

Strateški menadžment i ljudski potencijali na primjeru Kraš d.d.

Gašpar, Ljiljana

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:155:845002>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



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
PREDDIPLOMSKI STUDIJ

Ljiljana Gašpar

Strateški menadžment i ljudski potencijali na primjeru KRAŠ d.d.

ZAVRŠNI RAD

DUBROVNIK, 2022.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU
PREDDIPLOMSKI STUDIJ

Strateški menadžment i ljudski potencijali na primjeru KRAŠ d.d.

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Upravljanje ljudskim resursima

Studij: Poslovna ekonomija Smjer:

Financijski menadžment

Mentor: Jelena Kiš

Student: Ljiljana Gašpar

Indeks:

DUBROVNIK, 2022.

SAŽETAK

Strateško upravljanje je upravljanje resursima organizacije radi postizanja njezinih ciljeva i zadataka. Ono uključuje postavljanje ciljeva, analizu konkurentskog okruženja, analizu unutarnje organizacije, evaluaciju strategija i osiguravanje da menadžment implementira strategije u cijeloj organizaciji. U radu je prikazana strateška analiza poslovanja poduzeća KRAŠ d.d. s ciljem

prezentiranja uloge i značaja strateškog menadžmenta upravljanja ljudskim resursima za uspješnost poduzeća. KRAŠ d.d. je vodeći konditorski proizvođač u jugoistočnoj Europi i primjer poduzeća sa dobro razvijenom politikom upravljanja ljudskim resursima koja se pozitivno odražava na poslovne rezultate.

Ključne riječi: strategija, menadžment, poslovanje, ljudski potencijali

ABSTRACT

Strategic management is the management of an organization's resources to achieve its goals and objectives. It includes setting goals, analyzing the competitive environment, analyzing the internal organization, evaluating strategies, and ensuring that management implements strategies throughout the organization. The paper presents a strategic analysis of the operations of the company KRAŠ Plc. with the aim of presenting the role and importance of strategic management of human resources management for the success of the company. KRAŠ Plc. is the leading confectionary manufacturer in Southeast Europe and an example of a company with a welldeveloped human resources management policy that positively reflects on business results.

Keywords: strategy, management, business, human resources

SADRŽAJ

SAŽETAK	
3 ABSTRACT	
.....	3

1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja	1
1.3. Metodologija rada.....	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA.....	3
2.1. Strategija i strateški menadžment	8
2.2. Proces strateškog menadžmenta	9
2.2.1. Analiza okoline.....	9
2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja.....	13
2.2.3. Formuliranje strategije	14
2.2. Strateška analiza	16
2.2.1. Svrha i uloga strateške analize	16
2.2.2. Vrste strateške analize	17
2.3. Upravljanje ljudskim resursima.....	21
3. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ DD	26
3.1. Podaci o poduzeću	26
3.1.1. Organizacijska struktura.....	27
3.1.2. Misija.....	28
3.1.3. Vizija	28
3.1.4. Ciljevi	28
3.1.5. Strategije.....	28
3.2. Analiza okoline	29
3.2.1. Analiza eksterne okoline	29
3.2.2. Analiza interne okoline	32
3.3. SWOT analiza.....	35
3.4. Upravljanje ljudskim resursima u Kraš d.o.....	37
3.5. Financijski pokazatelji uspješnosti	39
4. ZAKLJUČAK	41
5. POPIS LITERATURE	43
POPIS SLIKA	45
POPIS TABLICA	45

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Strateško upravljanje je upravljanje resursima organizacije radi postizanja njezinih ciljeva i zadataka. Ono uključuje postavljanje ciljeva, analizu konkurentskog okruženja, analizu unutarnje organizacije, evaluaciju strategija i osiguravanje da menadžment implementira strategije u cijeloj organizaciji. Strateški menadžment je podijeljen u nekoliko škola mišljenja. Preskriptivni pristup strateškom upravljanju opisuje kako bi strategije trebale biti razvijene, dok se deskriptivni pristup usredotočuje na to kako se strategije trebaju provesti u praksi. Te se škole razlikuju po tome jesu li strategije razvijene kroz analitički proces, u kojem se uzimaju u obzir sve prijetnje i prilike, ili su više poput općih vodećih principa koje treba primijeniti.

Kako bi poduzeće bilo uspješno, nužno je, između ostalog, strateški upravljati ljudskim resursima. Poslovna kultura, vještine i kompetencije zaposlenika te organizacijska struktura važni su čimbenici koji utječu na to kako organizacija može postići zadane ciljeve. Razne promjene u okolini koje su se događale u prošlosti utjecale su na važnost ljudskih resursa te se danas ljudski resursi smatraju neizostavnim čimbenikom za postizanje ciljeva organizacije.

1.2. Svrha i cilj istraživanja

Svrha rada je istražiti strategiju poslovanja i politiku upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću KRAŠ d.d.

Cilj rada je utvrditi važnost strateškog menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima za uspješnost poduzeća.

1.3. Metodologija rada

U radu su se koristile sljedeće istraživačke metode:

- *Metoda kompilacije* koja podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, stavova i shvaćanja, tako da su u radu jasno citirani svi izvori odakle su preuzeti tuđi stavovi i rezultati istraživanja. Ova metoda je korištena u drugom i trećem poglavlju.
- *Povijesna metoda* koja se koristi pri opisivanju povijesnog nastanka strateškog menadžmenta
- *Studija slučaja*.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na četiri poglavlja u kojima se redom obrađuju sljedeće tematske jedinice. U prvom, uvodnom poglavlju se određuje predmet i cilj rada, opisuje metodologija rada. Drugi dio rada je pod naslovom Pojam i definicije strategije i strateškog menadžmentom, u kojem se definiraju pojmovi, opisuje proces strateškog menadžmenta, strateška analiza i upravljanje ljudskim resursima. U trećem dijelu rada, pod naslovom Strateška analiza poslovanja na primjeru poduzeća Kraš DD, vrši se navedena analiza, te opisuju ljudski resursi u tom poduzeću. Zadnji dio je Zaključak, uz zaključna razmatranja.

2. POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti je menadžment. Otkad su ljudi počeli stvarati skupine da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci, menadžment je bio neophodan da osigura koordinaciju radova pojedinaca. Kako se društvo počelo pojačano oslanjati na skupni rad, a mnoge su organizirane skupine postale velike, zadatak menadžera je postajao sve važniji. Svrha ove knjige je da promiče vrsnoću svih ljudi u organizacijama, naročito menadžera, onih koji to žele postati i drugih stručnjaka.

Koontz/Weihrich definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve.¹ Nešto drugačiju definiciju daju Hellriegel/Slocum po kojima je menadžment vještina postizanja nečega učinjenog pomoću drugih osoba. U tom je smislu prema njihovom mišljenju menadžer osoba koja alocira ljudske i materijalne resurse, te usmjerava operacije u poduzeću. On planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put ostvarenja ciljeva. U obavljanju ovih funkcija svi se menadžeri postavljaju prema izazovima. To je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Bitne osobine menadžmenta su:²

1. rad s drugima i pomoću drugih,
2. ciljevi poduzeća,
3. efikasnost *versus* efektivnost,
4. ograničeni resursi,
5. promjenjiva okolina.

¹ Weihrich, H., Koontz H. (1998) *Menedžment*. Mate d.o.o., Zagreb, str. 4.

² Buble, M. (2000) *Managament*, Ekonomski fakultet, Split, str. 3.

Međusobna povezanost i odnos ovih karakteristika definicije menadžmenta dana je na slici 1.

Slika 1 - Ključni aspekti menadžment procesa



Izvor: Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet, Split, str. 3.

Pod sastavnicom rad s drugima i pomoću drugih misli se na ostvarivanje ciljeva poduzeća, izvršavanjem određenih zadataka zahtijeva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta, koji ne izvršava neposredno ciljeve organizacije, nego preko drugih nositelja zadataka. Budući da je menadžment odgovoran za ostvarenje ciljeva, on osigurava "logističku potporu" obavljajući svoje specifične funkcije. Time se stvaraju uvjeti za efektivnu i efikasnu uporabu drugih u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Ostvarenje ciljeva poduzeća - Poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju, koja pretpostavlja menadžment. Prema tome, ciljevi determiniraju kako svrhu menadžmenta, tako i njegov smjer. Bez determiniranih ciljeva menadžment bi bio besciljni proces. Ciljevi poduzeća predstavljaju i mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom da se *ex post* komparira ostvareno i zadano.

Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti, gdje je efikasnost definirana kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju management mora ostvariti. Međutim, visoka efikasnost može biti ostvarena pri visokom i pri niskom inputu i outputu. Efikasan menadžment traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profila, te je ovdje menadžment više zainteresiran za efikasnost nego za efektivnost.

Resursi, koji se koriste kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijete iscrpljenje, što zahtijeva da se s raspoloživim resursima postupa veoma racionalno. Potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visinom cijene outputa, gdje se vidi uspostavljanje odnosa između ekonomike i menadžmenta, pri čemu ekonomika istražuje alternativne uporabe ograničenih resursa, a menadžment osigurava efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa. U tom bi se smislu menadžment mogao smatrati primijenjenom ekonomikom.

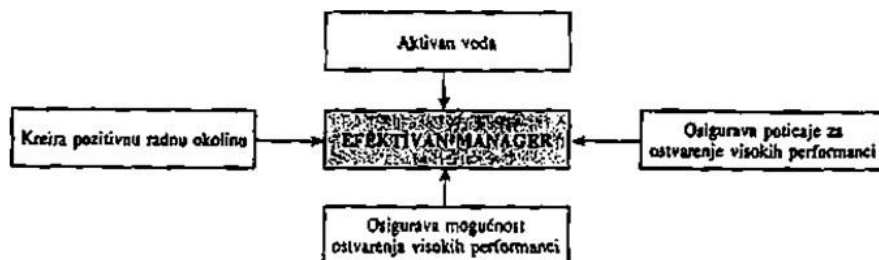
Okolina poduzeća okružena je sve brojnijim, raznovrsnijim i dinamičnijim promjenama, čime se stvara složena, heterogena, dinamična i neizvjesna okolina poduzeća. Navedeno pred menadžere stavlja dvije temeljne zadaće: priprema za nastale promjene i adaptiranje na njih. Kako su ovo veoma složene zadaće, rezultiraju operativnu, strategijsku ili strukturalnu prilagodbu. To od menadžmenta traži identificiranje karaktera i segmenata okoline u kojoj se nalazi poduzeće, koje prema tome određuje primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini. "U tom kontekstu adaptacija ne znači pasivni odnos u kojemu se poduzeće "podčinjava" tim utjecajima, već prvenstveno aktivan odnos u kojemu ono te utjecaje "podčinjava" sebi".³

Iz primarnih zadaća menadžmenta proizlaze primarni zadaci menadžera, koji vrši planiranje, donošenje odluka, organizira rad i poslovanje, vrši angažiranje i vođenje ljudi, uz kontrolu ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih resursa, uz pronalaženje pravog načina motiviranja zaposlenika da bi se povećala ukupna efektivnost i efikasnost. Poduzeće traži od menadžera da bude i efektivan menadžer, što podrazumijeva da je on aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu

³ Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*, Stega Tisak, Zagreb, str. 36.

okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi. Na slici 2. prikazane su glavne sastavnice pojma efektivni menadžer.

Slika 2 - Ključne komponente efektivnog menadžera



Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb: Stega Tisak, str. 36.

Efektivan menadžer inicira istraživanja novih ideja, ali ne zaboravlja ni na razvoj kreativnih rješenja za stare probleme, uz stvaranje radne klime za motiviranje zaposlenika uz traženje dugoročnih rješenja za osiguranje uspjeha poduzeća.

Menadžer je taj koji treba definirati strategiju i voditi zaposlenika prema ostvarenju strategije.

Efektivni menadžer treba stvarati pozitivnu radnu okolinu, uz stvaranje uvjeta koji potiču zaposlene na uspjeh, uz istovremeno uklanjanje uzroka neuspjeha. Stoga trebaju biti organizatori koji će na primjeren način oblikovati svoju organizacijsku jedinicu, što može ići u dva smjera. Prvi je smjer oblikovanje mogućnosti da zaposleni mogu ostvarivati visoke učinke, a drugi je pravac oblikovanje stimulansa za poticanje zaposlenika za ostvarenje tih učinaka, koji se odnose na motivacijske čimbenike, kroz oblikovanje posla, stil vođenja, plaće, politika poduzeća.

