

# STRUKTURA MENADŽMENTA I POSLOVNIH ODNOSA U PODUZEĆU SAMSUNG

---

Mrše, Tina Vlatka

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:410774>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Tina Vlatka Mrše**

**ZAVRŠNI RAD**

**STRUKTURA MENADŽMENTA I POSLOVNIH  
ODNOSA U PODUZEĆU SAMSUNG**

Split, rujan 2024.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Menadžment

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidatkinja:** Tina Vlatka Mrše

**Naslov rada:** Struktura menadžmenta i poslovnih odnosa u poduzeću Samsung

**Mentorica:** Mr.sc. Anita Krolo Crvelin

Split, rujan 2024.

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD .....	3
1.1. Predmet i cilj rada .....	3
1.2. Struktura rada .....	4
1.3. Metode istraživanja .....	4
2. POJMOVNA DEFINICIJA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA .....	5
2.1. Utjecaj psihologije na organizacijsko ponašanje radnika i menadžera .....	6
3. POJMOVNO DEFINIRANJE MENADŽMENTA .....	9
4. HIJERARHIJSKE RAZINE MENADŽMENTA .....	13
5. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA .....	22
5.1. Funkcionalna struktura .....	25
5.2. Matrična struktura .....	27
5.3. Divizijska struktura .....	29
6. ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE SAMSUNG .....	32
7. ZAKLJUČAK .....	39
POPIS LITERATURE:.....	40
POPIS SLIKA: .....	42
POPIS TABLICA, GRAFIKONA I DIJAGRAMA:.....	42

## **SAŽETAK**

### **Struktura menadžmenta i poslovnih odnosa u poduzeću Samsung**

Ovaj završni rad istražuje i pojmovno definira ključne aspekte poslovanja i poslovnih odnosa, bez kojih uspješno poslovanje ne bi bilo moguće. Rad naglašava važnost učinkovitog menadžmenta, gdje ključnu ulogu ima menadžer sa svojim znanjem i iskustvom. Poseban fokus je stavljen na različite organizacijske strukture, uključujući funkcionalnu, matričnu i divizijsku strukturu, te njihovu primjenu u praksi. Kroz detaljnu analizu slučaja poduzeća Samsung, rad prikazuje kako divizijska struktura omogućava učinkovitije poslovanje. Također, SWOT analiza otkriva značajan utjecaj ljudskih, finansijskih i tehnoloških resursa, koji zajedno sa uspješnom organizacijom poslovanja doprinose stvaranju efikasnog operativnog sustava i prihoda za Samsung.

**Ključne riječi:** Organizacija poslovanja, menadžment, menadžer, Samsung, poslovanje poduzeća

## **SUMMARY**

### **Structure of Management and Business Relationships at Samsung**

This thesis explores and conceptually defines the key aspects of business operations and business relationships, which are essential for successful business performance. The paper emphasizes the importance of effective management, where the manager's knowledge and experience play a crucial role. Special focus is placed on different organizational structures, including functional, matrix, and divisional structures, and their application in practice. Through a detailed case analysis of Samsung, the paper illustrates how the divisional structure enables more efficient business operations. Additionally, a SWOT analysis reveals the significant impact of human, financial, and technological resources, which, along with successful business organization, contribute to creating an efficient operating system and revenue for Samsung.

**Keywords:** Business organization, management, manager, Samsung, business operations

# 1. UVOD

Suvremeno poslovno okruženje karakterizira značajna raznolikost poslovnih subjekata po pitanju njihove veličine, od manjih tvrtki kao što je Wikihow koja korisnicima pruža razne savjete i informacije putem vlastite web stranice do svjetski poznatih korporacija kao što su Samsung, Volkswagen, Amazon i mnoge druge. Zajednička obilježja koja karakteriziraju ove kompanije su poslovna uspješnost, prepoznatljivost ali i osobu koja to poslovanje mora voditi. Prije nego što pokrene svoje poslovanje svaka tvrtka mora imati određene resurse kao što su novac, poslovni prostor, zaposlenici te poslovna ideja. Kako bi poslovanje bilo uspješno potreban je dobar menadžer koji mora znati kako se odnositi prema svojim zaposlenicima i poslovnim partnerima ali također je potrebno znati i na koji način organizirati poslovanje. Ovaj rad objašnjava karakteristike i razine menadžera, poslove koje on mora obavljati ali i načine organizacije poslovanja poduzeća. Kao primjer tvrtke uzet je Samsung koji je samo jedna od mnogobrojnih svjetski poznatih i uspješnih kompanija. Samsung je vrlo uspješna kompanija te su mnogi upoznati s njihovim proizvodima koji se redovito prodaju i masovno koriste u svakodnevnom životu, ali većina ljudi ne zna što, kako i kroz koji proces tvrtka prolazi kako bi njeno poslovanje bilo uspješno i stvaralo ogroman prihod. Ovaj rad analizira ključne čimbenike koji čine preduvjete za postizanje svjetskog uspjeha kompanije, kao i pregled poslovnih strategija koje je tvrtka Samsung odabrala za nastup na tržištu, a koje su zaslužne za konačan postignut uspjeh na globalnoj razini.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Temeljni predmet rada je prikaz organizacije poslovanja tvrtke Samsung Electronics uz dodatno pojašnjenje pojmova organizacijskog ponašanja, organizacije poslovanja, vrsta organizacije poslovanja te razina menadžmenta i njihovih uloga i zadataka. Cilj rada je prikazati na koji način Samsung koristi divizijsku strukturu organizacije poslovanja te zašto je korištenje tog načina organizacije poslovanja uspješno za tu kompaniju.

## **1.2. Struktura rada**

Temeljni dijelovi rada navode se u uvodnom dijelu u kojem su prikazani predmet i cilj rada, struktura rada te metode istraživanja. Zatim slijedi pojašnjenje pojma organizacijskog ponašanja, utjecajem psihologije na organizacijsko ponašanje te menadžmenta i razina menadžmenta uz detaljno objašnjenje odgovornosti menadžera na pojedinim razinama. Nakon toga uz pomoć stručne literature objašnjen je pojam organizacije poslovanja poduzeća te nekoliko vrsti struktura organizacije uz njihove prednosti i nedostatke. Nakon objašnjenja glavnih pojmova dolazi se do dijela rada gdje je objašnjena SWOT analiza te divizijska organizacije poslovanja koju koristi Samsung, uz njene prednosti koje Samsungu omogućuju poslovni uspjeh. Na kraju rada biti će naveden zaključak te popis literature.

## **1.3. Metode istraživanja**

Istraživanje u radu provest će se na temelju sekundarnih izvora podataka, odnosno temeljem postojeće literature, znanstvenih radova i informacija i rezultata temeljenih na podacima poslovanja tvrtke Samsung. Također, rad će se utemeljiti na podacima prikupljenim pri istraživanju. Metodom analize i deskripcije biti će objašnjeni i analizirani prikupljeni podatci na primjeru prakse poslovanja Samsunga.



## 2. POJMOVNA DEFINICIJA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

„Organizacijsko ponašanje je akademska studija o tome kako ljudi komuniciraju unutar grupa. Načela organizacijskog ponašanja primjenjuju se prvenstveno u pokušajima da se pomogne tvrtkama da posluju učinkovitije. Proučavanje organizacijskog ponašanja uključuje područja istraživanja posvećena poboljšanju radnog učinka, povećanju zadovoljstva poslom, promicanju inovacija i poticanju vodstva. Svaka tvrtka ima svoje preporučene radnje, kao što su reorganizacija grupa, modificiranje struktura naknada ili promjena metoda procjene učinka. Organizacijsko ponašanje je proučavanje načina na koji ljudi komuniciraju u grupnim okruženjima. Ovo područje studija uključuje područja istraživanja posvećena poboljšanju radnog učinka, povećanju zadovoljstva poslom, promicanju inovacija i poticanju vodstva. Organizacijsko ponašanje temelj je korporativnih ljudskih resursa, obuhvaćajući elemente kao što su zadržavanje zaposlenika, angažman, obuka i kultura.“<sup>1</sup> Početak korištenja organizacijskog ponašanja datira iz 1920. prema studijima provedenim na ponašanju radnika američke tvornice Hawthorne. Istraživači su vršili ispitivanje kako radna okolina te međusobni odnosi između radnika utječu na njihovo ponašanja. Prema tom istraživanju stvoren je Hawthorne efekt koji opisuje način na koji se mijenja ponašanje ispitanika kada znaju da ih se promatra. Danas se Hawthorne efekt koristi kao temelj u organizaciji ljudskih resursa te su prema njemu nastali mnogi drugi, složeniji načini proučavanja ljudskog ponašanja. Proučavanjem ljudskih resursa tvrtka može rasporediti radnike prema njihovim sposobnostima i prema svojim ciljevima u poslovanju. Osim Hawthorne efekta u današnje vrijeme za potrebe istraživanja organizacijskog ponašanja koriste se ankete koje su najčešće formulirane u obliku Likertove ljestvice ili se provode eksperimenti. Specifični aspekti organizacijskog ponašanja koji se odnose na ljudske resurse su: regrutiranje, obuka, upravljanje učinkovitosti, angažiranje zaposlenika i organizacijska kultura. Pomoću njih te razumijevanjem kako ti aspekti međusobno funkcioniraju menadžer može lakše organizirati i kontrolirati poslovanje. Četiri elementa organizacijskog ponašanja su: struktura, tehnologija, vanjsko okruženje i ljudi. Organizacijsko ponašanje je važno jer utječe na pojednostavljenje učinkovitosti, poticanje inovacija i bolju produktivnost neke kompanije kako bi imala konkurencijsku prednost. Postoje tri razine organizacijskog ponašanja, a to su: organizacijska, grupna i individualna razina. Proučavanjem pojedinca pregledavaju se njegovi stavovi i način razmišljanja.

---

<sup>1</sup> Copp C.M., Boyle M.J.,Bellucio-Chatham A. (2024) *What Is Organizational Behavior (OB), and Why Is It Important?*

Izvor: <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-behavior.asp> [Pristupljeno 11.3.2024]

U grupnoj razini koristi se socijalna psihologija i sociologija kako bi se proučilo kako se određeni pojedinac ponaša kada je dio tima. Na najvišoj razini koriste se sociologija i teorije organizacije da bi se proučilo kako tvrtka funkcionira kao cjelokupni sustav te kako djeluje na tržištu. Organizacijsko ponašanje također služi menadžerima da pomoću njega razriješe probleme kao što su sukobi na radnom mjestu, privlačenje novih zaposlenika ili stvaranje nove poslovne strategije. Organizacijsko ponašanje kritično je za uspješno upravljanje ljudskim resursima iako se njime koristi cjelokupna tvrtka, a ne samo odjel ljudskih resursa. Organizacijsko ponašanje predstavlja ključan element u upravljanju ljudskim resursima i cjelokupnim poslovanjem tvrtke. Proučavanjem načina na koji ljudi komuniciraju unutar grupa te kako različiti čimbenici poput radne okoline, tehnologije i organizacijske strukture utječu na njihovo ponašanje, menadžeri mogu poboljšati radni učinak, zadovoljstvo poslom i potaknuti inovacije. Korištenje alata poput Hawthorne efekta i različitih istraživačkih metoda omogućuje tvrtkama da bolje razumiju i optimiziraju svoje ljudske resurse, što u konačnici vodi do povećanja konkurentnosti i uspjeha na tržištu.

### **2.1. Utjecaj psihologije na organizacijsko ponašanje radnika i menadžera**

„Bihevioralna psihologija ponašanja može i treba biti ključni dio alata uspjeha bilo kojeg menadžera ili rukovodioca bez obzira na veličinu kompanije i broj zaposlenika. Na temeljnom nivou, bihevioralna psihologija je proučavanje povezanosti našeg uma i našeg ponašanja. Bihevioralnu psihologiju zanima ljudsko ponašanje, onaj dio našeg psihičkog života koji možemo neposredno promatrati. Bihevioralna psihologija kaže da je naše ponašanje naučeno i da ga na isti način možemo i mijenjati. Razumijevanje psihologije ponašanja može biti izuzetno korisno na radnom mjestu sa ciljem poboljšanja i unaprijeđena efektivnosti i efikasnosti napora za obuku, kao i u suzbijanju negativnog ponašanja i poticanju onih pozitivnih.“<sup>2</sup> Korištenjem bihevioralne psihologije i sociologije menadžeri mogu proučiti ponašanje svojih zaposlenika, ali mu i pomoći u poslovanju u slučaju ako je radnik nov. Korištenjem bihevioralne psihologije menadžer može pomoći radniku da radi na svojim problemima, stvori neke radne vještine i sl. U proučavanju ponašanja menadžera i radnika u organizaciji poslovanja vrlo često se koristi Peterov princip; pogotovo prilikom unaprijeđena zaposlenika.

