

Stavovi i mišljenja zaposlenika o strategijskom menadžmentu

Kovačić, Igor

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:985462>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Financijski menadžment

IGOR KOVAČIĆ

STAVOVI I MIŠLJENJA ZAPOSLENIKA O
STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU U PODUZEĆU

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2021. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Financijski menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

STAVOVI I MIŠLJENJA ZAPOSLENIKA O
STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU U PODUZEĆU

Mentor:

dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.

Apsolvent:

Igor Kovačić

Naziv kolegija:

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

JMBAG studenta:

0066176384

S A D R Ź A J :

<u>SAŽETAK</u>	1
<u>SUMMARY</u>	2
<u>1. UVOD</u>	3
<u>1.1. Predmet i cilj rada</u>	4
<u>1.2. Izvori podataka</u>	4
<u>1.3. Metodologija rada</u>	4
<u>1.4. Sadržaj i struktura rada</u>	5
<u>2. TEORIJSKO POIMANJE MENADŽMENTA</u>	7
<u>2.1. Definicija pojma menadžment</u>	7
<u>2.2. Menadžerske funkcije</u>	10
<u>3. ANALIZA SEKTORA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ</u>	17
<u>3.1. Teorijsko poimanje poduzetnika, poduzetništva i poduzeća</u>	17
<u>3.2. Teorijsko poimanje malih i srednjih poduzeća</u>	20
<u>3.3. Sektor malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj</u>	21
<u>3.4. Značaj malih i srednjih poduzeća za Republiku Hrvatsku i Europsku uniju</u>	23
<u>4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA</u>	26
<u>4.1. Definiranje pojma strategija</u>	26
<u>4.2. Definiranje pojma strategijski menadžment</u>	28
<u>4.3. Osnovne sastavnice strategijskog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima</u>	31
<u>4.3.1. Analiza okoline</u>	31
<u>4.3.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja</u>	33
<u>4.4.3. Formuliranje strategije</u>	37
<u>4.3.4. Implementacija strategije</u>	38
<u>4.3.5. Kontrola i evaluacija strategije</u>	40
<u>4.5. Značaj i važnost strategijskog menadžmenta za mala i srednja poduzeća</u>	42
<u>5. ISTRAŽIVANJE O STAVOVIMA I MIŠLJENJIMA ZAPOSLENIKA O STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU</u>	44
<u>6. ZAKLJUČAK</u>	56
<u>7. POPIS LITERATURE</u>	58
<u>7.1. Knjige</u>	58

<u>7.2. Članci</u>	59
<u>8. POPIS ILUSTRACIJA</u>	60
<u>8.1. Popis tablica</u>	60
<u>8.2. Popis grafikona</u>	60
<u>ŽIVOTOPIS KANDIDATA</u>	62

SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća smatraju se važnim pokretačima gospodarskog razvoja u cjelini. Ona generiraju nove proizvode, nova radna mjesta u kojima se u konačnici zapošljavaju radnici te pridonose u pogledu povećanja proizvodnje, ali isto tako i izvoza. Mala i srednja poduzeća u središtu su pažnje nacionalnih ekonomija.

Primjena strategijskog menadžmenta predstavlja nužnost za svaku organizaciju, a posebice je bitan i za mala i srednja poduzeća koja su u vrijeme pandemije COVID-19 ujedno i najranjivija na vanjske faktore. Iz tog je razloga veoma bitno da svi zaposlenici budu upoznati s procesom strategijskom menadžmenta te da aktivno sudjeluju i doprinose u fazama njegova provođenja.

Ključne riječi: menadžment, strategija, poduzeće, strategijski menadžment, mala i srednja poduzeća

Title in English: Attitudes and opinion of employees on strategic management in the company

SUMMARY

Small and medium-sized enterprises are considered important drivers of economic development as a whole. They generate new products, new jobs in which workers are ultimately employed, and contribute in terms of increasing production, but also exports. Small and medium-sized enterprises are the focus of national economies.

The application of strategic management is a necessity for every organization, and it is especially important for small and medium enterprises, which at the time of the COVID-19 pandemic are also the most vulnerable to external factors. For this reason, it is very important that all employees are familiar with the strategic management process and that they actively participate and contribute in the phases of its implementation.

Keywords: management, strategy, enterprise, strategic management, small and medium enterprises

1. UVOD

Tema ovog specijalističkog završnog rada nosi naslov „*Stavovi i mišljenja zaposlenika o strategijskom menadžmentu u poduzeću*“. Iako je tema na prvi pogled veoma široka i opširna u ovom slučaju riječ je o povezivanju teorijskih saznanja s praktičnim saznanjima dobivenih putem provedenog anketnog istraživanja u kojem je u ukupni uzorak prikupljeno 101 ispitanika.

Mala i srednja poduzeća smatraju se važnim pokretačima gospodarskog razvoja u cjelini. Ona generiraju nove proizvode, nova radna mjesta u kojima se u konačnici zapošljavaju radnici te pridonose u pogledu povećanja proizvodnje, ali isto tako i izvoza. Mala i srednja poduzeća u središtu su pažnje nacionalnih ekonomija. Postoji više klasifikacija po kojima se razvrstavaju mala poduzeća, ali ona se bitno ne razlikuju od zemlje do zemlje. Gotovo se u svakoj zemlji poduzeća dijele na mikro, mala, srednja i velika ovisno o karakteristikama koje ih opisuju. U većini slučajeva to su broj zaposlenih, iznos aktive te prihod.

Određivanje strategije odnosi se na definiranje misije, ciljeva, strategije i politike poduzeća, a sama strategija omogućava poduzeću zadržavanje konkurentske prednosti jer je nedvojbeno kako bez konkurencije nema niti prave strategije. U strategiju poduzeća potrebno je uključiti sve ciljeve, aktivnosti, politiku, planove i obrasce ponašanja koje poduzeće ima s drugima u okolini u kojoj djeluje.

Veoma važnu ulogu u formuliranju strategije ima i menadžment koji se definira kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci radeći zajedno efikasno ostvaruju izabrane ciljeve. Samim time dolazi se i do pojma strategijskog menadžmenta koji predstavlja skup upravljačkih aktivnosti koje se odnose na oblikovanje, provedbu, razvoj i kontrolu strategije poduzeća.

Pod strategijskim menadžmentom označava se skup upravljačkih aktivnosti koje se odnose na oblikovanje, provedbu, razvoj i kontrolu strategije organizacije. Pod time se misli na skup odluka i akcija koje se koriste za donošenje i provedbu strategija koje će omogućiti konkurentski superiorno usklađenje između organizacije i njezina okruženja, a sve u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Danas primjena strategijskog menadžmenta predstavlja nužnost za svaku organizaciju, a posebice je bitan i za mala i srednja poduzeća koja su u vrijeme pandemije COVID-19 ujedno i najranjivija na vanjske faktore. Iz tog je razloga veoma bitno da svi zaposlenici budu upoznati s procesom strategijskog menadžmenta te da aktivno sudjeluju i doprinose u fazama njegova provođenja.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog specijalističkog završnog rada bavi se tematikom i problematikom strategijskog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima. Samim time, predmet rada jest iznijeti teorijsko poimanje menadžmenta i svih njegovih sastavnica, prikazati sektor malih i srednjih poduzeća, istaknuti važnost strategijskog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima kao i važnost primjene strategijskog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima.

Cilj ovog specijalističkog završnog rada jest na jednom mjestu obuhvatiti najvažnija teorijska saznanja i odrednice vezane uz strategijski menadžment u malim i srednjim poduzećima i putem anketnog istraživanja iznijeti najvažnije zaključke o stavovima i mišljenjima zaposlenika o primjeni strategijskog menadžmenta u poduzeću u kojem rade.

1.2. Izvori podataka

Literatura koja je korištena prilikom izrade, odnosno pisanja ovog specijalističkog završnog rada dobivena je od Nacionalne Sveučilišne Knjižnice, Knjižnice Veleučilišta Baltazar Zaprešić i Knjižnica Grada Zagreba. Literatura se sastojala od stručnih izvora podataka u obliku knjiga, članaka i Internet izvora.

1.3. Metodologija rada

Sam pojam metodologije istraživanja odnosi se na znanost o metodama znanstvenog istraživanja. Uz opću metodologiju koja proučava spoznajne metode primjenjive na svim područjima, moguće su i zasebne metodologije koje proučavaju metode određene znanosti. U svrhu istraživanja tematike i problematike ovog specijalističkog završnog rada koristila se stručna literatura koja je navedena na kraju rada. „Važno je istaknuti kako istraživanje

predstavlja unaprijed osmišljen, logičan i sustavan proces kojim se povezuju mišljenja i iskustva, kojim se dolazi do novih spoznaja i u konačnici, kojim se povećava znanje“ (Tkalac Verčić, Sinčić Čorić i Pološki Vokić: 2010: 1).

U ovom specijalističkom završnom radu korištene su sljedeće metode:

1. metoda sinteze – putem koje se označava postupak istraživanja i objašnjavanja putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
2. metoda analize – putem koje se označava postupak istraživanja kojim se raščlanjuje složene pojmove, sudove i zaključke na njihove jednostavnije sastavne dijelove.
3. metoda indukcije – koja podrazumijeva da se do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom i sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja.
4. metoda dedukcije - postupak koji se temelji na dedukciji, odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima.
5. metoda deskripcije – koja označava postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
6. metoda klasifikacije – putem koje se označava sistematsku i potpunu podjelu općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
7. metoda kompilacije – koja označava postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
8. metoda anketnog istraživanja – koja označava primarno istraživanje, odnosno ono putem kojeg se podaci o nekoj pojavi prikupljaju po prvi put (pomoću anketnog upitnika).

1.4. Sadržaj i struktura rada

Ovaj specijalistički završni rad podijeljen je u pet glavnih dijelova.

U prvom dijelu rada koji nosi naslov *Uvod* istaknuta su uvodna razmatranja u problematiku i tematiku rada; istaknut je predmet i cilj rada; prikazani su izvori podataka; navedena je metodologija rada, odnosno koje metode su korištene prilikom pisanja ovog rada; prikazan je sadržaj i struktura rada.

U drugom dijelu rada koji nosi naslov *Teorijsko poimanje menadžmenta* istaknuta je definicija pojma menadžment; prikazane su i objašnjene najvažnije menadžerske funkcije.

U trećem dijelu rada koji nosi naslov *Analiza sektora malih i srednjih poduzeća u RH* prikazane su najvažnije činjenice o sektoru malih i srednjih poduzeća u RH; istaknuto je teorijsko poimanje poduzetnika, poduzetništva i poduzeća; istaknuto je teorijsko poimanje malih i srednjih poduzeća; prikazan je sektor malih i srednjih poduzeća u RH; istaknut je značaj malih i srednjih poduzeća za RH i EU.

U četvrtom dijelu rada koji nosi naslov *Strategijski menadžment u malim i srednjim poduzećima* istaknut je pojam strategijskog menadžmenta i njegova važnost u malim i srednjim poduzećima; istaknuta je definicija strategije; definiran je pojam strategijskog menadžmenta; istaknuta su najvažnija saznanja o primjeni strategijskog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima; prikazane su osnovne sastavnice strategijskog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima; istaknut je značaj i važnost strategijskog menadžmenta za mala i srednja poduzeća.

U petom dijelu rada koji nosi naslov *Istraživanje o stavovima i mišljenjima zaposlenika o primjeni strategijskog menadžmenta u njihovim poduzećima*, a koji ujedno predstavlja i glavni dio ovog rada, napravljena je analiza provedenog anketnog istraživanja na ukupnom broju od 101 ispitanika te su iznesena najvažnija saznanja i zaključci.

U šestom dijelu rada koji nosi naslov *Zaključak* iznesen je zaključak na sveobuhvatno prethodno obrađenu tematiku i problematiku rada i provedeno anketno istraživanje.

Na kraju rada istaknut je *Popis literature*, *Popis ilustracija* i *Životopis kandidata*.

2. TEORIJSKO POIMANJE MENADŽMENTA

U poimanju menadžmenta postoji mnogo problema. Neki od njih su semantičke prirode, s obzirom na to da se različitim pojmovima pripisuje isti sadržaj, ali i obrnuto, tj. pod istim se pojmom razumijevaju različiti sadržaji.

„U zadnjih nekoliko desetljeća menadžment je postao jedan od važnijih problema društva. Posebice se to odnosi na etičnost menadžmenta, odnosno menadžera i njihovog poslovanja“ (Jamnik, 2001).

„Većina autora definira menadžment kao vještinu, skupinu menadžera, znanstvenu disciplinu i profesiju, a najčešće spominju sposobnost vođenja i usmjeravanja skupine prema izvršenju određenih planova, ciljeva i zadataka“ (Gutić, Rudelj, 2021: 23).

Drugi autori kroz definiranje menadžmenta taj pojam vežu i poistovjećuju s pojmom rukovođenja i vođenja. Pri tom su mnogi od njih svjesni i upozoravaju da je vođenje tek jedna od funkcija suvremenog menadžmenta. Dakle, stoga taj pojam ne obuhvaća kompletno poimanje sadržaja menadžmenta.

Treći, opet govore o upravljanju kao sinonimu za menadžment. Ali, ta dva pojma su različita. Upravljanje prije svega ima poveznicu s vlasništvom i kapitalom, dok je menadžment izvršnog karaktera – nastao iz potrebe vlasnika da mu netko drugi vodi poslove.

2.1. Definicija pojma menadžment

Menadžment u suštini nije tako jednostavno definirati, a da se pri tome obuhvate svi njegovi sadržaji, njegova bit i značenje i uvaži njegova kompleksnost. Nije lako biti točan i precizan, a pri tom i sadržajno kompletan i sveobuhvatan.

Mnogi koji su pokušali definirati menadžment na kraju su shvatili da je to tek samo još jedan pokušaj. Bolji je zato i realniji pristup, umjesto toga opisati njegove osnovne attribute. „Suvremeni menadžment i njegovo poimanje ima ili bi mogao imati sljedeće attribute:

1. Menadžment je sustavan i cjelovit proces koordinacije i rukovođenja određenim mogućim resursima uz pomoć specifičnih i općih znanja, koji je točno definiran i determiniran poslovima, zadacima, poslovnim funkcijama ili poslovnim podsustavima, s temeljnim ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva poduzeća na svrsishodan način.

2. Menadžment se bavi prošlošću i sadašnjošću poduzeća, ali je imperativno povezan i s budućnošću poduzeća, što se prvenstveno odnosi na strategijski menadžment poduzeća u svim fazama procesa strategijskog menadžmenta.
3. Menadžment prožima sve poslovne funkcije, sustave i podsustave, organizacijske strukture i upravljačke razine jednog poduzeća i integrira ih u jednu cjelinu.
4. Menadžment može označavati i određenu grupu ljudi, odnosno tim koji ima zadatak da postigne odgovarajuće ciljeve i zadatke poduzeća i praksu rukovođenja organizacijom.
5. Ključne odrednice menadžmenta su: strategijsko planiranje, implementacija planova i strategijska kontrola, samostalno odlučivanje, preuzimanje rizika, predviđanje budućnosti, odgovornost za ishode i performanse, kreiranje promjena, racionalno raspolaganje resursima, proizvodnja sinergijskih efekata, proizvodnja i prikupljanje informacija kao i upotreba istih, usmjeravanje ljudstva, motivacija i pridobivanje ljudstva i dr.
6. Menadžment realizira ciljeve i zadatke isključivo aktiviranjem, kreiranjem, selekcijom, razvijanjem i usmjeravanjem ljudskih resursa prema definiranim ciljevima, odnosno uključuje rad s drugima ili posredstvom drugih ljudi.
7. Menadžment je koncept u kojem je svaki zaposlenik ponosni član organizacije i identificira se sa zadacima i ciljevima poduzeća te realizaciju osobnog razvoja pronalazi u održivosti, uspjehu i razvoju poduzeća.
8. Menadžment je pojam na koji se mogu nadovezati određene funkcije, domene ili objekti, a s ciljem da se dobije novo parcijalno ili specifično područje menadžmenta. Menadžment je znanstvena disciplina multidisciplinarnog značenja i karaktera“ (Gutić i Rudelj, 2012: 24).

„Menadžment (eng. *management*) je višeznačan pojam koji se odnosi na način obavljanja svih regulacijskih funkcija (upravljanje, rukovođenje, izvršenja) u uvjetima kad je javljaju elementi tržišta“ (Jurina, 2008: 82).

