

# PRIMJENA NEOINSTITUCIONALNE TEORIJE ORGANIZACIJE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI

---

Zirdum, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:614941>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-28**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**PRIMJENA NEOINSTITUCIONALNE TEORIJE ORGANIZACIJE U  
AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI**

Diplomski rad

**Ivan Zirdum**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**PRIMJENA NEOINSTITUCIONALNE TEORIJE ORGANIZACIJE U  
AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI**

**APPLICATION OF NEOINSTITUTIONAL ORGANIZATION THEORY IN  
AUTOMOTIVE INDUSTRY**

**Diplomski rad**

**Student: Ivan Zirdum**

**JMBAG Studenta: 0067503179**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus**

**Zagreb, Rujan 2022.**

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Ideja neoistitucionalne teorije organizacije je da su organizacijske strukture poduzeća unutar iste djelatnosti vrlo slične, te da se uspješna organizacijska rješenja konkurentskih poduzeća brzo nastoje „kopirati“, odnosno implementirati u vlastitu organizaciju. Iako neoistitucionalna teorija organizacije obuhvaća više organizacijskih elemenata od same strukture, svrha ovog rada je kroz prizmu organizacijske strukture, koja obuhvaća implementacijske aspekte same strategije i strateškog ponašanja, doći do odgovora o potencijalno sličnim poslovnim obrascima organiziranja prisutnima na tržištu. Cilj diplomskog rada je utvrditi specifičnosti primjene i značaja neoistitucionalne teorije organizacije na primjeru automobilske djelatnosti, točnije definirati dobru praksu oblikovanja organizacijske strukture i zastupljenost institucionalnog izomorfizma kroz usporedbu organizacijskih struktura organizacija iz iste djelatnosti (automobilska industrija) te na temelju usporedbe donijeti zaključke o primjenjivosti neoistitucionalne teorije organizacije.

**Ključne riječi: neoistitucionalna teorija, institucionalni izomorfizam, organizacijska struktura, automobilska industrija**

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

The idea of the neoinstitutional organization theory is that the organizational structures of companies within the same industry are very similar, and that successful organizational solutions of competing companies are quickly "copied", i.e. implemented in their own organization. Although the neo-institutional theory of organization includes more organizational elements than the structure itself, the purpose of this work is through the prism of the organizational structure, which includes the implementation aspects of the strategy itself and strategic behavior, arrive at an answer about potential similar business patterns of organization present on the market. The goal of the paper is to determine the specifics of the application and significance of the neoinstitutional organization theory on the example of the automotive industry, more precisely to define the good practice of shaping the organizational structure and the representation of institutional isomorphism through a comparison of the organizational structures of organizations from the same industry (automotive industry) and, based on the comparison, draw conclusions about the applicability of the neoinstitutional organization theory.

**Key words: neoinstitutional organization theory, institutional isomorphism, organization structure, automotive industry**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 30.08.2021.

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

Zagreb, 30.08.2021.

---

(place and date)

## SADRŽAJ RADA

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

### Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1 Predmet i cilj rada .....	1
1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3 Sadržaj i struktura rada .....	1
<b>2. NEOINSTITUCIONALNA ORGANIZACIJSKA TEORIJA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KAO ODREDNICA USPJEŠNOŠĆU POSLOVANJA</b> .....	3
2.1 Klasifikacija organizacijskih teorija .....	3
2.2 Neoinstitucionalna teorija i utjecaj institucionalnog okruženja na upravljanje organizacijama.....	6
2.3 Institucionalni izomorfizam i mehanizmi institucionalne prilagodbe .....	10
2.4 Važnost organizacijske strukture i povezanost sa uspješnošću poslovanja .....	14
<b>3. ORGANIZACIJA U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI I VAŽNOST AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE NA GLOBALNOM TRŽIŠTU</b> .....	19
3.1 Obilježja automobilske industrije.....	19
3.2 Suvremeni trendovi automobilske industrije.....	22
3.3 Organizacijski elementi tržišnih lidera u automobilskoj industriji .....	25
3.4 Automobilska industrija i prodaja automobila u Hrvatskoj.....	28
<b>4. ISTRAŽIVANJE ZNAČAJA NEOINSTITUCIONALNE TEORIJE ORGANIZACIJE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI PRIMJENOM ANALIZE POSLOVNIH SLUČAJA</b> .....	30
4.1 Metodologija istraživanja .....	30
4.2 Rezultati istraživanja.....	32
4.3 Ograničenja istraživanja .....	44
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	45

Popis izvora

Popis slika

Popis tablica

Životopis

## **1. UVOD**

### **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet rada je utvrditi specifičnosti primjene i značaja neoinstitucionalne teorije organizacije na primjeru automobilske djelatnosti. Cilj rada je definirati dobru praksu oblikovanja organizacijske strukture i zastupljenost institucionalnog izomorfizma kroz usporedbu organizacijskih struktura organizacija iz automobilske industrije, te na temelju komparativne analize ukazati na sličnosti i razlike među analiziranim organizacijama i donijeti zaključke o primjenjivosti i značajnosti neoinstitucionalne teorije organizacije.

### **1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja**

Prilikom izrade diplomskog rada korištena je relevantna stručna literatura u obliku knjiga, članaka iz znanstvenih časopisa te publikacija i podataka objavljenih na internetu. Za izradu empirijskog dijela rada, odnosno analize poslovnih slučajeva, korišteni su interni podaci odabranih organizacija u Hrvatskoj, te dostupne informacije na internetu o odabranim organizacijama iz Hrvatske i svijeta.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u pet poglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvod u kojem se ukratko prezentira predmet i cilj rada te korišteni izvori podataka i metode prikupljanja. Drugo i treće poglavlje predstavljaju teorijski dio rada. U drugom poglavlju govori se o teorijama organizacija općenito, pojašnjava se neoinstitucionalna teorija organizacije i institucionalni izomorfizam, te se ukratko opisuje organizacijska struktura. Treće poglavlje obrađuje automobilsku industriju, njena obilježja, trendove, specifičnosti i karakteristične



organizacijske elemente, te ukratko predstavlja odvijanje automobilske industrije u Hrvatskoj. Četvrti dio podrazumijeva empirijski dio rada. U njemu se jednoobrazno opisuju odabrane organizacije, izlažu prikupljeni podaci, te utvrđuju zaključci o primjenjivosti neoinstitucionalne teorije organizacije u automobilskoj industriji.

## **2. NEOINSTITUCIONALNA ORGANIZACIJSKA TEORIJA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KAO ODREDNICA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

Kako bi bolje shvatili problematiku neoinstitucionalne teorije, za početak ćemo pojasniti što uopće predstavljaju teorije organizacije. Cunliffe (kao što citira Sikavica, 2011.) smatra da je teorija organizacije niz teorija i modela koji pokušavaju objasniti kako organizacije djeluju u odnosu s okolinom. Također, Pugh (kao što citira Sikavica, 2011.) definira teoriju organizacije kao studij strukture, funkcioniranja i preoblikovanja organizacija i ponašanja pojedinaca i skupina unutar organizacija. Prema navedenom možemo zaključiti da teorija organizacije zapravo odgovara na pitanja kako organizacije funkcioniraju, kako se njima upravlja, kako se oblikuju te kako se rješavaju odnosi unutar nje i njezine okoline. S obzirom da su današnje organizacije složeni sustavi i mnogo čimbenika, vanjskih i unutarnjih, utječe na njihovo funkcioniranje, teško je prikazati njihov način djelovanja. Teorije organizacije nisu univerzalna rješenja i sadrže mnogo ograničenja. Kako navodi Miles (2012.), „što, kako i zašto“ elementi pojedinih teorija organizacije ne odgovaraju u svim uvjetima i teoretičarima je teško specificirati sve moguće „tko, gdje i kada“ faktore.

### **2.1 Klasifikacija organizacijskih teorija**

Budući da ne postoji „opća“ teorija organizacije, odnosno prema Galetić (2016.), pojedine teorije organizacije pružaju smisljena objašnjenja tek određenih, njima svojstvenih složenih organizacijskih pojava, te da postoji velik broj različitih klasifikacija teorija organizacije, navesti ćemo najtipičnije klasifikacije i detaljizirati klasifikaciju na tri razine teorije organizacije. Najkraću klasifikaciju teorije organizacija navodi Bergquist (kao što citira Sikavica, 2011.) koji razvoj organizacije dijeli na predmodernu organizaciju, modernu organizaciju i postmodernu organizaciju. „Hodge i Anthony razvoj organizacijske teorije vide u četiri škole: klasičnu školu (1890. - 1960.), čiji su glavni koncepti podjela rada i raspon kontrole; biheviorističku školu (1930. – 1960.), čiji su glavni koncepti teorija motivacije i potreba, grupna dinamika i međuljudski odnosi; sustavsku školu (1960. -), čiji su glavni koncepti kvantitativne tehnike, makroperspektiva i funkcionalizam; i kontingencijsku školu

(1965. -), čiji su glavni koncepti otvoreni sustavi, preskriptivan pristup i dinamični odnosi“ (Sikavica, 2011., str. 125). Konačno, Scott i Davis istraživanju teorija organizacije polaze s različite razine analize, pa tako razlikuju: društveno-psihološku razinu (ponašanje pojedinaca i interpersonalni odnosi, organizacijsku razinu (odnos strukture i procesa), te ekološku razinu (odnos organizacije i okoline) (prilagođeno prema Sikavica, 2011., str. 127). Prema Alfirević i Skender (u Klepić, Alfirević i Rahimić, ur., 2020., str. 187), kako bi se pojednostavila složenost različitih vrsta organizacijskih teorija, s obzirom na razinu analize moguće je razlikovati mikro, makro i meta teorije organizacije. Pritom se mikro razina odnosi na društveno-psihološku razinu, odnosno ponašanje pojedinaca unutar organizacija, makro razina na organizacijsku razinu, odnosno organizaciju kao cijelinu i njezin odnos sa poslovnim okruženjem, te meta razina na istraživanje populacije organizacija i cjelokupnih gospodarskih grana. Unutar tih kategorija možemo razvrstati neke od najznačajnijih teorija organizacije, kao što je prikazano na tablici 2.1.

Tablica 2.1. Mikro, makro i meta teorije organizacije

MIKRO TEORIJE ORGANIZACIJE (pojedinaac ili grupa)	MAKRO TEORIJE ORGANIZACIJE (organizacija)	META TEORIJE ORGANIZACIJE (gospodarska grana)
Klasična teorija organizacije	Sustavska teorija organizacije	Populacijsko-ekološka teorija organizacije
Neoklasična teorija organizacije	Kontingencijska teorija organizacije	Neoinstitucionalna teorija organizacije
Teorija sociotehničkog dizajna sustava	Teorija organizacijske ekonomije	Teorija resursne međuzavisnosti

Izvor: Hernaus, T. (2016.) *Teorije organizacije*, U Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Zagreb: Sinergija

Glavna obilježja navedenih teorija prema Alfirević i Skender (u Klepić, Alfirević i Rahimić, ur., 2020., str. 187 i 188) jesu:

- klasična teorija – znanstveni pristup organizaciji rada, fokus na racionalizaciju poslovanja, pravila, procedure i stroga hijerarhija autoriteta
- neoklasična teorija – teorija međuljudskih odnosa (humanizam i zadovoljstvo radnika) i bihevioristička teorija (fokus na ponašanje ljudi u organizaciji)
- teorija sociotehničkog dizajna sustava – uvažavanje i kombinacija potreba ljudi sa potrebama organizacije i poslovnog okruženja
- sustavska teorija – sinkronizacija svih dijelova sustava i prilagođavanje potrebama okruženja
- kontingencijska teorija – kontingencijski čimbenici (okolina, veličina, strategija, tehnologija i sl.) utječu na izbor organizacijske strukture, dok njezine karakteristike (formalizacija, centralizacija, specijalizacija i sl.) opisuju organizaciju i njezino ponašanje
- teorija organizacijske ekonomije – uvidom u visinu cijene tržišnih transakcija donosi se odluka o samostalnom obavljanju poslova ili angažiranju vanjskih partnera

- populacijsko-ekološka teorija – proučavanje organizacijskih promjena kroz istraživanje na koji način okruženje utječe na nastanak novih promjena i izumiranje postojećih
- neoinstitucionalna teorija – prisutnost i utjecaj institucija organizacijama ograničava mogućnost izbora željenog rješenja
- teorija resursne međuzavisnosti – kontrola nad resursima i fokus na ključne djelatnosti dok se ostalo prepušta vanjskim izvorima

## **2.2 Neoinstitucionalna teorija i utjecaj institucionalnog okruženja na upravljanje organizacijama**

Kao što je prethodno i navedeno, meta teorije organizacije u koju spadaju institucionalizam i neoinstitucionalna teorija podrazumijevaju utjecaj populacija organizacija i cjelokupnih gospodarskih grana na organizacije. Tako Lawrence i Suddaby (kao što citira Tracey, 2012.) opisuju institucije kao trajne elemente u društvenom životu koji imaju dubok utjecaj na razmišljanje, osjećaje i ponašanje pojedinca ili grupe. Shodno tome, institucije u ekonomskom smislu imaju velik utjecaj na ponašanje, upravljanje i vođenje pojedinih poslovnih subjekata. Meyer i Rowan (1977., kao što citira Krajnović, 2018.) tvrde kako organizacije djeluju u institucionaliziranom kontekstu kojeg obilježavaju razne profesije, poslovne politike i programi te ih shodno tome organizacije integriraju u svoje poslovno okruženje. „Nadalje, kao najsnažniji argument institucionalne teorije ističe se kako je ponašanje i funkcioniranje organizacija u industrijskoj grani nametnuto od strane institucija, a ne samog tržišta“ (Meyer, Rowan, 1977, kao što citira Krajnović, 2018.).

Institucionalna teorija ukazuje da su institucije ključna komponenta organizacijskog okruženja. Prema Kaufmanu (2010.), ključna pretpostavka institucionalizma je u tome da su institucije važne u predviđanju ekonomske strukture i preformansi. Institucije su u toj teoriji definirane kao regulatorne, propisane i kognitivne strukture i aktivnosti koje pružaju stabilnost i značaj za društveno ponašanje (Scott, 1995., kao što citira Miles, 2012., str. 145). Prema Scottu (2013., kao što citiraju Chaney, Slimane i Humphreys, 2015.), regulatorna dimenzija institucija podrazumijeva propisane zakone i formalna pravila koje propisuju

regulatorna tijela države. Propisana dimenzija institucija sastoji se od standarda i vrijednosti, odnosno ona definira ciljeve i identificira alate kojima se ti ciljevi mogu ostvariti. Kognitivna dimenzija odnosi se na procese kroz koja organizacije i pojedinci mogu generirati i usvajati znanja.

Institucionalna teorija govori da institucionalizirane aktivnosti nastaju na temelju utjecaja na tri razine (Oliver, 1997., kao što citira Miles, 2012.).

