

Planiranje u Krašu d.d.

Palokaj, Patricija

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:632495>

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

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



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrileu Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

PATRICIJA PALOKAJ

PLANIRANJE U PODUZEĆU KRAŠ d.d.

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

PATRICIJA PALOKAJ

PLANIRANJE U PODUZEĆU KRAŠ d.d.

Završni rad

JMBAG: 0303060419, izvanredna studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Management

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Management

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan 2020.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Patricija Palokaj, kandidatkinja za prvostupnika Poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Patricija Palokaj, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrileu Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "Planiranje u poduzeću Kraš d.d." koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metode i izvori podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. OSNOVNE ZNAČAJKE MENADŽMENTA.....	3
2.1. Definiranje menadžmenta.....	3
2.2. Karakteristike menadžera	4
2.3. Funkcije i izazovi menadžmenta.....	7
3. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA	11
3.1. Pojam i svrha planiranja	11
3.2. Proces i razine planiranja	12
3.3. Vrste planova	15
3.4. Sudionici u planiranju	16
4. ANALIZA POSLOVANJA I FUNKCIJE PLANIRANJA PODUZEĆA KRAŠ d.d. .	17
4.1. Strateške odrednice poduzeća	17
4.1.1. <i>Misija, vizija i ciljevi</i>	17
4.1.2. <i>SWOT i PESTLE analiza</i>	18
4.1.3. <i>Organizacijska struktura i ljudski potencijali</i>	23
4.1.4. <i>Financijski pokazatelji</i>	25
4.2. Funkcija planiranja u poduzeću	30
5. ZAKLJUČAK	33
POPIS LITERATURE	34
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	36
SAŽETAK	37
SUMMARY	38

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Menadžment predstavlja složen proces kojeg čini nekoliko međusobno povezanih funkcija. Prema osnovnoj podjeli funkcija menadžmenta, one su redom: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrola. Sve funkcije zajedno tvore složen sustav za čiji je uspjeh važno provođenje i ulaganje u sve funkcije. Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na analizu funkcije planiranja. Funkcija planiranja temeljna je funkcija menadžmenta. Ona prethodi svim ostalim funkcijama i postavlja temelj na kojeg se nadovezuju sve ostale funkcije.

Planiranje ima za cilj analizirati relevantne informacije iz prošlosti, trenutno stanje te procijeniti mogući razvoj budućih aktivnosti. Tako se određuje tijek akcija koje poduzeću omogućuju ostvarivanje ciljeva pomoću određenih strategija. Cilj je ovog rada predstaviti osnovne značajke menadžmenta s naglaskom na funkciju planiranja. Svrha je ovog rada ustanoviti važnost funkcije planiranja za cjelokupno funkcioniranje poslovne organizacije. Teorijski koncept prikazan je na primjeru iz prakse. Odabrani poslovni subjekt je Kraš d.d.

1.2. Metode i izvori podataka

Najvažniji izvori podataka za pisanje završnog rada su stručne knjige i članci iz područja menadžmenta i organizacije. Također, korišteni su internet izvori. Znanstvene metode koje su korištene za pisanje završnog radova su: metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda konkretizacije, metoda generalizacije i metoda poslovnog slučaja.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na pet poglavlja. U Uvodu je predstavljen predmet i cilj rada, metode i izvori podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju predstavljene su osnovne značajke menadžmenta. U tom je poglavlju definiran menadžment, analizirane su karakteristike menadžera, predstavljene funkcije menadžmenta te navedeni izazovi s kojima se susreće suvremeni menadžment. U trećem je poglavlju

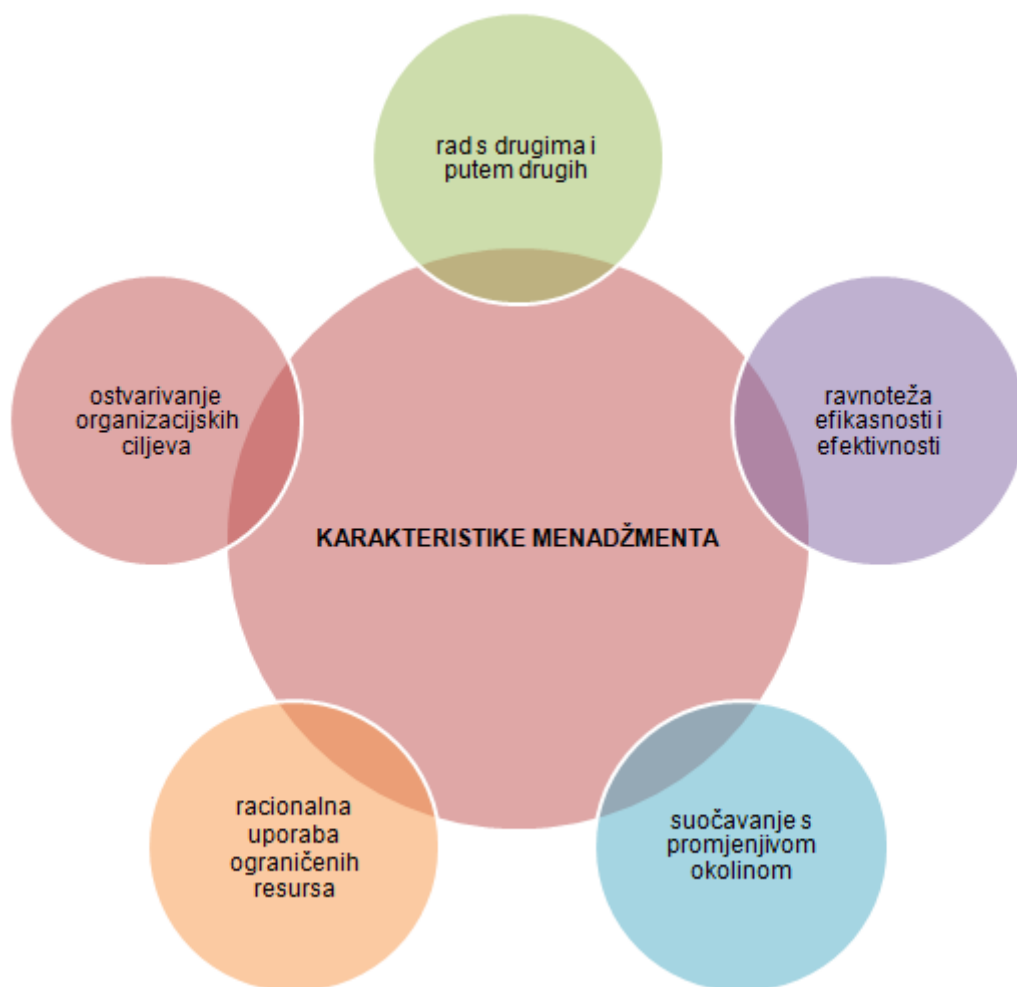
analizirana funkcija planiranje. Poglavlje donosi analizu svrhe planiranja, vrsta planiranja te sudionika u planiranju. U četvrtom poglavlju predstavljeno je poduzeće Kraš d.d. Na početku poglavlja predstavljene su strateške odrednice poduzeća. Uz to, analizirana je funkcija planiranja u poduzeću Kraš. U petom poglavlju iznesen je zaključak na provedeno istraživanje. Nakon zaključka, nalazi se popis literature i popis ilustracija.

2. OSNOVNE ZNAČAJKE MENADŽMENTA

2.1. Definiranje menadžmenta

Prema definiciji, menadžment je “sistematičan proces usmjeravanja pojedinaca, grupa, poslova, operacija ili cjelokupne organizacije u pravcu ostvarivanja organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju na efektivan i efikasan način” (Buble, 1993., str. 5). U nastavku slijedi slikovni prikaz karakteristika menadžmenta (Slika 1).

Slika 1. Karakteristike menadžmenta



Izvor: prema: BUBLE, M. (2006.) *Menadžment*. Zagreb:Ekonomski fakultet u Splitu., str. 5

Treba istaknuti kako je u suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta jedan od važnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća. Kvalitetni proizvodi i/ili usluge povezani su s inovacijama, jer svako poduzeće koje se želi istaknuti i visoko pozicionirati na tržištu, ulaže u sustav inovacija i shvaća taj sustav kao neophodan za korištenje na današnjem turbulentnom tržištu. Inovacije dovode i do novih radnih mjesta jer će poduzeće koje ulaže u inovacije, zaposliti stručan kadar. Ulaganje u ljudske potencijale, zaštitu okoliša, lokalnu zajednicu i sl. obilježja su poduzeća koja posluje društveno odgovorno. Svi će ti elementi dovesti do povećanja konkurentnosti, tržišnog udjela, profita i sl.

