

# Čimbenici organizacije na primjeru poduzeća Lidl Hrvatska

---

**Martinović, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Applied Sciences of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:921672>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Kristina Martinović

**ČIMBENICI ORGANIZACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA  
LIDL HRVATSKA**

završni rad

Rijeka, 2024.



# VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni prijediplomski studij Poduzetništvo

## ČIMBENICI ORGANIZACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA LIDL HRVATSKA

završni rad

MENTOR

dr.sc. Ljerka Tomljenović,

prof.struč.stud.

STUDENT

Kristina Martinović

MBS: 2423000043/21

Rijeka, 2024.

## SAŽETAK

Svaka organizacija je pod utjecajem raznih čimbenika koji utječu na oblikovanje njezine organizacijske strukture te na poslovanje i razvoj organizacije. Ovisno o čimbenicima, koje dijelimo na vanjske i unutarnje, organizacija oblikuje i mijenja svoju organizacijsku strukturu. Na unutarnje čimbenike organizacija najčešće može utjecati i kontrolirati ih dok se vanjskim čimbenicima mora prilagođavati. U radu su detaljnije opisani i objašnjeni unutarnji i vanjski čimbenici te njihov utjecaj na poslovanje organizacije, promjene u organizaciji, oblikovanje i mijenjanje organizacijske strukture organizacije. Svaki od unutarnjih i vanjskih čimbenika je razrađen i opisan na primjeru poduzeća odnosno organizacije „LIDL Hrvatska“.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijska struktura, unutarnji čimbenici, vanjski čimbenici.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJA I ORGANIZIRANJE.....	2
3. ČIMBENICI ORGANIZACIJE .....	4
3.1. Unutarnji čimbenici organizacije.....	6
3.2. Vanjski čimbenici organizacije .....	16
4. ANALIZA ČIMBENIKA ORGANIZACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA LIDL HRVATSKA .....	24
4.1. Opći podaci o poduzeću Lidl Hrvatska .....	24
4.2. Temeljna načela.....	25
4.3. Unutarnji čimbenici organizacije Lidl Hrvatska .....	25
4.3.1. Vizija, misija i ciljevi .....	25
4.3.2. Strategija.....	26
4.3.3. Tehnologija.....	27
4.3.4. Veličina organizacije .....	28
4.3.5. Životni ciklus organizacije .....	29
4.3.6. Ljudi u organizaciji.....	29
4.3.7. Proizvod.....	30
4.3.8. Lokacija .....	31
4.4. Vanjski čimbenici organizacije poduzeća Lidl Hrvatska .....	31
4.4.1. Okolina organizacije.....	31
4.4.2. Integracijski procesi - akvizicija.....	32
4.4.3. Kupci .....	33
4.4.4. Konkurencija .....	33
4.4.5. Dobavljači.....	34
4.4.6. Tržište rada .....	35
4.5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA LIDL HRVATSKA .....	36
4.5.1. Utjecaj vizije, misije i ciljeva na organizacijsku strukturu.....	37
4.5.2. Utjecaj strategije i tehnologije na organizacijsku strukturu .....	38
4.5.3. Utjecaj veličine organizacije, broja zaposlenih i proizvoda na organizacijsku strukturu.....	39
4.5.4. Utjecaj okoline na organizacijsku strukturu .....	39
4.5.5. Utjecaj kupaca i proizvoda na organizacijsku strukturu.....	40
4.5.6. Utjecaj konkurencije na organizacijsku strukturu .....	40
5. ZAKLJUČAK.....	41
LITERATURA .....	42
POPIS SLIKA .....	44

## 1. UVOD

U današnjem modernom svijetu organizacije imaju vrlo važnu ulogu u životu ljudi. Bez organizacija i organiziranja kao aktivnosti mnogo toga bi bilo otežano ili čak ne bi bilo moguće ostvariti. Svaki pojedinac je i sam dio različitih organizacija tijekom života unutar kojih funkcionira i koje utječu na njegov život i aktivnosti. Osim u svakodnevnom životu, čovjek se susreće sa organizacijama u poslovnom okruženju. Unutar svake poslovne organizacije postoje čimbenici koji određuju i utječu na poslovanje organizacije te na izgradnju i oblikovanje organizacijske strukture. Organizacijska struktura svake organizacije je rezultat utjecaja čimbenika. Oni čimbenici koji prevladavaju određuju vrstu organizacijske strukture koja je najoptimalnija i koja će se najbolje implementirati u samo poduzeće, odnosno organizaciju. Razni autori vrše podjelu čimbenika na unutarnje i vanjske čimbenike. Vanjski čimbenici su različiti : okolina, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada, dok u unutarnje ubrajamo viziju, misiju, ciljeve, strategiju, tehnologiju, veličinu i životni ciklus organizacije te ljude, proizvode i lokaciju.

U ovom radu će se pobliže objasniti i razraditi podjelu čimbenika (unutarnji i vanjski), njihove karakteristike, utjecaj na organizaciju i oblikovanje organizacijske strukture te međusobni utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika jednih na druge. Unutarnje i vanjske čimbenike objasniti će se i analizirati na konkretnom primjeru poduzeća Lidl Hrvatska.

Rad se sastoji od pet dijelova. Prvi, uvodni dio sadrži kratak opis teme rada. U drugom dijelu objašnjeni su pojmovi organizacije, organiziranja i organizacijske strukture te njihova uloga i utjecaj na poslovanje poduzeća. Treći dio sadrži analizu i objašnjenje svakog od unutarnjih i vanjskih čimbenika. U četvrtom dijelu unutarnji i vanjski čimbenici objašnjeni su na primjeru poduzeća Lidl Hrvatska. Također, opisan je utjecaj čimbenika na organizacijsku strukturu poduzeća Lidl Hrvatska. U petom dijelu iznesen je zaključak o utjecaju i važnosti unutarnjih i vanjskih čimbenika na poslovanje organizacije i oblikovanje organizacijske strukture.

## 2. ORGANIZACIJA I ORGANIZIRANJE

Ljudi se tijekom života svakodnevno susreću s pojmom organizacije i organiziranja. Čovjek je tijekom cijeloga života dio određenih organizacija. Organiziranje je osim u poslovnom okruženju čovjeka sastavni dio i svakodnevnog života jer ljudi neprekidno obavljaju aktivnosti u svrhu realizacije različitih ciljeva. Organizacija je definirana kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom, na bilo kojem području rada i života, (Dujanić, 2006, 9). Ljudi zajedničkim snagama rade na ostvarenju ciljeva kroz podjelu poslova što uključuje sami proces organiziranja te rezultate organiziranja – organizacija kao aktivnost. Također razlikujemo organizaciju kao instituciju. Organiziranje spada u funkciju menadžmenta kojom se s pomoću dostupnih resursa ostvaruju ciljevi poduzeća te se formiraju organizacijske jedinice kojima se upravlja i koje su pod kontrolom. Organiziranje je proces oblikovanja i grupiranja poslova u jedinice kojima se može upravljati, proces raspodjeljivanje ljudi i alociranja resursa radi ostvarivanja prethodno planiranih postavljenih ciljeva, (Dujanić, 2006, 10).

Postoji više pogleda na poimanje organizacije. Univerzalno poimanje organizacije podrazumijeva organizaciju kao jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova – organizacija kao sustav. Odnosi se na sve organizacije u organskom i anorganskom svijetu. Kod institucionalnog poimanja organizacije organizaciji se pristupa kao skupu ljudi, odnosno društvenom sustavu koji je orijentiran prema nekom cilju. Pojam organizacije pritom se upotrebljava za označavanje institucija – poslovne organizacije, banke, ustanove, škole, bolnice i dr. Prema tom pogledu na organizaciju svaka je institucija organizacija. Strukturno poimanje organizacije podrazumijeva organizaciju kao strukturu društvenog sustava. To također znači da svaki društveni sustav, svaka organizacija, bilo to poslovna organizacija, banka ili ustanova ima svoju unutarnju strukturu, tj. svoju unutarnju organizaciju. Funkcionalno poimanje organizacije podrazumijeva organizaciju kao aktivnost oblikovanja. Riječ je pritom o organizaciji kao procesu organiziranja organizacijske strukture neke organizacije, (Sikavica, 2011, 10).

Organizacijska struktura nije samo nužan temelj, nego je i sastavni i najvažniji dio svake organizacije. Organizacijska struktura podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između



svih čimbenika proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja, (Sikavica, Novak, 1999, 142). Poduzeća formiraju organizacijsku strukturu koja je najoptimalnija za veličinu organizacije (mala, srednja i velika poduzeća) te koja se najbolje i najfunkcionalnije implementira u njihove radne i proizvodne procese te u njihovo poslovanje. Svako poduzeće formira različitu organizacijsku strukturu ovisno o raznim čimbenicima kao što su: veličina poduzeća, broj i kvalifikacije zaposlenih, vrsta i opseg djelatnosti ili usluga, unutrašnji čimbenici, vanjski čimbenici i okolina koja može biti stabilna ili nestabilna (brze i nepredvidive promjene kojima se po potrebi prilagođava).

### 3. ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Čimbenici organizacije utječu na oblikovanje organizacije, odnosno na oblikovanje njezine strukture. Organizacijska struktura svake organizacije rezultat je utjecaja čimbenika organizacije. Iako različiti čimbenici utječu na izbor organizacijske strukture, njihov utjecaj nije isti. U različitim organizacijama neki čimbenici imaju veći utjecaj na organizaciju i na oblikovanje organizacijske strukture od drugih čimbenika te samim time oni određuju i utječu na izbor organizacijske strukture koja je pogodna za to poduzeće. Pod čimbenicima organizacije podrazumijevaju 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). Prilikom oblikovanja organizacijske strukture organizacije od velike je važnosti dobro prepoznati kako i u kojoj mjeri pojedini čimbenik utječe na njezino oblikovanje. Čimbenike svrstavamo u dvije skupine: unutarnji čimbenici i vanjski čimbenici organizacije, tj. čimbenici okoline. Unutarnji čimbenici su uglavnom pod kontrolom organizacije, dok su vanjski čimbenici često nepredvidivi i potrebno je da im se organizacija što bolje i brže prilagođava.

Različiti autori navode različite klasifikacije sa različitim brojem čimbenika. Prema H. Mintzbergu čimbenici koji utječu na oblikovanje i mijenjanje organizacijske strukture organizacije su: starost organizacije, veličina organizacije, tehnički sustav, okolina, vlasništvo, sustav upravljanja te kultura i moda. Također navodi da su bitne složenost i diversifikacija poslova te sposobnost organizacije da reagira na promjene u okolini. Skupina autora navodi sljedeće unutarnje čimbenike organizacije: zadatke i misiju, kulturu organizacije, stil upravljanja, politiku, zaposlene, neformalnu organizaciju, ostale jedinice, sindikate te vanjske čimbenike: zakonski okvir, društvo, sindikate, dioničare, konkurenciju, kupce, tehnologiju i radnu snagu. Za D. Campbella i T. Craiga ključni čimbenici su: misija organizacije, (priroda poslovanja i ciljevi organizacije), veličina i složenost, (globalni konglomerati, više lokacija i širok raspon proizvoda), unutarnja okolina, (kapital, rad, tehnologija), vanjska okolina, (relativno stabilna ili dinamična okolina koja se brzo mijenja), ljudi, (mješavina vještina, kompetencija i motivacija), kultura, (vrijednosti, vjerovanja, praksa), priroda posla, (funkcijska

specijalizacija, projekti ili masovna proizvodnja) te aktivnosti, (temeljni zadaci u proizvodnji robe i usluga), (Sikavica, 2011, 211).

D. A. Nadler i M. L. Tushman navode četiri osnovne komponente organizacije: inputi, (okolina, resursi, povijest organizacije i strategija), outputi, (ono što organizacija proizvodi), proces transformacije inputa u outpute i organizacijske komponente, (zadaci, pojedinci, formalna organizacija i neformalna organizacija). D. A. Nadler smatra da je strategija presudan čimbenik – ona je skup odluka o tome koji su izvori organizacije dorasli određenim prilikama, zahtjevima i pritiscima okoline, a sve to unutar povijesnog konteksta organizacije, (Sikavica, 2011, 212). Kada govorimo o procesu transformacije, bitne komponente su zadaci, pojedinci, formalna organizacija i neformalna organizacija. Kada su navedene komponente podudarne, organizacije su najefikasnije. Najbolja organizacijska struktura je ona koja u danom trenutku odgovara zahtjevima, izazovima iz vanjske okoline i karakteristikama zaposlenih. Za J. Martina odlučujući čimbenici oblikovanja organizacije su: lokacija organizacije, veličina, starost, djelatnost kojom se organizacija bavi, tehnologija koju primjenjuje, stil menadžmenta, struktura, obuhvat poslovanja, preferencije menadžmenta, profitabilnost i kultura organizacije. (Sikavica, 2011, 215)

Iz navedenih klasifikacija čimbenika vidljivo je da različiti autori navode različite čimbenike. Budući da svaka organizacija ima različite čimbenike koji utječu na njezino oblikovanje i koji su za nju relevantni, trebalo bi primijeniti kontingencijski pristup organizaciji, (situacijski pristup organizaciji). Kontingencijski pristup polazi od toga da različitim situacijama odgovaraju različite vrste organizacijskih struktura iz razloga što oblik organizacije i organizacijska struktura ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj se sama organizacija nalazi te je ovisno o tome podložan promjenama kako bi se oblikovala organizacijska struktura koja je najoptimalnija za organizaciju. Vezano uz to, navode se različiti čimbenici organizacijskog dizajna. Najčešći su: tehnologija, veličina organizacije, okolina, interna kultura, nacionalna kultura, strategija te životni ciklus organizacije.