- individualne
- organizacijske i
- interorganizacijske

Na individualnoj razini menadžeri prate norme, navike i običaje bilo svjesno ili nesvjesno (Berger i Luckmann, 1967., kao što citira Miles, 2012.). Na organizacijskoj razini, zajednički politički, socijalni, kulturološki sistemi i sistemi vjerovanja podržavaju praćenje tradicija institucionaliziranih aktivnosti (prema Miles, 2012.). Na interorganizacijskoj razini pritisci vlade i industrijskih saveznika te očekivanja iz društva određuju što je društveno prihvatljivo i očekivano organizacijsko ponašanje te tako pritišću organizacije da tako i postupaju (prema DiMaggio, Powell 1983., kao što citira Miles, 2012.).

Pojasnili smo kako institucionalisti predstavljaju važnost okruženja i institucija na ponašanje organizacija, ali u njihovoj interpretaciji također se pojavljuje i koncept koji govori da organizacije mogu previše i bez potrebe kopirati neke prakse i poslovati na određeni način iako to nije najefikasnije. Tako prema Meyeru i Rowanu (1977., kao što citira Tracey, 2012.) postoje mnoge formalne i standardizirane prakse u organizacijama koje su zapravo mitovi koji odražavaju društveno prihvatljivo ponašanje umjesto da maksimiziraju efikasnost i koordinaciju. Također, Tracey (2012.) navodi da su organizacije vođene na takav način ne zato što je to optimalno, nego zato što se taj način smatra prikladnim ponašanjem u određenom kontekstu i zato što je usklađenost i konformizam preduvjet za postizanje legitimnosti i značaja ili jednostavno preživljavanja u nekoj industriji ili sektoru. Drugim riječima, postoji strah da će se odmakom od ustaljenih procedura i struktura izgubiti konkurentnost ili mjesto na tržištu. „Tako na primjer organizacija može zadržati nepouzdanog dobavljača čisto iz navike, ili zbog toga što je tako radila već dugo vremena.

Neka radnja ili praksa postaje institucionalizirana onda kada je razlog za njeno postojanje to da i svi drugi tako postupaju“ (Miles, 2012., str 146.).

U tom pogledu dolazimo do poznatog pogrešnog tumačenja DiMaggiovog i Powellovog djela iz 1983. godine koji govori o izomorfičnosti organizacija u svojim institucionalnim okruženjima (prema Miles, 2012. str 146. i 147.). Neki institucionalni teoretičari iz tog su djela izvukli kako organizacije postaju sve više izomorfične između sebe i da će s vremenom sve postati identične jedna drugoj, te da su organizacije pasivne prema elementima i silama iz njihovim okruženja (Suddaby, 2010., kao što citira Miles, 2012., str. 147.). Iz tog razloga, kako bi teoretičare vratio na pravi put, DiMaggio 1988. godine uvodi pojam „institucionalno poduzetništvo“ u kojem organizirani akteri manipuliraju resursima kako bi kreirali nove institucije ili promijenili postojeće i to postaje jedan od ključnih koncepata institucionalne teorije (Maguire i ostali, 2004., kao što citira Tracey, 2012.). Kao rezultat te promjene u konceptu, teoretičari počinju istraživati kako organizacije mogu utjecati na promjenu svoga institucionalnog okruženja. Organizacije mogu, kao odgovor na institucionalne pritiske i očekivanja, koristiti strategije pristajanja, kompromisa, izbjegavanja, otpora ili manipulacije i to ovim redoslijedom ovisno o stupnju njihovog otpora (prema Miles, 2012., str. 147.).

Kako bi dodatno pojasnili utjecaj institucionalnog okruženja na organizacije, izdvojit ćemo dva primjera, oba prilagođena prema radu Traceya (2012.). Nadovezujući se na prethodno opisani koncept institucionalnog poduzetništva, u kojem se nastoji promijeniti institucionalno okruženje, Tracey (2012.) izdvaja kreiranje nekih radikalnih inovacija koje ne mogu biti prihvaćene u postojećem institucionalnom uređenju. Za primjer Tracey uzima britansko poduzeće Aspire kreiranog od strane Paula Harroda i Marka Richardsona. Paul i Mark su došli na ideju da kreiraju profitabilni maloprodajni posao koji će donositi profit investitorima, u kombinaciji sa zapošljavanjem i podrškom beskućnicima kao neprofitabilnom dobrotvornom ustanovom osmišljenom kao potpora beskućnicima. Budući da su bila prva takva organizacija, nedostajalo je legitimiteta od strane ključnih aktera kao što su kupci, investitori i zajednica beskućnika. Mark i Paul zatim ulažu puno vremena i truda kako bi strategijski promijenili institucionalni kontekst organizacije, te su u tome uspjeli i Aspire je bio prihvaćen kao zakonit poslovni pothvat i kao legitiman pristup u borbi za pomoć beskućnicima. Zanimljivo je kako su, iako su uspjeli promijeniti institucionalno okruženje te

tako mogu biti shvaćeni kao uspješni „institucionalni poduzetnici“, Paul i Mark ipak nakon 6 godina morali zatvoriti budući da nisu uspjeli pothvat napraviti komercijalnim.

Drugi primjer direktno objašnjava utjecaj institucija i institucionalnih promjena na organizacije i mogućnost za ostvarivanje konkurentske prednosti. Hiaat i ostali (2009., kao što citira Tracey, 2012) za primjer uzima utjecaj Womens Christian Temperance Union-a (WCTU) na dvije različite skupine organizacija u industriji pića: pivovare i proizvođači bezalkoholnih pića. WCTU, koji se iz poprilično nepoznatog sindikata izdigao u masovnog političkog aktera koji je uspio uvesti prohibiciju, je utjecao ne samo na pivovare nego i na proizvođače bezalkoholnih pića. Specifično, nakon što su uspjeli lobirati za uvođenje zakona i regulacija oko konzumacije i potrošnje alkohola, direktno su uništili tržište alkoholnih pića, a indirektno su otvorili nove prilike za proizvođače bezalkoholnih pića, od kojih su se neki i priklonili pokretu samo iz razloga iskorištavanja novih mogućnosti.

Početak razvoja neoinstitucionalne teorije organizacije započinje objavljivanjem članka Meyera i Rowana 1977. godine, u kojem je napravljen odmak od tradicionalnog, mikro pristupa procesu institucionalizacije i skrenuta je pozornost na načine kojima je organizacijska struktura uvjetovana institucionalnim pravilima (prema Hernaus, u Galetić, 2016). „Novi institucionalizam javio kao odgovor na bihevioralnu teoriju koja društveno djelovanje objašnjava naturalistički, odnosno gleda ponašanje pojedinca i ljudsko djelovanje kao razumnog bića koji teži stjecanju maksimalne korisnosti uz najpovoljniji odnos koristi i troškova (Lalić Novak, 2014., kao što citira Krajnović, 2018.). Fokus je stavljen na objašnjenje institucija kao dinamičkih, a ne statičkih konstrukata, te se u obzir uzimaju i dotad zanemarene neformalne institucije (prema Krajnović, 2018.). Neoinstitucionalna teorija proizašla je i kao odgovor na kontigencijsku teoriju organizacije, a stavila je naglasak na normativno propisane strukture, koje se razlikuju od struktura stvarno potrebnih za ostvarivanje efikasnosti“ (Donaldson, 1995., kao što citira Hernaus, u Galetić, 2016.). U prvom planu je institucionalni izomorfizam, odnosno mišljenje da organizacije postaju više nalik svojim konkurentima. S obzirom da poželjni strukturni oblik može biti specifičan za određenu gospodarsku djelatnost ili specifično područje djelovanja, organizacije moraju poznavati vlastitu djelatnost i pripadajuću gospodarsku granu kako bi mogle znati koji strukturni oblik je raširen i poželjan (prema Donaldson, 2008., kao što citira Hernaus, u



Galetić, 2016.). Uz ovaj citat vezano je i istraživanje ovog rada, u kojem će se usporediti organizacijske strukture dvije organizacije u istoj gospodarskoj grani i utvrditi postoji li specifičnost strukturnog oblika.

Neoinstitucionalni pogled na institucije podrazumijeva da ponašanje aktera nije pod utjecajem socijalnog konteksta u kojem posluje, nego da je „izgrađeno u njemu i od njega“ (Meyer, 2008., kao što citira Tracey, 2012.). U skladu sa tim, prema Zhaou (2014.) neoinstitucionalna teorija predstavlja jednu od glavnih teoretičkih perspektiva korištenu da bi se razumjelo organizacijsko ponašanje pod utjecajem drugih organizacija i širih društvenih sila iz okoline kao što su kulturološka pravila, vjerovanja i slično. „Nadalje, prema ovoj teoriji, do prihvaćanja određenih organizacijskih oblika ne dolazi zbog pitanja efikasnosti, već je prije riječ o ritualu, pa čak i pomodarstvu. Brojne organizacijske akcije i menadžerske odluke zapravo su imitacije prijašnjih odluka i već viđene prakse, najčešće tržišnih lidera, pa se može reći da je neoinstitucionalna teorija organizacijski pristup koji integrira već ranije povijesne organizacijske aktivnosti, kao i društvene pritiske te pritiske vanjskog okruženja na organizaciju“ (prema Donaldson, 2001., Robbins i Barnwell, 2006., kao što citira Hernaus, u Galetić 2016.).

### **2.3 Institucionalni izomorfizam i mehanizmi institucionalne prilagodbe**

Kao što je prethodno navedeno, neoinstitucionalna teorija organizacije kao temeljni element uzima postojanje institucionalnog izomorfizma, koji pretpostavlja da organizacije s vremenom postaju sve više nalik drugoj. Prema Hawleyu (1968., kao što citira Miles, 2012., str. 146), institucije vrše ograničavajući utjecaj na organizacije, nazvan izomorfizam, koji prisiljava organizacije u istoj populaciji da nalikuju drugim organizacijama koje se suočavaju sa istim setom okolišnih uvjeta. Hannan i Freeman (1977., kao što citiraju DiMaggio i Powell, 1983., str. 149) proširuju Hawleyeve ideje tako što tvrde da se izomorfizam može pojaviti zbog izbora neoptimalnih formi iz populacije ili zato što organizacijski donositelji odluka uče prikladne odgovore i rješenja i tome prilagođavaju svoje ponašanje. Usprkos pretpostavkama da je heterogenost preduvjet uspješnosti, može se uočiti kako je homogenizacijski trend u dobro uspostavljenim industrijama neizbježan (prema Krajnović, 2018.). „Neupitno je kako

postoji interes za promatranje i objašnjavanje homogenosti među pojedinim organizacijama, pogotovo ako se u obzir uzme činjenica kako u prvim fazama životnog ciklusa organizacije pokazuju znatnu raznolikost u tržišnome nastupu, organizacijskome obliku i ponašanju, a uspostavljanjem stabilnih industrijskih uvjeta u kasnijim fazama ciklusa organizacije usvajaju slične ili gotovo iste strukture (Popadiuk, Rivera i Bataglia, 2014., kao što citira Krajnović, 2018.).

Prateći Meyera (1977.) i Fennella (1980.), DiMaggio i Powell (1983., str. 149) ističu postojanje dva tipa izomorfizma:

- kompetitivni i
- institucionalni

Kompetitivni izomorfizam pretpostavlja racionalnost sustava koji naglašava tržišnu konkurenciju, promjenu niše i sposobnosti pogodovanja. DiMaggio i Powell (1983., str. 150) pretpostavljaju da je kompetitivni izomorfizam relevantan za područja slobodne i otvorene konkurencije, ali da ne predstavlja potpunu sliku modernog svijeta organizacija pa se stoga mora upotpuniti institucionalnim pogledom na izomorfizam. Institucionalni izomorfizam je rezultat homogenizacijskog procesa koji dovodi da zajedničkih i često sličnih organizacijskih struktura i procesa, a koji podliježe prisilnim, imitacijskim i normativnim pritiscima unutar istog organizacijskog polja (DiMaggio i Powell 1983., kao što citira Krajnović, 2018.). Tako možemo zaključiti da institucionalni izomorfizam podrazumijeva da organizacije u istom organizacijskom polju s vremenom postaju slične odnosno izomorfne. Aldrich (1979., kao što citiraju DiMaggio i Powell 1983., str. 150) tvrdi da su glavni faktori koje organizacija mora uzeti u obzir druge organizacije. „Organizacije se natječu ne samo za resurse i kupce, nego i za političku moć i institucionalnu legitimnost, te za društvenu i i ekonomsku pogodnost“ (Carroll i Delacroix 1982., Aldrich 1979., kao što citiraju DiMaggio i Powell, 1983., str. 150). Tako koncept institucionalnog izomorfizma predstavlja koristan alat za razumijevanje politika i ceremonija koje prožimaju moderni svijet organizacija.

Kao što je prikazano u tablici, 2.2., institucije vrše izomorfni pritisak na organizacije putem tri mehanizma institucionalne prilagodbe: regulativni, normativni i mimetički izomorfizam. Prema Milesu (2012., str. 145 ), regulativni izomorfizam odnosni se na pritiske entiteta koji posjeduju resurse od kojih organizacija ovisi. U prvi plan stavljeni su formalni i neformalni

pritisci od strane države, zakonodavnih tijela, regulatornih agencija, ali i kulturalnih očekivanja koje društvo ima od organizacije (Tipurić 2014, kao što citira Krajnović, 2018.). Kako navode DiMaggio i Powell (1983., str. 150), postojanje zajedničkog pravnog okruženja utječe na mnoge aspekte organizacijskog ponašanja i strukture.

Normativni izomorfizam odnosi se na profesionalizaciju, odnosno praćenje profesionalnih standarda i praksi utvrđenih od strane obrazovnih ustanova i metoda treninga, profesionalnih mreža, te mobilnosti zaposlenika između organizacija (prema Miles, 2012., str. 146). „Profesionalizacija se definira kao kolektivni napor pripadnika iste profesije s ciljem uspostavljanja pravila i ograničenja koja reguliraju metoda i način rada u toj profesiji i postavljanja kognitivnih osnova njihove autonomije“ (Ashworth i sur., 2009., kao što citira Krajnović, 2018.). Budući da se pojedinci unutar određenih profesionalnih skupina razvijaju kroz specijalizirane edukacije, običaje i norme koje se povezuju sa njihovom profesijom, kao posljedica javlja se razvijanje homogenih vještina i karakteristika tijekom vremena s ciljem stjecanja legitimnosti (prema Krajnović, 2018.).

