

# OBLIKOVANJE UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA TEMELJU ANALIZE VANJSKIH ČIMBENIKA ORGANIZACIJE NA PRIMJERU ORGANIZACIJE MAKO D.O.O.

---

Vidović, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:742001>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-31**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Ivona Vidović

**OBLIKOVANJE UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA TEMELJU  
ANALIZE VANJSKIH ČIMBENIKA ORGANIZACIJE NA  
PRIMJERU ORGANIZACIJE MAKO D.O.O.**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Ivona Vidović

**OBLIKOVANJE UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA TEMELJU  
ANALIZE VANJSKIH ČIMBENIKA ORGANIZACIJE NA  
PRIMJERU ORGANIZACIJE MAKO D.O.O.**

Završni rad

**Kolegij: Organizacijsko oblikovanje**

JMBAG: 0010229951

e-mail: ividovic@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Management


Ivona Vidović

**DESIGN OF INTERNAL FACTORS BASED ON THE  
ANALYSIS OF EXTERNAL ORGANIZATIONAL FACTORS  
ON THE EXAMPLE OF ORGANIZATION MAKO D.O.O**

Final paper

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivona Vidović

**JMBAG:** 0010229951

**OIB:** 38517236701

**e-mail za kontakt:** vidovicivona3@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Oblikovanje unutarnjih čimbenika na temelju analize vanjskih čimbenika organizacije na primjeru organizacije Mako d.o.o.

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis



## Sažetak

U ovom radu prikazan je utjecaj organizacijskih čimbenika na poduzeća uz naglasak na poduzeće Mako d.o.o. Mako d.o.o je osječko poduzeće osnovano 1990. godine. Na primjeru poduzeća Mako opisani su unutarnji organizacijski čimbenici i kako su se oni organizirali kroz godine. Uz unutarnje čimbenike opisani su i vanjski organizacijski čimbenici. Kod unutarnjih organizacijskih čimbenika autor stavlja naglasak na oblikovanje unutarnjih čimbenika prema analizi vanjskih čimbenika i okoline poduzeća. U radu se najprije izlaže teorijska pozadina za svaki čimbenik i kako promjene tog čimbenika utječu na poduzeće i njegovo poslovanje. U teorijskom dijelu rada vidljiv je utjecaj vanjskih čimbenika na unutarnje čimbenike. U radu su nabrojane korištene metode i kako su se one koristile. U istraživačkom djelu rada stavlja se naglasak na poduzeće Mako i opis poslovanja istog. U istraživačkom djelu prikazuje se kako se poduzeće nosilo s promjenama kroz godine poslovanja i kako menadžment upravlja poduzećem. Kroz rad su doneseni zaključci kojima se naglašava važnost poznavanja važnosti i utjecaja organizacijskih čimbenika te neki mogući problemi koji bi se mogli pojaviti u budućnosti. Uz pomoć financijskih izvještaja prikazat će se utjecaj pandemije Corona virusa i kako se poduzeće nosi s promjenama koje dolaze nakon pandemije. Cilj ovog rada je pomoću stvarnog primjera iz prakse prikazati oblikovanje organizacijskih čimbenika u malom poduzeću.

Ključne riječi: organizacijski čimbenici, Mako d.o.o, analiza i oblikovanje čimbenika

## **Abstract**

This paper presents the influence of organizational factors on companies with an emphasis on the company Mako d.o.o. Mako d.o.o. is an Osijek based company founded in 1990. With the example of the company Mako the autor has described internal organizational factors and how they have been organized over the years. In addition to internal factors, external organizational factors are also described. In terms of internal organizational factors, the author emphasized the formation of internal factors according to the analysis of external factors and the environment outside the company. This paper first presents the theoretical background for each factor and how changes in that factor affect the company and its operations. The influence of external factors on internal factors can already be seen in the theoretical part of the work. The paper goes on to list the methods used and how they were used. In the research part of the paper, emphasis is placed on the company Mako and its operations. The research shows how the company coped with changes over the years and how the management organizes the company. Conclusion emphasizes the importance of knowing the importance and influence of organizational factors and some possible problems that could appear in the future. The paper also shows the impact of the Corona virus pandemic and how the company copes with the changes that come after. The aim of this paper is to show the formation of organizational factors in a small company using a real example from practice.

**Keywords:** organizational factors, Mako d.o.o, analysis and design of organizational factors

# Sadržaj

<b>1.Uvod</b> .....	1
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	2
<b>2.1 Čimbenici organizacije</b> .....	2
<b>2.2 Unutarnji čimbenici</b> .....	2
2.2.1. Misija, vizija i ciljevi organizacije .....	2
2.2.2 Tehnologija i zadatci .....	3
2.2.3 Veličina organizacije.....	4
2.2.4. Životni ciklus organizacije .....	6
2.2.5. Ljudi .....	7
2.2.6. Proizvod .....	7
2.2.7 Lokacija .....	8
<b>2.3 Vanjski čimbenici</b> .....	8
2.3.1 Ekonomska okolina .....	9
2.3.2 Društvena okolina .....	9
2.3.3 Demografska okolina .....	10
2.3.4 Politička okolina.....	10
2.3.5 Pravna okolina.....	10
2.3.6 Kulturna okolina.....	11
2.3.7 Međunarodna kultura .....	11
2.3.8 Integracijski procesi .....	12
2.3.9 Tehnološka okolina .....	12
2.3.10 Tržište.....	13
<b>3. Metodologija rada</b> .....	16
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja</b> .....	17
<b>4.1 Unutarnji čimbenici</b> .....	17
4.1.1 Veličina .....	17
4.1.2 Lokacija.....	17
4.1.3. Cilj i strategija .....	18
4.1.4 Faze u organizacijskom razvoju - Životni ciklus organizacije.....	19
4.1.5 Tehnologija.....	20
4.1.6 Ljudi .....	21
4.1.7 Proizvod .....	21
<b>4.2 Vanjski organizacijski čimbenici</b> .....	22
4.2.1 Ekonomska okolina .....	22



4.2.2. Društvena i kulturna okolina .....	23
4.2.3. Demografska okolina .....	23
4.2.4. Politička okolina.....	24
4.2.5 Pravna okolina.....	24
4.2.6. Međunarodna okolina.....	24
4.2.7. Integracijski procesi .....	25
4.2.8. Tehnološka okolina .....	25
4.2.9. Tržište.....	26
<b>4.3 Oblikovanje unutarnjih čimbenika prema analizi vanjskih .....</b>	<b>27</b>
<b>4.4 Utjecaj pandemije COVID - 19 na poduzeće.....</b>	<b>28</b>
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>30</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>31</b>
<b>Popis literature.....</b>	<b>32</b>
<b>Popis priloga.....</b>	<b>34</b>

## 1. Uvod

Od osnutka poduzeća i tijekom njegovog poslovanja dolazi do puno promjena te stvaranja novih ideja. Kako bi se te ideje dobro provele i poduzeće kvalitetno organiziralo u ekonomskoj teoriji postoje organizacijski čimbenici. Organizacijski čimbenici dijele se na unutarnje i vanjske. Unutarnji čimbenici su faktori poslovanja na koje poduzeće može utjecati i koje ono oblikuje od svog osnutka pa sve do smrti. Vanjski čimbenici su okolina poduzeća. Okolina poduzeća i kako ono reagira na promjene u toj okolini imati će najznačajniji utjecaj na uspješnost poslovanja. U ovom radu pregledat će se kako vanjski faktori oblikuju unutarnje organizacijske faktore i izgled malog obiteljskog poduzeća. Mako d.o.o je malo obiteljsko poduzeće osnovano 1990. godine. Poduzeće je osnovao Mato Vidović. Mato je prije osnutka poduzeća bio direktor u poduzeću Mara. Za razliku od Mare, poduzeće Mako je obiteljski posao koji je preuzeo i nastavio njegov sin Igor Vidović. Mako posluje već 30 godina te zapošljava ljude na području Osijeka i Slavonije. Kao i svaka drugo, poduzeće ima svoju unutarnju strukturu i okolinu koja ga okružuje. Unutarnja struktura sastoji se od zaposlenika, ciljeva, tehnologije, proizvoda dok okolinu čine tržište, stavovi kupaca i buduće inovacije. Sve ranije nabrojano omogućava menadžmentu poduzeća praćenje uspješnosti i prilagođavanje. Cilj rada je istražiti kako su se kroz vrijeme oblikovali unutarnji čimbenici u poduzeću te kako je poduzeće analiziralo i reagiralo na vanjske čimbenike. Koji su bili najveći problemi na putu te s kojim se izazovima susreću sad? Ovo je važno kako bi se dao uvid u poslovanje malih poduzeća u Hrvatskoj te s kojim se problemima ta poduzeća susreću. Podržava li hrvatsko gospodarstvo razvoj slabijih grana industrije poput tekstilne industrije? Mogu li tekstilna poduzeća opstati uz velike konkurente koji zadovoljavaju masovnu potražnju i uz to odražavaju niske cijene? Mogu li si Hrvatski potrošači priuštiti proizvode poduzeća Mako? Kako bi se dao odgovor na pitanja provedeno je istraživanje. Istraživanje se provelo tehnikom intervjua menadžmenta poduzeća Mako kako bi se dobile najkvalitetnije informacije.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Kako bi se najbolje objasnilo oblikovanje unutarnjih čimbenika i analiza vanjskih čimbenika poduzeća Mako d.o.o., potrebno je definirati neke ključne pojmove i navesti prethodno provedena istraživanja. Kroz daljnji tekst definirat će se teorijski pojmovi koji su važni za spomenuto istraživanje kako bi se dobila kvalitetna predodžba o stanju poduzeća.

### **2.1 Čimbenici organizacije**

Prilikom osnutka i poslovanja poduzeća važan utjecaj imaju čimbenici organizacije. „Pod čimbenicima organizacije razumijevaju se svi oni čimbenici koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture organizacije te određuju i ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji“ (Sikavica, 2011:209). Prema Sikavici (2011) vidljivo je da će organizacijski čimbenici imati značajan utjecaj na oblikovanje, funkcioniranje i uspjeh poduzeća. Na neke čimbenike poduzeće utječe dok se nekima mora prilagođavati. Oni se dijele na unutarnje i vanjske čimbenike. Unutarnji čimbenici su u pravilu pod kontrolom poduzeća dok se vanjskim čimbenicima poduzeće mora više prilagođavati.

### **2.2 Unutarnji čimbenici**

Unutarnji čimbenici organizacije su oni koje poduzeće samo oblikuje. Prilikom osnutka poduzeća donose se važne odluke o izgledu i oblikovanju tih sastavnica. Razumijevanjem unutarnjih čimbenika prilikom osnutka i poslovanja menadžeri imaju bolje shvaćanje o dobrim i lošim stranama poslovanja i mogućim uskim grlima koje mogu očekivati. Kroz sljedećih nekoliko poglavlja pokušat će se opisati i teorijski prikazati unutarnji čimbenici organizacije koji su u Sikavici (2011) i drugoj literaturi naznačeni kao najvažniji unutarnji čimbenici. To su misija, vizija i ciljevi organizacije, tehnologija i zadatci, veličina, životni ciklus, ljudi, proizvod i lokacija organizacije.

#### **2.2.1. Misija, vizija i ciljevi organizacije**

Misija, vizija i cilj poduzeća promatrat će se zajedno. Autor Ivan Jozić za portal Poslovni.hr o misiji i viziji piše ovako: „Misija je ono što jesmo, vizija je ono što želimo biti“ (Jović, 2002). Vizija daje predodžbu o tome što se želi postići u budućnosti. Vizija treba biti jednostavno određena i lako pamtljiva. Jedan od primjera za viziju je vizija Grawe osiguranja koji se može pronaći na njihovim mrežnim stranicama. „Želimo biti osiguranje koje kontinuirano raste,

razvija se i postaje prvi izbor pri odabiru osiguranja. Želimo biti standard, mjerilo kvalitete i profesionalnosti. Želimo biti dostupni svim korisnicima, poželjan poslodavac našim zaposlenicima i poslovati kao društveno odgovorno poduzeće koje osluškuje i razumije potrebe zajednice u kojoj postojimo i radimo“ (Grawe, 2018). Važna odrednica ciljeva poduzeća je njena misija. Misija daje odgovore na pitanja (Hernaus, Aleksić, 2015):

1. Što će organizacija ponuditi?
2. Gdje će se organizacija natjecati?
3. Kako će organizacija pobijediti ?