Zbog različitih utjecaja čimbenika organizacije na izgradnju i oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije, razlikuju se organizacijske strukture ne samo jedne organizacije od druge već i organizacijska struktura jedne te iste organizacije koja se promatra u različitim vremenskim razmacima (Sikavica, Novak, 1999, 67-71).

### **3.1. Unutarnji čimbenici organizacije**

Čimbenici organizacije međusobno su povezani. Istodobno utječu na organizaciju te svaki od čimbenika utječe na druge čimbenike, a zajedno utječu na organizacijsku strukturu organizacije. Izbor organizacijske strukture ovisi o onim čimbenicima koji imaju značajniji utjecaj na istu. Mora se odabrati onaj model organizacijske strukture na koji upućuje čimbenik organizacije s najvećim utjecajem. Isto tako, pojedini čimbenici organizacije bit će relevantniji za izbor modela globalne organizacijske strukture, a drugi će više utjecati pri izboru modela organizacije na nižim razinama u organizaciji. Stoga projektant organizacije u svakom trenutku pri projektiranju organizacije mora prepoznati čimbenike organizacije koji su relevantni za izgradnju organizacijske strukture na pojedinim razinama u organizaciji (Sikavica, 2011, 216). Vanjski čimbenici ne mogu se promatrati odvojeno od unutarnjih čimbenika kao što se ni unutarnji i vanjski čimbenici ne mogu promatrati međusobno zato što jedan čimbenik organizacije upućuje na jedno organizacijsko rješenje, a neki drugo na neko drugo rješenje. Bitno je naglasiti da menadžment svake organizacije može imati izniman utjecaj na unutarnje čimbenike jer su pod njegovom kontrolom, a vanjskim čimbenicima se najčešće mora adekvatno prilagođavati i tražiti nova rješenja. U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije koji utječu na njezino oblikovanje svrstavamo: viziju, misiju i ciljeve organizacije, strategiju organizacije, tehnologiju, veličinu i životni ciklus organizacije, ljude, (zaposlenike), u organizaciji, proizvode organizacije te lokaciju organizacije.

Vizija, misija i ciljevi organizacije su povezani te ih se iz tog razloga analizira zajedno. Predstavljaju ciljeve organizacije te smjer i način na koji će se organizacija kretati u budućnosti. Razlikuju se po hijerarhiji ciljeva i vremenskom horizontu na koji se odnose. Svaki od tih čimbenika utječe na ostala dva čimbenika te su sva tri čimbenika pod utjecajem unutarnje i vanjske okoline organizacije. Hijerarhijski gledano vizija je najvažnija, zatim slijedi misija i ciljevi. S obzirom na hijerarhiju ciljeva organizacije vizija se smatra dugoročnim ciljem kojem organizacija teži, odnosi se na ono što neka organizacija želi biti u budućnosti te također predstavlja temelj za razvoj misije organizacije. Vizija organizacije je cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putevima njezinog ostvarenja. Svakoju organizaciji vizija predstavlja smjer kretanja. Vizija ovisi o prirodi organizacije i njezine okoline. Tipična vizija odnosi se na razdoblje od tri do pet godina. Odražava strateške namjere

u smjeru postizanja specifičnih ciljeva. Organizacije koje žele biti uspješne moraju imati jasno određenu viziju. Vizija mora biti realna i ostvariva. Isto tako ona odražava i vrijednosti organizacije koje treba njegovati. Mora biti orijentirana na kupce, usredotočena na ljude i mora se temeljiti na vrijednostima, odnosno uz zadovoljstvo kupaca kao prioritet, moraju se zadovoljiti i potrebe zaposlenih u organizaciji ne dovodeći u pitanje osnovne vrijednosti organizacije. Kako bi se razvila i uspostavila vizija organizacije potrebno je analizirati vlastite dobre i slabe strane te napraviti usporedbu s konkurencijom. Razgovori sa što više kupaca, dobavljačima i sa zaposlenima su od posebne važnosti jer su to ključni sudionici u procesu razvoja vizije organizacije, (Sikavica, 2011, 218-220). Vizija mora biti određena, odnosno konkretna, razumljiva, jasna, realna, (ostvariva), te jednostavna i kratka. Mora sadržavati sve bitne elemente kvalitetne vizije.

Misija organizacije je temeljni razlog postojanja organizacije. Za razliku od vizije koja je usredotočena na budućnost organizacije, misija je usredotočena na sadašnjost. Misija opisuje vrijednosti organizacije, ono čemu organizacija teži i razloge postojanja. Izjava o misiji je definiranje svrhe organizacije i njezino razlikovanje od ostalih organizacija, često je usredotočena na tržište i kupce. U misiji nekih organizacija opisuju se obilježja organizacije kao što su vrijednosti organizacije, kvaliteta proizvoda, prednosti organizacije za zaposlene i slično. Ona opisuje temeljne poslovne aktivnosti organizacije. Misijom se definira ono što organizacija može najbolje raditi. Kupci, odnosno klijenti organizacije ključni su u određivanju njezine misije. Između ostalog, misija sadržava ciljeve koje organizacija treba ostvariti jer se ostvarivanjem misije, tj. sadašnjih ciljeva ostvaruje vizija organizacije. Za razliku od vizije, izjava o misiji je složenija i obuhvatnija. Iznose se specifičnosti te organizacije u usporedbi s nekim drugim organizacijama iz iste industrije, (konkurencija). U misiji su istaknute ključne vrijednosti organizacije, briga za klijente i zaposlene te društveno odgovorno ponašanje organizacije. Svaka izjava o misiji, kao i svaki njezin dio posebno, utječu na oblik i izgradnju organizacije i zahtijevaju odgovarajuće promjene i prilagođavanje organizacije misiji, (Sikavica, 2011, 220-221).

Ciljevi organizacije sadržavaju najvažnija obilježja svake organizacije. Svaka organizacija neovisno o vrsti organizacije ima ciljeve kojima teži i djeluje u svrhu realizacije tih ciljeva, odnosno njima se određuje budućnost organizacije. Ciljevi organizacije su orijentirani na stanje organizacije u bližoj ili daljoj budućnosti. Potrebno je obratiti pozornost

na hijerarhiju ciljeva koja mora poštovati odnos između strateških, taktičkih i operativnih ciljeva, između dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva te odnos između ciljeva organizacije kao cjeline i ciljeva njezinih pojedinih dijelova. Ciljevi moraju biti usklađeni po različitim razinama u organizaciji i s obzirom na njihov vremenski horizont. U okviru ciljeva više razine smješteni su ciljevi niže razine, a u okviru dugoročnih ciljeva smješteni su srednjoročni ciljevi koji su okvir za one kratkoročne. Organizacije ne bi mogle egzistirati bez ciljeva, ne bi imale svrhu postojanja. Ciljevi organizacije provode se planiranjem gdje se postavlja misija i strateški ciljevi organizacije. Strateški ciljevi označavaju ono što organizacija želi postići.

Za dobre se ciljeve još kaže da su pametni, tj. SMART ciljevi, što znači specifični, mjerljivi, usklađeni, ostvarivi i vremenski određeni, a riječ SMART akronim je engleskih riječi tih obilježja ciljeva (Sikavica, 2011, 222-223). Ciljevi organizacije utječu na njezinu organizacijsku strukturu s obzirom na njihovu različitost i hijerarhiju po svim razinama organizacijske hijerarhije. Strateški ciljevi utječu na globalnu organizacijsku strukturu, taktički ciljevi utječu na organizacijsku strukturu divizija, a operativni ciljevi utječu na organizaciju na nižim razinama menadžmenta. Ciljevi odgovaraju na pitanje što organizacija želi postići, a strategija odgovara na pitanje kako organizacija želi postići zacrtane ciljeve. Strategija je način ostvarivanja ciljeva. Od značajne važnosti su vrijednosti organizacije koje utječu na oblikovanje organizacijske strukture zato što utječu ponašanje zaposlenih međusobno i prema klijentima.

Strategija je za neke autore ključan čimbenik organizacije. Organizacija treba odabrati strategiju, a zatim organizaciju prilagoditi strategiji. Strategija daje odgovor na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve te je nužno da bude u interakciji sa svim unutarnjim čimbenicima organizacije i s okolinom kako bi bila uspješna. Strategija se smatra univerzalnim sredstvom za ostvarivanje ciljeva organizacije. Strategije su fleksibilnije i prilagodljivije od ciljeva, iz tog razloga organizacija može primijeniti različite strategije za ostvarivanje istih ciljeva. Strategija ima utjecaj na strukturu organizacije zato što određuje zadatke organizacije, utječe na izbor tehnologije i ljudi u skladu sa zadacima te utječe na okolinu u kojoj poduzeće ostvaruje svoju poslovnu aktivnost. Osnovni cilj strategije je pridobiti klijente i stvoriti kompetitivnu prednost uz zadovoljstvo za dioničare. Neravnoteža između postojeće strateške pozicije u kojoj se organizacija nalazi i željene strateške pozicije naziva se strateški jaz. Svaka

uspješna strategija organizacije mora premostiti strateški jaz. U tu svrhu može poslužiti SWOT analiza koja omogućuje odabir strategije u skladu s misijom i ciljevima organizacije. SWOT analiza temelji se na analizi unutarnjih čimbenika organizacije (snage i slabosti) i vanjskih čimbenika organizacije (prilike i prijetnje). Snage i prilike se trebaju iskoristiti, a prijetnje i slabosti je potrebno ukloniti.

Prema Porteru, za definiranje strategije organizacije potrebno je dati odgovore na pitanja što organizacija sada radi, što se događa u okolini organizacije i što organizacija treba sljedeće učiniti. Potrebno je identificirati tekuću strategiju i pretpostavke, identificirati čimbenike uspjeha i neuspjeha u djelatnosti, sposobnosti i ograničenja konkurenata, promjene vlasti i društva te jake strane i slabosti organizacije u odnosu na konkurenciju. Također, potrebno je usporediti sadašnju strategiju sa situacijom u okolini, ustanoviti alternativne tijekomove akcije i izabrati najbolju inačicu (Sikavica, 2011, 224-227; Sikavica, Novak, 1999, 75-77). Strategija svake organizacije mora biti unikatna i neprepisiva kako bi organizacija bila bolja od svoje konkurencije. Porter navodi tri uobičajene generičke strategije: strategija diversifikacije, strategija niskih troškova i strategija segmentacije.

Kod strategije diferencijacije nude se diferencirani proizvodi drukčiji od konkurencije koje će kupiti određena kategorija kupaca bez obzira na višu cijenu. Kupac očekuje da će dobiti odgovarajuću vrijednost za novac koji je platio. Strategija niskih troškova polazi od proizvodnje proizvoda ili usluga za kategoriju kupaca koji traže niske cijene kako bi organizacija pobijedila konkurenciju jeftinijim proizvodima odnosno uslugama čime se također može povećati obujam prodaje. Strategija segmentacije je usredotočena na dio tržišta odnosno na uži segment kupaca te se može koristiti strategijama niskih troškova i diferencijacije, ovisno o potražnji tog dijela tržišta. Kod strategije rasta razlikujemo povezanu diversifikaciju i nepovezanu diversifikaciju. Kod povezanu diversifikacije primjenjuje se divizijska organizacijska struktura s umjerenim stupnjem centralizacije i velikim stožerom. Kontrola, (financijska, strateška), je na razini profitnog centra, mjere nagrađivanja su subjektivne/objektivne i razvoj karijere zaposlenih je unutar organizacije. U slučaju nepovezane diversifikacije nailazimo na holding – organizaciju s malim stupnjem centralizacije i stožerom gdje je kontrola na razini centra investicija. Mjere nagrađivanja su objektivne (tržište) i razvoj karijere zaposlenih je unutar divizija. Organizacije mogu odabrati različite strategije: širenje obujma, geografsko širenje, vertikalna integracija, diversifikacija.

Svaka od tih strategija zahtijeva određene promjene u oblikovanju radnih mjesta koja će biti više ili manje specijalizirana, s većom ili manjom dubinom odnosno opsegom poslova koji će se obavljati na nekom radnom mjestu, ovisno o strategiji. Izbor strategije utječe na cjelokupnu organizaciju. Ciljevi organizacije, strategija i struktura organizacije su povezani i uzajamno uvjetovani (Sikavica, 2011, 228-232).