Mimetički izomorfizam odnosi se na imitaciju ili kopiranje drugih uspješnih organizacija kada je organizacija nesigurna oko toga što činiti. „Kada se susretnu sa nesigurnošću, organizacije štede na troškovima istraživanja (Cyert i March, 1963.), te imitiraju akcije drugih organizacija, mjenjajući tako institucionalna pravila za tehnička pravila (Meyer, Scott i Deal, 1983)“ (kao što citira Haveman, 1993., str. 595). Prema Marchu (1981., kao što citira Haveman, 1993., str. 595), jednom kada dovoljno društvenih aktera obalja stvari na određeni način, ta radnja ili akcija postaje institucionalizirana, te će naposljetku ostali društveni akteri provoditi te akcije bez razmišljanja.

Tablica 2.2. Mehanizmi institucionalne prilagodbe

	Mimetički (kulturno-kognitivni)	Regulativni	Normativni
<b>razlozi prilagodbe drugima</b>	nesigurnost	ovisnost	obaveza
<b>sredstvo</b>	vidljivost inovacije	zakoni, pravila, sankcije	profesionalizam – certifikati i akreditacije
<b>društvena podloga</b>	kulturološka	pravna	moralna
<b>primjer</b>	reinženjering, benchmarking	kontrola zagađenja, školski propisi	Računovodstveni standardi, profesionalno usavršavanje

Izvor: Daft, R. L. (2004.), prema Hernaus, T. (2016.) *Teorije organizacije*, U Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Zagreb: Sinergija

„Institucionalizacija je proces koji se najčešće odvija na razini gospodarske grane (iako je moguć i na nacionalnoj ili globalnoj razini, kao i na razini zanimanja), ali se ne odvija podjednako u svim djelatnostima“ (Hernaus, u Galetić, 2016.). Za primjer možemo uzeti bankarski sektor u kojem je poslovanje u većoj mjeri propisano. „Stupanj izloženosti nekog sektora procesu institucionalizacije ovisit će o slijedeća dva čimbenika: stupanj do kojega se output organizacije u sektoru može mjeriti, ocjenjivati i standardizirati; te stupanj do kojega organizacije u sektoru mogu kontrolirati tijekom resursa odnosno svoje inpute. Što je veći stupanj standardizacije outputa, organizacije će biti manje izložene pritisku

institucionalizacije i obrnuto. S druge strane, manja mogućnost utjecanja na korištenje društvenih resursa povećat će izloženost institucionalnom izomorfizmu, tj. konformizmu sa ciljem stjecanja legitimiteta“ (Hernaus, u Galetić, ur., 2016.).

## **2.4 Važnost organizacijske strukture i povezanost sa uspješnošću poslovanja**

Organizacijska struktura, po mnogima najvažniji element organizacije, u najširem smislu predstavlja građu, sastav poduzeća, odnosno sastav dijelova koji čine to poduzeće. Tako i Drucker (kao što citiraju Sikavica i Novak, 1999.) definirajući organizacijsku strukturu govori da kako bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Kako navodi Jones (2013.), organizacijska struktura podrazumijeva formalan sustav odnosa između razine orijentirane na zadatke i upravljačke razine koja kontrolira kako se koordiniraju akcije i koriste resursi usmjereni na ostvarenje zajedničkog organizacijskog cilja. Može se jednostavnije kazati kako organizacijska struktura određuje podjelu rada i hijerarhijske odnose između svojih sastavnih dijelova (radnih mjesta i organizacijskih odjela) (prema Klepić, Alfirević i Rahimić, 2020.). Do nje se dolazi procesom organiziranja, koji se sastoji od triju faza:

- raščlanjivanja, odnosno podjele ukupnoga organizacijskog zadatka
- grupiranja (sinteze) zadataka kroz izgradnju radnih mjesta i organizacijskih jedinica (odjela)
- izgradnje upravljačkih i koordinacijskih mehanizama

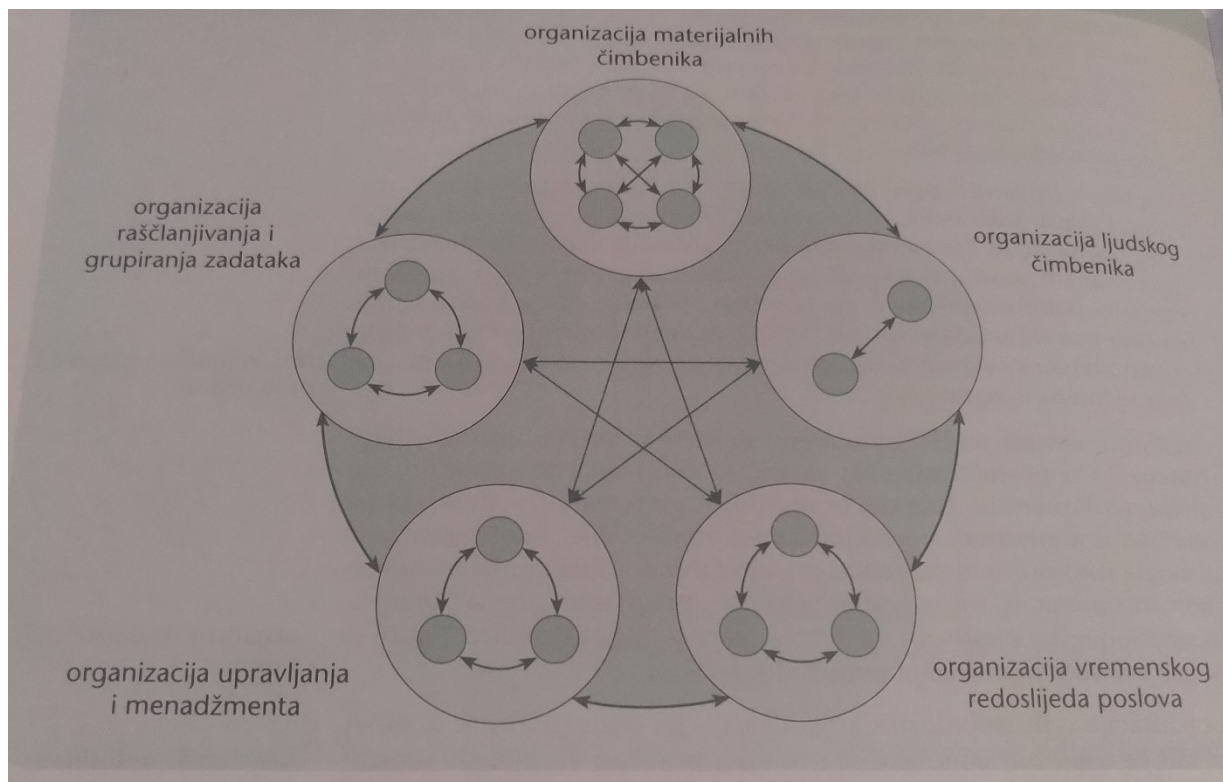
Prema Bubleu (2006., kao što citiraju Klepić, Alfirević i Rahimić, 2020.), dva najpopularnija načela, kako raščlambe ukupnoga organizacijskog zadatka tako i departmentalizacije odnosno izgradnje radnih mjesta i organizacijskih odjela su:

- načelo izvršenja
- načelo objekta

Načelo izvršenja utemeljeno je na prepoznavanju sličnih, povezanih i međusobno ovisnih radnih aktivnosti u okviru radnoga procesa. Načelo objekta utemeljeno je na povezivanju procesa izvršenja s objektom rada, kojeg najčešće predstavljaju proizvodi/usluge, ali koji se mogu prepoznati i kroz kupce/korisnike.

Elemente organizacijske strukture možemo podijeliti, kao što je prikazano na slici 2.1., na organizaciju materijalnih čimbenika, organizaciju ljudskog čimbenika, organizaciju raščlanjivanja zadataka, organizaciju upravljanja i menadžmenta te organizaciju vremenskog redoslijeda odvijanja poslova (Sikavica i Novak, 1999., str. 145). „Organizacija materijalnih čimbenika obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) te organizaciju opreme (kapitalnih dobara), organizacija ljudskog čimbenika obuhvaća probleme vezane za organizaciju ljudi (popunjavanje radnih mjesta, integracija u radnoj sredini i sl.), organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka obuhvaća podjelu ukupnog zadatka organizacije na posebne i pojedinačne, organizacija upravljanja i menadžmenta obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i menadžmenta te ostale međusobne odnose, te organizacija vremenskog redoslijeda poslova koja obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje i tijeka poslovanja“ (Sikavica, 2011., str. 342).

Slika 2.1. Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture i unutar elemenata



Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str. 342

Organizacijska struktura nikako nije statičan element organizacije. Naprotiv, pokazatelj njene dinamičnosti ogleda se u tome što se u svakom poduzeću, malom ili velikom, događaju stalne promjene pa se i organizacijska struktura mora mijenjati kako bi ostala optimalna i efikasna. „Utjecaj čimbenika organizacije, unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jer, ako poduzeće djeluje u nemirnoj, nestabilnoj i turbulentnoj okolini, ono će znatno češće biti primorano mijenjati svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna odnosno mirna“ (Sikavica i Novak, 1999., str 140). Tako prema Sikavici (2011.) pod čimbenicima organizacije razumijevaju se svi čimbenici koji utječu na izbor određene organizacijske strukture kao i na izbor ključnih dimenzija organizacije kao što su podjela rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina, raspon kontrole, raspon odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji.

Čimbenici organizacije najčešće se dijele u dvije skupine, unutarnje i vanjske čimbenike, kao što je prikazano u tablici 2.3. Prema Galetić (2016.), pod unutarnjim se čimbenicima podrazumijevaju oni na koje organizacija može utjecati i koje može kontrolirati, a pod vanjskim se čimbenicima podrazumijevaju oni koji nisu u nadzoru organizacije nego su unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te im se organizacija mora što brže prilagoditi.

Tablica 2.3. Podjela čimbenika organizacije

UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE	VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE
Vizija, misija i ciljevi	Ekonomska okolina
Strategija	Tehnološka okolina
Tehnologija	Društvena okolina
Veličina organizacije	Demografska okolina
Životni ciklus organizacije	Politička okolina
Ljudi	Pravna okolina
Proizvod	Kulturna okolina
Lokacija	Međunarodna okolina
	Integracijski procesi
	Kupci
	Konkurencija
	Dobavljači
	Tržište rada

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, P. (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga

U procesu oblikovanja organizacije najvažniji čimbenici su, prema Galetić (2016), ciljevi i strategija, tehnologija, veličina organizacije, ljudski potencijali, životni ciklus organizacije te okolina koja predstavlja vanjske čimbenike i obuhvaća tržište (kupci, dobavljači, konkurencija), institucionalne uvjete, integracijske procese i drugo.



Izgradnja organizacijske strukture, odnosno izbor odgovarajuće organizacijske strukture jedna je od najvažnijih odluka u organizaciji. Ukoliko organizacijska struktura ne odgovara svim zahtjevima i situacijama na modernom tržištu dolazi do rizika da organizacija postane neefikasna i izgubi korak sa konkurentima. Budući da je svaka organizacija različita i da različite situacije s kojima se mogu susresti iziskuju različite reakcije i prilagodbe, ne postoji univerzalno rješenje i mogući su razni pristupi oblikovanju strukture organizacije. Izbor određene vrste organizacijske strukture pokazuje na koji način organizacija misli grupirati zadatke i kako se nosi sa različitim situacijama. Tako prema Klepić, Alfirević i Rahimić, 2020.) razlikujemo slijedeće vrste organizacijskih struktura:

- funkcijska struktura
- divizijska struktura
- hibridna struktura
- matrična struktura
- projektna struktura
- procesna struktura
- virtualna struktura

### **3. ORGANIZACIJA U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI I VAŽNOST AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE NA GLOBALNOM TRŽIŠTU**

#### **3.1 Obilježja automobilske industrije**

Prvi praktični automobil na benzinski motor izradio je Karl Benz u Manheimu u Njemačkoj 1885. godine (Tehnofunc, 2012.). Uslijedila su postepena poboljšanja na automobilima, tako se i prvim modernim automobilom smatra Mercedes Wilhelma Maybacha, koji je prvi imao četverotaktni motor, nisko težište i lagan dizajn (Mercedes-Benz, bez dat.). Pravi zamah automobilska industrija dobiva pojavom masovne proizvodnje koju je omogućio Henry Ford svojom tekućom vrpcom. Na taj način omogućena je proizvodnja uz mnogo manje troškove što je dovelo do nižih prodajnih cijena automobila, a samim time i veće dostupnosti krajnjim potrošačima. Masovna proizvodnja funkcionirala je na način da se uz pomoć tekuće vrpce radnike limitira na jednu ponavljajuću radnju što je, iako zvuči jednostavno, zahtijevalo detaljno planiranje i dobru sinkronizaciju (Rae i Binder, 2020.). Na slici se nalazi Fordov revolucionarni Model T na tekućoj vrpci. Model T je u prodaju pušten 1908. i proizvedeno ih je više o 15 milijuna, a cijene su padale sa 950 dolara 1909. godine, 360 dolara 1919. godine do nevjerojatnih 290 dolara 1926. godine.

Slika 3.1. Fordov Model T na tekućoj vrpci



Izvor: Rae, J. B., Binder, A. K. (2020.), *Automotive industry*, preuzeto 22. lipnja 2021. s <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>

Prema Raeu i Binderu (2020.) automobilska industrija obuhvaća sve organizacije i aktivnosti uključene u proizvodnju motornih vozila, uključujući i većinu dijelova kao što su motori i dijelovi karoserije, a isključujući gume, baterije i gorivo. Nadovezujući se na ovu definiciju, uz proizvodnju možemo uključiti i ostale elemente kao što su plasman, marketing, prodaja, distribucijski kanali i ostalo što je potrebno da se motorno vozilo dovede do krajnjeg potrošača. Tako dolazimo do podjele moderne automobilske industrije na tri poslovna sektora: proizvođače automobila, proizvođače dijelova i dodatka za automobile te prodajno-servisne centre automobila.

U proizvođače automobila spadaju organizacije koje proizvode šasije za automobile i lagana motorna vozila te sastavljaju konačna vozila, u koja spadaju putnički automobili, terenci, kombiji i teretna vozila. Vozila se prodaju pod imenom proizvođača.

Pod proizvođačima dijelova smatramo organizacije koje proizvode sve dijelove i dodatke za automobile osim motora, dijelova motora, šasije, akumulatora, guma te ne obavljaju sklapanje motornih vozila. Neki od primjera dijelova koje proizvode proizvođači dijelova su volani, sustavi kočenja, mjenjač brzina, obloge sjedala, klimatizacija, električne i elektroničke komponente te ostala dodatna oprema. Obično funkcioniraju tako da isporučuju dijelove izvornim proizvođačima za korištenje u proizvodnji ili za zamjenu dijelova u servisima izvornih proizvođača, ali i onih neslužbenih, odnosno onih koji obavljaju djelatnost servisa automobila.

Prodajno-servisni centri automobila podrazumijevaju sektor koji se bavi maloprodajom novih i rabljenih motornih vozila putem zastupnika, aukcija i agencija (Technofunc, 2012.).

