

Funkcije menadžmenta na primjeru LIDL d.o.o.

Boras, Dajana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:371502>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-19**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

DAJANA BORAS
FUNKCIJE MENADŽMENTA NA PRIMJERU LIDL
HRVATSKA D.O.O. K.D.
ZAVRŠNI RAD

Ploče, srpanj 2022.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

FUNKCIJE MENADŽMENTA NA PRIMJERU LIDL
HRVATSKA D.O.O. K.D.
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Menadžment

Studij: Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju

Studijski smjer: Financijski menadžment

Profesorica: Jelena Kiš, dipl.oec., pred.

Studentica: Dajana Boras

JMBAG: 0275065920

Stupanj studija: prediplomski studij

SAŽETAK

Kada je riječ o menadžmentu, naglasak se stavlja na ostvarivanje ciljeva uz korištenje ograničenih resursa kojima poduzeće raspolaže te djelovanje u promjenjivoj okolini koja se zapravo permanentno i vrlo ubrzano mijenja, a što ujedno naglašava važnost zadatka koji je menadžmentu povjeren. Problem istraživanja može se definirati kao nepoznavanje primjene menadžerskih funkcija u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.. Ciljevi ovog rada temelje se na teorijskom prikazu poduzeća i poduzetništva, pojmovnom određenju menadžmenta i menadžera, uz poseban osvrt na menadžerske funkcije. Pritom je teorijski dio rada podloga za izradu empirijskog dijela rada kojem je cilj prikaz primjene menadžerskih funkcija u praksi na primjeru Lidl Hrvatska d.o.o. k.d..

Poduzeće Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. osnovano je 2002. godine, a 2006. godine otvara vrata 13 trgovina, dok danas ima 102 trgovine, 2 logističko distributivna centra te oko 2900 zaposlenika s tendencijom konstantnog rasta (a posebice tijekom turističke sezone). Moguće je zaključiti da je promatrano poduzeće vrlo kompleksno budući da posluje kao dio međunarodnog poduzeća, a koje ujedno ima vrlo kompleksna pravila poslovanja, a time i primjenu menadžerskih funkcija. U poduzeću se posebna pozornost posvećuje svim funkcijama menadžmenta, ali je poseban naglasak stavljen na upravljanje ljudskim resursima jer su zaposlenici prepoznati kao ključan resurs kojim poduzeće raspolaže. Pritom se poseban naglasak stavlja na kompenzacije te tako poduzeće svojim zaposlenicima isplaćuje jednu od najviših plaća u ovom sektoru.

Ključne riječi: Menadžment, menadžerske funkcije, Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.

SUMMARY

When it comes to management, the emphasis is on achieving goals using limited resources available to the company and operating in a changing environment that is actually permanently and very rapidly changing, which also emphasizes the importance of the task entrusted to management. The research problem can be defined as ignorance of the application of managerial functions in the company Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. . The objectives of this paper are based on a theoretical presentation of enterprises and entrepreneurship, the

conceptual definition of management and managers, with special reference to managerial functions. The theoretical part of the paper is the basis for the development of the empirical part of the paper which aims to present the application of managerial functions in practice on the example of Lidl Hrvatska d.o.o. k.d ..

Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. was founded in 2002., and in 2006. opened the doors of 13 stores, while today it has 102 stores, 2 logistics and distribution centers and about 2900 employees with a tendency of constant growth (especially during the tourist season). It is possible to conclude that the observed company is very complex since it operates as part of an international company, which also has very complex business rules, and thus the application of managerial functions. The company pays special attention to all management functions, but special emphasis is placed on human resource management because employees are recognized as a key resource that the company has. Special emphasis is placed on compensation, so the company pays its employees one of the highest salaries in this sector.

Keywords: Management, managerial functions, Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Definicija rada	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	2
1.3. Metodologija rada	2
1.4. Struktura rada	2
2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZEĆA.....	4
2.1. Pojam i vrste poduzeća.....	4
2.1.1. Pojmovno određenje poduzeća.....	4
2.1.2. Vrste poduzeća	6
2.2. Klasifikacija poduzeća prema veličini	8
2.3. Životni ciklus poduzeća	11
3. MENADŽMENT I MENADŽERI.....	14
3.1. Pojam i uloga menadžmenta u poduzeću	14
3.2. Pojmovno određenje menadžera	18
3.3. Tipovi menadžmenta	19
4. FUNKCIJE MENADŽMENTA.....	21
4.1. Planiranje.....	21
4.2. Organiziranje	23
4.3. Upravljanje ljudskim resursima	25
4.4. Vođenje	27
4.5. Kontroliranje	27
5. ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA U PODUZEĆU LIDL HRVATSKA D.O.O. K.D.	29
5.1. O poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.....	29
5.2. Planiranje u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.	30
5.3. Organiziranje u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.	32

5.4. Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.	32
5.5. Vođenje i kontroliranje u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.	33
6. ZAKLJUČAK	35
LITERATURA:.....	37
POPIS SLIKA:	40

1. UVOD

1.1. Definicija rada

Poduzeća, odnosno poduzetnici su temelj razvoja gospodarstva Republike Hrvatske (u nastavku RH), Europske unije (u nastavku EU) ali i cjelokupnog globalnog gospodarstva. Pritom je moguće diferencirati različite vrste poduzeća, u ovisnosti na temelju koje klasifikacije poduzeća se diferenciraju, dok je zapravo jedna od najčešćih klasifikacija poduzeća prema veličini na mikro, mala, srednja i velika. Iako se pod pojmom poduzeća najčešće smatraju isključivo trgovačka društva, pojam poduzeće je širi pojam koji se uvelike razlikuje u odnosu na pojam trgovačko društvo, a što se detaljnije definira u ovom radu. Za poslovanje svih poduzeća, a posebice srednjih i velikih poduzeća (a s posebnim naglaskom na internacionalna poduzeća) vrlo je bitan menadžment te odluke koje menadžment donosi budući da pojedine odluke mogu imati vrlo izražen dugoročan utjecaj na poslovanje poduzeća.

Za poslovanje poduzeća vrlo su bitne menadžerske funkcije, odnosno planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje. Svaka od funkcija izuzetno je bitna, iako sve zapravo započinje s planiranjem, rezultat čega je izrada pojedinačnih te jednog sveobuhvatnog plana na kojem se temelji poslovanje poduzeća. U empirijskom dijelu ovog rada analiziraju se menadžerske funkcije na primjeru poduzeća Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. kako bi se mogao donijeti zaključak o tome što ovo poduzeće čini drugačijim, odnosno kako primjena određenih odrednica menadžerskih funkcija omogućava poduzeću uspješno poslovanje već dugi niz godina (a što se posebice odnosi na matično poduzeće).

Kada je riječ o menadžmentu, naglasak se stavlja na ostvarivanje ciljeva uz korištenje ograničenih resursa kojima poduzeće raspolaže te djelovanje u promjenjivoj okolini koja se zapravo permanentno i vrlo ubrzano mijenja. Poseban naglasak stavlja se na funkciju upravljanja ljudskim resursima, po kojoj je odabrano poduzeće vrlo specifično i što ga izdvaja u odnosu na druga trgovačka poduzeća u RH, zbog čega će se ova funkcija posebno detaljno prikazati u empirijskom dijelu rada. Problem istraživanja može se definirati kao nepoznavanje primjene menadžerskih funkcija u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. na temelju čega se

definira predmet analize u ovom radu, odnosno funkcije menadžmenta na primjeru odabranog poduzeća, Lidl Hrvatska d.o.o. k.d..

1.2. Svrha i ciljevi rada

Ciljevi ovog rada temelje se na teorijskom prikazu poduzeća i poduzetništva, pojmovnom određenju menadžmenta i menadžera, uz poseban osvrt na menadžerske funkcije. Pritom je teorijski dio rada podloga za izradu empirijskog dijela rada kojem je cilj prikaz primjene menadžerskih funkcija u praksi na primjeru Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.. Podaci za određene funkcije, koji nisu dostupni na web stranicama Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. su prikupljeni sa web stranica matičnog društva, a s ciljem što kvalitetnije izrade ovog završnog rada.

1.3. Metodologija rada

Za pisanje ovog rada korišteno je više znanstvenoistraživačkih metoda, odnosno metoda kompilacije, metode analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda deskripcije te metoda istraživanja za stolom. Metoda kompilacije temelji se na preuzimanju tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada te je ova metoda korištena za definiranje temeljnih pojmova ovog rada kao što su npr. menadžerske funkcije. Metoda analize utemeljena je na raščlanjivanju složenijih pojmova na jednostavnije, dok se metoda sinteze temelji na sintezi jednostavnijih pojmova u složenije. Obe metode su korištene u teorijskom dijelu rada, a kako bi se što kvalitetnije definirali određeni pojmovi.

Induktivna metoda temelji se na analizi pojedinačnih činjenica s ciljem definiranja općeg suda, dok se deduktivna metoda temelji na izvođenju pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda. Također, obje metode su korištene za pisanje teorijskog dijela rada, uz primjenu u empirijskom dijelu rada. Metoda deskripcije temelji se na opisivanju činjenica te je ova metoda korištena u teorijskom dijelu rada kako bi se definirali ključni pojmovi u radu. Metoda istraživanja za stolom, kao što sami naziv sugerira temelji se na istraživanju materijala potrebnih za pisanje empirijskog dijela rada, odnosno ponajprije web stranica društva Lidl Hrvatska d.o.o., k.d. te web stranica matičnog društva Lidl Stiftung & Co. KG.

1.4. Struktura rada

Završni rad podijeljen je na šest cjelina, prvu ili uvodnu cjelinu čine definicija rada, svrha i ciljevi rada, metodologija rada te struktura rada. U drugoj cjelini pojmovno se određuje poduzeće, odnosno na samom početku ovog poglavlja definiraju se pojam te vrste poduzeća, nakon čega slijedi klasifikacija poduzeća prema veličini te što je vrlo bitno, životni ciklus poduzeća, budući da poslovanje poduzeća uvelike ovisi o fazi životnog ciklusa u kojoj se poduzeće trenutačno nalazi. U trećem poglavlju definira se pojam menadžment te menadžeri. Na samom početku ovog poglavlja pojmovno se određuje menadžment te se definira njegova uloga u poduzeću, nakon čega slijedi pojmovno određenje osoba, odnosno menadžera te prikaz tipologije menadžmenta, a što je vrlo bitno, budući da o tipologiji menadžmenta uvelike ovisi samo upravljanje poduzećem, a u konačnici i dugoročno poslovanje poduzeća.

U četvrtom dijelu rada definiraju se menadžerske funkcije, odnosno planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima (kadroviranje), vođenje i kontroliranje, dok se u petom dijelu rada analiziraju menadžerske funkcije na primjeru poduzeća Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.. Šesti dio rada je zaključak, u kojem se iznose temeljni zaključci ovog rada koji se donose na temelju petog dijela rada, odnosno empirijskog dijela rada. Nakon zaključka slijedi popis literature korištene za pisanje rada te popis slika.

2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZEĆA

U ovom poglavlju pojmovno se određuje poduzeće kao jedan od tipova poslovnih subjekata (pritom je poduzeće nužno diferencirati u odnosu na fizičke osobe koje obavljaju djelatnost, odnosno obrtnike). Poduzeća se mogu razlikovati prema velikom broju kriterija, jedan od njih svakako je veličina, budući da se mogu razlikovati mikro, mala, srednja i velika poduzeća. Pritom veličina poduzeća ima vrlo značajan utjecaj na samo poslovanje poduzeća, a ujedno i na menadžerske funkcije u poduzeću te se iz tog razloga u ovom radu diferenciraju poduzeća prema veličini. Dodatno, faza životnog ciklusa u kojoj se poduzeće nalazi uvelike ima utjecaj na poslovanje poduzeća, zbog čega je iste bitno prikazati u ovom dijelu rada.