Tehnologija je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije zato što s obzirom na tehnologiju proizvodnje i poslovanja razlikujemo organizacijske strukture brojnih organizacija. Tehnologija, osim što utječe na promjene u organizaciji, izaziva promjene u cijelom društvu. Pod tehnologijom podrazumijevamo proces pretvaranja inputa u outpute, znanje, opremu, tehnike i aktivnosti kojima se organizacije koriste u tim istim procesima. Uključuje radne procedure jednako kao i strojeve. Ona je srž procesa transformacije i uključuje metode proizvodnje, tijek posla i opremu. Tehnologija podrazumijeva proizvodne postupke koji uvelike utječu na organizaciju. Suvremena tehnika, tj. proizvodna oprema, kao i novi tehnološki postupci, zahtijevaju novu, drukčiju podjelu rada i novu unutarnju organizaciju. Utjecaj tehnologije na oblikovanje organizacije najveći je u proizvodnji premda ona izaziva promjene u cijeloj organizacijskoj strukturi organizacije. Osim na proizvodnu tehnologiju, mora se obratiti pozornost i na uslužnu tehnologiju zato što sve više zaposlenih radi u području usluga te zato što neke uslužne djelatnosti poprimaju obilježja industrije. Pod obilježja uslužne tehnologije spadaju: istodobna proizvodnja i potrošnja, outputi orijentirani prema kupcu, sudjelovanje kupaca, neopipljivi outputi, radno je intenzivna jer su radnici u kontaktu s klijentima. Proizvodnu tehnologiju obilježavaju: proizvodnja robe za kasniju uporabu, standardizirani outputi, tehnička jezgra je odvojiva od kupaca, opipljivi outputi, kapitalno je intenzivna. Postoje organizacije koje imaju elemente jedne i druge tehnologije, tj. proizvode proizvode, ali i pružaju usluge. (Sikavica, 2011, 233-236)

Razlikujemo rutinske i nerutinske usluge. Organizacija rutinskih usluga je birokratska, a organizacija koja pruža nerutinske usluge je pretežno organska. Bila tehnologija proizvodna ili uslužna, njezin utjecaj na organizaciju izuzetno je velik. Suvremena tehnika, kao i novi tehnološki postupci, zahtijevaju novu, drukčiju podjelu rada te novu unutarnju organizaciju procesa rada. Prema P. R. Lawrenceu tehnologija djeluje na organizaciju na tri načina: određuje ljudske inpute te ukupne potrebe za ljudskim potencijalima i strukturu zaposlenih, a određuje i globalna obilježja organizacijske strukture, postupaka i procesa te pojedinačni



zadatak koji obavlja pojedinac, kao i skupni zadatak koji obavlja organizacijska jedinica, (Sikavica, 2011, 236-237; Sikavica, Novak, 1999 78-79).

S obzirom na tehnologiju proizvodnje organizacije svrstavamo u tri kategorije: organizacije pojedinačne ili maloserijske proizvodnje, organizacije masovne ili velikoserijske proizvodnje i organizacije kontinuirane ili procesne proizvodnje. Organizacije pojedinačne proizvodnje karakterizira proizvodnja jednoga ili više proizvoda prema posebnim zahtjevima kupaca, organizaciju masovne proizvodnje karakterizira velika količina proizvodnje istih ili sličnih proizvoda, a organizacije kontinuirane proizvodnje karakterizira proizvodnja koja teče kontinuirano. Kod pojedinačne i procesne tehnologije prisutna je niska specijalizacija prilikom oblikovanja radnih mjesta, velika dubina (složeni poslovi) i veliki obuhvat poslova. Također, oblikovanje organizacije karakteriziraju mala složenost, mala formalizacija i mala centralizacija. Kod tehnologije masovne proizvodnje prisutna je velika specijalizacija, mala dubina i mali obuhvat poslova. Oblikovanje organizacije karakteriziraju velika složenost, formalizacija i centralizacija. Prema C. Perrowu tehnologija je klasificirana na rutinsku, inženjersku, zanatsku i nerutinsku. U današnje vrijeme od velike važnosti je i informacijska tehnologija gdje znanje i informacije postaju glavni resurs organizacije što joj osigurava konkurentsku prednost. Informacijska tehnologija izaziva velike promjene unutar organizacije i u njezinom odnosu s okolinom. Tehnologija određuje raspon kontrole i broj razina u hijerarhiji organizacije, isto tako, različite tehnologije zahtijevaju različit koncept menadžmenta, dublju ili pliću hijerarhiju i obrazovanje zaposlenih.

Veličina organizacije važna je prilikom oblikovanja organizacijske strukture jer izbor organizacijske strukture ovisi upravo o veličini organizacije. Parametri za mjerenje veličine organizacije su: broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda, veličina ostvarenog profita, udio organizacije na tržištu ponude proizvoda i usluga te vrijednost imovine organizacije. Kao kriterij veličine organizacije najčešće se uzima broj zaposlenih zato što o tome ovise broj organizacijskih razina, dubina podjele rada, veći ili manji stupanj specijalizacije, broj i struktura organizacijskih jedinica, broj radnih mjesta te tip i način organizacije radnih mjesta. U skladu s navedenim postoje male, srednje i velike organizacije. Obilježja male organizacije su: proizvodnja u malim količinama, regionalna orijentacija, organska struktura, fleksibilnost, niska formalizacija, centralizacija, mala diferencijacija, organizacija je plitka (jednostavna) s blagom specijalizacijom, a vođenje je individualno. Manje organizacije se lakše prilagođavaju

promjenama u okolini zbog plitke podjele rada i jednostavnije strukture, za razliku od velikih organizacija sa dubokom organizacijom i složenom strukturom. Velike organizacije obilježavaju: ekonomija veličine, globalna orijentacija, birokratska struktura, organizacija je složena i rigidna, visoka formalizacija, visoka, duboka organizacija, decentralizacija, visoka specijalizacija, velika diferencijacija te timsko vođenje. U velikim organizacijama menadžment se od individualnog kreće prema timskom, tj. projektnom menadžmentu. Manjim organizacijama će odgovarati funkcijska organizacijska struktura, dok će onim većima biti primjerenija predmetna (teritorijalna) organizacijska struktura. Organizacije različite veličine također se razlikuju i po dimenzijama organizacije (formalizacija, složenost i centralizacija).

Pod životnim ciklusom organizacije podrazumijevamo način na koji razmišljamo o rastu organizacije i promjenama. Organizacije s kratkim životnim ciklusom najčešće nisu u mogućnosti adekvatno odgovoriti na izazove iz okoline i na same promjene u okolini zbog nedostatka znanja i iskustva. Važnu ulogu igra menadžment organizacija koji mora adekvatno reagirati na izazove i naći nova rješenja kako bi organizacija prebrodila poteškoće te kako bi na kraju krajeva uspjela opstati. Organizacije tijekom životnog ciklusa prolaze kroz uspone i padove. Ako se u pojedinim fazama životnog ciklusa organizacije uspješno prevladaju prepreke, organizacija nastavlja rasti i dalje se razvijati. U svakoj fazi životnog ciklusa organizacije organizacija se mora prilagoditi obilježjima te faze njezinog razvoja jer svaka faza ima svoje specifičnosti i utjecaj na oblikovanje organizacije i koncepciju menadžmenta te na vođenje organizacije, postavljanje ciljeva. Za R. L. Dafta postoje četiri faze koje prolazi svaka organizacija u svom životnom ciklusu: poduzetnička faza (faza izgradnje), faza kolektivnog duha (faza rasta), faza formalizacije (faza diferencijacije) i faza elaboracije (faza usavršavanja). Svaka faza traje određeno, dulje ili kraće vrijeme, to ovisi o vrsti djelatnosti organizacije, o sposobnosti menadžmenta, o okolini organizacije i mnogim drugim čimbenicima. (Sikavica, 2011, 258)

Poduzetnička faza započinje s osnivanjem organizacije, poduzetnik i njegova kreativnost utječu na njezin rast i opstanak. Poduzetnik mora, ako je to potrebno, prepustiti vođenje iskusnim menadžerima kako bi organizacija opstala. U fazi kolektivnog duha organizacija je narasla u pogledu broja zaposlenih i količini proizvodnje. Zaposlenima su jasno dodijeljeni zadatci i odgovornosti. Vrhovni menadžeri moraju biti spremni na delegiranje poslova i odgovornosti na niže razine u organizaciji. Ako to nije slučaj, onda organizacija

mora pronaći način da se odjeli kontroliraju i koordiniraju bez izravnog nadzora vrhovnog menadžmenta. Fazu formalizacije obilježava uvođenje pravila, procedura i kontrolnih sustava, tj. uspostavljanje unutarnjeg ustrojstva. Formalizacijom se organizacija birokratizira. Vrhovni menadžment je fokusiran na strateška pitanja i planiranje, a operativne poslove obavljaju menadžeri na srednjoj razini menadžmenta. U fazi elaboracije razvija se novi oblik suradnje i timskog rada među zaposlenima. Organizacija je podijeljena na velik broj divizija.

Za fazu elaboracije specifična je revitalizacija organizacije – inoviranje, mijenja se vrhovni menadžment. Organizacije koje se ne uspiju revitalizirati najčešće propadaju. Da bi se to spriječilo, može se primijeniti smanjivanje organizacije što uključuje: smanjivanje broja zaposlenih, preoblikovanje organizacije (uklanjanje nekih funkcija, proizvoda ili razina menadžmenta, preoblikovanje zadataka, spajanje više jedinica u jednu) i preoblikovanje sustava (poboljšanja, inovacije).

Ljudi odnosno zaposlenici se smatraju najvažnijim čimbenikom organizacije jer su jedini živi element organizacije. Pod pojmom ljudski potencijali misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema usmjeravanju ciljeva. Organizacija i zaposleni u njoj moraju biti međusobno usklađeni. Iako su i ostali unutarnji čimbenici važni, ljudi se smatraju najvažnijim čimbenikom zato što je njihov utjecaj na strukturu organizacije presudan. Upravljanje ljudima je ključno za ostvarenje ciljeva svake organizacije jer uspjeh organizacije ovisi o znanjima, vještinama i sposobnostima ljudi te o njihovoj volji i motiviranosti za radom. Ljudi utječu na organizaciju na više načina, i to kompozicijom odnosno sastavom zaposlenih, svojim znanjima i sposobnostima, koncepcijom menadžmenta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije (Sikavica, 2011, 266). Sastav zaposlenih u svakoj organizaciji određen je zahtjevima radnih mjesta. Svako radno mjesto zahtijeva različito radno iskustvo, nivo obrazovanja, kompetencije, znanja, sposobnosti i vještine.

Zaposleni moraju odgovarati zahtjevima radnog mjesta kako bi mogli ispuniti očekivanja te izvršavati radne zadatke i poslove adekvatno i na zadovoljavajućoj razini. U organizaciji u kojoj ljudi posjeduju veća znanja i sposobnosti, organizacija će biti jednostavnija i plića, komuniciranje će biti lakše, a raspon kontrole širi za razliku od organizacija u kojima zaposleni imaju manju količinu znanja i vještina gdje nailazimo na složeniju i dublju

organizaciju s otežanim komuniciranjem i užim rasponom kontrole. Nadalje, zaposleni s višim stupnjem obrazovanja težat će većoj autonomiji, većem stupnju decentralizacije i sudjelovanja u upravljanju te organskoj strukturi, dok su zaposleni s nižim stupnjem obrazovanja skloniji centralizaciji odlučivanja, manjoj autonomiji i birokratskoj strukturi. Pošto je ljudski kapital jako važan, organizacija mora ulagati u ljude i u znanje, pogotovo u današnjem vremenu gdje se mora ići u korak s razvojem tehnologije i inovacijama kako bi se ostvarila konkurentna prednost. Mora se voditi računa o tome kako zaposleni utječu na organizaciju, tj. da li se zauzimaju za provođenje organizacije ili s druge strane da li dovode u pitanje opstanak i budućnost organizacije.

O vrsti proizvoda ili usluga koje organizacija proizvodi odnosno pruža ovisi izbor modela globalne organizacijske strukture organizacije i organizacija pojedinih elemenata strukture. Proizvod koji organizacija proizvodi utječe na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni. Organizacija neke proizvodne organizacije će se razlikovati s obzirom na to proizvodi li ona jedan ili više različitih proizvoda, s obzirom na količinu proizvedenih proizvoda, načine proizvodnje te spoznaju o tome kome su ti proizvodi namijenjeni, (Sikavica, 2011, 271).

Organizacijske strukture organizacija razlikuju se s obzirom na različitost proizvoda koje proizvode. Ako organizacija proizvodi jedan proizvod, ona će biti funkcijska. Ako organizacija proizvodi nekoliko sličnih proizvoda, istim tehnološkim postupkom uz zajedničku pripremu proizvodnje, tada će također biti primjerena funkcijska organizacijska struktura. Ukoliko organizacija proizvodi veći broj različitih proizvoda, upotrebljavajući različite tehnologije proizvodnje, bez zajedničke organizacije pripreme proizvodnje tada se bira divizijska odnosno predmetna organizacijska struktura upravo zbog različitosti proizvoda, tj. usluga. Na najvišoj organizacijskoj razini bit će formirane divizijske organizacijske jedinice. Na organizaciju također utječe i količina proizvedenih proizvoda. Ako se proizvodi jedan proizvod, uspostavlja se projektna organizacija, karakteristična je organska struktura. Za organizaciju koja proizvodi velike količine istog proizvoda primjerena je birokratska organizacija radi dublje podjele rada i specijalizacije rada.

Proizvodi utječu na organizaciju u pogledu načina proizvodnje. Razlikujemo proizvodnju na načelima pojedinačne, masovne i procesne proizvodnje. Pojedinačna i procesna proizvodnja zahtijevaju organsku strukturu, a za masovnu proizvodnju primjerena je

birokratska organizacija. U pojedinačnoj proizvodnji važno je pribaviti narudžbe, u masovnoj je važna efikasna prodaja, a u procesnoj proizvodnji je cilj stvoriti stabilno tržište. Proizvod određuje tip i način proizvodnje te određuje organizaciju proizvodnje i opremu koja je za nju potrebna. Pojedinačna proizvodnja zahtijeva uporabu univerzalnih strojeva te radnike sa širokim spektrom kvalifikacija. Masovna, procesna i serijska proizvodnja zahtijevaju linijski raspored opreme, kontinuirani proizvodni proces bez zastoja, proizvodnju na tekućoj traci, mehaniziranu i automatiziranu proizvodnju sa zatvorenim tipom radnih mjesta gdje je fokus na prodajnoj funkciji koja omogućuje plasiranje proizvoda organizacije na širem domaćem i međunarodnom tržištu. (Sikavica, 2011, 271)

Za razliku od ostalih unutarnjih čimbenika organizacije, lokacija je relativno stabilna veličina. Najmanje je sklona promjenama. Ovisno o izboru lokacije, troškovi poslovanja organizacije bit će veći ili manji, što uvjetuje brojne promjene i prilagodbe u njoj. Lokacija utječe na organizaciju, ali i na organizaciju života ljudi koje lokacija povezuje. Na svaku organizaciju utječe lokacija njezinih kupaca i dobavljača isto kao što lokacija organizacije utječe na kupce i dobavljače. Ovisno o njihovoj blizini ili udaljenosti njihove će organizacije biti drugačije, kao i troškovi poslovanja. Za organizaciju je najpogodnije odabrati onu lokaciju koja je u blizini najveće koncentracije kupaca i dobavljača. Lokacija posla odnosi se na fizičku lokaciju na kojoj organizacija obavlja svoje operacije. Ona je važna za sve organizacije bilo to proizvodne i uslužne, profitne ili neprofitne. Za neke organizacije ona je presudna za opstanak – maloprodaja i uslužne djelatnosti.