---

<sup>2</sup> Ramić-Šabanić A. (2020) *Utjecaj bihevioralne psihologije na ponašanje zaposlenika u radnom okruženju*  
Izvor: <https://novine.ba/2020/08/11/utjecaj-bihevioralne-psihologije-na-ponasanje-zaposlenika-u-radnom-okruzenju/> [Pristupljeno:13.3.2024]

„Peterov princip teoretizira da se zaposlenici u većini organizacijskih hijerarhija automatski uzdižu promaknućem na više pozicije. Međutim, kompetentni zaposlenici bit će unaprijeđeni, ali će u konačnici zauzeti pozicije za koje su nesposobni. Prema Petrovom principu, kompetencija se nagrađuje promaknućem jer je kompetencija, u obliku rezultata zaposlenika, uočljiva i priznata. Međutim, nakon što zaposlenik dođe do položaja u kojem je nesposoban, više se ne ocjenjuje na temelju svojih rezultata. Peterovo načelo primjećuje da se zaposlenici uzdižu kroz hijerarhiju tvrtke kroz napredovanje dok ne dostignu nesposobnost. Prema Peterovom principu, unaprijeđeni zaposlenici možda nemaju vještine potrebne za svoje novo radno mjesto. Kako bi riješile problem koji postavlja Peterovo načelo, tvrtke moraju osigurati odgovarajuću obuku vještina za zaposlenike koji dobiju promaknuće.“<sup>3</sup> Osim Peterovog načela tvrtke često koriste i Dillbertov princip koji je potpuno suprotan od Peterovog načela. „Dillbertov princip objašnjava da tvrtke imaju tendenciju promovirati svoje najmanje kompetentne zaposlenike u upravljačke uloge gdje je najmanje vjerojatno da će ometati proizvodnju.“<sup>4</sup> Osim toga u poslovanju menadžeri pri donošenju odluka često se koriste psihologijom izbora te proučavaju percepcije i kognitivne sposobnosti u ponašanju svojih zaposlenika. Prema psihologiji izbora ako neki pojedinac mora donijeti neku odluku, a ima previše opcija za izbor manja je vjerojatnost da će pojedinac donijeti pravu odluku. Stoga ako npr. menadžer pokrene natječaj za zaposlenje za određeno radno mjesto i prijavi se veliki broj kandidata; to mu može otežati izbor. Prema psihologiji izbora menadžer će prije izabrati radnika koji ne smatra da menadžer mora biti superioran nego onog koji ga se „boji“. Također menadžer prije će izabrati radnika koji je informiran i zainteresiran za poslovnu poziciju za koju se taj individualac prijavio te ako nastoji biti bolji u obavljanju te određene poslovne pozicije nego onog individualca koji je nezainteresiran te nema entuzijazma za ponuđeni posao. Osim toga sam menadžer ima značajan utjecaj na ponašanje svojih zaposlenika. Potrebno je da menadžer obavi detaljan razgovor prije nego promovira radnika. Mora osigurati da radnici na poslu imaju kvalitetnu edukaciju kako bi mogli napredovati u svom poslovanju. Također menadžer mora donijeti ciljeve koji mogu unaprijediti već postojeće vještine radnika ili stvoriti nove funkcije za koje su potrebne nove vještine.

---

<sup>3</sup> Heynes A., Drury A., Münchioniello K (2024) *What Is the Peter Principle?*  
Izvor: <https://www.investopedia.com/terms/p/peter-principle.asp> [Pristupljeno:13.3.2024]

<sup>4</sup> Heynes A., Drury A., Münchioniello K (2024) *What Is the Peter Principle?*  
Izvor: <https://www.investopedia.com/terms/p/peter-principle.asp> [Pristupljeno:13.3.2024]

Ako promatramo bilo koju tvrtku npr. Samsung; prema informacijama iz ovog poglavlja vidljivo je da menadžer ima jak utjecaj na svoje zaposlenike, ali i obratno; zaposlenici mogu ostaviti dobar dojam na menadžera što im može pomoći u napretku u poslovanju. Zato je bolje kada je menadžer spreman surađivati sa svojim zaposlenicima jer ako su zaposlenici zadovoljni svojim poslom obavljati će ga bolje što će zadovoljiti menadžera i stvoriti tvrtki poslovni uspjeh i prihod. Bihevioralna psihologija pruža menadžerima moćan alat za razumijevanje i poboljšanje radnog ponašanja zaposlenika, što je ključno za uspjeh bilo koje tvrtke. Korištenjem koncepata kao što su Peterov i Dillbertov princip te psihologija izbora, menadžeri mogu donositi informirane odluke o promaknućima, obuci i upravljanju. Povezivanjem sa zaposlenicima i pružanjem odgovarajuće podrške i resursa, menadžeri ne samo da optimiziraju učinak tima, već i stvaraju pozitivno radno okruženje koje potiče rast i napredak, što u konačnici vodi do dugoročnog uspjeha tvrtke.

### 3. POJMOVNO DEFINIRANJE MENADŽMENTA

„Menadžment kao proces moguće je sagledati kroz analizu menadžerskih funkcija. To su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.“<sup>5</sup> To uključuje donošenje odluka, postavljanje ciljeva, učinkovitu raspodjelu resursa i nadgledanje aktivnosti pojedinaca ili timova kako bi se osiguralo učinkovito postizanje ciljeva. Menadžment obuhvaća različite aktivnosti, uključujući strateško planiranje, vodstvo, komunikaciju, rješavanje problema i donošenje odluka, a sve je usmjereno na postizanje željenih rezultata i maksimiziranje učinkovitosti i djelotvornosti organizacije ili poduzeća. Menadžment je vrlo kompleksan proces koji uključuje proučavanje raznih znanstvenih disciplina i grana kao što su ekonomija, poduzetništvo, financije, računovodstvo, industrijske relacije te razne vrste psihologije kao što su bihevioralna, kognitivna, socijalna i psihologija osobnosti. Sve te znanstvene discipline i grane potrebno je primijeniti u procesu upravljanja resursima. Menadžment kao disciplina uključuje upravljanje, organiziranje, financiranje i vođenje, a sve ove stavke je potrebno primjenjivati u poslovanju. Menadžer kao osoba mora biti vrlo stručna te posjedovati razne vještine. Vještine upravljanja mogu biti urođene; pa osoba samim time može činiti dobrog vođu ako se promatra ponašanje te osobe kroz odrastanje. Ako osoba nema urođene vještine za menadžment može ih steći učenjem kroz teoriju i praksu tokom školovanja i rada. Dobar menadžer čini poslovanje efikasnijim, ali zato postoje određene vještine i znanja koje osoba mora posjedovati kako bi bila dobar i iskusan menadžer. Osim toga menadžer mora brinuti i o svojim zaposlenicima jer način njihovog rada utječe na njegovo poslovanje, a jednako toliko i zaposlenici moraju slušati menadžera, ali se i redovito konzultirati s njim u vezi problema koji nastaju prilikom poslovanja npr. neslaganje između zaposlenika; udovoljavanje posebnih želja gostiju ili žalbi gostiju koje dolaze do menadžera u slučaju kod hotelskog poslovanja i slično. Isto tako menadžer se mora pobrinuti da u slučaju ako nije siguran oko donošenja neke odluke mora biti spreman konzultirati se sa zaposlenicima drugih odjela, drugim menadžerima ili menadžerskim timom; ovisno o vrsti vodstva u tvrtki. Menadžer kao osoba mora biti vrlo povjerljiva jer ako je menadžer povjerljiv tada će njegovi zaposlenici biti otvoreniji, kreativniji te će bolje vršiti svoj posao, čak i u rizičnim situacijama.

---

<sup>5</sup> Rupčić, N.(2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*; Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.-str. 3

Izvor:<https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> [Pristupljeno: 15.3.2024]

Ako je zaposlenik nov ili nema dovoljno radnog iskustva; menadžer ga treba poticati na suradnju kako bi se on osjećao prihvaćen na novom radnom mjestu i kako bi se osjećao kao dio tima bez obzira na neiskustvo ili/i neznanje. Većina menadžera prirodno su asertivni, ali takvu osobinu je potrebno kontrolirati kako ne bi došlo do sukoba pri komunikaciji ili je potrebno koristiti sa pozitivnim osobinama kao što su empatija i diplomacija. Asertivnost je ta stavka koja čini menadžera da ima čvrst stvar; dok ga diplomacija čini dobrim pregovaračem. Osim toga menadžer je odgovoran i za unapređenje svojih zaposlenika. Mora se pobrinuti da svaki radnik napreduje u svojoj karijeri stjecanjem raznih znanja i vještina. U poslovanju postoje mikro i makro menadžment. „Mikro menadžment je stil upravljanja u kojem menadžeri pomno promatraju ili pretjerano kontroliraju rad članova svog tima. To je odnos menadžera prema svom timu, menadžerski stav koji se temelji na kontinuiranoj kontroli i praćenju.“<sup>6</sup> „Makro upravljanje definira se kao pristup upravljanju bez ruku. Možda ćete čuti da se opisuje kao laissez-faire stil vođenja. Makro menadžment je davanje zaposlenicima autonomije i vlasništva nad njihovim radom. Makro menadžeri ne daju jasne smjernice niti prate svakodnevne detalje svojih timova. Umjesto toga, oni postavljaju cilj, koji je obično širi strateški cilj, a zatim osnažuju zaposlenike da shvate kako ga najbolje postići.“<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Molinari J. (2021) *What is micromanagement and how to avoid it ?*

Izvor: <https://blog.pop.work/popwork-management-tips/what-is-micromanagement-and-how-to-avoid-it/>  
[Pristupljeno: 15.3.2024]

<sup>7</sup> Boogard K. (2022) *What is macromanagement? 5 big tips for effective macro managers*

Izvor: <https://www.atlassian.com/blog/leadership/macromanagement> [Pristupljeno: 15.3.2024]

Iako postoje mikro i makro menadžment većina globalnih, uspješnih i poznatih tvrtki kao što je npr. Samsung koriste makro menadžment jer je u takvim velikim tvrtkama teško kada i ako bi samo jedna osoba morala upravljati cijelim načinom poslovanja i izvršavati kontrolu nad svim zaposlenicima.



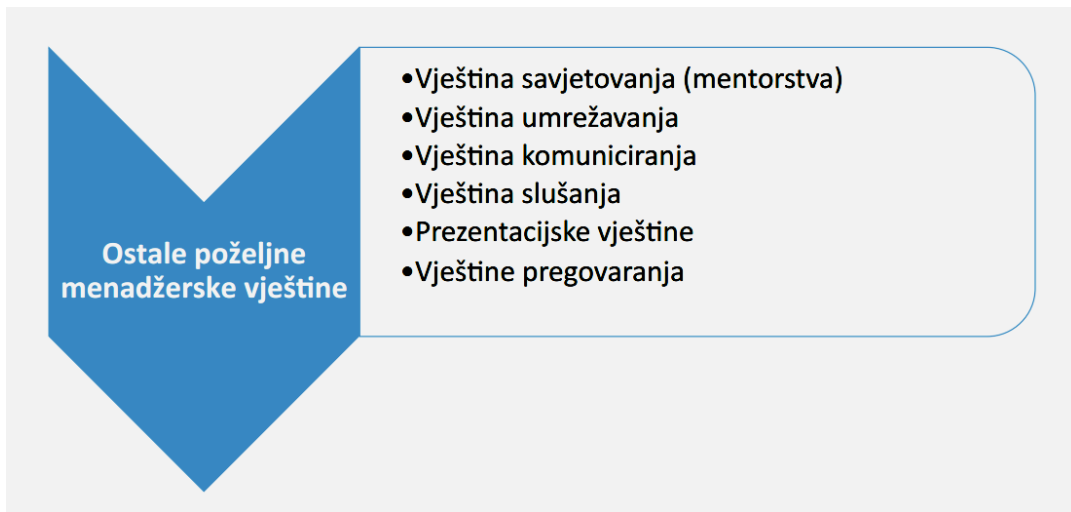
Slika 1: Ciklički sustav funkcije menadžmenta

Izvor: Rupčić, N.(2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*; Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet..-str.3

<https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>[Pristupljeno:15.3.2024]

Pri poslovanju vrlo je važno da menadžeri prate trendove na tržištu i u poslovnom svijetu. Trendovi im omogućuju dodatan prihod, ali ih i potiču na kreativnost u stvaranju proizvoda ili/i usluga, pa zbog toga je kreativnost također jedna od pozitivnih osobina menadžera. Također trendovi potiču nove ideje. Bez obzira što je menadžer vođa u poslovanju; potrebno je da na poslovnim sastancima jednako sluša i uvažava ideje svakog člana tima i potiče ih na kreativnost jer će se na taj način stvoriti dobra radna atmosfera, a zaposlenici će se osjećati opaženo te kao važan i značajan dio tima. Ako među zaposlenicima postoji osoba koja se svojim radom ili vještinama više ističe od drugih; takva je osoba obično nagrađivana od strane menadžera.

Neke od najčešćih nagrada koje zaposlenih može dobiti su povišica, poslovno unaprjeđenje ili plaćeni poslovni put. Na taj način menadžer potiče i druge zaposlenike na bolji i kvalitetniji rad, a sistem nagrađivanja ujedno i pozitivno utječe na zaposlenike.