„Da bi se stvorile mogućnosti ostvarenja visokih performansi, nužno je ispunili dva osnovna preduvjeta, a to su:

1. temeljito poznavanje poslova,
2. opskrbljenost potrebnim resursima.“⁴

Ovdje je važno da menadžer prepozna i otkloni zapreke koje se mogu pojaviti kod ostvarivanja visokih performansi.

⁴ Buble, M. (2000). nav.dj., str. 9.

Obično se kao faktori motivacije javljaju interesantnost posla, stil vođenja, odnosi sa suradnicima, politika poduzeća, plaća i drugi. Za oblikovanje primjerenog motivacijskog sustava menadžer mora poznavati suvremene metode motiviranja, uz istovremeno usklađivanje izabranih metoda. Cilj mu je pritom da ih uskladi s ciljem svog poduzeća. Time se razvija timski rad kao temelj napretka poduzeća.

Tipovi menadžmenta se mogu razlikovati s više aspekata, kao npr. sa spektra hijerarhijske razine i s aspekta djelokruga odgovornosti

Važna odrednica menadžerskog posla je hijerarhijska razina, gdje se radi o vertikalnoj diferencijaciji menadžera, gdje se mogu razlikovati tri razine menadžmenta: top menadžment (najviša razina), middle menadžment (srednja razina) i lower (prva razina menadžmenta).

Vrhovni menadžment odgovara za poslovanje poduzeća kao cjeline, te stoga obavljaju slijedeće zadaće:

- postavljaju ciljeve
- definiraju strategije za njihovo ostvarenje
- vrše nadzor i interpretaciju eksterne okoline,
- donose odluke koje imaju utjecaj na poduzeće kao cjelinu.⁵

Vrhovni menadžment je zadužen za budućnost poduzeća. Najvažnije aktivnosti su mu komuniciranje zajedničke vizije, kreiranje korporacijske kulture, uz njegovanje poduzetničkog duha, da bi se održao korak s brzim promjenama na tržištu.

Srednji menadžment je sastavljen od menadžera srednje razine, uz dodijeljenu im odgovornost za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Oni mogu imati funkcije šefova odjela, sektora, rukovoditelja odjela za razvoj, rukovoditelja odjela za financije, itd. ovi menadžeri su odgovorni za implementiranje cjelokupne strategije i politike koju je definirao vrhovni menadžment. Uz orijentaciju na bližu budućnost, ima zadaću uspostave dobrih odnosa s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabrivati timski rad i rješavati eventualne konflikte.

Za koordinaciju među individualnim poslovima javljaju se projektni menadžeri ili menadžeri timova., koji su odgovorni za privremeni rad na projektu uz sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Nakon završetka određenog projekta prestaje i njegova odgovornost,

⁵ Isto, str. 10.

Lower ili First-line menadžment sastavljen je od menadžera direktno odgovornih za proizvodnju dobara i usluga. Kako se nalaze kao prva ili draga razina menadžmenta, imaju nazive kao što su supervisor, line menadžer, section chief i office menadžer, s primarnom zadaćom primjene pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Njihovi zadaci obično jednodnevni.

Što se tiče tipova menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti, radi se o horizontalnom diferenciranju menadžera po kojemu se razlikuje nekoliko tipova menadžera. Tako se može govoriti o funkcijskim menadžerima, odgovorni za odjele gdje se izvršavaju pojedini funkcijski zadaci, koji mogu biti odjel prodaje, nabavke, proizvodnja, dojel financija, računovodstvo. Odjel ljudskih resursa.

Linijski menadžer je odgovoran za odjel za neposredno izvršavanje temeljnih zadataka poduzeća, a štabni menadžer je odgovoran za odjel koji podupire linijski odjel. Njih je svakako više tipova, ovisno od toga koliko linijskih odjela ima. Generalni menadžer odgovara za više odjela za različitim funkcijama.

Projektni menadžeri imaju također odgovornosti generalnog menadžera s obzirom da oni koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela uključenih u određeni projekt. Njihova je uloga vitalna u današnjim plićim organizacijskim strukturama, a sve će više rasti kako poduzeće bude reduciralo hijerarhijske razine i težilo prema horizontalnim organizacijskim strukturama.

2.1. Strategija i strateški menadžment

Strategija je kultura organizacije, pod koju spadaju kodeksi ponašanja, poslovna etika, kvaliteta proizvoda i usluga, imidž i odnosi unutar i izvan organizacije i poslovni rizik. Strategija nekog poduzeća s jedne je strane vođena menadžerskom analizom i izborom, a s druge strane nužnim prilagodbama i učenjem kroz rad.

Strategijski menadžment se može definirati kao:⁶

- Proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti;

⁶ Buble M., et al (2005), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 6.

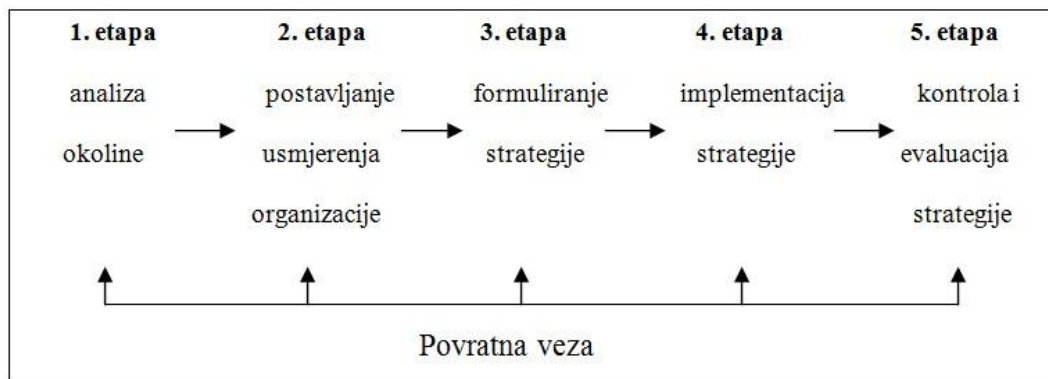
- Načini vođenja organizacije;
- Usklađivanje prilika i sposobnosti organizacije; - ostvarenje održive konkurentske prednosti.

Pod organima strateškog menadžmenta misli se na odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje.

2.2. Proces strateškog menadžmenta

Svaki proces mora biti sačinjen od niza etapa ili koraka koji se trebaju prijeći i izvršiti. Na slijedećoj slici 3. predstavljena je skica glavnih etapa procesa strateškog menadžmenta.

Slika 3. Etape procesa strateškog menadžmenta.



Izvor: Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, str. 111.

2.2.1. Analiza okoline

Pod prvom etapom, nazvanom analiza okoline, obuhvaćen je monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline, sa svrhom identifikacije strateških čimbenika. To se vrši skeniranjem okolina, čija se analiza najčešće i najlakše radi SWOT

analizom, u kojoj se identificiraju sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti organizacije. Predstavlja situacijsku analizu poduzeća, kroz analiziranje trenutne situacije poduzeća na tržištu i analizu njegovih resursa.

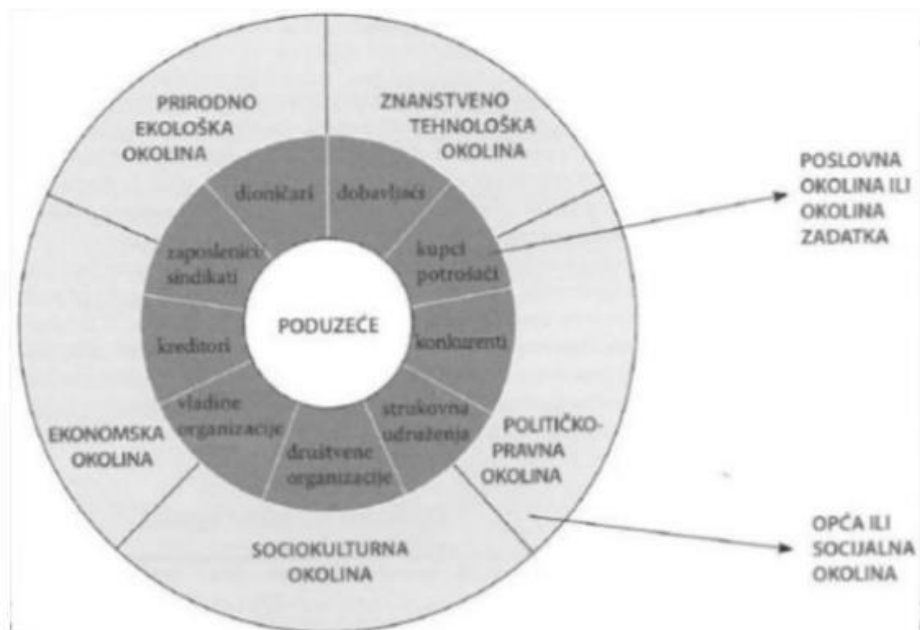
Interna okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar samog poduzeća i na njih menadžment može djelovati. Te varijable formiraju i oblikuju rad koji se odvija u poduzeću, a uključuju organizacijsku strukturu, kulturu i resurse kojima se poduzeće može koristiti da ostvari konkurentnu prednost.

Pod internom ili unutarnjom okolinom poduzeća misli se na onaj dio okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samom, na onu na koju poduzeće može potpuno utjecati. U internoj okolini se dešavaju svi ključni procesi i događaji koji su važni za rast i opstanak poduzeća. Kada se radi analiza interne okoline, postavljaju se pitanja o tome da li poduzeće proizvodi pravi proizvod, može li se postići efektivnija i efikasnija proizvodnja, koji su kritični čimbenici o kojima ovisi uspjeh poduzeća, može li poduzeće utjecati na njih, kao i o mogućim poboljšanjima u poduzeću. Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta. Na eksternu okolinu poduzeće teško da se može djelovati, može joj se jedino prilagoditi, te pokušati na što bolji način iskoristiti prilike i izbjeći prijetnje. Poduzeća su najviše orijentirana na poslovnu okolinu, budući da se ona nalazi u neposrednoj blizini poduzeća, s njom su svakodnevno u dodiru i o njoj imaju najviše informacija i saznanja. U okvirima eksterne okoline razlikuju se:⁷

1. opća ili socijalna okolina i
2. poslovna okolina ili okolina zadatka.

Slika 4. Dimenzije eksterne okoline

⁷ Isto, str. 57.



Izvor: Buble, M., Dulčić Ž., Dujanić, M., (2005) *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 18.

Eksterna okolina utječe na poduzeće utječe promjenom osobina svojih segmenata preko prilika i prijetnji, šansi i opasnosti, ili čimbenika SWOT analize. Poduzeće kao relativno otvoreni sustav, s okolinom, kroz svoje funkcioniranje razmjenjuje ulazne sadržaje i rezultate poslovanja.

Čimbenici iz gospodarske okoline koji djeluju na poduzeće su mjere monetarne i fiskalne politike države, kupci i njihove želje i preferencije. Treba spomenuti i potrebni kapital, kao što je zgrada, energija, oprema, materijal, gotovinu, koje u većini slučajeva mora pribaviti od drugih, te stoga poduzeće ovisi od njihovih cijena. Tu je i input dostupnosti, kvalitete i cijene rada, što je izuzetno važno za poduzeće, nije rijedak slučaj da se poduzeće sa cijelim poslovanjem seli u područje gdje postoji odgovarajuća struktura i cijena radnika znanja.

Priroda fiskalne i monetarne politike države ima veliki gospodarski utjecaj na poslovanje poduzeća i uspješnost menadžmenta. Kroz državnu regulaciju dostupnosti kredita može se vrlo mnogo utjecati na poslovne i neposlovne rezultate poduzeća. Kod previsokih poreza na profit poduzeća, manji je poticaj za ulazak u poduzetničke aktivnosti ili ostanak u njima, dok ulagači traže druge, povoljnije zemlje za ulaganje kapitala.