Za organizacije koje se bave pružanjem intelektualnih usluga lokacija nije ključna s obzirom na elektroničku povezanost njihovih članova, dok je za proizvodne organizacije vrlo bitan čimbenik. Iako je lokacija najstabilniji čimbenik, ona se po potrebi može mijenjati, pogotovo kada se organizacija nalazi na pogrešnoj lokaciji. Lokacija se može mijenjati premještanjem određenih proizvodnji ili proizvodnih aktivnosti, spajanjem dviju ili više organizacija, akvizicijama drugih organizacija ili pak prodajom organizacije ili nekih njezinih dijelova. Na lokaciju neke organizacije utječu sljedeći čimbenici: blizina kupaca i dobavljača, raspoloživost odgovarajućih ljudi, osobne sklonosti vlasnika, lokacija ostalih organizacija, transport i ostala infrastruktura, ograničenje korištenja zemljišta i troškovi zemljišta, razina lokalnih poreza, mogućnost dobivanja državne potpore i prostor za rast i širenje, (Sikavica, 2011, 275).

Makrolokacija organizacije odnosi se na fizičku lokaciju organizacije dugoročno. Može označavati izbor zemalja u kojima organizacija želi poslovati. Mikrolokacija podrazumijeva izbor lokacije nakon što je donesena odluka o makrolokaciji. Dobar odnosno loš izbor makrolokacije i mikrolokacije trajno utječe na koncepciju organizacije, na način organizacije funkcije nabave i prodaje te funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Organizacija nabavne funkcije ovisi o blizini tržišta nabave i broju dobavljača, a organizacija prodajne funkcije ovisi o blizini tržišta prodaje i broju kupaca.

### **3.2. Vanjski čimbenici organizacije**

Proizvodi utječu na organizaciju u pogledu načina proizvodnje. Razlikujemo proizvodnju na načelima pojedinačne, masovne i procesne proizvodnje. Pojedinačna i procesna proizvodnja zahtijevaju organsku strukturu, a za masovnu proizvodnju primjerenija je birokratska organizacija. U pojedinačnoj proizvodnji važno je pribaviti narudžbe, u masovnoj je važna efikasna prodaja, a u procesnoj proizvodnji je cilj stvoriti stabilno tržište. Proizvod određuje tip i način proizvodnje te određuje organizaciju proizvodnje i opremu koja je za nju potrebna. Pojedinačna proizvodnja zahtijeva uporabu univerzalnih strojeva te radnike sa širokim spektrom kvalifikacija. Masovna, procesna i serijska proizvodnja zahtijevaju linijski raspored opreme, kontinuirani proizvodni proces bez zastoja, proizvodnju na tekućoj traci, mehaniziranu i automatiziranu proizvodnju sa zatvorenim tipom radnih mjesta gdje je fokus na prodajnoj funkciji koja omogućuje plasiranje proizvoda organizacije na širem domaćem i međunarodnom tržištu. (Sikavica, 2011, 271)

Za razliku od ostalih unutarnjih čimbenika organizacije, lokacija je relativno stabilna veličina. Najmanje je sklona promjenama. Ovisno o izboru lokacije, troškovi poslovanja organizacije bit će veći ili manji, što uvjetuje brojne promjene i prilagodbe u njoj. Lokacija utječe na organizaciju, ali i na organizaciju života ljudi koje lokacija povezuje. Na svaku organizaciju utječe lokacija njezinih kupaca i dobavljača isto kao što lokacija organizacije utječe na kupce i dobavljače. Ovisno o njihovoj blizini ili udaljenosti njihove će organizacije biti drugačije, kao i troškovi poslovanja. Za organizaciju je najpogodnije odabrati onu lokaciju koja je u blizini najveće koncentracije kupaca i dobavljača. Lokacija posla odnosi se na fizičku lokaciju na kojoj organizacija obavlja svoje operacije. Ona je važna za sve organizacije bilo to

proizvodne i uslužne, profitne ili neprofitne. Za neke organizacije ona je presudna za opstanak – maloprodaja i uslužne djelatnosti.

Za organizacije koje se bave pružanjem intelektualnih usluga lokacija nije ključna s obzirom na elektroničku povezanost njihovih članova, dok je za proizvodne organizacije vrlo bitan čimbenik. Iako je lokacija najstabilniji čimbenik, ona se po potrebi može mijenjati, pogotovo kada se organizacija nalazi na pogrešnoj lokaciji. Lokacija se može mijenjati premještanjem određenih proizvodnji ili proizvodnih aktivnosti, spajanjem dviju ili više organizacija, akvizicijama drugih organizacija ili pak prodajom organizacije ili nekih njezinih dijelova. Na lokaciju neke organizacije utječu sljedeći čimbenici: blizina kupaca i dobavljača, raspoloživost odgovarajućih ljudi, osobne sklonosti vlasnika, lokacija ostalih organizacija, transport i ostala infrastruktura, ograničenje korištenja zemljišta i troškovi zemljišta, razina lokalnih poreza, mogućnost dobivanja državne potpore i prostor za rast i širenje, (Sikavica, 2011, 275).

Makrolokacija organizacije odnosi se na fizičku lokaciju organizacije dugoročno. Može označavati izbor zemalja u kojima organizacija želi poslovati. Mikrolokacija podrazumijeva izbor lokacije nakon što je donesena odluka o makrolokaciji. Dobar odnosno loš izbor makrolokacije i mikrolokacije trajno utječe na koncepciju organizacije, na način organizacije funkcije nabave i prodaje te funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Organizacija nabavne funkcije ovisi o blizini tržišta nabave i broju dobavljača, a organizacija prodajne funkcije ovisi o blizini tržišta prodaje i broju kupaca.

Pod društvenom okolinom podrazumijevamo stavove, očekivanja, želje, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaje ljudi u određenoj skupini ili društvu odnosno sustav vrijednosti koje se promiču u nekom društvu. Sustav vrijednosti kojeg imaju svaka država i društvo se odražava na organizaciju. Od organizacija, tj. od menadžera se traži društvena odgovornost i etično ponašanje u obavljanju poslovnih aktivnosti. Vezano uz to, valja spomenuti pokret za zaštitu okoliša koji se zauzima za očuvanje prirodnih bogatstava i koji od organizacija zahtijeva ulaganje sredstava za zaštitu okoliša kako poslovanje organizacija ne bi narušilo ekološku ravnotežu. Društveno odgovorno ponašanje je anticipativno i preventivno, traže se rješenja za rješavanje društvenih problema. Poslovne aktivnosti organizacije ne mogu se promatrati odvojeno od društvenih aktivnosti i ciljeva zato

što organizacije svojim društveno odgovornim ponašanjem mogu doprinijeti rješavanju globalnih društvenih problema.

Menadžeri su dužni prilagođavati način vođenja i upravljanja organizacijom demografskim kretanjima jer demografska okolina dugoročno djeluje na organizaciju. Demografska okolina je potencijalni izvor rada i izvor potencijalnih kupaca. Organizacije bi trebale pratiti demografske trendove kako bi mogle uspostaviti svoje buduće strategije i ciljeve. Bitna je stopa nataliteta, dob stanovništva, način života, veličina obitelji, migracije stanovništva te različitost kultura i običaja u nekoj zemlji. Također, važna je razina i potreba za obrazovanjem stanovništva. Od organizacije se traži fleksibilnost u načinu nagrađivanja zaposlenih, stimulativna radna sredina kako bi se zaposlenici osjećali sigurno, poštovano te kako bi osjećali da se cijeni njihov doprinos organizaciji. (Sikavica, 2011, 296)

Pod politikom se misli na politički sustav, tj. vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija. Svaki politički sustav ima svoja obilježja i specifičnosti koje određuju kakvo će biti djelovanje poslovnih subjekata – hoće li biti slobodno ili kontrolirano te je li riječ o kapitalizmu ili socijalizmu. Otvorena, demokratska i tržištu orijentirana društva pogoduju razvoju organizacije i njezinom iskazivanju sposobnosti i potencijala. Na organizaciju utječu nadnacionalna, nacionalna i subnacionalna politika koje organizacija mora poštovati i prilagođavati im se. Mora se obratiti pozornost na vladine intervencije u ekonomiju te na promjene koje one donose. Jedna od strategija kojima se organizacije koriste kako bi se nosile s političkim izazovima je lobiranje gdje se pokušava utjecati na vladine odluke tako da joj se predoče informacije o posljedicama zakona koje namjerava donijeti. Lobiranjem se može postići donošenje zakona koji pogoduje određenoj djelatnosti, a samim time i organizacijama koje se nalaze u njoj dok se s druge strane organizacije koje nisu dio te djelatnosti mogu naći u nepovoljnoj političkoj okolini. U političku okolinu spada i politička nesigurnost kao posljedica političkoga rizika, (Sikavica, 2011, 298).

Pravna okolina je povezana s političkom okolinom te organizacija mora djelovati u skladu s njom. Pod pravnom okolinom podrazumijevamo sve zakone, propise i druge zakonske i podzakonske akte koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje. Pravnu okolinu nazivamo još i institucionalnim uvjetima na koje organizacija ne može uopće djelovati, već im se mora prilagoditi. Pravna okolina mora biti izrazito stabilna kako bi organizacije mogle sigurno djelovati unutar nje te kako bi imale jasne pravne okvire unutar kojih će poslovati.



Organizacije moraju zakonodavstvo implementirati u svoju strukturu, u Republici Hrvatskoj zakonodavstvo se prilagođava zakonima EU. Svaka država zakonima određuje pravila koja se moraju poštovati. Menadžerima pomažu pravne službe unutar organizacije ili odvjetnički uredi. S gledišta organizacija i njihova funkcioniranja bilo bi poželjno da se pravna okolina što rjeđe mijenja i da bude što stabilnija, kako bi se time osigurala dugoročna ulaganja u određenom poslu. Samim time bi se smanjila i pravna nesigurnost, a povećala sigurnost očekivanih rezultata u tom poslu, (Sikavica, 2011, 299).

Organizacije moraju poznavati nacionalnu kulturu i kulturu zemalja u kojima posluju. Kulturu definiramo kao sustav shvaćanja, vrijednosti, etike, uvjerenja, životnih stilova, osobnosti i karaktera. Kulturna okolina predstavlja izazov za organizacije zato što slojevita i višerazinska. Isto tako, organizacije moraju voditi računa o kulturnim vrijednostima svojih zaposlenika, posebno kada dolaze iz različitih kultura. Poštivanje kulturne okoline važno je i radi procesa globalizacije te međunarodnih spajanja i preuzimanja. Ako su kulturne razlike između zemalja prevelike, one uzrokuju nemogućnost poslovanja i uspostavljanja suradnje. Globalizacija zahtijeva od menadžera diljem svijeta da poštuju kulturne različitosti i da se ponašaju u skladu s istima. Menadžment mora biti sposoban uklopiti različite kulture u korporativnu strukturu (multikulturalnost).

U međunarodnu okolinu spada okolina onih organizacija koje posluju izvan matične zemlje. Organizacija mora poznavati međunarodnu okolinu ako plasira svoje proizvode i usluge u inozemstvo. Čimbenici ostaju isti, mijenja se samo zemlja poslovanja odnosno tržište. Međunarodna okolina dijeli se na opću i na specifičnu. U opću međunarodnu okolinu ubrajamo ekonomske, demografske, tehnološke, kulturne i društvene snage, a u specifičnu međunarodnu okolinu ubrajamo kupce, sindikate, vladu, distributere, dobavljače i konkurente. Prema R. L. Daftu u komponente ekonomske okoline spadaju: infrastruktura zemlje, tržište sirovina i proizvoda, ekonomski razvoj, dohodak i ekonomski uvjeti. Pravno – politička okolina uključuje političku nestabilnost, zakone i propise, politički rizik, poreze i slično. Društveno – kulturnu okolinu jezik, religija, društvene vrijednosti i vjerovanja, obrazovanje.

Integracijski procesi jedan su od vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedina organizacija može donekle utjecati ako je i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama, bilo da im se pripaja ili spaja, (Sikavica, 2011, 302-303). Oni izazivaju promjene u organizaciji gdje se u onim organizacijama koje ulaze u integraciju može upravljati

promjenama dok se one organizacije koje su izvan integracijskog procesa moraju prilagođavati promjenama. Integracija izaziva promjene u organizaciji u smislu promjena u organizaciji proizvodnje, organizaciji izvanproizvodnih funkcija i promjena u organizaciji menadžmenta i upravljanju. Integracijski procesi odnose se na vanjski rast organizacije, a u unutarnjem rastu organizacija reinvestira profit u vlastiti posao.