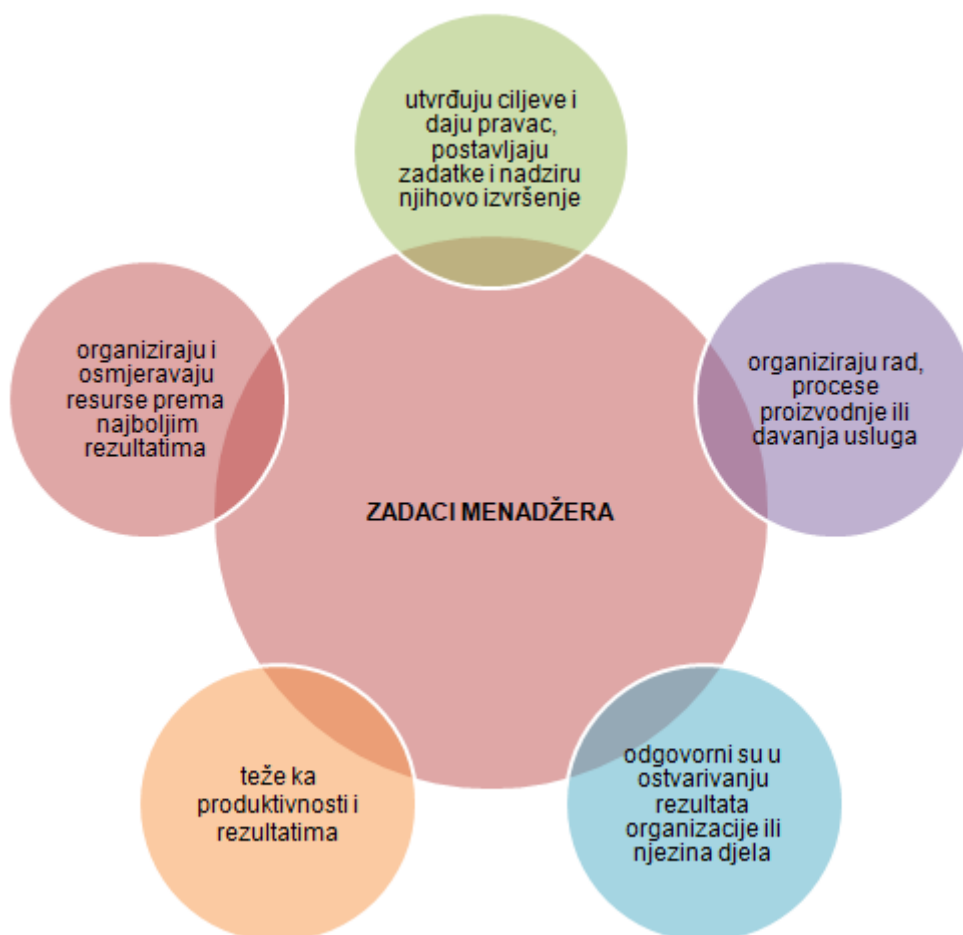
2.2. Karakteristike menadžera

Kako bi organizacija bila spremna odgovoriti na izazove s tržišta, mora ulagati u ljudske potencijale i njihovo znanje. Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs organizacije. Posebna važnost u tom dijelu nameće se u strategijskom menadžmentu. "Prednosti strategijskog menadžmenta su sljedeći:

- osposobljavanje menadžera da prošire horizonte,
 - omogućavanje menadžerima da se uspješno nose s prilikama i prijetnjama,
 - pomoć u identificiranju snaga i slabosti organizacije,
 - jačanje integracije ciljeva organizacijskih jedinica,
 - povećanje organizacijskih prilika,
 - omogućavanje objektivnosti menadžera prema problemima menadžmenta i
 - poticanje decentralizacije i maksimizacije korištenja organizacijskog znanja"
- (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012., str. 383).

U nastavku slijedi slikovni prikaz zadataka menadžera (Slika 2).

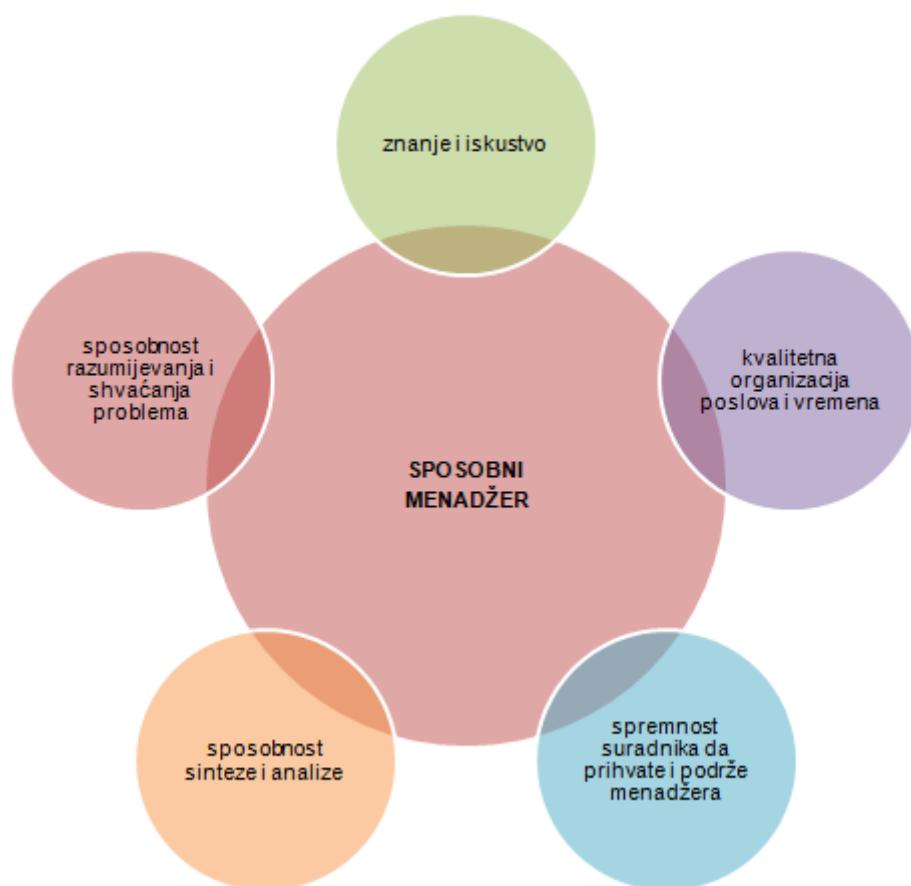
Slika 2. Zadaci menadžera



Izvor: prema: BUBLE, M. (2006.) *Menadžment*. Zagreb:Ekonomski fakultet u Splitu., str. 6

“Danas više nitko ne dvoumi, da je strateški menadžment nužni sastavni dio svakog uspješnog poslovnog sustava” (Bistričić, 2006., str. 102). Zadaća je strategijskog menadžmenta kreirati strategiju kojom će se organizacija diferencirati od ostalih konkurenata na tržištu. Bez znanja menadžera, to nije moguće. Obilježja sposobnog menadžera prikazana su na slici u nastavku (Slika 3).

Slika 3. Obilježja sposobnog menadžera



Izvor: prema: BUBLE, M. (2006.) *Menadžment*. Zagreb:Ekonomski fakultet u Splitu., str. 6

“Razvoj menadžerske karijere u osnovi je dugotrajan proces stjecanja i širenja različitih vještina i znanja, razvoj i potvrđivanje osobnih menadžerskih potencijala i kompetencija te stjecanje poslovnog iskustva i vještina potrebnih za vođenje pojedinih dijelova ili cijelih kompanija” (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 49-50).

U organizacijama, menadžerske poslove obavlja različito obrazovani kadar. Tehnička ili stručna znanja i vještine su specifična stručna znanja potrebna za obavljanje konkretnih zadataka u poslovnom procesu. Uključuju specijalizirana znanja određenog područja ili struke, analitičke sposobnosti određene specijalnosti i znanja primjene specifičnih modela, metoda, tehnika i postupaka za rješavanje specifičnih problema. Konceptualna znanja i vještine obuhvaćaju sposobnost shvaćanja ideja i njihovu primjenu u specifičnoj situaciji. Takva znanja uključuju sposobnost stvaranja

vizije budućnosti, sagledavanja poduzeća kao cjeline, visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti te sposobnost sagledavanja djelovanja promjena u okolini i u jednom djelu organizacije na druge organizacijske dijelove.

Važno je da su menadžeri vješti u komuniciranju, vođenju suradnika, kao i motiviranju. Uz to, potrebno je imati sposobnost timskog rada kao i stvarati pozitivno radno okruženje. Navedene vještine su izuzetno važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. Uspješnost menadžera ovisi o vještinama i znanjima koja posjeduje i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. Vrlo je važno da su menadžeri sposobni raditi s drugima i uz pomoć drugih, moraju biti sposobni motivirati zaposlenike, pomagati, koordinirati, provoditi komunikaciju te rješavati konflikte. Za uspješno obavljanje posla u nižim razinama organizacije tehničke vještine su znatno važnije dok visoki menadžmenti treba imati iznimno razvijene konceptualne vještine a potreba za tehničkim vještinama je minimalna. Najbitnije je naglasiti da su socijalne vještine podjednako važne za svaku razinu menadžmenta. Ovisno o poziciji koju ima u menadžmentu, menadžer ima formalna ovlaštenja i odgovornost za planiranje poslova i radnih zadataka, donošenje odluka, organizaciju rada i poslovanja, angažiranje potrebnog kadra i usmjeravanje aktivnosti potrebnih za ostvarenje ciljeva organizacije.

2.3. Funkcije i izazovi menadžmenta

“Peter Drucker menadžment definira kao svaku djelatnost koja u jednoj organizaciji spaja ljude različitih znanja i vještina radi ostvarivanja određenih poslovnih ciljeva. Za menadžment navodi:

1. menadžment se bavi ljudima, pri čemu ima zadaću učiniti ljude sposobnostima da zajednički uspješno rade,
2. menadžment je ukorijenjen u kulturi određene društvene zajednice; ono što menadžeri rade u razvijenim državama ovisi o pojedinoj zajednici i njezinoj tradiciji, povijesti i kulturi, što može biti osnovicom menadžmenta,
3. realizacija pothvata traži angažiranost svih djelatnika za zajedničke ciljeve i vrijednosti,

4. menadžment mora omogućiti poduzeću i svakom članu rast i razvoj sukladno potrebama i promijenjenim prilikama, obrazovanje i razvoj „koji nikada ne prestaju“, moraju biti ugrađeni u sve razine poduzeća,
5. poduzeće koje ujedinjava različita znanja i vještine za obavljanje različitih poslova mora biti izgrađeno na komunikaciji i na pojedinačnoj odgovornosti,
6. uspješno funkcioniranje mora biti ugrađeno u poduzeće i njegov menadžment, valja ga mjeriti, ocjenjivati i neprestano usavršavati“ (Bartoluci i Škorić, 2009., str. 60-61).

Kao najvažnija funkcija menadžmenta izdvaja se planiranje. Može se reći da je ona najvažnija jer iz nje proizlaze sve ostale funkcije menadžmenta. Nakon toga, slijede funkcija organiziranja, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, funkcija vođenja i funkcija kontrole. Što se tiče funkcije organiziranja, najvažnije je odabrati organizacijsku strukturu koja najviše odgovara stanju i potrebama organizacije.

Zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima nije samo zapošljavanje novih zaposlenika, već cijeli niz aktivnosti od planiranja, zapošljavanja, educiranja, nagrađivanja i ostalih aktivnosti. U nastavku slijedi tablični prikaz aktivnosti odjela ljudskih potencijala (Tablica 1).

Tablica 1. Aktivnosti odjela ljudskih resursa

FUNKCIJA	OPIS POSLA
Zapošljavanje i pribavljanje	Intervjui, testiranje, koordinacija privremene radne snage
Obuka i razvoj	Obuka orijentirana na uspješnost i povećanje radnog učinka
Kompenzacija	Radni sati i plaće, opisi radnih mjesta, menadžerski ugovori, poticaji, procjena poslova
Beneficije	Osiguranja zaposlenika, dopusti, mirovine, raspodjela dobiti
Usluge zaposlenicima	Programi pomoći, premještanje unutar organizacije i izvan nje (outsourcing znanja stručnjaka)
Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom	Ispitivanja stavova zaposlenika, radni odnosi, objave odluka, poslovni u svezi s radnim pravom, radna disciplina
Kadrovska evidencija	Informacijski sustavi, bilješke o zaposlenicima, evidentiranje i arhiviranje ulaznih podataka
Zdravlje i zaštita na radu	Kontrola sigurnosti, testiranja na nedozvoljena sredstva, zdravstvena sigurnost radnika
Strateško planiranje	Predviđanje potreba, planiranje kadrova, stjecanje novih kadrova, analiza postojećih kompetencija

Izvor: BARTOLIĆ, Z. i PRELAS KOVAČEVIĆ, A. (2011.) Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment*. [Online] 2 (1).str. 82. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71851>. [Pristupljeno: 20. srpnja 2020.]

Sljedeća funkcija je vođenje. Vođenje je značajna funkcija menadžmenta jer o načinu i stilu vođenja ovisi mnogo toga unutar poduzeća. Vodstvo se definira kao "proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe" (Buble, 2006., str. 309). Posljednja, ne manje važna funkcija je kontrola. Kontrola se sastoji u mjerenju i ispravljanju planova te praćenju ostvarivanja postavljenih ciljeva. Prema definiciji, kontrola je "sustavni proces usmjeravanja organizacijskih aktivnosti kako bi one bile usklađene s očekivanjima prikazanim u planovima, postavljenim ciljevima i standardima performansi" (Daft, 2010., p. 538). Jednostavnije, kontrola je usporedba planiranog i

ostvarenog, kako bi se u slučaju odstupanja koja su veća od prihvatljivih mogle poduzeti određene aktivnosti.

“Poslovanje na globalnom tržištu karakterizira turbulentnost, neizvjesnost, suparništvo i sve veća potreba za fleksibilnošću. Promjenjivo i dinamično okruženje i raznolika radna snaga suvremenih organizacija temeljni su izazovi globalnog poslovanja u 21. stoljeću” (Bedeković i Golub, 2011., str. 62). Od iznimne je važnosti da poduzeća prepoznaju važnost upravljanja organizacijskim promjenama. Konkurencija na tržištu je velika i to treba imati na umu. Ako poduzeća jednom zakažu, to se zauvijek pamti. Međutim, s druge strane, potrošači i konkurencija prepoznaju kada se određena organizacija zalaže i konstantno provodi promjene i unaprjeđenja. Konkurencija je velika, međutim trud i napor se prepoznaje i nagrađuje.

3. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

3.1. Pojam i svrha planiranja

Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta iz koje proizlaze sve ostale. Kako navodi Bahtijarević-Šiber (2001., str. 400) “planiranje je funkcija menadžmenta kojoj je cilj analizirati relevantne informacije iz prošlosti i sadašnjosti te procijeniti mogući razvoj u budućnosti, kako bi se mogao odrediti tijek akcija koji bi omogućio poduzeću ostvarivanje ciljeva”. Neke od prednosti planiranja su sljedeće:

- lakša borba s konkurencijom,
- smanjuje se rizik poslovanja,
- minimiziraju se prijetnje,
- prepoznaju se snage i slabosti,
- uočavaju se i ostvaruju prilike,
- maksimira se povrat uložених sredstava,
- nema preklapanja poslova,
- smanjuju se unutarnji konflikti i mnoge druge.

Ako poduzeće ne provodi planiranje sigurno će poslovanje biti rizičnije i nesigurnije. Kratkoročno gledano, sigurno će dolaziti do konflikta u organizaciji, neće se znati koji su nedostaci poduzeća, kao ni podjela rada. Dugoročno, poduzeće će se bez planiranja vrlo teško nositi s konkurencijom. Također, na taj se način povećavaju troškovi, gubi se nepotrebno vrijeme, a rizik poslovanja postaje veći.

Može se zaključiti kako neplaniranjem, ali i nekvalitetnim i površnim planom, u poduzeću dolazi do donošenja loših odluka, poduzimanja krivih koraka, slabije suradnje organizacijskih jedinica, manje usredotočenosti i efikasnosti zaposlenika, kao i njihovog nezadovoljstva. Nezadovoljstvo dovodi do konflikta, a takvo poduzeće sigurno neće opstati na tržištu i biti konkurentno.

3.2. Proces i razine planiranja

Planiranje je vrlo složen proces. "Polazeći od prakse i proučavanja proizvodnih organizacija, pojedini autori proces planiranja analiziraju bazirajući se na više aktivnosti, koje čine osnovicu za definiranje faza tog procesa, među kojima su:

- utvrđivanje postojećeg stanja u odnosu na unutarne i vanjsko okruženje organizacije,
- istraživanje osnovne usmjerenosti postojećih aktivnosti organizacije s analizom njenih razvojnih mogućnosti,
- istraživanje skupa ciljeva,
- razvijanje alternativnih akcija koje će poduzimati pojedine radne cjeline u određenom vremenskom periodu,
- odabiranje najpovoljnije alternative za dostizanje ciljeva,
- razvijanje specifičnih planova,
- utvrđivanje mjera i uvjeta neophodnih za realizaciju planova,
- praćenje i kontroliranje procesa ostvarivanja planskih aktivnosti" (Tomić, 2007., str. 324).

Različiti autori različito promatraju odvijanje procesa planiranja, pogotovo s aspekta njegovih faza. Planiranje je proces u kojem menadžeri odlučuju u kojem trenutku treba izvršiti neki zadatak. Proces planiranja određuje najefikasniji način za postizanje željenih rezultata i priprema menadžment da prijeđe neočekivane teškoće proizišle iz korištenja odgovarajućih resursa. Već na samom početku ovog procesa menadžment može pretvoriti „puste snove“ u realnost. "S jedne strane, strategijsko planiranje predstavlja preduvjet za dalje organizacijsko planiranje. Osnovni zadatci u okviru procesa strategijskog planiranja, koje menadžeri trebaju znati, jesu:

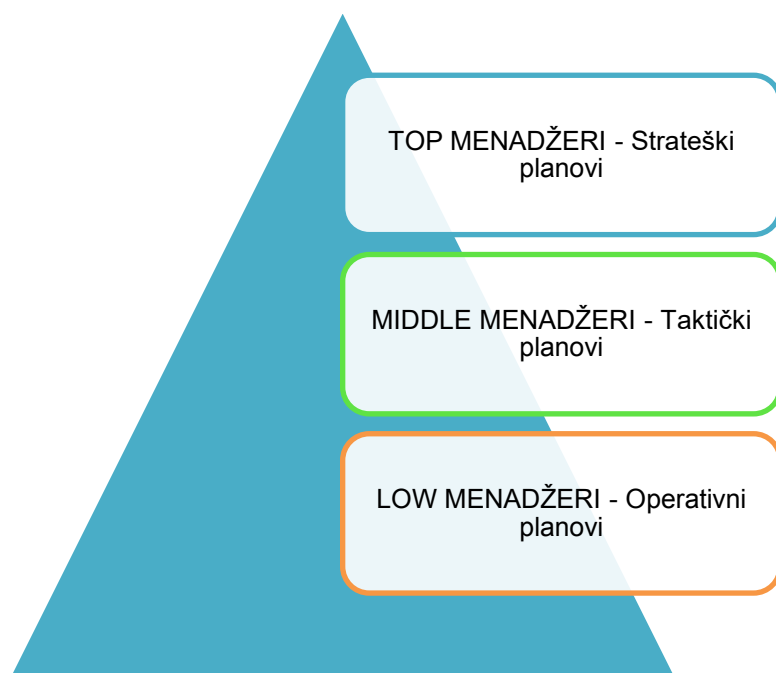
- definiranje misije,
- upravljanje situacijom pomoću SWOT analize; procjenjivanje prednosti i slabosti, kao i identificiranje povoljnih prilika i prijetnji,
- uspostavljanje ciljeva i pravca djelovanja,
- razvoj strategija u odnosu na uspostavljene ciljeve,
- nadgledanje plana" (Tomić, 2007., str. 325).

S druge strane, mnogi autori smatraju da je planiranje najbolje promatrati kao ciklus, krug, a ne kao pravolinijski proces. Jednom kada se plan sastavi, treba ga evaluirati. Govoreći o razinama menadžmenta, razlikuje se:

1. strategijsko planiranje,
2. taktičko planiranje i
3. operativno planiranje.

Strategijsko planiranje je dugoročno planiranje, dok taktičko može biti srednjoročno ili kratkoročno. Posljednje, operativno planiranje je kratkoročno. U nastavku slijedi slikovni prikaz razina planiranja (Slika 4).

Slika 4. Razine planiranja



Izvor: BUBLE, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. str. 89

Najviša razina menadžmenta donosi strateške planove. To se odnosi na kreiranje misije, vizije, ciljeva i alokacije resursa. Srednja razina menadžmenta donosi taktičke planove. To se odnosi na ciljeve odjela i izradu godišnjih proračuna svakog odjela. Najniža razina menadžmenta donosi operativne planove. U tom je slučaju riječ o mjesečnim planovima i dnevnom rasporedu aktivnosti.