R. L. Daft misiju poduzeća odredio je ovako: „Misija organizacije temeljni je razlog postojanja organizacije, njezin *raison d'etre*. Dok se vizija odnosi na budućnost organizacije, misija je usredotočena na sadašnjost“ (Daft, navedeno u Sikavica, 2011: 220). Ova definicija misije naglašava njen karakter zadovoljena potreba i želje da se poslovne aktivnosti obavljaju s ciljem i svrhom. Sljedeća važna odrednica ovog čimbenika su ciljevi. „ono što se želi postići, čemu se teži...“ (Jezikoslovac.com, 2021). Vizija, misija i ciljevi su izuzetno povezani u organizaciji i poslovanju poduzeća te utječu jedno na drugo. Vizija je temelj za razvoj i kvalitetno određivanje misije. Iz misije se izvode ciljevi, strategije i planovi poduzeća ili neprofitne organizacije. Dok vizija izriče ono što se želi postići u budućnosti, misija povezuje sadašnje postupke s budućim stanjem poduzeća. Kada se kvalitetno odrede vizija i misija poduzeća, menadžeri i osnivači mogu krenuti u razvijanje poslovnih strategija koje utječu na organizacijsku strukturu. Strategija određuje glavne smjernice procesa organizacije poduzeća te ona odgovara na pitanje kako se nešto želi postići. Iz prethodnog teksta može se zaključiti hijerarhijska povezanost vizije, misije, ciljeva i strategije unutar poduzeća.

### 2.2.2. Tehnologija i zadatci

Tehnologija je sveprisutna u modernom društvu. Upravo zato nikoga ne začuđuje njen značaj u poslovanju, proizvodnji i pružanju usluga. Tehnologija je jedan od najvažnijih elemenata organizacije poduzeća i ne samo što utječe na promjene nego i izaziva promjene u poduzeću. Tehnologiju na portalu Hrvatska enciklopedija definiraju kao razvoj i primjena alata, strojeva, materijala i postupaka za izradbu nekoga proizvoda ili obavljanje neke aktivnosti. U knjizi profesora Sikavice tehnologija se definira kao „znanje i oprema, tehnike i aktivnosti kojima se koriste organizacije u transformiranju ideja, informacija i materijala u gotove proizvode i usluge“ ili najjednostavnije: „mehanizam za preobrazbu inputa u outpute“ (Sikavica, 2011:

234). Budući da je tehnologija ključna za taj proces transformacije, ne čudi to da ona prožima sve funkcije unutar poslovanja i ima značajan utjecaj na poslovanje. Jedna od prepreka prilikom definiranja tehnologije je njezina logička povezanost s procesom proizvodnje. Često se zaboravlja velika važnost tehnologije u uslužnim procesima. U istraživanju Voiculet i dr. (2010) naglašava se važnost tehnologije u produktivnosti poduzeća i mogućnosti istog da plasira dobra na tržište prije svojih konkurenata. Oblikovanje proizvodnje utječe na specijalizaciju rada, raspon kontrole, oblikovanje posla i organizacijsku strukturu. Kako se kroz zadnjih dvadeset do pedeset godina tehnologija iznimno razvijala imala je velik utjecaj na promjene u organizaciji. Nove i moderne tehnologije su sve bolje i sve dostupnije. Pa je za poduzeća važno da budu spremna prihvatiti nove ideje, implementacije i rješenja. Česte promjene i poboljšanja na ovom području dovode do potreba poduzeća za adaptacijom. Ovo sve potvrđuje i istraživanje Kohnová i dr. (2019) koje čitateljima daje uvid u sve veći utjecaj tehnologije na poslovanja ne samo proizvodnih nego i uslužnih poduzeća. U ovom istraživanju autori su, uz ranije opisan i poznat utjecaj tehnologije, bavili i važnosti industrijske revolucije 4.0. Novom industrijskom revolucijom dolazi do novih načina poslovanja i sve većem okretanju prema informacijama i znanju. Počinje se raditi s novim pojmovima poput *Internet of Things*, *Interent of Services* i *Big Data*. Novom industrijskom revolucijom tehnologija se sve više koristi za prikupljanje podataka i rad s tim podacima.

### 2.2.3. Veličina organizacije

Veličina poduzeća je jedan od organizacijskih čimbenika čiji utjecaj možemo primijetiti u svakom aspektu poslovanja te je vrlo važna u biranju najbolje poslovanje strategije. Poduzeća prema veličini možemo podijeliti na mala, srednja i velika. Kako bi se poduzeća svrstala u te kategorije, potrebno je odrediti kriterij. Iako će se kriteriji razlikovati ovisno o gospodarskoj grani, teritoriju, specifičnostima i nacionalnom okruženju postoje tri prepoznatljive glavne kategorije (Hernaus, Aleksić, 2015).

1. Financijski kriterij (prihod, ukupna aktiva),
2. Tržišni kriterij (tržišni udio, broj kupaca, pokrivenost globalnog tržišta),
3. Fizički kriterij (broj zaposlenika, materijalni kapaciteti).

Svi ovi pokazatelji doista jesu pokazatelji veličine poduzeća, no nemaju svi jednak utjecaj na njega. Neki od njih imaju značajno veći utjecaj na organizaciju poduzeća od ostalih. Tako je jedan od čimbenika koji određuje veličinu poduzeća broj zaposlenika. Broj zaposlenika je

čimbenik koji će promatrati prilikom svake odluke koju menadžment donosi te će svoj utjecati pokazati prilikom organizacije svake funkcije i organizacijske jedinice unutar poduzeća. Na primjer, prilikom organizacije ljudskih resursa. Ako se radi o velikom poduzeću s više od 250 zaposlenika menadžment poduzeća mora napraviti poseban odjel za ljudske resurse, to ne znači da mala poduzeća ne mogu imati odvojene i zasebne odjele koji će se baviti ljudskih resursima, poduzeće koje ima velik broj zaposlenika mora alocirati dovoljno resursa kako bi se o tim zaposlenicima kvalitetno brinulo i kako bi se njihov rad redovito pratio. O broju zaposlenika ovisit će dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta te tip organizacijske strukture. Neki od kriterija koji su teorijski definirani u literaturi Hernausa i Alesić (2015) su fizički kapacitet poduzeća koji se može mjeriti na različite načine. Neki od načina su količinom proizvodnje u vremenu i broju klijenata koji se može zaprimiti. Kriterij kao što je broj inputa i outputa će najveći dio svog utjecaja prikazati u broju potrebnih dobavljača, obujmu prodaje, broju kupaca i njihovoj geografskoj rasprostranjenosti. Veliki utjecaj na veličinu poduzeća ima i struktura menadžmenta. Kod malih organizacija sa stotinjak zaposlenika nema potrebe za velikim brojem menadžera i dubokom hijerarhijom. Kako bi preduboka organizacijska struktura otežavala komunikaciju i prenošenje važnih informacija. Ali kod velikih korporacija i multinacionalnih poduzeća broj menadžera ima važan utjecaj za komunikaciju, određivanje zadataka i informiranje zaposlenika. Kada se odrede kriteriji potrebno je organizacije kategorizirati. U Republici Hrvatskoj je ova kategorizacija određena zakonom o računovodstvu prema kojemu se poduzetnici razvrstavaju na male, srednje i velike prema sljedećim pokazateljima (NN 109/20070):

1. Iznos ukupne aktive,
2. Iznos prihoda,
3. Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Mali poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

1. Ukupna aktiva od 32.500.000,00 kuna,
2. Ukupan prihod od 65.000.000,00 kuna,
3. Prosječan broj radnika tijekom godine je 50.

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

1. Ukupna aktiva od 130.000.000,00 kuna,

2. Prihod od 260.000.000,00 kuna,
3. Prosječan broj radnika od 250.

Veliki poduzetnici prelaze 2 uvjeta iz uvjeta za srednje poduzetnike.

#### 2.2.4. Životni ciklus organizacije

Kao i svaki čovjek, proizvod, projekt i poduzeća imaju svoj životni ciklus. Faze života poduzeća mogu se opisati svima poznatim pojmovima kao rađanje, život i smrt. No, ako se kvalitetno vodi i upravlja organizacijom, ona ne mora umrijeti. U knjizi Pere Sikavice životni ciklus organizacije podijeljen je u 4 faze. Te faze su (Sikavica, 2011):

1. Faza rađanja organizacije ili poduzetnička faza,
2. Faza mladosti organizacije ili faza rasta,
3. Faza srednje dobi ili faza formalizacije,
4. Faza zrelosti ili faza elaboracije.

Svaka od faza životnog ciklusa organizacije u literaturi profesora Sikavice (2011) ima svoje trajanje, opasnosti ili krize. 1. faza ili poduzetnička faza poznata je kao dio životnog ciklusa u kojem najviše poduzeća umire. U ovoj fazi veliku ulogu imaju kreativnost i inovativnost. Poduzetnik je uključen u sve procese i funkcije unutar poduzeća. Poduzetnik u ovoj fazi je ključna osoba za razvoj organizacije. Kako bi organizacija prešla u sljedeću fazu, treba riješiti krizu vođenja. Kriza vođenja javlja se kao kriza poduzetničke faze. Poduzetnici koji osnuju poduzeće većinom žele nastaviti biti dio svakog procesa poduzeća te njihova povezanost s poduzećem im onemogućuje potpunu objektivnost. Kako bi se nastavio razvitak, potreban je kvalitetan menadžer koji će dalje voditi poduzeće. Sljedeća faza je faza kolektivnog duha. U ovoj fazi poduzeće je veće pa je potrebna veća formalizacija, no zaposlenici su posve posvećeni poduzeću i veže ih velik kolektivni duh. Kriza ove faze može se pronaći u menadžerima koji nisu spremni ili ne mogu kvalitetno delegirati dio poslova na svoje suradnike. Vrhovni menadžeri trebaju dio odgovornosti prebaciti na operativne menadžere kako bi se rasteretili i kvalitetnije obavljali svoj posao. U fazi formalizacije već prema imenu se može zaključiti da se uvode procedure i kontrolirani sustavi. Uspostavlja se unutarnje ustrojstvo te poduzeće postaje sve više birokratsko. Kriza s kojom će se poduzeće suočiti je gušenje inicijative na srednjim razinama menadžmenta prevelikom birokracijom i formalizacijom. Sljedeća faza je faza elaboracije. U ovoj fazi poduzeća doseže se najveća razina birokracije. Javlja se potreba za revitalizacijom. Potreba za revitalizacijom poduzeća javlja se svakih 15 do 20 godina. To je

proces inoviranja i mijenjana vodstva poduzeća jer se smatra da su ti menadžeri ispunili svoju dužnost te dolazi do novih ideja i inovacija.

Ako organizacija počne slabiti, može doći do smrti. U literaturi profesora Sikavice (2011) mogu se pronaći 3 razloga propadanja poduzeća. Ti razlozi su atrofija, ranjivost i opadanje okoline. Do atrofije najčešće dolazi starenjem i birokratizacijom poduzeća. Ranjivost najviše pogađa mala poduzeća neposredno nakon osnivanja, a opadanje okoline uzrokovano je smanjivanjem energije i resursa. Ne treba poistovjećivati smanjivanje i propadanje. Propadanje će najčešće dovesti do smrti poduzeća, dok se smanjivanje provodi na 3 načina i pomoću smanjivanja se pokušava spriječiti smrt. Ti načini su smanjivanje broja zaposlenika, preoblikovanje organizacije poduzeća i sustava.