Pojmom menadžment obuhvaća se kompleks vođenja poslova u svim vrstama organizacija – poduzećima, radnjama, ustanovama, javnim službama i dr. Bez obzira da li je riječ o skupu postupaka u radnome procesu ili skupini organizatora određene organizacije, za uspješan menadžment najvažnije je postaviti jasne i prepoznatljive ciljeve i vrijednosti i s njima uskladiti sredstva kako bi se oni u konačnici i ostvarili.

„Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi u organizaciji uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 9). Menadžment predstavlja jednu od najvažnijih ljudskih aktivnosti. On je to bio i jest od prvih skupina, od kad su ljudi počeli kolektivna organiziranja, da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci.

„Menadžmentom se označava:

1. proces koordinacije i učinkovitog korištenja ljudskih i materijalnih resursa da bi se postigli određeni ciljevi,
2. nositelje i realizatore menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno skupinu ljudi koja u organizacijama usmjerava i koordinira aktivnosti i resurse,
3. specifična disciplina, odnosno ukupno znanje i praksu na području upravljanja i rukovođenja“ (Funda, 2011: 160).

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Prethodno istaknuta definicija zahtjeva određene nadopune:

1. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj organizaciji.
2. Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim jedinicama.
3. Cilj svih menadžera je isti, a to je stvaranje viška vrijednosti.
4. Menadžersko upravljanje bavi se proizvodnošću, a to pretpostavlja učinkovitost i efikasnost“ (Perić, 2007: 14).

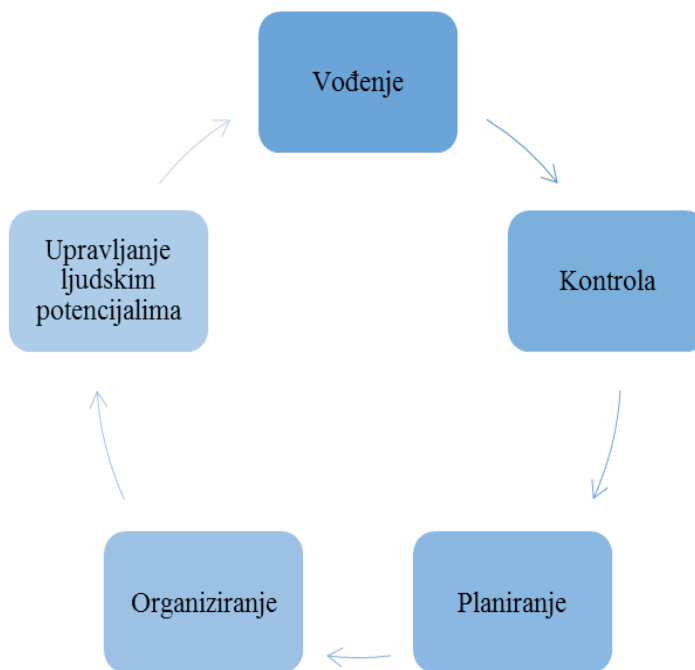
Potrebno je istaknuti kako uspješan menadžment treba imati jasnu viziju organizacije, definirati plan za budućnost, vjeru u sebe i ljude te sposobnost zornog predočavanja.

2.2. Menadžerske funkcije

Sukladno proučavanoj literaturi, moguće je istaknuti sljedećih pet funkcija menadžmenta:

1. planiranje
2. organiziranje
3. upravljanje ljudskim potencijalima
4. vođenje
5. kontrola

Planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola polazišta su za donošenje kvalitetnih odluka, a time i uspješnog poslovanja organizacija, poduzeća i kompanija.



Slika 1. Ilustrativni prikaz funkcija menadžmenta

Izvor: Prema: Weinhrich i Koontz, 1998:4.

Planiranje predstavlja jednu od najbitnijih sastavnica poslovnog odlučivanja i upravljanja, što znači da upravljanje u gospodarskim subjektima započinje upravo funkcijom planiranja. „Planiranje predstavlja proces koji omogućava izvršenje svih ostalih funkcija menadžmenta s ciljem ostvarenja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Planiranje je prva i izrazito važna funkcija menadžmenta zbog toga što prethodi i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta, tj. sve ostale funkcije menadžmenta proizlaze iz planiranja. Planiranje se sastoji od promišljanja nove strategije, izrade planova za provedbu, izvršenja i praćenja rezultata“ (Smith, 2003: 40).

„Planiranje je iznimno važan i složen proces u uvjetima globalizacije i hiperkonkurencije. Stalne inovacije, odnosno tržišni izazovi, zahtijevaju dugoročno predviđanje položaja na tržištu, posebice u odnosu na neposrednu konkurenciju. Stoga je moguće istaknuti kako je planiranje proces određivanja onoga što organizacija želi postići i odlučivanja kako će postići

postavljene ciljeve“ (Horvat, 2007: 56). „Slična, ali potpunija definicija glasi da je, planiranje proces onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanje trenutnog položaja organizacije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 139).

Planiranje prisiljava poduzeća, organizacije i kompanije da razmišljaju unaprijed. Nije dovoljno razmišljati samo o svakodnevnim aktivnostima i problemima, već se potrebno pripremiti i na nadolazeće uvjete poslovanja. Planiranje je jednako važno za sve organizacije, bilo one male ili velike, jednostavne ili složene, profitne ili neprofitne, državne ili privatne.

„Planiranje uključuje izbor misija i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje: ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja“ (Weinhricht i Koontz, 1998: 118). „Ključan razlog zašto organizacije planiraju je taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. U planiranju se treba pridržavati pravilo da svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebaju pridonositi ostvarenju svrhe i ciljeva gospodarskog subjekta. Plan mora pokazati što, zašto, čime, kada i uz koje pretpostavke treba postići cilj“ (Osmanagić Bedenik, 2002: 39).

Proces planiranja započinje analizom okoline organizacije kako bi se želje organizacije uklopile u stvarno stanje na tržištu. Zatim se određuje organizacijska vizija i misija. Nakon toga je potrebno postaviti ciljeve uz pomoć kojih se namjeravaju ostvariti organizacijska vizija i misija. Sljedeći korak predstavlja definiranje strategija pomoću kojeg će doći do ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Zatim je na redu razrada planova koja je nužna kako bi se prešle u fazu implementacije planova. Implementacija planova od iznimne je važnosti. Naime, ako ne dođe do realizacije i implementacije planova, ne može se govoriti o koristima od planiranja. Sve akcije koje su njoj prethodile nemaju na važnosti ako se ne dogode konkretne akcije. Posljednja faza procesa planiranja je evaluacija rezultata. Nakon što su planovi implementirani, potrebno je usporediti ostvareno sa željenim kako bi se provela kontrola.

„U poimanju i definiranju organiziranja teško je objasniti što je organiziranje, a da se ne definira i organizaciju. Iz tog razloga nije čudno da se pojmovi organizacije i organiziranja isprepliću. Unatoč tome, među njima postoje razlike. Organiziranje je proces, a organizacija je rezultat procesa toga organiziranja“ (Funda, 2011: 167).

Svaka organizacija nastaje, održava se i inovira u procesu organiziranja. Organiziranje je jedna od funkcija menadžmenta. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je da odredi uloge ljudima koji zajednički rade. Naime, ljudi će najbolje raditi ako precizno i jasno znaju koje su njihove uloge, koji su zadaci koje moraju obavljati, odnosno tko što treba raditi. „Većina autora definira organiziranje kao proces povezivanja ljudi i sredstava kojima se ostvaruju ciljevi organizacije“ (Funda, 2001: 167).

Organizacija je racionalno korištenje aktivnosti određenoga broja ljudi koje vode zajedničkom cilju podjelom rada i funkcije, kao i hijerarhijom autoriteta i odgovornosti. Organiziranje je proces čiji je rezultat organizacija. Organizacija nastaje, održava se i realizira u procesu organiziranja. Jedan od najvažnijih pokazatelji koliko je to složeno su stalne promjene što rezultira neprestanim mijenjanjem organizacije u procesu organiziranja.

„Organiziranje je proces propisivanja formalnih odnosa između ljudi i resursa u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Proces organiziranja smješten je između unutarnje i vanjske okoline organizacije“ (Funda, 2011: 167). Organiziranje uključuje razvijanje normativne strukture uloga koje omogućuju učinkovito funkcioniranje. „Organiziranje zahtjeva mrežu centara odlučivanja kako bi se koordinirali naponi u ostvarivanju ciljeva skupine ili organizacije/poduzeća/kompanije“ (Weinhrich i Koontz, 1994: 318).

Samo kvalitetna organizacija može osigurati da se na najbolji mogući način uporabe resursi organizacije, kako materijalni tako i ljudski potencijali. „Kvaliteta obavljanja funkcije organiziranja brzo se uočava u samom funkcioniranju organizacija kroz postojanje ili nepostojanje disfunkcija u organizaciji, preklapanje obavljanja pojedinih poslova od dviju ili više osoba ili organizacijskih jedinica, kao i postojanje poslova u organizaciji koje nitko ne obavlja“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 285).

Sadržaj menadžerske funkcije organiziranja podrazumijeva strukture, sustave i procedure u širem smislu. U užem smislu uključuje procese, uloge, odnose, kontrole, sustav nagrađivanja, informacijski sustav i granice procesa.

Iz poimanja i definiranja organizacije i organiziranja lako se može iščitati i sadržaj organiziranja. Postoje određene manje razlike između pojedinih autora u određivanju sadržaja organiziranja. „Tako neki autor sadržaj organiziranja svode na strukture, sisteme i procedure,

dok drugi autori tom sadržaju dodaju i procese, uloge, odnose, granice poslova, sustav nagrađivanja, informacijski sustav i sustav kontrole“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 293).

Upravljanje ljudskim potencijalima, također je jedna od strategijskih menadžerskih funkcija u okviru koje menadžeri stvaraju cjelovite pretpostavke za visok stupanj zadovoljstva uposlenih i visok stupanj njihove motiviranosti.

„Menadžment ljudskih potencijala u užem se smislu definira kao niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 595).

Kako bi organizacija bila uspješna potrebni su kvalitetni ljudski resursi, odnosno potrebno je pronaći odgovarajuće ljudske potencijale. „Pojam odgovarajući ljudski potencijali odnosi se na pojedince (zaposlenike) u organizaciji koji u velikoj mjeri doprinose ostvarivanju ciljeva sustava upravljanja“ (Certo i Certo, 2008: 10).

„Organizacije bi trebale voditi računa o tome da imaju takve ljudske potencijale, ako žele zdrav rast. Ljudske resurse treba pronaći, odabrati, educirati i na kraju procijeniti njihov učinak. Ljudski potencijali označavaju količinu znanja, sposobnosti i drugih osobina ljudi koji su potrebni za funkcioniranje i razvoj neke organizacije ili društvene zajednice, a čiji su nositelji ljudi“ (Jurina, 2008: 220).

„Čovjek sa stajališta procesa rada i poslovanja jest resurs koji se pojavljuje usporedno s prirodnim i tehničkim resursima. Dobra i usluge mogu se proizvesti s mnogo različitih kombinacija resursa“ (Pupavac i Zelenika, 2004: 15).

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu, te odnos prema ljudima u organizaciji. Upravljanje ljudskim potencijalima menadžerska je funkcija, odnosno disciplina što učinkovitijeg upravljanja ljudima u organizaciji u korist uposlenih, organizacije i društva.

„Zadaća menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih potencijala su definiranje vizije, misije, dugoročnih ciljeva, strategije, politike i odlučivanja o ljudima u organizaciji“ (Funda, 2011: 169). Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija sastoji se od niza procesa i organizacijskih oblika. Procesi se razrađuju na predviđanje potreba, pribavljanje i selekciju, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje te razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.

„Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću“ (Bahtijarević-Šiber, 1998: 121).

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta, a možda bi se moglo reći i da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta. Iako su sve menadžerske funkcije podjednako važne, čini se opravdanim mišljenje da je vođenje ipak najvažnija funkcija menadžmenta, jer je ono jedina prava funkcija menadžmenta.

„Ni o jednoj drugoj menadžerskoj funkciji uspješnost menadžmenta ne ovisi kao u funkciji vođenja“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 285). Naime, vođenje je jedina funkcija menadžmenta koja se ne može ni djelomično prenijeti na druge, za razliku od ostalih menadžerskih funkcija.

Dok se menadžment definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecanja na druge koji izvršavaju neki zadatak. Vođenje je stoga menadžerska funkcija koja podrazumijeva utjecanje na ljude kako bi oni pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima.

„Vođenje podrazumijeva utjecaj na ljude pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije“ (Buble, 2006: 309). Bit vođenja je u slijeđenju, odnosno pod time se misli na spremnost ljudi da slijede vođu. Isto tako, vođenje podrazumijeva sposobnost motiviranja zaposlenih, sposobnost komuniciranja s ljudima, te sposobnost razvijanja međuljudskih odnosa.

Bit vođenja je u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao ili naredio. Vođenje je definirano kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i entuzijazmom izvršiti zadatke koje pred njih postavlja vođa.

„Vođenje je rad ljudi na rukovodećim funkcijama koji čini proces usmjeravanja pojedinaca, organa, organizacijskih dijelova i organizacije kao cjeline od strane organa vođenja radi ostvarivanja postavljenih ciljeva“ (Lebeda, 2008: 2).

Funkcija vođenja obuhvaća skup procesa kojima menadžeri usmjeravaju ponašanje radnika na ostvarivanje ciljeva.

Vođenje se sastoji od četiri skupine aktivnosti:

1. motiviranje,
2. vodstvo,
3. interpersonalni procesi, skupine i konflikt,
4. komuniciranje.

Temelj učinkovitog vodstva čini osmišljavanje zadataka postavljenog određenoj organizaciji i njegovo jasno i očigledno definiranje i utvrđivanje. Vođa postavlja ciljeve, određuje prioritete i utvrđuje i održava standarde. K tome, vođa je ponekad primoran učiniti i određene kompromise.

„Vještina vodstva sastoji se najmanje od četiri osnovna elementa, a to su:

1. sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći,
2. mogućnost shvaćanja različitih motiva, kao posljedicu različitog vremena i situacija,
3. sposobnost nadahnjivanja,
4. sposobnost takvog djelovanja koje će razviti klimu pogodnu za poticanje motivacije“ (Horvat, 2007: 244).

Način vođenja zahtjeva od vođe sposobnosti poticanja i motiviranja radnika, ovladavanje konfliktima koji se mogu pojaviti u poslovanju i dr.

„Kontrola je skup aktivnosti kojima se nastoji osigurati postizanje ciljeva odnosno sprječavanje većih odstupanja između planiranog i ostvarenog djelovanja sustava, dok je kontroliranje proces pomoću kojega menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima u organizacijskoj misiji, ciljevima, planovima i normama izvršenja. Kontroliranje je funkcija unutar sustava menadžmenta kojom se povećavaju efikasnost i efektivnost menadžmenta praćenjem, provjeravanjem i prosuđivanjem odluka, postupaka, mjera i rezultata koji se postižu u odnosu na planirane

ciljeve. Time se povećava i sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan gospodarskog subjekta. Dakle, to je proces usmjeravanja na ostvarivanje ciljeva gospodarskog subjekta, a u tom procesu usmjeravanja, kontroliranje pruža bitnu podršku, jer osigurava pravilno izvođenje, kao i ostvarivanje ciljeva organizacije“ (Horvat, 2007: 303).

Bez kontrole menadžeri ne mogu znati koliko su njihovi podređeni, radne grupe, pojedine organizacijske jedinice ili cjelokupna organizacija uspjeli. Menadžerima kontrola služi kako bi bili sigurni da se u organizaciji odvijaju aktivnosti i procesi koji su planirani, te da se ostvaruju zacrtani ciljevi. U protivnom, ako se zacrtani ciljevi i planovi ne ostvaruju, pomoću kontrole će se ustvrditi zbog kojih se razloga to događa.

3. ANALIZA SEKTORA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

3.1. Teorijsko poimanje poduzetnika, poduzetništva i poduzeća

„U svijetu u kojem ideje pokreću ekonomije i u kojem se poduzetništvo i malo gospodarstvo smatraju jednom cjelinom – „uz smanjenje značenja komparativnih prednosti materijalnih resursa sve se više povećava uloga znanja kod postizanja konkurentskih prednosti i generiranja ekonomskog rasta. Kod navedenog, suvremeno se poduzetništvo bazirano na znanju, informacijama, ljudskom i društvenom kapitalu i intelektualnog tehnologiji, sve češće – pored radne snage, prirodnih resursa i kapitala – navodi kao daljnji, četvrti faktor proizvodnje“ (Buble i Kružić, 2006: V).