Fuzija, tj. spajanje jedan je od oblika međuorganizacijskih odnosa, a nastaje spajanjem dviju ili više organizacija te osnivanjem nove organizacije. Organizacije se odlučuju na fuziju iz ekonomskih razloga kao što su jačanje konkurentske moći na tržištu, uklanjanje konkurencije i povećanje profitabilnosti organizacije. Integrirane organizacije prenose svu svoju imovinu te gube samostalnost. Veća organizacija preuzima vlasništvo nad manjom organizacijom. Postoji više načina fuzije: organizacija kupuje imovinu druge organizacije, kupnja dionica druge organizacije, zamjena imovine jedne organizacije za dionice druge organizacije te zamjena dionica između organizacije.

Akvizicija, (pripajanje), označava pripajanje jedne ili više organizacija drugoj organizaciji te može biti prijateljska ili neprijateljska. Pri akviziciji jedna organizacija kupuje drugu organizaciju, tj. preuzima je, nadzire ili ima svoj udio u njoj. U fuziju ulaze organizacije podjednake veličine i važnosti, a u akviziciji postoje velike razlike u veličini i ekonomskoj snazi organizacija. Najčešće se manje organizacije pripajaju većim organizacijama koje onda imaju nadzor nad dionicama novoosnovane organizacije. Akvizicija podrazumijeva potpunu integraciju manje organizacije u veću. Horizontalna integracija je spajanje ili pripajanje konkurentskih organizacija. Vertikalna integracija je spajanje organizacija na temelju onoga što prethodi ili slijedi onome čime se organizacija bavi u lancu opskrbe, (kupci, dobavljači). Nepovezana organizacija je fuzija ili akvizicija organizacija koje pripadaju različitim industrijama, (diversifikacija), to je oblik vanjskog rasta organizacije. U nepovezane organizacije spadaju koncentrične integracije – organizacije imaju nešto zajedničko i konglomeratske integracije u kojima organizacije nemaju ništa zajedničko. Također, postoje i strateški savezi koji su definirani kao jedan od najboljih i najbržih načina odgovaranja na izazove i traženja rješenja. Njihova prednost je ta što se mogu brže i lakše uspostaviti za razliku od spajanja i pripajanja, fleksibilniji su te je zbog toga njihovo formiranje postalo sve učestalije. Dolaze u obliku formalnih i neformalnih sporazuma. Prednosti strateških saveza su smanjivanje rizika u poslovanju, značajnije preuzimanje znanja, ekonomija veličine, promjena

tehnologije, ostvarivanje konkurentske prednosti, ulazak na nova tržišta uz manje troškove, jačanje tržišne pozicije, smanjivanje troškova poslovanja i sl. Najčešći oblici strateških saveza su zajednička ulaganja i neformalna partnerstva.

Kupci su najvažniji čimbenik vanjske okoline organizacije zato što izravno utječu na organizaciju i organizacijsku strukturu. Organizacije prvenstveno postoje i djeluju upravo zato da bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca te kako bi se ostvario prihod, a samim time i svrha njihovog postojanja i poslovanja. Organizacije se moraju mijenjati i prilagođavati svoje proizvode i usluge u skladu sa željama i potrebama kupaca. Pojam kupcima orijentirana organizacija odnosi se na one organizacije čija je struktura najprimjerenija potrebama i interesima kupaca jer su oni od iznimne važnosti za uspjeh organizacije. Odnos prema kupcima ovisan je o odnosu ponude i potražnje pojedinih proizvoda ili usluga te o konkurenciji. Menadžment je dužan proizvode i usluge učiniti što dostupnijima kupcima. U svrhu razvoja proizvoda za odgovarajuću cijenu, organizacije putem istraživačkih centara ispituju mišljenje kupaca u pogledu izmjena, poboljšanja i unaprjeđenja proizvoda što se u konačnici pozitivno odražava na njegovu kvalitetu. Organizacija se mora prilagoditi različitim profilima kupaca na različite načine tražeći odgovarajući pristup svakoj kategoriji kupaca te mora dobro upoznati tržište na koje namjerava plasirati svoje proizvode odnosno usluge. Kupci izazivaju promjene u organizaciji, prvenstveno u prodaji, a zatim i u ostalim poslovnim funkcijama pošto se mora zadovoljiti potražnja. S obzirom na namjenu proizvoda tržišta mogu biti lokalna, regionalna, državna i međunarodna.

Svaka organizacija se mora prilagođavati konkurenciji i odgovarati na postavljene izazove konkurenata putem strategija koje stvara menadžment organizacije. Konkurencija je čimbenik organizacije kojega je nemoguće kontrolirati, djeluje iznenadno. Konkurencijom se smatra organizacija iz iste djelatnosti koja je podjednake snage, tj. tržišnog potencijala. Svaki poslovni subjekt ima svoju konkurenciju osim monopola. Svaka organizacija mjeri uspjeh svog poslovanja s konkurencijom odnosno s organizacijama iz iste djelatnosti kako bi mogla adekvatno odgovoriti na konkurentske izazove te ostvariti konkurentsku prednost poduzimanjem potrebnih mjera i akcija. Također, organizacija mora analizirati poslovanje konkurenata kako bi mogla uspostaviti odgovarajuću strategiju poslovanja koja mora biti jedinstvena i naprepisiva. Samo se strategijom organizacija može oduprijeti konkurenciji – kvaliteta proizvoda i konkurentna cijena u skladu s kvalitetom. Prema Porteru organizacije su

izložene utjecaju pet snaga konkurencije, a to su: postojeća konkurencija, nova konkurencija, zamjenska roba i usluge, pritisak kupaca i pritisak dobavljača gdje se organizacija mora nositi s pregovaračkim moćima kupaca i dobavljača u svrhu postizanja dogovora koji je najoptimalniji za organizaciju. Veliku važnost ima informacijska tehnologija koja pojačava konkurenciju, ali isto tako daje organizaciji priliku za veće prihode ako se organizacija zna koristiti podacima i informacijama koje ona pruža. Kako bi pobijedile konkurenciju, organizacije se služe različitim konkurentskim strategijama kao što su strategija niskih troškova, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja. U tu svrhu organizacije se također služe patentima, inoviranjem i usavršavanjem proizvoda, marketingom te znanjima i sposobnostima zaposlenika. Najbolji način odgovora na izazove konkurencije je kombiniranje navedenih strategija i načina.

Organizacije se na tržištu nabave susreću s tržištem dobavljača za sirovine, energiju, materijale, novac, proizvode, dijelove i sklopove od kojih dobiva sve što je potrebno za proizvodnju robe ili usluga. Dobavljači imaju izrazit utjecaj na organizaciju koji se odražava na brojne aspekte organizacije i koji ovisi o njihovoj pregovaračkoj moći. Na organizaciju utječe intenzitet poslovnih veza s dobavljačima, udaljenost od dobavljača te raznovrsnost roba koja se od njih nabavlja. Dobavljači utječu na organizaciju i s financijskog aspekta jer je organizacija dužna podmirivati obveze prema dobavljačima. Broj dobavljača i količina nabave ovise o prodaji. Različitost dobavljača i odnosa s njima ovisi o različitosti inputa. Racionalizacijom mreže dobavljača smanjuju se troškovi inputa u organizaciji (troškovi nabave, računovodstva). Uvođenje JIT-a, tj. sustava nabave upravo na vrijeme, igra veliku ulogu u upravljanju nabavom jer unaprijeđuje odnose između kupca i dobavljača i donosi im razne koristi – manji troškovi nabave, sigurnost isporuke i kvalitete proizvoda.

Tržište rada obuhvaća ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije iz koje organizacija može dobiti potrebne zaposlenike. Kvalitetni i sposobni zaposlenici, posebno menadžment, uspješno će odgovoriti na sve izazove iz okoline. Zbog toga je za svaku organizaciju važno da ima kvalitetne, obrazovane i sposobne zaposlenike, (Sikavica, 2011, 322). U pogledu zapošljavanja takvih zaposlenika nisu sve organizacije u istom položaju, npr. organizacije u većim gradovima s jakom industrijom su u povoljnijem položaju nego organizacije koje se nalaze u ruralnim sredinama gdje je teže pronaći odgovarajuću radnu snagu sa svim navedenim kvalifikacijama. U takvim situacijama menadžment mora pronaći

način da privuče kvalitetne zaposlenike putem različitih mehanizama stimulacije. Sposobni i obrazovani ljudi su najveća konkurentna prednost svake organizacije zato što organizacija s takvom radnom snagom može brže i lakše dostići ciljeve. Različitost ljudskih potencijala koji dolaze s tržišta rada u organizaciju pred menadžment organizacije stavlja zadatak da pomiri i ukomponira te različitosti na način koji je najpogodniji za organizaciju i njezino poslovanje.

## 4. ANALIZA ČIMBENIKA ORGANIZACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA LIDL HRVATSKA

U ovom poglavlju detaljnije će biti opisani i analizirani unutarnji i vanjski čimbenici organizacije te njihov utjecaj na organizacijsku strukturu poduzeća Lidl Hrvatska.

### 4.1. Opći podaci o poduzeću Lidl Hrvatska

U Neckarsulmu u Njemačkoj 1930 – ih godina osnovana je tvrtka za veleprodaju prehrambenih namirnica Lidl & Schwarz KG. Sjedište Lidla se i dan danas nalazi u Neckarsulmu. Prva Lidlova trgovina otvorena je u njemačkom mjestu Ludwigshafen – Mundenheim 1973. godine. Tvrtka je ubrzano rasla te je nakon 15 godina, Lidl vodio više od 450 trgovina u Njemačkoj i zapošljavao preko pet tisuća zaposlenika. Krajem 1980–ih Lidl je proširio svoje poslovanje u druge države otvaranjem prve Lidlove trgovine u Francuskoj 1989. godine. Lidl je 2003. godine brojao 80.000 zaposlenih diljem Europe. U Republiku Hrvatsku Lidl dolazi 2006. godine kada otvara 13 trgovina. Poslovanje je prošireno i na SAD 2017. godine. Društvo Lidl trenutno posluje u oko 11.550 trgovina i više od 200 distribucijskih centara u trideset zemalja diljem svijeta. Provođenjem strategije ulaganja Lidl danas u Hrvatskoj ima 107 trgovina, dva logističko distributivna centra te zapošljava oko 3200 zaposlenika.

Poslovni subjekt Lidl Hrvatska registriran je za djelatnost Trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima (47.11) te je u privatnom vlasništvu. Temeljni kapital financiran je sto posto stranim kapitalom, a iznos temeljnog kapitala u prethodnom razdoblju nije mijenjan. Organizacija Lidl Hrvatska d.o.o. je 2023. godine ostvarila ukupni godišnji prihod u iznosu od 1.192.549.937,00 € što predstavlja promjenu ukupnih prihoda za 122.008.290,00 € u odnosu na prethodno razdoblje. Poslovni subjekt Lidl Hrvatska je tijekom posljednjih godina poslovao s dobiti te je povećavao broj zaposlenih. (<https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/povijest>, <https://www.poslovna.hr/lite/lidl-hrvatska-d-o-o-/402316/subjekti.aspx> ).

## **4.2. Temeljna načela**

Lidl ističe da, kao internacionalno poduzeće poštuje raznolikost kultura i raznovrsnost njihovih vrijednosti i tradicija. Načela i odnos prema zaposlenicima oblikuju poslovanje poduzeća. Poslovanje temelje na sljedećim načelima: zadovoljstvo kupaca koje određuje njihove postupke i poslovanje, najbolji odnos cijene i kvalitete proizvoda s ciljem utvrđivanja položaja na tržištu, kontinuirani rast i poboljšanje u trgovinama, brzo odlučivanje i jednostavni radni procesi koji osiguravaju uspjeh. Također, pridržavaju se važećih pravnih propisa i internih smjernica te preuzimaju ekonomsku, društvenu i ekološku odgovornost. Prema zaposlenima se odnose korektno i pošteno te se unutar poduzeća zaposleni međusobno cijene i podržavaju. Dogovori se poštuju i gradi se povjerenje. Radna klima je određena pohvalama, priznanjima i sposobnosti prihvaćanja kritike u svakodnevnom poslovanju. Poduzeće je okruženo najboljim suradnicima te za svako radno mjesto postoji adekvatna zamjena. (<https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/temeljna-nacela-tvrtke> ).

## **4.3. Unutarnji čimbenici organizacije Lidl Hrvatska**

Kao što je ranije navedeno, unutarnji čimbenici su uglavnom pod kontrolom organizacije, utječu na organizacijsku strukturu te će u daljnjem tekstu biti detaljnije pojašnjeni.

### **4.3.1. Vizija, misija i ciljevi**

Vizija govori gdje poduzeće želi biti u budućnosti. Organizacija Lidl je, osim na sadašnje poslovanje, iznimno fokusirana na buduće poslovanje te poduzima aktivnosti i mijenja poslovanje u skladu s promjenama u okolini. U današnje vrijeme od velike važnosti je briga o okolišu te se iz tog razloga od organizacija traži ekološka osviještenost i odgovornost kako bi se zaštitili i očuvali prirodni resursi. U Lidlu su to prepoznali te su aktivnosti organizacije usmjerene na ljude i okoliš. Vodeće načelo glasi: „Na putu prema sutra“ – preuzimanje odgovornosti. Na temelju tog načela organizacija kontinuirano radi na održavanju kvalitete i na analiziranju poslovanja cijelog lanca vrijednosti. U središte

poslovanja se stavljaju ljudi i briga o okolišu bazirana na održivoj potrošnji. **Vizija** organizacije Lidl je pružanje održivijeg asortimana po najboljoj cijeni kako bi se istovremeno zadovoljili zahtjevi kupaca i odgovornost prema okolini odnosno okolišu. (<https://tvrtka.lidl.hr/odrzivost-u-lidlu>).