#### 2.2.5. Ljudi

Ljudi su najvažniji čimbenik u poduzeću. Ljudski potencijal ima sve veći značaj i ključan je faktor za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Ljudi, tj. zaposlenici u nekom poduzeću odredit će uspjeh i oblikovati strukturu tog poduzeća. Kako bi se ljudski resurs kvalitetno vodio i oblikovao Jambrek i Penić (2008) opisuju *HRM*, tj. upravljanje ljudskim resursima. Menadžeri ljudskih resursa zaduženi su za oblikovanje kompozicije ljudi, praćenje i poboljšavanje njihovih vještina, znanja, sposobnosti, vrijednosti i stavova. Bave se, između ostalog, organiziranjem radnih mjesta. Usavršavanjem zaposlenika poduzeća povećavaju njihovu fleksibilnost, efikasnost i želju za radom. Upravo zbog velike važnosti ljudskog resursa, on se može smatrati kapitalom. „Prema Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) ljudski kapital podrazumijeva znanja, vještine, kompetencije i osobine utjelovljene u pojedincima koje olakšavaju stvaranje osobnog, socijalnog i ekonomskog blagostanja,, (Minimax, 2018). Kvalitetna briga o zaposlenicima, njihovom znanju i vještinama ima velik utjecaj na konkurentnost poduzeća.

#### 2.2.6. Proizvod

„Proizvod koji organizacija proizvodi ili usluge koje pruža također su važan čimbenik organizacije“ (Sikavica, 2011:270). O vrsti proizvoda ili usluga, njihovoj količini i diferencijaciji ovisit će tehnologija, organizacijska struktura i proizvodnja. Proizvodnja se može organizirati na nekoliko različitih načina. Neki od njih su serijska, to jest, masovna proizvodnja i pojedinačna proizvodnja. Masovna proizvodnja opisana je linijskim rasporedom opreme,



kontinuiranim proizvodnim procesom, mehaniziranom proizvodnjom i automatizacijom. Pojedinačnu proizvodnju karakteriziraju univerzalni strojevi i instrumenti te velika kvalifikacija i znanja radne snage.

### 2.2.7. Lokacija

Lokacija je za razliku od ostalih čimbenika vrlo stabilna veličina. Može se podijeliti na mikro i makro lokaciju. Na primjer, mala trgovina odjećom na području Osijeka će za makro lokaciju imati Osijek dok će mikro lokacija biti adresa te trgovine npr. Opatijska ulica 13. Veliko poduzeće poput Mlinara za makro lokaciju ima Euroazijski kontinent, a mikro lokacije će biti adrese svake pojedinačne pekarnice. Lokaciji je potrebno posvetiti puno pažnje, posebno kod proizvodnih organizacija koje lošim odabirom lokacije mogu onemogućiti dalji razvoj, dok kod uslužnih organizacija lokacija ima malo manji utjecaj ali nije manje važna.

### 2.3. Vanjski čimbenici

Sva bića i stvari na svijetu okružuje neka okolina. Mala djeca imaju roditelje i tete u vrtiću koji ih uče razlikovati dobro od lošega i razvijaju njihov pogled na svijet. Adolescentni su najpodložniji utjecaju okoline i dopuštaju okolini da ih oblikuje. Odrasli gledaju i prate okolinu oko sebe kako bi odlučili koji su daljnji koraci u njihovom životu i prema tome donose najvažnije odluke. Utjecaj okoline je sveprisutan; isto tako funkcioniraju i organizacije. Svaka organizacija ima svoju okolinu koju mora analizirati, prilagoditi joj se ili ju probati mijenjati. Najčešća i „najpravilnija“ situacija je ona u kojoj okolina utječe na poduzeće, no sa sve većim razvojem multinacionalnih poduzeća i korporacija vidi se porast poduzeća koja stvaraju sebi najpovoljniju okolinu i time određuju uvijete poslovanja za njihove manje i slabije konkurente. U ekonomskoj literaturi ta okolina se naziva vanjski organizacijski čimbenici. Uz ranije objašnjene unutarnje organizacijske čimbenike postoje i vanjski organizacijski čimbenici. Vanjske čimbenike čine stvari i događaji koji utječu na rast i razvoj poduzeća od rođenja do propadanja. Vanjske organizacije čimbenike Srećec (2011) dijeli na institucionalne uvjete, tj. društvena, pravna, politička, ekonomska, demografska i kulturna okolina. Uz institucionalne uvjete u vanjske faktore ubrajaju se i tehnologija tj. tehnološka okolina, tržište i integracijski procesi. Poduzeća su prisiljena poslovati u svijetu koji je stalno mijenja, način na koji se prilagođavaju i odgovaraju na promjene definirat će njihovu budućnost. Vanjski organizacijski faktori će u različitim omjerima utjecati na unutarnje čimbenike. Tako će faktori poput

društvene okoline u kojoj se poduzeće nalazi i birokracije imati značajan utjecaj na poduzeće prilikom osnutka. Na primjer, poduzeće će svoju strategiju temeljiti prema faktorima kao što su ekonomska snaga potrošača, životni standard i društvene norme države gdje planiraju poslovati. Također, na strategiju poduzeća jako će utjecati tržište.

### 2.3.1 Ekonomska okolina

Svako poduzeće pripada nekom gospodarstvu. Promjene, šokovi i poboljšanja u nekoj privredi imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća. Kako bi kvalitetno donosili odluke i upravljali poduzećem, menadžment poduzeća mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje i trendove u privredi. U Borozan (2019) kao neki od pokazatelja navode se stopa inflacije, BDP po stanovniku, dohodak po stanovniku i tako dalje. Kvalitetno poznavanje ekonomske okoline poduzeća omogućava donošenje pravih strategija i osiguranje stabilnosti poduzeća. Ekonomska okolina ukazuje koliko društvo u kojemu poduzeće posluje može trošiti i kupovati. Što će jako utjecati na unutarnje faktore. Poduzeće će svoju proizvodnju, tehnologiju, proizvode i ciljeve adaptirati ekonomskom stanju naroda. Ako kupci i potrošači zbog ekonomske situacije ne mogu priuštiti proizvod, poduzeće mora adaptirati svoje cijene i troškove kako bi opstala na tom tržištu. Ako to nije moguće, mogu prijeći na druga tržišta ili pak biti prisiljeni zatvoriti.

### 2.3.2 Društvena okolina

Društvena okolina predstavlja stavove, vrijednosti, želje i očekivanja koje neko društvo ima i zastupa. Društvena okolina iznimno oblikuje poslovanje poduzeća. U Kesić (2007) navodi se da će na svakog potrošača tijekom donošenja odluke o kupnji utjecati njegovo okruženje i socijalna i društvena okolina. Potrošači će se voditi svojim sustavom vrijednosti prilikom donošenja odluke o kupnji nekog dobra. Taj utjecaj se vidi sa sve većim razvojem zelene ekonomije, naglaskom na održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje. Aktualni primjer utjecaja ove okoline može se pronaći u Republici Srbiji. Multinacionalna poduzeće koje je poznato po svom neodrživom načinu poslovanja i pustoši koju ostavlja za sobom naišlo je na velike nemire i proteste kada su pokušali svoje poslovanje proširiti na područje Srbije. Organizacije i poduzeća moraju se prilagoditi novim idejama i trenutnim stavovima ljudi u čiju državu dolaze i u kojoj državi posluju. Ako proizvođač ne zastupa iste ili slične stavove kao njegov željeni potrošač i kupac, ne može očekivati rast i razvoj.

### 2.3.3 Demografska okolina

Prema literaturi čiji su autori Campbell i Craig (2005) demografija je znanost o dinamici kretanja ljudske populacije. Demografija opisuje veličinu neke populacije, rađanje i umiranje ljudi u toj populaciji i još mnogo toga. Za poslovanje poduzeća demografija je važna s 2 aspekta. Prvi aspekt je potražnja. Poduzeća će pokušati organizirati svoje poslovanje na onim lokacijama na kojima pokrivaju što veći segment svoje ciljane skupine. Tako će omogućiti njihovim kupcima i potrošačima što lakši dolazak do proizvoda. Drugi aspekt u kojemu se vidi važnost demografske okoline je ponuda. Za efikasno i efektivno poslovanje poduzećima je važna kvalitetna radna snaga. Kako bi si osigurali kvalitetnu radnu snagu moraju paziti na demografiju područja u kojemu se nalaze. Je li stanovništvo te regije starije ili mlađe? Stanuju li tamo ponajviše obrazovani ili neobrazovani ljudi? Sve su to demografski čimbenici koji dugoročno utječu na poduzeće i njegovo poslovanje. Poduzeća mogu utjecati na poboljšanje demografskih uvjeta otvaranjem novih radnih mjesta koja mladima stvaraju sigurnost pri osnutku obitelji ili želju za ostanak u matičnoj državi.

### 2.3.4 Politička okolina

Politiku se prema Hrvatskoj enciklopediji može definirati kao „umijeće upravljanja državom ili drugom političkom zajednicom, te svi postupci upravljanja koji se očituju u organiziranim oblicima društvenoga djelovanja i društvenim institucijama putem kojih ljudi teže ostvarivanju svojih društvenih interesa i reguliranju općih poslova zajednice“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Politička okolina je povezana s pravnom, no dovoljno se razlikuju da ih se može promatrati odvojeno. Tako Campbell i Craig (2005) pišu kako postupci političkih institucija i vodećih stranaka imaju velik učinak na poslovanje poduzeća. Tako će politička okolina definirati slobodu, mogućnosti i potencijale poslovnih subjekata i odrediti kako oni mogu djelovati. Politička okolina može uvelike sputavati razvoj organizacija i poduzeća, ali isto tako može biti izrazito podržavajući faktor. Prema tome kako je država formirana i kojom politikom se vodi imati će različite stupnjeve slobode, političkog utjecaja i stanove prema drugim državama i režimima.

### 2.3.5 Pravna okolina

Sikavica (2011) pravnom okolinom smatra sve zakone, propise i zakonske i podzakonske akte koje donosi zakonodavstvo svake zemlje. Još jedan od naziva koji se pronalazi za pravnu

okolinu su institucionalni uvjeti. U ovom radu pod institucionalne uvijete stavljanje su sve ranije nabrojane okoline zbog njihove velike povezanosti i ovisnosti. Hrvatska, kao mlada država, nema jednako razvijene pravne uvijete kao više razvijene države poput Njemačke i Švicarske. Prolazeći kroz proces ulaska u Europsku Uniju zakonodavstvo Hrvatske se moralo mijenjati. U pravnoj okolini primjećuje se najveći utjecaj velikih poduzeća na vanjske čimbenike i manje konkurente. To ostvaruju pomoću lobiranja. Lobiranje je „neslužbeno djelovanje u nečiju korist,, (Transparency International Hrvatska, 2020). U internetskom portalu *Transparency International* Hrvatska (2020) lobiranje je pokušaj utjecaja pomoću nagovaranja ili prikriivenim pritiskom kako bi se donijele odluke koje lobistima idu u korist. Velika poduzeća imaju mogućnost lobiranja i utjecaja zbog količine prihoda koji mogu ostvariti i broja ljudi koji zapošljavaju. Na ovaj način velika poduzeća prilagođavaju stanje na tržištu ostvarenju svojih strategija. Tako troše puno manje sredstava na provođenje promjena i posluju puno produktivnije. Utjecaj malih i srednjih poduzeća puno je manji jer nemaju snagu i novce koje imaju njihovi veliki konkurenti.