Potrebno je istaknuti kako je pojam „poduzetnika“ u ekonomsku znanost uveo Rickard Cantillon u svojem djelu *Rasprava o naravi trgovine* iz 1725. godine. On u ovom djelu opisuje poduzetnika kao osobu koja kupuje proizvod po poznatoj cijeni, a prodaje ga po nepoznatoj cijeni koja predstavlja cijenu koju je tek potrebno formirati. Samim time poduzetnik je osoba koja nosi rizik.

O ostvarivanju poduzetničke aktivnosti govori Adam Smith u svom djelu *Bogatstvo naroda* iz 1776. godine. On je smatrao kako se poduzetnička aktivnost ostvaruje:

1. putem marljivosti i štedljivosti,
2. zahvaljujući poslovnim špekulacijama, te
3. poslovnim inovacijama.

Kako ističe Peter Drucker, poduzetništvo je „stvaranje novog tržišta i novog potrošača s definiranjem vrijednosti vlastitog finalnog proizvoda. Svrha prvih pokušaja stvaranja sustavnog poduzetništva u obliku poduzetničke banke nije bilo vlasništvo, nego mobiliziranje tuđeg novca da bi ga se uložilo u područja visoke produktivnosti i veće dobiti“ (Drucker, 1985: 32).

Joseph Schumpeter koji se naziva „ocem poduzetništva“ definira poduzetništvo kao „stvaranje inovacija, naglašavajući neospornu važnost inovacija za gospodarski rast i razvoj“ (Škrtić i Mikić, 2011: 3). Inovacije ne ostaju izolirani događaji i nisu ravnomjerno raspoređene kroz vrijeme već upravno suprotno – one imaju tendenciju stvaranja klastera, skupnog pojavljivanja, jednostavno zato što neka, a onda većina, poduzeća slijede put uspješnih inovacija .

Poduzetništvo „uvijek predstavlja viši stupanj sposobnosti da se uoči i participira izvanredna prilika za mogući poslovni uspjeh, te poduzetnička odlučnost da se uđe u akciju i kada je poduzetnički rizik izuzetno visok“ (Škrtić, 2008: 31).

Poduzetništvo nije samo poslovna, već i razvojna aktivnost. Naime, to je proces koji se treba stalno istraživati i usavršavati s pogledom u budućnost. Današnje, suvremeno poduzetništvo, nikad se ne miri s postojećim; ono teži postignuću i uspjehu, kreativnosti, inicijativi, preuzimanju rizika i odgovornosti, razvija povjerenje u ljude i potrebe za uspješnim korištenjem ljudskih potencijala.

Poduzetništvo je „vitalni izvor promjene u svim aspektima društva, koje osnažuje pojedince da traže prilike gdje drugi vide nepremostive probleme. Poduzetništvo je znatno više od stvaranja poduzeća i s njime povezanog bogatstva. Ono je usmjereno na stvaranje novih pothvata koji služe zajednici i čine veliku promjenu“ (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 14).

Poduzetništvo je „proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike“ (Škrtić i Mikić, 2011: 1). Ono uključuje sve poduzetnikove djelatnosti koje su usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija, a posebno je vezano za prijelomna vremena kao što su krize, neizvjesni uvjeti ili pak promjene u okolini.

„Poduzetništvo je važan pokretač ekonomskog rasta sektora, industrija i gospodarstva u cjelini. Iako se poduzetničke aktivnosti razlikuju među zemljama, neupitna je njihova uloga u oblikovanju ekonomskog okruženja. Poduzetništvo s makroekonomskog gledišta, utječe na razinu zaposlenosti, tehnološki napredak zemlje, liberalizaciju zatvorenih sektora te općenito na poticanje razvoja zemlje znanja. S mikroekonomskog gledišta, poduzetnička aktivnost znači otvaranje novih poduzeća, stvaranje novih proizvoda ili usluga te otkrivanje tržišnih niša“ (Grgić, Bilas i Franc, 2010).

Riječ poduzetnik dolazi od engleske riječi *entrepreneur*. „To je poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti“ (Funda, 2008).

Poduzetnik se može definirati kao „osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja“ (Škrtić i Mikić, 2011: 101).

„Poduzetnik je taj koji poduzima nešto, koji na gospodarskom području preuzima inicijativu i odvažuje se na uspjeh ili neuspjeh vlastite poduzetničke djelatnosti. On kombinira proizvodne čimbenike, otkriva i širi nova tržišta te primjenjuje nove tehnike u poslovanju i na taj način postaje dinamičnim činiteljem razvoja“ (Stemmler, 1992).

„Za ekonomista, poduzetnik je onaj koji kombinira resurse: radnu snagu, materijale i ostalu imovinu kako bi uvećao vrijednost izlaznih dobara, te onaj koji pritom uvodi promjene, inovacije ili novi poredak. Za psihologa, takva je osoba vođena određenim snagama – potrebom da nešto dobije ili stekne, eksperimentira, postigne ili možda izbjegne autoritet drugih. Poslovni ljudi poduzetnika često doživljavaju kao prijetnju agresivnog konkurenta, dok drugi poduzetnik tog istog poduzetnika najčešće doživljava kao saveznika, izvor zaliha,

klijenta, ili nekog tko stvara bogatstvo za druge, i također pronalazi bolje načine za iskorištavanje resursa, smanjivanje otpada, te omogućuje toliko potrebna radna mjesta“ (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011).

Poduzetnik je „poslovno kreativan, inovativan i dinamičan čovjek, sposoban da brzo uoči pojave, probleme i mogućnosti, spreman na rizik i maksimalan napor. On je sposoban pronalaziti uspješne poslovne ideje, poslovne akcije, mjesto na tržištu, tehnologije i proizvode i brzo ih i na vrijeme uspješno realizirati, pronalaziti kadrove, kapital i organizaciju, oduševiti i ponijeti svoje suradnike. Za njega nije dovoljno da bude dobar menadžer, već i dobar lider“ (Funda, 2008: 68).

„Poduzetnici animiraju ljude vlastitim primjerom, entuzijazmom i odlučnošću, znaju slušati sugovornika i pravodobno uskočiti ili se povući, oni dobro razumiju stvari i ljude, poznaju svoje zaposlenike, partnere, kupce, dobavljače i druge, znaju uvjeriti i nagovoriti, znaju se nagoditi i učiniti ustupke – oni su rođeni vođe“ (Kuvačić, 2005: 40).

3.2. Teorijsko poimanje malih i srednjih poduzeća

Mala i srednja poduzeća često se spominju u kontekstu okosnice europskog gospodarstva jer uvjetuju nova radna mjesta te priliku za gospodarski rast određene zemlje. Mala i srednja poduzeća od Europske komisije definirana su kao ona koja imaju manje od 250 zaposlenih, koja imaju godišnji promet do 50 milijuna eura te čija je ukupna bilanca do 43 milijuna eura.

Razvoj malog poduzetništva važan je činitelj stvaranja konkurentske prednosti nacionalne ekonomije. Mala i srednja poduzeća igraju sve važniju ulogu u nacionalnoj ekonomiji neke zemlje. Mala i srednja poduzeća čine najveći dio nacionalnih ekonomija mjereno brojem poduzeća. Sukladno tome, ta ista poduzeća generiraju najveći broj radnih mjesta.

„Mala i srednja poduzeća suočena su s jačim ograničenjima rasta nego velika poduzeća. Ranjivija su i osjetljivija na lošu regulaciju i druge poteškoće s institucionalnim okruženjem. Izložena su većim kamatnim stopama i užem izboru mogućnosti financiranja nego neke velike tvrtke. Distribucija veličine poduzeća u razvijenim zemljama klasificirana je u dvije skupine zemalja. Prvu skupinu čine one zemlje u čijoj gospodarskoj strukturi dominiraju velika poduzeća. Kao najizrazitiji predstavnici zemalja u čijoj gospodarskoj strukturi dominiraju

velika poduzeća uobičajeno se u literaturi ističu SAD i Njemačka. U drugu su skupinu svrstane zemlje u kojima u većoj mjeri dominiraju mala poduzeća. Najizrazitiji predstavnici te skupine su Italija i Japan“ (Kovačević, 2001: 75).

Posljednjih deset godina razvijene zemlje Europe i SAD bilježe nevjerojatan rast broja malih poduzeća u svim djelatnostima. Gospodarski dinamizam, rast broja zaposlenih, rast izvoza, rast društvenog bruto proizvoda i druga pozitivna kretanja vezuju se za razvoj malih poduzeća.

„U gospodarstvu SAD-a vidi se odsutnost od tradicionalnih zanata. Isto tako povijesnim čimbenicima uvjetovan je razvoj tržišta temeljen na većim poduzećima, kao i izuzetno velika turbulencija i poduzeća i zaposlenih. SAD je primjer zemlje u čijoj ekonomskoj strukturi dominiraju velika poduzeća. U gospodarstvu SAD-a, kao i u većini zemalja svijeta, velika poduzeća dominiraju u djelatnosti industrije, dok su trgovačka, graditeljska i šire rečeno uslužna poduzeća bitno manja. U njemačkom gospodarstvu većinu poduzeća čine velika poduzeća. Njihovo značenje u nacionalnoj ekonomiji je podjednako, ako ne i veće u odnosu na ulogu velikih poduzeća u SAD-u. Postojanje modernog obrtništva važan je čimbenik njemačkog malog i srednjeg poduzetništva. Mala poduzeća generiraju više zaposlenosti u odnosu na velika poduzeća, a među njima se osobito ističu vrlo mala poduzeća s do 10 ili 50 zaposlenih osoba“ (Kovačević, 2001: 80).

„Talijansko gospodarstvo ima vrlo visoko udio malih poduzeća u zaposlenosti. Sljedeća specifičnost je dinamičan razvoj mreža manjih poduzeća koji je bio započet 1970-ih godina što se u ekonomskoj teoriji opisuje terminom industrijskog distrikta. Za njega su zaslužna tri čimbenika. Kao prvi, navodi se snažna obrtnička i trgovačka tradicija smještena u mreži malih ili srednje velikih urbanih centara. Drugo, poljoprivreda je zasnovana na malim obiteljskim farmama te treće, lokalne institucije su poduprte od strane stabilne političke klime. Poduzeća unutar industrijskog distrikta su jedinice koje prodaju većem broju kupaca, posluju s poluproizvodnim ili finalnim proizvodima. Udio zaposlenosti u manjim poduzećima izuzetno je visok“ (Kovačević, 2001: 81).

„Japansko gospodarstvo karakterizira relativno visok udio zaposlenosti u manjim poduzećima. S druge pak strane, Japan možemo svrstati i u prvu skupinu zemalja jer u gospodarstvu Japana sve veću ulogu igraju velika poduzeća. Najveći udio zaposlenosti u

velikim poduzećima ostvaren je u industriji, dok su manja poduzeća značajnija za trgovinu i usluge“ (Kovačević, 2001: 81).

3.3. Sektor malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

U ovom dijelu specijalističkog završnog rada istaknuti su najvažniji podaci o sektoru malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ovaj dio rada temelji se na dokumentu *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.* koje je izdao CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR, 2020).

Mala i srednja poduzeća (MSP)¹ predstavljaju važan dio svakog gospodarstva. U 2019. godini MSP u Hrvatskoj ostvarila su udio od 60,3 % u ukupnom prihodu, 74,3 % u zaposlenosti i 53 % u izvozu Hrvatske.

Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2019. godine

Izvor: <http://www.cep.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf>

	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

Struktura gospodarstva Hrvatske izrazito je stabilna. Kao i u većini zemalja svijeta, sektor malih i srednjih poduzeća ima značajno najveći udio u broju poduzeća koji u Hrvatskoj iznosi 99,7 %. U 2019. godini ukupan broj poduzeća narastao je za 3,9 % u odnosu na prethodnu godinu što predstavlja nastavak pozitivnog trenda rasta broja poduzeća u Hrvatskoj, ali po znatno manjoj stopi nego što je to bilo 2018. u odnosu na 2017. godinu (9,2 %). U

petogodišnjem razdoblju od 2015. do 2019. godine broj poduzeća narastao je za 27,9 % što je vidljivo na prethodnoj tablici 1.

Mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju tri četvrtine (74,3 %) svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2019. godini, i taj udio veći je za 2,1 postotna boda u odnosu na 2018. godinu. Najveće povećanje zaposlenosti je u mikro poduzećima: u 2019. godini za 12 % u odnosu na 2018. godinu, a u malim poduzećima za 4,8 %. Nakon porasta broja zaposlenih u 2018. godini, u 2019. godini srednja i velika poduzeća bilježe smanjenje broja zaposlenih, u srednjim poduzećima za 0,6 %, a u velikim poduzećima za 4,3 % što je vidljivo u tablici 2.

Tablica 2. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2018. i 2019. godini

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf>

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.
Broj zaposlenih	255.819	286.603	238.392	249.826	184.278	183.189	261.465	250.158
Zaposlenost (udio) ^a	27,2%	29,6%	25,4%	25,8%	19,6%	18,9%	27,8%	25,8%
Ukupan prihod (mil. kn)	102.094	126.003	172.766	189.187	161.166	165.172	315.134	315.765
Ukupan prihod (udio)	13,6%	15,8%	23,0%	23,8%	21,4%	20,7%	42,0%	39,7%
Izvoz (mil. kn)	10.432	12.379	29.671	31.064	37.874	36.739	69.205	71.273
Izvoz (udio)	7,1%	8,2%	20,2%	20,5%	25,7%	24,3%	47,0%	47,1%

Mikro poduzeća s udjelom 29,6 % predstavljaju kategoriju poduzeća koja ostvaruju najveći udio u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske u 2019. godini. S druge strane, mikro poduzeća ostvaruju najmanje udjele u ukupnim prihodima (15,8 %) i ukupnom izvozu (8,2 %) što ukazuje na nižu razinu konkurentnosti i internacionalizacije tog segmenta gospodarstva. U 2019. godini velika poduzeća uz udio od 25,8 % u ukupnoj zaposlenosti, ostvaruju najveće udjele u prihodima (39,7 %) i izvozu (47,1 %). Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća u 2019. godini ostvario je 60,3 % ukupnog prihoda ostvarenog na razini Hrvatske. Ukupan prihod mikro poduzeća u 2019. godini porastao je za 23,4 %, malih poduzeća za 9,5 %,

srednjih poduzeća za 2,5 %, a velikih poduzeća za 0,2 % u odnosu na 2018. godinu (Tablica 2).

3.4. Značaj malih i srednjih poduzeća za Republiku Hrvatsku i Europsku uniju

Mala i srednja poduzeća imaju značajnu ulogu u zadovoljavanju potreba okružja za njihovim proizvodima i uslugama. U razvijenim zemljama posebna se pozornost posvećuje stvaranju uvjeta za utemeljenje malih poduzeća i osiguravanje njihovoga razvoja. Mala poduzeća, a time i malo poduzetništvo, pokretačka je snaga tržišno orijentiranog gospodarstva. Ono pridonosi rastu proizvodnje, povećanju ukupnog prihoda, porastu broja zaposlenih. Potrošačima omogućava veći izbor proizvoda i usluga. Društvu donosi blagostanje te je jamstvo razvoja gospodarstva nacionalne ekonomije.

Najznačajnije karakteristike malih poduzeća su:

1. fleksibilnost zbog veličine – omogućava brzu prilagodbu kretanjima na tržištu,
2. univerzalni tip radnika i opreme za obavljanje raznovrsnih poslova u procesu proizvodnje,
3. spremnost za zamjenu stare tehnologije,
4. inovativnost te spremnost primjene novih znanja i poslovnih modela,
5. ekonomska samostalnost i spremnost za podnošenje rizika u poslovanju,
6. pomažu otvaranju novih radnih mjesta,
7. pomažu gospodarskom rastu neke zemlje,
8. razvijaju osobne potencijale,
9. od presudne su važnosti za konkurentnost,
10. razvijaju opće društvene interese.

