelje za nastavak rasta i razvoj, ali uz kontinuiranu prilagodbu i unaprjeđenje svojih poslovnih procesa. Također, saznanja iz ovog rada mogu poslužiti kao smjernice za daljnji razvoj i unaprjeđenje poslovanja ne samo ovog poduzeća, već i za druga poduzeća u građevinskoj industriji koja teže povećanju efikasnosti i prilagodbi dinamičnim tržišnim uvjetima. Stoga ključ uspjeha leži u kontinuiranom praćenju tržišnih trendova, implementaciji inovativnih tehnologija i održavanju visoke razine stručnosti i motivacije zaposlenika.

## LITERATURA

Knjige:

Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.

Child, J. (2015). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Wiley.

Čizmić, E. (2016). *Osnove organizacije*. Školska knjiga.

Drucker, P. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness.

Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Hill, C. W. L. (2014). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill Education.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (2009). *The Structuring of Organizations*. Pearson.

Osmanović, N., Osmanović, N., & Stojanović, I. (2021). Poslovna organizacija kroz učinkovitu organizaciju. *South Eastern European Journal of Communication*, 3(1), 50-50.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Stacey, R. D. (1995). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman Publishing.

Tipurić, D. (2008). *Konkurentnska prednost i korporativno upravljanje*. Sinergija.

Internet:

Coursera. (2024). What is resource management? Types, importance, stages, careers. Dostupno na: <https://www.coursera.org/articles/what-is-resource-management> [15.06.2024.]

Planview. (2024). What is resource management and why is it important? Dostupno na: <https://www.planview.com> [16.06.2024.]

Adobe. (2024). Resource management — what it is, and why it's important for your business. Dostupno na: <https://business.adobe.com> [18.06.2024.]

Gantt. (2024). 5 reasons why resource management is important. Dostupno na: <https://www.gantt.com> [19.06.2024.]

DAL-KONING. (2024). O nama. Dostupno na: <https://www.dalkoning.hr/index.php/o-nama> [21.06.2024.]

Gianluigi, C. (2023). Organizational structure types: Four key types of organizational structures. FourWeekMBA. Dostupno na: <https://fourweekmba.com/organizational-structure/> [04.09.2024.]

Alpha Sand. (2024). What is Building Information Modeling? Alpha Sand. Dostupno na: <https://www.alphasand.in/blog/what-is-building-information-modeling> [04.09.2024.]

ProjectLine Solutions Inc. (2021). What is ERP (Enterprise Resource Planning)? ProjectLine. Dostupno na: <https://www.projectline.ca/blog/what-is-erp-enterprise-resource-planning> [04.09.2024.]

Pinterest. (2024). Earth and environment [Infographic]. Pinterest. Dostupno na: <https://www.pinterest.co.uk/pin/earth-and-environment--429953095677144163/> [04.09.2024.]

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Četiri ključne vrste organizacijskih struktura, str. 8.

Slika 2. Prikaz LCA (Životnog ciklusa građevinskog proizvoda) u kontekstu održivog razvoja poduzeća, str. 20.

Slika 3. Faze BIM procesa, str. 32.

Slika 4. Funkcionalnosti ERP (Enterprise Resource Planning) sustava, str. 33.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Usporedba različitih organizacijskih struktura, str. 10.

Tablica 2. Pregled organizacijskih struktura i karakteristike, str. 11.

Tablica 3. Financijski pokazatelji poduzeća, str. 26.



## SAŽETAK

Ovaj rad istražuje organizaciju poslovanja poduzeća DAL-KONING, d.o.o., Split, s posebnim naglaskom na poboljšanje efikasnosti poslovanja. Organizacija poslovanja ključna je za postizanje ciljeva i jačanje konkurentnosti poduzeća. U radu se obrađuju teorijski aspekti organizacije poslovanja, uključujući definicije i elemente organizacije, te različite teorije i strukture organizacije.

Analiza poduzeća DAL-KONING, d.o.o., Split obuhvaća pregled povijesti i razvoja poduzeća, misije, vizije i temeljnih vrijednosti, te detaljan prikaz makroorganizacijske strukture i pristupa održivom razvoju. Empirijski dio rada uključuje provođenje intervjua s ključnim dionicima unutar poduzeća kako bi se stekao uvid u trenutnu organizacijsku strukturu i identificirali ključni problemi i izazovi.

Rezultati analize otkrivaju ključne unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na efikasnost poslovanja. Na temelju istraživanja, uključujući analizu intervjua, predloženi su konkretni strateški i operativni prijedlozi za poboljšanje efikasnosti poslovanja poduzeća DAL-KONING, d.o.o., Split. Implementacija ovih prijedloga može značajno doprinijeti poboljšanju organizacijske strukture i ukupne poslovne efikasnosti.

Ključne riječi: organizacija poslovanja, efikasnost poslovanja, organizacijska struktura, DAL-KONING, d.o.o. i poboljšanje poslovanja

## SUMMARY

This thesis investigates the business organization of DAL-KONING, d.o.o., Split, with a particular focus on improving business efficiency. Business organization is crucial for achieving goals and enhancing the competitiveness of a company. The paper addresses theoretical aspects of business organization, including definitions and elements of organization, as well as various theories and structures of organization.

The analysis of DAL-KONING, d.o.o., Split covers an overview of the company's history and development, its mission, vision, and core values, and a detailed depiction of its macro-organizational structure and approach to sustainable development. The empirical part of the paper involves conducting interviews with key stakeholders within the company to gain insights into the current organizational structure and identify key problems and challenges.

The analysis results reveal key internal and external factors affecting business efficiency. Based on the research, including the interview analysis, specific strategic and operational proposals for improving the business efficiency of DAL-KONING, d.o.o., Split are presented. Implementing these proposals can significantly contribute to improving the organizational structure and overall business efficiency.

Key words: business organization, business efficiency, organizational structure, DAL-KONING, d.o.o. and business improvement