Slika 2.: Ostale poželjne menadžerske vještine

Izvor: Rupčić, N.(2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*; Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet...-str.17

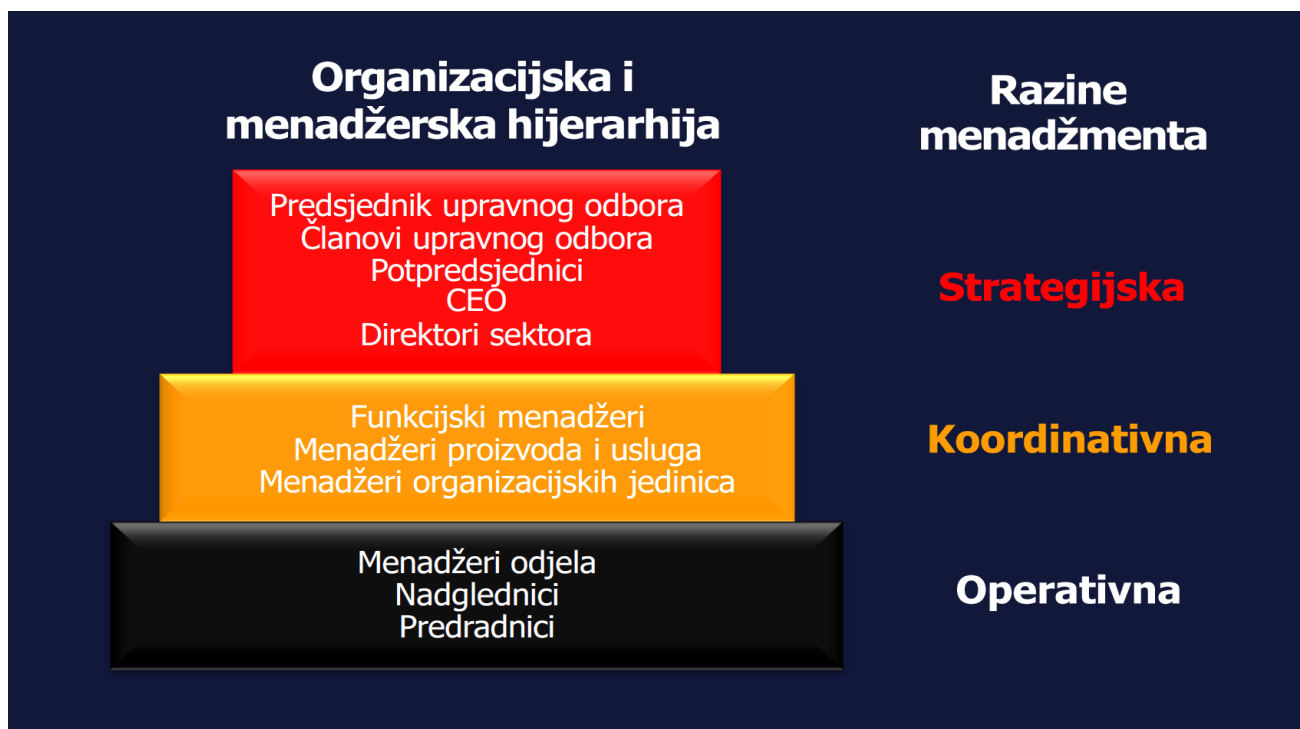
<https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>[Pristupljeno:15.3.2024]

Menadžment je složen proces koji zahtijeva širok spektar vještina, znanja i sposobnosti kako bi se učinkovito upravljalo resursima i ljudskim potencijalima unutar organizacije. Kroz kombinaciju planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole, menadžeri mogu postići optimalne rezultate i potaknuti rast organizacije. Ključno je da menadžeri budu asertivni, ali i empatični, te da potiču suradnju i kreativnost među zaposlenicima. Odabir između mikro i makro menadžmenta ovisi o veličini i potrebama tvrtke, pri čemu uspješne globalne tvrtke često preferiraju makro pristup kako bi osigurale autonomiju i inovativnost unutar svojih timova. Osim toga, praćenje tržišnih trendova i primjena sustava nagrađivanja ključni su za održavanje motivacije i postizanje dugoročnog poslovnog uspjeha.



## 4. HIJERARHIJSKE RAZINE MENADŽMENTA

„Važna odrednica posla menadžera je hijerarhijska razina. Postoje tri razine menadžmenta: Vrhovni/top, srednji te menadžment prve/najniže razine. Posao menadžera razlikuje se ovisno o razini. Menadžeri prve razine više se bave učinkom zaposlenika, srednji menadžeri sa stvaranjem i implementiranjem poslovnih planova, a top menadžeri stvaraju poslovnu strategiju.“<sup>8</sup>



Slika 3.: Razine menadžmenta

Izvor:[https://www.hiro.hr/wp-content/uploads/2021/05/IMB\\_Osnove-menad%C5%BEmenta-1.dan\\_.pdf](https://www.hiro.hr/wp-content/uploads/2021/05/IMB_Osnove-menad%C5%BEmenta-1.dan_.pdf)  
[Prisupljeno:18.3.2024.]

Prema slici vidljivo je da u sve tri razine menadžmenta postoji više osoba/timova koje vrše upravljanje nekom kompanijom. Top menadžment čine glavni izvršni direktor (CEO), potpredsjednik administracije te voditelj korporativnih usluga. „Glavni izvršni direktor (CEO) najviši je izvršni direktor u tvrtki.

<sup>8</sup>Daft R.L., Marcic D. (2019) *Understanding management*, 11. izdanje; CENGAGE-str.14 [Pristupljeno:18.3.2024.]

Izvor:<http://allahbaksh.com/mybooks/management/Understanding%20Management-%20Richard%20L.%20Daft%20&%20Dorothy%20Marcic.pdf>

Općenito govoreći, primarne odgovornosti glavnog izvršnog direktora uključuju donošenje glavnih korporativnih odluka, usmjeravanje radne snage i resursa tvrtke prema strateškim ciljevima i djelovanje kao glavna točka komunikacije između upravnog odbora i korporativnih operacija. U mnogim slučajevima glavni izvršni direktor služi kao javno lice tvrtke. Izvršnog direktora biraju odbor i njegovi dioničari. Oni izvješćuju predsjednika i odbor, koje imenuju dioničari. Iako se svaka tvrtka razlikuje, izvršni direktori često su odgovorni za širenje tvrtke, poticanje profitabilnosti i, u slučaju javnih poduzeća, poboljšanje cijena dionica. Izvršni direktori upravljaju cjelokupnim poslovanjem tvrtke. U mnogim tvrtkama izvršne direktore bira upravni odbor. Uloga izvršnog direktora razlikuje se od jedne tvrtke do druge, ovisno o veličini, kulturi i korporativnoj strukturi tvrtke. U velikim korporacijama izvršni direktori obično se bave samo strateškim odlukama na vrlo visokoj razini i onima koje usmjeravaju ukupni rast tvrtke. Na primjer, izvršni direktori mogu raditi na strategiji, organizaciji i kulturi. Konkretno, mogu pogledati kako se kapital raspoređuje u cijeloj tvrtki ili kako izgraditi timove za uspjeh. I ne samo to, izvršni direktori mogu postaviti ton, viziju, a ponekad i kulturu svojih organizacija.<sup>9</sup> Druga najvažnija osoba koja vodi poslovanje uz izvršnog direktora je potpredsjednik. „U nekim korporacijama i organizacijama predsjednik je vođa izvršne grupe tvrtke. U korporativnom svijetu, međutim, predsjednik se često odnosi na nekoga tko je vođa segmenta ili kritični dio ukupne tvrtke, a ne na lidera ukupne tvrtke. U nekim slučajevima predsjednik je i izvršni direktor. U malim poduzećima predsjednik bi također mogao biti vlasnik tvrtke. U organizaciji ili tvrtki u kojoj je izvršni direktor već na čelu, predsjednik je drugi po zapovijedi. U korporativnom svijetu predsjednici često obnašaju dužnost glavnog operativnog direktora (COO). Glavni operativni direktor, odgovoran je za svakodnevno poslovanje, ima potpredsjednike za različite dijelove tvrtke koji im podnose izvješća.“<sup>10</sup> „U slučajevima kada potpredsjednik služi kao drugi zapovjednik predsjedniku s odgovornostima nad ukupnom organizacijom, potpredsjednik može voditi određene ciljeve ili obnašati vodeće uloge unutar svih strateških ciljeva organizacije.

---

<sup>9</sup> Heynes A., Yashina N., Velasquez V. (2024) *Chief Executive Officer (CEO): What They Do vs. Other Chief Roles*

Izvor: <https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp> [Pristupljeno:18.3.2024]

<sup>10</sup> Segal T., Jackson A., Khartit K. (2024) *CEO vs. President: What's the Difference?*

Izvor: <https://www.investopedia.com/ask/answers/difference-between-president-and-ceo/> [Pristupljeno:18.3.2024]

Potpredsjednik se također može obvezati i potpisati važne dokumente, pomoći u oblikovanju strategija, procijeniti rad drugih vođa i procijeniti uspjeh organizacije. Potpredsjednik bi također obično ispunio ulogu rezervnog donositelja odluka u odsutnosti predsjednika ili izvršnog direktora.<sup>11</sup> Prilikom donošenja važnih odluka važno je da potpredsjednik ima dobru komunikaciju sa ostalim članovima bili oni iznad ili ispod njegove razine jer kada nema glavnog izvršnog direktora; u slučaju ako u poduzeću iskrsne neki problem bilo financijski ili vezan uz ljudske resurse potpredsjednik je taj koji preuzima odgovornost i koji mora osmisliti rješenje i riješiti taj problem ako nije u mogućnosti stupiti u kontakt sa glavnim izvršnim direktorom. Treća osoba koja vodi poslovanje uz glavnog izvršnog direktora i potpredsjednika, a čini top menadžment je korporacijska grupa tj. među njima je glavni njihov voditelj. „Tvrтка može odlučiti slijediti nekoliko modela korporativnog upravljanja. Oni mogu imati tradicionalne vodeće uloge u obliku piramide ili imati fleksibilne strukture vođenja. Većina javnih korporacija sastoji se od odbora guvernera ili direktora i 1 ili više rukovoditelja. U nekim slučajevima ista osoba može zauzeti više položaja. Ta tijela postoje jer je razvoj javnog vlasništva stvorio razdvajanje između vlasništva i upravljanja u kompanijama. Suvremeni sustav korporativnog upravljanja postoji kako bi se osiguralo da tvrtke zastupaju interese svojih vlasnika. Upravni odbor biraju dioničari korporacije. Oni su odgovorni za nadgledanje rada upravljačkog tima, uključujući glavnog izvršnog direktora i druge rukovoditelje.“<sup>12</sup> Vođa korporacijske grupe odgovoran je za upravljanje cjelokupnim korporacijskim timom. On se sastoji od dvije vrste predstavnika koje čine direktori unutar tvrtke i vanjski direktori. Članovi odbora mogu se podijeliti u tri kategorije: Chairman/predsjednik odbora koji se bira iz upravnog odbora te je odgovoran za njegovo vođenje. Također on održava komunikaciju sa glavnim izvršnim direktorom i ostalim rukovoditeljima na visokoj razini, formulira poslovne strategije tvrtke, predstavlja upravu i odbor široj javnosti i dioničarima te održava korporativni integriteta. Unutarnji direktori odgovorni su za odobravanje proračuna na visokoj razini koje priprema više rukovodstvo, provedbu i praćenje poslovne strategije te odobravanje temeljnih korporativnih inicijativa i projekata. Unutarnji direktori su dioničari ili menadžeri na visokoj razini iz tvrtke.

---

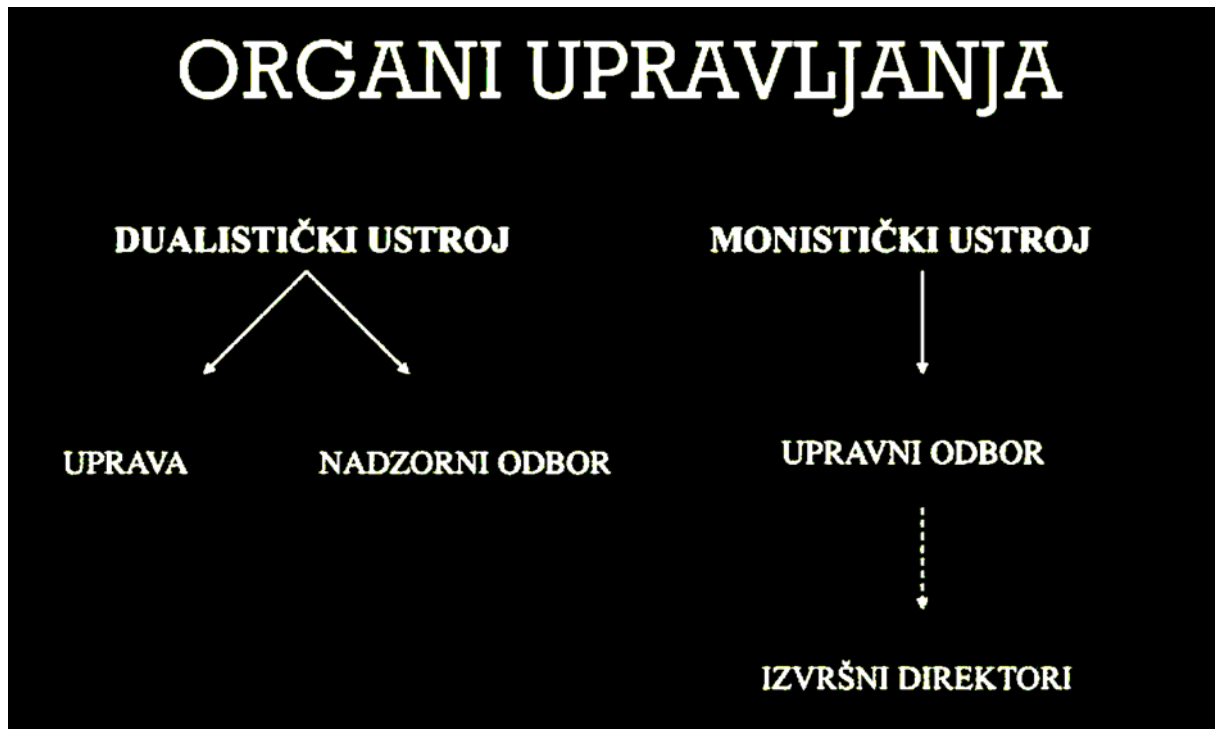
<sup>11</sup> Heathfield S.M. (2022.). *What Is a Vice President?* (2022.)