„Ako se pak povećaju porezi na potrošnju, cijene će porasti, pa će ljudi manje kupovati što se opet, indirektno odražava na uspješnost poslovanja poduzeća.“⁸

Tu je najvažnija uloga kupca, kao čimbenika bez kojeg nema opstanka poduzeća. Menadžment prema kupcima vrši prilagodbu poslovanja poduzeća, prema kupčevim potrebama i očekivanjima. Očekivanja i potrebe kupaca su pod utjecajem ekonomskih i neekonomskih čimbenika okoline, od kojih su glavni stavovi, želje i očekivanja kupaca, uvjetovani kulturnim obrascima društvenog okruženja. Ekonomski čimbenici okoline poduzeća su najvažniji, jer kod nezadovoljenja težnji, želja i očekivanja kupaca nema opstanka poduzeća. Menadžment poduzeća ima ulogu da efikasnim i efektivnim prilagođavanjima poduzeća promjenama nastalih utjecajem okoline poduzeća izvrše prilagodbu, uz sustavno korištenje prilika i izbjegavanje prijetnji. Time će osigurati opstanak i razvoj svog poduzeća.

Utjecaj tehnologije, kao jednog od najutjecajnijih čimbenika, koji iz okoline djeluje na funkcioniranje poduzeća, odnosno na njegov menadžment, je kroz znanje i korištenje znanja kroz tehnologiju. U tehnologiju su uključeni pronalasci, tehnika i nepregledna zaliha organiziranog znanja, dok je najveći utjecaj tehnologije na način izvedbe procesa proizvodnje, te na distribuciji i prodaju roba i usluga.⁹

Informacije, prostor i vrijeme postaju novi čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Brzina kretanja informacija, dobara, usluga i ljudi čini da se prostor kao ekonomska komponenta brže i lakše savladava, kao i smanjivanje korištenja vremena u informacijsko-komunikacijskom smislu. Korištenjem postignuća znanosti i tehnologije omogućeno je funkcioniranje suvremene organizaciju poduzeća, dok se suvremenim menadžmentom omogućava da kroz organizaciju znanje bude produktivno. ¹⁰

Sociokulturni uvjeti okoline su sastavljeni od stavova, želja, očekivanja, stupnjeva inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaja ljudi u određenoj sredini ili društvu, uz etičku okolinu. Ako se navedeno ne prepoznaje od strane menadžmenta, poduzeće će imati loše rezultate poslovanja.

⁸ Isto, str. 82.

⁹ Isto, s tr. 84.

¹⁰ Ferenčić, A. (1997) *Upravljanje promjenama*, Izvori, Zagreb, str.. 94.

„Čimbenici institucionalne okoline poduzeća izrazito su isprepleteni s elementima njegove sociokulturne okoline. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, definiraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća. To je prvenstveno skup zakona, propisa i akcija državnih vlasti, koji utječu na sve vrste poduzeća, često u različitoj mjeri.“¹¹

Poduzeće mora djelovati prema pravnim propisima, te, ukoliko nema utjecaja da se isti promijene, mora se prilagoditi tim uvjetima.

2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Druga etapa procesa strateškog menadžmenta je postavljanje organizacijskog usmjerenja, koje se odnosi na definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije. Vizija predstavlja cjelovitu predodžbu o budućoj slici poduzeća i putovima njezina ostvarenja u nekom određenom vremenu, da bi trajno mijenjala postojeće stanje, iskaz i filozofija puta kojim poduzeće želi ići.¹² Vizija treba biti usmjeravajući čimbenik, koji ukratko predočava strategiju poduzeća, uz davanje općenite slike kakve su želje menadžmenta za daljnji razvoj poduzeća. Vizija prenosi te želje određenim skupinama, uz usmjeravanje energije zaposlenika u zajedničkom smjeru koji je pogodan za daljnji razvoj poduzeća. Imati viziju, u poslovnom smislu, znači utvrditi kako doći tamo gdje se želi biti.¹³

Pod misijom se misli na svrhu, razlog postojanja organizacije, s opisom onoga što poduzeće trenutno radi i što osigurava društvu – proizvode i usluge. Vizija, misija i ciljevi se mogu povezati u jednu cjelinu, pod nazivom „strateška namjera“ iz razloga što su izuzetno međusobno povezani i međuovisni.¹⁴

Misija ima ulogu povezivanja sadašnjosti s budućnošću na način da opisuje ono što se radi danas i što se namjerava raditi u budućnosti, uz identificiranje osnovne funkcije ili zadataka poduzeća,

¹¹ Buble, M., et.al. (1997) *Strategijski management*, EF Split, Split, str.. 75

¹² Bahtijarević-Šiber, F. Sikavica, P. (2001)*Leksikon menadžemnta*, Masmedia, Zagreb, str. 643.

¹³ Blažević, Z. Tolušić, M. Mikolčević, M. (2010) Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXIII No. 2., str. 402.

¹⁴ Galetić, L. (2005) U: Buble, M. (red) et.al. *Strateški menadžment*. Sinergija, Zagreb, str. 85.

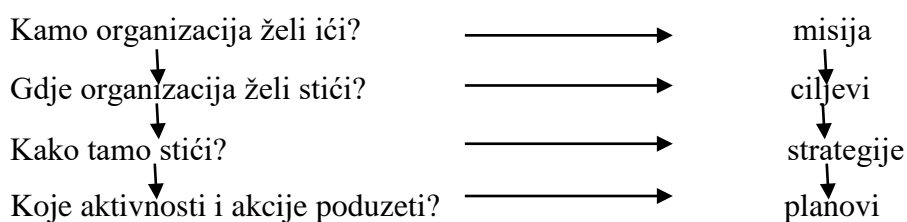
kako u cjelini tako i nekog njenog određenog dijela. Može se reći da je misija dugoročna vizija organizacijskih ciljeva i temeljne svrhe, kao obuhvatan i jedinstven cilj i svrha postojanja organizacije koja je čini jedinstvenom u odnosu na druge organizacije.¹⁵

Ciljevi, kao konačni rezultati planiranih aktivnosti moraju biti:

- *Specific* – određeni;
- *Measurable* – mjerljivi;
- *Achievable* – dostižni uz normalne napore;
- *Realistic* – realni, objektivni;
- *Timely* – vremenski određeni, opipljivi.

2.2.3. Formuliranje strategije

Treća etapa procesa je formuliranje strategije, kao poseban zaseban proces razvoja dugoročnih planova u cilju efektivnog upravljanja prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije. Temeljna strategijska pitanja na koja treba odgovoriti menadžment kod procesa formuliranja strategije su:¹⁶



Vidljivo je da su odgovori na postavljena pitanja sadržani u misiji, ciljevima, strategiji i planovima poduzeća, za njegovo usmjerenje za postizanje određene konkurentske prednosti nad konkurencijom. Strategija mora biti temeljni i opsežni plan za ostvarenje glavnih indikatora usmjerenja. Kod većine poduzeća uglavnom se razmatra funkcijska, korporacijska i poslovna strategija.

¹⁵ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga, Zagreb, str. 312.

¹⁶ Isto, str. 193.

2.2.4. Implementacija strategije

U četvrtoj etapi se vrši implementacija strategije, kroz stavljanje u proces definirane strategije i politike poduzeća kroz razvoj programa, određivanje budžeta, pravila i procedura, što sve treba biti uspješno da bi se iskoristila analiza i postavljanje dotadašnjih ciljeva. „Efektivna implementacija ima jasno viđenje o promjenama koje su neophodne u organizaciji, organizacijskoj kulturi, tipovima organizacijske strukture, pristupima implementacije i vještinama menadžera“.¹⁷

2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije

Peta etapa je kontrola i evaluacija strategije, a cilj joj je osiguranje potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja poduzeća. Kontrolom pojedinih akcija i usporedbom sa standardom omogućava se uvid u odstupanja protiv kojih poduzeće mora poduzeti mjere otklanjanja. Kod svih etapa procesa strateškog menadžmenta vidljiva je povratna veza kao informacijski input za svaku prethodnu etapu. Iz toga proizlaze tri glavna cilja procesa strateškog menadžmenta:

- Kreiranje vrijednosti za potrošače – kombinacija koristi koju potrošači dobivaju i cijene koju za to plaćaju, dakle ponuda većih vrijednosti od ponude konkurencije;
- Postizanje konkurentske prednosti – ključno pitanje strateškog menadžmenta gdje je naglašena održivost konkurentske prednosti tokom dužeg perioda;
- Ostvarivanje natprosječnog profita – strategijom osigurati ne samo profit, već i iznimno natprosječan u djelatnosti.¹⁸

¹⁷ Certo, C. S.; Peter, J. P. (1993) *Strategic Management: a Focus on Proces*. 2nd ed. Burr Ridge, Illinois, Austin Press Irwin. str. 118.

¹⁸ Buble, M., Dulčić Ž., Dujanić, M., (2005) *Strateški menadžment, Sinergija*, Zagreb, str. 12.

To je interaktivan i iterativan proces, nastao djelovanjem raznih interakcija, uvida u spoznaje, mišljenja menadžera na svim razinama. Strategija predstavlja iterativan proces u smislu toga da je ona predmet revizije i ispravke nakon donošenja odluka temeljenih na učenju i ponavljanju. Nije rijedak slučaj da se strategija u fazi primjene i kontrole treba promijeniti i usavršiti, što je zadaća strateškog menadžmenta kao kontinuirana i stalna aktivnost.

„S obzirom na kompleksnost procesa strategijskog menadžmenta njegov je razvoj neizostavno složen pa mora proći kroz nekoliko faza:

1. *Temeljno financijsko planiranje*
2. *Planiranje zasnovano na predviđanju*
3. *Eksterno orijentirano planiranje*
4. *Strateški menadžment.*¹⁹

2.2. Strateška analiza

"Pod strateškom analizom misli se na preduvjet i nužan analitički osmišljen proces prikupljanja i analize podataka o vanjskom i unutrašnjem poslovnom okruženju."²⁰

To je ključan proces u formuliranju strateškog planiranja kod donošenja odluka i za neometan rad organizacije. Služi za ostvarenje ciljeva koje je postavila organizacija za svoje poslovanje.

2.2.1. Svrha i uloga strateške analize

Svrha strateške analize je saznavanje mjesta gdje se nalazi poduzeće, ocjena konkurencije i konkurentnog položaja poduzeća. Strateška analiza je sustavan pristup analize čimbenika koji se nalaze izvan poduzeća i njihove usporedbe sa slabostima.²⁰ Analizira se sadašnje i buduće stanje koje se očekuje, uz određivanje smjera kretanja poduzeća i ostvarenja misije.

¹⁹ Isto, str. 13. ²⁰ Vučemilović, V., Ključević, T. (2016) *Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d.*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, str. 149.

²⁰ https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796 (12.04.2022).

Kod strateške analize, mora se sagledati misija, vizija, ciljevi poduzeća, smjer djelovanja poduzeća u budućem vremenu.

2.2.2. Vrste strateške analize

Dvije su vrste strateških analiza: interna i eksterna analiza. Pod internom analizom misli se na analizu identificiranja pozitivnih i negativnih točki unutar poduzeća, te uspostavljanje skupa resursa za poboljšanje imidža tvrtke na tržištu. Sama analiza kreće od procjenu potencijala poduzeća i njene sposobnosti za daljnji rast. Vršiti se kroz SWOT analizu, metodu za ocjenjivanje strategije poduzeća. Temelji se na podacima koji su prikupljeni za vrijeme pravljenja analize i istraživanja tržišta.

Na slici 5 može se vidjeti SWOT analiza koja govori o prednostima i mogućnostima kao i o nedostacima i prijetnjama organizacije.

Slika 5. Matrica SWOT analize

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
Koje su jake strane vašeg proizvoda / usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

Izvor: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796 (12.04.2022).

„SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi:

- S – prednosti (*strengths*)
- W – slabosti (*weaknesses*)
- O – prilike (*opportunities*)

- T – prijetnje (*threats*).²¹

Odgovori koji se dobiju ovom analizom su korisni za donošenje važnih odluka strateškog menadžmenta, a odnose se na definiranje misije i vizije poduzeća, njegovih budućih ciljeva, kao i donošenje strategije za njihovo ostvarenje. Uspjeh joj se temelji na prepoznavanju slabosti i prilika, opasnosti i prijetnji, a na temelju nje menadžment može dobiti informacije o poduzeću i njegovoj okolini, te razvijanje strategije temeljem relevantnih informacija.