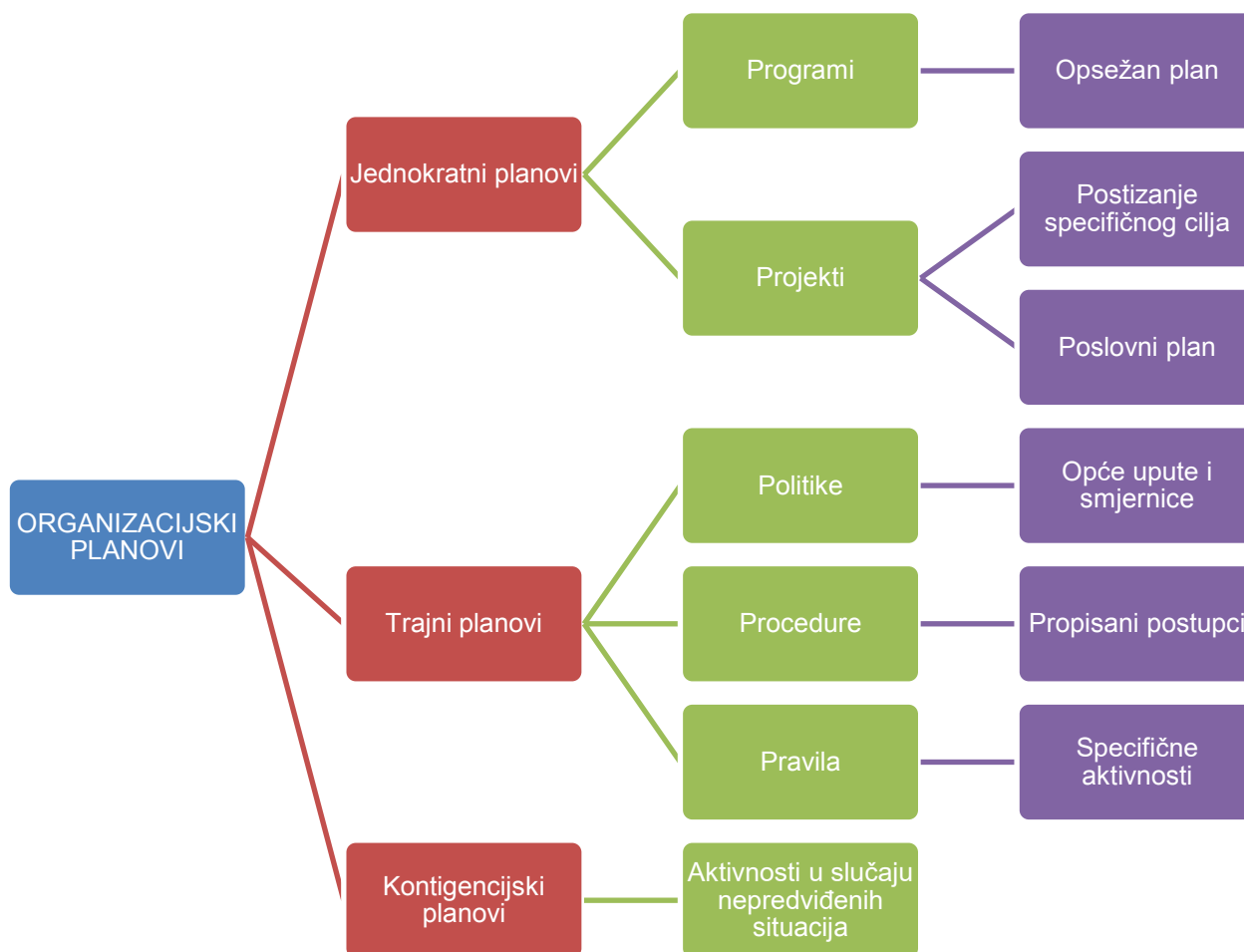
Prema definiciji "vizija je projekcija stanja vlastitog poduzeća u budućnosti (Hunjet i Kozina, 2014., str. 128). "Vizija se definira kao cjelovita predodžba o budućoj slici poduzeća i putovima njezina ostvarenja" (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2001., str. 643). S obzirom na to da vizija daje buduću sliku organizacije, ona je usmjeravajući čimbenik. Pomoću vizije, lakše se stvaraju ciljevi, kao i strategije za realizaciju tih ciljeva.

Kako navodi Sikavica (2011., str. 223), "nemoguće je izgraditi kvalitetnu organizacijsku strukturu bilo koje organizacije ako su njezina misija, vizija i ciljevi nejasni". Vizija koja nije motivirajuća neće dovesti do ostvarenja ciljeva i uspješnosti poslovanja. "Misiju se definira kao nalog ili zadatak. U širem smislu može se definirati i kao društvenu ulogu ili svrhu postojanja" (Drljača, 2001, str. 2). Vizija i misija izuzetno su važni elementi organizacije. Nije ih lako postaviti, no kada se kvalitetno postave, predstavljaju odličnu osnovu za utvrđivanje ciljeva i strategija. "Ciljevi pokazuju što poslovna jedinica želi postići" (Kotler i Keller, 2008., str. 56). Važno je da su realni, mjerljivi, jasno određeni i u skladu s mogućnostima poduzeća. U konačnici, strategija se mora bazirati na ciljevima poduzeća.

3.3. Vrste planova

Prema Buble (2006), razlikuju se tri vrste planiranja. U nastavku slijedi slikovni osnovni prikaz vrsta planova (Slika 5).

Slika 5. Vrste planova



Izvor: BUBLE, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. str. 90

Jednokratni planovi vjerojatno se neće ponoviti u budućnosti i dijele se na programe i projekte. Programi se odnose na cjelokupan pothvat kojim se poduzeće bavi, a projekti se odnose samo dijelove, tj. segmente pothvata. Projekti su najčešće dio programa. Trajni planovi se izrađuju s ciljem stalnog korištenja. Razlikuju se: politike,

pravila i procedure. Posljednji, kontingencijski planovi postoje da bi se poduzeće moglo obraniti u slučajevima opasnosti ili zapreka (Buble, 2006., str. 90).

3.4. Sudionici u planiranju

S obzirom na to da sve razine menadžmenta unutar poduzeća donose određenu vrstu planova, može se reći kako su sve razine menadžmenta sudionici planiranja u poduzeću. Osim internog okruženja, na planove utječe eksterno okruženje. Upravo je zato važno istraživati okolinu poduzeća i prilagođavati se tržištu.

Današnje je poslovanje popraćeno raznim izazovima. Menadžment poduzeća mora analizirati te iste pojave i čimbenike kako bi poslovanje i donošenje odluka bilo lakše i kvalitetnije. Okolina tijekom poslovanja stvara razne prilike za poduzeće, ali jednako tako i opasnosti. Upravo se u tome očituje važnost analize i istraživanja okoline kako bi se pravovremeno odgovorilo na izazove, uklonile ili barem umanjile prijetnje, te iskoristile prilike koje se pružaju poduzeću.

4. ANALIZA POSLOVANJA I FUNKCIJE PLANIRANJA PODUZEĆA KRAŠ d.d.

4.1. Strateške odrednice poduzeća

Poduzeće Kraš d.d. jedan je od najvećih proizvođača konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi. Povijest poduzeća seže u daleku 1911. godinu kada je Julije König zajedno sa Slavoljubom Deutschom osnovao tvornicu Union. U razdoblju od 1920. do 1930. godine započela je proizvodnja karamela i deserata. U tom je odjeljenju radio popularni majstor Paul Eksner. Tada je već postojao i nougat proizvod iz kojeg se razvila današnja prepoznatljiva Bajadera. Tridesete godine 20. stoljeća obilježila je modernizacija pogona. Tada su se počeli pisati i prvi slogani. Razdoblje Drugog svjetskog rata značajno je utjecalo na promjenu asortimana. Tvornice su radile neprekidno te se proizvodilo posebno za potrebe pučanstva i vojske. 1950-te godine bile su velika prekretnica. Tada su se tvornice Union, Bizjak i ostali manji proizvođači ujedinile pod zajedničkim imenom antifašističkog borca i sindikalista Josipa Kraša. Već 1970-ih godina stiglo je prvo međunarodno priznanje za kvalitetu. Osamdesetih godina Kraš se transformirao u suvremenu i tržišno orijentiranu tvrtku kakvu tržište poznaje danas. Devedesetih godina Kraš započinje s radom kao dioničko društvo i širi svoje poslovanje na svjetsko tržište. Do 2010. godine, Kraš je ostvario mnogobrojna partnerstva i suradnje diljem svijeta. Potrošači su prepoznali kvalitetu proizvoda, a slastice poput Griotte, Bajadera, Dorina čokolade, Napolitanke, Domaćice i druge postaju omiljene slastice potrošača (Kraš.hr, 2020). Preko polovine ukupne proizvodnje Kraš plasira na domaća tržišta, dok se ostatak već dugi niz godina uspješno izvozi.

4.1.1. Misija, vizija i ciljevi

Misija poduzeća Kraš d.d. glasi: *“Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne, slatke trenutke zadovoljstva”* (Kraš.hr, 2020). Misija poduzeća Kraš vrlo je jasna i jednostavna. To govori o njihovom trudu, posvećenosti i želji da budu najbolji. Poduzeće Kraš prepoznatljivo je potrošačima raznih profila i dobi. Prema tome, može se zaključiti kako poduzeće slijedi misiju i pretvara je u stvarnost.

Vizija poduzeća Kraš d.d. glasi: *“Nastavljajući naše nasljeđe, Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice”*(Kraš.hr, 2020). Poduzeće Kraš d.d. još je uvijek na vodećoj poziciji na regionalnom tržištu. Takvu poziciju nije lako održavati, međutim potrošači prepoznaju kvalitetu proizvoda i trud poduzeća, a to se svakako nagrađuje. Vizija je jasna i motivirajuća, te je za sada uspješno ostvaruju.

Ciljevi poduzeća Kraš d.d. su sljedeći: zadovoljstvo kupaca, jačanje brendova, rast i razvoj kompanije, širenje na tržište, inovacije, partnerstva i strateški savezi. S druge strane, strategije Kraša su: strategije ulaganja i rasta, analize tržišta i industrija sektorske studije, koncepti upravljanja i odgovornosti, projekti i studije o konkurentnosti. Ciljevi i strategije poduzeća Kraš kvalitetni su i jasni, no nigdje ne navode vremenski rok svojih ciljeva, što je djelomično nezadovoljavajuće.