Automobilska industrija je karakteristična po tome što zbog svoje masivnosti i uloge na globalnom tržištu utječe na mnoge druge gospodarske grane. „O njoj ovise industrije koje izravno ili neizravno rade za njezine potrebe poput industrije čeilka, motornih goriva i maziva, gume, plastike, stakla, boja, lakova i druge“ (leksikografski zavod Miroslav Krleža, bez dat.). Osim utjecaja na druge gospodarske grane automobilska industrija ima snažan utjecaj na ekonomski razvoj i generiranje prihoda za države u kojima su prijavljeni najveći proizvođači. Tako su 2012. godine u Japanu generirani prihodi od poreza vezanih za automobilsku idustriju iznosili 7,72 bilijuna dolara, odnosno 10% ukupnog prihoda od poreza (Kidambi i Mathur, bez dat.). Na svjetskoj razini jedna od 5 osoba posjeduje motorno vozilo, u SAD-u svaka 1,25 osoba (Kidambi i Mathur, bez dat.) i te brojke neprestano rastu. Ti podaci otkrivaju koliko je potencijala u ovoj industriji i zašto je tako utjecajna i velika.

Također, automobilska industrija uvelike utječe i na društveni razvoj i život pojedinaca. Polazeći od samih početaka razvoja industrije, jedan povjesničar je rekao kako je Henry Ford oslobodio običnog čovjeka od ograničenja svojih geografskih okruženja (Rae i Binder, 2020.). Time se želi istaknuti kako je pojava automobila stvorila mobilnost dotad neviđenih razmjera, a ukupni učinak na životne navike i društvene običaje još uvijek je nesaglediv. „Može se reći i kako je automobil promijenio urbani život ubrzavanjem vanjske ekspanzije

stanovništva u predgrađa i dalje“ (Rae i Binder, 2020.). Budući da se izgradila infrastruktura cesta i da su automobili postali pristupačniji običnim ljudima, nije više bilo potrebe živjeti blizu centara gradova ili blizu poslova, pošto su nekada prevelike udaljenosti postale vožnja od nekoliko sati ili manje.

### **3.2 Suvremeni trendovi automobilske industrije**

Na automobilsku industriju utječe mnogo faktora, pa se s obzirom na njih i mijenjaju trendovi koji ju karakteriziraju. Prema Uchilu i Yazdanifardu (2014.), faktori na koje proizvođači automobila ne mogu utjecati su:

- a) globalizacija, regionalizacija i tržišna konvergencija
- b) povećana diverzifikacija obrazaca ponašanja potrošača
- c) ubrzana modifikacija i diverzifikacija portfelja proizvoda
- d) implementacija digitalne tehnologije u automobile
- e) povećani pritisak za inovacijama i fleksibilnosti u razvoju i proizvodnji

Prema Jainu i Gargu (2007., kao što citiraju Uchil i Yazdanifard, 2014.), liberalizacijom su nacionalna tržišta učinila znatno globaliziranija, što organizacijama pruža priliku da se prošire na nova tržišta, ali i predstavlja prijetnju od ulaska novih sudionika i povećanu konkurenciju. „Globalizacija automobilske industrije uvelike je ubrzana tijekom druge polovice 1990.-ih godina zbog izgradnje važnih inozemnih pogona i spajanja gigantskih multinacionalnih proizvođača automobila. Najveći svjetski proizvođači automobila ulažu u pogone na tržištima zemalja u razvoju kako bi smanjili troškove proizvodnje“ (TehnoFunc, 2012.)

Potrošači više ne žele standardizirane proizvode, već žele proizvode koji zadovoljavaju njihove individualne zahtjeve, stoga proizvođači moraju smanjiti svoje ciljne skupine kako bi privukli kupce (Uchil i Yazdanifard, 2014.). Nekada je mogla proći poznata Fordova – „možete kupiti automobil u kojoj god boji želite dok god je ona crna“. Također, potrošači su sve više specifični glede toga koliko žele potrošnje goriva, kakav izgled karoserije i stil žele, koja konfiguracije elektronike im je potrebna, koliko velik žele naglasak na sigurnost i slično.

„Organizacije moraju skratiti životni ciklus svojih modela kako bi inovativnošću odgovorile na očekivanja individualiziranih i brzo promjenjivih zahtjeva potrošača“ (Uchil i Yazdanifard, 2014). U prošlosti je prosječni životni ciklus proizvoda u automobilskoj industriji bio oko osam godina, dok se danas proizvodi automobilske industrije mijenjaju ili modificiraju svake dvije do tri godine. „S obzirom na brzo mijenjanje industrijskog okruženja automobilskih organizacija, u kombinaciji sa rastućom potražnjom kupaca, porastom novih tehnologija i promjenjivim potrebama kupaca, organizacije moraju upotrijebiti resurse i stručnost najboljeg dobavljača u svojoj klasi“ (Parry i Roehrich, 2009.)

Integracija hardvera i softvera u automobile povećala je njihovu funkcionalnost, ali je povećala i njihovu složenost koja razultira prenapregnutim odjelima za razvoj automobila, kvarovima proizvoda i eksplozijom troškova (Jain i Garg, 2007., kao što citiraju Uchil i Yazdanifard, 2014.). Automobilske organizacije nastoje iskoristiti prednosti sofisticirane tehnologije kako bi odgovorile na pritisak konkurencije i ispunile povećane zahtjeve potrošača u pogledu kvalitete i cijene (TechnoFunc, 2012.).

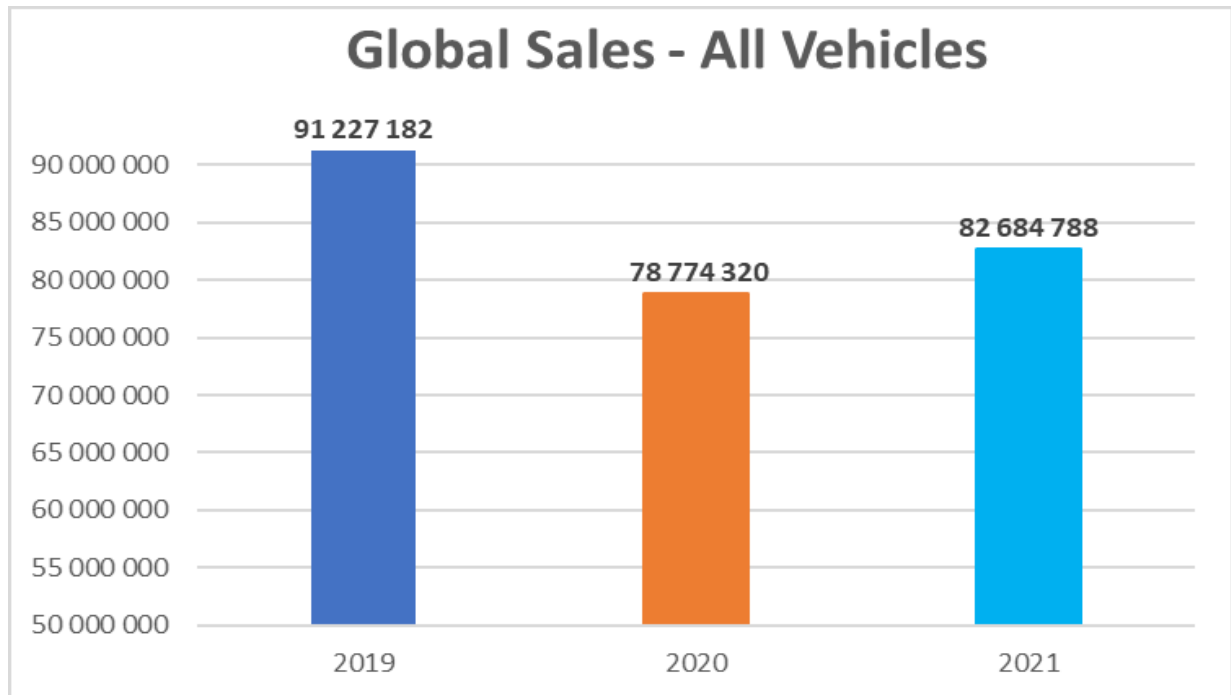
Počevši sa Fordovom tekućom vrpcom pa do danas, „automobilska industrija ostaje na čelu vrhunske proizvodne tehnologije, koja se proširila i na druge industrije“ (Kidambi i Mathur, bez dat.). Možemo s toga govoriti kako je jedan od važnijih trendova, barem kod velikih proizvođača u automobilskoj industriji, velika pozornost usmjerena inovaciji i stvaralaštvu. Inovacija i stvaralaštvo su važni kako bi mogli ili dodati vrijednost svojim proizvodima, smanjiti troškove, ili ubrzati proces proizvodnje.

Kao neke od novijih trendova koji karakteriziraju automobilsku industriju izdvojit ćemo epidemiju Covid-19 virusa, te povećanje svijesti o brizi za zaštitom okoliša.

Prema OICA-i, službenoj stranici međunarodne organizacije proizvođača motornih vozila, nakon sumorne 2019. godine, u kojoj je već zabilježen značajan pad od gotovo 5% u svjetskoj proizvodnji automobila (na manje od 92,2 milijuna automobila, kamiona i autobusa) i koja je završila 10 godina rasta, svjetska automobilska industrija suočila se s novim izazovom bez presedana 2020. zbog pandemije COVID-a. S gašenjem velikog dijela automobilske industrije i njezinih brojnih dobavljača diljem svijeta tijekom nekoliko tjedana, 2020. je obilježena "najgorom krizom koja je ikada utjecala na automobilsku industriju, ključni sektor svjetskog

gospodarstva". Slika 3.2. prikazuje prikupljene podatke koji pokazuju pad od 16% u odnosu na proizvodnju u 2020. godini, na manje od 78 milijuna vozila, što je jednako razini prodaje iz 2010. godine.

Slika 3.2. Globalna proizvodnja svih motornih vozila



Izvor: OICA – međunarodna organizacija proizvođača motornih vozila, službena web stranica, preuzeto 4. 9. 2022. sa <https://www.oica.net/>

Europa kao cjelina zabilježila je pad od više od 21% u prosjeku. Sve glavne zemlje proizvođači imale su oštre padove, u rasponu od 11% do gotovo 40%. Europa je predstavljala gotovo 22% udjela u globalnoj proizvodnji.

Od pozitivnih utjecaja covid pandemije, Cahudhary (2020.) navodi kako automobilska industrija osmišlja nove načine prodaje i servisiranja. Kako se zbog straha od zaraze mnogo ljudi manje kretalo, poduzete su razne inicijative i naponi kako bi se digitalizirao proces marketinga, razvila online prodaja i slično.

Klimatske promjene kao rezultat ljudske aktivnosti vjerojatno su najveći izazov s kojim se suočava društvo u 21. stoljeću. Iako su proizvođači vozila već smanjili emisije onečišćujućih tvari u 1970-ima, radikalnim poboljšanjima u izgaranju goriva i naknadnom obradom uređaja poput katalizatora, sada se sve više pažnje usmjerava na CO<sub>2</sub> (prema OICA-u). Budući da

izgaranjem goriva na bazi ugljika stvara CO<sub>2</sub>, jedini način da se to smanji jest korištenje manje goriva ili korištenje alternativnih goriva koja sadrže manje ili nimalo ugljika ili koja su obnovljiva. S obzirom na milijune automobila koji ispuštaju CO<sub>2</sub> i tako zagađuju okoliš, automobilska industrija nalazi se pod velikim pritiskom da „bude zelena“. Osim toga, svjestnost potrošača o zagađenju okoliša je sve veća, tako da se i iz percepcije zadovoljenja potreba kupaca i zadržavanja/povećanja tržišnog utjecaja i položaja poslovanje u skladu sa eko standardima nameće kao nužnost. Proizvođači automobila moraju obratiti pozornost na sve aktivnosti koje obavljaju. Moraju djelovati kao zeleni proizvođač, prihvatiti zelena rješenja u pribavljanju resursa, prakticirati zelenu proizvodnju i logistiku, te štediti prirodne resurse u svim situacijama (prema Jaderna, 2018.). Prema OICA-i, proizvođači automobila rangirani su među onima s najboljim rezultatima u istraživanju i razvoju u svijetu. Zapravo, 12 automobilskih tvrtki nalazi se među top 50 tvrtki koje najviše ulažu u istraživanje i razvoj, tako da se velika pozornost pridodaje pronalaženju novih rješenja po pitanju smanjenja zagađivanja okoliša. „Neke države subvencioniraju elektrifikaciju automobila, no upitno je jesu li električni automobili stvarno ekološki prihvatljivi od samog početka njihove proizvodnje, do izvora električne energije koji im je potreban tijekom njihovog životnog vijeka, a posebno je upitan način njihovog zbrinjavanja koji je problem kod svih automobila.

### **3.3 Organizacijski elementi tržišnih lidera u automobilskoj industriji**

Iako je kroz povijest automobilske industrije bilo i više stotina proizvođača, danas se sve više zatvara krug „velikih“, tako da tržištom autoindustrije dominira 30-ak „megaproizvođača“. Danas su u SAD-u najznačajniji automobilski koncerni *General motors*, *Ford* i *Chrysler*; u Japanu *Toyota*, *Nissan* i *Mitsubishi*; u Njemačkoj *Volkswagen*, *Daimler-Benz* i *BMW*; u Francuskoj *PSA (Peugeot i Citroen)* i *Renault*; u Italiji *Fiat* te u Japanu *Hyundai* (leksikografski zavod Miroslav Krleža, bez dat.).

Prema Technofuncu (2012.), većina proizvođača automobila koristi poslovni model koji zahtijeva suradnju između različitih montažera i dobavljača dijelova sa jednostavnim i fleksibilnim, just in time (JIT), odnosno „točno na vrijeme“, postupkom montaže tj.



sastavljanja automobila. Također, prema Vrdoljak Raguž i Tolušić (2012., str 389.) Toyota je uvođenjem „lean“ ili vitkog sustava proizvodnje dovela produktivnost na novu razinu. „Umjesto proizvodnje masovne količine vozila koja će se do dostave salonima za prodaju držati kao zaliha, lean sustav sastavlja vozila kroz proces proizvodnje na temelju neposrednog zahtjeva, minimizirajući tako zalihe za dobavljače i posrednike“ (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012., str. 389). Na taj se način automobilska industrija odmiče od njenih začetaka i masovne proizvodnje. Budući da se nastoji skratiti vrijeme proizvodnog ciklusa, poslovati sa minimalnim troškovima dugotrajne imovine, minimalnim režijskim troškovima (osoblje, zalihe, infrastruktura), smanjiti vrijeme razvoja proizvoda, poboljšati usluge kupcima, osnažiti zaposlenike te proizvoditi visokokvalitetne proizvode, naglašava se potreba za razvojem menadžmenta znanja u automobilskoj industriji (prema Shvetsova, Tanubamrungsuk i Lee, 2021.). Naglašavaju da organizacije u automobilskoj industriji moraju povećati fleksibilnost organizacijskog dizajna, prikupljati relevantne informacije, kreirati efektivno znanje, dijeliti ga te neprestano učiti. To mogu samo uz fokus na kreiranje i korištenje kvalitetnih znanja svih zaposlenika i projektnih timova koji stvaraju inovacije u unutarnjem i vanjskom okruženju (prema Shvetsova, Tanubamrungsuk i Lee, 2021.).