Snaga poduzeća je ono što poduzeće ima za povećanje konkurentnosti. Kao izvori konkurentskih prednosti i snaga može biti jaka strategija, snažan financijski izvor, jaka marka i ugled, inovacija proizvoda, vrijednost opreme. Potrebno je kao prvi korak odrediti jake točke, uz postavljanje određenih pitanja:²²

- ima li poduzeće svoje posebne prednosti u odnosu na konkurente?
- postoje li razlozi zbog kojih potražaci odabiru navedeno poduzeće umjesto konkurencije?
- ima li poduzeće jedinstvene proizvode ili usluge, bez mogućnosti da ih konkurencija imitira?

Pod slabostima poduzeća smatraju se nedostaci poduzeća, što dovodi do smanjenja njegove konkurentnosti. Kao izvori slabosti najčešće se navode: slab profit, loš ugled, slabo razvijen kanal distribucije, mala efikasnost u proizvodnji. Kod definiranja slabosti mogu se postaviti pitanja;

- ima li u poduzeću operacija ili procedura koje se mogu više naglasiti?
- u čemu se sastoji bolje poslovanja kod konkurencije?
- ima li izbjegavanja, kojeg poduzeće nije svjesno?
- osvaja li konkurencija neki segment tržišta?

Kod prilika se misli na situacije izvan poduzeća koje mogu djelovati stimulatивно na ostvarenje ciljeva poduzeća. One mogu biti početak iskorištavanja novih tehnologija, nove pojave u poslovanju. Kod analize prilika postavljaju se slijedeća pitanja:²³ - postoje li nove atraktivne prilike i koje su?

- Postoje li novi trendovi?

²¹ Buble M. et al., 2005., str. 15.

²² Gonan Božac, M. (2008) SWOT analiza i TOWS matrica- sličnosti i razlike, *Ekonomska istraživanja*, Vol.21, No.1. str.3.

²³ Isto, str. 4.

- Postoje li prilike da su predvidljive u budućnosti?

Pod prijetnjama se misli na situacije izvan poduzeća koje mogu nepovoljno utjecati na poduzeće uz ugrožavanje ostvarenje ciljeva poduzeća. Prijetnja može biti pojava nove konkurencije, porast porezne stope, promjena pravnih propisa, terorizam, prirodne katastrofe.

Kod analize prijetnja mogu se postaviti pitanja:

- Postoje li potezi konkurencije koji utječu na potiskivanje razvoja poduzeća?
- Mijenja li se potražnja potrošača koji traže nove karakteristike proizvoda?
- Nanose li štetu za položaj poduzeća primjene novih tehnologija?

SWOT nalaiza ima svoje prednosti i nedostatke. Kao prednost se navodi usklađivanje slabosti i snaga organizacije sa prilikama i prijetnjama na tržištu. Kod ispravnog korištenja ove analize dobiva se dobra osnova za definiranje strategije. Ova analiza je sustavni način za postizanje ciljeva.

Mada se kao nedostatak ove analize navodi se da je ona rijetko efektivna, jer joj je temelj u trenutnoj percepciji poduzeća. Često se u praksi ne provede ispravno, mada se ispravno identificiraju sve važne točke, ali oni koji rade analizu ne znaju što da učine s prikupljenim podacima.²⁴

Druga korisna matrica strateškog menadžmenta jest TOWS matrica, koja je prikazana na slici 6.

Slika 6. TOWS matrica

²⁴ Isto, str. 5.

Vanjski čimbenici	Unutamje čimbenici	Unutamje snage (S) tj. snage u menadžmentu, operacijama, financijama, marketingu, istraživanju i razvitku, konstrukciji	Unutamje slabosti (W) tj. slabosti u područjima prikazanim u polju "snage"
Vanjske prilike (O) tj. sadašnji i budući ekonomski uvjeti, političke i društvene promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vodeći računa i o rizicima)	SO strategija: maks-maks Potencijalno najuspješnija strategija, uporaba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike	WO strategija: mini-maks tj. razvojna strategija prevladavanja slabosti u cilju iskorištavanja prilika	
Vanjske prijetnje (T): tj. nedostatak energije, konkurencija i područja slična onima u prethodnom polju "prilika"	ST strategija maks-mini tj. uporaba snaga da bi se nosilo s prijetnjama ili ih se izbjeglo	WT strategija mini-mini tj. smanjivanje opsega poslovanja, likvidacija ili zajednički pothvat	

Izvor: Weirich, H., Koontz H. (1998). *Menadžment*. Mate d.o.o., Zagreb, str. 175.

TOWS matrica je sastavljena od nekoliko profila, koji su:

- WT strategija (donji desni kut) je usmjerena na minimiziranje i slabosti i prijetnji. Može, na primjer, zahtijevati zajednički pothvat, smanjivanje ili čak likvidaciju poduzeća.
- WO strategija pokušava minimizirati slabosti i maksimizirati prilike. Tvrtka s određenim slabostima u nekim područjima može ili razviti ta područja unutar sebe ili pribaviti izvana potrebne sposobnosti (tehnologiju ili osobe s odgovarajućim vještinama) čime joj postaje moguće iskorištavanje prilika u vanjskom okruženju.
- ST strategija se temelji na snagama organizacije kojima će se nositi s prijetnjama iz okoline. Cilj je maksimizirati snage uz minimiziranje prijetnji. Na primjer, poduzeće može koristiti svoje tehnološke, financijske, menadžerske ili marketinške snage u bavljenju opasnošću koja nastaje kad konkurent uvede na tržište novi proizvod.
- Najpoželjnija je situacija ona u kojoj kompanija može upotrijebiti svoje snage da bi iskoristila prilike (SO strategija). U stvari, cilj je poduzeća prijeći iz ostalih na ovaj

položaj u matrici. Ako poduzeće ima slabosti, nastojat će ih prevladati i pretvoriti u snage. Ako se suočavaju s prijetnjama, borit će se s njima kako bi se mogli usmjeriti na prilike.²⁵

Eksterna strateška analiza se odnosi na analiziranje vanjskog okruženja, te poduzeće mora prikupiti podatke o vanjskim čimbenicima koji mogu biti smetnja njegovom rastu. Kod izrade ove analize, mora se znati način funkcioniranja tržišta, reagiranje potrošača na određeni proizvod ili uslugu, njihovo ponašanje prema proizvodima ili uslugama. Može se vršiti mjerenjem zadovoljstva korisnika.

Ipak, najčešće se koristi PEST analiza, a značenje joj je od političke, ekonomske, sociološke i tehnološke sastavnice poslovnog okruženja. Ova analiza je temelj strateškog planiranja, kroz proučavanje okruženja i analizom njegovih političkih, ekonomskih, socio-kulturoloških i tehnoloških čimbenika.

2.3. Upravljanje ljudskim resursima

Kada se spomenu ljudski resursi, misli se na ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.²⁶ Pod ovim procesom spada niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) koji su usmjereni na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

Pod uspješnim upravljanjem ljudskim resursima misli se na maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala, koje je moguće samo onda kada su zaposlenici zadovoljni poslovnim okruženjem, poslovnom funkcijom i novčanom nadoknadom kao plaćom za izvršeni rad. Upravljanje ljudskim

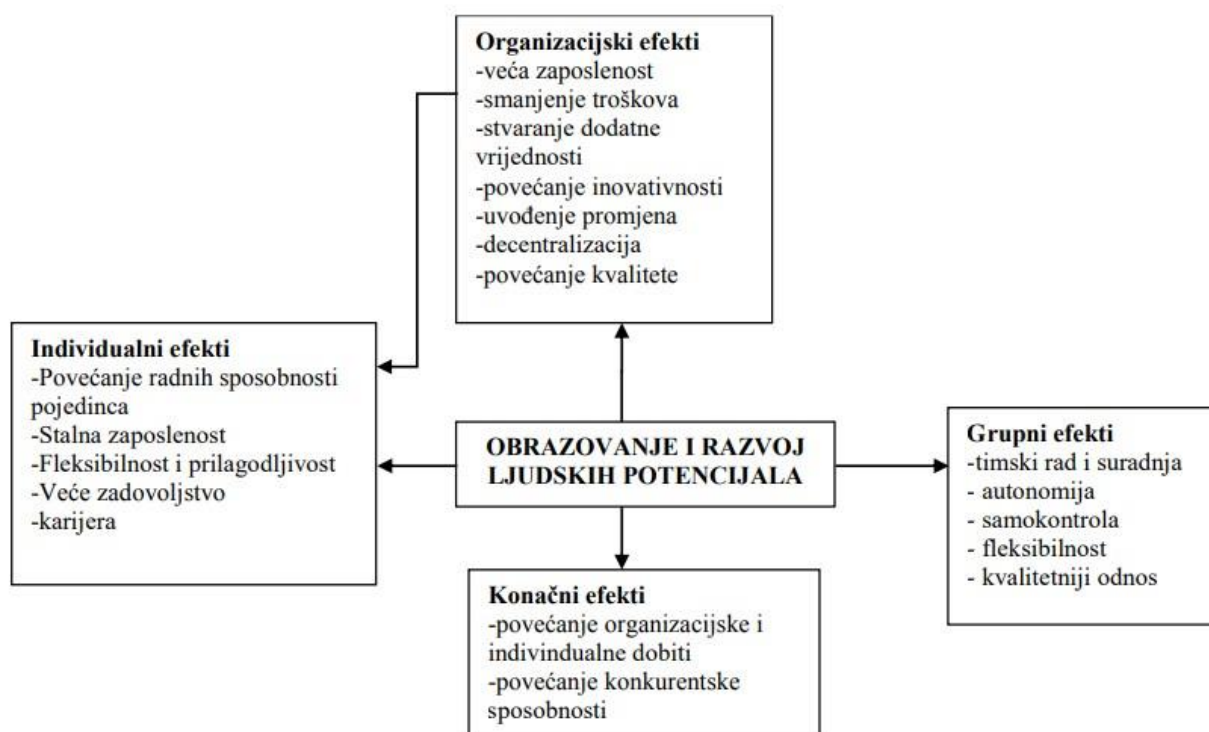
²⁵ Weihrich, H., Koontz H. (1998). *Menedžment*. Mate d.o.o., Zagreb, str. 175.

²⁶ Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 16.

resursima treba otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale da bi se realizirali ciljevi organizacije, pri čemu rad i osobno ulaganje zaposlenika treba biti osobno zadovoljstvo, a ne izvor frustracija.

Kako čovjek ili više osoba u poduzeću oblikuje organizacijsku strategiju poduzeća, uspjeh poduzeća će direktno biti ovisan od ljudskog kapitala koji se nalazi u poduzeću, a koji su ti ljudi stvorili. Organizacijsku strategiju stvaraju i provode osobe u poduzeću, menadžmenti, zaduženi za taj zadatak. Stoga trebaju imati odgovarajuće obrazovanje za najbolje obavljanje te zahtjevne funkcije. Dobri ljudski resursi mogu se unaprijediti na način da se obrazuju, čime se dolazi do misli da poduzeće za maksimalno iskorištavanje svojih ljudskih resursamora ulagati u njihovo stručno usavršavanje i obrazovanje. Na idućoj shemi predstavljen je utjecaj obrazovanja na razvoj ljudskih resursa.

Slika 7. Utjecaj obrazovanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. str. 23.

Značajnost uloge ljudskih resursa ogleda se i u direktnom utjecaju na ekonomsku efikasnost poduzeća, kroz kreiranje proizvoda i usluga, kontrolu kvalitete, plasiranje proizvoda, upravljanje financijskim sredstvima i utvrđivanje strategije i ciljeve organizacije. Samo zaposlenici koji su efektivni mogu ostvariti zadane ciljeve. Za obavljanje svojih poslovnih funkcija, zaposlenici dobivaju kompenzaciju za svoj rad u vidu plaće, posebnog dodatka, nagrada pa čak i plaćenog ljetovanja,

Ljudski resursi i upravljanje tim resursima su danas ključni čimbenik za uspješno poslovanje svakog poduzeća. Stoga je upravljanje ovim resursima najznačajnija poslovna funkcija, za koju je potrebna posebna filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu), kojiljude smatraju najvažnijim potencijalom i ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.²⁷ Time su čovjek i upravljanje ljudskim resursima smješteni u samo središte poslovne strategije suvremenih poduzeća.

Pribavljanje ljudskih resursa i njihovo zapošljavanje u svom poduzeću predstavlja ključnu zadaću menadžmenta poduzeća, a pozicionirano je u sferi vođenja, odnosno usmjeravanja ljudi u organizaciji.

Da bi se moglo ispravno upravljati ljudskim resursima, moraju se imati određena teorijska znanja, kao i korištenja specifičnih metoda, procesa, aktivnosti i postupaka koji pomažu da se na što bolji način maksimalno iskoristi dostupan ljudski potencijal uz usmjeravanje njihovog razvoja.

Efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima mora prvenstveno gledati na interes zaposlenika, jer zaposlenik mnogo bolje radi posao koji ga zanima.

Maksimalno iskorištenje ljudskih resursa moguće je samo ako im se omogući ostvarivanje osobnih ciljeva. Stoga poduzeća moraju svojim zaposlenima pružiti mogućnost za napredovanje, daljnji razvoj, novčane kompenzacije i priznanje njegovog rada i truda kao izuzetno bitnog čimbenika u uspjehu poduzeća. Stoga se velika pažnja pridaje psihološkim i socijalnim komponentama zaposlenika. Stoga je znanost upravljanja ljudskim resursima danas interdisciplinarna djelatnost, gdje menadžeri trebaju znati osnove psihologije, prava, sociologije i

²⁷ Bahtijarević Šiber, F., (1998) Informacijska tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalima, SP 7/98, Zagreb, str.

ekonomije, da bi mogli steći kompletnu sliku o svojim zaposlenicima. Trebaju znati razumjeti društvene i osobne potrebe zaposlenika kako bi znali koliko vrijedi njihov rad.

121

Kroz kvalitetnu analizu odnosa sa zaposlenima poduzeće ima kvalitetan uvid u procese i aktivnosti koje treba promijeniti. Tehnikama upravljanja i motiviranja zaposlenika omogućava se maksimalna eksploatacija ljudskih resursa na društveno odgovoran način. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je najvažnija poslovna aktivnost svakog poduzeća.

Za upravljanje ljudskim potencijalima neophodan je individualan pristup. Čovjek, kao biće sa svijesti i vlastitim potrebama, htijenjima, motivima i ambicijama, koje je unio u organizaciju, s pozitivnim ili negativnim utjecajem, treba od strane menadžera biti kao takav prepoznat, da bi njegove kvalitete dalje razvijao, s njima upravljao.

Kod upravljanja ljudskim potencijalima, menadžer treba planirati, sa zadaćom da neizvjesnost pretvori u izvjesnost. Mada na nepredviđene okolnosti i situacije menadžer nema utjecaja, bez planiranja će izrada strateškog plana biti slaba, jer je onda upravljanje ljudskim potencijalima prepušteno slučaju. Kod ovog planiranja prepoznaju se dalekosežne potrebe za određenom vrstom osoblja na nivou organizacije.

Analiza posla je vrlo važan element za strategiju upravljanja ljudskim potencijalima, gdje se vodi računa o procjeni sadašnjih i budućih poslova, reorganizaciji, kao i određenim odlukama. Vezano je za razinu posla, gdje se analizira posao, vodeći računa o znanjima, vještinama i obavezama, koje su potrebne kod zaposlenika za obavljanje posla prema zadanim standardima kojima se mogu prosuditi organizacijski ciljevi (pokazatelji rezultata). Odnosi se na znanja, vještine i sposobnosti koje su zaposlenicima potrebne za što uspješnije obavljanje svojih radnih zadataka. Pribavljanje i odabir zaposlenika je proces prepoznavanja onog kandidata, između više njih, čija znanja, sposobnosti, osobine ličnosti, motivacija i drugo u najvišem stupnju odgovaraju zahtjevima posla, te potom njihovo predlaganje organu koji je nadležan za prijem i raspoređivanje zaposlenika u organizaciji. Ovaj postupak je vrlo važan, zahtjevan i odgovoran za voditelja upravljanja ljudskim potencijalima, kojem se pridaje velika važnost. Postavljanjem zaposlenika na radna mjesta koja odgovaraju njihovom znanju, sposobnostima i motivaciji, dobiva se kvalitetniji njihov doprinos u organizaciji, što ima utjecaj na temeljna načela funkcioniranja organizacija: efektivnost, efikasnost i ekonomičnost.

Važan segment ukupnog procesa pribavljanja i odabira osoblja je izbor odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanja sukladnosti između zahtjeva posla, odnosno radnog mjesta i individualnih mogućnosti kandidata.²⁸

Pod konvencionalnim metodama se misli na: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe, diplome, preporuke, psihologijski testovi, testovi inteligencije, intervju i drugo. Kao nekonvencionalne metode navode se: poligrafsko ispitivanje, grafološke analize, testiranje na drogu i drugo, kao i testovi provjere znanja, kao selektivni element prije intervjua.

Ocjenjivanje zaposlenika, kao dio strateškog upravljanja ljudskih potencijala, postupak jepraćenja i analize radne uspješnosti. Ocjenjivanje je jedno od središnjih načela jer ukazuje na eventualne potrebe za promjenama, čime se strategijski ciljevi prevode u individualne zadatke i standarde radne uspješnosti. Ocjena radne uspješnosti je jedan od parametara za sustav plaća, nagrađivanja, napredovanja i ostalog. Temeljem ocjenjivanja preraspodjeljuju se radna mjesta, te će tako zaposlenik drugi posao za koji je više spodoban obavljati bolje, s više motivacije, čime pridonosi radnoj efektivnosti.

Nisu dobri rezultati nagrađivanja zaposlenika isključivo prema ocjeni nadređenih. Nagrađivanje uspješnih zaposlenika motivira ostale zaposlenike, a oni koji su nagrađeni, zbog kvalitete, radnog učinka, predanosti svom zadatku i njegovom izvršenju, motivirani su za još bolji i kvalitetniji rad, te su primjer ostalim zaposlenicima da se može napredovati.

Kod napredovanje zaposlenika, misli se na nekoliko čimbenika. Jedan od njih je obrazovanje i usavršavanje, koji su ključna poluga za razvoj ljudskih potencijala. Ciljevi obrazovanja u organizaciji su neposredno vezani za ciljeve i potrebe razvoja organizacije i zaposlenika kao cjeline. Kako zbog napretka tehnologije znanje vrlo brzo zastarijeva, potrebno je ulagati u znanje, da bi organizacija ostala konkurentna na globalnom tržištu.

Za razvoj karijere i napredovanje u organizaciji, ako zaposlenik ne može napredovati, a ima potencijal i znanje za to, može otići u drugu organizaciju. Stoga menadžer treba zadržati takve zaposlenike, dajući mu mogućnost dokazivanja i mogućnost daljnjeg napredovanja.

Sve to naravno prati i veća plaća, koja je ekvivalent za rad zaposlenika. U tradicionalnim sustavima, zaposlenici su plaćeni prvo prema vrsti posla koji obavljaju, a tek zatim prema

²⁸ <https://www.ceps.edu.ba/Files/DIT/Godina%202%20Broj%201/11.pdf?ver=1>

njihovom osobnom doprinosu poslu. Danas je prisutna praksa da se zaposlenici, pogotovo oni u informatičkom sektoru bolje nagrađuju za svoj rad.

3. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ DD

3.1. Podaci o poduzeću

Kraš se javlja 1911. godine pod nazivom UNION, tvornice koja je u Zagrebu počela s industrijskom proizvodnjom čokolade, kao prvi proizvođač ove vrste u jugoistočnoj Europi. Vrlo brzo su se prepoznale kvalitete proizvoda, te slastice UNION-a postaju glavni opskrbljivač bečkog dvora. Tvrtka Bizjak iz Zagreba, započinje 1923. godine s proizvodnjom dvopeka, vafla i keksa, te vrlo brzo postaje poznata u široj regiji po kvalitetnim domaćim keksima. Poslije Drugog svjetskog rata, točnije 1950 godine, dolazi do spajanja UNION-a, Bizjaka, te nekolicine manjih proizvođača konditorskih proizvoda, pod jednim imenom Josip Kraš. Od tada poduzeće počinje proizvodnju kakao proizvoda, vafla i keksa te bombona. Kraševi stručnjaci na temelju originalnih recepata stvaraju nove slastice, čime povećavaju ponuda asortimana, uz daljnje zadržavanje primata u cijeloj regiji.²⁹

Godine 1992. dolazi do transformacije u dioničko društvo Kraš, te od tada počinje suvremeni razvoj i organizacija kompanije. Postala je tržišno orijentirana kompanija čiji su proizvodi prisutni i priznati na svjetskim tržištima. Dovoljno je reći samo neke nazive proizvoda, da se odmah zna da su to Kraševi specijaliteti: Bajadera, Griotte desert, Dorina čokolade, Životinjsko carstvo, Domaćica, Napolitanke, Kiki i Bronhi bombone, ali i još mnogi proizvodi dobro poznati brojnim potrošačima.³⁰

²⁹ [https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca\(14.02.2022.\)](https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca(14.02.2022.))

³⁰ Ibid,

Godišnja proizvodnja premašuje količinu od 33.000 tona konditorskih proizvoda, dok se skoro polovina od toga izvozi na sva svjetska tržišta. Razvoj je usmjeren prema daljnjem snažnom izvozu, dok se naglasak stavlja na jačanje vodeće pozicije na tržištima regije. Na tim tržištima Kraš d.d. posluje preko svojih komercijalnih podružnica. Za ostvarenje postavljenih ciljeva garantiraju sa svojim bogatim iskustvom, visoko motiviranim zaposlenicima, uz kreativno usmjerenje na razvoj kompanije.³¹

3.1.1. Organizacijska struktura

Matično društvo posluje pod nazivom: Kraš prehrambena industrija d.d. Zagreb. Ovisna društva su proizvodna i komercijalna društva, navedena u nastavku.

Proizvodna društva:

- Karolina d.o.o. Osijek - tvornica keksa, vafla i slanica,
- Mira a.d. Prijedor - tvornica keksa i vafla.

Komercijalna društva:³²

- Kraš-trgovina d.o.o. Zagreb,
- KRAŠ trgovina d.o.o. Široki Brijeg, Krašcommerce d.o.o. Ljubljana,
- Kraškomerc Kraš dooel Skopje,
- Kraš Commerce d.o.o. Beograd.

Posluju prema Zakonu o trgovačkim društvima i Statutu Kraš prehrambene industrije d.d., prema kojima poslove Društva vodi Uprava sastavljena od tri člana, s predsjednikom Slavkom Ledićem i članovima Davorom Bošnjakovićem i Damirom Bulićem. Nadzorni odbor ima sedam članova koje imenuje Uprava, nadzire njezin rad i obavlja druge poslove predviđene Zakonom i Statutom.

³¹ Ibid,

³² <https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf> (22.04.2022)

Članove Nadzornog odbora bira Glavna skupština Društva, osim jednog člana kojeg, kao predstavnika radnika, imenuje Radničko vijeće sukladno Zakonu o radu. Na čelu nadzornog odbora je Ivan Parač, zamjenik mu je Ivan Dropulić, sa članovima: Aleksandar Seratlić, Ante Šalinović, Vedran Tolić, Nevena Pivac, Ana Mikuš Beban.

3.1.2. Misija

Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem svojih radnika stvaraju nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva.

3.1.3. Vizija

Nastavljajući svoje nasljeđe Kraš vide kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.

3.1.4. Ciljevi

Strateški cilj poduzeća je značajan porast udjela keksa i vafla na tržištu regije, uz stvaranje pretpostavki za snažniji plasman ovog asortimana na sva izvozna tržišta.

Ciljevi poduzeća Kraš d.d. su sljedeći: zadovoljstvo kupaca, jačanje brendova, rast i razvoj poduzeća, daljnje širenje na tržište, uvođenje inovacija, partnerstva i strateški savezi.