Izvor: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-a-vice-president-1918288#toc-what-is-a-vice-president>  
[Pristupljeno:20.3.2024]

<sup>12</sup> Estevez E., Rosenston M.(2024):*The Basics of Corporate Structure, With Examples*

Izvor: <https://www.investopedia.com/articles/basics/03/022803.asp> [Pristupljeno:20.3.2024]

Vanjski direktori imaju iste odgovornosti kao i unutarnji, ali nisu izravni dio upravljačkog tima neke kompanije. Vanjski direktori moraju pružiti nepristrane perspektive o pitanjima koja se postavljaju odboru, neovisno zastupaju dioničare, proširuju razmišljanje tvrtke izvan perspektive uprave i pomažu u osiguravanju transparentnosti, odgovornosti i etičkog ponašanja.

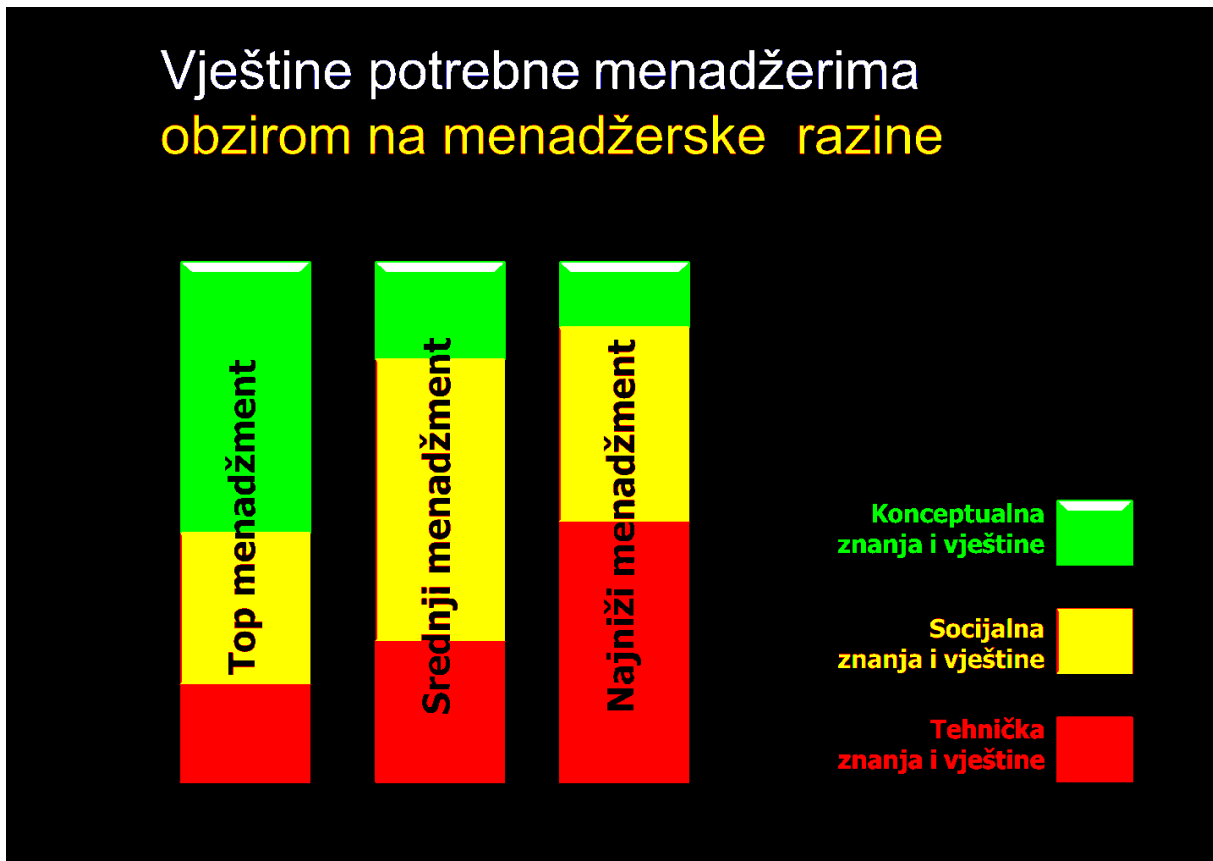


Slika 4: Struktura odbora direktora.

Izvor: <https://www.slideserve.com/felix/organi-upravljanja> [Pristupljeno:25.3.2024]

Srednji menadžment čine upravitelj poslovnih jedinica, administrator, generalni menadžer, menadžer odjela, voditelj linije proizvoda ili/i usluga i voditelj informacijskih usluga. Primarna odgovornost voditelja poslovne jedinice je osigurati da poslovna jedinica; određeni segment tvrtke, kao što je npr. tehnička podrška da ispunjava ciljeve koji doprinose ukupnom uspjehu tvrtke. Pozicija ima širok raspon odgovornosti: od analize tržišnih trendova i obuke i mentorskog osoblja, do stvaranja i provedbe strategija za postizanje ciljeva, menadžeri poslovnih jedinica sve to rade. Voditelj poslovnog odjela ima ključnu ulogu u vođenju i upravljanju određenim dijelom ili funkcijom unutar tvrtke. Mora imati snažne liderske vještine, biti sposoban donositi odluke i imati odlične komunikacijske sposobnosti.

Također je važno da voditelj bude fleksibilan i sposoban prilagoditi se promjenama u poslovnom okruženju. Njegove odgovornosti mogu varirati ovisno o veličini i strukturi organizacije, ali općenito uključuju sljedeće zadatke: strategijsko, operativno i financijsko upravljanje, poboljšavanje procesa upravljanja te nabava tehnologije, upravljanje odnosa sa klijentima te rješavanje problema i pritužbi klijenata i pisanje izvještaja o učincima odjela te postignutim ciljevima i budućim planovima.



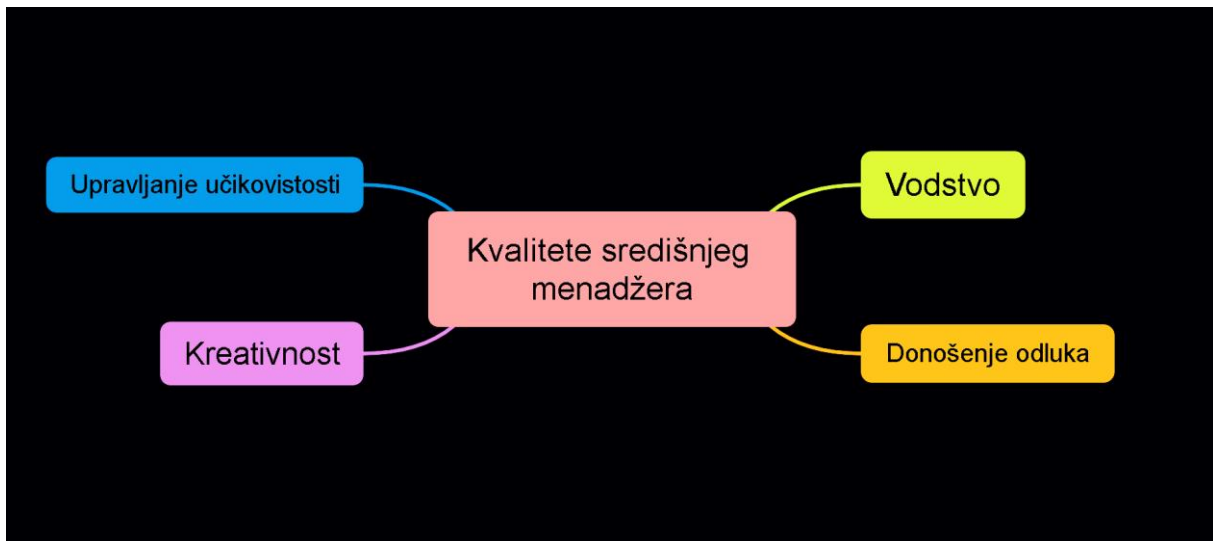
Slika 5: Vještine potrebne menadžerima s obzirom na njihove razine

Izvor: [https://www.hiro.hr/wp-content/uploads/2021/05/IMB\\_Osnove-menad%C5%BEmenta-1.dan\\_.pdf](https://www.hiro.hr/wp-content/uploads/2021/05/IMB_Osnove-menad%C5%BEmenta-1.dan_.pdf) [Pristupljeno:25.3.2024]

Poslovni administratori igraju ključnu ulogu u osiguravanju učinkovitog funkcioniranja organizacije. Njihove odgovornosti obuhvaćaju širok spektar zadataka koji se odnose na administrativne, operativne i strateške aspekte poslovanja. Poslovni administratori moraju biti organizirani, imati dobre komunikacijske i interpersonalne vještine te biti sposobni raditi u dinamičnom okruženju. Također, važno je da budu fleksibilni i sposobni prilagoditi se promjenama u poslovnim potrebama. Poslovi poslovnih administratora uključuju: upravljanje uredom, ljudskim resursima, imovinom i projektima.

Posao poslovnog administratora također uključuje planiranje i organiziranje poslovnih sastanaka, komunikaciju sa ostalim zaposlenicima, pripreme analiza i izvještaja te praćenje pravnih regulativa i priprema i održavanje dokumentacije za pravnu usklađenost. Poslovni administratori moraju biti organizirani, imati dobre komunikacijske i interpersonalne vještine te biti sposobni raditi u dinamičnom okruženju. Također, važno je da budu fleksibilni i sposobni prilagoditi se promjenama u poslovnim potrebama. Menadžeri odjela imaju ključnu ulogu u vođenju i upravljanju određenim dijelom organizacije. Njihove odgovornosti uključuju: strateško i operativno planiranje, vođenje tima, operativno i financijsko praćenje te upravljanje, stvaranje odnosa sa klijentima i dobavljačima, rješavanje problema te poštivanje standarda u poslovanju. Menadžeri odjela trebaju imati snažne liderske i komunikacijske vještine, biti analitički nastrojeni i sposobni donositi strateške odluke. Također, važno je da budu fleksibilni, prilagodljivi i spremni na kontinuirano učenje i profesionalni razvoj. Menadžer informacijskih usluga ima ključnu ulogu u upravljanju informacijskim sustavima i tehnologijama unutar organizacije. Njegove odgovornosti uključuju planiranje, implementaciju i održavanje IT infrastrukture, kao i osiguranje da informacijski sustavi podržavaju poslovne ciljeve. Također on je odgovoran u komunikaciji sa klijentima zbog čega mora imati odlične komunikacijske sposobnosti. Osim toga upravlja IT sektorom/timom, planira i upravlja projektima vezanima uz IT sektor, upravlja financijama IT sektora, osigurava da kompanija bude u tehnološkim trendovima te implementira novu tehnologiju u način poslovanja. Menadžer informacijskih usluga mora imati snažne tehničke vještine, dobro razumijevanje poslovnih procesa te izvrsne organizacijske i liderske sposobnosti. Također je važno da bude sposoban brzo reagirati na promjene i prilagoditi IT strategiju novim poslovnim zahtjevima i tehnologijama. Menadžer linije proizvoda i usluga odgovoran je za upravljanje cijelim životnim ciklusom određenih proizvoda ili usluga unutar tvrtke. Njegove odgovornosti uključuju planiranje, razvoj, marketing, istraživanje tržišta, prodaju i kontinuirano unapređenje proizvoda ili usluga kako bi se osiguralo da zadovoljavaju potrebe kupaca i poslovne ciljeve tvrtke. Poslovi menadžera linije proizvoda i usluga uključuju razvoj strategija i ciljeva pri upravljanju i stvaranju novih, identificira potrebe tržišta za proizvodima i uslugama putem istraživanja tržišta prema kojima stvara marketinške planove i način promocije, prati životni ciklus proizvoda te ih redovito ažurira uz pomoć najnovijih tehnoloških dostignuća, analizira tržište i konkurenciju, upravlja proizvodima, uslugama, prodajom i distribucijom te ih redovito unapređuje, upravlja financijama, surađuje sa ostalim odjelima te brine da su proizvodi i usluge kvalitetni kako bi se osiguralo zadovoljstvo klijenata. Menadžer linije proizvoda i usluga mora imati snažne analitičke vještine, biti orijentiran na rezultate i imati sposobnost strateškog razmišljanja.

Također je važno da posjeduje dobre komunikacijske i organizacijske vještine te sposobnost suradnje s različitim timovima unutar organizacije.