4.1.2. SWOT i PESTLE analiza

Analiza industrije poduzeća Kraš slijedi u nastavku:

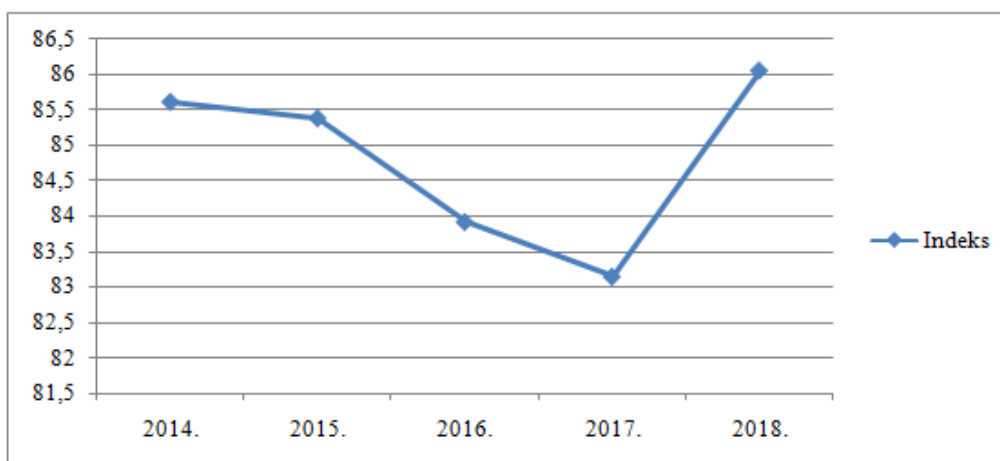
1. Konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim konkurentima – Za sada je Kraš d.d. vodeći na tržištu i nema većih problema s trenutnom konkurencijom.
2. Pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju – Najveća prijetnja Krašu je pojava novih konkurenata koji će nuditi slične proizvode po nižim cijenama.
3. Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta – Domaće direktne konkurente čine Zvečevo, Kandit, Koestlin, dok strane direktne konkurente čine Mars, Nestle, Kraft Foods, Ferrero i Swisslions. Konkurencija je za Kraš uvijek dobrodošla, jer menadžment i ostale zaposlenike motivira na inovativnost i povećanje učinkovitosti. Tako se stvaraju ne samo novi proizvodi, nego i održavaju prepoznatljiviji brendovi.
4. Konkurentska snaga dobavljača – S obzirom na to da poduzeće posluje na međunarodnom tržištu, moguće je u budućnosti očekivati probleme kada se

govori o dobavljačima, međutim, poslovanje se za sada odvija kvalitetno i transparentno.

5. Konkurentska snaga kupaca – Za sada je odnos poduzeća i njenih kupaca odličan. Širok je asortiman proizvoda, pristupačne su cijene proizvoda, a kvaliteta visoka. Prema tome, očekuje se da će i u budućnosti biti tako. Prema posljednjim dostupnim podacima indeksa zadovoljstva potrošača, vidljivo je kako je indeks zadovoljstva vrlo visok i kreće se oko 86%. To označava visok imidž poduzeća u očima kupaca njihovih proizvoda.

U 2018. godini, u suradnji s agencijom IPSOS PULS, provedeno je mjerenje zadovoljstva potrošača na reprezentativnom uzorku potrošača iz 1000 kućanstava (Kraš Grupa, 2019., Godišnje izvješće 2018, Zagreb, str. 30) (Grafikon 1).

Grafikon 1. Indeks zadovoljstva potrošača Krašem u Republici Hrvatskoj, 2014.-2018.



Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018*. Zagreb. str. 30. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

Razina zadovoljstva potrošača vrlo je visoka. Autorica ne pronalazi strateške skupine u industriji i za sada nema većih problema. Najvažnije za poduzeće je da opravdava povjerenje kupaca i stalno ispituje njihove stavove i preferencije. Obvezne su i analize tržišta, posebice konkurenata. Za sada najveću prijetnju poduzeću predstavlja pojava novih konkurenata koji nude slične proizvode po nižim cijenama. Ono što bi u budućnosti moglo predstavljati problem je konkurentska snaga

dobavljača, međutim autorica smatra kako do toga neće doći. Često se zbog uvoznih kvota pogoduje inozemnim proizvođačima, čime se domaće proizvođače stavlja u nepovoljni položaj. Kako bi odgovorili na jaku uvoznju konkurenciju Kraš svoj fokus aktivnosti usmjerava na inovativnost i kvalitetu svojih proizvoda. U nastavku slijedi SWOT analiza poduzeća Kraš d.d. (Tablica 2).

Tablica 2. SWOT analiza Kraš d.d.

PRILIKE • širenje na tržište, • otvaranje novih poslovnica, • stvaranje partnerstva, • marketinške inicijative, • iskorištavanje povoljnih trendova na tržištu	PRIJETNJE • recesija, • zakonska ograničenja
SNAGE • kvalitetni proizvodi i usluge, • dugogodišnja tradicija, • širok asortiman, • stručni tim, • pristupačne cijene, • prepoznatljivost, • raspolaganje novom tehnologijom, • standardi kvalitete • društveno odgovorno	SLABOSTI • visoki troškovi proizvodnje

poslovanje - kontinuirana ulaganja - projekti	
--	--

Izvor: samostalna izrada autorice

Iz tablice se može zaključiti da Kraš ima mnogo snaga koji su rezultat dugogodišnjeg truda i rada. Osim toga, mnogo je prilika za koje autorica vjeruje da će Kraš znati prepoznati i na vrijeme iskoristiti. U nastavku slijedi tablični prikaz PESTEL modela poduzeća Kraš d.d. (Tablica 3).

Tablica 3. PESTEL model Kraš d.d.

	POLITIČKI UTJECAJI	EKONOMSKI UTJECAJI	SOCIJALNI UTJECAJI
<i>Pozitivni utjecaji</i>	otvoreno poslovanje na međunarodnom tržištu	koncept održivog poslovanja	- zadovoljavajuća kvaliteta života - navike potrošača za konzumiranjem proizvoda poduzeća
<i>Negativni utjecaji</i>	- nestabilna politička okolina - nedovoljno funkcionalan zakonski okvir	- visoke stope nezaposlenosti - niski dohoci građana - porezi - globalna financijska i gospodarska kriza	- veliki utjecaj medija – mogućnost manipulacije - nedovoljna štednja građana

	TEHNOLOŠKI UTJECAJI	PRAVNI UTJECAJI	EKOLOŠKI UTJECAJI
<i>Pozitivni utjecaji</i>	• kontinuirana ulaganja u poslovne procese • kontrolirana kvaliteta • implementirani standardi u poslovanju	• rast osnovica plaća prema propisima i zakonima	• promoviranje koncepta održivog poslovanja • ulaganje u gospodarenje otpadom
<i>Negativni utjecaji</i>	• nedovoljna je informatička pismenost ljudi • nedovoljna ulaganja u istraživanje i razvoj	• stalni rast cijena • nefunkcionalan zakonski okvir • stalne izmjene Zakona i pravilnika	• zagađenje okoliša

Izvor: samostalna izrada autorice

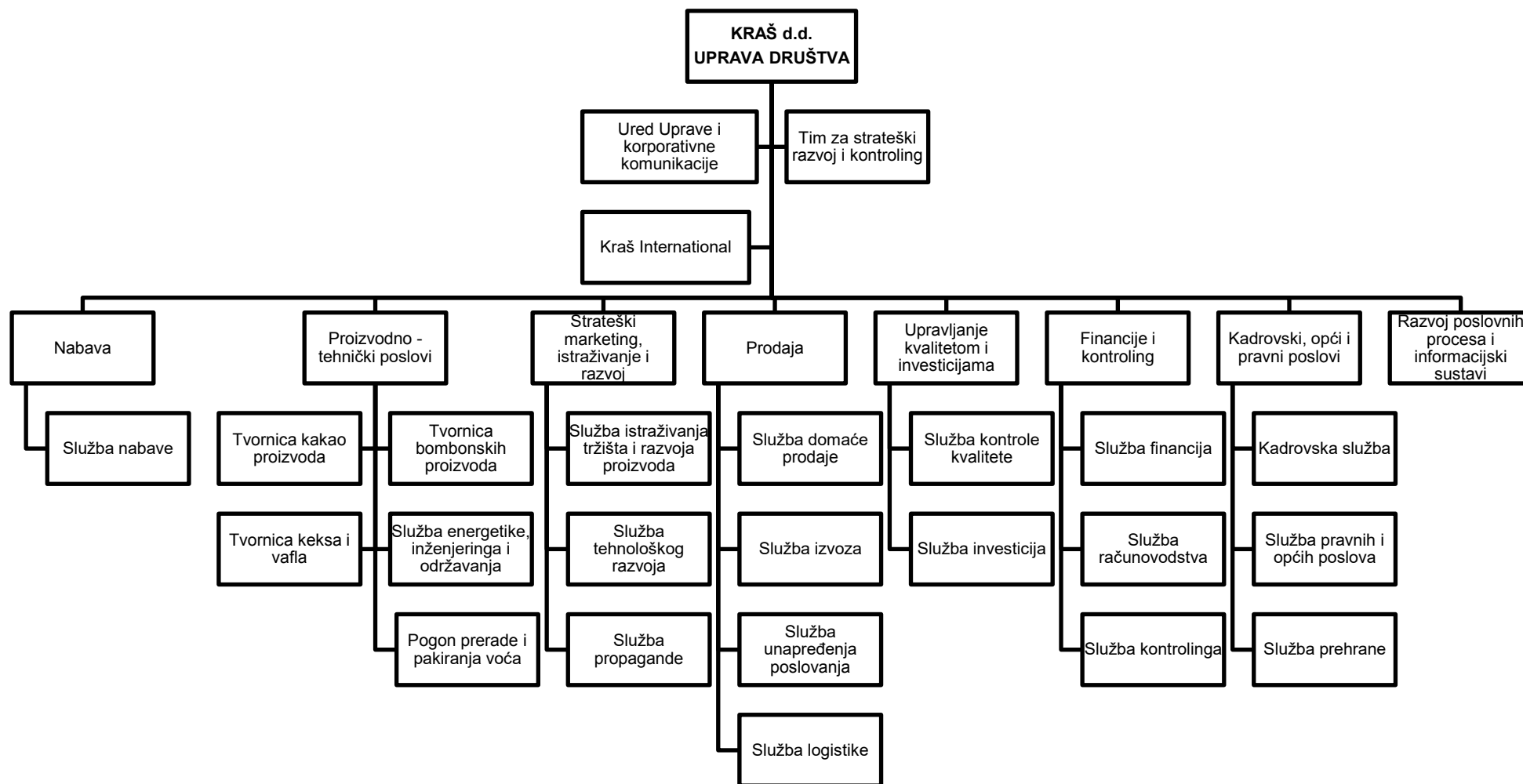
Što se tiče političkih utjecaja poduzeća, svakako je pozitivno što vlada otvoreno poslovanje na međunarodnom tržištu jer poduzeće posluje na međunarodnom tržištu i tako može dalje širiti svoje poslovanje, povećati prepoznatljivost i steći bolju poziciju na tržištu. S druge strane, negativno je što vlada nestabilna politička okolina, prisutno je nepovjerenje građana, kao i nedovoljno funkcionalan zakonski okvir koji otežava poslovanje poduzeća. Nadalje, analizirajući ekonomske utjecaje svakako je pozitivno to što se sve više zagovara koncept održivog poslovanja kojeg i poduzeće Kraš podupire, a to u dugoročno donosi poduzeću koristi. Nažalost, poduzeće se nalazi u zemlji u kojoj vlada velika nezaposlenost, niski su dohoci građana i visoki su porezi. Što se tiče socijalnih utjecaja, poduzeće se nalazi u okolini u kojoj vlada zadovoljavajuća kvaliteta života i potrošači imaju naviku za konzumiranjem proizvoda koje poduzeće nudi. S druge strane, vrši se veliki utjecaj medija, a može se reći i kako građani ne štede dovoljno, što je i za očekivati s obzirom na nepovoljnu situaciju u zemlji.