Što se strategija pojedinih organizaciji u automobilskoj industriji tiče, možemo prepoznati strategije troškovnog vodstva, strategije fokusiranja, te strategije diferenciranja. Prema Vrdoljak Raguž i Tolušić (2012.), sposobnost da se razlikuju proizvodi u nekoliko dimenzija glavna je strategijska varijabla proizvođača automobila. Tako oni navode da se američki proizvođači automobila uglavnom fokusiraju na želje kupaca kad se radi o udobnosti, brzini i sigurnosti, dok se razvoj ostalih dijelova automobila stavlja u drugi plan. S druge strane, europski proizvođači automobila u prvi plan stavljaju performanse i agilnost vozila, radijalne gume, disk kočnice te izravno ubrizgavanje goriva i turbo motore (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012.).

Naveli smo koliko je diferencijacija važna u stvaranju konkurentske prednosti u automobilskoj industriji. „Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njegove strategijski bitne aktivnosti, kako bi se razumijelo kretanje troškova kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije“ (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012.). Tablica 3.1. prikazuje lanac opskrbe korištenjem originalnih proizvođača opreme (Original equipment manufacturers, OEM). Strukturalno, lanac opskrbe automobilskih proizvođača korištenjem originalnih

proizvođačima opreme može se razvrstati u tri različite grupe, koje se ponekad i preklapaju. Oni koji gotove komponente, kao što su elektropokretač i generator prodaju direktno proizvođačima vozila su dobavljači prve razine; oni koji prodaju dobavljačima prve razine dijelove kao što su bakrena žica smatraju se dobavljačima druge razine; dok se oni koji opskrbljuju prvu i drugu razinu sirovinama smatraju dobavljačima treće razine (prema Technofunc, 2012.)

Tablica 3.1. Lanac opskrbe proizvodnje automobila korištenjem originalnih proizvođača opreme

<b>PLANIRANJE</b>	Izvršni tim planira sveukupne koncepte i ideje za nova vozila uključujući dobavljače na svim razinama
<b>DIZAJN</b>	Inženjeri dizajna komponenti surađuju sa proizvođačima vozila kako bi se osiguralo da se novodizajnirane komponente mogu uspješno integrirati u specifikacije dizajna modela
<b>IZRADA PROTOTIPA</b>	Prototip se koristi kako bi se utvrdilo hoće li konačni dizajn biti funkcionalno izvediv i isplativ za proizvodnju
<b>NABAVA SIROVINA</b>	Nabava sirovina koje su potrebne za proizvodnju i montažu (guma, staklo, čelik, plastika i slično)
<b>PROIZVODNJA</b>	Kako bi se osiguralo glatko odvijanje faze proizvodnje, dobavljači prve, druge i treće razine rade istovremeno na stvaranju ključnih komponenti i dijelova
<b>UPRAVLJANJE ZALIHAMA</b>	Donošenje logističkih odluka o prijevozu i skladištenju i vozila
<b>MALOPRODAJA</b>	Gotova vozila šalju se trgovcima na malo, testira se prikladnost na temelju koje se kreira kampanja za vozilo, ali i daju povratne informacije radi daljneg usavršavanja
<b>DISTRIBUCIJA</b>	Zastupnici i trgovci na malo distribuiraju vozila kupcima i ciklus opskrbnog lanca je završen. Ostaje samo podučiti radnike i servisere o održavanju

Izvor: izrada autora prema Technofunc, (2012.), službena web stranica, dostupno na <https://www.technofunc.com/index.php/domain-knowledge/automotive-industry>

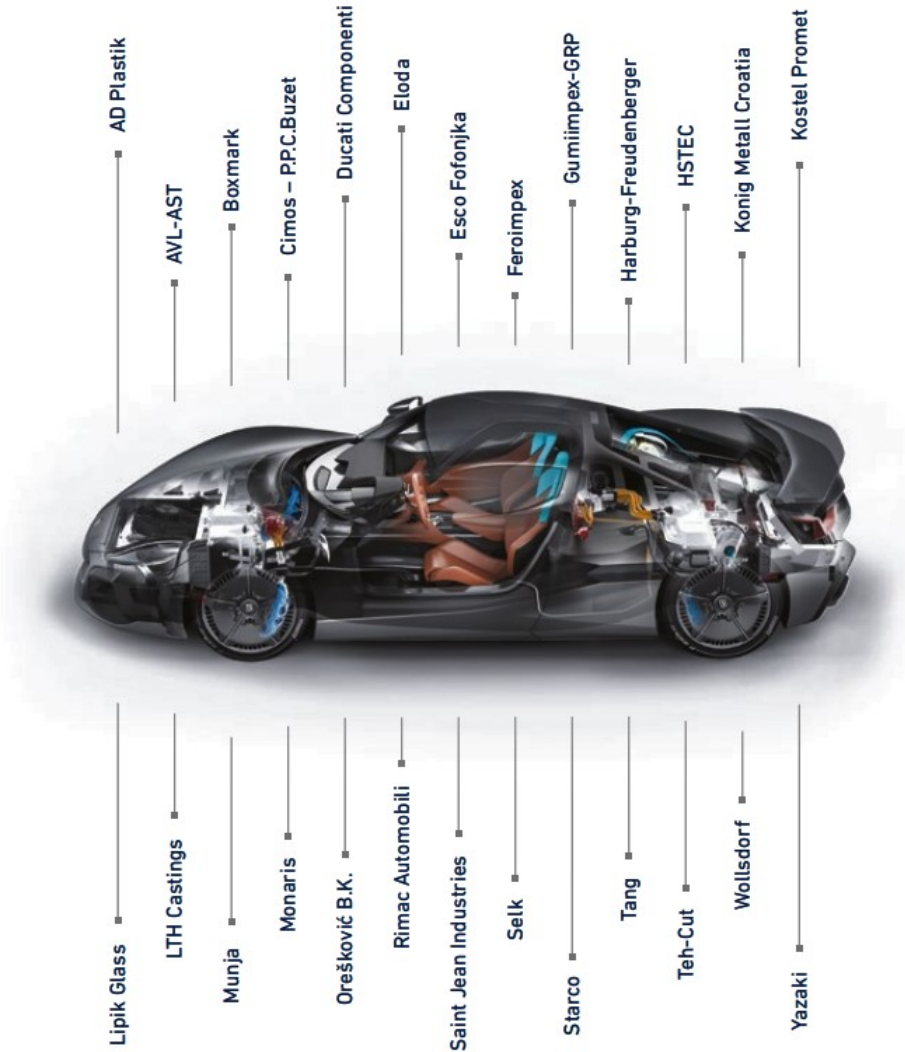
### **3.4 Automobilska industrija i prodaja automobila u Hrvatskoj**

Republika Hrvatska je relativno nova država u automobilskoj industriji, zbog gospodarske politike koja je bila vođena u bivšem sustavu. Prema DSZ-u (kao što navodi Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, bez dat.), 2020. godine u Hrvatskoj je 8.945 zaposlenih u automobilskoj industriji te 470 poduzeća u sektoru proizvodnje motornih vozila i ostalih prijevoznih sredstava, a 2021. godine prosječna bruto plaća u automobilskoj industriji iznosila je 2 260 eura.

Razvoj automobilske industrije u Hrvatskoj temelji se na dugoj tradiciji u srodnim sektorima, poput metalo-prerađivačke industrije, zavarivanja, proizvodnje stakala te inženjeringa (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, bez dat.). U skladu s time, do pojave Rimca automobilska industrija u Hrvatskoj uvelike se oslanjala na sektor vezan za proizvodnju dijelova. Poduzetnici koji se bave proizvodnjom dijelova njeguju tradiciju nulte tolerancije na kvarove u visoko preciznoj proizvodnji te se vode strategijom bolje kvalitete koja je i prepoznata u svijetu. Na slici 3.4. prikazani su neki od najpoznatijih proizvođača dijelova koji posluju u hrvatskoj, a kao što je vidljivo, pokrivaju skoro sve dijelove za proizvodnju automobila, uz iznimku Rimac automobila, koji jedini proizvodi kompletan automobil.

Slika 3.3. Popis dobavljača opreme u Hrvatskoj

## BASE OF QUALITY SUPPLIERS



Izvor slike: Automobilska industrija u hrvatskoj, (2020.), Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, preuzeto 4. rujna 2021. sa <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>

## **4. ISTRAŽIVANJE ZNAČAJA NEOINSTITUCIONALNE TEORIJE ORGANIZACIJE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI PRIMJENOM ANALIZE POSLOVNIH SLUČAJA**

### **4.1 Metodologija istraživanja**

Kako bi istražili ima li neoinstitucionalna teorija organizacije značaja u automobilskoj industriji, metodama apstrakcije, konkretizacije i komparacije analizirati će se sličnosti i razlike u organizacijskim strukturama i načinu svakodnevnog funkcioniranja između poslovnih subjekata „Auto Remetinec“ i „Zubak Grupa“. Analiza će se obaviti na temelju internih podataka dobivenih od poslovnih subjekata

Auto Remetinec d. d. osnovan je 24. lipnja 1992. godine, iako njihovo poslovanje počinje 1962. godine osnutkom poslovnog subjekta „Automobilija“ iz kojeg se 11. srpnja 1970. razvija Auto Remetinec koji posluje na istoj lokaciji kao i danas, Karlovačka cesta 5/E. Auto Remetinec d. d. posluje kao dioničko društvo u 100%-tnom vlasništvu vlastitih zaposlenika, kojih broji 92. Direktor subjekta je Igor Jagodić, a predsjednik nadzornog odbora je Stjepan Vinovrški (prema Auto Remetinec, preuzeto 8. rujna 2022.). Prema Fininfo (preuzeto 8. rujna 2022.), registrirane djelatnosti Auto Remetinca su:

- trgovina motornim vozilima
- trgovina dijelovima i priborom za motorna vozila
- trgovina motociklima i popravak motocikala
- trgovina na malo motornim gorivima i mazivima
- trgovina na veliko i posredovanje u trgovini, osim trgovine motornim vozilima i motociklima
- trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama
- restorani
- kantine i opskrbljivanje pripremljenom hranom
- ostale prateće djelatnosti u kopnenom prometu
- iznajmljivanje automobila
- iznajmljivanje ostalih kopnenih prometnih sredstava
- tehničko ispitivanje i analiza

- promidžba
- ostalo (računovodstvene i knjigovodstvene djelatnosti, zastupanje u osiguranju, zastupanje stranih tvrtki)

„Auto Remetinec je, u suradnji sa Porsche Croatia d.o.o., generalnim uvoznikom vozila Volkswagen koncerna za Hrvatsku, ovlaštenu servisera Škoda vozila i Volkswagen osobnih i gospodarskih vozila. Također, od 2011. godine u suradnji sa Suzuki korporacijom Auto Remetinec postaje ovlašten uvoznik, trgovac i servisera Suzuki vozila.“(Auto Remetinec, preuzeto 8. rujna 2022.)

Auto Zubak sa poslovanjem započinje 1978. godine kada Pavao Zubak otvara malu obiteljsku automehaničarsku radionicu za sve marke automobila. Nakon što su već slijedeće godine postali ovlaštenu servis automobila marki Volkswagen i Audi, značajniji napredak ostvaruju 1990. godine kada je otvoren prvi salon automobila – Vag commerce Zubak, koji je bio prva privatna trgovina automobilima u tadašnjoj Jugoslaviji. U daljnjem proširenju aktivnosti i utjecaja na tržištu Zubak postaje generalni uvoznik Volkswagen, Audi, Porsche i SEAT vozila. Nadalje, otvaraju se mnogi saloni u i izvan Zagreba (Sesvetski Kraljevac, Velika Gorica, Varaždin, Sisak, Osijek i Požega). 2018. godine spajanjem Auto Zubaka i ORYX Grupe nastaje Zubak Grupa, u kojoj je predsjednik uprave Ivan Zubak, a predsjednik nadzornog odbora Pavao Zubak. (prema Auto Zubak, preuzeto 9. rujna 2022.) Prema Fininfo (preuzeto 9. rujna 2022.), neke od djelatnosti koje Zubak grupa obavlja su:

- održavanja i popravak motornih vozila
- iznajmljivanje automobila i ostalih kopnenih prijevoznih sredstava
- iznajmljivanje strojeva i opreme
- proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica
- proizvodnja motocikala i bicikala
- proizvodnja dijelova i pribora za motorna vozila
- poslovi organiziranja vozačkih ispita
- tehnički pregledi vozila
- tehničko ispitivanje i analiza

- priređivanje sajмова i izložbi
- turističke usluge i nautičkom turizmu i ostale turističke usluge
- prijevoz za vlastite potrebe
- posredovanje u prometu nekretnina
- zastupanje inozemnih tvrtki
- djelatnost iznajmljivanja plovila
- poslovanje nekretninama

Auto Zubak je sada kao dio Zubak Grupe ovlaštenu uvoznih, prodavač i serviser brandova Volkswagen, Audi i ŠKODA, servis za sve ostale marke vozila te prodavač rabljenih vozila (prema Auto Zubak, preuzeto 9. rujna 2022.).

## 4.2 Rezultati istraživanja

Kako bi mogli bolje usporediti ove dvije organizacije, prvo ćemo prikazati njihove prihode iz posljednjih pet godina. Tako slike 4.1. i 4.2. prikazuju ukupne prihode i rashode iz računa dobiti i gubitka Auto Remetinca i Zubak Grupe za 2017. – 2021. godine. Odmah zamjećujemo kako su prihodi i rashodi Zubak Grupe i do sedam puta veći od prihoda i rashoda Auto Remetinca. Ta razlika između ostaloga govori kako je Zubak Grupa mnogo veća i utjecajna organizacija. Također, možemo vidjeti kako su i kod Auto Remetinca i kod Zubak Grupe u 2020. i 2021. godini prihodi i rashodi mnogo manji nego u prijašnjim godinama. Razlog tome je već spomenuta COVID 19 kriza koja je pogodila i ove dvije organizacije. Vidljivo je kako je došlo do smanjenja cjelokupnog prometa, odnosno i prihoda i rashoda, ali ni tada se nije poslovalo sa gubitcima. Iako, treba primjetiti kako je kod Zubak Grupe u 2020. godini dobit u usporedbi sa ostalim godinama najviše umanjena. Točnije, dobit prije oporezivanja u 2020. godini bila je i do 15 puta manja od prethodne 2019. godine, a i do 20 puta manja od slijedeće 2021. godine.