#### 2.3.6 Kulturna okolina

Kulturna okolina najsličnija je društvenoj okolini. Kao i kod društvene okoline, kulturnom se opisuju stavovi vrijednosti i shvaćanja, ali kulturna okolina obuhvaća etike, osobna iskustva, karakter i stil života. Kultura je iznimno osjetljiva i dijeli se na lokalnu i nacionalnu. Kultura se uči i prenosi s generacije na generaciju te se ne prenosi genetski. Velik utjecaj na kulturu i kulturno okruženje ima globalizacija. „Konvencionalna definicija globalizacije podrazumijeva proces otvaranja i liberalizacije nacionalnih financijskih tržišta i njihova stapanja u globalno tržište kapitala. No danas se češće pod tim pojmom podrazumijeva "međunarodna integracija" dobara“ (Lončar, 2005). Globalizacija ima značajan utjecaj na kulturu jer kroz globalizacijske procese dolazi do spajanja i pripajanja različitih kultura i nastanka jedne velike zajedničke kulture. Ovi procesi idu u korist velikim poduzećima jer im omogućavaju rad na više kontinenata s povoljnim carinskim politikama.

#### 2.3.7. Međunarodna kultura

Ovaj vanjski čimbenik je iznimno utjecajan za vrijeme pregovora i sastanaka s partnerima koji pripadaju drugim kulturama. Poslovni bonton je biti upoznat s kulturom u koju poduzeće ili

njen predstavnik dolaze. Tako će se izbjeći neugodne situacije koje bi mogle komprimirati buduće partnerstvo ili oslabiti postojeće.

#### 2.3.8. Integracijski procesi

Integracijski procesi ili integracija poslovanja još se naziva i vanjski rast organizacije. Lazibat i dr. (2006) u svome istraživanju o integracijskim procesima pišu kao jedinom vanjskom organizacijskom čimbeniku na koji poduzeća mogu utjecati. Do integracije dolazi kako bi se postigla sinergija. Tijekom prošlog stoljeća najčešći načini integracije postali su akvizicija i fuzija odnosno spajanje i pripajanje. Ovi procesi su najizraženiji u automobilskoj, avio i farmaceutskoj industriji. Razlozi za pripajanje i spajanje mogu biti različiti. Neki od motiva su ulazak na nova tržišta, povećanje konkurentnosti, povećanje tržišnog udjela, proširenje portfolija usluga i proizvoda itd. Fuzija je spajanje dva ili više zasebnih poduzeća u jedno novo poduzeće. Pri spajanju prijašnja poduzeća prestaju postojati te nastaje jedno potpuno novo poduzeće. Spajanja se najčešće događaju između dotadašnjih konkurenata na tržištu kako bi povećali svoj tržišni udio. U pripajanju tj. akviziciji jedno poduzeće ili njegov ogranak postaju zasebna divizija većeg poduzeća i preuzimaju njihov načina rada. Ovim procesima dolazi do velikih promjena unutar preuzetog poduzeća. Menadžment novog poduzeća mora kvalitetno upravljati promjenama dok menadžment starog poduzeća mora pripremiti zaposlenike na nadolazeće promjene. Integracijski proces poput akvizicije mijenja cijelo unutarnje ustrojstvo poduzeća koje se preuzeto. Poduzeće koje se pripoji drugom poduzeću preuzima sve njegove unutarnje čimbenike i gubi svoj suverenitet. Gubi svoju strategiju i tehnologiju i postaje dio većeg poduzeća. Ako ne dođe do otkaza, ljudi mogu ostati isti, no postoji velika šansa da će biti puno niže u hijerarhiji poduzeća što zaposlenike može jako demotivirati. Prilikom integracije poduzeća različitog nacionalnog podrijetla radi se o međunarodnom pripajanju i spajanju.

#### 2.3.9 Tehnološka okolina

Tehnologija je jedini čimbenik koji se nalazi u unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Kvalitetan odabir tehnologije, koja se stalno inovira, učinit će razliku između efikasnih i efektivnih poduzeća i onih koji to nisu. Tehnološke promjene od poduzeća i menadžmenta traže brzu prilagodbu i promatranje što se od dostupne tehnologije može kvalitetno primijeniti. Sve veći utjecaj tehnologije vidi se s ubrzanim razvojem *IT* i *ICT* industrije koje prisiljavaju sva poduzeća na inovaciju i razvoj. Nove tehnologije traže prilagodbu na novi način proizvodnje, rada i razmjene informacija i pokazuje na to da oni koji se nisu spremni mijenjati neće opstati.

### 2.3.10 Tržište

U tržište kao čimbenik organizacije ubrajaju se kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada. A kako bi se lakše razumjeli ti pojmovi potrebno je najprije definirati tržište. Na portalu *investopedia* Kenton definira tržište kao mjesto gdje se različiti ljudi sastaju kako bi razmijenili neka dobra a tržištima se određuju cijene dobara i usluga, obavljaju transakcije i distribuiraju roba i usluge. Mogu imati fizičko središte kao na primjer Londonska burza, ali i ne moraju. Nacije se mogu spajati u jedinstvena tržišta kao što su na primjer Europska Unija. Prema podacima koji se nalaze na stranicama Europske Unije i koje si predstavljaju na portalu Eurydice (2019), europsko jedinstveno tržište jedno od najvećih, s BDP-om od 15 milijardi eura na tržištu od 500 milijuna potrošača. Tržište od svih vanjskih čimbenika ima značajno najveći utjecaj na unutarnje čimbenike poduzeća. Tržište i njegovi dijelovi moraju biti analizirani prilikom oblikovanja svakog unutarnjeg faktora poduzeća. Na primjer, konkurencija i kupci će značajno utjecati na strategiju poduzeća, proizvod ili uslugu koju pruža i način kako se približava svojim kupcima i potrošačima. Prva sastavnica tržišta su kupci. Kupci su jedan od najvažnijih čimbenika koji izravno utječe na poduzeće. Sve aktivnosti poduzeća provode kako bi zadovoljili svoje kupce ili doveli nove. Sve više modernih poduzeća je orijentirano kupcima, tj. njihova struktura je najprimjerenija zadovoljenju potreba kupaca. Važnost kupca je vidljiva golim okom, te nije potrebno veliko proučavanje ekonomske teorije kako bi shvatili da će poduzeća raditi sve što je u njihovoj moći kako bi pridobile nove kupce i potaknuli ih na potrošnju. Kako bi se provodile kvalitetne kampanje, poduzeća moraju znati tko je njihov kupac i kako mu pristupiti. Organizacije onda provode istraživanja tržišta. Sljedeća sastavnica tržišta je konkurencija. Konkurencija je vanjski čimbenik koji je nemoguće kontrolirati. Poduzeća moraju pratiti rad svojih konkurenata. Što se poduzeće nalazi na većem nacionalnom prostoru, to ima veću konkurenciju tj. bori se s više konkurenata. Rastom tržišnog udjela raste i konkurentnost poduzeća. Kako bi se netko smatrao konkurentom mora biti podjednake snage kao i ostali u toj industriji. Dobar primjer su kafići u Osijeku koji su sebi međusobno konkurenti dok npr. mala privatna samoposluga neće biti konkurent Konzumu ili Kauflandu. U ekonomskoj teoriji se kod konkurencije spominje i Porterov model. Porterov model opisuje izloženost poduzeća konkurenciji i njenih 5 snaga.

5 snaga konkurencije prema Porterovom modelu su (Grant, 1991):

1. Novi konkurenti,

- a. Ovo su budući konkurenti koji mogu ući na tržište i konkurirati poduzeću u bilo kojem trenutku.
2. Zamjenski proizvodi i usluge,
  - a. Ovi proizvodi i usluge mogu oslabiti poduzeće smanjivanjem tržišnog udjela
3. Pregovaračka moć dobavljača,
  - a. Može rasti i smanjivati se, ovisi o ponudi i potražnji za proizvodom
4. Pregovaračka moć kupaca,
  - a. Ova konkurentna snaga ovisi o tržišnom udjelu poduzeća i ukupnim potrebama kupaca. Na primjer, ako samo jedno poduzeće proizvodi maslac pregovaračka moć kupaca će biti mala. Zato što maslac mogu kupiti samo od jednog ponuđača te su prisiljeni prihvatiti to što im se nudi i ne mogu otići dalje ako nisu zadovoljni.
5. Jačina suparništva.
  - a. Ova snaga predstavlja udio poduzeća u ponudi i potražnji na tržištu u odnosu na ukupnu.

Sljedeća sastavnica su dobavljači. Dobavljači i tržište dobavljača opskrbljuje poduzeće svime što mu je potrebno za zadovoljenje potreba kupaca i potrošača. To su sirovine, energija, materijal, dijelovi itd. Dobavljači imaju velik utjecaj na poduzeće jer zakašnjenjem dobavljača dolazi do zastoja u proizvodnji ili ponudi usluga što dovodi do smanjenja prihoda. Poduzeća moraju pratiti svoje dobavljače i odakle oni dolaze. Kod dobavljača i proizvodnje se u novije vrijeme javlja *Just in time* sustav. *JIT* sustav je, kao što mu ime govori, proizvodnja i distribucija proizvoda i usluga kako dolazi do potrebe za njima. Ovaj sustav trebao bi smanjiti stvaranje zaliha i sve je više primjenjiv razvitkom *IT* i *ICT* industrije.

Nadalje, zadnja, ali ne i najmanje važna sastavnica je tržište rada. S razvojem modernih tehnologija, sve većim i bržim širenjem znanja te novim načinima rada mijenjaju se zahtjevi koji se stavljaju pred tržište rada. Razvojem tehnologije, informacijskih tehnologija, brzim prenošenjem znanja neki poslovi u potpunosti nestaju, dok se stvara potreba za razvijanjem potpuno novog kadra koji će imati nove i jedinstvene vještine. Do problema dolazi kada školski i obrazovni sustav ne mogu proizvesti zaposlenike kakvi se traže na tržištu rada. Radna mjesta više nisu ograničena na urede, radno vrijeme više nije svima dobro poznatih od 8 do 16 sati. Poduzeća se susreću s jedinstvenim problemom novog doba da ljudi koji bi radili ili nema dovoljno ili ima previše, a oni nisu adekvatno obrazovani. Kako bi odgovorila na te probleme, poduzeća moraju pratiti svoje zaposlenike, tražiti nove i uključiti programe cjeloživotnog

obrazovanja u svoje poslovne strategije. Sve ovo je moguće ako se razvije kvalitetan menadžment ljudskih resursa ili obučiti ljude za kvalitetno obavljanje tog posla.



### **3. Metodologija rada**

Kako bi se provelo istraživanje i kvalitetno napisao rad, potrebno je služiti se s nekoliko znanstvenih metoda za pisanje radova. Najprije je provedeno nekoliko razgovora s izvršnim direktorom i vlasnikom poduzeća Mako d.o.o. Razgovori su se provodili samo s njima budući da oni imaju najbolju spoznaju o trenutnom i prošlom stanju poduzeća. Istraživanje se radilo o oblikovanju i analizi organizacijskih čimbenika pa nije bilo potrebno provoditi anketiranje, nego su svi podatci prikupljeni metodom intervjua. Nakon provedenih intervjua, skupljanja teorijskih znanja i proučavanja prošlih istraživanja, prikupljeni su potrebni podatci koji će se koristiti kroz rad. Metode koje su korištene su metoda klasifikacije, analize, sinteze, generalizacije, specijalizacije, te induktivnog zaključivanja. Pomoću metode klasifikacije podatci su smješteni unutar klastera. Ovime je podacima određen kontekst. Korištenje ove metode vidljivo je unutar podjele organizacijskih čimbenika te dodatne sekundarne podjele unutar vanjskih i unutarnjih čimbenika. Sljedeće metode su metoda sinteze i analize. Pomoću metode sinteze su se odvojili podatci prikazani unutar istraživačkog dijela kako bi se svaka promjena i događaj promatrali zasebno. Na ovaj način dobiven je najbolji uvid u uzročno posljedične veze. Od utjecaja vanjskih na unutarnje čimbenike do posljedica koje je ostavila pandemija COVIDA-19. Metodom sinteze su svi podatci ponovo objedinjeni kako bi se kvalitetno promatrali unutar istog konteksta i kako bi se dobila cjelovita slika stanja unutar poduzeća. Korištene su metode specijalizacije i generalizacije. Specijalizacija se više koristila unutar istraživačkog djela kako bi se fokus postavio na uže područje unutar industrije, dok je generalizacija značajnije korištena u teorijskom djelu kako bi se što lakše prikazali pojmovi za koje postoji puno različite literature. Zadnja metoda koja je korištena u ovom radu je metoda induktivnog zaključivanja. Ova metoda je najviše primjenjivana u istraživačkom djelu rada. Pomoću podataka danih i prezentiranih tijekom intervjua doneseni su određeni zaključci. To su zaključci o stanju u poduzeću, njegovim zaposlenicima, načinu provođenja promjena te krizama s kojima se poduzeće suočilo. Kako bi se svi podatci kvalitetno opisali, definirali i prikazali korištena je metoda deskripcije. Kako i samo ime kaže, ovom metodom se opisuju dobiveni rezultati istraživanja i prikupljeni podatci te njihove veze i odnosi, ali bez znanstvenog tumačenja.