Nadalje, analizirajući tehnološke utjecaje kao pozitivno treba izdvojiti to što su prisutna ulaganja u poslovne procese, sve se više pažnje pridaje standardima i kvaliteti u poslovanju, što i poduzeće Kraš pozdravlja. Nasuprot tome, nedovoljna je informatička pismenost ljudi, kao i nedovoljna ulaganja u istraživanje i razvoj. Sljedeći su pravni utjecaji kod kojih treba kao pozitivno istaknuti to da raste osnovica plaće prema propisima i zakonima. S druge strane, prisutan je stalni rast cijena, zakonski okvir nije funkcionalan, a prisutne su i stalne izmjene Zakona i pravilnika koji negativno utječu na poslovanje poduzeća. Posljednji su ekološki utjecaji. Od pozitivnih utjecaja treba istaknuti to da se sve više zagovara koncept održivog poslovanja i ulaganje u gospodarenje otpadom, dok je s druge strane, veliki problem zagađenje okoliša koji je i na globalnoj razini veliki problem. Zaključno, poduzeće Kraš d.d. je jedno od najznačajnijih i poznatijih konditorskih poduzeća na ovom području. Autorica vjeruje kako će se u budućnosti poduzeće i dalje uspješno nositi sa svim izazovima i promjenama na tržištu.

4.1.3. Organizacijska struktura i ljudski potencijali

Za organizacijsku strukturu poduzeća Kraš može se reći da je funkcijska, točnije razvijenog oblika funkcijske strukture. Funkcijska organizacijska struktura pogodna je za poduzeća koja posluju u uvjetima stabilne okoline jer ne zahtijeva brze reakcije poduzeća. U nastavku slijedi slikovni prikaz organizacijske strukture poduzeća Kraš d.d. (Slika 6).

Slika 6. Organizacijska struktura Kraš d.d.



Izvor: autorica prema Kraš.hr, Dostupno na: <https://www.kras.hr/>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

Što se tiče formalizacije, organizacija je Kraša u većoj mjeri formalizirana. Uz to, poduzeće Kraš ima decentraliziranu organizaciju. Kod velikih poduzeća prisutna je vertikalna i horizontalna složenost. Jednako je tako i s poduzećem Kraš d.d. Organizacija proizvodnje može se uzeti kao najvažnija funkcija u poduzeću Kraš. Ona je uzajamna zavisnost i povezanost elemenata proizvodnje, čovjekova rada i drugih elemenata proizvodnje, čovjekovog rada i drugih elemenata u racionalnu i svrsishodnu proizvodnu cjelinu čiji je zadatak stvaranje materijalnih dobara. Svaki odjel u Krašu ima svog voditelja i veoma uspješno provode zadatke zbog podjele poslova i odgovornosti.

4.1.4. Financijski pokazatelji

Kraš Grupa je u 2018. godini ostvarila konsolidirane ukupne prihode od 1.028,3 milijuna kuna. Prihodi od prodaje iznosili su 1.014,3 milijuna kuna. Od toga je na domaćem tržištu realizirano 547,4 milijuna kuna dok su prihodi od prodaje u inozemstvu iznosili 466,9 milijuna kuna (Kraš Grupa, 2019., Godišnje izvješće 2018, Zagreb, str. 10) (Tablica 4).

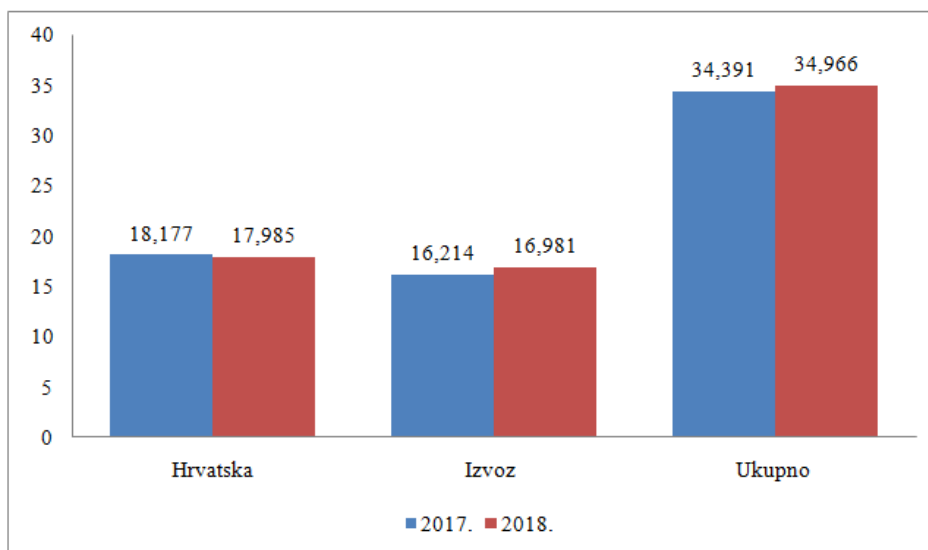
Tablica 4. Financijski pokazatelji Kraš d.d., 2018. i 2017.

FINANCIJSKI POKAZATELJI	2018.	2017.	Indeks 2018. / 2017.
Poslovni prihodi (000 kn)	1.022.113	1.034.305	99
EBITDA (000 kn)	116.117	105.273	110
Dobit iz poslovanja (EBIT) (000 kn)	64.991	54.094	120
Neto dobit (000 kn)	50.944	30.994	164
Ukupna imovina (000 kn)	1.215.271	1.199.413	101
Kapital pripisan vlasnicima Matice (000 kn)	707.550	624.796	113
Proizvodnja – Kraš Grupa (tone)	34.161	34.670	99
Prodaja – ukupno Kraš Grupa (tone)	34.966	34.391	102

Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018*. Zagreb. str. 14. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

U nastavku slijedi grafički prikaz prodaje Kraš Grupe u 2018. (Grafikon 2) i strukture izvoza iste godine (Grafikon 3).

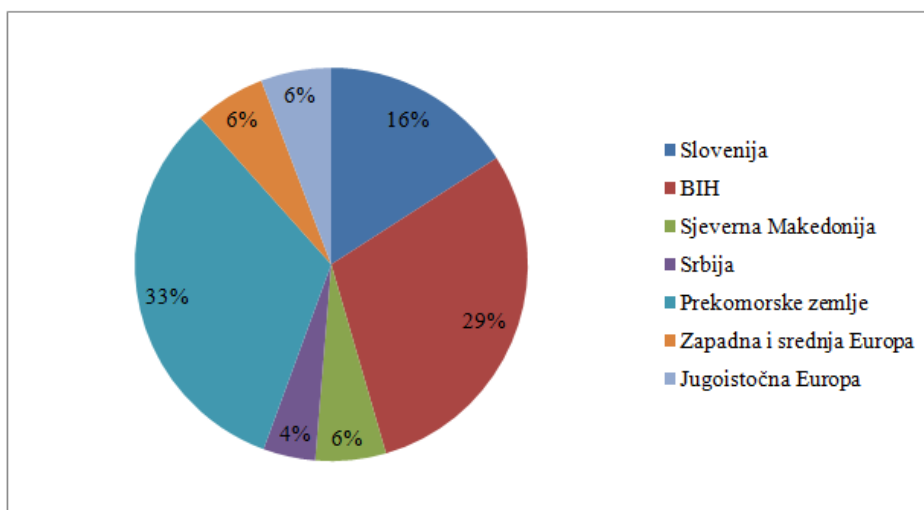
Grafikon 2. Prodaja Kraš Grupe, 2018. (u tonama)



Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018.* Zagreb. str. 14. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

Prema grafikonu, vidljivo je kako je u 2018. godini ostvarena prodaja na razini Kraš Grupe od 34.966 tona.