Slika 4.1. Račun dobiti i gubitka Auto Remetinca

IX. UKUPNI PRIHODI	201	94.267.273 kn	104.621.812 kn	107.259.324 kn	76.460.852 kn	83.973.545 kn
X. UKUPNI RASHODI	202	86.585.878 kn	96.682.461 kn	100.348.995 kn	70.875.670 kn	77.087.541 kn
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	203	7.681.395 kn	7.939.351 kn	6.910.329 kn	5.585.182 kn	6.886.004 kn
1. Dobit prije oporezivanja	204	7.681.395 kn	7.939.351 kn	6.910.329 kn	5.585.182 kn	6.886.004 kn
2. Gubitak prije oporezivanja	205	0 kn	0 kn	0 kn	0 kn	0 kn
XII. POREZ NA DOBIT	206	1.227.273 kn	1.296.371 kn	1.149.464 kn	913.806 kn	1.092.347 kn
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	207	6.454.122 kn	6.642.980 kn	5.760.865 kn	4.671.376 kn	5.793.657 kn
1. Dobit razdoblja	208	6.454.122 kn	6.642.980 kn	5.760.865 kn	4.671.376 kn	5.793.657 kn

Izvor: Fininfo, službena web stranica, preuzeto 4.9.2022. sa <https://www.fininfo.hr/>

Slika 4.2. Račun dobiti i gubitka Zubak Grupe

IX. UKUPNI PRIHODI	201	742.474.347 kn	836.176.905 kn	940.596.206 kn	785.495.559 kn	789.609.320 kn
X. UKUPNI RASHODI	202	729.306.447 kn	824.377.808 kn	924.785.347 kn	784.347.573 kn	767.549.905 kn
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	203	13.167.900 kn	11.799.097 kn	15.810.859 kn	1.147.986 kn	22.059.415 kn
1. Dobit prije oporezivanja	204	13.167.900 kn	11.799.097 kn	15.810.859 kn	1.147.986 kn	22.059.415 kn
2. Gubitak prije oporezivanja	205	0 kn	0 kn	0 kn	0 kn	0 kn
XII. POREZ NA DOBIT	206	3.131.851 kn	2.791.397 kn	4.275.585 kn	145.218 kn	3.679.662 kn
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	207	10.036.049 kn	9.007.700 kn	11.535.274 kn	1.002.768 kn	18.379.753 kn

Izvor: Fininfo, službena web stranica, preuzeto 4.9.2022. sa <https://www.fininfo.hr/>

Prilikom jedoobraznog opisa organizacija u metodologiji rada navedene su neke od njihovih registriranih djelatnosti. Vidljivo je da su djelatnosti istovjetne, osim što Zubak Grupa obavlja puno više djelatnosti budući da su mnogo veća i utjecajnija organizacija te zahvaljujući nedavnim spajanjem sa ORYX Grupom. Možemo iz toga zaključiti kako je u hrvatskoj na automobilskom tržištu prisutan trend širenja u smjeru da se pokriju svi procesi nabave, održavanja i registriranja automobila na jednom mjestu. Tako se Zubak koji kreće sa radionicom za popravak automobila širi i postaje ovlaštenu serviser i prodavač te prodavač rabljenih vozila. Nadalje, integrira i tehnički pregled ispravnosti vozila, iznajmljivanje automobila, prodaju dijelova i slično čime se zaokružuje komplet usluga koji je vozačima



potreban. Isti trend nastoji slijediti i Auto Remetinec, koji također nudi komplet usluga, samo u manjem obujmu.

Prema tim djelatnostima oblikovane su i organizacijske strukture. Slika 4.3. prikazuje novu organizacijsku strukturu Zubak Grupe nakon spajanja sa ORYX Grupom. Zubak Grupu vodi uprava čiji je predsjednik Ivan Zubak, a ostali članovi su Žaklina Trbović, Dimitrije Trbović i Dubravko Skender, i na slici su prikazani crvenom bojom. Predsjednik nadzornog odbora je Pavo Zubak, a ostali članovi su Marina Huss i Mima Zelinčević Papež i prikazani su svijetlo plavom bojom. Žutom boju označene su djelatnosti koje se odvijaju unutar Zubak Grupe, a tamno plavom bojom sve djelatnosti izvan Zubak Grupe. Vidljivo je kako je struktura hijerarhijski podijeljena na članove uprave koji su odgovorni za pojedine djelatnosti koje se obavljaju tokom redovnog poslovanja. Hijerarhija se dalje dijeli na način da svaka zasebna jedinica ima voditelje koji su odgovorni za njenu uspješnost, a odgovaraju direktno članovima uprave. Tako recimo Neostar, platforma za sigurnu kupnju i prodaju rabljenih automobila integrirana u poslovanje 2015. godine, ispod glavnog izvršnog direktora Dimitrija Trbovića koji je i član uprave ima glavnog operativnog direktora (COO), glavnog marketinškog direktora (CMO), glavnog tehničkog direktora (CTO) i glavnog komunikacijskog direktora (CCO).

Slika 4.3. Organizacijska struktura Zubak Grupe



Izvor: Ured uprave, Zubak Grupa d.o.o., rujan 2022.

Budući da se hijerarhija dijeli po aktivnostima, strukturu Zubak grupe možemo prikazati po poslovnim cjelinama, koje su raspodijeljene ispod uprave i ureda uprave, kao što je prikazano u slici 4.4. Poslovne cjeline su:

- poslovna cjelina *Auto Zubak*, prodaja i postprodaja
- poslovna cjelina *asistencija*, prodaja i postprodaja
- poslovna cjelina *najam vozila*, kratkoročni i dugoročni najam
- poslovna cjelina *edukacija*
- poslovna cjelina *stanica za tehnički pregled vozila*
- poslovna cjelina *potpora u poslovanju*

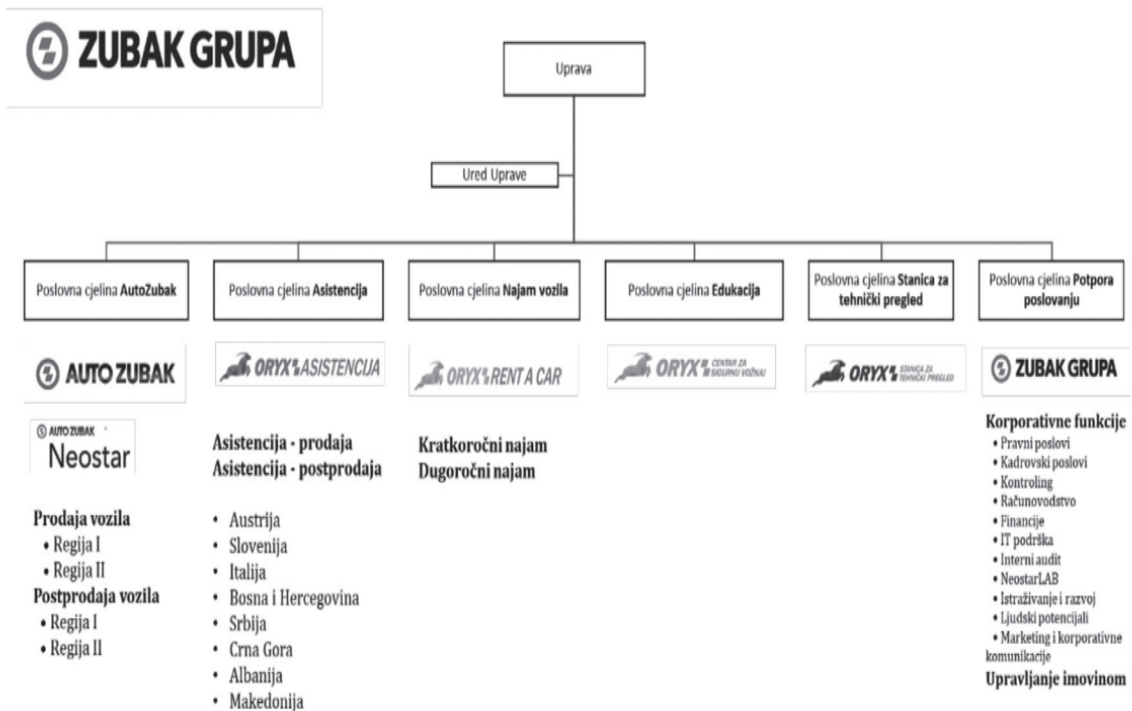
Te poslovne cjeline mogu, uz potporu stožernih funkcija, funkcionirati zasebno. Na taj način uspostavlja se jasan lanac zapovijedanja te se efikasno rješava problem koordinacije

poslovnih aktivnosti, zadataka i odgovornosti (prema Jurčić, 2022.). Prema Alfirević i Skender (u Klepić, Alfirević i Rahimić, ur., 2020., str. 213) ovakva struktura pruža prednosti kao što su:

- povezivanje istovrsnih poslovnih aktivnosti
- definiranje jasne raspodjele ovlasti i odgovornosti, optimizaciji sustava upravljanja
- boljoj i jasnijoj među-odjelnoj komunikaciji
- formiranje strategijskih poslovnih cjelina s visokim stupnjem samostalnosti

Nova struktura sada je fokusirana na djelatnosti odnosno procese. Neki elementi matrične strukture ipak se nisu mogli izbjeći, ali su u odnosu na staru strukturu minimizirani. Nigdje nema dvostruke linije zapovijedanja, osim što je na neki način posebna djelatnost podrške poslovanju, koja sadrži više različitih specijalističkih odijela, pa se zbog njihovog obujma i zbog specifičnosti znanja teret (odgovornost) njihova upravljanja dijeli na sve članove uprave.

Slika 4.4. Struktura Zubak Grupe prikazana po poslovnim cjelinama

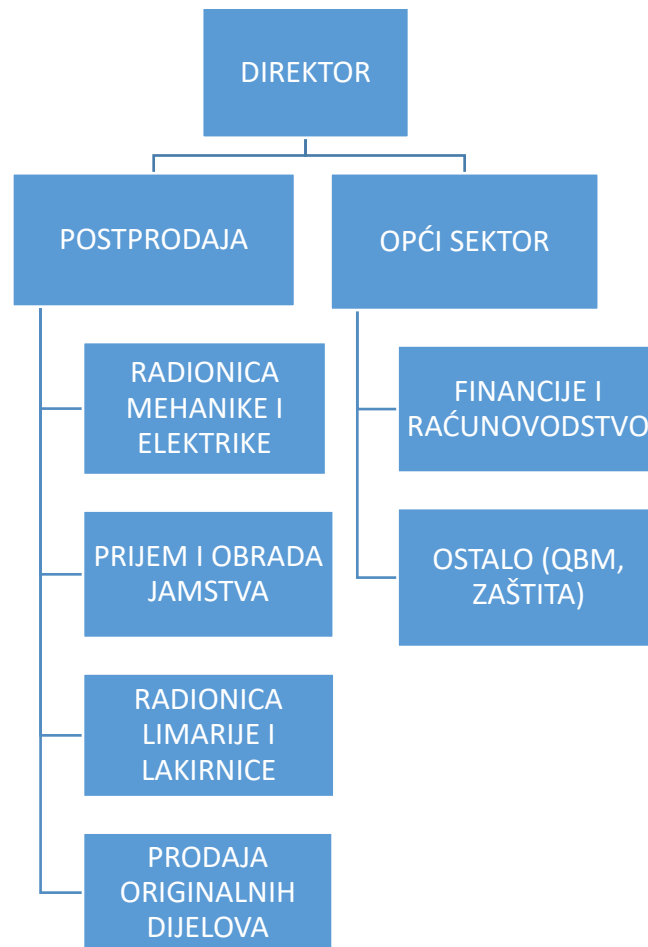


Ostale članice Grupacije Zubak: Oryx za zastupanje u osiguranju doo, AutoZubak Zagreb doo, Crobus doo, AZ Neostar doo

Izvor: Klepić, Z., Alfirević, N. i Rahimić, Z., ur. (2020.), *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 214

Kako je Auto Remetinec manja organizacija možemo prikazati njenu cijelu organizacijsku strukturu upotpunjenu svim radnim mjestima. Tako slika 4.5. prikazuje organigram Auto Remetinca, a slike 4.6. – 4.9. prikazuju detaljnije pojedine djelatnosti. Budući da se radi o funkcijskoj organizacijskoj strukturi, tijek informacija odvija se odozgo prema dolje, pri čemu zaposlenici pojedinih odjela primarno komuniciraju sa drugim zaposlenicima iz istog odjela kako bi koordinirali rad i ispunili ciljeve. Vidljiva je horizontalna i vertikalna jednostavnost, te visok stupanj centralizacije.

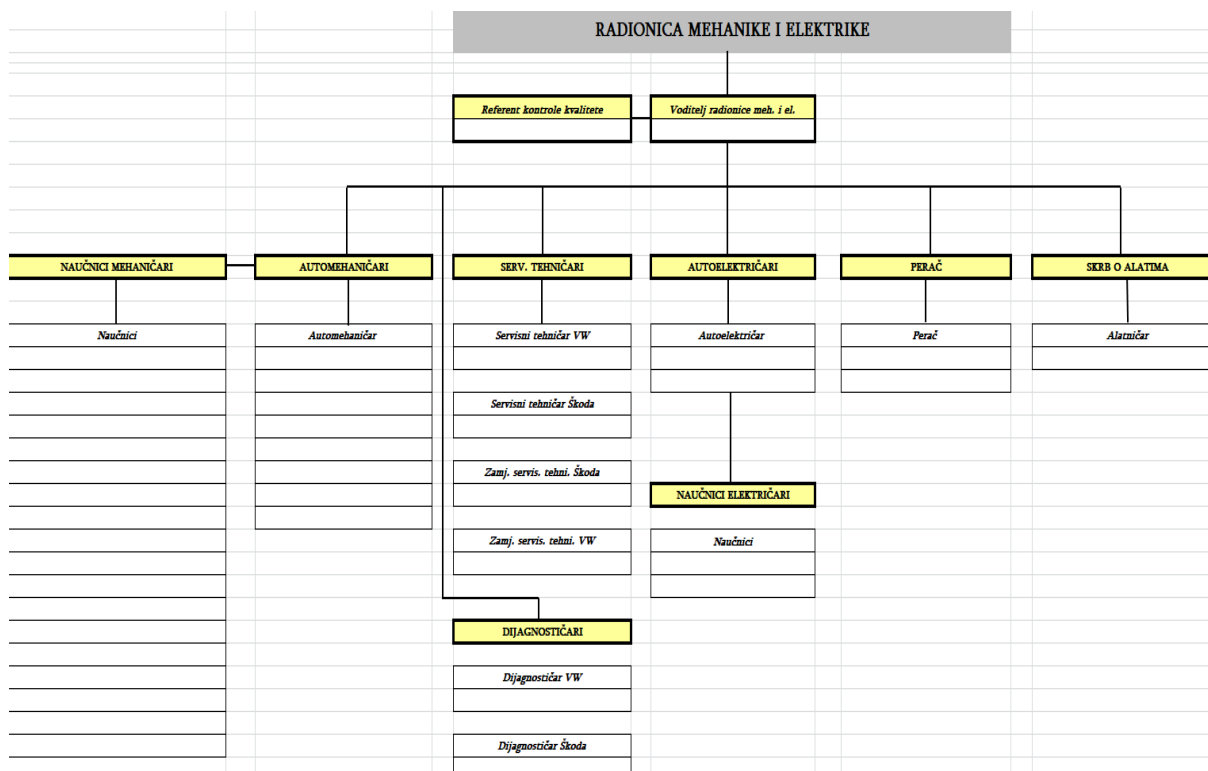
Slika 4.5. Organizacijska struktura Auto Remetinca



Izvor: Izrada autora prema uredu uprave, Auto Remetinec, rujan 2022.