2.1. Pojam i vrste poduzeća

U ovom dijelu rada pojmovno se određuje poduzeće, a pritom je vrlo bitno ovaj pojam diferencirati u odnosu na pojam trgovačko društvo budući da se vrlo često ova dva pojma izjednačavaju. Pritom je poduzeće zapravo sredstvo za djelovanje određenog trgovačkog društva, odnosno može se definirati da poduzeće zapravo pripada određenom trgovačkom društvu. Pritom poduzeće predstavlja trajni gospodarski pothvat koji pripada nositelju poduzeća (trgovačkom društvu).¹

2.1.1. Pojmovno određenje poduzeća

Poduzeće je samostalni gospodarski subjekt kojeg može osnovati pravna ili fizička osoba, a koji trajno obavlja gospodarsku ili neku drugu djelatnost u procesu društvene reprodukcije s ciljem ostvarivanja dobiti.² Pritom je vrlo bitno naglasiti temeljne pretpostavke poslovanja, odnosno pretpostavka neograničenosti poslovanja, budući da se za svaki gospodarski subjekt pretpostavlja da će poslovati neograničeno (odnosno, nikada se ne pretpostavlja da će u određenom trenutku doći do prestanka obavljanja gospodarske djelatnosti). Druga temeljna pretpostavka je ostvarivanje prihoda te u konačnici dobiti, pritom je cilj poslovanja svakog gospodarskog subjekta ostvarivanje dobiti, odnosno ako se pretpostavlja da će gospodarski

¹ Mavar, L. (2014). *Pojam poduzeća* [Online]. Dostupno na: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205> [15.03.2021.]

² Narodne novine (1993). Zakon o trgovačkim društvima, Zagreb: Narodne novine, br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, čl. 3

subjekt kroz duži vremenski period ostvarivati gubitak, samo obavljanje gospodarske djelatnosti gubi svoj smisao.

Poduzeće se može definirati i kao organizirana gospodarska cjelina kroz koju posluje nositelj poduzeća te ga čine objektivni, subjektivni i ustrojbeni sastojci. Objektivnim sastojcima se smatra imovina poduzeća, bilo da je riječ o dugotrajnoj, kratkotrajnoj, materijalnoj, nematerijalnoj, novcu na računima u blagajni ili sl. Subjektivni sastojak je bitan budući da subjektivni sastojak pokreće djelovanje poduzeća te korištenje objektivnih sastojaka s ciljem poslovanja poduzeća te u konačnici ostvarivanja dobiti. Finalno, ustrojbeni sastojak se temelji na ustrojavanju, odnosno povezivanju dva prethodna sastojka, a kako bi se u konačnici ostvarile određene poslovne ideje.³

Neke od karakteristika poduzeća koje se mogu istaknuti su naredne:⁴

- Poduzeće podrazumijeva sve oblike poslovnih organizacija – odnosno ukoliko se pojam poduzeća poistovjećuje s pojmom trgovačkog društva, tada se poduzećem smatraju svi oblici trgovačkih društava (odnosno društva osoba i društva kapitala);
- Poduzeće može obavljati jednu ili više gospodarskih djelatnosti, odnosno poduzeće može obavljati jednu primarnu i veći broj sporednih djelatnosti kao što su npr. računovodstvene djelatnosti ili pak može biti fokusirano samo na obavljanje primarne djelatnosti, iako, poduzeće može obavljati veći broj djelatnosti od kojih nijedna nije primarna;
- Posluje s ciljem ostvarivanja dobiti, kao što je prethodno istaknuto, temeljni cilj poslovanja svakog gospodarskog subjekta je ostvarivanje dobiti (za razliku od neprofitnih organizacija kojima je cilj ostvarivanje društvene dobrobiti);
- Poduzeće je samostalno poslovni subjekt koji je odvojen od vlasnika i od poduzetnika, pritom se smatra da je prvenstveno imovina odvojena od imovine vlasnika, a što je najznačajnije, nužno je diferencirati poduzeće u odnosu na obrt, budući da obrtnik odgovara cjelokupnom svojom imovinom za obveze obrta;
- Poduzeće može osnovati pojedinac ili veći broj osoba (neograničen broj osnivačelja);
- Temeljni preduvjet za osnivanje poduzeća je raspolaganje određenim ulogom, odnosno kapitalom i kvalificiranom radnom snagom;

³ Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). *Poduzeće*, [Online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=48953> [16.03.2021.]

⁴ Potnik Galić, K. (2021). *Troškovi i kalkulacije*, [Online]. Dostupno na: <https://www.vup.hr/Data/Files/13021410841720.pdf> [15.03.2021.]

- Jedan od temeljnih preduvjeta za pokretanje poduzetničkog pothvata je spremnost na preuzimanje rizika budući da je vrlo izražena mogućnost za propast poduzetničkog pothvata, a istodobno postoji i mogućnost natprosječnog uspjeha te
- Poduzeće je vrlo kompleksan ekonomski, tehnološki, pravni te sociološki sustav zbog svih dionika, ali i same okoline u kojoj poduzeće djeluje.

Kada je riječ o poduzeću, vrlo je bitno definirati strategiju poslovanja na kojoj se bazira poslovanje poduzeća, odnosno, potrebno je definiranje vizije, misije i ciljeva poslovanja. Pritom je vizija slika željenog stanja poduzeća u budućnosti prema kojoj se definira dugoročni cilj poslovanja, a ujedno i metode kojima se ostvaruje određeni dugoročni cilj. Za razliku od vizije, misija prezentira svrhu poslovanja poduzeća u sadašnjosti te prezentira temeljne razloge postojanja poduzeća.⁵

Svrha postojanja odnosno poslovanja određenog poduzeća može se prikazati kao proizvodnja proizvoda i/ili pružanje usluga kupcima, a pritom ostvarivati dobit. Vrlo bitno je naglasiti ostvarivanje dobiti prilikom prodaje proizvoda i/ili usluga jer, ukoliko poduzeće u toj fazi posluje s gubitkom, poslovanje nema smisla. Dodatno, cilj poslovanja poduzeća je i ostvarivanje dobrobiti za vlasnike (kroz isplatu dobiti ili sl.) te za zaposlene (kroz isplatu plaća) te širu društvenu zajednicu (kroz stvaranje pozitivnog utjecaja kao što je npr. moguće kroz donacije i sl.). U konačnici, ne smije se zanemariti niti podmirivanje obveza prema državi u vidu javnih davanja (porezi, doprinosi i sl.), a što u konačnici također ima vrlo značajan utjecaj na društvenu zajednicu jer se iz javnih prihoda financiraju javni rashodi kao što su školstvo, zdravstvo i sl.⁶

2.1.2. Vrste poduzeća

Postoji više različitih klasifikacija vrsta poduzeća, odnosno podjela prema: djelatnosti, veličini, ključnom resursu, vlasništvu, te pravnom obliku.

Poduzeća prema djelatnosti se mogu primarno podijeliti na proizvodna ili uslužna, u ovisnosti o tome proizvode li proizvode ili pak pružaju usluge. U ovisnosti o kojem tipu proizvodnje ili

⁵ Blažević, Z., Tolušić, M. i Mikolčević, M. (2010). *Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije*, Osijek: Ekonomski vjesnik, str 402, [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/95146> [16.03.2021.]

⁶ Potnik Galić, K. (2021). *Troškovi i kalkulacije*, [Online]. Dostupno na: <https://www.vup.hr/Data/Files/13021410841720.pdf> [15.03.2021.]

pružanja usluga je riječ, moguće su dodatne podjele te se prema tomu poduzeće svrstava u jedan od četiri sektora nacionalnog gospodarstva kao što je prikazano na slici 1.



Slika 1: Sektori nacionalnog gospodarstva

Izvor: Blažević, Z., Tolušić, M. i Mikolčević, M. (2010). *Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije*, Osijek: Ekonomski vjesnik, str 404, [Online]. Dostupno na: <https://hrcaak.srce.hr/file/95146> [16.03.2021.]

Na slici 1 prikazani su sektori nacionalnog gospodarstva u koje je moguće svrstati određeno poduzeće prema djelatnosti. Vidljivo je da postoje četiri sektora, a koja se razlikuju uvelike razlikuju. Primarni sektor utemeljen je na iskorištavanju prirodnih resursa te ovaj sektor proizvodi isključivo hranu i sirovine za sekundarni sektor. Sekundarni sektor je ujedno prerađivački sektor, tercijarni sektor je uslužni sektor, a dok je četvrti sektor vrlo specifičan jer je neproizvodan (čine ga znanost, obrazovanje, kultura, neke javne usluge i sl.).

Klasifikacija poduzeća prema veličini biti će detaljnije prikazana u nastavku ovog rada. Prema ključnom resursu, moguće je razlikovati poduzeća čije se poslovanje temelji na iskorištavanju ljudskog kapitala, obrtnih sredstava ili dugotrajne imovine. Pritom je moguće uočiti da se poslovanje gotovo svih poduzeća današnjice (a posebice uslužnih) temelji na iskorištavanju ljudskog kapitala, odnosno znanja i vještina njegovih zaposlenika. Prema vlasništvu poduzeća mogu biti privatna, javna, zadružna ili mješovita. Iako se u kapitalizmu potiče privatno vlasništvo i dalje je javno te mješovito vlasništvo vrlo izraženo, a posebice kada je riječ o subjektima od javnog interesa kao što su primjerice Hep d.d., Ina d.d. i sl. poslovni subjekti.

Prema pravnom obliku moguće je razlikovati (poveznica s trgovačkim društvima) društva osoba te društva kapitala, ujedno, fizičke osobe koje obavljaju gospodarski djelatnost, odnosno obrtnici se također smatraju poduzećem (poduzetnicima). Društva osoba su javno trgovačko društvo, komanditno društvo i gospodarsko interesno udruženje, dok su društva kapitala dioničko društvo te društvo s ograničenom odgovornošću (a što ujedno uključuje i jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću).⁷

2.2. Klasifikacija poduzeća prema veličini

Prema veličini, moguće je razlikovati mikro, mala, srednja i velika poduzeća. Klasifikacija poduzeća prema veličini definira se u odnosu na pokazatelje koji su utvrđeni na zadnji dan poslovne godine poduzeća, odnosno u odnosu na prosječan broj zaposlenih na kraju godine, ukupnu aktivu te ukupne prihode. Bitno je naglasiti da se kao relevantan pokazatelj uzima prosječan broj zaposlenih iz razloga što je poslovanje velikog broja poduzeća izraženo sezonskog karaktera (a što se svakako može povezati s ovisnošću o turizmu) te se na ovaj način izbjegava pogrešna klasifikacija određenih poduzeća.

Pritom se poduzeća različito klasificiraju u odnosu primjenjuje li se Zakon o računovodstvu ili Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva. Iz tog razloga se u tablici 1 prikazuju obje klasifikacije.

⁷ Potnik Galić, K. (2021). *Troškovi i kalkulacije*, [Online]. Dostupno na: <https://www.vup.hr/Data/Files/13021410841720.pdf> [15.03.2021.]