„U današnje vrijeme za uspješnost poslovanja poduzeća važna je kreativnost i inovativnost“ (Škrtić i Mikić, 2011: 9). To su karakteristike koje malim poduzećima pomažu pri boljem poslovanju.

Prednosti malog poduzeća su:

1. samostalno djelovanje poduzetnika,
2. odgovornost za uspješno poslovanje,
3. poslovna sigurnost,

4. brzo prilagođavanje tržišnim promjenama,
5. mogućnost ostvarivanja financijskog uspjeha,
6. stvaranje tradicije obiteljskog poduzetništva,
7. izazov postizanja samostalne poslovne karijere,
8. psihološko zadovoljstvo.

Nedostaci malog poduzeća očituju se u sljedećem:

1. velika odgovornost za poslovni uspjeh,
2. opasnost od neorganiziranog posla,
3. neuspjeh poslovnih poteza,
4. podložnost financijskim krizama i nelikvidnosti,
5. oskudnost resursa,
6. oscilacije na tržištu,
7. konkurencija,
8. nedostatak stručnjaka itd.

Za osnivanje malih poduzeća nisu potrebna velika financijska sredstva. Manji su rizici prilikom osnivanja i tijekom poslovanja. Malim se poduzećima upravlja lakše nego onim velikim, a u njima vlasnik ima često i poduzetničku i menadžersku funkciju.

4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

4.1. Definiranje pojma strategija

Pojam strategija izveden je iz grčke riječi *strategos* što u hrvatskom prijevodu znači vojskovođa. Pojam strategije u svakodnevnom značenju ima široku uporabu. Kroz proučavanu literaturu vidljivo je kako se različiti autori razilaze u poimanju barem jednog glavnog aspekta strategija. „Jedni imaju u vidu i krajnje točke (svrha, misija i ciljevi) i sredstva za njihovo postizanje (politike i planove). Drugi pak ističu sredstva za ostvarivanje krajnjih točaka strategijskog procesa, više no te krajnje točke“ (Weihrich i Koontz, 1998: 169).

„Povijesno gledajući, prvu kompletnu i temeljitu definiciju strategije iznio je u svom djelu *Strategija i struktura* (1962.) Alfred Chandler gdje je istraživao kako velika poduzeća prilagođuju svoju strukturu rasta. U tom je cilju ustvrdio da se strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva“ (Buble i sur., 2005: 3).

„Strategija se može definirati i kao obrazac ciljeva, svrhe ili ciljeva i glavnih politika i planova za ostvarenje tih ciljeva, navodeći na isti način kako definirati u kojem je poduzeće poslu ili u kojem želi biti ili na koji način ono to jest ili će to biti“ (Buble i sur., 2005: 4)

„Strategija nekog poduzeća sastoji se od konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se menadžeri služe da bi privukli kupce i ugodili im, uspješno se natjecali, povećali poslovanje, upravljali operacijama te postigli željene ciljeve“ (Thompson, 2006: 3).

Tablica 3. Strategijska načela

Izvor: Collins i Devanna, 2002: 308

NAČELA STRATEGIJE
Strategija se bavi sučeljavanjem između organizacije i tržišta u kojem ona djeluje.
Strategija uključuje 3 elementa, a to su: djelokrug, pozicija i ciljevi.
Strategija predstavlja sredstvo putem kojeg organizacije stvaraju i/ili uravnotežuju promjenu okružja.
Strategija se uvijek smatra uvjetnom jer izbor strategije u velikoj mjeri ovisi o uvjetima u okružju i unutar organizacije.
Strategija predstavlja dio umne, odnosno intelektualne aktivnosti jer strategije se nalaze u „glavama“ menadžera.
Strategija se bavi nadmudrivanjem i taktičkim nadigravanjem konkurenata bržim i boljim predviđanjem promjene i odgovarajućim poduzimanjem akcija.
Strategija mora biti neprekidno obnavljanja na način da se djelokrug, pozicija i ciljevi prilagođavaju kako bi se povećala šansa za pobjedu na tržištu

„Strategija organizacije je s jedne strane predstavlja područje u kojem ta ista organizacija djeluje, a s druge strane to je definiranje razloga njezina postojanja. Jednako tako, strategija opisuje glavne karakteristike organizacije i načine kako se poduzeće odnosi i reagira s obzirom na različite vanjske i unutarnje utjecaje okruženja. Prema tome, strategijski planovi predstavljaju vremenski određen skup koordiniranih akcija organizacije, dizajniran radi postizanja ciljeva organizacije putem jačanja ili modificiranja postojeće strategije“ (Krajnović, Lordanić i Jović, 2012: 75).

„Strategija nekog poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva“ (Thompson, 2006: 3).

Strategija pojedine organizacije ogleda se putem njezinih akcija na tržištu i izjave strategijskih menadžera o trenutnom poslovnom stanju i pristupu, planovima koji se planiraju realizirati u budućnosti kao i naporima da bi se ojačala pozicija na tržištu i uspješnost organizacije.

4.2. Definiranje pojma strategijski menadžment

U literaturi se ističe kako je strategijski menadžment naziv „za danas najvažnijem, teškom i sveobuhvatnom izazovu s kojim se suočava bilo koja privatna ili javna organizacije kroz putanje kako postaviti temelj za sutrašnji uspjeh natječući se za pobjedu na današnjim tržištima“ (Colins i Devanna, 2002: 303).

Karakteristično je kako se strategijski menadžment razvio tokom vremena i da se dalje razvija i istražuje. Samim time, u proučavanoj literaturi postoji mnoštvo definicija pojma strategijskog menadžmenta, a u nastavku će biti navedene samo neke od njih. Zajedničko je svima kako se vežu uz pojam strategije organizacije.

U literaturi se ističe i kako strategijski menadžment predstavlja posljedicu činjenice da se u drugoj polovici 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve jači utjecaj vanjske okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka nego ih se moralo poštivati i proučavati. U to vrijeme, okolina je postajala sve dinamičnija, kompleksnija i neizvjesna tako da je njezin utjecaj za opstanak organizacije imao golemo značenje. Stoga niti orijentacija menadžmenta na unutarnje aktivnosti nije mogla biti primjerena u takvim uvjetima. Upravo je iz tog razloga menadžment morao svoju aktivnost usmjeriti prema van, na način da je navedene promjene bilježio, analizirao, ocjenjivao i uključivao u proces strategijskog odlučivanja.

Pod strategijskim menadžmentom „označava se skup upravljačkih aktivnosti koje se odnose na oblikovanje, provedbu, razvoj i kontrolu strategije organizacije. Pod time se misli na skup odluka i akcija koje se koriste za donošenje i provedbu strategija koje će omogućiti konkurentski superiorno usklađenje između organizacije i njezina okruženja, a sve u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije“ (Brčić i sur., 2018: 34).

Wheelen i Hunger definiraju strategijski menadžment „kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse organizacije“ (Wheelen i Hunger, 1998: 3).

Pearce i Robinskon definiraju strategijski menadžment „kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formiranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva organizacije“ (Pearce i Robinson, 2000: 3).

Certo i Peter definiraju strategijski menadžment „kao kontinuirani, iterativni proces koji je usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini“ (Certo i Peter, 1993: 5).

„Nekoliko je temeljnih karakteristika strategijskog menadžmenta koje proizlaze iz navedenih definicija:

1. strategijski menadžment je kontinuirani proces koji neprestano traje u poduzeću,
2. angažman menadžera u procesu strategijskog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije,
3. u procesu strategijskog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća,
4. kako bi strategijski menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može odgovarati zahtjevima svoje promjenjive okoline,
5. proces strategijskog menadžmenta je iterativan – započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom“ (Buble, 2006: 110).

Tablica 4. Načela strategijskog menadžmenta

Izvor: Collins i Devanna, 2002: 308

NAČELA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA
Uključuje upravljanje strategijom tržišta, organizacije i njihovim međusobnim odnosom.
Središnja zadaća mu je upravljanje sučeljem između organizacije i njezina okružja.
Uključuje predviđanje promjene, prilagođavanje promjeni i stvaranje promjene i u okružju i unutar organizacije.
Pokreće ga nemilosrdni lov za prilikama.
Zna kako prilike mogu izniknuti iz vanjskog okružja ili mogu biti stvorene unutar organizacije.
Nužno traži preuzimanje rizika jer se organizacija posvećuje traženju prilika prije nego što se one potpuno materijaliziraju u okružju.
Uočava tržišnu svrhu neke organizacije izvan njezinih pravnih granica jer organizacija mora pronaći, uslužiti i zadovoljiti potrošače kako bi ostvarila profit.
Strategijski menadžment predstavlja zadatak cjelokupne organizacije.

„Neke od temeljnih zadaća strategijskih menadžera su sljedeće:

1. utvrđivanje misije,
2. formuliranje filozofije poduzeća,
3. utvrđivanje politika,
4. postavljanje ciljeva,
5. razvoj strategije,
6. planiranje organizacijske strukture,
7. upravljanje ljudskim potencijalima,
8. utvrđivanje procedura,
9. osiguranje opreme,
10. osiguranje kapitala,
11. postavljanje standarda,
12. utvrđivanje menadžerskog programa i operacionalnih planova,

13. osiguranje kontrolnih informacija i aktiviranje ljudi“ (Buble i sur., 2005: 5).

Iz prethodno istaknutih temeljnih zadaća strategijskog menadžera moguće je zaključiti kako sam strategijski menadžment uključuje iznimno velik broj aktivnosti koje provodi menadžment u suradnji sa svim ostalim zaposlenicima u organizaciji.

4.3. Osnovne sastavnice strategijskog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima

U proučavanoj literaturi ističe se kako postoji 5 etapa u procesu strategijskog menadžmenta, a u njih se ubrajaju:

1. analiza okoline,
2. postavljanje organizacijskog usmjerenja,
3. formuliranje strategije,
4. implementacija strategije te
5. kontrola i evaluacija strategije.

„Potrebno je istaknuti kako se u praksi ovako prezentiran proces strategijskog menadžmenta ne ostvaruje jer menadžeri nisu uvijek u mogućnosti provoditi navedene etape ovim redoslijedom već onakvim redoslijedom kakvom im ga nameće situacija u kojoj se organizacija nalazi“ (Buble i sur., 2005: 111).

4.3.1. Analiza okoline

Prvi korak u procesu strategijskog menadžmenta započinje s analizom okoline. Pod analizom okoline misli se na praćenje, evaluaciju i diseminaciju informacija iz vanjske i unutarnje okoline ključnim ljudima u organizaciji.

Karakteristično za svako poduzeće ili organizaciju jest upravo to kako ono egzistira u određenim uvjetima i na određenom prostoru ili tržištu i na taj način postoje različiti faktori koji imaju manji ili veći utjecaj na izbor strategije. Samim time, svrha analize okoline ogleda se u utvrđivanju ključnih faktora utjecaja na sadašnji i budući razvoj organizacije, a time i na izbor strategije koja će se primijeniti.

„Uspješnost menadžmenta u velikoj je mjeri određena čimbenicima okoline u kojoj menadžeri djeluju i ostvaruju menadžerske funkcije i uloge. Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka“ (Buble, 2000: 69). Okolinu menadžmenta moguće je definirati „kao vanjski svijet, odnosno kao dio vanjskog svijeta s kojim menadžment ulazi u kontakt. Taj vanjski svijet, odnosno okolina menadžmenta, ima snažan utjecaj na menadžere“ (Sikavica, Bahtijarević Šiber i Pološki Vokić, 2008: 102).

Unutarnje okruženje sastoji se od vlasnika, dioničara, zaposlenika, fizičkog ili materijalnog okruženja, odbora direktora i kulture. Kultura je u suvremenom poduzeću veoma važna jer ona mora potpomoći stvaranje poduzetničkog duha, koji predstavlja brojne inovacije i promjene u poslovanju. Pod vanjskim okruženjem podrazumijevaju se sve vanjske snage, odnosno utjecaju izvan organizacije koji djeluju na organizaciju i njezin menadžment.

„Vanjska okolina menadžmenta je takva okolina da na nju bilo koja organizacija može samo u manjoj mjeri djelovati i to samo iznimno i samo na neke aspekte okoline, ali joj se zato mora prilagođavati ako želi svoj opstanak i razvoj“ (Sikavica, Bahtijarević Šiber i Pološki Vokić, 2008: 102). U opće okruženje ubrajaju se ekonomska, tehnološka, društvena, kulturna, politička, pravna i međunarodna okolina. S druge strane, u poslovno okruženje, prema većini autora, ubrajaju se kupci, dobavljači i konkurencija, s time da se tome mogu pridodati i ljudski potencijali.

Zadatak menadžmenta je da prepozna i dobro upozna čimbenike okoline menadžmenta i da im se prilagodi, odnosno da svoj način i stil vođenja poduzeća prilagodi čimbenicima okoline menadžmenta.

Temeljna svrha analize okoline jest dobivanje ocjene okoline koja menadžmentu treba koristiti za hitno reagiranje, a time i za povećanje izgleda za uspjeh poduzeća ili organizacije. Kako bi se navedeno moglo postići, potrebno je ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini.

Upravo je za potrebe svrhe i zadatka analize okoline razvijena SWOT analiza. SWOT analiza akronim je za pojmove *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*. Pritom su snage

(*Strengths*) i slabosti (*Weaknesses*) vezane uz internu okolinu organizacije dok su prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*) vezane uz eksternu okolinu poduzeća.

4.3.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Drugi korak u procesu strateškog menadžmenta ogleda se u postavljanju organizacijskog usmjerenja ili određenju pravca organizacije. „Postoje tri glavna indikatora usmjerenja u kojima se kreće, a to su:

1. vizija,
2. misija i
3. ciljevi organizacije“ (Buble i sur., 2005: 9).

Vizija organizacije „cjelovita je predodžba o budućoj sili organizacije i putovima njezina ostvarenja“ (Sikavica, 2011: 21). Vizijom se smatra i sama pomisao gdje bi se poduzeće trebalo nalaziti u nekom budućem vremenu. Ona mora biti realna, vjerodostojna i privlačna, ta daje odgovor na pitanje «Što poduzeće želi ostvariti u budućnosti?».

U literaturi se ističe kako se vizija najjednostavnije može definirati „kao jasna predodžba budućih događaja, odnosno dugoročni željeni rezultat, unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja“ (Buble i sur., 2005: 9).

Pitanja na koja mora odgovarati vizija su sljedeća:

1. Da li je vizija u skladu s organizacijskom strukturom i vremenom?
2. Da li si postavljate zahtjev na izvrsnost i visoke ideale?
3. Da li je jasna svrha i budućnost poslovanja?
4. Da li potiče entuzijazam i pospješuje privrženost kompaniji?
5. Da li je dobro artikulirana i lako razumljiva?
6. Da li daje odraz jedinstvenosti Vašeg poduzeća, njenih konkurentskih prednosti, zbog čega služi i što je sposobna postići?
7. Da li je ambiciozna?

„Misija organizacije temeljni je razlog postojanja organizacije. Dok se vizija odnosi na budućnost organizacije, misija je usredotočena na sadašnjost“ (Sikavica, 2011: 22). Potrebno je istaknuti kako je dobro definirana misija osnova za razvoj ciljeva i planova organizacije.

U literaturi se ističe „da ako je vizija ono što organizacija želi biti u budućnosti, moglo bi se reći da je misija ono što organizacija zapravo jest“ (Buble, 2005: 22).

Pitanja na koja mora odgovarati misija su sljedeća?

1. Tko su Vaši kupci?
2. Koji je naš glavni proizvod ili usluga?
3. Na kojem geografskom području ćemo se natjecati?
4. Kojom osnovnom tehnologijom ćemo se koristiti?
5. Kako ćemo postići ekonomske ciljeve?
6. Koja su naša temeljna vjerovanja, aspiracije i vrijednosni prioriteti?
7. Koje su naše glavne jakosti i izvori konkurentske prednosti?
8. Koje su naše društvene odgovornosti i kakvu sliku želimo stvoriti?
9. Kakav je naš odnos prema zaposlenima?.

Potrebno je zaključiti kako misija ne predstavlja statičnu kategoriju jer je pod utjecajem okoline, pa je stoga preporuka da menadžment povremeno preispita određenje elemente misije. Njih je moguće i izmijeniti, odnosno usmjeriti misiju organizacije na drugačiji način.

Misija i vizija veoma su važan medij prenošenja vrijednost te naglašavanja jedinstvenosti i različitosti za organizaciju. Uloga vizije i misije ogleda se i u pripremanju temelja za oblikovanje strategije, utvrđivanje ciljeva i poticanje zaposlenika.