Grafikon 3. Struktura izvoza Kraš Grupe, 2018. (%)



Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018.* Zagreb. str. 14. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

Što se zaposlenika tiče, na kraju 2018. godine Kraš Grupa zapošljava 2.607 radnika (Kraš Grupa, 2019., Godišnje izvješće 2018, Zagreb). Struktura radnika Kraša d.d. na dan 31. prosinca 2018. godine prema vrsti radnog odnosa prikazana je u nastavku (Tablica 5).

Tablica 5. Struktura radnika Kraša d.d. prema vrsti radnog odnosa, 31.12.2018.

VRSTA RADNOG ODNOSA	Broj zaposlenih	Na neodređeno vrijeme	Na određeno vrijeme
01.01.2018.	1.590	1.383	207
31.12.2018.	1.626	1.444	182

Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018.* Zagreb. str. 43. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

Prosječna dob zaposlenih na dan 31. prosinca 2018. godine bila je 45 godina (45,39)(Kraš Grupa, 2019., Godišnje izvješće 2018, Zagreb). U nastavku slijedi tablični prikaz dobne strukture zaposlenika Kraš d.d. (Tablica 6).

Tablica 6. Dobna struktura zaposlenika Kraš d.d., 2018.

Dob zaposlenih	Broj zaposlenih (2018)
≤ 29	177
30 – 39	353
40 – 49	445
50 – 59	532
>60	119
Ukupno	1.626

Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018.* Zagreb. str. 44. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

Prema rodnoj strukturi u 2018. godini udio žena je 66%, a muškaraca 34%(Kraš Grupa, 2019., Godišnje izvješće 2018, Zagreb). U nastavku slijedi tablični prikaz strukture zaposlenika prema spolu (Tablica 7).

Tablica 7. Spolna struktura zaposlenika Kraš d.d., 2018.

Spol	Broj zaposlenih (2018)
Muškarci	545
Žene	1.081
Ukupno	1.626

Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018.* Zagreb. str. 45. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

U nastavku slijedi tablični prikaz obrazovne strukture zaposlenika (Tablica 8).

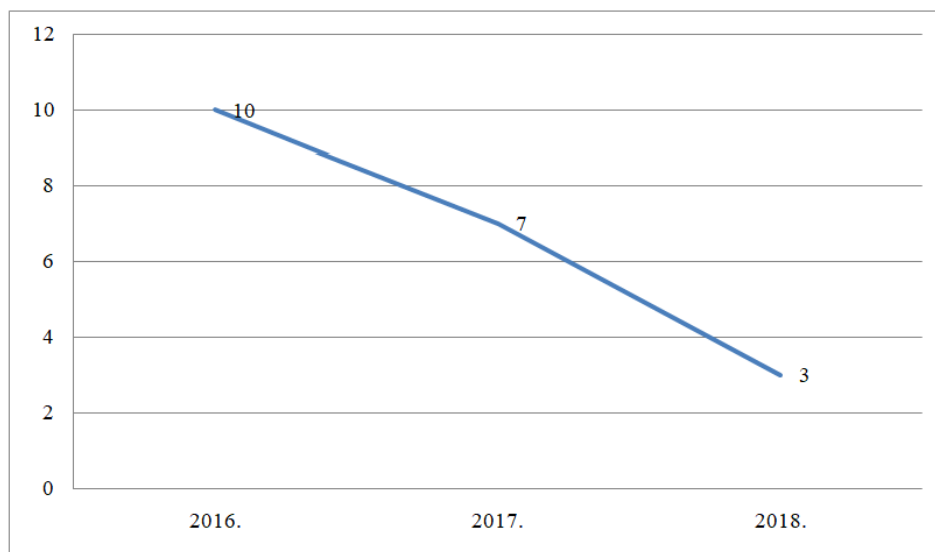
Tablica 8. Obrazovna struktura zaposlenika Kraš d.d., 2018.

Obrazovanje	Broj zaposlenih (2018)
Osnovna škola	190
Srednja škola	1.141
Visoka škola i fakultet	295
Ukupno	1.626

Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018.* Zagreb. str. 45. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

U Krašu se velika pozornost pridaje zaštiti radnika, kao i njihovoj edukaciji i stalnim usavršavanjima. U nastavku slijedi grafički prikaz broja težih ozljeda na mjestu rada u razdoblju od 2016. do 2018. godine (Grafikon 4).

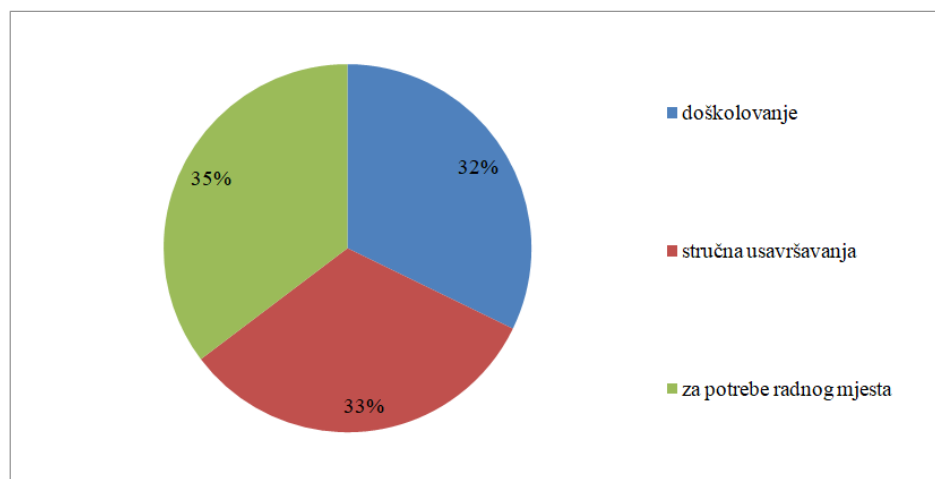
Grafikon 4. Broj težih ozljeda na mjestu rada Kraš d.d., 2016.-2018.



Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018.* Zagreb. str. 48. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

Prema grafikonu, vidljivo je kako je broj ozljeda sve manji što svjedoči tome kolika se pozornost pridaje zaštiti na radu. U nastavku slijedi grafički prikaz edukacija i ulaganja u razvoj zaposlenih u 2018. godini (Grafikon 5).

Grafikon 5. Edukacija i razvoj zaposlenika Kraš d.d. (u %), 2018.



Izvor: Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018.* Zagreb. str. 49. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

Kraš Grupa prati zadovoljstvo poslom i radnu angažiranost svojih radnika. Ispitivanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika provodi se svake druge godine.

4.2. Funkcija planiranja u poduzeću

Poduzeće Kraš d.d. bavi se proizvodnjom. Na samom je početku potrebno planirati fizičke resurse. Kraš d.d. ima mnogo opreme koje koristi za svoje poslovanje koje je nužno kako bi poslovanje bilo uspješno i izvedivo. Razna postrojenja služe u samoj proizvodnji proizvoda kao što su: spremnici s različitim kapacitetima, pumpe, miješalice, slavine, cjevovodi, transport brašna i šećera i sl. Osim toga, raspolaže se uredskom opremom kao što su: kompjuteri, telefoni, telekomunikacijska oprema, uređaji za grijanje i hlađenje, fax uređaji i sl. Poduzeće Kraš ima svoja skladišta. Tako je primjerice, u cilju daljnjeg razvoja tvrtke i modernizacije, tvornica u lipnju 2001. godine započela gradnja potpuno automatiziranog visokoregalnog skladišta uz tvornicu na Ravnicama. Projekt izgradnje je završen u kolovozu sljedeće godine, a vrijednost investicije iznosila je 50 milijuna kuna.

Kako bi proizvodnja i prodaja bila uspješna, potrebno je planiranje ljudskih potencijala. Prepoznavanjem potencijala pojedinaca, te sustavnim ulaganjem u stjecanje novih znanja i vještina, zaposlenicima se Kraša pruža mogućnost osobnog rasta i razvoja karijere. Najčešće metode za procjenu ličnosti koji koristi poduzeće Kraš jesu intervjui. Čimbenici na kojima se radi prilikom integracije zaposlenih u poduzeću Kraš su: stvaranje radnog morala i samodiscipline, zadovoljenje osnovnih motiva za rad te dobro i objektivno informiranje.

Organizacija zadataka i poslova u poduzeću Kraš organizirana je na način prilagođen proizvodnom putu od proizvodnje do otpreme na prodajna mjesta te je u skladu s time i posao podijeljen na faze i grupe zadataka. Organizacija proizvodnje podijeljena je u pet organizacijskih jedinica. Organizacija proizvodnje može se uzeti kao najvažnija funkcija u poduzeću Kraš. Sustav menadžmenta u organizaciji Kraš je funkcijski (Slika 7).

Slika 7. Organizacija menadžmenta Kraš d.d.



Izvor: Kraš.hr, Dostupno na: <https://www.kras.hr/>. [Pristupljeno: 31. srpnja 2020.]

Svaki odjel ima izvršnog menadžera. Najviša razina menadžmenta donosi strateške planove u poduzeću Kraš. Misija, vizija i ciljevi poduzeća Kraš jasni su, precizni, mjerljivi i motivirajući. Srednja razina menadžmenta donosi taktičke planove. To se odnosi na ciljeve odjela i izradu godišnjih proračuna svakog odjela. S obzirom na to da je proizvodnja temeljna funkcija u poduzeću, najviše se taktičkih planova odnosi na proizvodnju. Najniža razina menadžmenta donosi operativne planove. Poduzeće često ima promocije određenih proizvoda. To je potrebno zaokružiti operativnim planovima, odnosno mjesečnim planovima i dnevnom rasporedu aktivnosti.

Planiranje je potrebno za provođenje promjena, odnosno uvođenje novih aktivnosti u poduzeće. U posljednjih pet godina, Kraš je proveo razne promjene. 2015. godine ukinuta je ponuda Kraševih proizvoda u izlogu web prodaje na stranicama www.kras-trgovina.hr i mogućnost naručivanja, kupovine i dostave proizvoda putem internet.

2016. godine Kraš ostvaruje suradnju s McDonald's organizacijom. 2017. godine Bajadera Exclusive predstavljena je u Kraševom Choco baru. 2018. godine u Kraševim bonbonierama uvedene su Kraš poklon kartice u vrijednosti 100 ili 200 kuna. 2019. godine predstavljena je Domaćica BeneFIT, novo zdravije lice poznatog proizvoda, Domaćice.