Tablica 1: Klasifikacija poduzeća prema veličini

Veličina poduzeća	Kriteriji prema Zakonu o računovodstvu	Kriteriji prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva
Mikro	Ukupna aktiva do 2,6 mil kn Prihodi do 5,2 mil kn Prosječan broj zaposlenih do 10	Ukupna aktiva do 2 mil EUR Prihodi do 2 mil EUR Prosječan broj zaposlenih do 10
Malo	Ukupna aktiva do 30 mil kn Prihodi do 60 mil kn Prosječan broj zaposlenih do 50	Ukupna aktiva do 10 mil EUR Prihodi do 10 mil EUR Prosječan broj zaposlenih do 50
Srednje	Ukupna aktiva 150 mil kn Prihodi 300 mil kn Prosječan broj zaposlenih do 250	Poduzeća koja prelaze jedan od kriterija prema kojima se klasificira malo poduzeće
Veliko	Poduzeća koja prelaze min 2 od 3 kriterija za srednje poduzeće te subjekti od posebnog interesa	-

Izrada autorice prema: Narodne novine (2015). *Zakon o računovodstvu*, Zagreb: Narodne novine d.d., br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, čl. 5 i Narodne novine (2002). *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*, Zagreb: Narodne novine d.d., br. 29/02, 63/007, 53/12, 56/13, 121/16, čl. 3

U tablici 1 prikazana je klasifikacija poduzeća prema veličini. Pritom je klasifikacija prikazana prema Zakonu o računovodstvu te prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva. Bitno je naznačiti da je nužno da poduzeće ne prelazi 2 od 3 kriterija (kada je riječ o Zakonu o računovodstvu) za svaku od navedenih kategorija kako bi se moglo klasificirati u određenu kategoriju. S druge strane, kada je riječ o Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, ne spominju se velika poduzeća, već se srednja poduzeća klasificiraju kao ona poduzeća koja prelaze neki od kriterija za malo poduzeće. Istodobno, moguće je uočiti da prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, financijski pokazatelji kao kriterij klasifikacije se uvelike razlikuju u odnosu na kriterije prema Zakonu o računovodstvu.

Kada je riječ o mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima, moguće je poduzeća općenito podijeliti na dvije skupine, odnosno na mala i velika poduzeća. Pritom svako poduzeće u odnosu na svoju veličinu ostvaruje određene prednosti i nedostatke u poslovanju. Manja poduzeća su značajno fleksibilnija u poslovanju te se tako i brže prilagođavaju potrebama tržišta, dok s druge strane veća poduzeća trebaju više vremena kako bi prilagodila svoje poslovanje, a time se i prilagodila željama i potrebama tržišta. S druge strane, velika poduzeća raspolažu većim kapitalom, koji im ujedno omogućava razvoj većeg broja inovacija, patenata i sl. (razvoj novih proizvoda i usluga). Mala poduzeća imaju niže upravljačke troškove te se podrazumijeva aktivnije sudjelovanje zaposlenih u upravljanju (što u konačnici vrlo često pozitivno utječe na motiviranost zaposlenika te posljedično na uspješnost u poslovanju poduzeća), dok kada je riječ o velikim poduzećima, najčešće ista imaju vrlo složenu

upravljačku strukturu, a time i više upravljačke troškove te se najčešće zaposlenicima ne daje mogućnost sudjelovanja u upravljanju. Velika poduzeća najčešće zapošljavaju veliki broj zaposlenika vrlo raznolikih znanja i kvalifikacija što omogućava tehničku podjelu rada (odnosno omogućena je specifikacija radnih zadataka u odnosu na radno mjesto, a što pojednostavljuje rad zaposlenika), a u konačnici, profesionalno vođenje ovakvih poduzeća može vrlo pozitivno djelovati na samo poslovanje poduzeća.⁸

	2015.		2016.		2017.		2018.		2019.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	106.221		114.156		119.752		130.757		135.890	
Mikro i mala poduzeća	105.029	99,7	112.809	99,7	118.352	99,7	129.259	99,7	134.365	99,7
Srednja poduzeća	1.192		1.347		1.400		1.498		1.525	
Velika poduzeća	348	0,3	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3
Ukupno	106.569	100	114.483	100	120.081	100	131.117	100	136.260	100

Slika 2: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu u Republici Hrvatskoj (2015.-2019.)

Izvor: Alpeza, M. i sur. (2020). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*, Zagreb: CEPOR, str. 7

Na slici 2 prikazani su statistički podaci o broju poduzeća prema veličini za svaku od skupina u RH za razdoblje od 2015. do 2019. godine. Moguće je uočiti da od ukupnog broja poduzeća, najmanje je velikih poduzeća, nakon čega slijede srednja poduzeća, dok je najveći broj mikro i malih poduzeća koji čine više od 99% od ukupnog broja poduzeća na području RH. Ovo ujedno pokazuje koliko je bitno poticati razvoj malog poduzetništva na području RH, a ujedno ukazuje na niži stupanj ovisnosti o velikim poduzećima, budući da se mala poduzeća lako otvaraju i zatvaraju, a što je vrlo bitno, mala poduzeća najčešće proizvode proizvode i pružaju usluge koji nisu profitabilni velikim poduzećima (npr. zbog male potražnje) i sl., a što se u konačnici pozitivno odražava na krajnje potrošače proizvoda i usluga, ali ujedno ima i pozitivan utjecaj na nacionalno gospodarstvo.

⁸ Potnik Galić, K. (2021). *Troškovi i kalkulacije*, [Online]. Dostupno na: <https://www.vup.hr/Data/Files/13021410841720.pdf> [15.03.2021.]

2.3. Životni ciklus poduzeća

Poslovanje pojedinog poduzeća uvelike ovisi o fazi životnog ciklusa u kojoj se poduzeće nalazi te je iz tog razloga u ovom dijelu rada nužno prikazati temeljne faze životnog ciklusa poduzeća. Prema određenim autorima, poduzeća prolaze četiri faze životnog ciklusa, dok prema određenim autorima se mogu definirati čak četiri faze životnog ciklusa razvoja poduzeća. U najopćenitijem smislu, moguće je definiranje četiri faze životnog ciklusa, odnosno faza uvođenja, faza rasta, faza zrelosti i faza opadanja.⁹

„Tijekom faze uvođenja dolazi do konceptualizacije i implementacije poslovne prilike/ideje u poslovni pothvat (poduzeće), njegov budući izgled, način vođenja/upravljanja te, najvažnije, gdje pronaći inicijalni kapital i kako održati pozitivan tijek novca“.¹⁰ Faza uvođenja je inicijalna faza poslovanja u kojoj se tek razvija poslovanje i naglasak je stavljen na poduzetnika kao pokretača pojedinog poslovnog pothvata. Poseban naglasak je stavljen i na prikupljanje početnog kapitala koji je potreban za pokretanje poslovanja, ali i financiranje troškova do trenutka kada će poduzeće ostvariti prve prihode. Ovo je vrlo specifična faza životnog ciklusa poduzeća te je u ovoj fazi potrebno potaknuti razvoj poslovanja, a za što se može koristiti i različite oblike izvora sredstava. Pritom može biti riječ o vlastitim sredstvima, ali i o eksternim izvorima sredstava od kojih se vrlo često koriste sredstva dostupna kroz mjeru samozapošljavanja (koju financira Hrvatski zavod za zapošljavanje), kredite ili druge tradicionalne izvore sredstava, a što je sve učestalije kada je riječ o razvoju inovativnih poduzeća, učestalo se koriste sredstva poslovnih anđela ili se pak pokreću crowdfunding kampanje.

Faza rasta je zapravo najkompleksnija faza životnog ciklusa poduzeća te se ova faza može podijeliti na fazu ranog te fazu kasnog rasta. Fazu ranog rasta karakterizira nastojanje da se poduzeće što više razvija, a što u konačnici ponekad može djelovati pogubno na razvoj poduzeća, posebice ako se poslovanje potpuno neplanski (najčešće bez provedenih detaljnih analiza) širilo. Fazu kasnog rasta karakterizira razvoj poduzeća koji je manje ovisan o

⁹ Đorđević, Z., Dojčinović, L. i Salarić, D. (2012). *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća*, [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/192402> [27.01.2021.]

¹⁰ Ibidem.

poduzetniku, u ovoj fazi je poslovanje poduzeća stabilnije te je poduzeće ujedno zauzelo određenu tržišnu poziciju i razvija daljnje poslovanje sukladno tržišnim uvjetima.¹¹

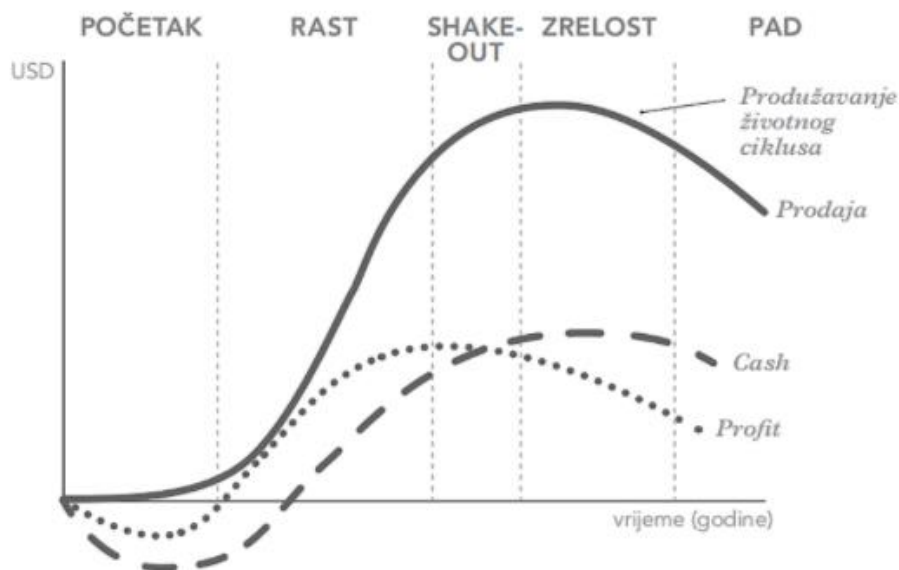
Tijekom faze zrelosti dolazi do stabilizacije poslovanja, u ovoj fazi prihodi te novčani tijekom poduzeća su stabilni, ujedno, marketinški te operativni kanali poslovanja poduzeća su uspostavljeni, a što se izravno može povezati s prepoznatljivošću poduzeća, ali i brendova koje poduzeće posjeduje na tržištu. Iako je riječ o fazi poslovanja u kojoj je poslovanje na samom vrhuncu, ovo je faza u kojoj poduzetnik mora donijeti odluku o ekspanziji ili diverzifikaciji poslovanja. Ekspanzija je mogućnost koja donosi napredak na tržištu, potencijal pridobivanja većeg tržišnog udjela, širenja poslovanja i sl, a što posljedično vodi situaciji da se poduzeće može percipirati kao tržišni lider. U toj situaciji je poduzeću omogućen djelomičan utjecaj na tržište te djelomična eliminacija određenih faktora koji mogu imati negativan utjecaj na poslovanje poduzeća. Diverzifikacija poslovanja također može pozitivno djelovati na poslovanje poduzeća te uvođenje novih proizvoda ili usluga u asortiman može pozitivno djelovati na dugoročnu stabilnost poslovanja poduzeća.¹²

Faza opadanja je posljednja faza razvoja poduzeća. Kao što sami naziv sugerira, u ovoj fazi dolazi do opadanja poslovanja poduzeća, odnosno dolazi do pada prihoda, pojavljuju se poteškoće u naplati istih i sl. Ova faza može rezultirati s dva različita ishoda, prvi je povratak u fazu rasta, ukoliko poduzetnik na vrijeme poduzme određene mjere koje će dovesti do razvoja poslovanja, a time i zadržavanja te pridobivanja novog tržišnog udjela. Drugi ishod je propast poslovanja poduzeća, ovaj ishod je najmanje poželjan, ali nažalost ponekad dolazi i do ovog ishoda.¹³

¹¹ Đorđević, Z., Dojčinović, L. i Salarić, D. (2012). *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća*, [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/192402> [27.01.2021.]

¹² Ibidem.

¹³ Ibidem.



Slika 3: Faze životnog ciklusa poduzeća

Izvor: Sočković, K. (2019). *Rast tvrtke: korak po korak*, [Online]. Dostupno na: <https://privredni.hr/rast-tvrtke-korak-po-korak> [25.03.2021.]

Na slici 3 grafički su prikazane faze razvoja poduzeća. Pritom je na slici 3 prikazano pet faza razvoja poduzeća, umjesto prethodno definirane četiri faze. Razlika je u fazi shake-out koja zapravo predstavlja fazu kasnog rasta, odnosno faza rasta je na slici 3 podijeljena na fazu rasta te shake-out. Vidljivo je da prodaja proizvoda i usluga raste do faze zrelosti kada dolazi do stagnacije ili čak do opadanja prodaje, a što vodi prema fazi pada. Novčani tijek je na samom početku poslovanja negativan, a često je negativan sve do kraja početne faze rasta, odnosno do trenutka kada poduzeće ne razvije svoje poslovanje te su mu primici veći od izdataka. Profit je također na samom početku poslovanja negativan, ali poduzeće ranije počinje ostvarivati dobit u odnosu na pozitivan novčani tijek, odnosno može se uočiti da je ostvarivanje dobiti preduvjet za ostvarivanje pozitivnog novčanog tijeka.

3. MENADŽMENT I MENADŽERI

Menadžment jednog poduzeća čine menadžeri, odnosno osobe koje su zaposlene na određenim menadžerskim funkcijama u poduzeću. Menadžment svakog pojedinog poduzeća je vrlo bitan budući da menadžment izravno utječe na poslovanje poduzeća kroz odluke koje donosi. Pritom je u velikim poduzećima najčešće riječ o više osoba koje čine menadžment, dok je u manjim poduzećima vlasnik najčešće ujedno i menadžer (uz obavljanje svih ostalih funkcija ukoliko je riječ o poduzeću bez zaposlenih, s jednim ili manjim brojem zaposlenika). U ovom poglavlju rada pojmovno se određuje menadžment, detaljnije se prikazuje uloga menadžmenta u poduzeću, pojmovno se određuju menadžeri te se na samom kraju poglavlja detaljnije definiraju tipovi menadžmenta. Pritom je tipove menadžmenta vrlo bitno definirati budući da o tipovima menadžmenta uvelike ovisi upravljanje poduzećem te u konačnici i samo poslovanje poduzeća.

3.1. Pojam i uloga menadžmenta u poduzeću

U najopćenitijem smislu menadžment se može definirati kao proces efikasnog iskorištavanja materijalnih i ljudskih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi.¹⁴ Vidljivo je da se naglašava uloga resursa, odnosno imovine kojom poduzeće raspolaže, a koja može biti u vidu dugotrajne ili kratkotrajne materijalne ili nematerijalne imovine, u obliku novca na računu ili sl., ali se ipak poseban naglasak stavlja na ljudski kapital kao jedan od primarnih resursa s kojima poduzeće raspolaže. Ljudski kapital se posebice ističe budući da je većina poduzeća danas uslužna te u tom slučaju poslovanje poduzeća prvenstveno ovisi o njegovim zaposlenicima. Jedno od takvih poduzeća je i poduzeće koje se analizira u empirijskom dijelu rada, odnosno Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.. Riječ je o trgovačkom društvu koje prepoznaje značaj svojih zaposlenika, a koji su jedan od najzaslužnijih čimbenika za uspješnost poslovanja te u konačnici svoje zaposlenike adekvatno nagrađuju.

Jedna od općih definicija menadžmenta je i definicija koja menadžment određuje kao proces oblikovanja te održavanja okruženja u kojem pojedinci koji rade timski učinkovito ostvaruju unaprijed postavljene ciljeve. U ovoj definiciji naglasak je ponovo na pojedincima, odnosno zaposlenicima poduzeća te ljudskom kapitalu s kojim poduzeće raspolaže, uz to, naglasak je

¹⁴ Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžment – uvodno predavanje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf [28.01.2021.]

na unaprijed postavljenim ciljevima koje je potrebno ostvariti. Da bi se došlo do definiranja ciljeva, potrebno je planiranje, a koje u konačnici rezultira određenim kratkoročnim ili dugoročnim planovima i ciljevima.¹⁵

Definicije menadžmenta su mnogobrojne, u ovisnosti o teoretičaru koji ih je definirao. Jedna od najbolje prihvaćenih definicija je da me menadžment proces rada s drugima i uz pomoć drugih kroz koji se ostvaruju organizacijski ciljevi, a pritom poduzeće raspolaže s ograničenim resursima te djeluje u vrlo promjenjivoj okolini.¹⁶ Ova definicija, između ostalog, poseban naglasak stavlja na promjenjivu okolinu. Promjenjiva okolina je vrlo izražena kada je riječ o poslovanju poduzeća, budući da su promjene na tržištu gotovo pa svakodnevna pojava. Ponekad su promjene uzrokovane promjenama u trendovima, željama ili ukusima potrošača, dok su ponekad uzrokovane pojedinim neželjenim događajima kao što je trenutno aktualna pandemija koja je imala izraženo negativan utjecaj na gotovo sve poslovne subjekte u RH.



Slika 4: Dionici poduzeća

Izvor: Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, str. 90, [Online]. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> [30.03.2021.]

¹⁵ Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžment – uvodno predavanje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf [28.01.2021.]

¹⁶ Ibidem.

Na slici 4 prikazani su neki od dionika poduzeća u koje je svakako moguće ubrojiti i zaposlenike poduzeća. Prikaz dionika poduzeća vrlo je bitan kao temelj za prikaz promjenjivosti okoline poduzeća. Moguće je uočiti da je svaki od ovih dionika poduzeća samostalan u odlučivanju te da poduzeće može imati vrlo mali ili gotovo pa nikakav utjecaj na njih, a što je posebice izraženo kada je riječ o manjim poduzećima.

Lokalna zajednica može imati vrlo izražen utjecaj na poslovanje poduzeća, posebice u situaciji kada dolazi do ekspanzije poslovanja poduzeća te je u tom slučaju uloga menadžmenta poduzeća ostvarivanje afirmativnih odnosa s lokalnom zajednicom. Jedan od instrumenata za postizanje dobrih odnosa sa lokalnom te širom društvenom zajednicom je svakako društveno odgovorno poslovanje poduzeća, odnosno poslovanje koje zahtijeva izdatke za donacije, sponzorstva, poboljšanje proizvoda i usluga, ali i samog cjelokupnog odnosa prema društvenoj zajednici, ali, nužno je naglasiti da društveno odgovorno poslovanje kao tip poslovanja može imati vrlo izražen pozitivan utjecaj na poduzeće.

Kada je riječ o menadžmentu, definicije se mogu podijeliti u dvije skupine, odnosno tradicionalne definicije koje naglašavaju značaj tvrdih varijabli kao što su strategija, planiranje, kontrola, tehnologija i sl.. S druge strane, moderni menadžment naglasak stavlja na meke varijable, odnosno na stilove vođenja te na ljude i ljudski kapital kao temeljni pokretač razvoja poslovanja poduzeća.¹⁷

Na temelju svih prethodnih definicija menadžmenta, moguće je sumirati određene karakteristike menadžmenta:¹⁸

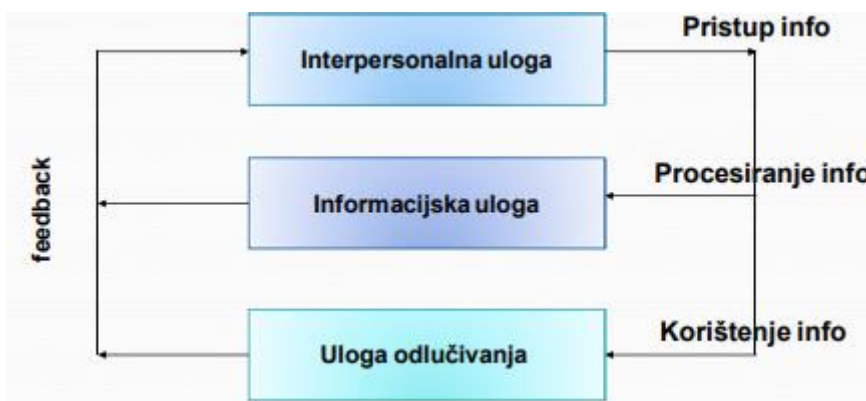
- Rad s drugima i uz pomoć drugih (naglasak je stavljen na timski rad);
- Ostvarivanje ciljeva poduzeća;
- Efikasnost nasuprot efektivnosti;
- Ograničenost resursa s kojima poduzeće raspolaže te
- Promjenjiva okolina u kojoj poduzeće posluje.

¹⁷ Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia, str. 19.

¹⁸ Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžment – uvodno predavanje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf [28.01.2021.]

Menadžment ne izvršava sam pojedine radne zadatke, već ih izvršavaju zaposlenici te se iz tog razloga smatra da je riječ o radu s drugima i uz pomoć drugih. Rad s drugima i uz pomoć drugih, odnosno timski rad doprinosi efikasnijem rješavanju poslovnih zadataka budući da svaka pojedinačna osoba raspolaže s vrlo specifičnim znanjima i vještinama, a u timu pojedinci mogu učinkovitije doprinijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća. Dodatno, rad uz pomoć drugih vrlo je bitan zbog samog prijenosa znanja i vještina, budući da je na taj način poduzeće manje ovisno o pojedinim zaposlenicima koji posjeduju određene specifične vještine. Ciljevi poduzeća mogu biti na različiti vremenski rok, a ostvarenje zadanih ciljeva vrlo je bitan pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća. Ujedno, ukoliko dođe do odstupanja od ostvarenog od zadanih ciljeva, bitno je analizirati zašto je uopće došlo do odstupanja od zadanog, a što je ujedno jedan od zadataka koje bi menadžment trebao što češće obavljati.

Efikasnost odnosno kvaliteta obavljenog procesa nasuprot efektivnosti odnosno obavljanju zadanog. Odnosno, samo obavljanje zadanog nije poželjno ukoliko to neće biti efikasno, odnosno, ukoliko su za postizanje određenog cilja potrebni resursi kojima poduzeće ne raspolaže ili sl.. Ograničenost resursa se konstantno naglašava jer svako poduzeće raspolaže s vrlo ograničenim resursima, a učestalo je pribavljanje dodatnih resursa ili nedostižno ili vrlo skupo. Promjenjivost okoline se naglašava iz razloga što veliki broj čimbenika utječe na promjene u okolini. Ponekad su to odluke javne vlasti, ponekad promjene koje se dešavaju na tržištu, a nekad je razlog i djelovanje više sile kao što je trenutačno aktualna pandemija COVID-19.



Slika 5: Uloga menadžmenta

Izvor: Ekonomski fakultet u Osijeku (2013). *Menadžment i menadžeri, nastavni materijali*, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzteri_i_menadzment11.pdf [01.04.2021.]

Na slici 5 prikazana je uloga menadžmenta. Moguće je uočiti da postoje tri skupine uloga te da su one međusobno povezane. Prva uloga, odnosno interpersonalna uloga utemeljena je na predstavljanju poduzeća prema vanjskim dionicima, menadžer usmjerava te obučava zaposlenike uz istovremeno održavanje komunikacije među istima. Informacijska uloga utemeljena je na traženju, primanju te analiziranju informacija, a u konačnici izvještavanju interno te eksterno. Uloga odlučivanja vrlo je bitna budući da podrazumijeva odabir ideja koje će se realizirati, rješavanje konfliktnih situacija, odobravanje budžeta kao jednog od temeljnih dokumenata poduzeća te predstavljanje interesa poduzeća prema eksternim dionicima poduzeća.

3.2. Pojmovno određenje menadžera

Menadžer se najopćenitije može definirati kao osoba koja je odgovorna za izvršavanje menadžerskih funkcija. Pritom se prema rasponu odgovornosti mogu definirati funkcijski te generalni menadžeri. Funkcijski menadžeri su odgovorni samo za jedan segment poduzeća, odnosno aktivnost, dok su generalni menadžeri odgovorni za provedbu svih aktivnosti u nekom poduzeću.¹⁹

Kada je riječ o menadžerima, nužno je postaviti i kriterije uspješnosti određenog menadžera. Posebice iz razloga jer samo ostvarivanje ciljeva u poslovanju nije jedino, a svakako niti presudno mjerilo uspješnosti rada pojedinog menadžera. Kriteriji uspješnosti menadžera mogu biti naredni:²⁰

- Učinkovitost u ostvarivanju postavljenih ciljeva;
- Kompetitivnost;
- Kreativnost;
- Internacionalna orijentacija;
- Informatička pismenost (odnosno sposobnost korištenja ICT-a) te
- Društvena odgovornost te etičnost u poslovanju.

Da bi menadžer bio uspješan u obavljanju svog posla, odnosno radnih zadataka koji su mu dodijeljeni, menadžer mora posjedovati određene vještine koje se mogu podijeliti na tri

¹⁹ Ekonomski fakultet u Osijeku (2013). *Menadžment i menadžeri, nastavni materijali*, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzteri_i_menadzment11.pdf [01.04.2021.]

²⁰ Ibidem.

skupine, odnosno tehničke, komunikacijske i koncepcijske vještine. Tehničke vještine temelje se na poznavanju tehnike i tehnologije proizvodnog procesa, odnosno samo poznavanje proizvoda ili usluge koji se nude na tržištu krajnjim kupcima. Komunikacijske vještine menadžerima su potrebne s ciljem što efikasnije komunikacije s dionicima, a posebice zaposlenicima poduzeća, koji su temeljna vrijednost poduzeća. Koncepcijske vještine temelje se na sposobnosti menadžera da spozna cijelu sliku, odnosno sposobnost da može procijeniti realno stanje u poduzeću.²¹

Dodatno, da bi menadžer bio uspješan, jedna od temeljnih karakteristika koje mora posjedovati su karakteristike koje ga čine vođom. Temeljna odrednica menadžera kao vođe je fokus na obavljanje pravih stvari, odnosno obavljanje poslova od kojih će poduzeće te njegovi zaposlenici ostvarivati određene dobrobiti. Uz to, vođe svoju viziju prenose na zaposlenike te aktivno sudjeluju u ostvarivanju iste, iniciraju razvoj novih ideja, kreativna rješenja pojedinih problema i sl.. U konačnici, moguće je uočiti da vođe motiviraju zaposlenike na efikasniji rad, dok uobičajeni tip menadžera svoj odnos sa zaposlenicima temelji isključivo na delegiranju zadataka, bez aktivne komunikacije.²²

3.3. Tipovi menadžmenta

S obzirom na karakteristike poduzeća, odnosno djelatnost kojom se poduzeće bavi te veličinu poduzeća, moguće je definirati dvije podjele tipova menadžmenta. Prva podjela je podjela na tipove menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina, dok je druga podjela na tipove menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.

S aspekta hijerarhijskih razina postoje tri tipa menadžmenta, odnosno.²³

- Top menadžment;
- Middle ili srednji menadžment te
- Lower ili First line menadžment.

²¹ Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžment – uvodno predavanje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf [28.01.2021.]

²² Buble, M. (2000). *Management*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.8

²³ Ibidem., str.10

Top menadžment je ujedno menadžment najviše razine koji je zadužen za definiranje ciljeva, definiranje strategije, nadzor te pružanje odgovora u odnosu na promjene u eksternoj okolini, a što je vrlo bitno, top menadžment donosi odluke koje imaju utjecaj na poduzeće u cijelosti. Srednji menadžment zadužen je za poslovne jedinice (npr. menadžer na lokaciji x te menadžer na lokaciji y na kojima poduzeće ima poslovnu jedinicu) ili određene odjele u poduzeću (npr. proizvodnja, prodaja, nabava ili sl.). Srednji menadžment odgovoran je za implementaciju strategije koju je definirao top menadžment, a za razliku od top menadžmenta koji je orijentiran na dugoročnu budućnost (a time i dugoročne ciljeve), srednji menadžment orijentiran je na srednjoročne ciljeve. Najniža razina menadžmenta izravno je odgovorna za sami proces proizvodnje i/ili pružanja usluga te je pritom ova razina menadžmenta orijentirana na kratkoročne ciljeve.²⁴

Tipovi menadžmenta, odnosno menadžera s aspekta djelokruga odgovornosti mogu biti:²⁵

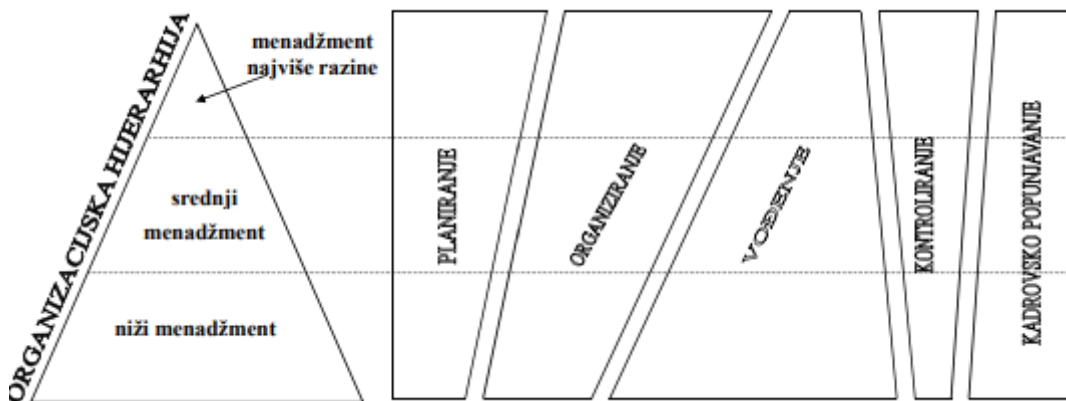
- Funkcijski menadžeri koji izvršavaju pojedine funkcijske zadatke;
- Linijski menadžeri koji su odgovorni za izvršavanje temeljnih zadataka poduzeća;
- Štabni menadžeri koji su odgovorni za odjele koji su potpora linijskim odjelima;
- Generalni menadžeri koji su odgovorni za određeni broj odjela te
- Projektni menadžeri koji su odgovorni za upravljanje određenim projektom.

²⁴ Buble, M. (2000). *Management*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.10-11

²⁵ Ibidem, str. 10

4. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Ovo poglavlje uvod je u empirijski dio ovog rada. Postoji pet funkcija menadžmenta, odnosno planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima (kadroviranje, kadrovsko popunjavanje ili sl.), koje će se teorijski prikazati u ovom poglavlju rada, dok će se u narednom poglavlju prikazati na primjeru odabranog poduzeća, Lidl Hrvatska d.o.o. k.d..



Slika 6: Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija prema razini menadžmenta

Izvor: Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžment – uvodno predavanje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf [28.01.2021.]

Na slici 6 prikazane su funkcije menadžmenta u poduzeću te je prikazano koliko se koja razina menadžmenta prosječno vremenski fokusira na pojedinu funkciju menadžmenta. Kada je riječ o višem menadžmentu, vidljivo je da su isti primarno fokusirani na planiranje, organiziranje te kontroliranje. Srednji menadžment čini poveznicu između višeg i nižeg menadžmenta te je usredotočen na sve menadžerske funkcije, ali manje u odnosu na viši i niži menadžment. Niži menadžment ponajprije je fokusiran na vođenje (što je posebice izraženo te je vidljivo da je primarni zadatak ove razine menadžmenta vođenje) i upravljanje ljudskim resursima što je svakako poželjno budući da niži menadžment svakako bolje poznaje zaposlenike u odnosu na srednji i viši menadžment.

4.1. Planiranje

Planiranje je temeljna menadžerska funkcija, budući da se sve druge funkcije nadovezuju na planiranje. Može se uočiti da je poslovanje poduzeća bez planiranja, a posebice bez odgovarajućeg planiranja prepušteno slučaju, a što se posebice pokazuje u uvjetima kada do izražaja dolazi nestabilnost djelovanja okoline (odnosno promjene na tržištu kao u uvjetima trenutačne pandemije). Iz tog razloga bitno je da se kroz planiranje prepoznaju prilike, ali i prijetnje kako bi poduzeće kroz duži vremenski period uspješno poslovalo. Ujedno, vrlo bitno je naglasiti da uspješnost planiranja u poduzeću učestalo može dovesti do korištenja situacija koje bi se inače smatrale kriznima na način da poduzeće u konačnici postane još uspješnije (jedan od primjera je svakako Finsko poduzeće Nokia koje kada se nalazi u krizi mijenja djelatnost te poduzima druge mjere i već duži niz godina uspješno posluje).²⁶

Planiranje je prva funkcija menadžmenta koja se temelji na identifikaciji ciljeva (bilo da je riječ o dugoročnim, srednjoročnim ili kratkoročnim ciljevima), resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva te u konačnici akcija koje je potrebno poduzeti kako bi se resursi iskoristili za ostvarenje određenih ciljeva. Poseban naglasak stavljen je na strateško, odnosno dugoročno planiranje koje može imati vrlo izražen utjecaj na poslovanje poduzeća (posebice zbog izraženog utjecaja okoline) te je iz tog razloga ove planove potrebno konstantno revidirati. Planiranje kao menadžerska funkcija može se izravno povezati i s planiranjem potrebe za zaposlenima, a što je jedna od ključnih aktivnosti kada je riječ o poduzećima koja žele privući te zadržati visokokvalificirane zaposlenike (posebno kada je riječ npr. o farmaceutskoj industriji, ICT-u i sl.).²⁷

Planiranje nužno mora dati odgovore na naredna pitanja:²⁸

- Gdje se poduzeće nalazi trenutno?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako će tamo stići?

Kao što je vidljivo, planiranje bi trebalo definirati sadašnju situaciju u poduzeću, prezentirati željeno buduće stanje, a uz to, definirati resurse koji će se koristiti i aktivnosti koje će se

²⁶ Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžersko planiranje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_05.pdf [27.01.2021.]

²⁷ Wilson, T. C. (2015). *Value and Capital Management*, Padstov, Velika Britanija: John Wiley and Sons Ltd, str 285-286

²⁸ Pfeifer, S. i Jeger, M. (2013). *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_5v4.pdf [28.01.2021.]

poduzeti da bi se došlo do željenog stanja. Potreba za planiranjem ističe se ponajviše jer poduzeće raspolaže vrlo ograničenim resursima (bilo da je riječ o novčanim, materijalnim ili pak ljudskim resursima) te djeluje u vrlo neizvjesnoj okolini.²⁹ Pandemijske 2020. te 2021. godina najbolji su primjer da je planiranje vrlo bitno. Zbog djelovanja različitih čimbenika, a ponajprije zatvaranja granica, došlo je do nedostatka brojnih resursa, a što je značajno utjecalo na poslovanje velikog broja poduzetnika (budući da nisu mogli nabaviti repromaterijale za proizvodnju), što je u konačnici vodilo gubitku kupaca te tržišnog udjela. Ističe se i činjenica da poduzeća djeluju u vrlo neizvjesnoj okolini budući da je pandemija došla iznenada, a u konačnici vrlo izraženo utjecala na ekonomske tijekove, kretanja ljudi te druge bitne čimbenike, a što je posljedično imalo i izražen utjecaj (najčešće negativan) na poslovanje poduzetnika.

Postavlja se pitanje: Zašto je planiranje bitno? Ponajprije, planiranje je bitno jer se kroz planiranje definira smjer poslovanja poduzeća. U slučaju određenih odstupanja u odnosu na planirano, potrebno je analizirati čimbenike koji su doveli do odstupanja te definirati korektivne akcije koje je nužno poduzeti kako bi se spriječio nastanak negativnog utjecaja na poslovanje poduzeća.³⁰ U ovom dijelu rada bitno je naglasiti da postoji veći broj planova te da se svi oni temelje na misiji kao planu najviše razine. Uz misiju postoje i sljedeći planovi (poredani od planova više prema planovima niže razine): ciljevi, strategije, politike, procedure, pravila, programi i proračuni.³¹

4.2. Organiziranje

Organiziranje je menadžerska funkcija koja se temelji na permanentnoj aktivnosti menadžera s ciljem usklađivanja ljudskih i materijalnih resursa (naglašava se ograničenost resursa s kojima poduzeće raspolaže), podjeli rada, dodjeljivanju unaprijed definiranih zadataka te odgovornosti zaposlenicima te timovima kako bi se u konačnici ostvarili ciljevi koji su definirani kroz menadžersku funkciju planiranja. Organiziranje se ujedno može definirati i

²⁹ Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžersko planiranje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_05.pdf [27.01.2021.]

³⁰ Čurčić, M., Kostić, R. i Arapović, T. (2018). *Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća*, [Online]. Dostupno na: <http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/Oditor-1-2018.pdf#page=94> [28.01.2021.]

³¹ Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžersko planiranje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_05.pdf [27.01.2021.]

kao proces povezivanja ljudi (ljudskih resursa) sa zadacima uz koordiniranje provedbe individualnih i timskih aktivnosti kako bi se postigli ciljevi.³²

„Organizacija obuhvaća organizaciju rada i poslovnih procesa na svim razinama, a ovisi o veličini, djelatnosti i dr. osobitostima poduzeća, ali i o brojnim vanjskim faktorima. Najbolja je ona organizacija koja najbolje podržava ostvarivanje poslovnih ciljeva“.³³ Bitno je naglasiti da je organiziranje također jedna od vrlo bitnih funkcija menadžmenta te da nipošto ne smije ovisiti o samo jednoj osobi (što se posebno naglašava kada je riječ o velikim poduzećima kao što je Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.) budući da je svaka osoba vremenski ili na neki drugi način ograničena te nikako ne može biti u mogućnosti pratiti veliki broj procesa u poduzeću. Ovo se posebice odnosi na poduzeća koja posluju na većem broju lokacija, imaju više različitih odjela i sl.³⁴

Kako se mijenja složenost poslovanja poduzeća, pojavljuje se potreba za većim brojem razina menadžmenta te tako može postojati visoki menadžment, srednji menadžment te niži menadžment. U ovisnosti o visini menadžmenta definiraju se zaduženja te odgovornosti menadžera. Bitno je naglasiti da je u većini slučajeva niži menadžment vrlo bitna razina menadžmenta budući da ima izravan kontakt sa zaposlenicima te najbolje poznaje poslovne procese. Kada je riječ o organiziranju, bitno je naglasiti tipove upravljanja, odnosno, u poduzeću može biti riječ o centraliziranom ili autoritativnom upravljanju te je u tom slučaju najčešće samo jedna osoba zadužena za donošenje odluka. Centralizirano upravljanje odgovara manjim poslovnim subjektima, dok kada je riječ o većim poslovnim subjektima, poželjnije je decentralizirano upravljanje.³⁵

Kada je riječ o organiziranju, nužno je spomenuti i organizacijske strukture. Jedna od najčešće korištenih organizacijskih struktura, a koja se ujedno smatra i temeljnom organizacijskom strukturom je funkcionalna organizacijska struktura prema kojoj se organiziraju poslovne funkcije u poduzeću (npr. proizvodnja, nabava, prodaja i sl.). Osim funkcionalne organizacijske strukture postoje još i divizijska organizacijska struktura (definira se u odnosu na proizvode ili usluge, poslovnice ili sl), projektna organizacijska struktura (definira se

³² Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžment – uvodno predavanje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf [28.01.2021.]

³³ Štahan, M. (2013). *Menadžerska funkcija organiziranja*, [Online]. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2013/menadzerska-funkcija-organiziranja/> [10.05.2021.]

³⁴ Ibidem.

³⁵ Ibidem.

prema pojedinom projektu), matrična organizacijska struktura (vrlo slična projektnoj, ali se temelji na provedbi više projekata istodobno) te mješovita organizacijska struktura koja je kombinacija prethodnih organizacijskih struktura.³⁶

4.3. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima učestalo se naziva i kadrovanje, ali učestalo se poistovjećuje i s pojmom menadžment. Ova funkcija također je vrlo bitna budući da su ljudi temeljni resurs s kojim poduzeće raspolaže, a što posebice dolazi do izražaja kada je riječ o poduzećima kao što su npr. farmaceutska i sl. poduzeća koja otežano pronalaze kvalificirane zaposlenike. Koliko su ljudski resursi bitni govori podatak da je samo 1/7 vrijednosti poduzeća prikazana financijskim izvještajima, dok zapravo 6/7 vrijednosti poduzeća čine njegovi zaposlenici, odnosno intelektualni kapital kojim zaposlenici raspolažu.³⁷



Slika 7: Ciljevi i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Izvor: Stanić, M. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima*, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/04/MuT_05_Upravljanje-ljudskim-resursima.pdf [11.05.2021.]

Na slici 7 prikazani su ciljevi i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima su privlačenje, razvijanje te održavanje, dok se aktivnosti temelje na

³⁶ Lester, A. (2017). *Project Management, Planning and Control*, Oxford, Ujedinjeno Kraljevstvo: Elsevier Ltd, str. 43

³⁷ Stanić, M. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima*, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/04/MuT_05_Upravljanje-ljudskim-resursima.pdf [11.05.2021.]

ciljevima te mogu biti: planiranje, regrutiranje i selekcija (vezane za privlačenje zaposlenika), obuka i razvoj, procjena performansi (vezane za razvijanje zaposlenika), kompenzacije te radni odnosi (vezane za održavanje zaposlenika).

Kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima, planiranje je ponovo početna točka, iako je u ovom slučaju riječ o planiranju potreba za zaposlenicima. Nakon planiranja slijedi regrutiranje, a koje može biti iz internih ili eksternih izvora, a pritom svaki od izvora ima neke prednosti i nedostatke kao što je prikazano na narednoj slici.

	Interno regrutiranje	Eksterno regrutiranje
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bolje poznavanje kandidata ✓ Kandidat bolje poznaje poduzeće ✓ Pozitivan utjecaj na moral i motivaciju zaposlenih ✓ Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse ✓ Brže i jeftinije 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mnogo veći izbor talenata ✓ Unos novih ideja u poduzeća ✓ Omogućava promjene ✓ Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe ✓ Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja
Nedostaci	<ul style="list-style-type: none"> • Promoviranje dobrih djelatnika na mjesta za koja nisu kompetentni • Unutarnji konflikti i pad motivacije • Gušenje inovacija jer se učvršćuje ustaljeni način djelovanja, te time usporava ili sprečava promjene 	<ul style="list-style-type: none"> • Privlačenje, kontaktiranje i vrednovanje kandidata mnogo je teže i skuplje • Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije • Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među postojećim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao

Slika 8: Prednosti i nedostaci internog i eksternog regrutiranja zaposlenika

Izvor: Stanić, M. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima*, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/04/MuT_05_Upravljanje-ljudskim-resursima.pdf [11.05.2021.]

Na slici 8 prikazane su prednosti i nedostaci internog te eksternog regrutiranja zaposlenika. Vidljivo je da svaki od izvora, bilo da je riječ o internom ili eksternom ima brojne prednosti i nedostatke te je iz tog razloga nužno procijeniti (a što svakako ovisi o radnom mjestu te drugim karakteristikama) je li za poduzeće bolje da zaposlenike regrutira unutar poduzeća ili da potraži nove zaposlenike na tržištu rada.

Svaka od aktivnosti upravljanja ljudskim resursima vrlo je bitna, ali je nužno poseban naglasak staviti na kompenzacije budući da su kompenzacije najčešće motivator zaposlenima da ulože dodatne napore kako bi poboljšali svoju efikasnost i efektivnost na radnom mjestu, a

što je vrlo bitno, kako ne bi u konačnici napustili poduzeće (posebice se ističe rizik od napuštanja poduzeća kada je riječ o rukovodstvu poduzeća).

4.4. Vođenje

I ova funkcija je vrlo bitna budući da se vođenje temelji na procesu utjecaja na zaposlenike s ciljem ostvarivanja individualnih te timskih ciljeva. Pritom je bitno naglasiti da se vođenje temelji na dragovoljnom obavljanju radnih zadataka, odnosno obavljanju radnih zadataka bez prisile zbog čega je za uspješnost djelovanja ove funkcije vrlo bitan odnos zaposlenika s nadređenim menadžerima i obrnuto. Usto, vrlo je bitno da je riječ o menadžerima čiji autoritet je zasnovan na vođenju primjerom, a ne nametnutom autoritetu, što učestalo stvara otpor od strane zaposlenika te može djelovati ograničavajuće na radnu uspješnost zaposlenika.³⁸

Vođenje kao menadžerska funkcija temelji se na četiri osnovne skupine aktivnosti:³⁹

- Motiviranje zaposlenih (pritom je vrlo bitno razlučiti temeljne motive svakog zaposlenika, budući da su neki zaposleni motivirani isključivo kompenzacijama, dok su nekim zaposlenicima bitniji interpersonalni odnosi, radna klima te drugi uvjeti u poduzeću);
- Vodstvo zaposlenih (koje se temelji na vođenju zaposlenih s ciljem ostvarivanja ciljeva poduzeća);
- Interpersonalni procesi, grupe i konflikti (vrlo je bitno upravljanje konfliktima u poduzećima jer ukoliko dođe do konfliktnih situacija, to može imati vrlo ozbiljne posljedice i na poslovanje samog poduzeća, a što se posebice ističe kada je riječ o zaposlenicima na rukovodećim pozicijama) te
- Komuniciranje (bitno je komuniciranje među zaposlenicima, ali i između zaposlenika i menadžera kako bi se što efikasnije prenosile informacije unutar poduzeća).

4.5. Kontroliranje

Kontroliranje kao funkcija usko je povezano s funkcijom planiranja budući da se temelji na analiziranju usklađenosti s planiranim ciljevima te utvrđivanju odstupanja od istih. Uz to, cilj

³⁸ Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžersko vođenje i ponašanje ljudi*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_17.pdf [11.05.2021.]

³⁹ Ibidem.

kontroliranja je utvrđivanje razloga odstupanja kako bi se spriječio nastanak novih odstupanja u budućnosti, zadatak kontroliranja je i utvrđivanje potencijalnih rješenja kako bi se eliminirale utvrđene nepravilnosti te u konačnici, zadatak kontroliranja je i poduzimanje akcija za koje se smatra da su nužne.⁴⁰

Učestalo se kontroliranje poistovjećuje s vođenjem, iako je riječ o dvije potpuno različite funkcije. Kontroliranje doprinosi poboljšanju efikasnosti te efektivnosti menadžmenta, a što u konačnici vodi poboljšanju efikasnosti te efektivnosti poslovanja poduzeća. U konačnici, kontroliranje vodi poboljšanju sposobnosti poduzeća da se prilagodi internim te eksternim promjenama (ponovo se naglašava nestabilnost okoline u kojoj poduzeće djeluje).⁴¹



Slika 9: Povezanost planiranja i kontroliranja

Izvor: Lajtman, Z. (2010). *Važnost planiranja i kontroliranja*, [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/99079> [27.01.2021.]

Na slici 9 prikazan je odnos funkcije planiranja kao početne funkcije te funkcije kontroliranja kao završne funkcije. Pritom je zadatak kontroliranja provjera usklađenosti ostvarenog u odnosu na planirano i u slučaju postojanja određenih odstupanja, nužno je provesti određene korektivne akcije kako bi se u konačnici ostvareno uskladilo s planiranim. Ova funkcija ujedno pruža i podatke koji su nužni za kreiranje novih planova koji će odrediti smjer poslovanja poduzeća u njegovoj bližoj ili daljoj budućnosti. Pritom je istaknuta svrha postojanja ove menadžerske funkcije, odnosno minimizacija mogućnosti neuspjeha.

⁴⁰ Kerzner, H. (2017). *Project Management*, New Jersey, SAD: John Wiley and Sons Ltd, str. 146

⁴¹ *Kontroling, planiranje i analiza u prometnim poduzećima*, [Online]. Dostupno na: https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_promet_s1/2-kontroling.pdf [28.01.2021.]

5. ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA U PODUZEĆU LIDL HRVATSKA D.O.O. K.D.

Za analizu u empirijskom dijelu ovog rada odabrano je poduzeće Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. iz razloga jer je riječ o velikom trgovačkom poduzeću koje se smatra primjerom vrlo uspješnog poduzeća, dio je međunarodnog lanca trgovina te je zbog samog obujma poslovanja, broja zaposlenih, broja podružnica i drugih karakteristika vrlo zanimljivo za analizu primjene menadžerskih funkcija u poduzeću.

5.1. O poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.

Poslovanje poduzeća u RH počinje od 2002. godine kada je osnovano Lidl Hrvatska društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu komanditno društvo za trgovinu. Poduzeće je osnovano društvenim ugovorom te je ujedno osnovano kao komanditno društvo (a što ga diferencira u odnosu na druge gospodarske subjekte) od strane Lidl društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu. Uz osnivača, poduzeće ima i komanditora, a to je društvo Lidl Hrvatska GmbH iz Njemačke.⁴²



Slika 10: Logo poduzeća

Izvor: Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. (2021). *Naša povijest*, [Online]. Dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/otvrtka/povijest> [05.05.2021.]

Na slici 10 prikazan je logo poduzeća Lidl Hrvatska prema kojem je poduzeće vrlo prepoznatljivo.

⁴² Sudski registar (2021). *Podaci o poslovnom subjektu*, [Online]. Dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080434955 [05.05.2021.]

Nakon što je poduzeće osnovano 2002. godine, prvi zaposlenici su bili zaduženi za pripremu tržišta, kupnju zemljišta te za nadgledanja izgradnje prvih trgovina kako bi u 2006. godini došlo do otvaranja vrata prvih 13 trgovina. Poduzeće se s godinama razvijalo te dodatno širilo tako da danas ima 102 trgovine na gotovo cijelom području RH, 2 logističko distributivna centra te što je vrlo bitno, zapošljava oko 2900 zaposlenika (s tendencijom rasta u slučaju otvaranja novih poslovnica te uz rast tijekom ljetne sezone svake od prethodnih godina).⁴³

Poduzeće je dio međunarodnog lanca trgovačkih centara, odnosno njegov vlasnik je društvo Lidl&Schwarz KG iz Njemačke koje je osnovano 1930. godine s ciljem veleprodaje prehrambenih namirnica. Na primjeru ovog poduzeća vidljivo je da se prilagođavalo promjenama na tržištu te je nakon što je rukovodstvo poduzeća uočilo priliku, otvorena prva Lidlova maloprodajna trgovina 1973. godine. Koliko se matično poduzeće brzo razvijalo pokazuje podatak da je u samo 15 godina od otvaranja prve trgovine došlo do broja od 450 trgovina diljem Njemačke te oko 5.000 zaposlenika. U vrijeme kada je osnovano poduzeće Lidl Hrvatska d.o.o. k.d., matično poduzeće je imalo preko 80.000 zaposlenika diljem Europe. S obzirom da je matično poduzeće 2017. godine otvorilo prvu trgovinu u SAD-u, očekuje se dodatno širenje te zapošljavanje još većeg broja djelatnika.⁴⁴

5.2. Planiranje u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.

Planiranje je u poduzeću prva, odnosno temeljna funkcija menadžmenta kroz koju se definiraju dugoročni te kratkoročni planovi na kojima se temelji poslovanje poduzeća. Budući da je Lidl diskontni maloprodajni lanac, Lidlova globalna misija temelji se na načelu da prodaje proizvode najbolje kvalitete po najboljoj cijeni (odnosno, primjenjuje se načelo value for money što najčešće stimulira kupce budući da najčešće dobiju proizvode koje smatraju kvalitetnima po diskontnim cijenama). Vizija poduzeće ističe u odnosu na njegove konkurente te je jedan od temeljnih razloga zbog kojih je poduzeće toliko uspješno diljem svijeta.⁴⁵

⁴³ Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. (2021). *Naša povijest*, [Online]. Dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/povijest> [05.05.2021.]

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Ibidem.



Slika 11: Kampanja: Jedna zemlja, jedna cijena

Izvor: Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. (2021). *Naša povijest*, [Online]. Dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/ona/povijest> [05.05.2021.]

Na slici 11 prikazana je kampanja na kojoj se temelji vizija poduzeća, odnosno dugoročni plan poslovanja poduzeća. Rukovodstvo poduzeća je uočilo da njihovi izravni konkurenti imaju više cijene u poslovnica koje se nalaze u primorskom dijelu RH, a to se posebice odnosi na otoke što dodatno smanjuje životni standard žitelja otoka. Poduzeće je uočilo da može biti ujedno društveno odgovorno, ali i konkurentno te ne prodaje iste proizvode po različitim cijenama u ovisnosti od lokacije prodavaonica.

Planiranje u poduzeću temelji se na povećanju prihoda i povećanju prodaje proizvoda. Nakon što su kroz planiranje postavljeni određeni ciljevi, zadatak menadžera je da komuniciraju sa zaposlenicima te da im predstave definirane planove. U suradnji sa zaposlenicima koji najbolje poznaju poslovanje poduzeća, ali i prepoznaju želje i potrebe kupaca koji kupuju u trgovinama Lidla menadžeri mogu ostvariti najbolje poslovne rezultate. Pritom je vrlo bitno realno postaviti ciljeve, odnosno posebnu pozornost posvetiti ograničenosti resursa te promjenama u okolini u kojoj poduzeće posluje kako bi se što učinkovitije i što ažurnije prilagodilo novonastalim promjenama, kao što su npr. promjene koje su se dogodile tijekom 2020. godine kao posljedica djelovanja globalne pandemije koja je ograničila nabavu velikog broja dobara koje poduzeće prodaje u svojim prodavaonicama, a što je svakako utjecalo na to da je poduzeće moralo korigirati planove kako bi poslovalo što uspješnije.

5.3. Organiziranje u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.

U poduzeću su u primjeni sve tri razine menadžmenta, ali poseban naglasak stavljen je na najniži menadžment koji čine zaposlenici, odnosno voditelji poslovnica koji imaju izravan kontakt za zaposlenicima te sa kupcima. Iz tog razloga je nužno da zaposlenici koji čine niži menadžment vrlo dobro poznaju poslovanje poduzeća te da se konstantno ulaže u razvoj njihovih vještina. Ujedno, riječ je o decentraliziranom upravljanju budući da zaposlenici nižih razina mogu donositi pojedine odluke te nije nužno čekati da top menadžment definira svaku pojedinačnu odluku.

U poduzeću je u primjeni mješovita organizacijska struktura koja se temelji na divizijske te funkcijske organizacijske strukture. Divizijska organizacijska struktura temelji se na podjeli na pojedine poslovnice, odnosno na prodavaonice, dok se funkcijska organizacijska struktura temelji na definiranim funkcijama u poduzeću (koje su primarno u samom sjedištu poduzeća), a koje su nužne kako bi poduzeće moglo poslovati.

5.4. Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.

Ljudski resursi prepoznati su kao ključ razvoja poslovanja poduzeća. Iz tog razloga poduzeće ulaže u razvoj istih, a posebice se ističe kada je riječ o kompenzacijama te drugim radnim uvjetima svojih zaposlenika prema čemu se poduzeće ističe u odnosu na svoje izravne konkurente te je jedan od najpoželjnijih poslodavaca kada je riječ o trgovačkim lancima na području RH.

Poduzeće konstantno zapošljava nove djelatnike, a posebice je vidljiv rast broja zaposlenih tijekom ljetnih mjeseci, odnosno tijekom trajanja sezone. Za razliku od nekih drugih poslodavaca, poduzeće je olakšalo i sam proces prijave koji je moguć preko web stranice poduzeća, na kojoj je moguće pratiti i sva raspoloživa radna mjesta u realnom vremenu.

Nakon što se osoba prijavi za određeno radno mjesto, počinje selekcijski proces koji se temelji na narednim koracima:⁴⁶

- Prijava i pregled životopisa, odnosno faza u kojoj se selektiraju potencijalni kandidati na temelju prijave i životopisa;
- Preselekcija koja ovisi o radnom mjestu za koje se osoba prijavila;
- Online testiranje;
- Telefonski intervju;
- Selekcija;
- Razgovor za posao;
- Testni dan koji se temelji na provođenju većeg broja testova (za očekivati je da se ova faza provodi kada je riječ o zapošljavanju osoba na rukovodećim funkcijama) te
- Odluka koja je posljednja faza te može biti odluka o zapošljavanju ili odbijanju kandidata.

Lidl posebnu pozornost posvećuje različitim kompenzacijama te tako zaposlenici imaju mogućnost korištenja različitih oblika školovanja kako bi dodatno razvijali svoje kompetencije, božićnicu, uskršnicu i druge prigodne nagrade, poklone za djecu, pravo sudjelovanja u organiziranim sportskim aktivnostima (kojima se ujedno potiče zdrav život zaposlenika) te brojne druge pogodnosti koje ovo poduzeće izdvajaju u odnosu na njegove izravne konkurente.

5.5. Vođenje i kontroliranje u poduzeću Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.

Funkcija vođenja usko je vezana uz funkciju upravljanja ljudskim resursima te je moguće uočiti da je i ova funkcija vrlo dobro primijenjena u poduzeću, usprkos tome što poduzeće prezentira vrlo malo podataka online kada je riječ o ovoj funkciji. Vođenje u poduzeću se temelji na motiviranju zaposlenih kako bi se u konačnici ostvarili zajednički ciljevi, a koji se temelje na povećanju prodaje i povećanju prihoda, što u konačnici vodi ostvarivanju brojnih drugih povezanih ciljeva.

⁴⁶ Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. (2021). *Selekcijski postupak*, [Online]. Dostupno na: <https://karijera.lidl.hr/lidl-kao-poslodavac2/selekcijski-postupak> [27.01.2021.]

Moguće je uočiti da je poduzeće vrlo uspješno kada je riječ o motiviranju zaposlenih, Pritom se motiviranje dijelom temelji na kompenzacijama koje se nude zaposlenicima, ali ono što je za zaposlene vrlo bitno su dva slobodna dana tjedno te brojni drugi uvjeti koji često mogu imati značajniji utjecaj u odnosu na kompenzacije. Kao i u gotovo svim drugim poduzećima i u ovom poduzeću se posebna pozornost posvećuje interpersonalnim odnosima budući da je riječ o timskom radu većeg broja djelatnika koji uvelike ovise o radu svojih kolega. Pritom je nužno izbjegavanje konfliktnih situacija, a koje bi posljedično mogle dovesti do nezadovoljstva zaposlenika, ali i kupaca što bi moglo utjecati na prodaju i sl.

Kontroliranje kao posljednja funkcija menadžmenta u poduzeću usko je povezano s prvom funkcijom, odnosno planiranjem te je zadatak kontroliranja da utvrdi odstupanje od planiranog kako bi se u konačnici poduzele određene korektivne akcije. Rezultat dosada poduzetih korektivnih akcija su nove kampanje. Dodatno, kontroliranje je temelj za stvaranje novih planova, od kojih je jedan prethodno prikazana kampanja „Jedna zemlja, jedna cijena“.

6. ZAKLJUČAK

Kada je riječ o manjim poduzećima, najčešće je vlasnik poduzeća ujedno menadžer te obavlja sve druge funkcije (učestalo je riječ o poduzećima sa samo jednim zaposlenim). U ovom slučaju menadžerske funkcije, iako postoje, najčešće ne dolaze do izražaja budući da se najčešće ne temelje na analiziranju podataka (što je potrebno za planiranje kao temeljnu funkciju), već se najčešće poslovanje temelji na odlukama vlasnika poduzeća koje on donosi na temelju nekog svog prijašnjeg iskustva ili preferencija. S druge strane, kada je riječ o velikim poduzećima kao što je poduzeće čije se menadžerske funkcije analiziraju u empirijskom dijelu rada, odnosno Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. postojanje menadžmenta vrlo je bitno (što se posebice ističe zbog činjenice da je poduzeće dio međunarodnog trgovačkog lanca).

Svaka od funkcija menadžmenta u poduzeću vrlo je bitna te je moguće uočiti da se ne smije izostaviti nijedna jer u suprotnom može doći do stvaranja neželjenih posljedica za poslovanje poduzeća. Planiranje kao početna funkcija učestalo se ističe kao jedna od najvažnijih jer zapravo određuje dugoročan smjer kretanja poslovanja poduzeća. Pritom je jedan od najvažnijih planova sama misija poduzeća, ali se nipošto ne smiju zanemariti planovi nižih razina (bilo da je riječ o planovima na duži ili kraći vremenski period). Organiziranje je također vrlo važna funkcija menadžmenta budući da o organiziranju često ovisi cijeli sustav upravljanja poduzećem, a što u konačnici također može imati izražen utjecaj na poslovanje poduzeća. Primjerice, ukoliko bi se u multinacionalnom poduzeću primjenjivao centraliziran sustav upravljanja, za očekivati je da bi taj sustav bio manje uspješan u odnosu na decentralizirani sustav.

Upravljanje ljudskim resursima jedna je od ključnih funkcija jer svako poduzeće ovisi o svojim zaposlenicima te je ljudski kapital zapravo najznačajniji resurs svakog poduzeća. Iz tog razloga, vrlo je bitno ispravno upravljanje ljudskim resursima, a koje uključuje sprječavanje konflikata, razne kompenzacije te druge aktivnosti koje su vrlo bitne zaposlenicima poduzeća. Još jedna funkcija je vođenje koje se temelji na upravljanju zaposlenicima kako bi se postigli ciljevi poduzeća. Posljednja funkcija je kontroliranje. Pritom je ova funkcija usko povezana sa funkcijom planiranja budući da se temelji na

utvrđivanju odstupanja od planiranog te provođenju korekcija ukoliko se odstupanja utvrde. Ujedno, ova funkcija je temelj za definiranje novih planova.

Kada je riječ o poduzeću čije menadžerske funkcije su prikazane u empirijskom dijelu rada, moguće je uočiti da poduzeće prezentira vrlo malo informacija javnosti, osim informacija koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima, a što je za očekivati budući da su zaposlenici vrlo bitni za poslovanje poduzeća. Vizija i misija poduzeća ukazuju na dugoročne planove, a koji sugeriraju da poduzeće kao jednu od svojih prednosti ističe jednake prodajne cijene u svim dijelovima RH. Kada je riječ o funkciji organiziranja, moguće je uočiti da je riječ o mješovitoj organizacijskoj strukturi koja je kombinacija divizijske i funkcijske organizacijske strukture. Uz to, posebna pozornost se posvećuje ulaganju u razvoj vještina nižeg menadžmenta koji ima izravan doticaj s kupcima i zaposlenicima te može značajno utjecati na uspješnost poslovanja poduzeća.

Poduzeće posebnu pozornost posvećuje upravljanju ljudskim resursima, a što je za očekivati s obzirom na broj zaposlenih te da je riječ o uslužnom poduzeću u kojem su zaposlenici zapravo jedan od temelja uspješnosti poslovanja. Poduzeće na svojim web stranicama detaljno prikazuje proces selekcije novih kadrova te prezentira određene stimulacije koje nudi svojim zaposlenicima kao što su primjerice prigodne nagrade, darovi za djecu i sl.

LITERATURA:

1. Alpeza, M. i sur. (2020). *Izvjешće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*, Zagreb: CEPOR, str 7.
2. Buble, M. (2000). *Management*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
3. Blažević, Z., Tolušić, M. i Mikolčević, M. (2010). *Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije*, Osijek: Ekonomski vjesnik, str 401-409, [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/95146> [16.03.2021.]
4. Čurčić, M., Kostić, R. i Arapović, T. (2018). *Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća*, [Online]. Dostupno na: <http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/Oditor-1-2018.pdf#page=94> [28.01.2021.]
5. Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžersko planiranje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_05.pdf [27.01.2021.]
6. Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžersko vođenje i ponašanje ljudi*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_17.pdf [11.05.2021.]
7. Čičin-Šain, D. (2021). *Menadžment – uvodno predavanje*, [Online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf [28.01.2021.]
8. Đorđević, Z., Dojčinović, L. i Salarić, D. (2012). *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća*, [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/192402> [27.01.2021.]
9. Ekonomski fakultet u Osijeku (2013). *Menadžment i menadžeri*, nastavni materijali, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzeri_i_menadzment11.pdf [01.04.2021.]
10. Kerzner, H. (2017). *Project Management*, New Jersey, SAD: John Wiley and Sons Ltd
11. *Kontroling, planiranje i analiza u prometnim poduzećima*, [Online]. Dostupno na: https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_promet_s1/2-kontroling.pdf [28.01.2021.]
12. Lajtman, Z. (2010). *Važnost planiranja i kontroliranja*, [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/99079> [27.01.2021.]

13. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). *Poduzeće*, [Online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=48953> [16.03.2021.]
14. Lester. A. (2017). *Project Management, Planning and Control*, Oxford, Ujedinjeno Kraljevstvo: Elsevier Ltd
15. Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. (2021). *Selekcijski postupak*, [Online]. Dostupno na: <https://karijera.lidl.hr/lidl-kao-poslodavac2/selekcijski-postupak> [27.01.2021.]
16. Mavar, L. (2014). *Pojam poduzeća* [Online]. Dostupno na: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205> [15.03.2021.]
17. Narodne novine (2002). *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*, Zagreb: Narodne novine d.d., br. 29/02, 63/007, 53/12, 56/13, 121/16
18. Narodne novine (2015). *Zakon o računovodstvu*, Zagreb: Narodne novine d.d., br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20
19. Narodne novine (1993). *Zakon o trgovačkim društvima*, Zagreb: Narodne novine, br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19
20. Pfeifer, S. i Jeger, M. (2013). *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_5v4.pdf [28.01.2021.]
21. Potnik Galić, K. (2021). *Troškovi i kalkulacije*, [Online]. Dostupno na: <https://www.vup.hr/Data/Files/13021410841720.pdf> [15.03.2021.]
22. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, str. 90, [Online]. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> [30.03.2021.]
23. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia
24. Sočković, K. (2019). *Rast tvrtke: korak po korak*, [Online]. Dostupno na: <https://privredni.hr/rast-tvrtke-korak-po-korak> [25.03.2021.]
25. Stanić, M. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima*, [Online]. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/04/MuT_05_Upravljanje-ljudskim-resursima.pdf [11.05.2021.]
26. Sudski registar (2021). Podaci o poslovnom subjektu, [Online]. Dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080434955 [05.05.2021.]

27. Štahan, M. (2013). *Menadžerska funkcija organiziranja*, [Online]. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2013/menadzerska-funkcija-organiziranja/> [10.05.2021.]
28. Wilson, T. C. (2015). *Value and Capital Management*, Padstov, Velika Britanija: John Wiley and Sons Ltd

POPIS SLIKA:

Slika 1: Sektori nacionalnog gospodarstva	7
Slika 2: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu u Republici Hrvatskoj (2015.-2019.).....	10
Slika 3: Faze životnog ciklusa poduzeća.....	13
Slika 4: Dionici poduzeća	15
Slika 5: Uloga menadžmenta.....	17
Slika 6: Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija prema razini menadžmenta	21
Slika 7: Ciljevi i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima	25
Slika 8: Prednosti i nedostaci internog i eksternog regrutiranja zaposlenika.....	26
Slika 9: Povezanost planiranja i kontroliranja.....	28
Slika 10: Logo poduzeća	29
Slika 11: Kampanja: Jedna zemlja, jedna cijena	31

IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

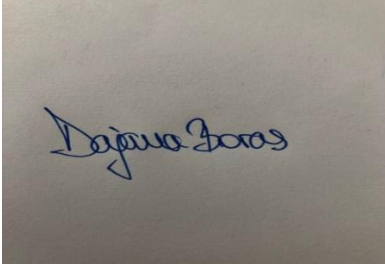
kojom ja **Dajana Boras**, **0275065920**, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni/diplomski rad pod naslovom "**Funkcije menadžmenta na primjeru Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.**", na studiju: **Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju**, izradio samostalno, pod mentorstvom **diploes., pred. Jelena Kiš**.
- Sam u izradi koristio navedenu literaturu i pri tome se pridržavao etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasan da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**.
- sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovao autorska prava

Ime i prezime studenta:

Dajana Boras

Potpis



U Dubrovniku, 4.7.2022.