Kupci odnosno klijenti su ključni u određivanju misije organizacije. Prema tome, Lidlova globalna **misija** je ta da svojim kupcima pruže proizvode najbolje kvalitete po najboljoj cijeni. Kako bi mogli ostvariti svoju misiju, tj. zadovoljstvo kupaca, Lidl u svojim poslovnicama također nudi asortiman vlastitih brendova, (Pilos, Alesto, Gelatelli, Bellarom i dr.), odnosno proizvoda koje mogu razvijati i mijenjati u skladu s tržištem i potražnjom od strane kupaca. Vezano uz to, Lidl istražuje i ispituje mišljenja kupaca o proizvodima te uvažava njihove sugestije i želje jer kupci žele za svoj novac dobiti određenu vrijednost. Upravo iz tog razloga Lidlove robne marke su cijenjene i nagrađivane te prepoznate od strane kupaca.

Visokim standardima i sustavom upravljanja kvalitetom Lidl osigurava da proizvodi zadovolje očekivanja kupaca. Kontinuirano rade na razvoju postojećih i novih proizvoda kako bi ostvarili konkurentsku prednost i zauzeli veći dio tržišta kako bi ostvarili ciljeve u pogledu opstanka i rasta, a samim time i ostvarili svoju misiju odnosno svrhu postojanja i djelovanja.

#### 4.3.2. Strategija

Strategija se definira kao način postizanja ciljeva. Lidl svoje ciljeve rasta i razvoja proizvoda u svrhu zadovoljstva kupaca te brige o okolišu bazirane na održivoj potrošnji nastoji ostvariti kroz razne strategije. Svojim robnim markama koje obilježava privlačna cijena i kvaliteta nastoje privući što veći broj kupaca. Vlastite proizvode mogu razvijati, mijenjati i usavršavati ovisno o preferencama kupaca na određenom tržištu. Mnoge kategorije Lidlovih robnih marki redovito dobivaju nagrade i najbolje ocjene certificiranih tvrtki koje se bave istraživanjem tržišta. U fokusu je ponuda asortimana kvalitetnih i svježih namirnica u čemu Lidlu uvelike pomaže dobra suradnja s domaćim dobavljačima. Sve to je prepoznato i cijenjeno od strane kupaca te se takva strategija razvoja proizvoda i njihove kvalitete pokazala uspješnom. Nadalje, kada je riječ o ostvarenju strategije održivosti Lidlovi ciljevi su: smanjenje korištenja plastike, osviještena prehrana, nabava proizvoda domaćih proizvođača,



stvaranje kvalitetnih radnih mjesta, energetska učinkovitost upravljanje otpadom te humanitarno djelovanje. Lidl kao temelj svog poslovanja navodi zajedničko razumijevanje održivog djelovanja kroz šest glavnih tema, a to su : poštovanje bioraznolikosti, zaštita klime, očuvanje resursa, poštena trgovina, promicanje zdravlja i vođenje dijaloga kako regionalno tako i globalno.

Strategija „Dobro za tebe“ odnosi se na zdraviji i održiviji asortiman koji karakteriziraju proizvodi s manje šećera i organski proizvodi. Kontinuirano se radi na ispunjavanju vlastitih standarda kvalitete i standarda kvalitete postavljenih od strane kupaca. Lidl preuzima odgovornost za kupce u pogledu oblikovanja održivijeg asortimana koji će poboljšati kvalitetu života kupaca pri tome se oslanjajući na certifikate i oznake proizvoda.

Strategija „Dobro za ljude“ odnosi se na sve zaposlene i na suradnike koji čine poslovanje Lidla, od ljudi zaposlenih u skladištu do poljoprivrednika, od voditelja nabave do blagajnika. Velika važnost daje se ljudima jer zahvaljujući njima Lidl pruža kupcima najbolju kvalitetu proizvoda. Zaposlenicima se osigurava dobro i stabilno radno okruženje, svi imaju jednake mogućnosti, potiče se timski rad. U lancu opskrbe vodi se računa o zaštiti ljudskih prava, standardima rada i dobrobiti životinja. Nastoji se izgraditi povjerenje sa zaposlenicima, partnerima i na kraju i sa samim kupcima.

Strategija „Dobro za planet“ ukazuje na to da trgovina prehrambenim proizvodima i robom ovisi o očuvanju okoliša koje je jedini način da se dugoročno osigura kvaliteta i dostupnost proizvoda. Lidl u tome prepoznaje svoju odgovornost te uspostavlja konkretne ciljeve i mjere koji doprinose zaštiti okoliša, a koje uključuju : očuvanje resursa, provođenje mjera zaštite klime duž cijelog lanca vrijednosti te doprinos u zaštiti ekoloških sustava u vlastitim poslovnim aktivnostima. (<https://tvrka.lidl.hr/odrzivost-u-lidlu>).

### **4.3.3. Tehnologija**

U organizaciji Lidl tehnologija je od velike važnosti jer njezina primjena utječe na organizacijsku strukturu i na koncept poslovanja. Kao međunarodna organizacija s velikim brojem poslovnica i zaposlenika Lidl mora biti u toku s razvojem tehnologije i pratiti trendove. Prvenstveno se misli na razvoj informacijske tehnologije čija je primjena u današnje vrijeme neizbježna i koja uvelike pomaže organizaciji da ostvari konkurentnost na tržištu.

Internet je glavni izvor informacija, kako za potencijalne poslovne partnere tako i za potencijalne kupce jer je dostupan gotovo svima. Lidl koristi web stranice na kojima su dostupne informacije o poduzeću, poslovanju, proizvodima i dr. Na web stranici poduzeća Lidl također se mogu iščitati informacije o posebnim ponudama ili akcijskim cijenama putem online kataloga koji pravovremeno i detaljno informira kupce o istima. Kupci također imaju mogućnost prijave na Newsletter kako bi prvi dobili nove informacije. Kupcima je dostupna i Lidl mobilna aplikacija putem koje se mogu na brz i jednostavan način informirati o raznim ponudama i pogodnostima u bilo kojem trenutku. Lidlov IT sektor je jedan od najnaprednijih u državi, Lidl je jedna od najinovativnijih tvrtki u kontekstu IT a. Podrazumijeva se da žele i dalje ulagati i rasti u sektorima tehnologije i razvoja kako bi se zaposlenima olakšalo i ubrzalo odrađivanje radnih zadataka te kako bi se smanjila mogućnost pogreške. Ulaganje u IT je ulaganje u budućnost i napredak.

S obzirom na tehnologiju, Lidl ima organsku organizacijsku strukturu koja je fleksibilna i koja je sposobna brzo se prilagoditi promjenama iz okoline koje uključuju i promjene u tehnologiji, a odlučivanje je decentralizirano. Organizacija je podijeljena u divizije kao posljedica širenja asortimana proizvoda koji se plasira na nova tržišta.

#### **4.3.4. Veličina organizacije**

S obzirom na to da posluje u većem broju zemalja, Lidl spada u međunarodne organizacije te snosi odgovornost za dobre gospodarske rezultate i za društveno odgovorno poslovanje. Lidl trenutno posluje u oko 11.550 trgovina i više od 200 distribucijskih centara u 30 zemalja diljem svijeta što ga svrstava u kategoriju velikih poduzeća koje je globalno orijentirano. U RH Lidl ima 107 trgovina, 2 distribucijska centra te oko 3200 zaposlenih. S obzirom na navedene pokazatelje da se zaključiti da je organizacijska struktura poduzeća Lidl složena te da je odlučivanje decentralizirano. Također, diferencijacija je velika kao i specijalizacija. Rastom i razvojem Lidl osigurava postojeći udio na tržištu koje je stabilno i istovremeno zauzima nove dijelove tržišta. (<https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/povijest> ).

### **4.3.5. Životni ciklus organizacije**

Iz same činjenice da organizacija Lidl postoji od 1930–ih godina prošlog stoljeća jasno se da zaključiti da je uspješno odgovarala na izazove iz okoline i prevladavala prepreke jer samo tako organizacija dugo opstaje te raste i razvija se. Također, jasno je da je organizacija Lidl prošla kroz sve četiri faze koje prema R. L. Daftu prolazi svaka organizacija u svom životnom ciklusu. Poduzetnička faza odnosno faza izgradnje započela je s osnivanjem gdje osnivači imaju velik utjecaj na opstanak i razvoj. Ako osnivačima nedostaje iskustva u vođenju, to može biti pogubno. Nakon poduzetničke faze slijedi faza kolektivnog duha za koju je karakterističan rast broja zaposlenih i rast poduzeća. Petnaest godina nakon otvaranja prve poslovnice Lidl je vodio više od 450 trgovina i zapošljavao pet tisuća zaposlenika što nam govori da se organizacija uspješno suočavala s izazovima te je nastavila rasti i razvijati se. Fazu formalizacije obilježava uvođenje pravila i procedura gdje je vrhovni menadžment fokusiran na strateška pitanja i planiranje.

Posljednja faza je faza elaboracije odnosno usavršavanja je ona gdje organizacija mijenja vrhovni menadžment i kreira inovacije u poslovanju što je slučaj kod organizacije Lidl koja se uspješno bori s konkurencijom i zauzima svoje tržište zahvaljujući upravo inovacijama u poslovanju i ulaganjima u razvoj i tehnologiju.

### **4.3.6. Ljudi u organizaciji**

Ljudi kao jedini živi element organizacije su najvažniji čimbenik koji utječe na organizaciju u svim segmentima poslovanja. Lidl Hrvatska broji oko 3200 zaposlenih. Upravljanje ljudskim potencijalima je ključno za uspjeh svake organizacije. Vještine, znanja, sposobnosti i obrazovanje zaposlenih se mora iskoristiti na najbolji mogući način. Isto tako, jako je važno motivirati i ulagati u zaposlenike kako bi se osjećali sigurno i korisno u radnoj okolini te kako bi imali veću želju i volju za radom jer svi zaposleni sudjeluju i doprinose u ostvarenju ciljeva organizacije. U organizaciji Lidl su toga svjesni te zbog toga kontinuirano ulažu u zaposlene i njihov razvoj. Cilj organizacije Lidl je da se svi zaposleni osjećaju prihvaćeno, da imaju jednake mogućnosti, da im se osigura stabilna radna okolina, da se

obraća pozornost na njihove potrebe i sugestije te da imaju osjećaj zajedništva i povezanosti s organizacijom.

Organizacija je orijentirana na zaštitu ljudskih prava i na jednakost pošto zapošljava ljude iz različitih kultura s različitim vrijednostima i stavovima. Lidl zaposlenima pravovremeno daje konstruktivnu povratnu informaciju o njihovom radu kao što i zaposlenici imaju mogućnost pružanja povratne informacije svojim nadređenima kako bi i oni postali bolji te kako bi vladao partnerski odnos i međusobno poštovanje. Za zaposlenike se stvara slobodni prostor za djelovanje i definiraju se granice za donošenje samostalnih odluka. Prilikom delegiranja zadataka organizacija Lidl vodi se sposobnostima i iskustvom pojedinog zaposlenika. Lidl kao poslodavac dobitnik je nagrada „Poslodavac prvog izbora“ portala Moj Posao i certifikata „Poslodavac Partner“ što govori da su zaposlenici zadovoljni te da se osjećaju cijenjeno od strane poslodavca što je od iznimne važnosti za uspjeh organizacije. (<https://karijera.lidl.hr/lidl-kao-poslodavac2>).

#### **4.3.7. Proizvod**

Lidl, osim poznatih robnih marki, u ponudi ima i vlastite robne marke (Pilos, Alesto, Gelatelli i dr.) koje su prepoznatljive među potrošačima. Ovisno o povratnim informacijama od strane kupaca Lidl može vlastite proizvode mijenjati ili usavršavati kako bi se zadovoljile želje i preference kupaca koji očekuju određenu vrijednost za novac koji će potrošiti. Konstantno se radi i ulaže u usavršavanje postojećih proizvoda i razvoj novih proizvoda. Vlastitim robnim markama Lidl ostvaruje konkurentsku prednost i održava svoju poziciju na tržištu. Isto tako, Lidl teži širenju tržišta. Kako je Lidl međunarodna organizacija, isti proizvodi se u različitim zemljama mogu razlikovati zato što je potrebno prilagoditi proizvode različitim profilima kupaca u različitim kulturama u skladu sa stavovima i vrijednostima stanovnika u tim zemljama.

U organizaciji Lidl puno pažnje se posvećuje asortimanu vlastitih robnih marki što podrazumijeva zdraviji i održiviji asortiman koji karakteriziraju proizvodi s manje šećera i organski proizvodi. Ulaže se vrijeme, novac i znanje u svrhu ispunjavanja vlastitih standarda kvalitete i standarda kvalitete postavljenih od strane kupaca. Lidl preuzima odgovornost za kupce u pogledu oblikovanja održivijeg asortimana koji će poboljšati kvalitetu života kupaca

pri tome se oslanjajući na certifikate i oznake proizvoda. Proizvodi se proizvode u velikim količinama i kontinuirano kako bi se zadovoljila potražnja tržišta koja je velika te kako bi se time osigurala stabilnost na tržištu.