Gotovo se sve promjene odnose na promjene u proizvodima što dovodi do zaključka kako poduzeće Kraš kontinuirano provodi inovacije i ulaže u svoj asortiman. Ovakve odluke donosi najviša razina menadžmenta. Svi su odjeli poduzeća Kraš međusobno povezani i zajedničkih snagama rade na ostvarenju ciljeva. Velika se pozornost posvećuje edukaciji zaposlenika Kraš kako bi uspješno odgovarali na izazove i poslovali uspješno.

5. ZAKLJUČAK

Cilj je svakog poduzeća ostvariti rast, no to nije lagan zadatak. Svake je godine potrebno definirati ciljeve koji moraju biti realni, mjerljivi i u skladu s mogućnostima poduzeća. Poduzeće tako mora biti upoznato sa svojim stanjem, odnosno prednostima i nedostacima, kao i prilikama i prijetnjama. U tom procesu značajnu ulogu ima poslovna funkcija planiranje.

Planiranje se izdvaja kao najvažnija funkcija menadžmenta. Planiranje je prva i izrazito važna funkcija menadžmenta. Svrha je planiranja dovesti poduzeće iz trenutnog u željeni položaj. Planiranje se može podijeliti prema hijerarhiji, odnosno od najviše do najniže razine menadžmenta. Tako najviša razina provodi strateško planiranje, srednja taktičko, a najniža operativno planiranje. Kada se govori o strateškom planiranju, neizostavan dio jest postavljanje misije, vizije i ciljeva poduzeća. Misiju i viziju nije lako postaviti, no jednom kada se kvalitetno postave, odličan su temelj za ciljeve i strategije poduzeća i njihovo uspješno ostvarivanje. Ključno je da su svi zaposlenici upoznati sa misijom i vizijom kako bi zajedničkim naporima težili njihovom ostvarenju.

Tijekom rada predstavljeno je poduzeće Kraš d.d. Na temelju cjelokupnog uspjeha poduzeća i visoko pozicioniranje na tržištu, može se zaključiti kako je funkcija planiranja u poduzeću vrlo kvalitetna i organizirana. Misija, vizija i ciljevi poduzeća jasno su definirani i motivirajući. Svake se godine definiraju ciljevi koji su mjerljivi, realni i ostvarivi. Planiranje je povezano sa svim odjelima i poduzeću i poslovi se dijele prema hijerarhijskim razinama. Poduzeće Kraš d.d. prepoznalo je važnost kvalitetnog planiranja i kontinuirano ulaže u zaposlenike kako poslovni uspjeh ne bi izostao. Neke od prepreka planiranju jesu strah od neuspjeha, krizni menadžment, niska iskoristivost planova, veliki trošak planiranja i sl. Poduzeće Kraš d.d. pripada kategoriji velikih poduzeća. Shodno tome, planiranje je opsežno i iziskuje velike troškove. No, ako se ne provodi i realiziraju planirane aktivnosti, troškovi su dugoročno puno veći, kao i šanse za gubicima.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (2001.) *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
2. BARTOLUCI, M. i ŠKORIĆ, S. (2009.) *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
3. BUBLE, M. (1993.) *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
4. BUBLE, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
5. DAFT, R. L. (2010.) *Management*. 9th Edition. Kentucky: Cengage Learning.
6. HUNJET, A. i KOZINA, G. (2014.) *Osnove poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
7. KOTLER, P. i KELLER, K. L. (2008.) *Upravljanje marketingom*. 12. izdanje. Zagreb: Mate.
8. SIKAVICA, P. (2011.) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
9. SIKAVICA, P. i BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (2001.) *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
10. SIKAVICA, P. i BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (2004.) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
11. SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
12. TOMIĆ, M. (2007.) *Sportski menadžment*. Beograd: Data status.

Znanstveni članci:

1. BARTOLIĆ, Z. i PRELAS KOVAČEVIĆ, A. (2011.) Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. Praktični menadžment.[Online] 2 (1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71851>. [Pristupljeno: 20. srpnja 2020.]
2. BEDEKOVIĆ, V. i GOLUB, D. (2011.) Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. [Online] 2 (2). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76453>. [Pristupljeno: 10. srpnja 2020.]

3. BISTRIČIĆ, A. (2006.) Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu. *Tourism and hospitality management*. [Online] 12 (1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/62017>. [Pristupljeno: 15. srpnja 2020.]
4. DRLJAČA, M. (2001.) *Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*. Zagreb: Slobodno poduzetništvo.
5. VRDOLJAK RAGUŽ, I. i TOLUŠIĆ, M. (2012.) Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomski misao i praksa*. [Online] (1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83800>. [Pristupljeno: 15. srpnja 2020.]

Internetske stranice:

1. Kraš.hr, Dostupno na: <https://www.kras.hr/>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]
2. Kraš Grupa (2019.) *Godišnje izvješće 2018*. Zagreb. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/kako-poslujemo/financijska-izvjesca>, [Pristupljeno: 30. srpnja 2020.]

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Popis slika

Slika 1. Karakteristike menadžmenta	3
Slika 2. Zadaci menadžera	5
Slika 3. Obilježja sposobnog menadžera.....	6
Slika 4. Razine planiranja	13
Slika 5. Vrste planova	15
Slika 6. Organizacijska struktura Kraš d.d.	24
Slika 7. Organizacija menadžmenta Kraš d.d.	31

Popis tablica

Tablica 1. Aktivnosti odjela ljudskih resursa	9
Tablica 2. SWOT analiza Kraš d.d.....	20
Tablica 3. PESTEL model Kraš d.d.	21
Tablica 4. Financijski pokazatelji Kraš d.d., 2018. i 2017.	25
Tablica 5. Struktura radnika Kraša d.d. prema vrsti radnog odnosa, 31.12.2018.	27
Tablica 6. Dobna struktura zaposlenika Kraš d.d., 2018.	27
Tablica 7. Spolna struktura zaposlenika Kraš d.d., 2018.....	28
Tablica 8. Obrazovna struktura zaposlenika Kraš d.d., 2018.....	28

Popis grafikona

Grafikon 1. Indeks zadovoljstva potrošača Krašem u Republici Hrvatskoj, 2014.-2018.....	19
Grafikon 2. Prodaja Kraš Grupe, 2018. (u tonama)	26
Grafikon 3. Struktura izvoza Kraš Grupe, 2018. (%).....	26
Grafikon 4. Broj težih ozljeda na mjestu rada Kraš d.d., 2016.-2018.....	29
Grafikon 5. Edukacija i razvoj zaposlenika Kraš d.d. (u %), 2018.....	29

SAŽETAK

Funkcije menadžmenta su redom: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrola. Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na analizu funkcije planiranja. Funkcija planiranja temeljna je funkcija menadžmenta. Ona prethodi svim ostalim funkcijama i postavlja temelj na kojeg se nadovezuju sve ostale funkcije. Planiranje ima za cilj analizirati relevantne informacije iz prošlosti, trenutno stanje te procijeniti mogući razvoj budućih aktivnosti. Cilj je ovog rada predstaviti osnovne značajke menadžmenta s naglaskom na funkciju planiranja. Svrha je ovog rada ustanoviti važnost funkcije planiranja za cjelokupno funkcioniranje poslovne organizacije. Teorijski koncept prikazan je na primjeru iz prakse. Odabrani poslovni subjekt je Kraš d.d. Najvažniji izvori podataka za pisanje završnog rada su stručne knjige i članci iz područja menadžmenta i organizacije. Korišteni su i internet izvori. Znanstvene metode koje su korištene za pisanje završnog radova su: metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda konkretizacije, metoda generalizacije i metoda poslovnog slučaja. Rad se sastoji od pet poglavlja. Uz Uvod i Zaključak, predstavljene su osnovne značajke menadžmenta i planiranja kao funkcije menadžmenta. Fokus istraživanja odnosi se na analizu funkcije planiranja poduzeća Kraš d.d. Temeljem istraživanja poduzeća, opći je zaključak kako je funkcija planiranja u poduzeću vrlo kvalitetna i organizirana. Poduzeće Kraš d.d. pripada kategoriji velikih poduzeća. Shodno tome, planiranje je opsežno i iziskuje velike troškove. Poduzeće Kraš d.d. prepoznalo je važnost kvalitetnog planiranja i kontinuirano ulaže u zaposlenike kako poslovni uspjeh ne bi izostao. Neke od prepreka planiranju jesu strah od neuspjeha, krizni menadžment, niska iskoristivost planova, veliki trošak planiranja i sl.

Ključne riječi: *menadžment, funkcije, planiranje, Kraš d.d.*

SUMMARY

The functions of management are in order: planning, organizing, leading, human resources management and control. The subject of research in this paper is the analysis of the planning function. The planning function is a fundamental function of management. It precedes all other functions and lays the foundation to which all other functions build. Planning aims to analyze relevant information from the past, the current situation and assess the possible development of future activities. The aim of this paper is to present the basic features of management with an emphasis on the planning function. The purpose of this paper is to establish the importance of the planning function for the overall functioning of a business organization. The theoretical concept is presented on an example from practice. The selected business entity is Kraš d.d. The most important sources of data for writing a thesis are professional books and articles in the field of management and organization. Internet sources were also used. The scientific methods used to write the final papers are: method of analysis, method of synthesis, method of classification, method of concretization, method of generalization and method of business case. The paper consists of five chapters. Along with the Introduction and Conclusion, the basic features of management and planning as functions of management are presented. The focus of the research is on the analysis of the planning function of the company Kraš d.d. Based on the research of the company, the general conclusion is that the planning function in the company is very high quality and organized. The company Kraš d.d. belongs to the category of large enterprises. Consequently, planning is extensive and requires high costs. The company Kraš d.d. recognized the importance of quality planning and continuously invests in employees so that business success is not lacking. Some of the obstacles to planning are fear of failure, crisis management, low utilization of plans, high cost of planning and more.

Keywords: *management, functions, planning, Kraš d.d.*