## **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

U ovom poglavlju rada opisat će se kako je menadžment poduzeća Mako oblikovao unutarnje čimbenike od osnutka poduzeća do sada, te kako su ranije navedeni vanjski čimbenici utjecali na poduzeće. Opisat će se utjecaj pandemije COVIDA-19 i kako je ona promijenila strategije i ciljeve poduzeća.

### **4.1. Unutarnji čimbenici**

Kako bi se dobilo najbolje razumijevanje stanja u poduzeću i promjena koje su se provodile, najprije će biti opisani čimbenici poput veličine i lokacije, a tek onda čimbenici poput strategije, ljudi i proizvoda.

#### **4.1.1. Veličina**

Poduzeće Mako d.o.o. osnovano je 1990. godine. Mako je tada zapošljavao 7 zaposlenika, a izvršni menadžer je bio Mato Vidović koji je ujedno osnivač i trenutni vlasnik poduzeća. Nakon naglog razvoja koji je trajao do 2008./2009. godine poduzeće se suočilo s krizom. Prema zakonu o računovodstvu poduzeće Mako d.o.o se prema podacima s kraja 2020. godine ubraja u mala poduzeća. Zaključno s 2020. godinom, Mako d.o.o zapošljava 40 ljudi. Ostvarili su prihode od 5.019.693,84 kuna, te je ukupno stanje bilance sa zbrojem pozicija aktive, odnosno pasive, iznosilo 5.392.599,19 kuna. Nažalost, poduzeće je 2020. godinu završilo s gubitkom od 114.997,78 kuna. Prema podacima o veličini poduzeća, veličini aktive i prihodima vidljivo je da poduzeće nema veliki tržišni udio u svojoj industriji. Poduzeće je od svog osnutka, prema navedenom zakonu, uvijek smatrano malim poduzećem.

#### **4.1.2. Lokacija**

Prilikom osnutka poduzeća, prva adresa na kojoj se nalazilo bila je u Ulici Josipa Jurja Strossmayer. Te se ta adresa smatrala mikro lokacijom poduzeća, dok je makro lokacija bio grad Osijek. Zaključno s 2020. godinom makro lokacija poduzeća je Republika Hrvatska. A poduzeće možemo podijeliti na nekoliko mikro lokacija. Prva mikrolokacija je sam proizvodni pogon koji se nalazi na adresi Belomanastirska ulica br. 47. Na području Osijeka nalaze se još tri mikro lokacije. Te lokacije mogu se podijeliti na dvije maloprodaje i jedno skladište koje se nalazi u industrijskoj zoni grada. Prva maloprodaja nalazi se u centru grada u Ulici Republike. Druga maloprodaja i skladište gotove robe nalaze se u Ulici Martina Divalta. Sljedeće mikro lokacije dijele se na 2 maloprodaje i 2 franšize. Maloprodaje se nalaze u Slavonskom Brodu i

Požegi. A franšize se nalaze u Bjelovaru i Zagrebu. Od osnutka poduzeće je iznimno proširilo prostor djelovanja. Odjeću i ostala dobra koja proizvode može se pronaći po cijeloj Hrvatskoj kod veleprodajnih kupaca i u Bosni i Hercegovini.

#### 4.1.3. Cilj i strategija

Kada je poduzeće osnovano 1990. godine, uvjeti na tržištu i potrebe potrošača su bile potpuno drugačije od onoga što je danas poznato. Hrvatska je bila dio Jugoslavije te je cijelu naciju čekalo turbulentno razdoblje Domovinskog rata i osamostaljenja. Iako je već u drugoj godini od osnutka stanje na tržištu bilo više nego nepovoljno, poduzeće je imalo iznimno brz rast. Glavna aktivnost poduzeća su bili takozvani *lohn* poslovi ili drugim nazivom doradni poslovi. „Doradni poslovi su poslovi oplemenjivanja robe, pretvaranje sirovina ili poluproizvoda u proizvode više ili završne faze prerade“ (Proklesis enciklopedija, 2012). Poduzeće je u svojim počecima proizvodila odjeću i donje rublje stranim poduzećima koje bi to markirale kao njihovu robu. Kako su troškovi i životni standard bili mali, ovakvi poslovi su bili isplativi. Kada su strana poduzeća trebale jeftiniju proizvodnju, dolazile su u istočni dio Europe te tamo angažirale poduzeća koje su proizvodile i dorađivale njihov proizvod. Poduzeće Mako je tada proizvodilo za brendove kao što su talijanski Benetton. Prilikom otvaranja Hrvatske prema stranim tržištima, svijetu i ulaska u Europsku uniju, stanje se promijenilo. Povećanjem konkurencije i ulaskom u EU Hrvatsku više ne opisuje jeftina proizvodnja i radna snaga pa stranim brendovima i ponuđačima robe postaje neisplativo proizvoditi na ovim prostorima. Poduzeće Mako na ovaj izazov odgovara novom strategijom. Otvorenjem prve maloprodaje u Osijeku, u Ulici Martina Divalta, shvatili su da se dodatni profiti za poduzeće nalaze u prodaji. Prilikom samo proizvodnje robe i dobara, proizvođač ta dobra naplaćuje po veleprodajnoj cijeni koja uključuje trošak proizvodnje i proizvođačku maržu. Proizvođača marža je zarada koju će proizvođač dobiti od prodaje tog proizvoda. No, kada taj isti proizvođač prodaje svoju robu u svojim maloprodajama, povećava si profit. Tijekom godina poduzeće je prodavalo svoju robu maloprodajama diljem Hrvatske, ali pokazalo se puno isplativijim imati vlastita prodajna mjesta. Tako da se nova strategija koja je napravljena 2017. godine bazirala na povećanju prodaje u vlastitim maloprodajama i na web trgovini. Otvorene su nove maloprodajne trgovine u Osijeku, Slavanskom Brodu i Požegi, te je počeo razvitak marketinške kampanje i web trgovine. Iako se u početku činilo da će ova strategija pomoći izvući poduzeće iz krize, čiji se utjecaj osjetio još od 2008. godine, nastupila je nova kriza uzrokovana pandemijom. Njen utjecaj na poduzeće će biti detaljnije obrađen u zasebnom poglavlju. Na početku su vizija i

misija predstavljale poduzeće koje pokušava opstati i rasti baveći se isključivo uslužnom proizvodnjom. No, vizija 2017. godine počinje biti razvitak, rast, razvoj, povećanje efikasnosti i zauzimanje većeg tržišnog udjela. A misija postaje otvaranje novih maloprodaja i prekidanje uslužnih poslova koji ne donose prihode. Strategija je jedan od čimbenika koji je jako podložan vanjskim utjecajima. Iako se strategije mijenjaju svakih 5 do 10 godina, naglim promjenama na tržištu poduzeća su prisiljena mijenjati svoju strategiju i ciljeve.

#### 4.1.4. Faze u organizacijskom razvoju - Životni ciklus organizacije

Prema trenutnim podacima, poduzeće se nalazi u fazi kolektivnog duha. Kao i svako, poduzeće je moralo proći kroz neke faze razvoja. Prva faza koju je poduzeće prolazilo je faza poduzetničke izgradnje. Prilikom osnutka jedini menadžer je bio osnivač i on se brinuo o svim poslovima i zadacima koje je trebalo provoditi te je bio jedini odgovorni. Imali su jednu uslugu koja je bila dorada robe te nisu proizvodili proizvode pod svojom markom. Cilj je bio preživjeti, tehnologija je bila loša, i strojevi su bili već ranije korišteni. Kriza koja se pojavljuje u ovoj fazi, i koja će nastaviti raditi probleme u budućnosti, je nemogućnost osnivača da preda mjesto izvršnog direktora. Kako je Mako obiteljsko poduzeće, mjesto izvršnog direktora trebalo je pripasti sinu osnivača. Osnivač je budućeg direktora pripremao za novi posao i vođenje poduzeća, no pojavio se problem gdje osnivač nije dopuštao određene inovacije i promjene koje su bile nužne. Tijekom daljnjeg razvoja poduzeće naglo raste, počinje proizvoditi svoju robu pod svojim brendom, te sve više radi s trgovcima diljem Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Pokušavaju se odvojiti od uslužne proizvodnje, okrenuti se trgovini i proizvodnji novih i zanimljivih proizvoda. Ulaskom u fazu rasta i kolektivnog duha osjeti se povezanost ljudi unutar poduzeća, proizvode se jedna do dvije kolekcije modne robe kroz godinu te se budući izvršni direktor obučava za preuzimanje. Razvoj se nastavlja preuzimanjem poduzeća od stane novog izvršnog direktora, Igora Vidovića koji potpunim preuzimanjem poduzeća pokreće novu strategiju razvijanja i rasta poduzeća pomoću razvitka trgovine i prodajne funkcije. Prema podacima koji su prikupljeni, poduzeće još nije spremno za prelazak u sljedeću fazu tj. fazu formalizacije. Sve trenutne strategije baziraju se rastu i opstanku iako se linije proizvoda sve više razvijaju i proširuju kako vrijeme prolazi.

#### 4.1.5. Tehnologija

Poduzeće Mako se od svog osnutka bavi proizvodnjom dobara. Menadžment je prema tome pokušao oblikovati radno mjesto kako bi tijekom proizvodnje bio što produktivniji. Sva proizvodnja i tehnološki postupci odvijaju se na jednom mjestu. Proces najprije počinje s kreativnim osmišljanjem novih kolekcija i izradom uzorka, tj. prototipa proizvoda, kako bi se utvrdilo koliko će koštati njegova izrada te hoće li taj proizvod biti isplativ za daljnju proizvodnju. Ako se proizvod pokaže isplativim, kreće se u produkciju. Treba napomenuti da proces planiranja novih kolekcija započinje puno ranije. Na primjer, ako se planiraju i kreiraju proizvodi koji će biti u kolekciji jesen/ zima 2022. godine s osmišljanjem tih proizvoda počinje se već početkom 2022. godine, a u to vrijeme se proizvode proizvodi namijenjeni za kolekciju proljeće/ljeto 2022. koji već kreću u prodaju. Tako da će proizvodnja i prodaja jedne kolekcije ići istodobno kao i osmišljanje i početak proizvodnje druge kolekcije. Proizvodnja teče tako jer odjeća koja je namijenjena za prodaju u jesenskim mjesecima i zimi mora biti u trgovinama čim se pokaže potreba za takvim dobrima. Zakasnili se u ovom procesu, može doći do velikih gubitaka. Nakon što se osmisli kolekcija, kreće se u proizvodnju. Prema proizvodu razlikuje se nekoliko faza. Ako se radi pletenom proizvodu, koji su većina, proizvodnja započinje procesom pletenja te se nastavlja šivanjem, ručnom doradom, peglanjem i kontrolom kvalitete. Nakon što se pripreme prvi uzorci proizvoda i osmisli kolekcija, izvršni direktor i glavni komercijalist odlaze do svojih kupaca predstaviti svoju kolekciju i zaključiti narudžbe. Prema tim narudžbama određuje se početna količina proizvodnje. Menadžment pokušava proizvoditi *JIT* sustavom no to ponekad nije moguće zbog zastoja u transportu i rješavanja prijašnjih zaliha s kojima poduzeće ima velikih problema. Naime zalihe su se nakupljale nakon krize 2008. godine pa ih se poduzeće rješavalo tvorničkim rasprodajama po veleprodajnoj cijeni kako bi smanjili zalihe i isplatili troškove potrebne za proizvodnju tih proizvoda. Još jedan od problema koji se pojavljuje prilikom proizvodnje je udaljeno skladište i prostor proizvodnog pogona koji postaje premalen. Skladište repromaterijala se nalazi izvan Osijeka što ponekad rezultira zastojem u proizvodnji, a pogon se nalazi u stambenom naselju što ne omogućava daljnje širenje proizvodnje. Kao i ostali proizvodni pogoni, bilo bi jako skupo prebaciti cijelu proizvodnju na novu adresu te će se menadžment morati nositi s još jednom teškom odlukom i promjenom ako budu htjeli širiti svoju proizvodnju. Poduzeće Mako se koristi modernim strojevima koji omogućuju rad u dvije ili tri smjene te su jedni od boljih u industriji i na tržištu. Od informatičkih tehnologija služe se novim i modernim sustavima kako bi olakšali rad trgovcima u njihovim maloprodajama i djelatnicima u računovodstvu.

#### 4.1.6. Ljudi

Ljudi su integralni čimbenik u radu poduzeća. Poduzeće trenutno zapošljava 40 djelatnika. Većina njih radi u proizvodnji, nekoliko njih su trgovci i djelatnici u računovodstvu. Struktura zaposlenika sastoji se većinom od ljudi srednje stručne spreme, nekoliko zaposlenika ima višu stručnu spremu kao magistri ekonomije i inženjeri u tekstilnoj industriji. Većina djelatnika je starija od 40 godina što sa sobom donosi nove probleme. Poduzeće nema odjel zadužen za upravljanje ljudskim resursima, nego taj posao obavlja izvršni direktor. Menadžment, koji se sastoji od izvršnog direktora i vlasnika poduzeća, uspio je tijekom godina razviti kolektivan duh i obiteljsku atmosferu unutar poduzeća. Zaposlenici su izrazito lojalni i vjerni, što se pokazalo nužnim kada su ih pogodile krize. Zaposlenici su vjerovali da će plaća doći na vrijeme i da neće biti otkaza. Ta obećanja su uvijek bila ispunjena što je učvrstilo povjerenje između djelatnika i menadžmenta poduzeća. Domjenci koji se organiziraju potiču razgovore i druženja kako bi se djelatnici malo opustili nakon napornih mjeseci rada. No, ključnim se pokazao način rješavanja problema zaposlenika i poduzeća. Menadžment je u takvim situacijama dobro postupao. Uvijek su bili transparentni sa zaposlenicima i zaposlenici su bili upućeni u stanje poduzeća na onoj razini na kojoj je to bilo potrebno. Kroz godine rada očekivano su se pojavili određeni problemi sa zaposlenicima, no menadžment je uvijek reagirao pravodobno i kvalitetno. Trenutno najveći problem s kojim se susreću je nedostatak nove radne snage. Kako se sve manje ljudi obrazuje za poslove u tekstilnoj industriji nedostaje adekvatne radne snage. Zaposlenici su sve stariji, samo 2021. godine pet zaposlenika je otišlo u mirovinu od kojih je jedna djelatnica bila glavni proizvodni menadžer. Sve je teže naći mlade ljude koji su voljni raditi u tekstilnoj industriji.

#### 4.1.7. Proizvod

Poduzeće Mako godišnje napravi dvije kolekcije. Kolekcija proljeće/ljeto i kolekcija jesen/zima. Po potrebi se dodatno kreiraju i proizvode dodatne mikro kolekcije odjeće za novu godinu, svečane prilike, etno kolekcije i prijelazna razdoblja u godini. Svaka kolekcija ima modele za muškarce i žene. U svakoj kolekciji nalazi se od 40 do 60 komada odjeće gdje skoro svaki komad odjeće ima varijacije u boji, uzorcima ili detaljima. Proizvodnja je serijska. Od ženskih modela mogu se pronaći haljine, bluže, veste, hlače, tunike itd. Muška odjeća su veste, džemperi i puloveri. Dodatne kolekcije koje poduzeće trenutno ima su svečana kolekcija odjeće namijenjena za svečane prigode poput rođendana, poslovnih domjenaka, krizmi, krštenja,

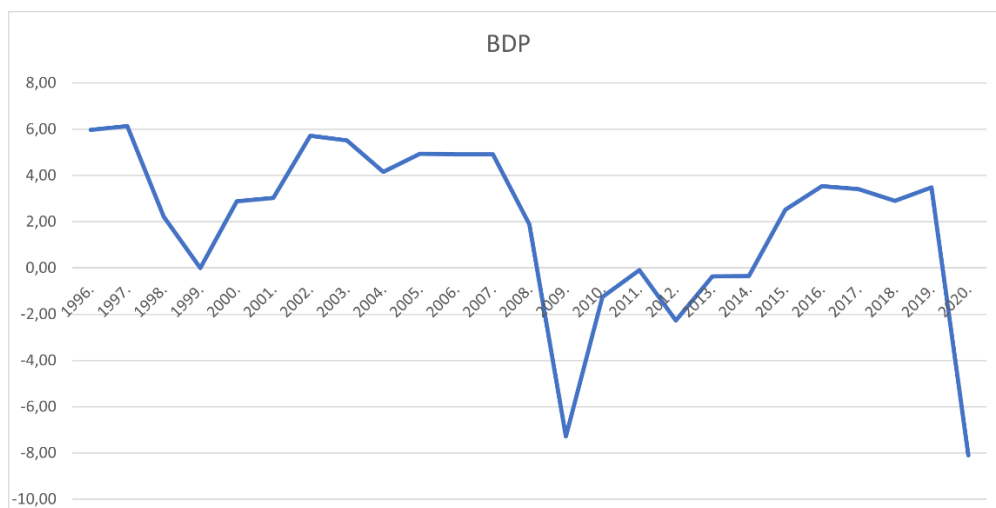
svatova i etno kolekcija. Etno kolekcija se sastoji od muških i ženskih odjevnih komada s etno slavonskim motivima.

## 4.2. Vanjski organizacijski čimbenici

U sljedećim poglavljima bit će pojašnjeno kako su ranije objašnjeni vanjski čimbenici utjecali na poduzeće te kako je poduzeće reagiralo na promjene svoje okoline kako bi održalo efikasno i efektivno poslovanje.

### 4.2.1. Ekonomska okolina

Prema sljedećem grafikonu vidljivo je ekonomsko stanje Republike Hrvatske pomoću kojega će se moći odrediti kakvo je bilo ekonomsko okruženje. Jeli ono podržavalo rast i razvoj poduzeća ili ne?



Grafikon 1. 1Prikaz BDP-a Hrvatske od 1996. do 2020. godine., Izrada autora., Prema:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=HR&start=1996&view=chart>

Na ovom grafikonu vidljiva je promjena BDP-a tijekom godina od 1996. godine kada je poduzeće bilo staro 6 godina do 2020. godine. Vidljive su dvije velike krize. Jedna 2008. i druga 2020. godine uzrokovana pandemijom. Trenutno se pretpostavlja povećanje BDP-a i smanjenje deficita u 2021. godini. No, ovakvi pokazatelji ukazuju na velike probleme Hrvatske ekonomije. Hrvatskom gospodarstvu je trebalo dugo vremena da se vrati na pozitivne stope rasta nakon recesije 2008. godine. Teško je točno prognozirati koliko će vremena trebati za izlazak iz trenutne krize. Ovakvo stanje ekonomije utjecalo je i na poduzeće, s najvećim stopama rasta koje su ostvarivali do 2008. godine. Te stope počinju padati početkom recesije te od tada nisu

dosegle iste vrijednosti. Menadžment poduzeća pokušava održavati rast i razvoj, no trenutna kriza ih je prisilila da se oslanjaju na državne potpore za plaće i investicije. Ovakvo stanje u poduzeću otežava investiranje i stvara klimu nesigurnosti. Uz nesigurnost i strah koje donosi recesija malim poduzetnicima i poduzećima kao što je Mako investiranje i ulaganje dolazi s velikim strahom. Takvi događaji su loši za gospodarstvo države jer se smanjuju investicije i potrošnja. Padom životnog standarda kupci više ne troše jednako što stvara pritisak i smanjenje potrošnje u tekstilnoj industriji.

#### 4.2.2. Društvena i kulturna okolina

U ovom poglavlju društvena i kulturna okolina su zajedno analizirane. Obje okoline dijele puno zajedničkih faktora pa se stoga može reći da utječu na sličan način. Osamostaljenjem Hrvatske, pokušajem razvitka države i okretanjem prema zapadu mnoge kulturalne norme su se mijenjale, a neke su i dalje prisutne. Sve te norme i pravila utječu na percepciju i javno mišljenje okoline o poduzeću. Hrvati se većinom izjašnjavaju kao kršćani, vole domaću hranu, sport i sportaše. Slave tradicionalne kršćanske blagdane poput Božića i Uskrsa. Poduzeće Mako se jako dobro uklopilo u norme i pravila hrvatskog društva. Pretpostavlja se da je to zato što je poduzeće odrastalo zajedno s državom. Poduzeće se okrenulo klasičnim, jednostavnim i svezremenskim komadima odjeće koji će se svidjeti njihovoj ciljanoj skupi. Odjeća je ugodna i krojena tako da stoji svima od broja 34 do broja 52, što je važno jer se poduzeće želi približiti svima i ukazati da svi imaju pravo na moderan poslovan izgled. Izradili su i etno liniju koja se poklapa s tradicionalnim vjerovanjima i običajima Slavonije. Svoje etno komade prodaju na manifestacijama poput Vinkovačkih jeseni i Đakovačkih vezova, a svečani program prikladan je za radni dan, krizme, krštenja itd.

#### 4.2.3. Demografska okolina

U Hrvatskoj, prema popisu stanovništva iz 2021. godine, ima 3,888,529 stanovnika. Od čega je 1,874,566 muškaraca i 2,013,963 žena. Prosječna starost stanovnika je 41.7 godina. Trenutno najveći demografski problemi u Hrvatskoj su emigracija i starenje stanovništva. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju proširilo se tržište rada i otvorilo prema svijetu. Mladim, obrazovanim ljudima sada je puno lakše pronaći posao diljem Europe za koji će biti prikladno plaćeni. Također, uz odlazak mladih iz Hrvatske i mijenjanje demografskih trendova, nestaje sve više potencijalnih zaposlenika. Ovo je jedan od novijih problema s kojima će se poduzeće morati nositi, kako im je u zadnjih godinu dana 5 djelatnika otišlo u mirovinu.



#### 4.2.4. Politička okolina

Prema portalu hrvatska.eu koji uređuje Leksikografski zavod Miroslav Krleža Hrvatska je do 1991. godine bila dio socijalističkog sistema Jugoslavije koji je drugačiji od trenutnog otvorenog i demokratskog političkog ustroja. Prilikom osnutka poduzeća politička klima je bila nestabilna jer se pretpostavlja skor sukob i rascjep Jugoslavije, no ipak je podržavala poslovanje poduzeća kao Mako. Uvoz i izvoz su bili kontrolirani što je poticalo potrošače na kupnju domaćih proizvoda. Osamostaljenjem Hrvatske počinje se mijenjati politička klima i ljudi na vlasti. Tijekom godina promijenilo se nekoliko predsjednika države, vlade i vladajućih stranaka. Hrvatska je parlamentarna republika, a po svom ustroju je jedinstvena republika. Republika Hrvatska predstavlja socijalnu državu gdje se vladajući zalažu za slobodu, prava i ravnopravnost. Vlast je trodiobna i dijeli se na zakonodavnu, izvršnu i sudsku. Trenutna vlast i politički ustroj podržavaju međunarodnu razmjenu i političke slobode i poduzeću omogućuju olakšano poslovanje s državama kao što su Njemačka, Austrija i Bosna i Hercegovina. Uz olakšano poslovanje s drugim državama, vlast je također omogućila potpore poduzetnicima. No, poznato je da je u godinama razvoja države došlo do korupcije i nelegalnih djelovanja koja su usporila razvoj poduzeća. Natječaji čiji je rezultat bio unaprijed određen uvelike su usporili rast ove organizacije jer bi ti poslovi povećali prihode i uvećali tržišni udio poduzeća.