#### **4.3.8. Lokacija**

Lokacija je kao čimbenik stabilna te se rjeđe mijenja za razliku od ostalih čimbenika. Razlikujemo makrolokaciju i mikrolokaciju. U slučaju organizacije Lidl Hrvatska, Hrvatska predstavlja makrolokaciju dok gradovi i mjesta unutar Hrvatske u kojima nalazimo poslovnice Lidla predstavljaju mikrolokaciju. Odabir lokacije prilikom otvaranja novih poslovnica ima veliku ulogu. Najčešće se biraju lokacije gdje je velika fluktuacija ljudi te u blizini drugih sadržaja koji su ljudima odnosno potencijalnim kupcima važni. Poslovnice se najčešće otvaraju u sklopu trgovačkih centara ili u blizini gradskih središta. S druge strane poslovnica se može otvoriti na lokaciji u manjim mjestima i gradovima gdje u blizini nema puno drugih prodavaonica, tj. konkurencije što će rezultirati velikim brojem posjeta, a samim time i kupovinom kupaca.

### **4.4. Vanjski čimbenici organizacije poduzeća Lidl Hrvatska**

Vanjski čimbenici, isto kao i unutarnji, utječu na organizaciju. Organizacija ne može utjecati na vanjske čimbenike već mora uvesti odgovarajuće promjene te im se prilagoditi.

#### **4.4.1. Okolina organizacije**

Na vanjske čimbenike, (čimbenici okoline), za razliku od unutarnjih, organizacija može samo donekle utjecati. Najčešće im se mora prilagođavati kako bi se uspješno razvijala i opstala. Pod pojmom okolina podrazumijevamo vanjske utjecaje izvan organizacije na organizaciju. Najbliža okolina organizacije naziva se međuorganizacijska mreža, a čine je sve one organizacije u okolini s kojima organizacija intenzivno surađuje. Za Lidl to su prvenstveno dobavljači. Lidl Hrvatska osim od stranih dobavljača dobavlja proizvode i od hrvatskih poljoprivrednika kako bi kupcima osigurali svježje i kvalitetne namirnice. Lidl pruža

snažnu podršku hrvatskom gospodarstvu time što surađuje sa preko 200 hrvatskih dobavljača. Opća okolina organizacije obuhvaća kulturnu, političku, društvenu, ekonomsku, pravnu, fizičku i tehničku okolinu.

Lidl Hrvatska formira cijene proizvoda u skladu s ekonomskom okolinom u Hrvatskoj uzimajući u obzir kupovnu moć potrošača, dohodak stanovništva, BDP, stopu nezaposlenosti i dr. Cijene su prilagođene navedenim ekonomskim pokazateljima kako u RH, tako i u ostalim zemljama. Organizacija Lidl mora se informirati o ekonomskoj situaciji u svakoj zemlji kako bi predvidjela eventualne izazove i kako bi na njih pravovremeno odgovorila. U pogledu tehnološke okoline, Lidl prati razvoj tehnologije i trendove te neprestano ulaže u razvoj tehnologije, a samim time i u inovacije te u razvoj novih procesa i proizvoda.

Organizacija Lidl pridaje veliku važnost ekologiji, očuvanju okoliša i prirodnih resursa te održivosti. Time pokazuju da su društveno odgovorni i da se ponašaju etično u skladu sa zahtjevima društvene okoline u kojoj posluju.

U pogledu pravne okoline poslovanje organizacije Lidl Hrvatska je usklađeno s važećim pravnim propisima i internim smjernicama (Compliance) što predstavlja standard poslovanja organizacije i podrazumijeva se u svakodnevnom radu organizacije. Compliance – Management sustav implementiran unutar organizacije omogućava pravovremeno reagiranje u slučaju povrede propisa ili smjernica, a odnosi se na zaposlenike, kupce i poslovne partnere društva. (<https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/compliance>).

#### **4.4.2. Integracijski procesi - akvizicija**

Akvizicija označava pripajanje jedne organizacije drugoj pri čemu jedna organizacija preuzima ili kupuje drugu organizaciju. Manja organizacija se pripaja većoj organizaciji. U samim počecima Lidla u Hrvatskoj, prije otvaranja poslovnica u nekretninama se pripremalo tržište, kupovalo zemljišta i gradilo prve trgovine. Nakon izgradnje, područje djelovanja se proširilo te se sada osim akvizicije i gradnje, Lidl Hrvatska bavi i održavanjem postojećih nekretnina. Upravo zato što je većina nekretnina u vlasništvu Lidla u tim odjelima se zapošljavaju stručnjaci iz područja građevine, strojarstva, geodezije i sličnih tehničkih usmjerenja. (<https://karijera.lidl.hr/podrucja-rada>).

#### **4.4.3. Kupci**

Kupci su najvažniji vanjski čimbenik organizacije jer direktno utječu na organizaciju i njezinu organizacijsku strukturu. Organizacija Lidl Hrvatska je iznimno orijentirana na kupce te na njihove želje i potrebe koje je potrebno zadovoljiti kako bi se ostvario prihod, ali i svrha postojanja organizacije. Lidl Hrvatska putem istraživanja dobiva povratne informacije od kupaca i njihovo mišljenje te sugestije što bi organizacija trebala promijeniti ili osmisliti kako bi oni bili zadovoljniji te kako bi u konačnici kupovali Lidlove proizvode. Lidl proizvode vlastitih i ostalih robnih marki redovito kontrolira te pazi da oni zadovoljavaju sve standarde kvalitete kako bi se kupcima plasirali najbolji mogući proizvodi čija je vrijednost odnosno cijena u idealnom omjeru s kvalitetom što predstavlja samu misiju organizacije. Velik broj proizvoda Lidlovi robnih marki ima certifikate i oznake kvalitete što kupci prepoznaju i cijene te ih upravo to nekada potiče na kupovinu.

Konstantno se traže inovacije, a samim time i novi proizvodi i procesi kako bi se privukao i zadržao sve veći broj kupaca. U Lidlu osmišljavaju razne ponude i akcijske cijene koje putem dobrog marketinga, (mediji, društvene mreže), dolaze do kupaca te koje su namijenjene stvaranju interesa i privlačenju potencijalnih novih kupaca. Organizacija se mora prilagoditi različitim profilima kupaca te dobro upoznati tržište na koje namjerava plasirati svoje proizvode. Kupci izazivaju promjene u organizaciji, prvenstveno u prodaji, a zatim i u ostalim poslovnim funkcijama pošto se mora zadovoljiti potražnja.

#### **4.4.4. Konkurencija**

Svaka organizacija na tržištu se susreće s konkurencijom. To je jedan od čimbenika organizacije koji je nemoguće kontrolirati. Najčešće je potrebno odgovoriti na izazove konkurencije. Konkurentnost se određuje usporedbom rezultata i pozicije na tržištu s ostalim poduzećima iz iste grane poslovanja. Kako bi uspješno konkurirala, organizacija mora istraživati i pratiti rezultate konkurenata te koristiti svoje snage i prilike koje se pružaju, a minimizirati slabosti i prijetnje. Organizacija mora biti bolja od konkurenata, a to može postići na razne načine.

Lidl Hrvatska za konkurente ima ostale velike organizacije u Hrvatskoj koje se bave istom djelatnošću, a to su : Plodine, Kaufland, Interspar i Konzum. Lidl dosta dobro konkurira i ostvaruje konkurentsku prednost ulaganjem u zaposlenike, proizvode, inovacije, tehnologiju te u zaštitu okoliša. Lidl Hrvatska svojim poslovanjem uspješno ostvaruje svoje ciljeve i povećane prihode te učvršćuje svoju poziciju na tržištu. U ostvarenju konkurentnosti velik doprinos ima orijentiranost na kupce te proizvodnja proizvoda vlastitih robnih marki.

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN) provela je istraživanje tržišta trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022. godini. U predmetnom istraživanju trgovine na malo mješovitom robom za 2022. godinu uzorak su činili poduzetnici koji prema ostvarenim prihodima predstavljaju najznačajnije poduzetnike koji djeluju na tržištu trgovine na malo mješovitom robom. U 2022. godini na prvom mjestu je bilo poduzeće Konzum plus s udjelom od 20 – 30 %, na drugom mjestu su bila poduzeća Lidl Hrvatska i Plodine s udjelom od 10 – 20 %, zatim slijede poduzeća Spar i Kaufland s udjelom od 5 – 10 % te ostala manja poduzeća. ([https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf)).

#### **4.4.5. Dobavljači**

Lidl Hrvatska surađuje s dvjesto hrvatskih dobavljača iz područja poljoprivrede kako bi uvijek imali u ponudi svježje i kvalitetne namirnice. Tako Lidl Hrvatska pruža podršku hrvatskom gospodarstvu. Lidl Hrvatska nastoji njegovati i poštovati partnerske odnose s dobavljačima pošto oni imaju velik utjecaj na organizaciju te čine blisku okolinu organizacije s kojom je organizacija intenzivno povezana. Lidl svoje proizvode nabavlja od dobavljača iz cijelog svijeta. U okviru asortimana vlastite robne marke organizacija može utjecati na to da u suradnji s proizvođačima, postigne odgovornije metode proizvodnje u svrhu zaštite okoliša i očuvanja prirodnih resursa što je ujedno i strategija organizacije Lidl Hrvatska. Organizacija veliku važnost pridaje poznavanju poslovnih partnera i dobavljača kako bi imala sve potrebne i točne informacije o porijeklu i načinu proizvodnje proizvoda u asortimanu. Također, time se uvažava želja kupaca da su što više informirani o proizvodima.



Kako bi ispunila želje kupaca glede informacija o podrijetlu i načinu proizvodnje njihovih proizvoda, kao i njihovu težnju za transparentnošću, Lidl Hrvatska objavljuje liste dobavljača svih proizvoda iz neprehrambenog asortimana koji čine tekstil i obuća, kao i druge robne grupe poput igračkaka, sportske opreme ili vrtnog namještaja. Lidl Hrvatska većinu svoje ponude neprehrambenih proizvoda nabavlja od nezavisnih proizvođača iz azijskih zemalja, kao što su Bangladeš ili Kina. Usprkos značajnom napretku i gospodarskom rastu u ovim zemljama, socijalni i okolišni uvjeti su različiti. Iz tog razloga organizacija se fokusira na primjenu priznatih, takozvanih “minimalnih standarda”. Za kontrolu svih proizvodnih pogona neprehrambenih proizvoda vlastitih robnih marki organizacija redovito angažira nezavisne i lokalne stručnjake prema BSCI ili SA 8000 standardu i sustavno provodi eventualna poboljšanja. Organizacija Lidl od svojih poslovnih partnera očekuje da poštuju kodeks ponašanja koji obuhvaća poštivanje ljudskih prava i zaštitu okoliša te održivost u cijelom opskrbnom lancu. (<https://tvrtka.lidl.hr/odrzivost-u-lidlu/ostale-publikacije/transparentnost-u-lancu-opskrbe-neprehrambenim-proizvodima>).

#### **4.4.6. Tržište rada**

Tržište rada obuhvaća ljudske potencijale iz vanjske okoline organizacije iz koje organizacija zapošljava djelatnike. U tom pogledu organizacija Lidl Hrvatska je u povoljnom položaju zato što se Lidl prodavaonice najčešće nalaze u gradovima ili većim mjestima s većim brojem stanovnika što povećava mogućnost zapošljavanja odgovarajućeg kadra. U gradskim sredinama je lakše pronaći zaposlenike koji posjeduju vještine, znanja i obrazovanje potrebno za obavljanje posla nego u ruralnim sredinama gdje je raznovrsnost i dostupnost odgovarajuće radne snage ograničena. Lidl Hrvatska je dobitnik nekoliko nagrada kao dobar poslodavac što je odličan preduvjet za privlačenje novih zaposlenika. Također, Lidl Hrvatska ulaže u obuku i usavršavanje svojih zaposlenika te nudi stimulativnu, sigurnu i stabilnu radnu okolinu. Isto tako, zaposlenima nude mogućnost povratne informacije kako bi se organizacija poboljšala. Lidl Hrvatska se zauzima za poštivanje ljudskih prava i jednakost pošto zapošljavaju ljude iz različitih sredina, kultura, različitih religija te stavova i vrijednosti. Takvom politikom organizacija nastoji privući potencijalne zaposlenike i osigurati odgovarajuću radnu snagu što je u današnje vrijeme od iznimne važnosti zbog problema nedostatka radne snage. Također, s odgovarajućom radnom snagom organizacija može bolje

konkurirati jer su upravo zaposlenici ključni za uspješno poslovanje organizacije. Osim zapošljavanja novih zaposlenika, jako je bitno zadržati postojeće zaposlenike koji zadovoljavaju očekivanja te doprinose poslovanju poduzeća. (<https://karijera.lidl.hr/lidl-kao-poslodavac2>).

#### **4.5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA LIDL HRVATSKA**

Poduzeća formiraju organizacijsku strukturu koja je najoptimalnija za veličinu organizacije (mala, srednja i velika poduzeća) te koja se najbolje i najfunkcionalnije implementira u njihove radne i proizvodne procese te u njihovo poslovanje. Svako poduzeće formira različitu organizacijsku strukturu ovisno o raznim čimbenicima kao što su: veličina poduzeća, broj i kvalifikacije zaposlenih, vrsta i opseg djelatnosti ili usluga, unutrašnji čimbenici te vanjski čimbenici u koje spada okolina koja može biti stabilna ili nestabilna, (brze i nepredvidive promjene kojima se po potrebi prilagođava). Također, bitna je orijentacija organizacije – je li orijentirana na projekt, proces, proizvod ili neku drugu stavku.

Organizacija Lidl Hrvatska ima mješovitu funkcijsko-divizijsku geografsku organizacijsku strukturu koja je najpogodnija za organizaciju zato što Lidl posluje na međunarodnom tržištu te ima poslovnice u različitim geografskim područjima. Direktori poduzeća su na vrhu te donose strateške odluke. Slijede odjeli nabave, proizvodnje, istraživanja i razvoja, financija i računovodstva te odjel prodaje koji je podijeljen na geografske divizije prema lokacijama Lidlovih poslovnica.

**Slika 1. Organizacijska struktura tvrtke Lidl**



Izvor: [https://vevu.hr/upload/kol\\_76/509.%20Organizacijska%20struktura.pdf](https://vevu.hr/upload/kol_76/509.%20Organizacijska%20struktura.pdf)

#### **4.5.1. Utjecaj vizije, misije i ciljeva na organizacijsku strukturu**

Čimbenici vizija, misija i ciljevi su međusobno povezani te utječu jedan na drugog. Vizija se odnosi na dugoročne ciljeve organizacije odnosno na ono što organizacija želi postići u budućnosti, a misija predstavlja razlog, tj. svrhu postojanja organizacije. Kao što je ranije navedeno, vizija organizacije Lidl Hrvatska je pružanje održivijeg asortimana po najboljoj cijeni kako bi se istovremeno zadovoljili zahtjevi kupaca i odgovornost prema okolini odnosno okolišu. Organizacija Lidl Hrvatska je orijentirana na budućnost te se prilagođava promjenama tako da mijenja poslovanje i po potrebi preoblikuje organizacijsku strukturu kako bi se uspostavila odgovornost i ekološka osviještenost koja je bitan dio njihove vizije.

Misija povezuje sadašnjost i budućnost poduzeća te iz nje proizlaze ciljevi, planovi i strategije organizacije. Sve aktivnosti koje se obavljaju unutar organizacije, a koje mogu uključivati promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća obavljaju se u svrhu ostvarenja ciljeva, a samim time i misije poduzeća. Misija organizacije Lidl Hrvatska je orijentirana na kupce kojima se nastoji pružiti najbolja kvaliteta proizvoda po najboljoj cijeni. Kako bi se navedena misija realizirala, organizacija Lidl Hrvatska u svojim poslovnicama nudi asortiman proizvoda vlastitih robnih marki koji zadovoljavaju standarde kvalitete te posjeduju certifikate po pristupačnim cijenama. Također, kontinuirano se radi na usavršavanju postojećih i osmišljavanju novih proizvoda kako bi se zadovoljile želje i potrebe potrošača. Vizija i misija

utječu na organizacijsku strukturu tako da se organizacijska struktura oblikuje i mijenja u svrhu ostvarenja vizije i misije koja određuje ciljeve, planove i strategije organizacije Lidl Hrvatska.

Ciljevi organizacije utječu na njezinu organizacijsku strukturu s obzirom na njihovu različitost i hijerarhiju po svim razinama organizacijske hijerarhije. Strateški ciljevi utječu na globalnu organizacijsku strukturu, taktički ciljevi utječu na organizacijsku strukturu divizija, a operativni ciljevi utječu na organizaciju na nižim razinama menadžmenta. Ciljevi odgovaraju na pitanje što organizacija želi postići te su usko povezani s vizijom i misijom, a dugoročni ciljevi organizacije Lidl Hrvatska su održivost, ekološka osviještenost i očuvanje prirodnih resursa te zadovoljavanje potreba kupaca. Sve aktivnosti su usmjerene ka realizaciji ciljeva poduzeća, a uključuju: unaprjeđenje poslovanja, istraživanje tržišta, usavršavanje i razvoj proizvoda, preoblikovanje organizacijske strukture i dr.

#### **4.5.2. Utjecaj strategije i tehnologije na organizacijsku strukturu**

Strategija govori na koji način će poduzeće ostvariti svoje ciljeve. Organizacijsku strukturu je potrebno prilagoditi odabranoj strategiji. Strategija ima utjecaj na strukturu organizacije zato što određuje zadatke organizacije, utječe na izbor tehnologije i ljudi u skladu sa zadacima te utječe na okolinu u kojoj poduzeće ostvaruje svoju poslovnu aktivnost. Osnovni cilj strategije je pridobiti klijente i stvoriti kompetitivnu prednost uz zadovoljstvo za dioničare. Organizacija Lidl Hrvatska svoje ciljeve orijentirane na održivost, ekološku osviještenost i ponudu kvalitetnih proizvoda nastoji ostvariti kroz više strategija koje uključuju praćenje razvoja tehnologije, odabir odgovarajuće radne snage te prilagođavanje i brzu reakciju na promjene u okolini.

Organizacija Lidl Hrvatska prati napredak tehnologije te se prilagođava promjenama i uvodi inovacije kako bi poboljšala poslovanje i ostvarila konkurentsku prednost. Po potrebi se vrši preoblikovanje organizacijske strukture uvođenjem novih radnih mjesta, povećanjem broja zaposlenih, širenjem asortimana ili pak redukcijom tih istih elemenata, ovisno o potrebama organizacije. Također, organizacija Lidl Hrvatska prilikom uvođenja promjena u strukturi i poslovanju organizacije ovisno o strategijama, vodi računa o zadovoljstvu

zaposlenika, poslovnih partnera i klijenata koji su dio strategije i koji daju veliki doprinos njezinoj realizaciji.

#### **4.5.3. Utjecaj veličine organizacije, broja zaposlenih i proizvoda na organizacijsku strukturu**

S obzirom na to da posluje u većem broju zemalja, Lidl spada u međunarodne organizacije. Lidl trenutno posluje u oko 11.550 trgovina i više od 200 distribucijskih centara u 30 zemalja diljem svijeta što ga svrstava u kategoriju velikih poduzeća koje je globalno orijentirano. U RH Lidl ima 107 trgovina, 2 distribucijska centra te oko 3200 zaposlenih. S obzirom na navedene pokazatelje da se zaključiti da je organizacijska struktura poduzeća Lidl složena te da je odlučivanje decentralizirano. Također, diferencijacija je velika kao i specijalizacija. Za poduzeća s velikim brojem različitih proizvoda kao što je Lidl Hrvatska pogodna je divizijska organizacijska struktura. Svaki zaposlenik ima jasno dodijeljene odgovornosti i zadatke. Rastom i razvojem Lidl osigurava postojeći udio na tržištu koje je stabilno i istovremeno zauzima nove dijelove tržišta.

#### **4.5.4. Utjecaj okoline na organizacijsku strukturu**

Na vanjske čimbenike, (čimbenici okoline), za razliku od unutarnjih, organizacija može samo donekle utjecati. Najčešće im se mora prilagođavati kako bi se uspješno razvijala i opstala. Organizacija Lidl Hrvatska prilagođava se različitim okolinama (ekonomska, pravna, politička, ekološka) te prilagođava poslovanje i formira organizacijsku strukturu u skladu s promjenama u okolini. Okolina od organizacije zahtijeva promjene u načinu poslovanja, promjene unutarnjih čimbenika na koje može utjecati kao što su ciljevi, strategija, tehnologija, broj zaposlenih, proizvodi, lokacija i dr.

Unutarnji i vanjski čimbenici imaju međusobni utjecaj jedni na druge te promjene jednog ili više čimbenika mogu uzrokovati promjene na ostalim čimbenicima koje naposljetku utječu na mijenjanje i preoblikovanje same organizacijske strukture organizacije.

#### **4.5.5. Utjecaj kupaca i proizvoda na organizacijsku strukturu**

Kupci su najvažniji vanjski čimbenik organizacije jer direktno utječu na organizaciju i njezinu organizacijsku strukturu. Organizacija Lidl Hrvatska je iznimno orijentirana na kupce te na njihove želje i potrebe koje je potrebno zadovoljiti kako bi se ostvario prihod, ali i svrha postojanja organizacije. Kupci izazivaju promjene u organizaciji, prvenstveno u prodaji, a zatim i u ostalim poslovnim funkcijama pošto se mora zadovoljiti potražnja. Organizacija Lidl Hrvatska mora kontinuirano raditi na inovacijama i održavanju standarda kvalitete postojećih proizvoda te na razvoju i uspostavljanju standarda kvalitete novih proizvoda. Proizvodi organizacije Lidl Hrvatska imaju brojne certifikate i prodaju se po pristupačnim cijenama što privlači nove kupce i održava vjernost postojećih kupaca.

Proizvod i kupci su kao čimbenici povezani jer utječu jedan na drugog. Nezadovoljstvo kupaca proizvodom utječe na promjene u osmišljavanju proizvoda i tehnologiji proizvodnje što utječe na eventualne promjene u strategiji, ali i u organizacijskoj strukturi poduzeća zato što je zadovoljstvo kupaca misija i ujedno i glavni cilj postojanja i poslovanja organizacije.

#### **4.5.6. Utjecaj konkurencije na organizacijsku strukturu**

Konkurencija je jedan od najvažnijih vanjskih čimbenika na koji organizacija ne može utjecati. Organizacija mora odgovoriti na izazove konkurenata i težiti tome da bude bolja od njih. Kako bi uspješno konkurirala, organizacija mora istraživati i pratiti rezultate konkurenata te koristiti svoje snage i prilike koje se pružaju, a minimizirati slabosti i prijetnje. Organizacija mora biti bolja od konkurenata, a to može postići na razne načine što uključuje promjene u poslovanju i organizacijskoj strukturi ovisno o tome u kojem segmentu su konkurenti bolji. Kao što je prethodno u radu navedeno, organizacija Lidl Hrvatska je u proteklih nekoliko godina pokazala konkurentnost, zauzela veći dio tržišta te ostvarila rast i razvoj što pokazuje da je organizacija Lidl Hrvatska uspješno konkurirala na tržištu i prilagođavala se promjenama iz okoline.

## 5. ZAKLJUČAK

Na svaku organizaciju djeluju razni čimbenici. Oni u većoj ili manjoj mjeri utječu na oblikovanje i mijenjanje organizacijske strukture organizacije. Organizacija se oblikuje prema onom čimbeniku koji ima najveći utjecaj na organizaciju. Kako bi savladale prepreke i opstale, organizacije se moraju prilagođavati čimbenicima ili ih po potrebi mijenjati. Unutarnje čimbenike organizacija može mijenjati i utjecati na njih ovisno o situaciji budući da su unutarnji čimbenici pod kontrolom organizacije. Čimbenike kao što su vizija, misija, ciljevi i strategija organizacija sama formira i posluje u skladu s njima, ali ako to situacija zahtijeva, oni su podložni izmjenama u svrhu unaprjeđenja poslovanja i savladavanja prepreka. Čimbenici organizacije međusobno su povezani, utječu jedni na druge međusobno, a zajedno utječu na organizacijsku strukturu organizacije. Na vanjske čimbenike odnosno čimbenike iz okoline organizacija ne može utjecati, već im se mora prilagođavati i pravovremeno na njih reagirati.

Organizacija Lidl Hrvatska je formirala viziju i misiju te ciljeve koje uspješno ostvaruje kroz primjenu postavljenih strategija. Na uspješnost poslovanja pozitivan utjecaj imaju Lidlova ulaganja u tehnologiju, inovacije, proizvode, zaposlenike te ulaganja u zaštitu okoliša. Zahvaljujući kontinuiranom ulaganju u rast i razvoj organizacije Lidl Hrvatska zauzima sve veći udio na tržištu te uspješno konkurira ostalim velikim organizacijama iz te grane poslovanja. Organizacija Lidl Hrvatska ponaša se odgovorno i u skladu s različitim vrstama okoline u kojoj posluje, a to uključuje društvenu, ekonomsku, pravnu, političku te demografsku i kulturnu okolinu u Republici Hrvatskoj. Iz svega navedenog u ovom radu da se zaključiti da je poslovanje, uspjeh te rast i razvoj organizacije Lidl Hrvatska upravo posljedica dobrog, brzog i pravovremenog prilagođavanja i mijenjanja u skladu s unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Samo one organizacije čiji menadžment je sposoban i posjeduje traženo znanje i iskustvo mogu savladati sve prepreke i odgovoriti na sve izazove te opstati na tržištu i rasti kao što je to slučaj kod organizacije Lidl Hrvatska.

## LITERATURA

### Knjige

Dujanić, M., Organizacija, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.

Galetić, L., Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, 2011.

Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.

### Internetski izvori

Lidl.hr, O nama, Povijest tvrtke, dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/povijest> (06.6.2024.)

Lidl.hr, O nama, Temeljna načela tvrtke, dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/temeljna-nacela-tvrtke> (06.6.2024.)

Lidl.hr, Održivost u Lidlu, dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/odrzivost-u-lidlu> (06.6.2024.)

Karijera.lidl.hr, Lidl kao poslodavac, dostupno na: <https://karijera.lidl.hr/lidl-kao-poslodavac2> (06.6.2024.)

Lidl.hr, O nama, Compliance, dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/compliance> (06.6.2024.)

Karijera.lidl.hr, Područja rada, dostupno na: <https://karijera.lidl.hr/podrucja-rada> (06.6.2024.)



Lidl.hr, Održivost u Lidlu, Ostale publikacije, Transparentnost u lancu opskrbe neprehranbenim proizvodima, dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/odrzivost-u-lidlu/ostale-publikacije/transparentnost-u-lancu-opskrbe-neprehrambenim-proizvodima> (06.6.2024.)

Poslovna.hr, dostupno na: <https://www.poslovna.hr/lite/lidl-hrvatska-d-o-o-/402316/subjekti.aspx> (01.7.2024.)

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, dostupno na: [https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf) (03.7.2024.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Organizacijska struktura tvrtke Lidl.....	37
--	----