„Ciljevi organizacije sadržavaju najvažnija obilježja svake organizacije. Svaka organizacija, bilo da je riječ o poslovnoj organizaciji, tvornici, školi, bolnici, profitnoj ili neprofitnoj organizaciji ili društvenoj zajednici mora imati ciljeve kojima teži i koje želi ostvariti. Ciljevi moraju biti pametni, SMART, što je akronim dobrih ciljeva, prema engleskim riječima.

1. specifični (eng. *Specific*),
2. mjerljivi (eng. *Measurable*),
3. ostvarivi (eng. *Achievable*),
4. realni (eng. *Realistic*),
5. vremenski određeni (eng. *Time based*)“ (Sikavica, 2011: 23).

U literaturi se ističe kako su ciljevi „ključna riječ i kako oni povezuju sve korake uspješnog organiziranja. Nadalje, ciljevi predstavljaju glavne pokretače svih čovjekovih aktivnosti,

predstavljaju osnovnu misao organizacijskog djelovanja, a ujedno cilj označava i riječ koja spaja organizaciju i strategiju“ (Brčić i sur., 2018: 29).

Organizacijska struktura sastavni je dio i najvažniji dio svake organizacije. Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti autonomije za ljudski ili neki drugi živi organizam. Potrebno je napomenuti kako organizacijsku strukturu ne bi trebalo izjednačavati sa strukturom menadžmenta. Naime, organizacija menadžmenta je samo jedan od elemenata organizacijske strukture, premda organizacijska shema istovremeno prikazuje najvažnije elemente organizacijske strukture, ali i strukturu menadžmenta.

Najsveobuhvatniju i najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture daje Novak M., koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva „sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje, odnosno poslovanja“ (Sikavica, Hernaus, 2011: 15).

Svaka organizacija predstavlja jedinstveni socijalni entitet. Iako organizacije, baš poput ljudi, mogu nalikovati jedna drugoj, one se u poslovnoj praksi međusobno razlikuju ovisno o postavljenim ciljevima, raspoloživim resursima ili razvijenim sposobnostima. Oblikovanje strukture organizacije bitno je radi provođenja zadataka, kao i radi jasnog određivanja odgovornosti za rezultate gospodarskih subjekata.

„Uslijed promjene različitosti i specifičnosti konteksta unutar kojega posluju, organizacije razvijaju i specifične načine organiziranja. Točnije, one grupiraju i raščlanjuju organizacijske zadatke i poslovne aktivnosti, utvrđuju hijerarhijske odnose i lance zapovijedanja te ovlasti i odgovornosti pojedinih zaposlenika i menadžera prema različitim kriterijima ili načelima grupiranja. Stoga treba pronaći i implementirati odgovarajuću organizacijsku strukturu, koja će omogućiti nesmetano i efikasno obavljanje poslovnih aktivnosti. Ono, kad dobro funkcionira, podrazumijeva odlučivanje, koordinaciju na svim razinama te apsolutnu uspostavu mreža komunikacije, koje odražavaju i podržavaju ostvarenje planiranih ciljeva. Struktura organizacije slijedi ciljeve gospodarskih subjekata, a oni proizlaze iz strategije“ (Sikavica i Novak, 1999: 140).

„Kako bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jednostavni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća naziva se organizacijska struktura poduzeća“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 127). Zadaća menadžmenta je da na svim organizacijskim razinama i u

organizaciji kao cjelini, međusobno poveže te dijelove. Ti dijelovi mogu biti međusobno povezani temeljem kriterija izvršenja ili objekta. Povezivanje, odnosno integriranje zadataka na temelju izvršenja dovodi do uspostavljanja funkcijske organizacijske strukture, dok povezivanje na temelju objekta dovodi do uspostavljanja divizijske organizacijske strukture.

„Najobuhvatnija definicija organizacijske strukture je ta, da se pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje, odnosno poslovanja“ (Sikavica i Novak, 1999: 142).

Postupkom oblikovanja strukture organizacije, ključne ovlasti organizacije smještaju se unutar organizacijskih primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške, uz vrlo jasno određivanje svih poslovnih aktivnosti koje će se odvijati unutar organizacije, te je isto tako potrebno jasno odrediti poslovne aktivnosti koje će se u organizaciji izdvojiti i za koje će se koristiti uslugama van organizacije.

Sukladno tome, utvrđuju se sve poslovne aktivnosti koje će se obavljati u okviru konkretne organizacije i određuje se njihova pozicija. Prema tome, prihvatljiva definicija strukture organizacije, koja je u skladu s navedenim, kaže da se pod organizacijskom strukturom „podrazumijeva ukupnost svih veza i odnosa među svim činiteljima proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje, odnosno poslovanja“ (Horvat, 2007: 148).

Može se konstatirati da ako je organizacijska struktura nazvana autonomijom poduzeća, onda bi se menadžment moglo nazvati njegovom infrastrukturom. Naime, menadžment povezuje sve elemente organizacijske strukture u harmoničnu cjelinu i na taj način omogućuje uspješno funkcioniranje organizacije.

„U literaturi se navodi kako o sposobnosti menadžmenta ovisi koliko će to povezivanje biti uspješno i hoće li harmonična cjelina doista biti harmonična ili će je obilježavati disfunkcija u organizaciji kao znak neadekvatne organizacijske strukture“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 128).

4.4.3. Formuliranje strategije

„Formuliranje strategije označava proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama koje dolaze iz okoline s posebnim pogledom na snage i slabosti poduzeća ili organizacije. Formuliranje strategije sastoji se od razvoja odgovarajućih strategija i postavljanja smjernica politika kako bi se izabrane strategije u konačnici i ostvarile“ (Buble i sur., 2005: 11).

U svoj promatranoj literaturi ističe se kako prilikom formuliranja strategije poduzeća i organizacije razmatraju tri tipa strategija:

1. korporacijsku strategiju,
2. poslovnu strategiju i
3. funkcijsku strategiju.

Kada se govori o korporacijskoj strategiji važno je reći kako ona opisuje cjelokupno usmjerenje poduzeća i smislu njegovog općeg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovima i proizvodnim linijama. Pritom je moguće razlikovati tri glavne kategorije korporacijske strategije, a to su strategija kontinuiteta, strategija rasta i strategija u kriznim uvjetima.

Poslovna strategija svoj fokus usmjerava na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda i vodi računa o unaprjeđenju konkurentske pozicije proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu koji opslužuje poslovna jedinica. Karakteristično je kako se poslovne strategije pojavljuju kao dvije kategorije strategija i to kao konkurentska strategija ili kooperativna strategija.

„Govoreći o funkcijskog strategiji govori se o pristupu koji uzima područje funkcije kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća ili organizacije i poslovnih jedinica kao i za ostvarenje njihovih strategija pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa. Funkcijska strategija odnosi se na razvoj o njegovanje osebnih kompetencija kako bi se osigurala konkurentska prednost poduzeća i poslovne jedinice“ (Buble, 2005: 11).

4.3.4. Implementacija strategije

„Izrada i provedba strategije nekog poduzeća menadžerski je proces koji se sastoji od pet faza:

1. izrada strategijske vizije o odredištu poduzeća i njegovom budućem fokusu na proizvode, kupce, tržišta i tehnologiju.
2. utvrđivanje i korištenje ciljeva kao pomagala za mjerenje uspješnosti i napretka poduzeća.
3. izrada strategije za ostvarivanje željenih ishoda i vođenje poduzeća prema kursu kojeg je ucrtao menadžment.
4. efikasno i učinkovito implementiranje i provođenje odabrane strategije.
5. nadziranje razvoja i iniciranje korektivnih prilagodbi u dugoročnom smjeru, ciljevima, strategiji ili provedbi, s obzirom na postojeći učinak poduzeća, promjenu uvjeta, nove ideje i nove prilike“ (Thompson, 2006: 17).

„Upravljanje implementacijom i provedbom strategije aktivnost je koja je usmjerena prema akciji i realizaciji, a čini je namjena oblikovanja rada temeljnih poslovnih aktivnosti na strategiji temeljenom načinu“ (Thompson, 2006: 38). Ovo se smatra najtežim i vremenskim najzahtjevnijim dijelom procesa upravljanja strategijom.

Kako bi menadžer strategijske planove pretvorio u akcije i rezultate on mora biti sposoban upravljati organizacijskom promjenom, motivirati ljude, razvijati i jačati stručnost i konkurentske sposobnosti poduzeća, stvarati na strategiji temeljenu radnu klimu i dostići ili nadmašiti ciljeve rada.

„Implementacija strategije je proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila“ (Buble, 2005: 12). Bez efektivne implementacije strategije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize, uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formuliranje strategije.

Zato uspješnom implementacijom strategije menadžment mora imati jasnu ideju o pojedinim različitim. Tako primjerice menadžment mora znati kolike su promjene neophodne u organizaciji kada se implementira nova strategija. Nadalje, menadžment mora znati kako najbolje ovladati organizacijskom kulturom kako bi se osiguralo da strategija bude glatko indirektno implementirana. Menadžment se mora baviti i odnosima implementacije strategije i različitih tipova organizacijske kulture kao i različitim pristupima implementacije koje mogu

slijediti menadžeri. Kao posljednje, menadžment mora poznavati koje su vještine menadžera neophodne da bi pomogle u uspješnoj implementaciji strategije.

„Implementacija strategije predstavlja proces putem kojeg se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. U literaturi se ističe kako bez efektivne implementacije strategije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize, uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formuliranje strategije“ (Buble, 2005: 12).

Prilikom implementacije strategije menadžment bi morao imati jasnu ideju o pojedinim različitim pitanjima poput:

1. koliki je ukupni udio promjena neophodnih u organizaciji kad se implementira nova strategija,
2. na koji način optimalno ovladati organizacijskom kulturom kako bi se osiguralo da strategija bude glatko indirektno implementirana,
3. kako se odnose implementacija strategije i različiti tipovi organizacijske strukture,
4. koje različite pristupe implementacije mogu slijediti menadžeri, te
5. koje su vještine menadžera neophodne kako bi pomogle u uspješnoj implementaciji strategije.

Implementacija strategije često uključuje dnevno donošenje odluka o alokaciji resursa, što zahtijeva korištenje operativnog planiranja. Puna implementacija i stručna provedba strategije mogu trajati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina, što ovisi o veličini unutrašnja promjene.

„Proces upravljanja provedbom strategije u većini slučajeva obuhvaća sljedeće:

1. potrebno je osposobiti organizaciju nužnim vještinama i stručnim znanjem, svjesno razvijajući i jačajući na strategiji temeljene stručnosti i konkurentske sposobnosti te organizirajući radni napor,
2. potrebno je izraditi proračune koji će usmjeravati dovoljno sredstava u one aktivnosti koje su najvažnije za strateški uspjeh,
3. potrebno je osigurati da politike i operativni postupci olakšavaju, a ne onemogućuju učinkovitu provedbu,

4. potrebno je koristiti najbolje prakse u izvršavanju poslovnih aktivnosti i poticati stalno poboljšavanje, a samim time organizacijske jedinice moraju povremeno provoditi procjenu načina rada te marljivo tražiti korisne promjene i poboljšanja u načinu provođenja strategije,
5. potrebno je uvesti informacijske i operativne sustave koji osoblju poduzeća omogućuju bolje ispunjavanje svojih svakidašnjih obveza
6. potrebno je motivirati osoblje na energično ostvarivanje željenih ciljeva,
7. potrebno je izravno povezati nagrade i poticaje s ostvarenjem ciljeva rada i dobrom provedbom strategije,
8. potrebno je kreirati organizacijsku kulturu i radnu klimu koje će dovesti do uspješne implementacije i provedbe strategije
9. potrebno je osigurati unutarnje vodstvo potrebno za provođenje implementacije i poboljšavanje provedbe strategije“ (Thompson, 2006: 38).

Kvalitetna provedba strategije podrazumijeva snažne usklađenosti između strategije i organizacijskih sposobnosti, strategije i strukture nagrađivanja, strategije i unutarnjih operativnih sustava te između strategije i organizacijske radne klime i kulture. Što su te usklađenosti jače, tj. što sposobnosti, struktura nagrađivanja, unutarnji operativni sustavi i kultura više potiču i olakšavaju uspješnu provedbu strategije, to je provedba bolja, a vjerojatnost postizanja ciljeva veća.

4.3.5. Kontrola i evaluacija strategije

„Kontrola i evaluacija strategije sačinjavaju poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na praćenje i evaluaciju procesa strategijskog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unaprjeđenja“ (Buble i sur., 2005: 13). Navedeno se postiže nadgledanjem aktualnih performansi i njihovom usporedbom s utvrđenim standardima kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja i njihovi uzroci te poduzeti mjere za otklanjanje tih nepravilnosti.

„Menadžment mora utvrditi što želi mjeriti, odnosno koji su procesi i rezultati, mjerenjem čijih se ostvarenja dolazi do spoznaje ostvaruje li poduzeće svoju strategiju. Sposobnost odabirati tih procesa i rezultata čini jednu od temeljnih menadžerovih vještina. Menadžeri na svim razinama organizacije, na temelju informacija koje nastaju iz procesa kontrole i

evaluacije, poduzimaju korektivne akcije i rješavaju nastale probleme. Kako bi u tome bili uspješni, neophodno je da razumiju:

1. proces strategijske kontrole i evaluacije te ulogu strategijske revizije i
2. menadžerski informacijski sustav i mogućnost njihove dopune kroz proces strategijske kontrole“ (Buble, 2005: 12).

Iako su kontrola i evaluacija završne etape strategijskog menadžmenta, one mogu precizno odrediti slabosti u prethodnim etapama te na taj način utjecati da se one otklone u novom ciklusu strategijskog menadžmenta.

Kontrola i evaluacija strategije, iako se nalaze u završnoj etapi strategijskog menadžmenta, mogu precizno odrediti slabosti u ranijim etapama i tako utjecati da se one ne ponove u novom ciklusu strategijskog menadžmenta.

Organizacija djeluje u danoj okolini o prihvatanju o kojem ovisi njegova egzistencija. Stoga ono mora kontrolirati kako ta sredina reagira na njegove outpute. Pritom stalno treba imati na umu da su ti outputi rezultati unutarnjeg djelovanja poduzeća, pa stoga o tome djelovanju ovisi bonitet outputa, a to znači i njihova prihvatljivost od okoline. Sve to pokazuje da za utvrđivanje uspješnosti izabrane strategije moraju kontrolirati dvije temeljne grupe performansi – jednu čine one posredovanjem kojih poduzeće potvrđuje svoju prihvaćenost u okolinu, a drugu one koje potvrđuju sposobnost poduzeća za to prihvatanje.

4.5. Značaj i važnost strategijskog menadžmenta za mala i srednja poduzeća

U ovome dijelu rada istaknuto je 14 temeljnih zadataka strategijskog menadžmenta koji ujedno predstavljaju značaj i važnost strategijskog menadžmenta za mala i srednja poduzeća. Valja imati na umu kako je implementacija procesa strategijskog menadžmenta u poduzećima i organizacijama često veoma komplicirana što dokazuje i sljedeći pregled temeljnih zadataka strategijskog menadžera:

1. Utvrđivanje misije – pod ovime se misli na odlučivanje o poslu ili poslovima na kojima će se organizacija ili divizija angažirati te drugim temeljima na kojima će ono

biti vođeno, kao i karakteristike poslova kao što je kontinuirani rast. Misija je obično trajna i vremenski neograničena.