#### 4.2.5. Pravna okolina

Prema podacima prikupljenim u *Encyclopædia Britannica* hrvatski pravni sustav razvijao se zajedno s državom od 1990ih godina prošlog stoljeća. Jedna je od stavki hrvatske politike koji državu naviše koči u razvoju. Jedan od uvjeta za ulazak Hrvatske u Europsku uniju bilo je poboljšanje efikasnosti sudstva. Sudski procesi i količina birokracije koja opisuje Hrvatsku utjecala je na poslovanje poduzeća u nekoliko sudskih postupaka kroz koje su prolazili. Birokracija je iznimno usporila procese prijave za natječaje i pomoći poduzetnicima. No, menadžment je na to reagirao prikladno obučivši glavnog računovođu za kvalitetno ispunjavanje i prikupljanje potrebnih obrazaca i vođenje evidencija.

#### 4.2.6. Međunarodna okolina

Poduzeće Mako posluje najviše sa susjednim državama kao što su Austrija, Bosna i Hercegovina i Njemačka. Materijali i sirovina nabavljaju iz Italije, Turske i Njemačke. Sličnosti kultura i poštivanje tuđih društvenih normi dovelo je poduzeće do snažno razvijenih veza s kupcima i

dobavljačima koje omogućuju stalnu kvalitetu i suradnju. Razvoju kvalitetnih međunarodnih odnosa doprinosi i proces globalizacije te ulazak Hrvatske u Europsku Uniju. Iako ovi procesi uništavaju male kulture i jezike, oni uvelike pomažu u razvoju poslovnih međunarodnih odnosa i partnerstva.

#### 4.2.7. Integracijski procesi

Poduzeće Mako je od svog osnutka malo obiteljsko poduzeće te nije prolazilo kroz integracijske procese poput fuzije i akvizicije.

#### 4.2.8. Tehnološka okolina

Tekstilna industrija se drastično promijenila od svojih početaka. Od specijalno pripremljenih i ručno ušivenih detalja do masovne proizvodnje koja košta samo nekoliko dolara po komadu. Inovacije su u ovoj industriji sve prisutne, a kako je rasla potražnja za odjevnim predmetima, ponuđači su tražili način kako da tu potražnju zadovolje. Inovacije se mogu definirati kao nove procese ili načine izvođenja stvari. Prema Porterovom modelu konkurentskih snaga vidljivo je da su inovacije put prema konkurentnosti i povećanoj efikasnosti. Tekstilna industrija tu ne zaostaje. Razvitkom sustava poput CAD-a i novijim, bržim i efikasnijim strojevima omogućava se zadovoljavanje sve veće potražnje. No, javljaju se sve veći problemi održivosti u modnoj industriji i tekstu. Ova industrija je jedan od najvećih zagađivača na svijetu, a tome ne pomaže sve veća potpora konzumerizma i potražnje za novim i drugačijim stvarima svakih dva tjedna. Konstantna potreba za novim trendovima dovela je do prenapučenosti tržišta. Dobra se više ne proizvode kako bi trajala godinama. Odjeća se nosi nekoliko puta pa se nakon toga baca. No, tržište se polako mijenja. Sa sve većom sviješću potrošača o problemima klimatskih promjena, ljudi se okreću *second hand* odjeći te kupuju trajnijih i održivijih proizvoda. Dolazi era prenamijene starih odjevnih predmeta u nove i sastavljanja malih kapsularnih kolekcija s odjevnim predmetima koji nikada ne izlaze iz mode. Poduzeće Mako ovdje ima nekoliko prednosti, tehnologija kojom se služe jedna je od modernijih i pouzdanijih za ovo područje. Ne mjerljiva je divovima poput *Inditexa* i *LVMH-a*, ali jako dobro obavlja svoj zadatak. Poduzeće nabavlja kvalitetne materijale iz Europske Unije. Ako uspiju iskoristiti nove trendove i okretanje potrošača prema kvalitetnijim materijalima i markama, mogu stvoriti veliku prednost i zauzeti višu poziciju na tržištu. Modna i tekstilna industrija će s vremenom, kao i sve, ići prema uključivanju tehnologije u samu odjeću. Pojam poput jakne koja ima ugrađeni sustav za

grijanje nije nikome nov. No, treba biti realističan. Poduzeće Mako trenutno i u bližoj budućnosti nema kapacitete i mogućnosti za proizvodnju takvih odjevnih komada.

#### 4.2.9. Tržište

Tržište je ranije podijeljeno na kupce, dobavljače, konkurenciju i tržište rada. Svaka od tih komponenata ima značajan utjecaj na poduzeće Mako. Kupci su jedan od najvažnijih čimbenika o kojemu poduzeće mora razmišljati i analizirati ga. Imaju određene kupovne navike koje se mijenjaju prema događajima u njihovoj okolini te postupcima i strategijama kojima ih poduzeća žele pridobiti. Poduzeća moraju pratiti ponašanje kupaca i potrošača, istraživati tržište i raditi strategije pomoću kojih će pridobiti te kupce i sadašnje kupce učiniti lojalnijima. Ponašanje kupaca definira nekoliko čimbenika. To su osobni čimbenici kao stavovi i životni ciljevi. Društveni čimbenici kao njihova okolina, društvo i ljudi kojima se okružuju i psihološki čimbenici poput načina na koji analiziraju i procesiraju informacije. Poduzeće može pokušati utjecati na sve te faktore kako bi pridobilo nove kupce i lojalne potrošače. Poduzeće Mako u zadnjih nekoliko godina implementiralo je marketinšku strategiju pomoću koje pokušava pridobiti nove kupce i zadržati stare. Za kampanju je angažiran poduzetnik iz Osijeka koji se bavi digitalnim marketingom i Google analitikom i poduzeće koje vodi web trgovinu. Poduzeće je odredilo svoju ciljanu skupinu. Najviše kupaca im čine žene, čak 80%, koje su zaposlene u bankarskom sektoru, obrazovanju, pravnom sektoru te žene koje rade u upravama i administracijama. Ostatak kupaca su muškarci i žene koje zanima etno kolekcija ili pak svečani program koji je jako raznolik. Sljedeća sastavnica tržišta su dobavljači. Dobavljači poduzeća Mako su najvećim dijelom iz Europe. Glavni dobavljači su iz Turske i Italije. Najveći problem koji se pojavljuje kod ove sastavnice proizlazi iz same veličine poduzeća. Kako je Mako malo poduzeće koje ne uzima jako velike količine repromaterijala, dobavljači mogu vrlo lako diktirati koje su cijene materijala te kolike su najmanje količine koje se mogu uzeti. Ovime se stvaraju dodatne zalihe koje vode dodatnim troškovima. Ovo također stvara problem u implementaciji *Just in time* sustava. Uz to, troškovi prijevoza su veliki uz moguća zakašnjenja u dostavi koja mogu stvoriti velike zastoje. Dobavljači su važna sastavnica jer od njih puno toga kreće. Ako kasne dobavljači, kasnit će i cijela proizvodnja što vodi zastojima kod proizvođača i kupaca. Uz kupce najveći utjecaj na poduzeće ima njihova konkurencija. Iako na području Osijeka nemaju konkurenta koji je njihove veličine i koji cilja potpuno istu publiku, velik dio mogućih kupaca kupuje u trgovačkim centrima poput Portanove. Prelaskom kupaca u trgovačke centre količina ljudi koji hoda gradom, pronade trgovinu ili zaluta da pogleda što se

nudi se iznimno smanjila. Također, tržišni divovi poput Zare, H&M-a i drugih čije su cijene puno niže i koji mogu zadovoljiti sve veću potražnju privlače puno više potrošača. Treba biti oprezan prema manjim proizvođačima s isto tako interesantnim proizvodima. I zadnji čimbenik koji čini tržište je tržište rada. Kako je ranije nekoliko puta navedeno, poduzeće Mako ima problema u pronalasku radne snage i ljudi koji bi radili u tekstilnoj industriji. Mladi ljudi sve se više obrazuju za rukovodeće poslove i STEM područje što ostavlja tržište rada za tekstilnu industriju, ponajviše operativne poslove poput šivanja, prazno.

#### **4.3. Oblikovanje unutarnjih čimbenika prema analizi vanjskih**

Kao i kod ostalih poduzeća, u Makou vanjski čimbenici utječu na unutarnje čimbenike. To jest, okolina poduzeća u kojoj se ono nalazi imaće značajan utjecaj na poslovanje. Utjecaj okoline na unutarnju strukturu poduzeća Mako najviše dolazi do izražaja u ekstremnim situacijama kao što je pandemija koja je započela 2020. godine. No, to ne znači da vanjski čimbenici utječu na unutarnje samo u ekstremnim slučajevima. Okolina poduzeća bit će jedna od prvih stvari koje se menadžment promatrati prilikom osnutka poduzeća. Prilikom osnutka poduzeća Mako izvršni direktor promatrao je stanje na tržištu i zaključio da im je najisplativije baviti se doradnim poslovima što im je bio glavni izvor prihoda do sredine 2000ih godina. Promjenom okoline, rastom cijena rada i dolaskom krize, poduzeće mijenja svoju strategiju. Kada su primijetili kako više nisu konkurenti u svojoj cijeni morali su se okrenuti drugim načinima proizvodnje te izraditi svoj brend. Nadalje, poduzeće je svoju strategiju mijenjalo 2017. godine kako bi se što bolje prilagodilo okolini i zahtjevima koje tržište stavlja pred njih. Tako su izradili i internetsku trgovinu. Sa sve većim zahtjevima kupaca za jednostavnom kupovinom od kuće, došlo je do sve većeg razvoja online trgovina. Menadžment poduzeća ovo je uveo kao dio nove strategije i sve većeg okretanja prema vlastitoj trgovini i prodaji vlastitih proizvoda. Ranije uspostavljena web trgovina pokazala kao odličan pothvat s dolaskom pandemije. Omogućila je kupcima pristup proizvodima koji inače ne bi imali, a poduzeće je imalo još jedan izvor prihoda koji im je jako dobro došao. Promatrajući želje kupaca adaptirali su i mijenjali svoje proizvode kako bi se povećali svoj tržišni udio. Iako je trenutno istraživanje tržišta vrlo šturo, poduzeće uspijeva plasirati svoje proizvode ciljanoj publici. No, kako bi se što bolje približili novim kupcima i potrošačima, treba puno brže pratiti nove trendove i ideje u tekstilnoj industriji. Jedan od tih trendova je moderna tehnologija. Poduzeće Mako pokušava što bolje ostati u toku s modernom tehnologijom i tehnološkim inovacijama. No, kako su malo obiteljsko poduzeće, ograničeni su resursima što im onemogućava potpunu digitalizaciju u proizvodnji

koja se trenutno pokazuje kao jedan od najvećih trendova u industriji. Okolina poduzeća, kao što je ranije rečeno, ima snažan utjecaj na unutarnje čimbenike organizacije. Ponašanje kupaca, društvene norme, životni standard i stavovi oblikuju poslovanje svake organizacije tako i poduzeća Mako. Mako se dobro prilagodio društvenim normama i stavovima ljudi u svom okruženju. Dodavanjem etno linije povećali su svoj tržišni udio i otvorili se prema novoj vrsti kupca. Ovime se vidi direktan utjecaj okoline kao vanjskog čimbenika na proizvod kao unutarnji čimbenik poduzeća. Trenutno najveća želja glavnog menadžera je adekvatno analizirati okolinu poduzeća. Izvršni menadžer vidi važnost poznavanja okoline u kojoj se nalazi. Prednost koju može dobiti jasnim poznavanjem svim dobrih i loših strana tržišta na kojem posluje. Budući stručnjak bi trebao moći adekvatno procijeniti probleme koji bi se mogli pojaviti, te vidjeti prilike koje su se otvorile na tržištu. Znanjem dobrih i loših strana poduzeća i njegove okoline, menadžment će moći puno kvalitetnije odrediti što žele mijenjati. Moći se ranije reagirati na promjene i bolje iskoristiti svoje prednosti. Nažalost, izvršni direktor nema stručno obrazovanje na području ekonomije što mu otežava ovu analizu. Stoga pokušava pronaći stručnjaka koji bi mogao odraditi ovu analizu i savjetovati menadžment.