Slika 4.6. prikazuje postprodajnu funkcijsku jedinicu radionica mehanike i elektronike. Glavnu odgovornost i veću hijerarhijsku poziciju zauzimaju voditelj radionice mehanike i elektronike te referent kontrole kvalitete. Ispod njih nalaze se zaposlenici svaki u svojoj strukturiranoj funkciji zadatka koji obavlja. Tako imamo naučnike mehaničare, automehaničare, servisne tehničare, autoelektričare, naučnike električare, dijagnostičare, perače te skrbnika o alatima. Radionica mehanike i elektrike u Auto Remetincu predstavlja najveću jedinicu i zapošljava 39 radnika

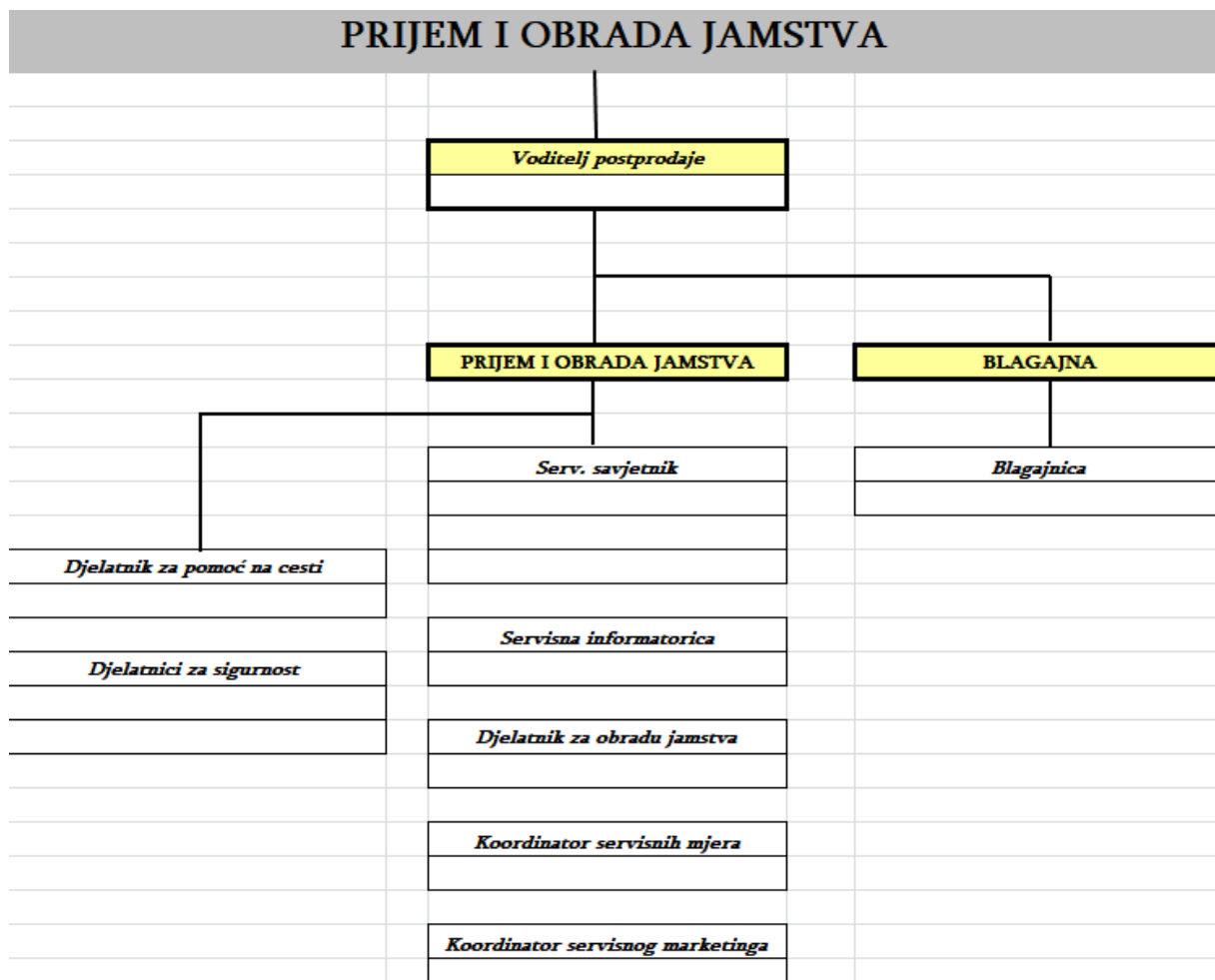
Slika 4.6. Radionica mehanike i elektrike



Izvor: Ured uprave, Auto Remetinec, rujan 2022.

Slika 4.7. predstavlja prikaz strukture postprodajne jedinice prijem i obrade jamstva. Glavnu odgovornost snosi voditelj postprodaje, raspodjela poslova dalje se dijeli na djelatnike za pomoć na cesti i za sigurnost, servisne savjetnike, servisnu informatoricu, djelatnika za obradu jamstva, koordinatera servisnih mjera, koordinatera servisnog marketinga, te blagajnicu

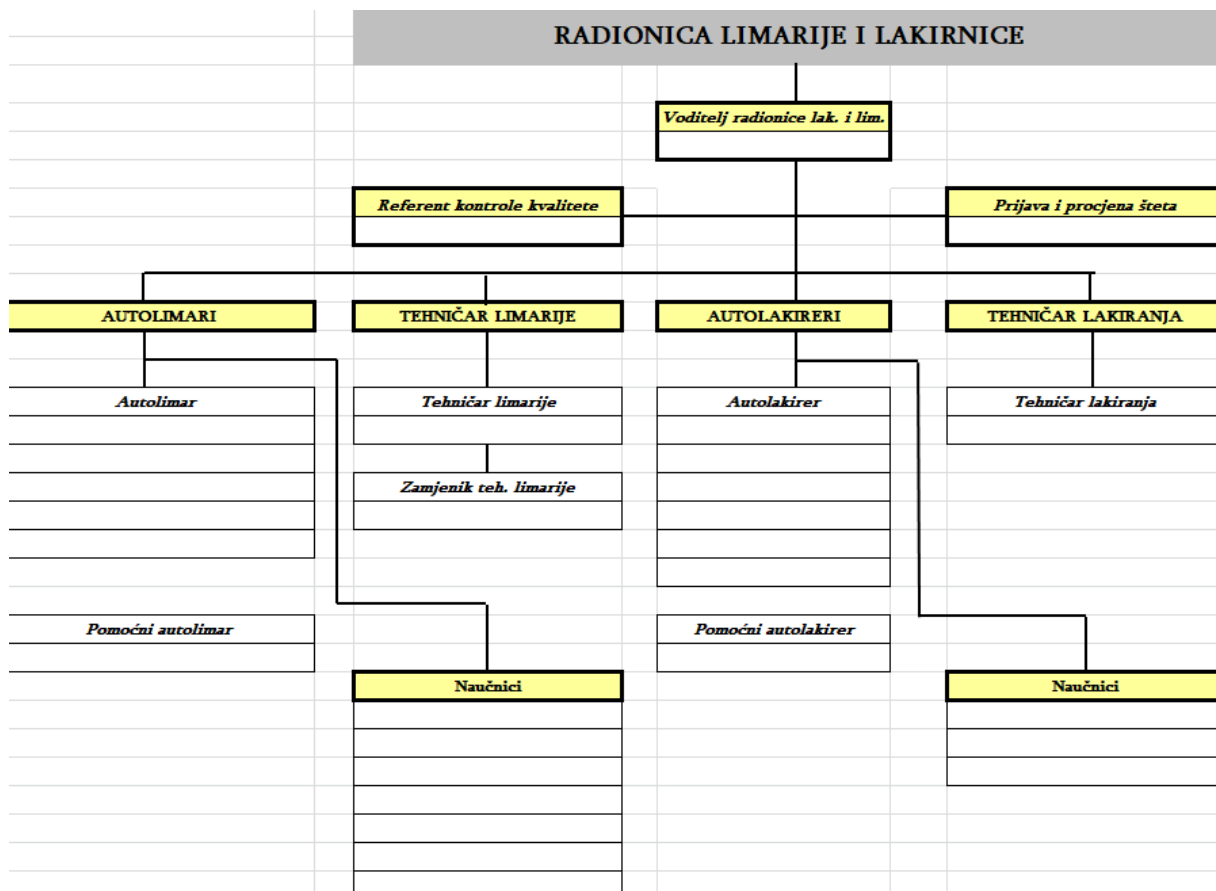
Slika 4.7. Prijem i obrada jamstva



Izvor: Ured uprave, Auto Remetinec, rujan 2022.

Slika 4.8. prikazuje strukturu radionice limarije i lakirnice. Ovdje glavnu ulogu i odgovornost ima voditelj radionice limarije i lakirnice ispod kojega su referent kontrole kvalitete te referent za prijavu i procjenu šteta. Zaposlenici ispod njih podjeljeni su u svoje grupe zadataka, kao što su autolimari i tehničar limarije, autolakireri i tehničar lakiranja, te podgrupe naučnika autolimara i naučnika autolakirera. Sveukupno se nalazi 29 zaposlenika.

Slika 4.8. Radionica limarije i lakirnice



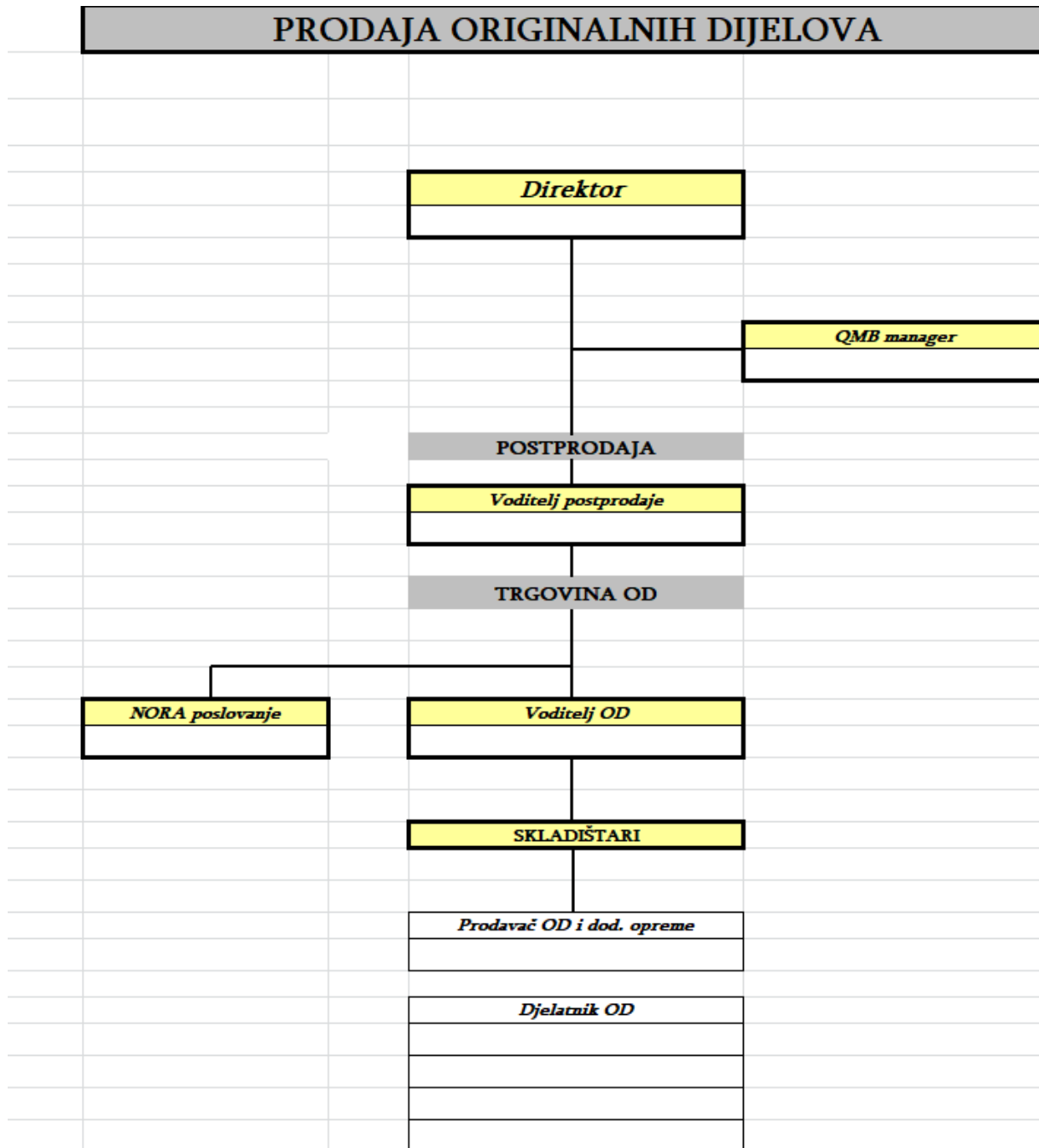
Izvor: Ured uprave, Auto Remetinec, rujan 2022.

Slika 4.9. prikazuje strukturu prodaje originalnih dijelova. Ovdje je prikazana kompletna hijerarhija poslovne cjeline. Ona se konkretno u prodaji originalnih dijelova sastoji od:

- direktora
- QBM menadžera (menadžer upravljanja kvalitetom)
- voditeljem postprodaje
- voditeljem trgovine originalnih dijelova
- voditeljem Nora poslovanja - NORA usluga je namijenjena za poslovne partnere koji ne pripadaju prodajnoj organizaciji marki Volkswagen koncerna
- skladištari
- prodavači i djelatnici



Slika 4.9. Prodaja originalnih dijelova



Izvor: Ured uprave, Auto Remetinec, rujan 2022.

Analizirajući organizacijske strukture Zubak Grupe i Auto Remetinca ne dolazimo do značajnih sličnosti. Zubak Grupa je redizajnom postala procesna organizacija, čime je eliminirala neke prethodne nedostatke, dok je struktura Auto Remetinca funkcijska s većom centraliziranošću. Međutim, Zubak Grupa je mnogo veća organizacija i spajanjem sa ORYX Grupom postala je lider na tržištu, pa ju je kao takvu teško usporediti sa manjom organizacijom kao što to još uvijek je Auto Remetinec. Zato ćemo u svrhu ispitivanja značaja izomorfizma i neoinstitucionalizma usporediti Auto Remetinec s Auto Zubakom prije spajanja s ORYX Grupom, dok je još bila stara organizacijska struktura. Prije spajanja sa Oryx Grupom i redizajniranja organizacijske strukture, Auto Zubak koristio je hibridnu organizacijsku strukturu, koju je karakterizirala snažna centralizacija, niska fleksibilnost, prevelik raspon kontrole te preklapanje ovlasti. U tom kontekstu možemo reći kako su organizacijske strukture bile vrlo slične. Funkcijska komponenta hibridne strukture bila je ista u obje organizacije, jedino što je divizijska komponenta hibridne strukture uvedena zbog veličine Auto Zubaka, odnosno više auto salona u više gradova i slično što je efikasnije dijeliti u divizije.

Kada govorimo o institucionalnom izomorfizmu, odnosno tendenciji da nakon nekog vremena organizacije unutar industrije postaju iste, možemo pretpostaviti da je u prvom dijelu do spajanja to bila namjera Auto Remetinca kao manje organizacije i kao nekoga ko je kasnije ušao u tržišnu utakmicu. Polako su slijedili trendove i proširivali svoje aktivnosti od radionice za popravke, pa prodaje ovlaštenih i rabljenih vozila do implementacije provjere tehničke ispravnosti vozila. Čak su se dosta i približili, razlika je bila u većem broju auto salona, većem utjecaju na tržištu Hrvatske (više gradova) i naravno utjecaju na tržištu, ali ponuda nije bila toliko različita. Da je Auto remetinec nastavio rasti ili da se Auto Zubak prestao širiti i na kraju spojiti sa ORYX Grupom moguće je da bi organizacije postale vrlo slične jedna drugoj.

Utjecaj institucija i vanjskih faktora na koje Zubak Grupa i Auto Remetinec nisu i ne mogu utjecati, iako istovjetan nije zblžio prakse djelovanja i kopiranje rješenja ove dvije organizacije. Možemo samo konstatirati da se u nekim standardiziranim aktivnostima ponašaju isto, kao što je recimo provjera tehničke ispravnosti vozila i registracije, gdje postoje točno propisane regulative i norme koje se moraju poštivati.

Iz ovog primjera možemo zaključiti kako tržišni lideri postavljaju standarde i organizacijska rješenja koja nove organizacije koje tek dolaze nastoje kopirati. Međutim, teško je pratiti takve trendove zbog lošije startne pozicije. Ustanovljeno je i da se i u istim aktivnostima koje obavljaju manje i veće organizacije ne moraju preklapati organizacijska rješenja i prakse, pogotovo strukture. Jedino se sa sigurnošću može potvrditi postojanje izomorfizma i značajnosti pretpostavki neoinstitucionalne teorije organizacije u onim djelatnostima i aktivnostima koje su strogo institucionalizirane, odnosno utjecaj institucija, zakona, pravila, i okoline diktira kako se nešto treba obavljati, pa ni nema prevelike mogućnosti za neka inovativna rješenja.

### **4.3 Ograničenja istraživanja**

Ograničenja istraživanja mogu se iskazati nedovoljnom istraženošću neoinstitucionalizma i institucionalnog izomorfizma kao oblika pojave. Većina radova oslanja se na DiMaggiove i Powellove radove iz 1983. i 1991. godine i neke ostale radove iz prošlog stoljeća. Koncept institucionalne teorije i institucionalnog izomorfizma u domaćoj je literaturi gotovo zanemaren, kako navodi i Krajnović (2018.) u svom radu. Također, neka istraživanja pokazuju čak i suprotno, odnosno kako organizacije tijekom vremena sve manje slične jedna drugoj. Ipak, usprkos kontradiktornim istraživanjima koncept je nepobitan i organizacije moraju biti upoznate sa postojećim i najboljim praksama u svojoj i u drugim industrijama, kako bi mogle osmisliti vlastito organizacijsko rješenje.

Možemo kao ograničenje istraživanja navesti i različitost u veličini i utjecaju analiziranih organizacija, iako su iz iste industrije i obavljaju slične djelatnosti. Iako se došlo do zaključaka o nastojanju da manja poduzeća kopiraju prakse i rješenja većih, zbog njihove razlike nije bilo mogućnosti ispitati ima li utjecaja institucionalnog izomorfizma i može li se primijeniti neoinstitucionalna teorija u organizacijama koje su slične u više pogleda (veličina, tržišta na kojim nastupaju, djelatnosti, aktivnosti i slično) gdje bi kopiranje druge organizacije imalo više smisla i ta rješenja bi se mogla efikasnije primijeniti i implementirati.

## 5. Zaključak

Neoinstitucionalna teorija organizacije spada u meta teorije organizacije koje se odnose na istraživanje populacije organizacija i cjelokupnih gospodarskih grana. Podrazumijevaju utjecaj institucija i okruženja na ponašanje organizacije i odabir određenih organizacijskih rješenja. U prvom planu je institucionalni izomorfizam, odnosno mišljenje da organizacije postaju više nalik svojim konkurentima. S obzirom da poželjni strukturni oblik može biti specifičan za određenu gospodarsku djelatnost ili specifično područje djelovanja, organizacije moraju poznavati vlastitu djelatnost i pripadajuću gospodarsku granu kako bi mogle znati koji strukturni oblik je raširen i poželjan. Organizacijska struktura opisana je kao građa organizacije, način na koji se grupiraju zadatci i poslovi. Ona diktira odnose i predvodi organizaciju ka ostvarenju cilja. Uspoređujući strukture Auto Remetinca i Zubak Grupe, ustanovljeno je kako se strukture razlikuju, odnosno jedna je funkcijska, a druga procesna. Nadalje, nisu utvrđeni slični obrasci ponašanja osim kod tehničkog ispitivanja ispravnosti vozila, čije obavljanje je u cijelosti standardizirano.

## Popis izvora:

1. Automobilska industrija, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (bez dat.), preuzeto 4. rujna 2021. sa <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>
2. Auto Remetinec, službena web stranica, preuzeto 8. rujna 2022. sa <https://www.auto-remetinec.hr/>
3. Auto Zubak, službena web stranica, preuzeto 9. rujna 2022. sa <https://www.autozubak.hr/>
4. Binder, A. K., Rae, J. B. (2020.), Automotive industry, preuzeto 22. lipnja 2021. s <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>
5. Chaney, D., Slimane, K. B., i Humphreys, A. (2016.), Megamarketing expanded by neo-institutional theory, *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 470-473, <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1052539>
6. Chaudhary, P. (2020.), *Digital transformation trends in automotve industry*, (e-publikacija), preuzeto sa <https://www.researchgate.net/publication/341867161>
7. DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983.), The Iron Cage Revisited: Isomorphism in Organizational Fields, *American sociological review*, 48(2), 147-160, <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>
8. Fininfo, službena web stranica, preuzeto 8. rujna 2022. sa <https://www.fininfo.hr/>
9. Galetić, L., ur. (2016.), *Organizacija*, Zagreb: Sinergija
10. Haveman, Heather A. (1993.), Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593–627., <https://doi.org/10.2307/2393338>
11. Hernaus, T., Brčić R., ur. (2018.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Zagreb: Školska knjiga
12. *Hrvatska enciklopedija*, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2021.) Pristupljeno 22. srpnja 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=4751>
13. Jaderná, E. (2018), Green solutions in automotive industry, (e-publikacija), preuzeto s <https://www.researchgate.net/publication/345733664>
14. Jones, G. R. (2013.), *Organizational theory, design and change*, 7 izdanje, Boston, MA: Pearson/Prentice Hall company

15. Jurčić, T. (2022.), *Upravljanje ljudskim resursima na primjeru poduzeća Zubak Grupa*, završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
16. Kaufman, B. (2010.), *Comparative Employment Relations: Institutional and Neo-Institutional Theories*, *SSRN Electronic journal*, 10(3),  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1565567>
17. Kidambi, R., Mathur, M. (bez dat.), *The contribution of the automobile industry to technology and value creation*, preuzeto 2. rujna 2021. sa  
<https://www.es.kearney.com/automotive/article/?/a/the-contribution-of-the-automobile-industry-to-technology-and-value-creation>
18. Klepić, Z., Alfirević, N. i Rahimić, Z., ur. (2020.), *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
19. Krajnović, A. (2018.), *Institucionalna teorija i izomorfizam: razvoj i doprinos u menadžerskim znanostima*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16(1), 129-140,  
<https://doi.org/10.22598/zefzg.2018.1.129>
20. Mercedes-Benz, službena web stranica, preuzeto 3. rujna 2021. sa  
<https://www.mercedes-benz.com/en/classic/history/wilhelm-maybach-king-of-designers/>
21. Miles, J. A. (2012.), *Management and Organization Theory*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
22. Oica – međunarodna organizacija proizvođača motornih vozila, službena web stranica, preuzeto 4. 9. 2022. sa <https://www.oica.net/>
23. Parry, G., Roehrich, J. (2009), *Towards the strategic outsourcing of core competencies in the automotive industry: Threat or opportunity?*, *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(1), 40-53,  
<http://dx.doi.org/10.1504/IJATM.2009.023586>
24. Powell, W. W., DiMaggio P. J. (1991.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, IL: University of Chicago
25. Shvetsova, O., Tanubamrungsuk, P., Lee, S. (2021.), *Organization leadership in the automotive industry: knowledge management and intellectual capital*, *The open transportation journal*, 15, 16-30, DOI: [10.2174/1874447802115010016](https://doi.org/10.2174/1874447802115010016)
26. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga

27. Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., i Gereffi, G. (2008.), Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry, *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297–321, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn007>
28. TehnoFunc, 2020., Automotive Industry: Industry Sectors. Dostupno na: <https://www.technofunc.com/index.php/domain-knowledge/automotive-industry>
29. Tracey, P. (2012.), Entrepreneurship and Neo-Institutional Theory, u: Mole, K., Ram, M., (ur.), *Perspectives in entrepreneurship: A Critical Approach*, 93-106, London: Red globe press
30. Uchil, S., Yazdanifard, R. (2014), The Growth of the Automobile Industry: Toyota's Dominance in United States, *Journal of Research in Marketing*, 3(2), 265-268, <http://dx.doi.org/10.17722/jorm.v3i2.86>
31. Vargas-Hernández, J. G. (2008.), *Institutional and neo-institutionalism theory in the international management of organizations*, (e-publikacija), preuzeto s <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7404964.pdf>
32. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012.), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, stručni rad, *Ekonomski misao i praksa*, 21(1), 381-398, preuzeto 20. 9. 2022. s <https://hrcak.srce.hr/83800>
33. Yang, D., Qiu, L., Yan, J., Chen, Z. i Jiang, M. (2018), The Government Regulation and Market Behavior of the New Energy Automotive Industry, *Journal of Cleaner Production*, 210(2019), 1281-1288, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.124>
34. Zhao, E. (2014.), *Neo – institutional theory*, (e-publikacija), preuzeto s <https://www.researchgate.net/publication/303403629>

**Popis slika:**

<i>Slika 2.1. Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture i unutar elemenata.....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 3.1. Fordov Model T na tekućoj vrpci.....</i>	<i>20</i>
<i>Slika 3.2. Globalna proizvodnja svih motornih vozila.....</i>	<i>24</i>
<i>Slika 3.3. Popis dobavljača opreme u Hrvatskoj.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 4.1. Račun dobiti i gubitka Auto Remetinca.....</i>	<i>33</i>
<i>Slika 4.2. Račun dobiti i gubitka Zubak Grupe.....</i>	<i>33</i>
<i>Slika 4.3. Organizacijska struktura Zubak Grupe.....</i>	<i>35</i>
<i>Slika 4.4. Struktura Zubak Grupe prikazana po poslovnim cjelinama.....</i>	<i>37</i>
<i>Slika 4.5. Organizacijska struktura Auto Remetinca.....</i>	<i>38</i>
<i>Slika 4.6. Radionica mehanike i elektrike.....</i>	<i>39</i>
<i>Slika 4.7. Prijem i obrada jamstva.....</i>	<i>40</i>
<i>Slika 4.8. Radionica limarije i lakirnice.....</i>	<i>41</i>
<i>Slika 4.9. Prodaja originalnih dijelova.....</i>	<i>42</i>

**Popis tablica:**

<i>Tablica 2.1. Mikro, makro i meta teorije organizacije.....</i>	<i>5</i>
<i>Tablica 2.2. Mehanizmi institucionalne prilagodbe.....</i>	<i>13</i>
<i>Tablica 2.3. Podjela čimbenika organizacije .....</i>	<i>17</i>
<i>Tablica 3.2. Lanac opskrbe proizvodnje automobila korištenjem originalnih proizvođača opreme .....</i>	<i>27</i>



# Životopis

## Osobne informacije:

- Zirdum Ivan
- 22.1.1994.
- Tel: 098/9398-513
- Adresa: Drežnik 97A. 10257 Brezovica, Zagreb
- Mail: [i.zirdum94@gmail.com](mailto:i.zirdum94@gmail.com)



## Radno iskustvo:

- 4. 5. 2020. – 11. 12. 2020. - *Školska knjiga, Zagreb : Student – pomoćni radnik*
  - Pakiranje, slaganje i sortiranje knjiga te praćenje popratne dokumentacije
- 1. 7. 2018. - 1. 12. 2019. – *Grafički zavod Hrvatska : Student – pomoćni radnik*
  - Pomoćni radnik na strojevima, pakiranje knjiga, skladišni poslovi
- 4. 3. 2016. – 30. 4. 2018. – *Tisak, Zagreb: Student – operater u call centru*
  - Rješavanje reklamacija, odgovaranje na upite, pomoć u administrativnim poslovima, vođenje evidencija

## Obrazovanje i osposobljavanje:

- 2020.: *International project management association (IPMA) education course*
- 2012. – danas: *Ekonomski fakultet Zagreb – Integrirani preddiplomski studij – smjer menadžment, 5. godina*
- 2008. - 2012.: *Trgovačka škola Zagreb – smjer komercijalist*

## Osobne vještine:

- Vrlo dobro poznavanje engleskog jezika u govoru i pismu
- Napredno poznavanje MS office alata
- Komunikativnost i spremnost za timski rad
- Posjedovanje vozačke dozvole B kategorije