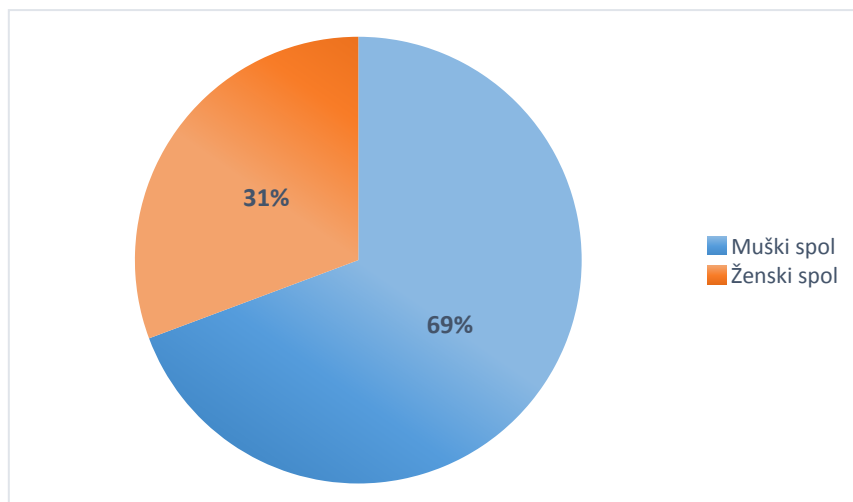
2. Formuliranje filozofije organizacije - utvrđivanje vjerovanja, vrijednosti, stavove i nepisanih smjernica koje se pretvaraju u „način na koji činimo stvari oko nas!“
3. Utvrđivanje politika - odlučivanje o planovima akcija za vođenje performansi svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategije u skladu s filozofijom organizacije.
4. Postavljanje ciljeva - odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena. Ciljevi su uža od misije i oblikuju se kao pomoć za izvođenje operacionalnih planova izvođenja strategije.
5. Razvoj strategije - razvoj koncepata, ideja i planova za uspješno ostvarenje ciljeva te sustizanje i napadanje konkurencije.
6. Planiranje organizacijske strukture - razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da rade zajedno na provedbi aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike.
7. Osiguranje osoblja - regrutiranje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mjesta u organizacijskom planu.
8. Utvrđivanje procedura - određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve važne i tekuće aktivnosti.
9. Osiguranje opreme - osiguranje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa potrebnih za izvođenje posla.
10. Osiguranje kapitala - za izvođenje sigurnog posla potreban je novac i kredit za radni kapital i fizičke resurse.
11. Postavljanje standarda - utvrđivanje mjerila performansi koje će omogućiti da se posao najbolje obavlja u odnosu prema postavljenim ciljevima.
12. Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova - razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će, kad se izvedu u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i standardima, omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva. To su faze procesa totalnog planiranja koje uključuje strategijsko planiranje.
13. Osiguranje kontrolnih informacija - nuđenje činjenica i pojava da se pomogne ljudima slijediti strategiju, politike, procedure i programe; da se drže u pripravnosti snage na radu unutar poslova i izvan njih; da se mjere cjelokupne performanse poduzeća u odnosu prema postavljenom planu i standardima.

14. Aktiviranje ljudi - zapovijedanje i motiviranje ljudi za rad u odnosu prema filozofiji, politikama, procedurama i standardima u izvođenju planova organizacije.

Može se zaključiti kako sam proces strateškog menadžmenta uključuje velik broj složenih aktivnosti koje obiluju kompleksnim zadacima.

5. ISTRAŽIVANJE O STAVOVIMA I MIŠLJENJIMA ZAPOSLENIKA O STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

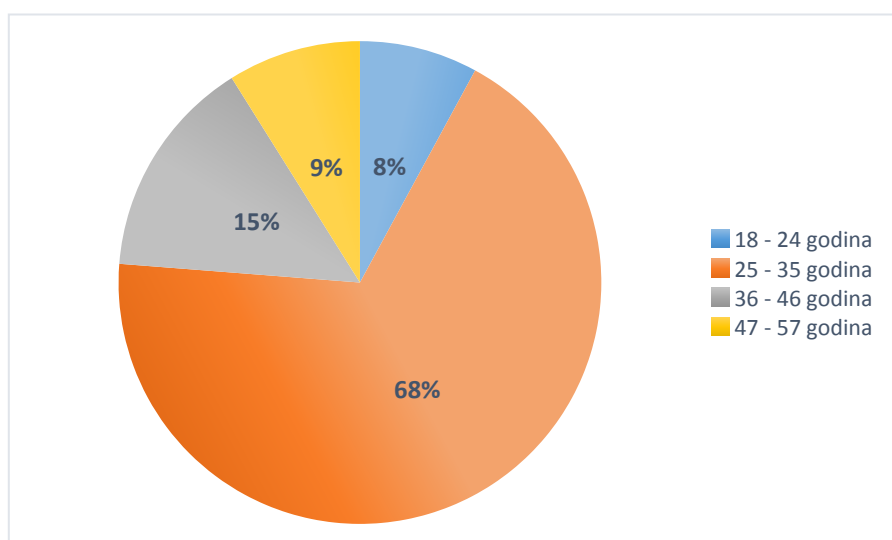
U anketnom istraživanju sudjelovalo je 101 ispitanika. Od toga je bilo 69 % muškaraca i 31 % žena. Rezultati ispitanika prema kriteriju spola prikazani su na grafikonu 1.



Grafikon 1. Ispitanici prema spolu

Izvor: vlastito istraživanje

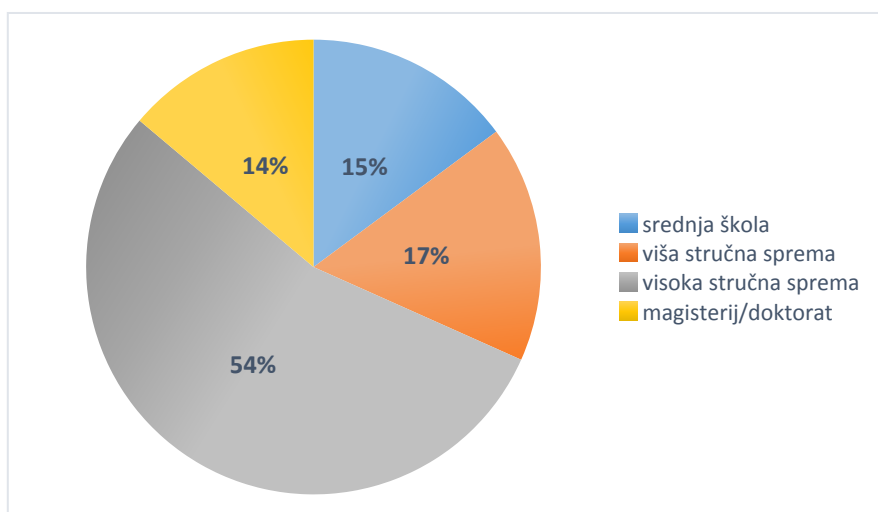
Prema kriteriju dobi, najveći broj ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju imali su između 25 do 35 godina, i to njih 68 %. U rasponu od 35 do 46 godina sudjelovalo je 15 % ispitanika, u rasponu od 47 do 57 godina sudjelovalo je 9 % ispitanika te 8 % ispitanika u rasponu od 18 – 24 godine. U anketnom istraživanju nije sudjelovao niti jedan ispitanik stariji od 58 godina. Rezultati ispitanika prema kriteriju dobi prikazani su na grafikonu 2.



Grafikon 2. Ispitanici prema dobi

Izvor: vlastito istraživanje

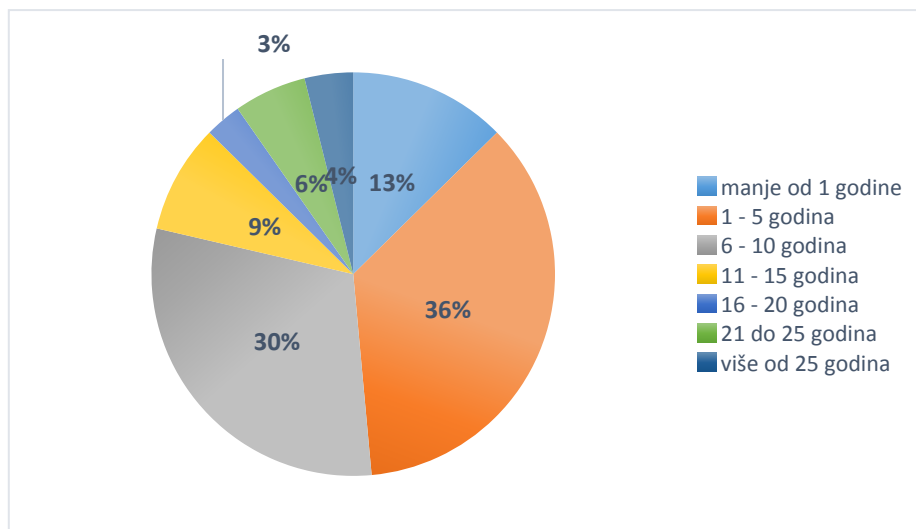
Prema kriteriju razine obrazovanja najveći broj ispitanika, odnosno njih 54 % ima završenu visoku stručnu spremu. Završenu višu stručnu spremu ima 17 % ispitanika, završenu srednju školu ima 15 % ispitanika dok završen magisterij/doktorat ima 14 % ispitanika. Niti jedan ispitanika obuhvaćen ovim istraživanjem nema završenu samo osnovnu školu. Rezultati ispitanika prema kriteriju razine obrazovanja prikazani su na grafikonu 3.



Grafikon 3. Ispitanici prema razini obrazovanja

Izvor: vlastito istraživanje

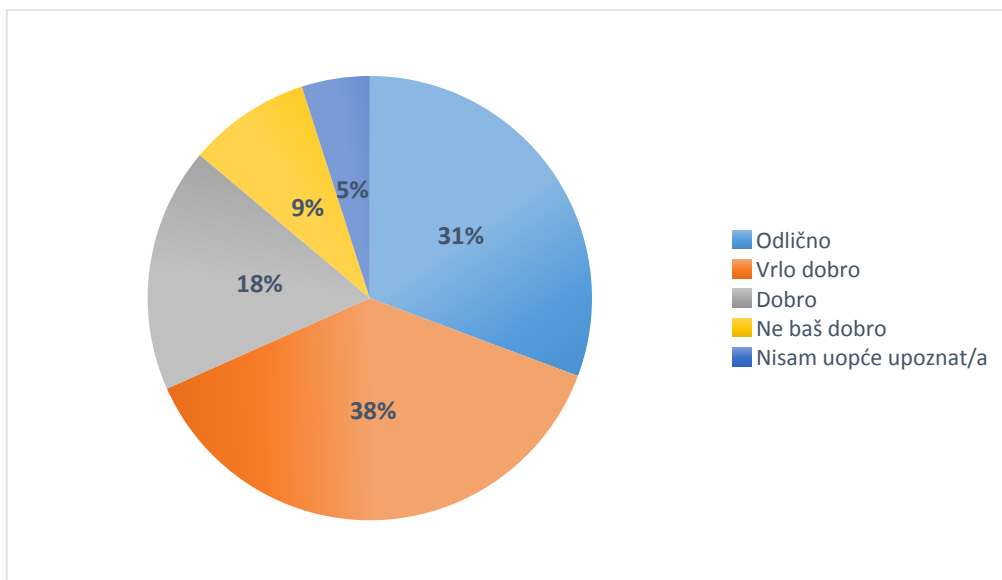
Sljedeće pitanje na koje su ispitanici morali odgovoriti bilo je ono o duljini radnog staža u poduzeću u kojem trenutno rade. Duljinu radnog staža od 1 do 5 godina ima 36 % ispitanika. Duljinu radnog staža od 6 do 10 godina ima 30 % ispitanika. Duljinu radnog staža manje od 1 godine ima 12 % ispitanika. Duljinu radnog staža od 11 do 15 godina ima 9 % ispitanika. Duljinu radnog staža od 16 do 20 godina ima 3 % ispitanika. Duljinu radnog staža od 21 do 25 godina ima 4 % ispitanika dok duljinu radnog staža više od 25 godina ima 6 % ispitanika. Rezultati su prikazani na grafikonu 4.



Grafikon 4. Duljina staža ispitanika u poduzeću u kojem trenutno rade

Izvor: vlastito istraživanje

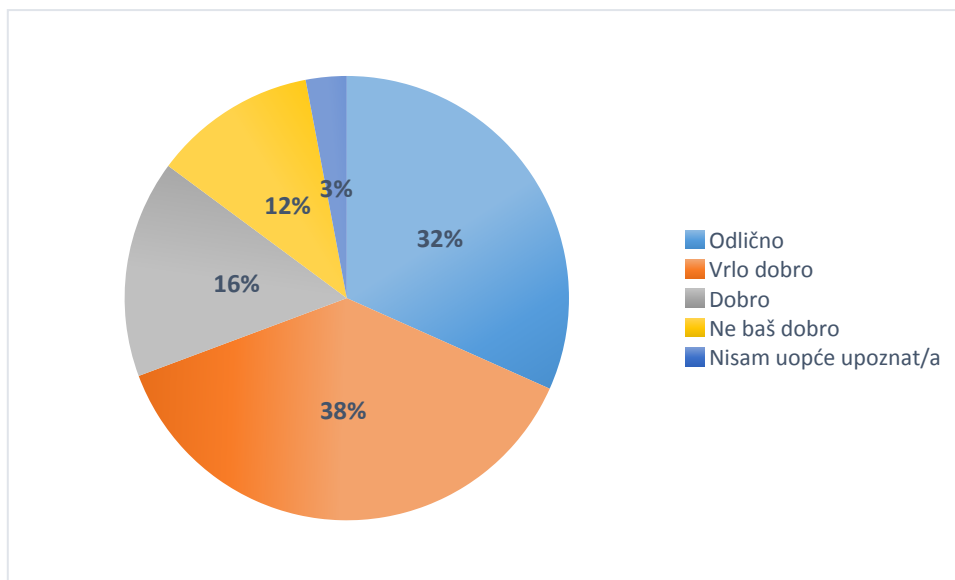
Sljedećim pitanje postavljenim u anketnom istraživanju htjelo se saznati u kojoj su mjeri ispitanici upoznati s ciljevima poduzeća u kojem trenutno rade. Najveći broj ispitanika, njih 37 % vrlo je dobro upoznato s ciljevima poduzeća u kojem trenutno rade. Odličnu upoznatost ima 31 % ispitanika, dobru upoznatost ima 18 % ispitanika, ne baš dobru upoznatost ima 9 % ispitanika dok 5 % ispitanika uopće nije upoznato s ciljevima poduzeća u kojem trenutno rade. Gledajući srednju ocjenu od 3,80 moguće je na ukupnom uzorku reći kako se upoznatost s ciljevima poduzeća svih zaposlenika u poduzećima u kojima trenutno rade vrlo dobra. Rezultati upoznatosti ispitanika s ciljevima poduzeća u kojem trenutno rade prikazani su na grafikonu 5.



Grafikon 5. Upoznatost ispitanika s ciljevima poduzeća u kojem trenutno rade

Izvor: vlastito istraživanje

Sljedećim pitanje postavljenim u anketnom istraživanju htjelo se saznati u kojoj su mjeri ispitanici upoznati s misijom i vizijom poduzeća u kojem trenutno rade. Najveći broj ispitanika, njih 37 % vrlo je dobro upoznato s misijom i vizijom poduzeća u kojem trenutno rade. Odličnu upoznatost ima 32 % ispitanika, dobru upoznatost ima 16 % ispitanika, ne baš dobru upoznatost ima 12 % ispitanika dok 3 % ispitanika uopće nije upoznato s misijom i ciljevima poduzeća u kojem trenutno rade. Gledajući srednju ocjenu od 3,83 moguće je na ukupnom uzorku reći kako se upoznatost s ciljevima poduzeća svih zaposlenika u poduzećima u kojima trenutno rade vrlo dobra. Rezultati upoznatosti ispitanika s misijom i vizijom poduzeća u kojem trenutno rade prikazani su na grafikonu 6.



Grafikon 6. Upoznatost ispitanika s misijom i vizijom poduzeća u kojem trenutno rade

Izvor: vlastito istraživanje

Sljedeće pitanje postavljeno u anketnom istraživanju glasillo je „Koliko dobro ste upoznati sa etapama u procesu strategijskog menadžmenta u poduzeću u kojem radite?“. Na taj način ispitanici su izražavali svoju upoznatost sa analizom okoline, postavljanjem usmjerenja organizacije, formuliranjem strategije, implementacijom strategije te kontrolom i evaluacijom strategije.