#### **4.4. Utjecaj pandemije COVID-19 na poduzeće**

Pandemija je promijenila sve što je društvo poznavalo i shvaćalo kao normalno. Uvela je novo normalno i natjerala ljude, vođe i nacije da razmišljaju na potpuno novi način. Dolaskom nove bolesti i zatvaranjem neesencijalnih trgovina i obrta ljudi su potrčali opskrbiti se namirnicama važnima za život. Nitko nije razmišljao o kupnji odjeće. S kolekcijama za zimsko vrijeme već zaključenim i odjećom u proizvodnji „prodana“ roba počela se vraćati u strahu da njihovi veleprodajni kupci neće moći prodati to što su naručili. Proizvodnja je nastavila raditi nakon prvog velikog *lockdowna*, no nije se imalo što proizvoditi. Država je pripomogla s poticajima, koji su poduzeću omogućili pokrivanje osnovnih troškova poput plaća, troškova pogona i režija. Ali, pandemija je napravila prekretnicu u trenutnoj strategiji. Poduzeće se počelo okretati prema trgovini i prodaji svojih proizvoda, no sa zatvorenim trgovinama i taj izvor prihoda je bio prekinut. Dobavljači, kojih je većina iz Italije, kasnili su s dostavama. Na sljedećem grafu vidi se završni saldo računa dobiti i gubitka u 2018., 2019. i 2020. godini. Ovaj graf najbolje prikazuje koliku je štetu pandemija, zatvaranje i *lockdown* prouzročio. Prihodi poduzeća su lagano rasli 2018. i 2019. godine te se nova strategija pokazivala kao dobra ideja koja vodi prema rastu i razvoju. Dolaskom pandemije i njenih posljedica prihodi prelaze u nagli gubitak od više od 100.000,00 kn. Prognoze su da će se taj gubitak smanjiti. Prije proglašenja pandemije

poduzeće je pokrenulo svoj prvi web shop. Omogućile su prodaju svojih dobara udaljenim kupcima koji sada ne moraju i ne mogu ići u trgovinu nego mogu njihovim proizvodima pristupiti uz samo par klikova.



*Grafikon 1. 2 Prikaz završnog salda računa dobiti i gubitka u 2018., 2019. i 2020. godini., Izrada autora., Prema računovodstvenim podacima iz poduzeća Mako d.o.o*

Analiziranjem utjecaja koje je pandemija imala na poduzeće, menadžment se sve više počeo okretati razvoju web trgovine i marketinškim strategijama. Te se to pokazalo kao vrlo dobra odluka.

## 5. Rasprava

Pregledavajući prikupljene podatke i rezultate istraživanja nameću se odgovori na neka od ranije postavljene pitanja. Iako se prema nekim podacima, poput gubitka u 2020. godini, može zaključiti da stanje u poduzeću nije dobro, ima nekoliko stvari koje su se pokazale kao velika komparativna prednost. Menadžment poduzeća, iako nema visoko formalno obrazovanje u ekonomiji i tekstilu, naučio je nositi se s krizama i zahtjevima na tržištu. Osnivač je tehničko tekstilno znanje kvalitetno prenio na trenutnog izvršnog direktora. Iako se nekada vidi manjak funkcionalnog znanja, sveukupni zaključak je da izvršni menadžer radi najbolje što može sa znanjem koje ima. Stvaranje novih strategija, postavljanje inovativnih ciljeva i sve veća okrenutost prema tržištu pomažu im razviti se i postaviti na višu ljestvicu na tržištu. Bez znanja o organizacijskim čimbenicima i što to oni predstavljaju menadžment ih kvalitetno oblikuje uz nekoliko izuzetaka. Jedna od stavki koja ih ograničava je lokacija koja im onemogućuje širenje. Također, analiza okoline i vanjskih čimbenika je dosta štura i temelji se isključivo na vlastitim shvaćanjima. Trebalo pri provesti istraživanje tržišta kako bi se točno odredila ciljanja publika i tko im je stvarna i najveća konkurencija na tržištu. Treba uvidjeti nove trendove i sagledati što to poduzeće i njegov menadžment mogu napraviti da ih prate, iskoriste i ostvare moguće profite koje oni nose. Zaključno razmišljanje i kritika autora je da treba krenuti u ozbiljan rad i razvitak. Nova znanja nikada nisu loša te vode inovacijama, menadžment koji smatra da se on sam ne treba dodatno obrazovati te da je njegovo vrijeme za učenje prošlo je prošlost. Organizacije i ljudi koji ne žele učiti na trenutnom tržištu imaju kratak rok trajanja. Ako žele rasti, morat će još puno ulagati u svoje zaposlenike, menadžment, proizvode i kupce.

## 6. Zaključak

Stanje na tržištu sve češće mijenja i organizacije se stalno moraju adaptirati. Dolaze novi trendovi, pojavljuju se novi kupci i javljaju se drugačije želje. Potrebe kupaca se mijenjaju i potrošači se okreću sve većoj održivosti. Poduzeće Mako samo jedno je od Hrvatskih poduzeća koje se susreće s ovim promjenama. Kroz više od 30 godina poslovanja poduzeće se susrelo s puno prepreka, prilika i problema koje ih prate od početka pa sve do danas. Na menadžmentu poduzeća bilo je da otkrije prilike koje se kriju u promjenama i iskoristiti ih u svoju korist. Čimbenici organizacije tu se pojavljuju kao *cheat sheet* za organizaciju poduzeća. Što znači da su vrlo koristan alat i teorijska podloga za pravilno strukturiranje poduzeća od samog početka poslovanja. Poznavanjem okoline i unutarnje strukture poduzeća prije osnutka i tijekom poslovanja poduzeće ima bolju startnu poziciju. Svi čimbenici su logične stvari o kojima ljudi razmišljaju prilikom organizacije i postavljanja strukture poduzeća. No, što se dogodi kada se na njih zaboravi? Zaboravljanje organiziranja, šturo postavljanje unutarnjih faktora ili štura analiza vanjskih čimbenika mogu biti razlika između života i smrti organizacije. Organizacijski čimbenici postavljaju se kao jedan od najvažnijih podsjetnika ekonomske i organizacijske teorije koji uvelike pomaže organizacijama u njihovom razvoju i napretku. Njihovo poznavanje i shvaćanje vodi ka razvitku prednosti na tržištu. Poduzeće Mako ima mogućnosti za veliki rast i napredak. No, kako bi ga ostvarili moraju se otvoriti promjenama i inovacijama. Menadžment mora smanjiti strah od ulaganja i učenja te shvatiti važnost pravovremenih informacija. Jedini način za doći do pravih i vrijednih informacija je analizom i poznavanjem svoje okoline. Provedbom prave analiza moguće je sigurnije investirati te zauzeti bolji položaj na tržištu. Tekstilna industrija u Hrvatskoj nije jaka i profitabilna. No, praćenjem sve većih trendova u održivoj proizvodnji, digitalizacijom i modernizacijom tehnologije moguće je doseći višu razinu konkurentnosti i doprinijeti razvoju društva i ekonomije.



## Popis literature

1. Jozić, I. (2021). Vizija i misija kompanije – na kojim razinama ih trebate promišljati? Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/vijesti/vizija-i-misija-kompanije-na-kojim-razinama-ih-trebate-promisljati-193961> [pristupljeno 29.12. 2021.].
2. Borozan, Đ. (2019). *Makroekonomija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Campbell, D., Craig, T. (2016). *Organisations and the Business Environment*. New York: Routledge.
4. Encyclopædia Britannica (2019). Croatia - Government and society. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Croatia/Government-and-society> [pristupljeno 28.12. 2021.].
5. Hrvatska.eu (n.d.). Politički ustroj. Dostupno na: <https://croatia.eu/index.php?view=article&lang=1&id=29> [pristupljeno 3.01. 2022.].
6. Eurydice (2017). Population: Demographic Situation, Languages and Religions. Dostupno na: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-14\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-14_en) [pristupljeno 28.12. 2021.].
7. data.worldbank.org (n.d.). GDP growth (annual %) – Croatia. Dostupno na: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=H&start=1996&view=chart> [pristupljeno 28.12. 2021.].
8. enciklopedija.hr (n.d.). politika. Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=49240> [pristupljeno 2.01. 2022.].
9. enciklopedija.hr (n.d.). kultura. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552> [pristupljeno 2.01. 2022.].
10. GRAWE Hrvatska d.d. (n.d.). Naša misija i vizija. Dostupno na: <https://www.grawe.hr/nasa-misija-i-vizija/> [pristupljeno 1.01. 2022.].
11. Grant, R.M. (1991). Porter's "competitive advantage of nations": An assessment. *Strategic Management Journal*. 12(7), str. 535–548.
12. Hernaus, T., Aleksic, A. (2015). Unutarnji čimbenici organizacije. Galetić, L. (ur.). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija. Str. 1-28.
13. jezikoslovac.com (n.d.). Cilj značenje, definicija i primjeri. Dostupno na: <https://jezikoslovac.com/word/r0i4> [pristupljeno 29.12. 2021.].

14. Jambrek, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. 29(2), str. 1181-1206.
15. Kenton, W. (2021). Market. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/m/market.asp> [pristupljeno 16.08.2022.].
16. Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Naklada Opinio
17. Kohnová, L., Papula, J., Salajová, N. (2019). Internal factors supporting business and technological transformation in the context of Industry 4.0. *Business: Theory and Practice*. 20, str. 137–145. doi: 10.3846/btp.2019.13.
18. Lazibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006). Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi. *Ekonomski pregled*. 57(1-2), str. 64-79.
19. Lončar, J. (2005). Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja. *Geoadria*. 10(1), str. 91-104.
20. Minimax - internet računovodstveni i poslovni program (2018). Važnost ljudskog kapitala u suvremenom poslovanju. Dostupno na: <https://www.minimax.hr/blog-vaznost-ljudskog-kapitala-suvremenom-poslovanju/> [pristupljeno 2.01. 2022.].
21. Narodne novine (2007). Zakon o računovodstvu. Zagreb: Narodne novine d.d., 3174. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_10\\_109\\_3174.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_10_109_3174.html) [pristupljeno: 29.12.2021.]
22. proleksis.hr (n.d.). doradni posao. Dostupno na: <https://proleksis.lzmk.hr/53617/> [pristupljeno 29.12. 2021.].
23. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
24. Srećec, V. (2011). Karakteristike unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije i njihovog utjecaja na dizajniranje organizacijske strukture. Gaži Pavelić, K. & Belošević, D.(ur.) Zbornik radova, 11.
25. Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, D.E., Rizea, I.C. (2010). *The impact of external environment on organizational development strategy*. [Online] Munich Personal RePEc Archive. Dostupno na: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/26303/1/MPRA\\_paper\\_26303.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/26303/1/MPRA_paper_26303.pdf) [pristupljeno 18.08.2021.].

## Popis priloga

Grafikon 1. 1. Prikaz BDP-a Hrvatske od 1996. do 2020. godine., Izrada autora., Prema: <a href="https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&amp;locations=HR&amp;start=1996&amp;view=chart">https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&amp;locations=HR&amp;start=1996&amp;view=chart</a> .....	22
Grafikon 1. 2. Prikaz završnog salda računa dobiti i gubitka u 2018., 2019. i 2020. godini., Izrada autora., Prema računovodstvenim podacima iz tvrtke Mako d.o.o.....	29