3.1.5. Strategije

Strategije Kraša su: strategija ulaganja i rasta, analiza tržišta i industrija sektorske studije, koncepti upravljanja i odgovornosti, projekti i studije o konkurentnosti. Ciljevi i strategije Kraša su dobri, jasno prikazani, mada nema navođenja vremenskog roka ispunjenja.

3.2. Analiza okoline

Analiza okoline se promatra kroz analizu eksterne i interne okoline.

3.2.1. Analiza eksterne okoline

Opće poslovno okruženje poduzeća Kraš može se promatrati s obzirom na ekonomsko, političko, pravno, ekološko, društveno i tehnološko okruženje. Pri procjeni stanja navedenih čimbenika na tržištu gdje se kompanija natječe uputno je koristiti PESTLE analizu, jednu od najčešće korištenih metoda, kada poduzeće prvi put ulazi na neko tržište ili želi bolje proučiti tržište na kojemu se natječe.³³

Ekonomsko okruženje Poslovanje Kraš Grupe tijekom 2018. godine odvijalo se u poslovnom okruženju obilježenom nastavkom trenda rasta gospodarstva, iako sporijim tempom u odnosu na prethodnu godinu. BDP u 2018. godini povećao se 2,6 % u odnosu na prethodnu, pri čemu je izvoz roba i usluga povećan 2,5 %, ali je u istom razdoblju uvoz roba i usluga povećan za 5,5 %. S obzirom na potrošnju Kraš bilježi porast što je najvećim dijelom generirano povećanjem neto plaća. Tijekom protekle godine postignuta je nagodba u postupku izvanredne uprave nad Agrokorom, a u tome je aktivnu ulogu imala i Vlada RH te to ujedno predstavlja i najznačajniji poslovni događaj u 2018. godini.³⁴

Ako se pogledaju rezultati tri godine kasnije, za 2021. godinu Kraš grupa potvrđuje pozitivne trendove i rast poslovanja u svim segmentima. Ostvareno je ukupno 1.082,8 milijuna kuna, s povećanjem u odnosu na 2020. godinu od 40,4 milijuna kuna, odnosno 3,9 % više konsolidiranih ukupnih prihoda. Ako se pogleda ostvarena dobit prije oporezivanja, ona je 38,2 milijuna kuna, s

³³ Porter E., M. (1998) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, str: 17

³⁴ Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr/filestore/Kras-godisnje-izvjesceza2018.godinu.pdf>

povećanjem od 12,9 milijuna kuna, 50,7 % povećanje u odnosu na 2020. godinu. Povećanje neto dobiti je bilo 4,9 milijuna kuna, 19,4 %, u iznosu od 30 milijuna kuna, koja je i pripisana neto dobit kapitalu Matice.

S obzirom na izvoz u prethodnoj godini, on se povećao na 48,6 % pri čemu je izravan izvoz ostvaren u više od 30 zemalja svijeta. Na prekomorskim tržištima povećan je izvoz u Saudijsku Arabiju i Australiju, te je nastavljen značajan i stabilan izvoz u Kanadu i SAD kao već tradicionalna izvozna tržišta. Porast izvoza također je zabilježen u regiji i to BiH, Sjevernoj Makedoniji, Srbiji, Crnoj Gori, kao i Austriji, Nizozemskoj, Njemačkoj i Švedskoj. Uz ovaj rast otvorena su i neka nova tržišta s perspektivom rasta u narednim godinama. Temeljne aktivnosti kojim je ostvaren rast bile su aktivnosti s ciljem naglašavanja komparativnih prednosti Kraša u odnosu na konkurente te novitete u asortimanu.

Cilj je zadržavanje leaderskog položaja na tradicionalnim tržištima zemalja u regiji, a ujedno i jačanje konkurentnosti na tržištima EU-a i u prekomorskim zemljama. U planu su i značajna ulaganja u modernizaciju postojećih proizvodnih pogona i preuzimanje tvrtki u regiji čime će se, sinergijskim učincima, dodatno osnažiti i nadograditi Kraševo ukupno poslovanje.

Dokapitalizacijom će se povećati dugoročni izvori vlastitih sredstava i financijska stabilnost. Za Kraš su posebno bitni pokazatelji kao što su osobna potrošnja, razina raspoloživog dohotka te kretanja u trgovinama na malo. Pad rasta BDP-a na tržištima relevantnim za poslovanje poduzeća, moglo bi negativno utjecati na prihode poduzeća smanjenjem potrošnje ili prelaskom potrošača sa brendiranih proizvoda na privatne marke trgovina. Kraš nastoji umanjiti taj rizik diverzifikacijom poslovanja širenjem na nova tržišta.

Kraš d.d. je uskladio poslovnu politiku s odredbama Zakona o nepoštenoj trgovačkoj praksi te se pristupilo se potpisivanju novih. U tom procesu prilagodbe zakonodavac je istupio s više različitih tumačenja pojedinih stavki Zakona i to je dodatno usporilo potpisivanje novih ugovora. U prvim mjesecima primjene Zakona, odnosno u fazi definiranja ugovornih odnosa (travanjsvijbanj) kod nekih je kupaca izostao dio planirane realizacije.³⁵

Kraš kao proizvođač prehrambenih proizvoda usmjeren je na strogu i opsežnu regulativu vezanu uz ljudsku prehranu, sigurnost proizvoda i radnika te zaštitu okoliša. Proizvodnja hrane rezultira velikim količinama otpada, ispuštanjem štetnih tvari u atmosferu i vode te je grupa zbog toga

³⁵ Isto,

dužna nabaviti različite dozvole i strogo se pridržavati propisa. Kako kontrola vezana uz zdravlje, sigurnost i zaštitu okoliša postaje sve stroža grupa posluje sa velikim rizikom kazni regulatora stoga Kraš nastoji anticipirati i sve promjene i održavati usklađenost sa svim regulativama. S obzirom na tehnologiju, zabilježenu se neke investicijske aktivnosti u 2018. godini usmjerene inovacije u proizvodnju i pakiranje gotovih proizvoda, unaprijeđena je i oprema na postojećim linijama te razvoj ostalih poslovnih funkcija. Uloženo je i u novu opremu za preradu kakao mase te su obavljene zamjene dotrajalih setova formi za dva Kraševa proizvoda. Nabavljene su forme za nove mogulske proizvode i dodatna oprema za paletno pakiranje proizvodnih linija bombona. U tijeku je i projekt osiguranja mikroklimatskih uvjeta u proizvodnji mogulskih proizvoda. Za potrebe proizvodnje tvrdih punjenih bombona instaliran je novi duplikator za temperiranje punjenja te su nabavljene nove forme za tvrde i punjene bombone. Također, Kraš je prepoznao važnost inovacija i ulaganja te je iz tog razloga oformio posebnu službu za razvoj i inovacije postojećih i novih proizvoda, unutar Sektora razvoja, investicija i kontrole. Upravo je to jedan od razloga zbog kojih su Kraševi proizvodi kontinuirano pri vrhu odabranih proizvoda potrošača. Ekološki čimbenici S obzirom na ekološke čimbenike, usmjereni su prema odgovornom ponašanju prema okolišu i energetsom upravljanju. Te rade na izgradnji, poboljšanju u unapređenju sustava upravljanja okolišem i energetsom učinkovitošću sukladno normama ISO 14001 i ISO 50001. O okolišnim indikatorima vođena je evidencija, izrađeni su svi relevantni izvještaji koji su dostavljeni nadležnim tijelima javne uprave i koji su time postali javni i dostupni na uvid svim zainteresiranima. O uspješnoj primjeni i pridržavanju zakona i propisa o zaštiti okoliša svjedoči i izostanak bilo kakvih tužbi, pritužbi, novčanih kazni ili sankcija u izvještajnom razdoblju.

Poduzeće Kraš prije svega suradnjom s društvenim zajednicama utječe na društvo. Usko surađuje s više srednjoškolskih i visokoškolskih ustanova iz cijele Hrvatske te prima na praksu učenike iz strukovnih srednjih škola i studente. Nadalje, Društvo je domaćin i stručnih posjeta studenata fakulteta, veleučilišta i visokih škola te učenika strukovnih srednjih škola prehrambenog usmjerenja iz cijele regije. U sklopu posjeta studenti i učenici obilaze tvornice i upoznaju se s cjelokupnim proizvodnim procesom od zaprimanja sirovina, preko proizvodnje do skladištenja gotovih proizvoda. Uz stručne posjete Kraš organizira i posjete učenika osnovnih škola i srednjih škola drugih usmjerenja. U sklopu takvog posjeta učenici sudjeluju u programu „Put u Tvornicu čokolade“ te se, kroz zabavnu radionicu i posjet tvornici, upoznaju s procesom i poviješću izrade

čokolade od kakaovca do čokoladne table. Kraš već godinama pažljivo sudjeluje u sponzorstvima. U tu svrhu odabire kvalitetne kulturne i sportske događaje, te one projekte koji promoviraju prave vrijednosti, a ističu ih kvaliteta, posebnost i korist koju realizacija projekta predstavlja za hrvatsko društvo. Kroz sponzorska sudjelovanja Bajadera već godinama je prisutna na velikim kulturnim događanjima poput Dubrovačkih ljetnih igara, Sinjske alke i slično.

3.2.2. Analiza interne okoline

Lanac vrijednosti je značajan element strategijskog konteksta poduzeća kojim se linearnim sistemom pokazuje proces stvaranja vrijednosti promatrane organizacije. Njime se poduzeće shvaća kao dinamička cjelina povezanih funkcija i njihovih međusobno jasnih odvojenih aktivnosti. Svaka aktivnost ima svoju posebnu, individualnu ulogu u cjelovitom funkcioniranju poduzeća. Pri tome je svaku od ovih funkcija u konceptu lanca vrijednosti moguće promatrati kao jednu od njegovih karika koja posebno doprinosi, sudjelujući u sinergijski koncipiranom i upravljanom poslovnom procesu, stvaranju i povećanju vrijednosti poduzeća.³⁶

Porter je naveo kako je svako poduzeće kolekcija aktivnosti koje ostvaruju dizajn, proizvodnju, tržište, opskrbu i podržavaju svoj proizvod. Sve se te aktivnosti mogu predstaviti lancem vrijednosti. Lanac vrijednosti poduzeća i način na koji se obavljaju pojedine aktivnosti odraz su njezine povijesti, strategije, njezinog pristupa provođenju strategije i ekonomike koja se nalazi u tim aktivnostima.³⁷

Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost, a sastoji se od vrijednosne aktivnosti i marže. Vrijednosne aktivnosti su fizički i tehnološki različite aktivnosti koje tvrtka provodi. To su elementi pomoću kojih tvrtka stvara proizvod vrijedan svojim kupcima. Marža je razlika između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti te se može mjeriti na više načina. Lanci vrijednosti dobavljača i posrednika također uključuju maržu, koju je bitno izdvojiti u razumijevanju izvora troškovne pozicije tvrtke, budući da su marže dobavljača i posrednika dio

³⁶ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM Naklada, Zagreb, str.190.

³⁷ Porter, M. (2008) *Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, str.

ukupnog troška koji snosi kupac. Svaka vrijednosna aktivnost koristi kupljene inpute, ljudske resurse i neki oblik tehnologije kako bi obavila svoju funkciju. Osim toga, svaka vrijednosna aktivnost upotrebljava i stvara informacije, kao što su podaci o kupcima, parametri izvedbe i statistika proizvoda s greškom. Vrijednosne aktivnosti također mogu stvoriti financijsku imovinu, kao što su zalihe i potraživanja, ili obveze.

Lanac vrijednosti sastoji se od primarnih i pomoćnih aktivnosti. Pomoćne aktivnosti odnose se na infrastrukturu poduzeća, management ljudskih resursa, tehnološki razvoj i nabavu resursa.

Primarne aktivnosti su ulazna logistika (inputi), operacije (aktivnosti), izlazna logistika (outputi), marketing i prodaja i usluge.

52

Pomoćne aktivnosti pružaju podršku primarnim aktivnostima, kao i jedna drugoj, osiguravanjem kupljenih inputa, tehnologije, ljudskih resursa i raznih funkcija diljem tvrtke. Infrastruktura tvrtke nije povezana s određenim primarnim aktivnostima, već podupire cijeli lanac.