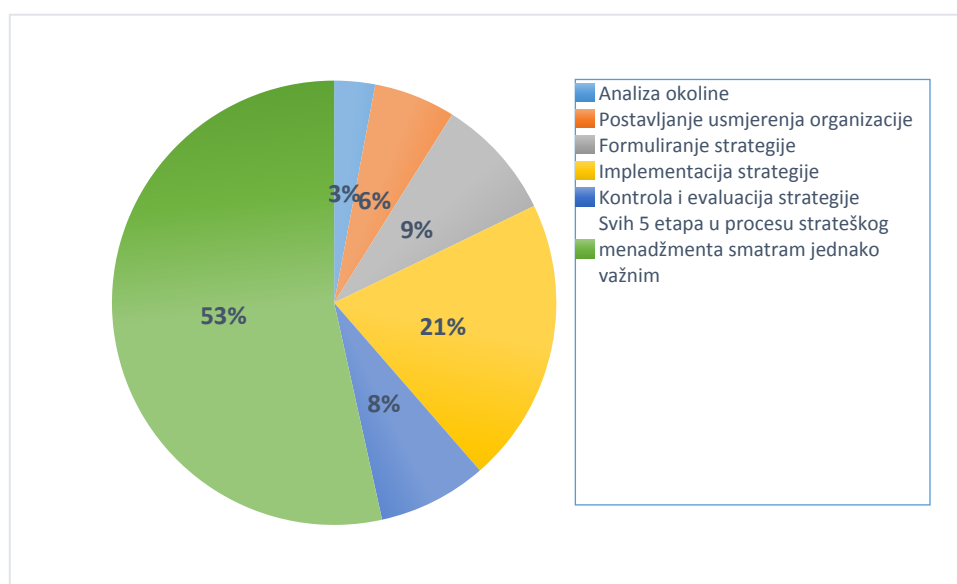
U sljedećoj tablici prikazane su srednje vrijednosti svih odgovora ispitanika za tražene varijable. Gledajući ukupni uzorak ispitanika moguće je istaknuti kako su u najvećoj mjeri upoznati s etapom kontrole i evaluacije strategije dok su u manjoj mjeri upoznati s etapom postavljanja usmjerenja organizacije i etapom formuliranja strategije.

Tablica 5. Srednje vrijednosti upoznatosti ispitanika sa etapama u procesu strategijskog menadžmenta u poduzeću u kojem trenutno rade

Izvor: vlastito istraživanje

Srednje vrijednosti upoznatosti ispitanika sa etapama u procesu strategijskog menadžmenta u poduzeću u kojem trenutno rade	
VARIJABLA	SREDNJA VRIJEDNOST
Kontrola i evaluacija strategije	3,68
Implementacija strategije	3,64
Analiza okoline	3,55
Postavljanje usmjerenja organizacije	3,26
Formuliranje strategije	3,26

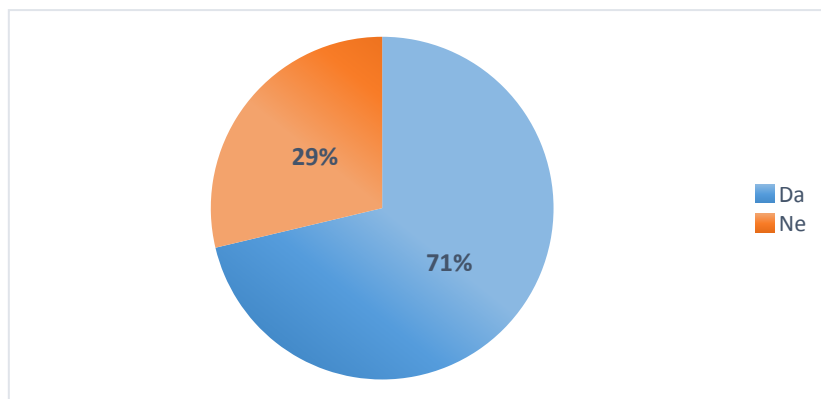
U anketnom istraživanju htjelo se saznati koje od 5 navedenih etapa u procesu strateškog menadžmenta ispitanici smatraju najvažnijom za poduzeće u kojem rade. Više od polovice ispitanika, odnosno njih 53 % izjasnilo se kako svih 5 etapa u procesu strateškog menadžmenta smatraju jednako važnima. Za implementaciju strategije odlučilo se 21 % ispitanika, za formuliranje strategije 9 % ispitanika, za kontrolu i evaluaciju strategije 8 % ispitanika, za postavljanje usmjerenja organizacije 6 % ispitanika, a za analizu okoline 3 % ispitanika. Rezultati su prikazani na grafikonu 7.



Grafikon 7. Mišljenje ispitanika o najvažnijoj etapi u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: vlastito istraživanje

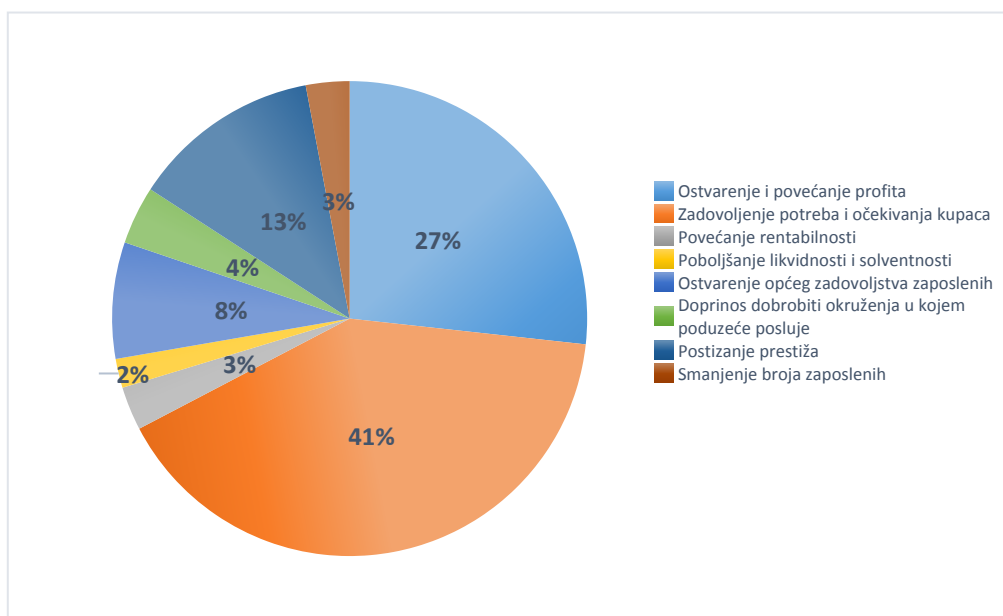
Sljedećim pitanjem postavljenim u anketnom istraživanju htjelo se saznati da li su ispitanici na bilo koji način sudjelovali u procesu strateškog menadžmenta u poduzeću u kojem trenutno rade. Potrebno je istaknuti kako je 71 % ispitanika na ovo pitanje dalo potvrdan odgovor dok 29 % ispitanika smatra kako nisu na bilo koji način sudjelovali u procesu strateškog menadžmenta u poduzeću u kojem trenutno rade. Rezultati su prikazani na grafikonu 8.



Grafikon 8. Da li ste ikada na bilo koji način sudjelovali u procesu strategijskog menadžmenta u poduzeću u kojem trenutno radite?

Izvor: vlastito istraživanje

Sljedećim pitanjem željela su se doznati mišljenja ispitanika o glavnom strategijskom cilju poduzeća u kojem trenutno rade. U najvećoj mjeri, odnosno čak 40 % ispitanika smatra kako zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca predstavlja glavni strategijski cilj poduzeća u kojem rade. Zatim sa 27 % slijedi ostvarenje i povećanje profita te s 13 % postizanje prestiža. Rezultati su prikazani na grafikonu 9.



Grafikon 9. Mišljenje ispitanika o glavnom strategijskom cilju poduzeća u kojem trenutno rade

Izvor: vlastito istraživanje

U nastavku anketnog istraživanja postavljena su pitanja kojima su ispitanici trebali izraziti svoje slaganje ili neslaganje s navedenim tvrdnjama. U sljedećoj tablici prikazane su srednje vrijednosti svih odgovora ispitanika za tražene varijable. Iz tablice je moguće istaknuti kako najveći broj ispitanika smatra kako vizija poduzeća daje jasan odgovor na pitanje što njihovo poduzeće želi ostvariti u budućnosti te kako misija predstavlja svrhu postojanja koja odgovara na pitanje „što poduzeće radi kako bi ostvarilo viziju“. Isto tako ispitanici u većoj mjeri smatraju kako ciljevi poduzeća izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu. Potrebno je napomenuti kako postoji mogućnost napretka, odnosno potrebno je dodatno educirati zaposlenike o etapama strategijskog menadžmenta u poduzeću kojem rade kako bi navedeno imalo direktan pozitivan utjecaj na pridonnošenje procesu strategijskog menadžmenta u poduzeću.

Tablica 6. Slaganje/neslaganje – unutarnji faktori

Izvor: vlastito istraživanje

VARIJABLA	SREDNJA VRIJEDNOST
Smatram kako vizija poduzeća daje jasan odgovor na pitanje što moje poduzeće želi ostvariti u budućnosti	4,15
Smatram kako misija predstavlja svrhu postojanja koja odgovara na pitanje "što poduzeće radi kako bi ostvarilo viziju?"	4,12
Smatram kako ciljevi poduzeća izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu	4,08
Smatram se upoznatim sa svim etapama strategijskog menadžmenta u kojem radim	3,66
Svakodnevno pridonosim procesu strategijskog menadžmenta u poduzeću u kojem radim	3,66

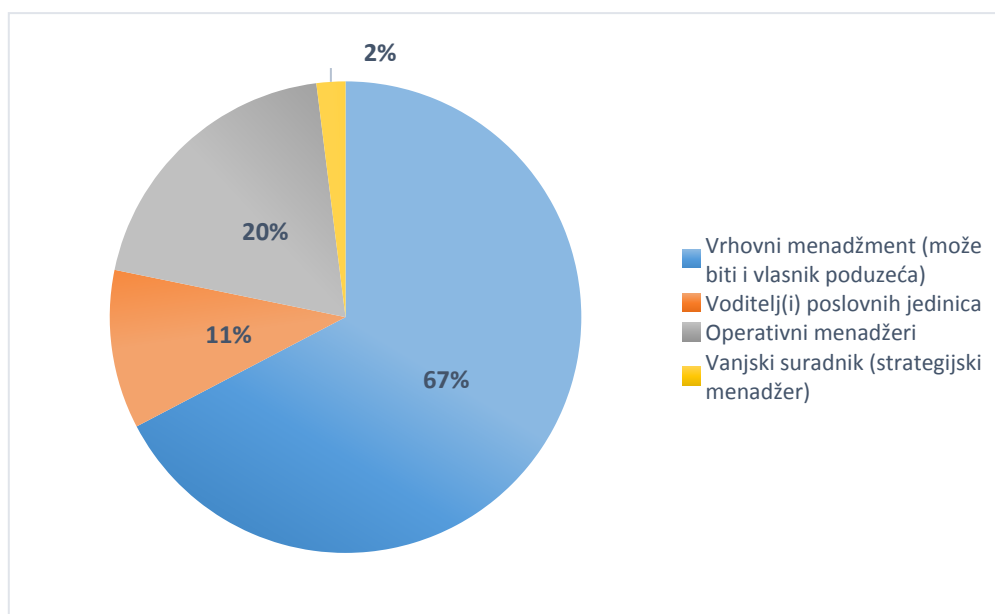
Sljedećim pitanjem ispitanici su isto tako morali izraziti svoje slaganje ili neslaganje s navedenim tvrdnjama. U sljedećoj tablici prikazane su srednje vrijednosti svih odgovora ispitanika za tražene varijable. Iz tablice je moguće istaknuti kako najveći broj ispitanika smatra kako primjena strategijskog menadžmenta utječe na ostvarenje i povećanje profita, na zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca kao i na postizanje više razine kvalitete u odnosu na konkurenciju. U manjoj mjeri ispitanici se slažu kako primjena strategijskog menadžmenta ima pozitivan utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i doprinos lokalnoj zajednici te pozitivni utjecaj na okoliš.

Tablica 7. Slaganje/neslaganje – vanjski faktori

Izvor: vlastito istraživanje

VARIJABLA	SREDNJA VRIJEDNOST
Primjena strategijskog menadžmenta utječe na ostvarenje i povećanje profita	4,07
Primjena strategijskog menadžmenta utječe na zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca	4,03
Primjena strategijskog menadžmenta utječe na postizanje više razine kvalitete u odnosu na konkurenciju	3,97
Primjena strategijskog menadžmenta ima pozitivan utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i doprinos lokalnoj zajednici	3,60
Primjena strategijskog menadžmenta ima pozitivne utjecaje na okoliš	3,31

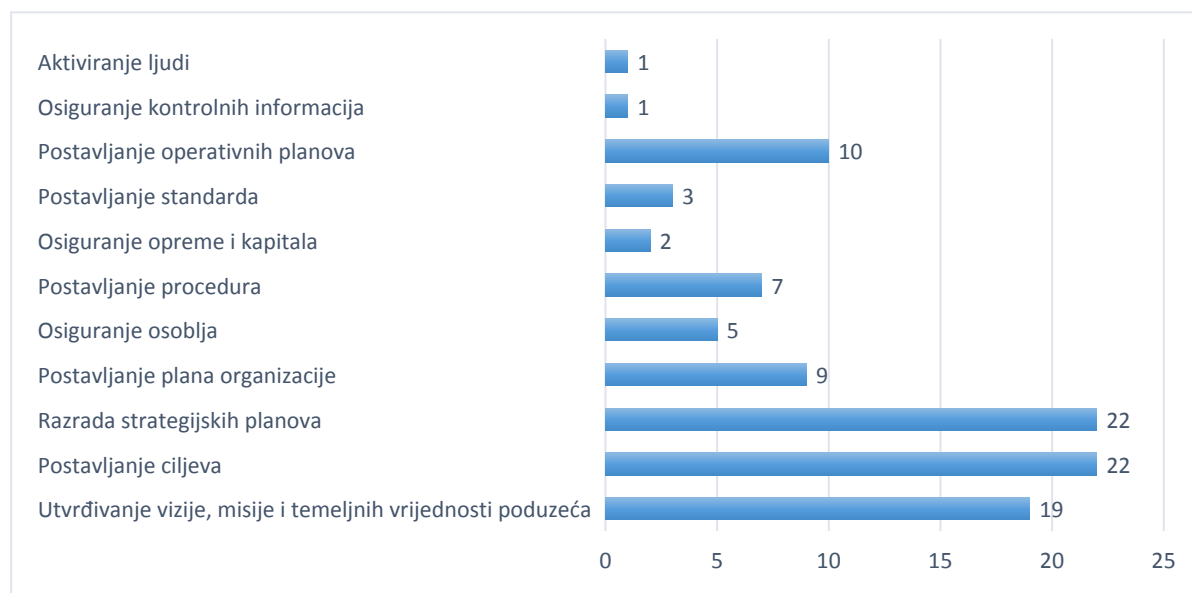
Sljedećim pitanjem postavljenim u anketnom istraživanju htjelo se saznati tko predstavlja nositelja strategijskih odluka u poduzeću u kojem ispitanici trenutno rade. Više od polovice ispitanika, odnosno njih 67 % ističe kako vrhovni menadžment (vlasnik poduzeća) predstavlja nositelja strategijskih odluka u poduzeću u kojem rade, zatim sa 20 % slijede operativni menadžeri, nakon toga sa 11 % voditelj(i) poslovnih jedinica, a kod 2 % je to vanjski suradnik (strategijski menadžer). Rezultati su prikazani na grafikonu 10.