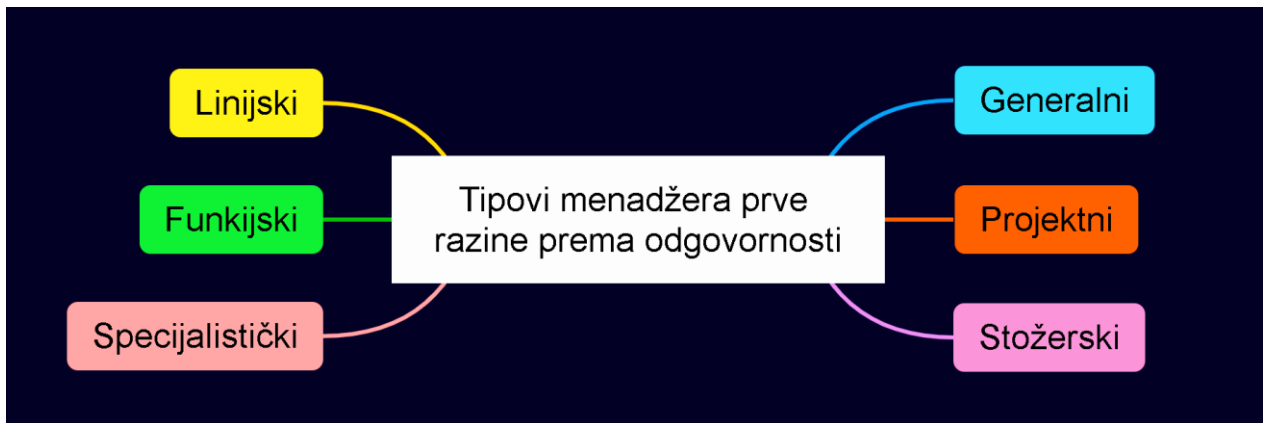


Slika 6: Karakteristike/kvalitete središnjeg menadžera

Izvor: Izradila autorica [25.3.2024]

Menadžment prve/najniže razine čine vođe timova i zaposlenici. Vođe timova u menadžmentu imaju ključnu ulogu u postizanju ciljeva organizacije i osiguravanju efikasnosti i produktivnosti timova kojima upravljaju. Vođa tima odgovoran je za postavljanje jasnih ciljeva i prioriteta za svoj tim u skladu s ciljevima organizacije; također oni donose važne odluke koje mogu utjecati na cijeli tim ili projekt koje je prijevremeno potrebno analizirati. Oni osiguravaju da svi članovi tima razumiju što se od njih očekuje, planiraju i organiziraju rad; motiviraju zaposlenike korištenjem sustava nagrađivanja te pružaju mentorstvo. Osim toga moraju podnositi i izvještaje vezane uz napredak timova i zaposlenika. Vođe timova također su odgovorni za dobru komunikaciju u timu, ali i za rješavanje sukoba. Oni znaju kako učinkovito delegirati zadatke članovima tima prema njihovim vještinama i kapacitetima. To osigurava ravnomjerno raspoređivanje posla i optimizaciju resursa. Vođe timova promiču pozitivnu kulturu timskog rada, povjerenja i suradnje. Oni potiču timski duh i zajednički rad na postizanju ciljeva. Prema vrstama dijelimo ih na linijske, funkcijske, generalne, projektne, stožerske i specijalističke. Linijski i funkcijski menadžeri uz ostale menadžerske odgovornosti pretežito su odgovorni za zaposlenike te njihov način rada. Generalni menadžeri upravljaju cjelokupnim poslovanjem te obično djeluju u nekim manjim tvrtkama ili npr. malim privatnim hotelima.

Specijalni menadžeri obično su imenovani od strane suda i najčešće obavljaju određene poslove vezane uz novčane tokove, račune za trgovanje, imovinsko-pravne odnose i sl. Stožerski menadžeri odgovorni su za upravljanje poslovanjem u slučaju poslovne krize, a projektni menadžeri odgovorni su za upravljanje poslovnim projektima. Prema načinu rada zaposlenike možemo podijeliti u 2 skupine: Zaposlenici koji obavljaju linijske poslove i zaposlenici koji rade kao osoblje.



Slika 7: Tipovi menadžera prema odgovornosti

Izvor: Izradila autorica [25.3.2024]

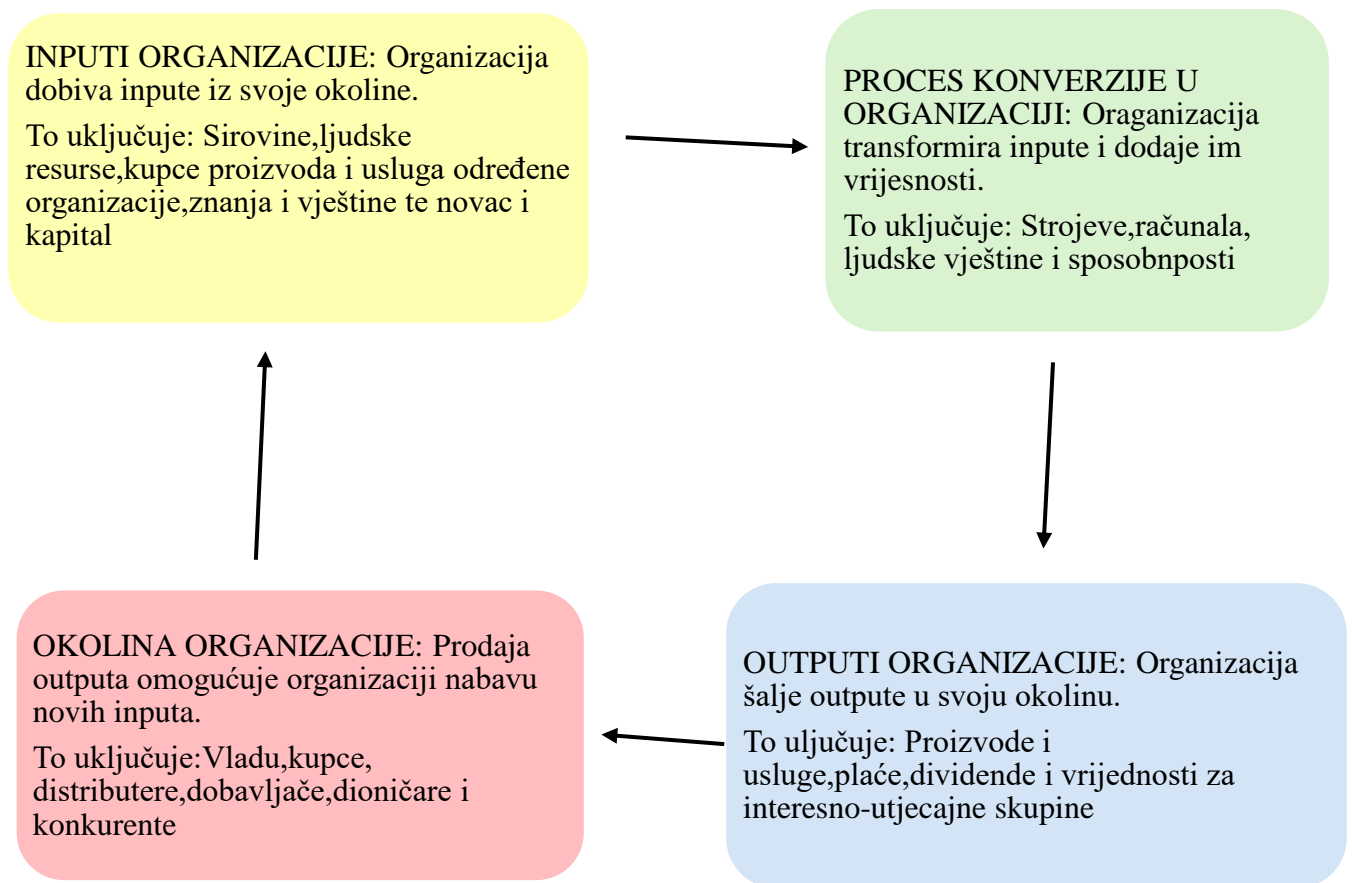
Razlika između linijskih poslova i poslova osoblja temeljna je u organizacijskoj strukturi i upravljanju, osobito u tradicionalnim hijerarhijskim organizacijama. Ključne razlike su to da su linijski poslovi izravno su uključeni u primarne poslovne aktivnosti, dok kadrovski poslovi podupiru i unapređuju te aktivnosti kroz specijalizirana znanja i usluge. Linijski rukovoditelji imaju izravne ovlasti za donošenje odluka unutar operativne hijerarhije, dok uloge osoblje obično ima savjetodavnu sposobnost s ograničenom izravnom ovlasti nad operacijama. Linijske pozicije usmjerene su na postizanje operativnih ciljeva, dok su pozicije osoblja usmjerene na pružanje potrebne podrške, stručnosti i infrastrukture kako bi se omogućilo učinkovito obavljanje linijskih funkcija. Linijski rukovoditelji odgovorni su za operativni učinak i postizanje poslovnih ciljeva, dok su rukovoditelji osoblja odgovorni za djelotvornost i učinkovitost svojih funkcija podrške. Linijski poslovi izravno su uključeni u temeljne operacije organizacije. Te su pozicije ključne za primarne aktivnosti kojima se postižu ciljevi organizacije i ostvaruju prihodi. Linijski menadžeri i zaposlenici obično imaju izravnu ovlast donošenja odluka o proizvodnji, operacijama i pružanju usluga. Oni su odgovorni za izvršavanje i upravljanje glavnim poslovnim funkcijama. Linijski rukovoditelji imaju podređene i izvješćuju rukovoditelje više razine, tvoreći jasnu, izravnu liniju ovlasti.



Zaposlenici koji obavljaju linijske poslove mogu biti: nadzornici proizvodnje, upravitelji tvornica, radnici na montažnoj traci, voditelji trgovina i prodajno osoblje itd. Poslovi osoblja uključuju pružanje specijalizirane podrške, savjeta i usluga linijskim funkcijama. Oni pomažu resornim odjelima u postizanju njihovih ciljeva, ali nisu izravno uključeni u temeljne operativne procese. Osoblje obično ima savjetodavnu ulogu ili ulogu podrške, a ne izravnu ovlast donošenja odluka. Osoblje koordinira s više resornih odjela, pružajući kohezivnu podršku u cijeloj organizaciji. Oni nude stručnost, analize i preporuke. Iako uloge osoblja možda nema izravnu ovlast nad funkcijama linije, mogu utjecati na odluke svojim stručnim savjetima i uslugama podrške. Učinkovite organizacije osiguravaju dobru suradnju između linijskog i kadrovske osoblja. Linijski rukovoditelji oslanjaju se na stručnost odjela osoblja za informirano donošenje odluka, dok odjeli osoblja trebaju podatke od linijskih rukovoditelja kako bi razumjeli operativne potrebe i izazove. Jasna komunikacija i uzajamno poštovanje između linija i funkcija osoblja presudni su za cjelokupni uspjeh organizacije. Hijerarhijska razina menadžmenta ključna je odrednica u strukturi i funkcioniranju organizacija. Menadžment se dijeli na tri osnovne razine: vrhovni, srednji i menadžment prve razine, pri čemu svaka razina ima specifične odgovornosti i uloge. Vrhovni menadžment, koji uključuje pozicije poput glavnog izvršnog direktora (CEO), podpredsjednika i voditelja korporativnih usluga, fokusira se na dugoročne strateške odluke i usmjeravanje kompanije prema postavljenim ciljevima. Srednji menadžment ima ključnu ulogu u provedbi poslovnih strategija i upravljanju različitim poslovnim jedinicama, dok menadžment prve razine nadgleda operativni rad zaposlenika i osigurava efikasnost na svakodnevnoj razini. Ova struktura omogućava organizacijama jasnu raspodjelu odgovornosti, osigurava da se strateške odluke pravilno provode na svim razinama i omogućava učinkovitu komunikaciju i suradnju među različitim dijelovima organizacije. Suradnja između linijskih i kadrovske poslova ključna je za postizanje operativnih ciljeva i dugoročne uspješnosti organizacije, a dobro definirane uloge i odgovornosti menadžmenta osiguravaju stabilnost i uspjeh kompanije.

## 5. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

Kako bi neka kompanija dobro poslovala važno je da poslovanje u toj tvrtki bude dobro organizirano. Ako je poslovanje dobro organizirano i svaki od zaposlenika ima svoj zadatak koji mora obaviti poslovanje će teći lakše i biti jednostavnije. Ako je organizacija izvedena loše može doći do pogrešaka i sukoba te na taj način dolazi do poremećaja u odnosima. „Važnost organizacije ogleda se i u stvaranju vrijednosti za različite interesno-utjecajne skupine. Organizacije stvaraju vrijednosti putem inputa, konverzije i outputa.“<sup>13</sup>



Dijagram 1: Kako organizacija stvara vrijednost

Izvor: Izradila autorica [6.4.2024]

<sup>13</sup> Sikavica P. (2011).- *Organizacija*; Školska knjiga, Zagreb- str 10 [6.4.2024]

„Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu. Organizacijska struktura uspoređuje se s anatomijom živih organizama, pa se često govori o anatomiji organizacije, odnosno anatomiji poduzeća. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji. Izbor organizacijske strukture nije slučajan, determiniran je čimbenicima organizacije. Organizacijska struktura poduzeća definirana je kao sveukupnost veza i odnosa između i unutar činilaca proizvodnje na svim stupnjevima organizacije i u točno potrebnim količinama.“<sup>14</sup> Ovisno o načinu vođenja; poslovanje može biti centralizirano i decentralizirano. U centraliziranom organizaciji poslovanja se oslanja na vodstvo od vrha do dna s jednom osobom ili izvršnim timom odgovornim za donošenje odluka. U decentraliziranja organizaciji poslovanja ovlast za donošenje odluka podijeljena je između nekoliko zaposlenika ili odjela.

„Elementi organizacijske strukture su:

- 1) Operativni dio, koji čine svi izvršni radnici,
- 2) Strateški dio, koji čini vrhovno rukovodstvo odnosno Top Management,
- 3) Srednji dio, koji čine manageri srednje razine, tzv. Middle Manageri,
- 4) Tehno struktura, koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom,
- 5) Štabni dio, koji ima zadatak da pomaže linijskom managementu.“<sup>15</sup>

Ciljevi organizacijske strukture ne moraju se uvijek poklapati s poslovnim ciljem, ali menadžeri ih koriste kao ispomoć pri organizaciji poslovanja te pomoću njih pregledavaju resurse, kapital itd. Postoje različite vrste organizacijskih struktura poslovanja. Glavne organizacijske strukture su: Funkcionalna, horizontalna/ravna, struktura matrice i divizijska struktura.

---

<sup>14</sup> Žugaj M., Cingula M., Šehanović J. (2004) *Organizacija*; TIVA, Varaždin-str. 215-216 [6.4.2024]

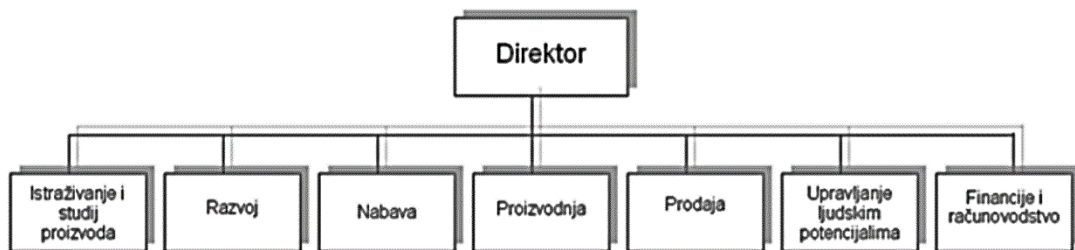
<sup>15</sup> Sikavica P., Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija*; Informator, Zagreb-str. 32 [Pristupljeno:6.4.2024]

Izvor: <https://www.scribd.com/document/764292436/P-Sikavica-M-Novak-Poslovna-Organizacija>

Organizacijska struktura predstavlja temelj za uspješno poslovanje bilo koje tvrtke, jer osigurava jasno definiranje uloga, odgovornosti i odnosa među zaposlenicima. Pravilno strukturiranje organizacije omogućava efikasno usmjeravanje resursa i optimizaciju procesa, što doprinosi glatkom i učinkovitom poslovanju. Na temelju opisa, vidimo da organizacijska struktura nije samo skup pravila i odnosa, već i dinamičan element koji se prilagođava potrebama organizacije i njezinoj strategiji. Centralizirano i decentralizirano poslovanje nude različite pristupe u donošenju odluka, gdje centralizacija omogućava usklađeno upravljanje s jedne strane, dok decentralizacija potiče autonomiju i fleksibilnost s druge strane. Elementi organizacijske strukture imaju specifične funkcije koje doprinose cjelokupnoj učinkovitosti organizacije. Različite vrste organizacijskih struktura omogućavaju organizacijama da prilagode svoju strukturu specifičnim potrebama i ciljevima, te optimiziraju način na koji se izvršavaju zadatci i donose odluke. Svaka organizacijska struktura ima svoje prednosti i nedostatke, pa stoga tvrtke mogu sagledati sa kakvim prednostima i nedostacima će se morati suočiti ako izaberu određenu strukturu. Pravilno odabrana i implementirana struktura pomaže u prevenciji sukoba i pogrešaka, povećava produktivnost i osigurava stabilnost u poslovanju. Efikasna organizacija stoga nije samo ključ za uspjeh, već i za dugoročno održavanje konkurentnosti i prilagodbe na promjene u poslovnom okruženju.

## 5.1.Funkcionalna struktura

Funkcionalna struktura se temelji na grupiranju zaposlenika prema njihovim sposobnostima, vještinama i znanjima o obavljanju određene vrste posla npr. prodaja, proizvodnja marketing, financije, ljudski resursi i sl. Struktura je centralizirana, a svaki odjel ima svog nadređenoga; to je najčešće rukovoditelj koji izvještava CEO-a ili nekog drugog menadžera iznad svoje pozicije. Da bi ovakva struktura funkcionirala potrebna je dobra organizacija i komunikacija među odjelima i međusobna suradnja među zaposlenicima odjela. Prednosti ove vrste strukture su: Poticaj na unapređenje te razvijanje i učenje novih i raznih znanja i vještina. Svaki zaposlenik se može fokusirati na svoju ulogu ili zadatak koji mu je dodijeljen, a svaki odjel ima pravo na inovativnost i samostalnost te se kompanija sa ovakvom strukturom može lako povećati bez opterećivanja sa dodatnim troškovima. Nedostatci ovakve vrste strukture su: Ograničena komunikacija među odjelima, manjak suradnje i inovacija te stvaranje barijera između funkcija u poslovanju. Primjer kompanija koje koristi ovakvu vrstu organizacije poslovanja je Apple.



Slika 8: Funkcionalna struktura organizacije poslovanja poduzeća

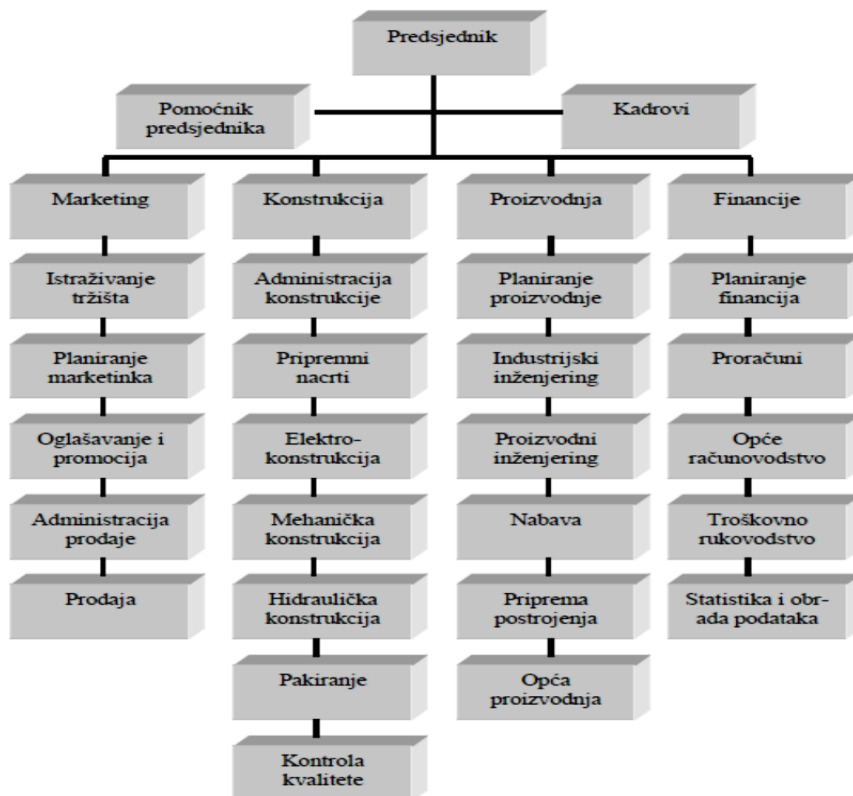
Izvor: [https://vevu.hr/upload/kol\\_76/509.%20Organizacijska%20struktura.pdf](https://vevu.hr/upload/kol_76/509.%20Organizacijska%20struktura.pdf) [Pristupljeno:8.4.2024.]

Funkcionalna organizacijska struktura nudi brojne prednosti za kompanije, posebno one koje žele iskoristiti specijalizaciju i usmjeriti zaposlenike na specifične zadatke i ciljeve. Grupiranjem zaposlenika prema njihovim vještinama i stručnosti, omogućuje se fokus na razvoj i unapređenje unutar određenih funkcija, što može rezultirati većom efikasnošću i inovativnošću unutar pojedinih odjela. Međutim, kao i svaka organizacijska struktura, ima svoje izazove. Ograničena komunikacija između odjela može dovesti do manjka suradnje i potencijalnog stvaranja barijera, što može otežati koordinaciju i smanjiti fleksibilnost kompanije.

Unatoč tim izazovima, funkcionalna struktura ostaje učinkovita opcija za kompanije koje žele optimizirati svoje operacije i održati kontrolu nad ključnim poslovnim funkcijama, kao što je primjer kod Applea. U konačnici, uspjeh ove strukture ovisi o sposobnosti menadžera da uspostavi jasnu komunikaciju i potakne suradnju između odjela.

## 5.2.Matrična struktura

Matrična struktura je centralizirana struktura organizacije poslovanja koja izgledom podsjeća na rešetku te se sastoji od tradicionalne hijerarhije gdje zaposlenici sa istim vještinama odgovaraju istom odjelu, ali također odgovaraju i za projekt koji vode zaposlenici na drugim odjelima za druge i posebne projekte. Struktura matrice kombinira elemente funkcionalne organizacijske strukture i projektnih sustava. Zaposlenici se mogu javiti aktivnom menadžeru i voditelju projekta što im omogućuje veću suradnju i fleksibilnost. Prednosti ove strukture su: Menadžeri projekta mogu birati najboljeg zaposlenika za svaki zadatak, veća učinkovitost organizacijske dinamike, promoviranje komunikacije i zajedničkih odgovornosti u cijeloj kompaniji te se zaposlenicima nudi fleksibilna radna okolina u kojoj se potiče da koriste razne vještine u različitim kapacitetima. Nedostatci ove vrste strukture su: Teškoće u praćenju izvora sredstava i budžeta u poslovanju, nastanak sukoba između odjela i za vrijeme stvaranja poslovnih projekata te sklonost promjenama u organizaciji poslovanja. Primjer tvrtke koja koristi ovakvu vrstu organizacijske strukture je Phillips.



Slika 9: Matrična organizacijska struktura

Izvor: Barić M.(2020) *Matrična organizacijska struktura*; Sveučilište u Osijeku; Ekonomski fakultet u Osijeku

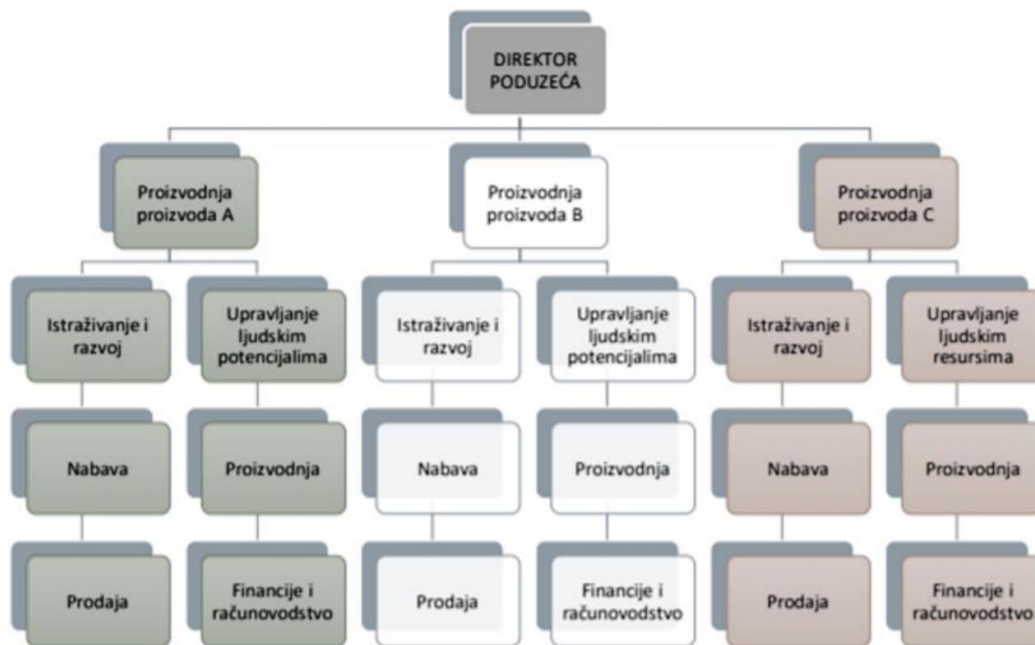
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4022/datastream/PDF/view> [Pristupljeno:9.4.2024.]

Matrična organizacijska struktura predstavlja dinamičan i fleksibilan pristup upravljanju poslovanjem, koji kombinira prednosti funkcionalne hijerarhije i projektno usmjerenog rada. Ova struktura omogućuje menadžerima veću slobodu u odabiru najboljih zaposlenika za specifične zadatke te potiče suradnju, komunikaciju i korištenje različitih vještina unutar organizacije. Iako donosi značajne prednosti u smislu učinkovitosti i fleksibilnosti, matrična struktura također može stvoriti izazove, poput sukoba između odjela i poteškoća u praćenju resursa i budžeta. Tvrtke poput Phillipsa koriste ovu strukturu kako bi ostvarile optimalnu ravnotežu između inovativnosti i operativne učinkovitosti, no važno je pažljivo upravljati potencijalnim rizicima kako bi se osigurala dugoročna uspješnost.



### 5.3.Divizijska struktura

Divizijska struktura je struktura u kojoj se tvrtke dijele na odjele, a svaki od njih ima svoje vlastite izvore i nadzornike i funkcije koje obavlja. Ona je centralizirana, a svaki odjel posluje zasebno; sam za sebe unutar kompanije. Između svakog odjela postoje razlike u određenom sektoru npr. proizvodnja, tržišta i sl. koja ih razdvaja. Ovakve strukture najčešće se koriste u velikim kompanijama. Prednosti divizijske strukture su: Svaki odjel donosi odluke neovisno o drugima. Promjene se donose lakše; bez potrebe za velikim brojem odobravanja. Odjel se promovira i fokusira se na pristup koji je više usmjeren na proizvodnju i tržišta. Velike kompanije imaju mogućnost biti fleksibilnije unutar svakog odjela te se lako mogu prilagoditi željama i potrebama svojih kupaca i klijenata. Nedostatci divizijske strukture su: Manjak komunikacije i interakcije između različitih odjela. Odjeli se konstanto međusobno natječu umjesto da surađuju kao 1 veliki odjel te može doći do povećanja rizika zbog duplih izvora sredstava u poslovanju. Tvrtka koja koristi ovaj način poslovanja je Samsung. Korištenjem divizijske strukture Samsung ima bolju učinkovitost u poslovanju, veću poslovnu odgovornost i strateški fokus u svakoj diviziji. Podjelom poslovanja na divizije svaki zaposlenik može raditi na odjelu za koji je specijaliziran npr. odjel za elektrotehniku ili IT.



Slika 10: Divizijska struktura organizacije poslovanja poduzeća

Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4022/datastream/PDF/view> [Pristupljeno:9.4.2024.]

Osim proizvodne divizijske strukture postoje i druge vrste kao što je podjela kupaca, procesna i geografska divizija. Divizija kupaca često se koristi u istraživanju tržišta i marketingu kada tvrtka ima konkretan primjer kupca kojeg želi privući kako bi mu prodala svoj proizvod ili uslugu. Procesna divizija koristi se za maksimiziranje učinkovitosti nekog poslovnog odjela pri poslovanju, a geografska divizija koristi kada neka tvrtka posluje na više lokacija.



Slika 11: Geografska divizijska struktura na primjeru tvrtke Nestlé

Izvor: <https://www.organimi.com/organizational-structures/nestle/> [Pristupljeno 9.4.2024 ]

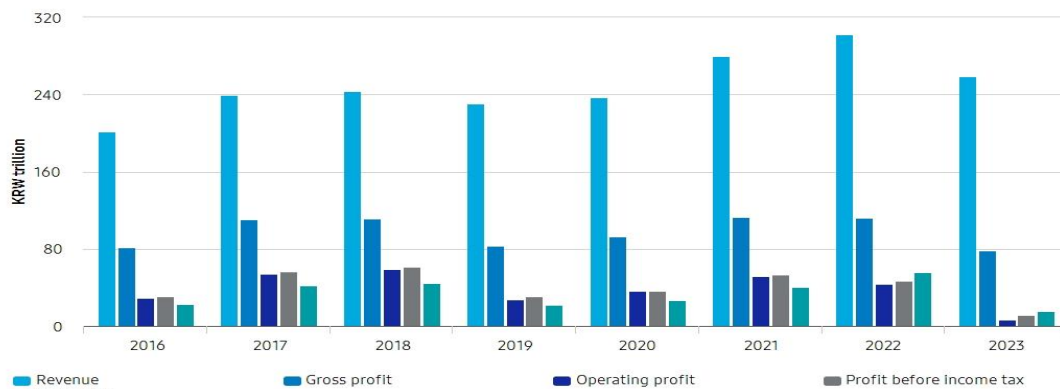
Divizijska struktura organizacije omogućuje velikim tvrtkama da funkcionaru kao skup odvojenih, ali međusobno povezanih jedinica, što im omogućuje veću fleksibilnost i prilagodljivost specifičnim potrebama proizvodnje, tržišta ili drugih sektora. Svaki odjel unutar divizijske strukture djeluje autonomno, s vlastitim resursima i upravljačkim timom, što olakšava donošenje odluka i prilagodbu promjenama bez složenih procesa odobravanja.

Ova autonomija potiče fokus na specifične tržišne segmente i proizvode, omogućavajući optimizaciju poslovnih operacija i poboljšanje učinkovitosti, kao što je primjer sa tvrtkom Samsung, koja koristi ovu strukturu kako bi poboljšala svoju poslovnu odgovornost i strateški fokus. Međutim, divizijska struktura također nosi sa sobom izazove, uključujući ograničenu komunikaciju i suradnju između odjela te mogućnost dupliranja resursa, što može povećati troškove i smanjiti ukupnu učinkovitost. Ovi izazovi mogu rezultirati unutarnjim natjecanjem umjesto suradnje, što može utjecati na cjelokupnu sinergiju unutar tvrtke. Različite vrste divizijskih struktura omogućuju dodatnu prilagodbu poslovne strategije specifičnim potrebama i ciljevima tvrtke. U konačnici, uspješnost divizijske strukture ovisi o sposobnosti tvrtke da uravnoteži autonomiju odjela s potrebom za koherentnim i usklađenim poslovanjem na razini cijele organizacije.

## 6. ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE SAMSUNG

Samsung je globalno popularna i vrlo uspješna kompanija koja proizvodi elektroničke uređaje. Osnovana je 1938.god. u Suwonu u Južnoj Koreji. Na početku je poslovao kao obiteljski biznis kojeg je osnovao Lee Byung-Chul. Samsung je poslovao u različitim poljima industrije, ali tek krajem 1960-ih započeli su sa proizvodnjom elektroničkih uređaja. Od svih proizvoda koje proizvode među najpopularnijima i najprodavanijima su pametni telefoni, a od svih modela pametnih telefona najprodavanija je Samsungova Galaxy S serija. Prema podatcima iz 2023. godine preko 270.000 zaposlenika Samsung Electronicsa radi u više od 230 globalnih baza u 76 zemalja. Samsung ima prihode od 198.247 milijardi dolara. Imaju imovinu u iznosu 349.053 milijarde dolara te kapital u iznosu od 278.441 milijardi dolara.<sup>16</sup> Osim Samsung Electronicsa postoje i mnoge druge Samsung podružnice kao što su Samsung Experience Store, Samsung Medison, Samsung Telecommunications, SmartThings i Harman International. Vlasništvo Samsunga podijeljeno je na Samsung Life Insurance (8,50%), Samsung C&T Corporation (5%) koje su također Samsungove podružnice te korejsku nacionalnu mirovinsku službu (NPS) (8,70%)

### Income Statement



		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Revenue	KRW trillion	201.9	239.6	243.8	230.4	236.8	279.6	302.2	258.9
Gross profit	KRW trillion	81.6	110.3	111.4	83.2	92.3	113.2	112.2	78.5
Operating profit	KRW trillion	29.2	53.6	58.9	27.8	36.0	51.6	43.4	6.6
Profit before income tax	KRW trillion	30.7	56.2	61.2	30.4	36.3	53.4	46.4	11.0
Net profit	KRW trillion	22.7	42.2	44.3	21.7	26.4	39.9	55.7	15.5

#### Notes

1.Information is on a consolidated basis in accordance with K-IFRS.

Supplied by © EUROLAND IR®

Slika 12: Statistički podatci poslovanja Samsung Elecreonisa izraženi u korejskom wonu (KW) (1000KW=0,75\$)

Izvor: <https://www.samsung.com/global/ir/stock-information/ownership-structure/> [Pristupljeno: 10.4.2024]

<sup>16</sup> <https://www.samsung.com/global/ir/stock-information/ownership-structure/> [Pristupljeno 10.4.2024]

Organizacijska struktura Samsunga temelji se na divizijskoj strukturi organizacije poslovanja. Ova struktura dijeli tvrtku na zasebne jedinice ili odjele na temelju specifičnih kriterija kao što su linije proizvoda, usluge ili zemljopisne regije. Svaka podjela djeluje donekle neovisno unutar veće organizacije, omogućujući usredotočenu pozornost na svoje određeno područje odgovornosti. Osim toga poslovanje je decentralizirano što omogućuje bržu reakciju na potrebe kupaca, konkurenciju i promjene na tržištu. Pošto je poslovanje podijeljeno na odjele svaki odjel ima svog upravitelja koji vrši nadzor nad zaposlenicima. Osim toga organizacija poslovanja Samsunga također je vrlo usmjerena na inovacije i poprilično je ovisna o ljudskim resursima tj. znanju i vještinama zaposlenika, ali i ostalim resursima kao što su tehnološki resursi, financijski resursi itd. Glavne karakteristike organizacijske strukture Samsunga su: Mogućnost razvoja i rasta za sve zaposlenike, strast za poslovnim napretkom, dolazak do stalnih promjena u poslovanju, naglasak na prosperitetu za sve zaposlenike, ali i dioničare koje ulažu u njihovo poslovanje te etički temelj za integritet koji se odlikuje u međusobnim odnosima između zaposlenika. Samsung u svom poslovanju ima snažnu SWOT analizu koja dodatno pridonosi uspjehu njegovog poslovanja.

<b>SAMSUNG SWOT ANALIZA</b>			
<b>SNAGE (S)</b>	<b>SLABOSTI (W)</b>	<b>PRILIKE (O)</b>	<b>PRIJETNJE (T)</b>
Poznati brand	Pravne bitke i povreda patenata	Akvizicije i spajanja	Velika konkurencija na tržištu i njen stalni rast
Vješta radna snaga	Kontraverze, sudski slučajevi, regulatorne i pravne prijetnje	Diverzifikacija i širenje na tržištu	Krivotvorenje proizvoda
Različit asortiman proizvoda	Manjak prisutnosti u softwareskoj i uslužnoj industriji	Pokretanje programa trostruke zaštite (TPP-Triple protection program-Štiti od kvarova uzrokovanih vlagom, gromovima i prenaponom)	Ekonomska nesigurnost
Ekonomija obujma i vertikalna integracija	Problemi s kontrolom kvalitete	Razvoj i popularizacija gaming kulture daje priliku za stvaranje pametnih telefona namijenjenim gamerima	
Distribucijske mreže	Ovise o prodaji pametnih telefona		
Jak menadžment ljudskih resursa			

Tablica 1: SWOT analiza Samsunga

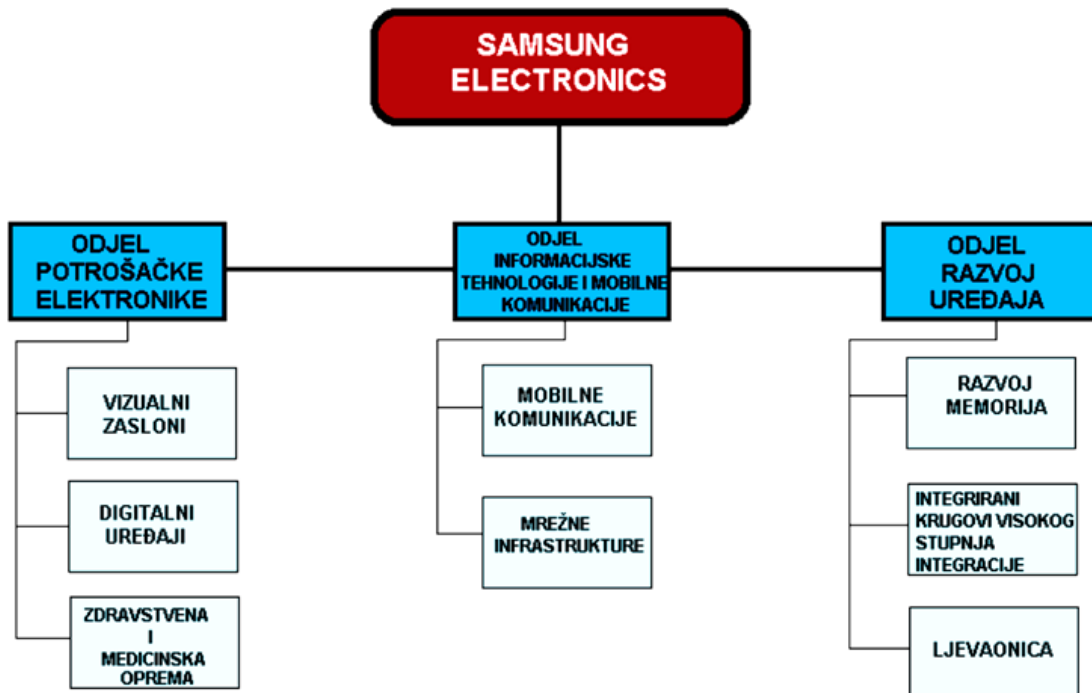
Izvor: Izradila autorica [10.4.2024.]

Zbog svoje globalne popularnosti Samsung ima svoje poslovnice po cijelom svijetu što također ukazuje da je organizacijska struktura ima i elemente geografske divizijske organizacijske strukture, iako je poslovanje uglavnom bazirano na proizvodnoj divizijskoj strukturi. Jedna od snaga Samsunga je prepoznatljivost njegovog branda koji je danas jedna od najprodavanijih marki Android pametnih telefona. Osim toga vješta radna snaga dodatno poboljšava efikasnost i efektivnost rada kompanije. Osim pametnih telefona po kojima je najpoznatiji Samsung ima široki asortiman proizvoda koji daje kupcima veći izbor pri kupnji. Samsung nudi proizvode od razne IT opreme kao što su laptopi i monitori do raznih kućanskih uređaja kao što su perilice i sušilice za rublje, perilice za posuđe televizori, klima uređaji, hladnjaci itd. Zbog velike raširenosti na tržištu i masovne potražnje Samsung u svom poslovanju koristi ekonomiju obujma i vertikalni integraciju. Ogromna proizvodnja rezultira nižim troškovima proizvodnje po jedinici proizvoda, što tvrtki daje troškovnu prednost. Ova se prednost prenosi na kupce putem konkurentnih cijena, što Samsungu daje konkurentsku prednost na tržištu. Korištenjem vertikalne integracije Samsung na taj način kontrolira vlastite troškove, kvalitetu i proizvodne procese. Masovna interna proizvodnja različitih komponenti smanjuje Samsungovo oslanjanje na vanjske dobavljače, a istovremeno mu pomaže da zadrži jaču kontrolu nad proizvodnjom i razvojem svojih proizvoda. Samsung također ima jaku distribucijsku mrežu što uključuje online prodaju, razne distribucijske kanale mnogobrojna maloprodajna mjesta. Jak menadžment ljudskih resursa daje prednost Samsungu da pri odabiru zaposlenika izaberu one najkvalitetnije za ponuđeno radno mjesto te na taj način imaju efikasnije i produktivnije poslovanje. Jedna od Samsungovih slabosti je ta da bez obzira na širok asortiman proizvoda; znatno ovisi o prodaji pametnih telefona. Iako nudi i prodaje IT opremu Samsung ima manjak prisutnosti u softwareskoj i uslužnoj industriji. Osim toga Samsung često ima problema sa kontrolom kvalitete vlastitih proizvoda npr. neki uređaji imaju problem sa pregrijavanjem ili kvalitetom ekrana na dodir, Osim toga Samsung često ima legalnih problema i problema sa povredom patenata. Jedan od najpoznatijih slučajeva se dogodio 2011. kada su se Apple i Samsung međusobno tužili u vezi dizajna proizvoda. Prvo je Apple tužio Samsung jer smatrali da koriste njihov patent za dizajn iPhone-a na što je Samsung podnio protutužbu tvrdeći da Apple koristi Samsungove patente za tehnologije mobilnih komunikacija. Slučaj je bio razriješen tek u prosincu 2018. u SAD-u kada su tvrtke uspjele postići izvansudsku nagodbu. Osim toga Samsung je imao kontraverzni slučaj u 2015. godini kada je njihov izvršni direktor Lee Jaeyeong bio optužen za manipulaciju cijenama dionica i računovodstvenih prijevara prilikom spajanja Samsung C&T Industries i Cheil industries. Lee Jaeyeong proveo je 3 godine u zatvoru i morao je platiti kaznu od 500 milijuna korejskih wona (375 00\$),

Na kraju se utvrdilo da nijedna od kaznenih optužbi nije dokazana te da je za cijeli slučaj podmićivanja bila kriva bivša predsjednica Park Geunhye koja je bila svrgnuta s vlasti te je . Lee Jaeyeong bio pušten iz zatvora 2021. godine. Godinu dana nakon što je pušten iz zatvora dobio je posebno predsjedničko pomilovanje te su mu se vratila sva prava kako bi ponovno mogao raditi kao menadžer. Iako je ovo jedina od kontraverznih Samsungovih akvizicija mnoge druge akvizicije i proširenja poslovanja su Samsungu pružile prilike za unaprjeđenje poslova i poslovnih odnosa te su mu omogućile diverzifikaciju i širenje na tržištu što je također jedna od prilika koja je Samsungu znatno pomogla da napreduje u svom poslovanju. Razvojem Samsungovih pametnih televizija Samsung F Series TV Samsung je razvio programa trostruke zaštite (TPP-Triple protection program) koji štiti od kvarova uzrokovanih vlagom, gromovima i prenaponom. Također razvoj i popularizacija gaming kulture dala je Samsungu priliku da stvori pametne telefone i ostalu IT opremu namijenjenu gamerima. Korištenjem brzih i naprednih grafičkih kartica i ugradnjom kvalitetnih OLED ekrana Samsung je svim ljubiteljima gaming kulture pružio još bolje iskustvo u njihovom hobiju, Bez obzira na Samsungov uspjeh jedna od njegovih najvećih prijetnji je konkurencija koja neprestano raste Mnogobrojne tvrtke kao što su Xiaomi, Apple, Google, ali i mnoge druge otežavaju Samsungu održavanje njegove visoke pozicije na tržištu. Osim oštre konkurencije Samsung se često suočava sa krivotvorenim proizvodima zbog čega često upozoravaju svoje korisnike da pripaze na svoje proizvode te imaju izjašnjene detalje svojih proizvoda na web stranicama kako bi kupac mogao provjeriti te informacije i znati jeli proizvod koji je kupio originalan ili nije. Osim toga Samsung se susreo sa raznim ekonomskih nepogodnostima kao što su recesije, pandemija COVID 19 i sl. Ali bez obzira na sve te nepogodnosti Samsung je i dalje brinuo za svoje korisnike i kupce. Za vrijeme recesije došlo je do smanjena cijena Samsungovih uređaja, pa čak i prodaje polovnih uređaja, a za vrijeme pandemije Samsung je uložio čak 30 milijuna dolara u lokalne zajednice i vladu kako bi se mogle kupiti higijenske i medicinske potrepštine.



Kroz SWOT analizu možemo vidjeti kako organizacija poslovanja Samsunga kroz divizijski pristup redovito uključuje i prati tehnološke trendove, znatno ovisi o ljudskim resursima, redovito proširuje svoje poslovanje te bez obzira na razne konkurente, pravne prijetnje te katastrofe kao pandemije i dalje je jedan od uspješnijih i vodećih svjetskih proizvođača i prodavača elektroničkih uređaja.



Slika 13: Divizijska struktura Samsunga

Izvor: <https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/consumer-electronics/> [Pristupljeno 12.4.2024]

Samsung je primjer uspješnog globalnog konglomerata koji je kroz svoju povijest izrastao iz obiteljskog biznisa u jednu od najpopularnijih tvrtki u industriji elektroničkih uređaja. Njihova organizacijska struktura, koja se temelji na divizijskoj strukturi, omogućuje tvrtki da funkcionare kao skup međusobno povezanih, ali autonomnih jedinica. Ova struktura omogućuje fleksibilnost i brzo prilagođavanje specifičnim tržišnim potrebama i promjenama, što je ključno za održavanje konkurentnosti u dinamičnom globalnom okruženju. Samsungova divizijska struktura omogućava im da se specijaliziraju u različitim područjima kao što su proizvodi, usluge i geografske regije, a decentralizacija poslovanja doprinosi bržem donošenju odluka i prilagodbi tržištu.

Uz to, snažan naglasak na inovacije i tehnološki napredak, kao i značajna ulaganja u ljudske resurse, pomažu Samsungu da zadrži prednost u industriji i neprekidno unapređuje svoje proizvode i procese. Međutim, Samsung se suočava s brojnim izazovima. Ovisnost o prodaji pametnih telefona i problemi s kontrolom kvalitete proizvoda mogu ugroziti njegovu tržišnu poziciju. Ovi problemi zahtijevaju stalnu pažnju i strategijsko upravljanje kako bi se minimizirale njihove negativne posljedice na poslovanje. S druge strane, prednosti kao što su prepoznatljivost branda, široki asortiman proizvoda, ekonomija obujma i vertikalna integracija omogućuju Samsungu da zadrži konkurentsku prednost. Velika proizvodnja i kontrola vlastitih troškova i kvalitete doprinose nižim troškovima i konkurentnim cijenama, što dodatno jača njihovu poziciju na tržištu. Snažna distribucijska mreža i efikasno upravljanje ljudskim resursima pomažu tvrtki da održi visoke standarde u poslovanju i zadovolji globalnu potražnju. SWOT analiza otkriva kako Samsung, unatoč svojim izazovima, uspješno integrira tehnološke trendove, širi svoje poslovanje i prilagođava se promjenama na tržištu. Ova sposobnost da se prilagodi i inovira, uz strateški pristup resursima i menadžmentu, ključna je za održavanje njegove pozicije kao jednog od vodećih svjetskih proizvođača i prodavača elektroničkih uređaja. Kroz kontinuirano praćenje tehnoloških trendova, upravljanje izazovima i održavanje visokih standarda kvalitete, Samsung se nastavlja afirmirati kao globalni lider u industriji elektronike.

## 7. ZAKLJUČAK

U današnjem poslovnom svijetu i sa sve većim brojem raznih tvrtki i različitosti poslovnih grana konkurencija u poslovnom svijetu vrlo je velika. Ta konkurentnost vidljiva je u svim industrijama od poljoprivredne do tehnološke industrije, no ponekad svaka tvrtka nema ono što je potrebno da bi svoje poslovanje održala uspješnim te zbog toga dolazi do njene prodaje ili propasti. Da bi poslovanje bilo uspješno potreban je odličan menadžer ali i poslovna organizacija. Ovisno o tome što se u poslovanju želi postići tvrtka će izabrati najbolju vrstu poslovne organizacije koja odgovara njenim poslovnim ciljevima i prioritetima. Vođenje i organizacija poslovanja je vrlo zahtjevan potez koji zahtjeva znanja i vještine iz raznih polja i grana kao što su ekonomija, poduzetništvo, financije i sl. Primjenom znanja i vještina iz svih ovih grana i polja znanosti, ali i daška kreativnosti te mnogo rada, truda, vremena i novca nastale su mnoge svjetski poznate kompanije kao što su Samsung, Apple, Google te Microsoft. Oni svojim postojanjem i proizvodima poboljšavaju naš svakodnevni život. Svaka od ovih kompanija ima jedinstven način organizacije poslovanja baš kao što su i njeni proizvodi. Iako sve ove kompanije koriste velike količine tehnologije za stvaranje dijelova svojih proizvoda na primjeru Samsunga vidljivo je kako bez obzira na svu moguću tehnologiju poslovanje bez ljudske ruke i uma nije jednako učinkovito kao ono koje se redovito oslanja na strojeve. Također bez obzira na razne svjetske katastrofe kao što su pandemije i ratovi te veliku konkurenciju Samsung i dalje ostaje jedna od top pet svjetskih kompanija u proizvodnji i prodaji elektroničkih uređaja što dokazuje da je organizacija njegovog poslovanja vrlo učinkovita te uspješna, pa zbog toga imaju znatne prihode, a redovitim ulaganjem u poslovanje i konzultacijom u vezi organizacije poslovanja poduzeća održavaju svoj poslovni uspjeh koji ih održava na ljestvici top pet svjetski poznatih tvrtki elektroničkih proizvoda.

## POPIS LITERATURE:

1. Copp C.M., Boyle M.J.,Bellucio-Chatham A. (2024) *What Is Organizational Behavior (OB), and Why Is It Important?* [Pristupljeno 11.3.2024]  
<https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-behavior.asp>
2. Daft R.L., Marcic D. (2019) *Understanding management*, 11. izdanje; CENGAGE-str.14 [Pristupljeno:18.3.2024.]  
<http://allahbaksh.com/mybooks/management/Understanding%20Management-%20Richard%20L.%20Daft%20&%20Dorothy%20Marcic.pdf>
3. Estevez E., Rosenston M.(2024) *The Basics of Corporate Structure, With Examples* [Pristupljeno:20.3.2024]  
<https://www.investopedia.com/articles/basics/03/022803.asp>
4. Heynes A.,Drury A., Müncheniello K (2024) *What Is the Peter Principle?* [Pristupljeno:13.3.2024]  
<https://www.investopedia.com/terms/p/peter-principle.asp>
5. Heathfield S.M. (2022.) *What Is a Vice President?* [Pristupljeno:20.3.2024]  
<https://www.thebalancemoney.com/what-is-a-vice-president-1918288#toc-what-is-a-vice-president>
6. Heynes A.,Yashina N,Velasquez V. (2024) *Chief Executive Officer (CEO): What They Do vs. Other Chief Roles* [Pristupljeno:18.3.2024]  
<https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp>
7. Sikavica P. (2011).- *Organizacija*; Školska knjiga, Zagreb- str 10 [6.4.2024]
8. Ramić-Šabanić A. (2020) *Utjecaj bihevioralne psihologije na ponašanje zaposlenika u radnom okruženju* [Pristupljeno:13.3.2024]  
<https://novine.ba/2020/08/11/utjecaj-bihevioralne-psihologije-na-ponasanje-zaposlenika-u-radnom-okruzenju/>
9. Rupčić, N.(2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa* ; Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.-str. 3 [Pristupljeno:15.3.2024]  
<https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>

10. Segal T, Jackson A, Khartit K. (2024) *CEO vs. President: What's the Difference?*  
[Pristupljeno:18.3.2024]  
<https://www.investopedia.com/ask/answers/difference-between-president-and-ceo/>
- Sikavica P., Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija* ; Informator, Zagreb-str. 32  
[Pristupljeno:6.4.2024]  
<https://www.scribd.com/document/764292436/P-Sikavica-M-Novak-Poslovna-Organizacija>
11. Žugaj M., Cingula M., Šehanović J. (2004) *Organizacija* ; TIVA, Varaždin-str. 215-216  
[6.4.2024]
12. <https://www.samsung.com/global/ir/stock-information/ownership-structure/>  
[Pristupljeno: 10.4.2024]

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1: Ciklički sustav funkcije menadžmenta .....	11
Slika 2.: Ostale poželjne menadžerske vještine .....	12
Slika 3.: Razine menadžmenta .....	13
Slika 4: Struktura odbora direktora. ....	16
Slika 5: Vještine potrebne menadžerima s obzirom na njihove razine .....	17
Slika 6: Karakteristike/kvalitete središnjeg menadžera.....	19
Slika 7: Tipovi menadžera prema odgovornosti.....	20
Slika 8: Funkcionalna struktura organizacije poslovanja poduzeća.....	25
Slika 9: Matrična organizacijska struktura .....	27
Slika 10: Divizijska struktura organizacije poslovanja poduzeća .....	29
Slika 11: Geografska divizijska struktura na primjeru tvrtke Nestle .....	30
Slika 12: Statistički podatci poslovanja Samsung Elecreonisa izraženi u korejskom wonu (KW) .....	32
Slika 13: Divizijska struktura Samsunga .....	37

## **POPIS TABLICA, GRAFIKONA I DIJAGRAMA:**

Dijagram 1: Kako organizacija stvara vrijednost .....	22
Tablica 1: SWOT analiza Samsunga .....	34