Ulazna logistika odnosi se na aktivnosti vezane za zaprimanje, skladištenje i raspodjele inputa prema proizvodima, kao što su rukovanje materijalima, skladištenje, kontrola zaliha i povrati dobavljačima.

Navedena aktivnost je izrazito bitna za sva poduzeća jer se odnosi na inpute koji su potrebni za dobivanje finalnog proizvoda. Na primjeru Kraša, već je navedeno kako je Kraš fokusiran isključivo na nabavku najkvalitetnijih sastojaka za svoje proizvode. Iako relativno skupi kakaovac trebaju uvoziti, 60% sirovina poput šećera, biljne masnoće, mlijeka i mliječne masnoće, te brašna se nabavlja od domaćih proizvođača. Iako potiču domaće dobavljače ipak su njihovi dobavljači u većini slučajeva i do 30% skuplje od onih što konkurencija plaća u inozemstvu.³⁸

Svaki sastojak se pažljivo skladišti i čuva na odgovarajućem mjestu kako ne bi izgubilo na svojoj kvaliteti. Druga aktivnost u lancu vrijednosti odnosi se na operacije koje su vezane za pretvaranje inputa u konačni oblik proizvoda, kao što su obrada, pakiranje, sastavljanje, održavanje opreme, testiranje, tiskanje i rukovanje postrojenjem.⁴⁰

³⁸ <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom>

⁴⁰ Porter, M., nav.dj., str. 52.

U Krašu vrlo pažljivo biraju ambalažu za svoje proizvode te su većinom fokusirani na kartonske ambalaže te su na taj način i ekološki osviješteni. Također, u posljednjih par godina velike svote su uložene u postrojenja u tvornici te za nabavku najnovijih strojeva za proizvodnju najboljih čokolada. Osim najnovije tehnologije, zaposlili su nekoliko desetaka ljudi kako bi mogli povećati svoju proizvodnju s namjerom da odgovore na željenu potražnju na tržištu. Izlazna logistika vezana je za prikupljanje, skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima, kao što su skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalima, aktivnosti dostave vozilima, obrada narudžbi i postavljanje rokova.

Potražnja za Krašovim proizvodima na domaćem, ali i na inozemnom tržištu je izrazito velika. Kraš surađuje s raznim distributerima, većinom veliki trgovački lanci, koji mu pomažu aplicirati proizvode na tržište. Kupci su jedan od važnih segmenata na koje menadžment Kraša svakodnevno vodi računa. Upravo su kupci ti koji Kraš navode na svakodnevni razvoj i plasiranje novih proizvoda, te bez kojih Kraš ne bi mogao ostvariti ovako dugogodišnje i uspješno poslovanje. Osluškujući potrebe i želje kupaca, stvara se poseban proizvodni asortiman koji prethodno prolazi brojne analize planiranja, kontrole, te procjene prodajnih rezultata. Kraš ima različite kupce. Oni se sastoje od onih poslovnih (trgovački lanci, trgovine, trafike i sl.), do onih kupaca u samim Kraševim trgovinama. Takva raširenost Kraševih proizvoda omogućava im i ostvarivanje značajnih prodajnih prihoda. Kraš je u svom poslovanju vrlo brzo uočio prednosti praćenja zadovoljstva kupaca i potrošača. Zbog toga već dugi niz godina prate njihovo zadovoljstvo kako bi mogli kvalitetno i učinkovito reagirati na promjene na ovom tržištu. Nakon izlazne logistike slijedi marketing i prodaja koja se odnosi na pružanje sredstava kojima kupci mogu kupiti proizvod, te njihovo poticanje da to i naprave, kao što su reklamiranje, promidžba, prodaja, određivanje cijene, izbor posrednika, odnosi s posrednicima i određivanje cijene. Kraš je vrlo jak na području marketinga što se može vidjeti po njihovim reklamama s angažiranjem poznatih osoba kao i po Instagram profilu. Zaštitno lice Kraša je zasigurno Ivan Rakitić koji je zadužen za reklamiranje keksa "Domaćica" pa samim time i cijelog brenda. Isto tako na Instagram profilu vrlo često imaju nagradne igre s kojim privlače ciljnu skupinu ljudi te povećavaju opseg svojih kupaca. Od nedavno surađuju i s poznatim brendom za dostavu hrane i stvari, "Glovo", s čime pokazuju da prate trendove i da se prilagođavaju potrebama tržišta. Posljednja primarna aktivnost odnosi se na pružanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja

vrijednosti proizvoda, kao što su montaža, popravci, obučavanje, nabava dijelova i korekcije proizvoda.³⁹

Transfer znanja je ključan faktor za održavanje konkurentnosti na tržištu te se Kraš posebno ističe u znanju i vještinama radnika, stoga se može zaključiti kako je mnogo pažnje usmjereno na ulogu tacitnog znanja u organizacijskom procesu stvaranja znanja i na prijenos tacitnog znanja kroz organizaciju.

3.3. SWOT analiza

Pod snagom poslovanja Kraš d.d. može se istaći da imaju mnogo proizvodnih linija, česte su inovacije u okusima slatkog programa, već postojećih proizvoda. Posebno se ističe u novim okusima program Dorina. Ekonomiju razmjera ostvaruju širokim prekrivanjem tržišta. Velika im je povijest iskustva kod procesa proizvodnje kao i u prodaji. Posjeduju kvalitetno organiziran marketing, u koji stalno ulažu, što ne dopušta kupcima nimalo ravnodušnosti. Imaju stručnu radnu snagu, u koji se od strane poduzeća kontinuirano ulaže kroz cjeloživotno obrazovanje. Ulaže se u istraživanja i razvoj novih proizvoda, što je dovelo do proširenja osnovnih linija proizvoda s novim okusima i izgledima drugačijeg pakiranja već postojećih proizvoda kojima ostvaruju veliku prodaju na tržištu. Može se slobodno reci da je Kraš poznat brend u cijelom svijetu s kvalitetnom upravom koja ima dobar stil upravljanja, uz prilagođavanje promjenama. Kroz ekonomiju razmjera doprinosi se dobrom upravljanju financijama, dovodi do niskih troškova poslovanja uz odličnu razrađenu strategiju. Portfeljom dobro upravljaju.

Pod slabostima poslovanja misli se na loše događaje koji mogu biti neodgovarajuća linija proizvoda, loš plan marketinga za određene segmente, gubitak goodwilla što može dovesti do rasta proizvodnih troškova. Sukobi koji mogu nastati unutar organizacije mogu dovesti do neodređenosti strateških ciljeva, neusmjerenog rasta. Kod neodgovarajućih kadrova dolazi do smanjenja kontrole i kvalitete proizvoda, dok velika inozemna konkurencija dovodi do smanjenja profitne marže, jer u suprotnom nema ostvarenja veće konkurentske pozicije posebno na novim tržištima.

³⁹ Isto, str. 55

Prilike poduzeća Kraš mogu biti brojnost proizvodnih linija, proširenje osnovne djelatnosti investiranjem u Krašograd. Poduzeće konstantnim inovacijama i istraživanjima ulazi na nove segmente tržišta, čime povećava troškovne i druge konkurentske prednosti. Primjenom filozofije inovacija i istraživanja kroz diverzifikaciju u nove poslove Kraš osvaja nova inozemna tržišta, vertikalnom integracijom prema naprijed i prema natrag prevladava ulazne barijera čime smanjuje rivalstvo kod konkurencije.

Prijetnje na koje Kraš može naići je porast broja domaćih i inozemnih konkurenata, čime se smanjuje cijena proizvoda kod Kraša, ali se može mijenjati i ukus potrošača. Prijetnja može biti ekonomska kriza, porast troškova radne snage, usporeni rast tržišta, nepovoljna politika vlade, koje Kraš može prevladati navedeno uz kvalitetnu organizaciju poslovanja, uz ostvarenje visokog profita.

Tablica 1. SWOT analiza Kraša

<p style="text-align: center;"><u>SNAGE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Najveći hrvatski proizvođač slatkiša *Stoljetna tradicija i receptura *Svjetski priznati brend *Jedini koji u svom proizvodnom programu ima sve tri osnovne grupe konditorskih proizvoda- proizvode od kaka, bombonske proizvode te kekse i vafle *Kraš je prvi u svojoj branši uspostavio i potvrdio sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 *Kvalitetna pokrivenost regije- snažna distributivna mreža 	<p style="text-align: center;"><u>SLABOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Ljudi se više okreću zdravom načinu života, što isključuje upotrebu proizvoda koji u sebi sadrže velike količine šećera *Kraš bi trebao biti odvažniji i u aktivizacijama i u drugim oblicima povezivanja koje bi mu na regionalnom tržištu u znatno kraćem roku ojačali položaj *Nedostatak inovativnosti u razvoju novih proizvoda
<p style="text-align: center;"><u>PRILIKE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Prepoznatljivost benda *Otvaranje čokoladnih barova *Širenje u regiji *Zauzimanje tržišnog udjela u inozemstvu 	<p style="text-align: center;"><u>PRIJETNJE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Uvozna konkurencija *Ulazak u EU – pojava novih i jakih konkurenata

Izvor: Izrada autorice

Godine 2017. Kraš je proveo zadnju analizu zadovoljstva potrošača, u kojoj se pokazalo da je indeks zadovoljstva potrošača bio 83,14 %, uz jedinu primjedbu zbog visokih cijena Krašovih proizvoda.

3.4. Upravljanje ljudskim resursima u Kraš d.o.

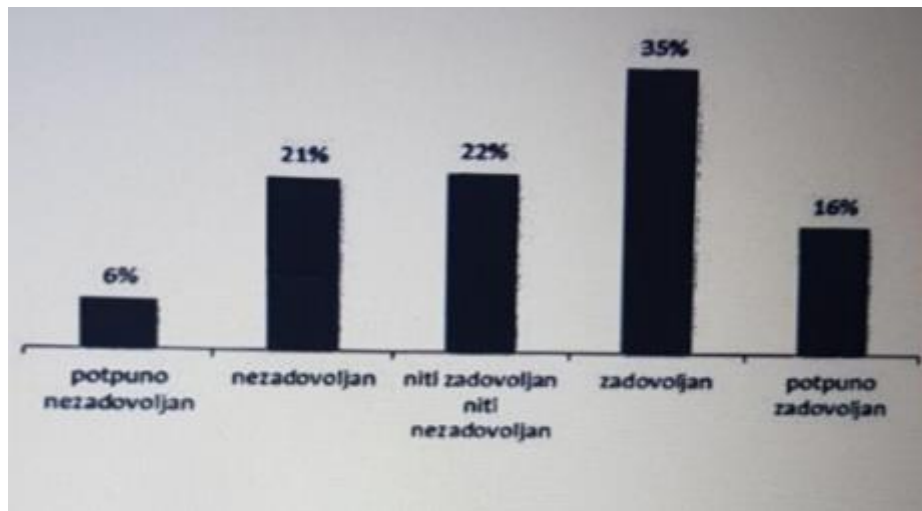
Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Kraš ostvaruje se uz visok stupanj socijalne osjetljivosti za potrebe radnika, uz poštivanje interesa dioničara. Obraća se pažnja na prepoznavanje potencijala zaposlenika, sustavno se ulaže u stjecanje novih znanja i vještina, uz otvorene mogućnosti da zaposlenici imaju osobni rast i razvoj karijere.

Vrši se regrutiranje, selekcija i izbor u svrhu zapošljavanja novih djelatnika, čime se osigurava kontinuitet razvoja ljudskih resursa. Tako izabrani djelatnici će svojim znanjem, vještinama, iskustvom i osobnošću najbolje odgovoriti na izazove okruženja u kojem poduzeće Kraš d.o. posluje. Obavlja se primjerena edukacija od samog početka rada novih zaposlenika, uvode se u posao, dok im stariji zaposlenici prenose svoja znanja i iskustva. Također se vrši kontinuirano cjeloživotno obrazovanje svih zaposlenika.

Kraš akademija je osnova sa ciljem da zaposlenici mogu planski usvajati nova znanja i vještine, uz praćenje svjetskih dostignuća, čime se može postići i postiže puna radna učinkovitost.

Sustavno se vrši poticanje inovativnosti i kreativnosti zaposlenika, uz primerejn sustav nagrađivanja radnih rezultata.

Slika 8. Rezultati ankete zadovoljstva zaposlenika Kraš-a



Izvor: Kraš godišnje izvješće, rgfi.fina.hr

Kraš je krajem 90-tih godina prošlog stoljeća bio jedno od prvih poduzeća u Hrvatskoj osmislilo i implementiralo Projekt osposobljavanja menadžera kroz Program menadžerskog razvitka i školovanja, popularno nazvan Poslovna škola Kraš. Prepoznali su i nastavljaju s praksom investicija u obrazovanje, te time i investiranje u kvalitetu.

U Krašu vrlo pažljivo biraju ambalažu za svoje proizvode te su većinom fokusirani na kartonske ambalaže te su na taj način i ekološki osviješteni. Također, u posljednjih par godina velike svote su uložene u postrojenja u tvornici te za nabavku najnovijih strojeva za proizvodnju najboljih čokolada. Osim najnovije tehnologije, zaposlili su nekoliko desetaka ljudi kako bi mogli povećati svoju proizvodnju s namjerom da odgovore na željenu potražnju na tržištu. Izlazna logistika vezana je za prikupljanje, skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima, kao što su skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalima, aktivnosti dostave vozilima, obrada narudžbi i postavljanje rokova.

Prepoznata je vrijednost zaposlenika u poduzeću, koji su za njih najveća snaga i vrijednost, kao uvjet postizanja izvrsnosti. Izvršili su uključivanje svih važnijih procesa razvoja i planiranja ljudskih potencijala u program dugoročne poslovne politike društva, čime su povećali inovativnost i visoke poslovne ciljeve društva. Utemeljili su Kraš Akademiju, sa ciljem obrazovanja i razvoja ljudskih potencijala. Iste godine, 2017. kada su vršili istraživanje

zadovoljstva kupaca, uradili su i analizu zadovoljstva svojih zaposlenik, u kojoj je prikazan indeks zadovoljstva od 74 %. Često su sponzori, najčešće se najpoznatijim svojim brendom, Bajaderom, na sportskim dešavanjima već dosta godina. Podržavaju također i kulturna dešavanja, kao što je Sinjska Alka. Često doniraju određene iznose novca u brojnim humanitarnim akcijama, već nekoliko godina su donatori za preko 50 djece iz obitelji koje su socijalno ugrožene, korisnika zaklade Djeca Hrvatske.

3.5. Financijski pokazatelji uspješnosti

Kraš d.d. je za 2021.godinu imao ukupne prihode 889.039.400 kuna, neto dobit je bila 14.430.000 kuna, dok su kratkoročne obveze bile 202.224.000 kuna. Temeljni kapital poduzeća je na kraju 2021. godine iznosio 599.448.400,00 kuna.

Tablica 2. Pokazatelji

		Ekonomičnost	1,0282
Ukupan prihod	1.076.328.218		
Ukupan rashod	1.046.808.359		
		Koef.tekuće likvidnosti	2,20
Kratkotrajna imovina	473.057.781		
Kratkoročne obveze	215.004.517		
		Koef fin.stabilnosti	0,88
Dugotrajna imovina	615.554.950		
Vlastiti kapital	599.448.400		
Dugoročne obveze	100.439.549		

		Pokazatelj aktivnosti	0,99
Ukupni prihod	1.076.328.218		
Ukupna imovina	1.088.612.731		
		Profitabilnost	3%
Neto dobit	30.385.511		
Ukupni prihod	1.076.328.218		
		Stupanj samofinanciranja	55%
Vlastiti kapital	599.448.400		
Ukupna imovina	1.088.612.731		

Izvor: izračun autora prema podacima iz arhive tvrtke Kraš d.d.

Pokazatelji ekonomičnosti prikazuju odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, tj. pokazatelj su koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Kod vrijednosti manjih od 1, pokazatelj pokazuje da je poduzeće poslovalo s gubitkom. Pošto je kod Kraš d.d. pokazatelj 1,03, poduzeće je poslovalo ekonomično, te je ostvarilo dovoljno prihoda da bi pokrilo rashode.

Koeficijent tekuće likvidnosti za poduzeće Kraš d.d. u 2021. u svim promatranim godinama bio je 2,20 što je pokazatelj da je kratkotrajna imovina veća od kratkoročnih obveza, te je vrijednost prešla 2, koja je idealna.

Koeficijent financijske stabilnosti pokazatelj je kako se koristi dugoročno financiranje za financiranje dugotrajne imovine. Poželjna vrijednost je manja od 1, što je kod Kraša slučaj, jer je 0,88, jer uz manju vrijednost veća je likvidnost i financijska stabilnost.

Pokazatelj aktivnosti računa se na temelju podataka iz bilance i izvještaja o dobiti. Pokazatelj aktivnosti za Kraš d.d. je za 2021. Godinu bio 0,99, što znači da je tvrtka na 1 kunu ukupne imovine ostvarila 0,99 lipa ukupnih prihoda, te stoga ostvaruje dovoljan obujam posla uz ulaganja u imovinu.

Pokazatelj profitabilnosti tvrtke Kraš d.d za 2021 godinu bio je 3%. Poželjna vrijednost pokazatelja profitabilnosti je što veća vrijednost.

Stupanj samofinanciranja je 55%, % što znači da je veći dio imovine financiran iz vlastitih izvora.

4. ZAKLJUČAK

Svrha strateškog upravljanja je pomoći poduzeću da pronađe načine da bude konkurentnije. U tu svrhu, provedba strateških planova upravljanja u praksi je najvažniji aspekt samog planiranja. Planovi u praksi uključuju utvrđivanje mjerila, ponovno usklađivanje resursa – financijskih i ljudskih – i postavljanje vodećih resursa za nadgledanje stvaranja, prodaju i implementaciju proizvoda i usluga.

Strateško upravljanje je proces postavljanja ciljeva, postupaka i ciljeva kako bi se tvrtka ili organizacija učinila konkurentnijom. U pravilu, strateško upravljanje gleda na učinkovito raspoređivanje osoblja i resursa za postizanje ovih ciljeva. Često strateško upravljanje uključuje ocjenu strategije, analizu interne organizacije i provedbu strategije u cijeloj tvrtki. U poslovanju je strateško upravljanje važno jer omogućuje poduzeću da analizira područja za poboljšanje poslovanja.

Važan dio strateškog upravljanja je upravljanje ljudskim resursima jer je danas neupitno kako su ljudski resursi jedan od ključnih čimbenika u postizanju konkurentske prednosti poduzeća. Dobra praksa upravljanja ljudskim resursima uključuje dobru politiku zapošljavanja, obrazovanja zaposlenika, mjerenje njihove uspješnosti, nagrađivanje, pravednu plaću, motiviranje zaposlenika.

KRAŠ d.d. je vodeći proizvođač konditorskih proizvoda koji uspješno posluje. Strateškom analizom poduzeća utvrđeno je kako su u 2021, godini ostvareni dobri poslovni rezultati, što je potvrdilo nastavak pozitivnih trendova i rasta poslovanja u svim segmentima. KRAŠ d.d. shvaća

značaj ljudskih resursa u postizanju ciljeva organizacije, te je tako upravljanje ljudskim resursima dio ukupne strategije poduzeća. Poduzeće zapošljava 2557 djelatnika. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u KRAŠ d.d. organizirani su unutar kadrovske službe koja djeluje u sklopu odjela za kadrovske, opće i pravne poslove. Poduzeće ima dobru praksu upravljanja ljudskim resursima i kontinuirano ulaže u zaposlenike.

U radu se pokazalo da je strateški menadžment bitan za uspjeh organizacije, ali i da je upravljanje ljudskim resursima neizostavan dio strategije poduzeća ako poduzeće želi biti uspješno. Strateška analiza pokazala je kako Kraš d.d. ima dobru strategiju i politiku upravljanja ljudskim resursima i kako je poduzeće uspješno. Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Kraš ostvaruje se uz visok stupanj socijalne osjetljivosti za potrebe radnika, uz poštivanje interesa dioničara. Obraća se pažnja na prepoznavanje potencijala zaposlenika, sustavno se ulaže u stjecanje novih znanja i vještina, uz otvorene mogućnosti da zaposlenici imaju osobni rast i razvoj karijere. Vršiti se regrutiranje, selekcija i izbor u svrhu zapošljavanja novih djelatnika, čime se osigurava kontinuitet razvoja ljudskih resursa. Tako izabrani djelatnici će svojim znanjem, vještinama, iskustvom i osobnošću najbolje odgovoriti na izazove okruženja u kojem poduzeće Kraš d.d. posluje. Obavlja se primjerena edukacija od samog početka rada novih zaposlenika, uvode se u posao, dok im stariji zaposlenici prenose svoja znanja i iskustva. Također se vrši kontinuirano cjeloživotno obrazovanje svih zaposlenika.

5. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević Šiber, F., (1998) Informacijska tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalima, *SP 7/98*, Zagreb,
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F. Sikavica, P. (2001)*Leksikon menadžemnta*, Masmedia, Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga, Zagreb
5. Blažević, Z. Tolušić, M. Mikolčević, M. (2010)Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXIII No. 2.
6. Buble M., et al (2005), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
7. Buble, M. (2000) *Managment*, Ekonomski fakultet, Split
8. Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*, Stega Tisak, Zagreb
9. Buble, M., Dulčić Ž., Dujanić, M., (2005) *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
10. Buble, M., et.al. (1997) *Strategijski management*, EF Split, Split
11. Certo, C. S.; Peter, J. P. (1993) *Strategic Management: a Focus on Proces*. 2nd ed. Burr Ridge, Illinois, Austin Press Irwin.
12. Ferenčić, A. (1997) *Upravljanje promjenama*, Izvori, Zagreb
13. Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM Naklada, Zagreb
14. Galetić, L. (2005) U: Buble, M. (red) et.al. *Strateški menadžment*. Sinergija, Zagreb
15. Godišnje izvješće Grupe Kraš (2019). dostupno na: <https://www.kras.hr › filestore › Krasgodisnje-izvjesce-za2018.godinu.pdf>
16. Gonan Božac, M. (2008) SWOT analiza i TOWS matrica- sličnosti i razlike, *Ekonomska istraživanja*, Vol.21, No.1.
17. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796\(12.04.2022\)](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796(12.04.2022)).

18. <https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/KRAS-godisnje-izvjesce-za-2019.godinu.pdf>
(22.04.2022) <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijskaizvjesca>(14.02.2022.)
19. <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom>
20. <https://www.ceps.edu.ba/Files/DIT/Godina%202%20Broj%201/11.pdf?ver=1>
21. Porter E., M. (1998) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York
22. Porter, M. (2008) *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb
23. Vučemilović, V., Ključević, T. (2016) *Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d.*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Mostar
24. Weihrich, H., Koontz H. (1998) *Menedžment*. Mate d.o.o., Zagreb

POPIS SLIKA

Slika 1 - Ključni aspekti menadžment procesa	4
Slika 2 - Ključne komponente efektivnog menadžera.....	5
Slika 3. Etape procesa strateškog menadžmenta.	9
Slika 4. Dimenzije eksterne okoline	10
Slika 5. Matrica SWOT analize	16
Slika 6. TOWS matrica	19
Slika 7. Utjecaj obrazovanja	21

POPIS TABLICA

Tablica 1. SWOT analiza Kraša	35
Tablica 2. Pokazatelji	37

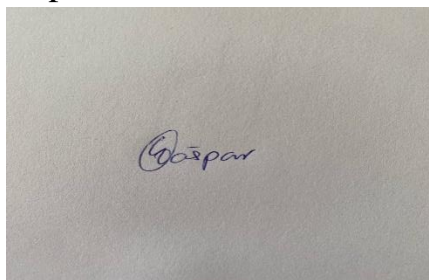
IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja **Ljiljana Gašpar, 0275068483** izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni rad pod naslovom: **Strateški menadžment i ljudski potencijali na primjeru Kraš d.d.** na studiju: **Financijski menadžment** izradila samostalno, pod mentorstvom **Jelene Kiš**.
- Sam u izradi koristila navedenu literaturu i pri tome se pridržavala etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasna 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**.

Datum:23.09.2022.

Potpis:

A rectangular area containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and appears to read 'Ljiljana Gašpar'.