Grafikon 10. Nositelj strategijskih odluka u poduzeću u kojem ispitanici trenutno rade

Izvor: vlastito istraživanje

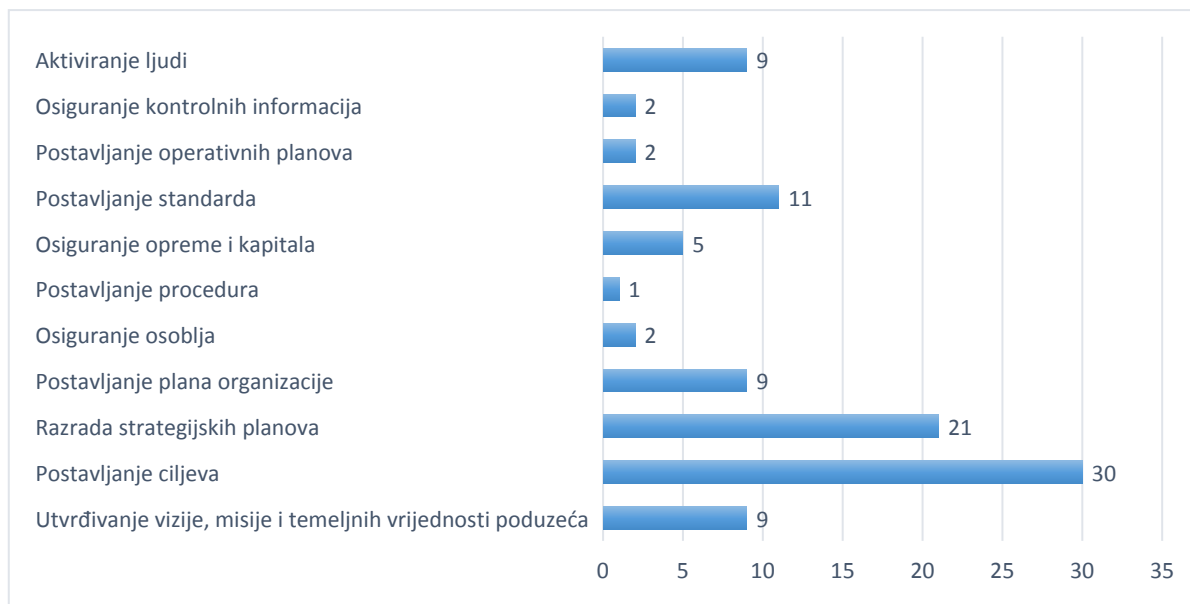
Sljedećim pitanjem postavljenim u anketnom istraživanju željelo se doznati mišljenje ispitanika o najbitnijem zadatku strateškog menadžera u poduzeću u kojem trenutno rade u kratkom roku. Na taj način došlo se do saznanja kako su najbitniji zadaci postavljanje ciljeva i razrada strateških planova dok je u najmanjoj mjeri to aktiviranje ljudi i osiguranje kontrolnih informacija. Rezultati su prikazani na grafikonu 11.



Grafikon 11. Mišljenje ispitanika o najbitnijem zadatku strateškog menadžera u poduzeću u kojem trenutno rade – kratki rok

Izvor: vlastito istraživanje

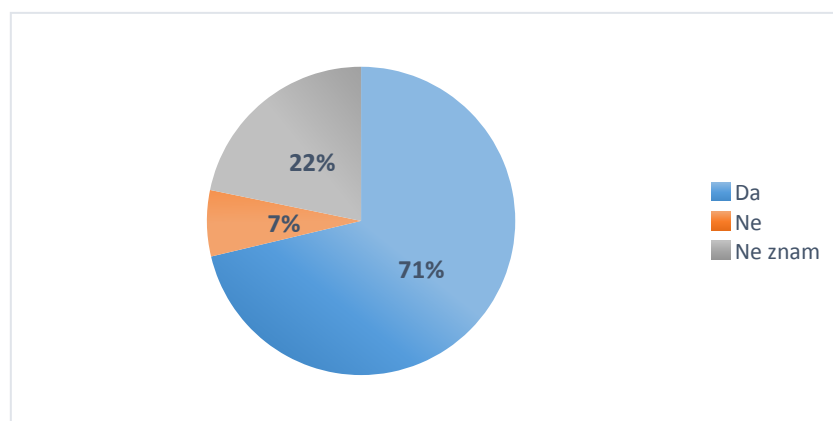
Sljedećim pitanjem postavljenim u anketnom istraživanju željelo se doznati mišljenje ispitanika o najbitnijem zadatku strateškog menadžera u poduzeću u kojem trenutno rade u dugom roku. Na taj način došlo se do saznanja kako je najbitniji zadatak postavljanje ciljeva, a slijedi ga razrada strateških planova. Rezultati su prikazani na grafikonu 12.



Grafikon 12. Mišljenje ispitanika o najbitnijem zadatku strategijskog menadžera u poduzeću u kojem trenutno rade – dugi rok

Izvor: vlastito istraživanje

S obzirom na trenutačnu pandemiju COVID-19 posljednjim pitanjem u anketnom istraživanju željelo se doznati da li primjena procesa strategijskog menadžmenta utječe na očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja unutar poduzeća u kojem ispitanici rade.



Grafikon 13. Primjena procesa strategijskog menadžmenta utječe na očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja unutar poduzeća u kojem trenutno rade (uslijed epidemije COVID-19) – mišljenja ispitanika

Izvor: vlastito istraživanje

Na taj način ustanovljeno je kako 71 % ispitanika smatra kako primjena procesa strategijskog menadžmenta utječe na očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja unutar poduzeća u kojem

rade, 22 % ih ne zna odgovoriti na ovog pitanje dok 7 % ispitanika smatra kako to nije tako. Rezultati su prikazani na grafikonu 13.

6. ZAKLJUČAK

Temeljem provedenog anketnog istraživanja u ukupnom uzorku sudjelovalo je 101 ispitanika. Od toga je u anketnom istraživanju sudjelovalo 69 % muškaraca i 31 % žena. Najveći udio ispitanika, njih 68 % pripadao je mlađoj populaciji, odnosno dobnom razredu od 25 – 35 godina. Navedeno ne čudi jer je anketa slana znancima i prijateljima autora koji ujedno pripada u ovu dobnu skupinu. Kada se govori o radnom stažu važno je istaknuti kako 36 % ispitanika ima od 1 – 5 godina radnog staža u poduzeću u kojem trenutno rade dok više od 25 godina radnog staža u poduzeću u kojem trenutno radi ima samo 4 % ispitanika. Istraživanje je pokazalo kako gledajući ukupni uzorak, ispitanici vrlo dobro poznaju ciljeve, misiju i viziju poduzeća u kojem trenutno rade.

Istraživanjem se pokazalo kako su ispitanici kada se promatra upoznatost sa etapama u procesu strateškog menadžmenta u poduzeću u kojem rade u najvećoj mjeri upoznati s etapom kontrole i evaluacije strategije (srednja vrijednost 3,68), a najmanje s postavljanjem usmjerenja organizacije (srednja vrijednost 3,26) i formuliranjem strategije (srednja vrijednost 3,26).

Čak 53 % ispitanika smatra kako je svih 5 etapa u procesu strateškog menadžmenta jednako važno.

U procesu strateškog menadžmenta u poduzeću u kojem trenutno rade na neki je način sudjelovalo je 71 % ispitanika.

Zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca predstavlja glavni strateški cilj poduzeća u kojem trenutno rade za 40 % ispitanika, a za njih 27 % taj cilj je ostvarenje i povećanje profita.

Istraživanje je pokazalo i vrlo dobro poznavanje vizije, misije, ciljeva, etapa strateškog menadžmenta kao i aktivno pridonnošenje procesu strateškog menadžmenta ispitanika u poduzeću u kojem trenutno rade.

Ispitanici u velikoj mjeri smatraju kako primjena strateškog menadžmenta utječe na ostvarenje i povećanje profita, zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca i postizanje više kvalitete u odnosu na konkurenciju. U nešto manjoj mjeri ispitanici se slažu kako primjena

strategijskog menadžmenta ima pozitivan utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i doprinos lokalnoj zajednici te pozitivne utjecaje na okoliš.

Istraživanjem se pokazalo kako je kod 67 % ispitanika nositelj strateških odluka u poduzeću u kojem trenutno rade to vrhovni menadžer, odnosno vlasnik poduzeća dok je kod samo 2 % poduzeća to vanjski suradnik, odnosno angažirani strateški menadžer.

Kao najbitniji zadatak strateškog menadžera u poduzeću u kojem trenutno rade, a koji se odnosi na kratki rok većina ispitanika je istaknula razradu strateških planova i postavljanje ciljeva. Gledajući dugoročno, ispitanici ističu kako je glavni zadatak strateškog menadžera u poduzeću u kojem trenutno rade postavljanje ciljeva.

Velik broj ispitanika, odnosno njih 71 % smatra primjena procesa strateškog menadžmenta utječe na očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja (uslijed pandemije COVID-19) unutar poduzeća u kojem ispitanici rade.

7. POPIS LITERATURE

7.1. Knjige

1. Adrović, Z. i sur. (1991). *Masmedijin poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedija
2. Brčić, Ž. i sur. (2018). *Koraci uspješnog organiziranja*. Zagreb: Školska knjiga
3. Buble M. i sur. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
4. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet
5. Certo, C. S. i Peter, J. P. (1993). *Strategic Management – A Focus on Proces*. Illinois: Austin Press Irwin
6. Certo, S. C. i Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o
7. Collins, E. G. C. i Devana M. A. (2002). *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Donnelly, J.H.Jr., Gibson, J.L. i Ivancevch, J.M. (1995). *Fundamentals of Management*. Chicago: IRWIN
9. Funda D. (2011). *Menadžment malog poduzeća*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
10. Gutić, D. i Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafika d.o.o.
11. Horvat, Đ. (2007). *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb: Edukator d.o.o.
12. Kovačević Z. (2001). *Restrukturiranje hrvatskih poduzeća*. Zagreb: Politička kultura
13. Pearce, A. J. i Robinson. B. R. (2000). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. Boston: Irwin McGraw-Hil
14. Radovanović, T. i Marković, N. (2005). *Menadžment malog biznisa*. Novi sad: CEKOM BOOKS
15. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
16. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator
17. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
18. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
19. Smith S.(2003) *Strateg: kako poslovni cilj pretvoriti u uspjeh*, Zagreb: M.E.P. Consult
20. Smith, S. (2003). *Strateg*. Zagreb: M.E.P. Consult
21. Thompson, A. A. i sur. (2006). *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate d.o.o.
22. Weihrich, H. i Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.

23. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menadžment : deseto izdanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
24. Wheelen, L. T. i Hunger, J. D. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. Massachusetts: Addison-Wesley
- 25.

7.2. Članci

1. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. 4 (1); 1-12.
2. Krajnović, S. Lordanić, I. Jović (2012). 'Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima'. *Oeconomica Jadertina*. 2 (1); 72-80.
3. Križmanić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*. 8 (1); 48-52.
4. Kuka, E. (2012). Značaj obrazovanja menadžera. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. 3 (1); 55-59.
5. Nadilo, B. (2005). Gradnja nove bolnice u Zaboku. *Građevinar*, 57 (4); 267-272.

8. POPIS ILUSTRACIJA

8.1. Popis tablica

<u>Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2019. godine</u>	22
<u>Tablica 2. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2018. i 2019. godini</u>	23
<u>Tablica 3. Strategijska načela</u>	27
<u>Tablica 4. Načela strategijskog menadžmenta</u>	30
<u>Tablica 5. Srednje vrijednosti upoznatosti ispitanika sa etapama u procesu strategijskog menadžmenta u poduzeću u kojem trenutno rade</u>	48
<u>Tablica 6. Slaganje/neslaganje – unutarnji faktori</u>	51
<u>Tablica 7. Slaganje/neslaganje – vanjski faktori</u>	52

8.2. Popis grafikona

<u>Grafikon 1. Ispitanici prema spolu</u>	44
<u>Grafikon 2. Ispitanici prema dobi</u>	45
<u>Grafikon 3. Ispitanici prema razini obrazovanja</u>	45
<u>Grafikon 4. Duljina staža ispitanika u poduzeću u kojem trenutno rade</u>	46
<u>Grafikon 5. Upoznatost ispitanika s ciljevima poduzeća u kojem trenutno rade</u>	47
<u>Grafikon 6. Upoznatost ispitanika s misijom i vizijom poduzeća u kojem trenutno rade</u>	48
<u>Grafikon 7. Mišljenje ispitanika o najvažnijoj etapi u procesu strategijskog menadžmenta</u>	49
<u>Grafikon 8. Da li ste ikada na bilo koji način sudjelovali u procesu strategijskog menadžmenta u poduzeću u kojem trenutno radite?</u>	50
<u>Grafikon 9. Mišljenje ispitanika o glavnom strategijskom cilju poduzeća u kojem trenutno rade</u>	50
<u>Grafikon 10. Nositelj strategijskih odluka u poduzeću u kojem ispitanici trenutno rade</u>	52
<u>Grafikon 11. Mišljenje ispitanika o najbitnijem zadatku strategijskog menadžera u poduzeću u kojem trenutno rade – kratki rok</u>	53
<u>Grafikon 12. Mišljenje ispitanika o najbitnijem zadatku strategijskog menadžera u poduzeću u kojem trenutno rade – dugi rok</u>	54
<u>Grafikon 13. Primjena procesa strategijskog menadžmenta utječe na očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja unutar poduzeća u kojem trenutno rade (uslijed epidemije COVID-19) – mišljenja ispitanika</u>	54

ŽIVOTOPIS KANDIDATA



OSOBNÉ INFORMACIJE Kovačić Igor

Domobranska 21, 10000 Zagreb (Hrvatska)
091/885-9838
igor.kovacic988@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

12/2016–danas Accountant Junior

MPG d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

Priprema dokumentacije za knjiženje, knjiženje ulaznih i izlaznih računa te izvoda, priprema i provedba kompenzacija, plaćanje tuzemnih i inozemnih dobavljača, primanje i slanje pošte, vođenje opreme na razini cijele firme, usklada sa dobavljačima i kupcima.

11/2015–02/2016 Asistent u računovodstvu

Blitz-CineStar d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

Knjiženje ulaznih računa, izrada izlaznih računa, izrada mjesečnih izvještaja, usklada potraživanja prema dobavljačima, kontakti sa dobavljačima vezani uz nabavu i dostavu robe, administrativni poslovi, rad u računovodstvenim programima Diglas i Compeso.

02/2014–11/2015 Student

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, Zagreb (Hrvatska)

Administrativni poslovi, kontrola IPARD ugovora, telefonsko kontaktiranje klijenata u svrhu nadopune dokumentacije, prikupljanje i evidentiranje povratnih informacija i dogovora s klijentima

06/2013–07/2013 Student

Suntours, Graz (Austrija)

Kontakti sa dobavljačima, organizacija tematskih zabava za maturante

07/2011–08/2011 Student

Istraturist d.d., Umag (Hrvatska)

Rad u organizaciji ATP Studena Open-a

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

11/2012–danas Stručni specijalist financijskog menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zapešić, Zapešić (Hrvatska)

Kroz specijalistički diplomski stručni studij Financijskog menadžmenta osposobljen sam za razvijanje, organiziranje i upravljanje poslovnim financijama poduzeća, financijskim poslovanjem poduzeća ostalih djelatnosti, kreditno garantnih poslova, financiranje investicijskih projekata, upravljanje investicijskim projektima, upravljanje poslovima revizije, kontrole i analize financijskih izvješća, izrade financijskih planova, razumijevanje funkcioniranja financijskog tržišta i poslova međunarodnog financijskog menadžmenta. Očekivani završetak diplomskog studija je 10/2016.

10/2009–10/2012 Stručni prvostupnik poslovne ekonomije i financija

Veleučilište Baltazar Zapešić, Zapešić (Hrvatska)

Završetkom stručnog studija Poslovna ekonomija i financije stekao sam suvremene znanstvene spoznaje i vještine vezane uz operativno poslovanje i upravljanje poduzećem kao i saznanja o modelima, tehnikama i metodama primjene stečenih znanja i vještina u različitim područjima praktičnog djelovanja poduzeća u promjenjivoj i nepredvidivoj okolini, poglavito na operativnoj razini odlučivanja.

2003–2007

X. gimnazija "Ivan Supek", Zagreb (Hrvatska)

Opća gimnazija

OSOBNOSTNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Ostali jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	B2	B2	C1
njemački	A2	A2	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik

Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine - sposoban sam samostalno rješavati zadane poslove

- dobre komunikacijske i pregovaračke vještine stečene tijekom kontakata sa klijentima i dobavljačima - sklonost timskom radu

Organizacijske / rukovoditeljske vještine

- dobre organizacijske vještine stečene prilikom rada u Agenciji kada sam uspješno reorganizirao arhiv
- Komunikacijske vještine koje su unaprijeđene radom u MPG-u

Poslovne vještine - dobre prezentacijske sposobnosti

- želja za učenjem

Digitalne vještine
Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Ostale

vještine Hobbiji i interesi: aktivno igranje rukometa, trčanje, odlasci u kino, povijest

Vozačka dozvola B

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: IGOR KOVAČIĆ

Matični broj studenta: 04-114/12 FMR

Naslov rada: STAVOVI I MIŠLJENJA ZAPOSLENIKA O STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU U PODUZEĆU

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta
