PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA U PODUZEĆU SAPONIA D.D.

Pavković, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:553586

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA U PODUZEĆU SAPONIA D.D.

Mentor: **Student:**

Doc.dr.sc. Anita Talaja **Ivana Pavković**

Split, srpanj 2016.

Sadržaj:

1. Uvod 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Ciljevi rada 1

1.3. Metode rada 1

1.4. Struktura rada 2

2. Planiranje kao funkcija menadžmenta 3

2.1. Definicija menadžmenta 3

2.2. Funkcije menadžmenta i menadžerska učinkovitost 4

2.2.1. Planiranje 6

2.2.2. Organiziranje 6

2.2.3. Vještine upravljanja ljudskim resursima 7

2.2.3. Vođenje 11

2.2.4. Kontroliranje 11

3. Planiranje kao funkcija menadžmenta u poduzeću Saponia d.d. 12

3.1. Značajke organizacije 12

3.2. Djelatnost 14

3.3. Planiranje i strategija 16

3.3.1. Okolina 16

3.3.2. SWOT analiza 19

3.3.3. Planiranje poslovanja kao funkcija menadžmenta 22

4. Zaključak 30

Sažetak 32

Literatura 32

1. Uvod

Menadžment je kompleksna disciplina koja uređuje načine obavljanja zadataka i poslova unutar organizacije, usmjerava i upravlja kadrovima, pribavlja neophodne resurse te naravno u skladu s ranije navedenim preuzima odgovornost za postizanje ciljeva. U tom smislu menadžment je prijeko potreban svakoj organizaciji. Dakle, menadžment ima utjecaj na cjelokupnu organizaciju i može se raščlaniti na nekoliko funkcija o kojima će više riječi biti kasnije.

1.1. Problem istraživanja

Problem rada je utjecaj menadžmenta i funkcije planiranja na poslovni uspjeh poslovnog subjekta. U današnje vrijeme brzih promjena trajnost jednom stečenih znanja sve se više i brže skraćuje uvođenjem novih tehnologija, informatičkih vještina te globalizacijom, pa zbog toga suvremeno tržišno gospodarstvo iziskuje brzu prilagodbu zahtjevima tržišta. Predmet završnog rada je funkcija menadžmenta upravljanja ljudskim resursima s ciljem efikasnog i efektivnog poslovanja.

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je analizirati ulogu menadžera, funkciju upravljanja ljudskim resursima, vođenje i motiviranje zaposlenika, te sve komponente koje utječu na poslovanje poslovnog subjekta. Upravljanje ljudskim resursima se često poistovjećuje s pojmom vođenje ili motiviranje. Motivacija zaposlenika je često nerješiv zadatak za menadžment. Ne postoje jasno postavljena pravila motiviranja jer je svaka osoba drugačija i svaku osobu može motivirati nešto drugo. Ciljevi rada su prikupljanje potrebne literature, analiza prikupljenih podataka te izvođenje zaključnih stavova rada, definiranje teorijskog okvira uloge menadžera koji preko funkcije upravljanja ljudskim resursima moraju postići efikasno i efektivno poslovanje.

1.3. Metode rada

U pisanju ovog rada korišteno je nekoliko znanstvenih metoda. Korištenje više od jedne znanstvene metode bilo je nužno kako bi se vjerno prikazali podaci koji su provjereni i usporedivi. Zbog uspoređivanja razini korištena je komparativna metoda. Komparativna

metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno uspoređivanje njihove sličnosti ponašanju i intenzitetu te razlika među njima.[1] Također je korištena metoda analize. Rad se temelji na sekundarnom istraživanju, što podrazumijeva prikupljanje odgovarajuće literature, istraživanje i analiziranje stručnih članaka, knjiga i izvora s Interneta.

1.4. Struktura rada

Rad „Planiranje kao funkcija menadžmenta u poduzeću Saponia d.d." obuhvatiti će ukupno četiri osnovna dijela, uključujući uvodno poglavlje i zaključak. Sukladno uvriježenoj metodologiji izrade završnog rada, u uvodnom će se dijelu postaviti problematika istraživanja, definirati svrha i cilj istraživanja, opisati metodološki pristup te predočiti struktura rada. Drugi dio rada definirati će pojam planiranje kao funkciju menadžmenta s posebnim naglaskom na definiciju menadžmenta, menadžerska učinkovitost i funkcije menadžmenta. Treće poglavlje analizira funkciju planiranje kao funkciju menadžmenta u poduzeću Saponia d.d.. Četvrto poglavlje rezimira rad i donosi zaključak.

[1] Zelenika, R. (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog rada, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 10.

2. Planiranje kao funkcija menadžmenta

Svako poduzeće treba odrediti vlastitu viziju, misiju i ciljeve iz čega proizlazi formuliranje strategije što podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Strategiju je moguće sagledati kao oblikovanje budućnosti poduzeća koja obuhvaća identifikaciju dugoročnih ciljeva i načina njihovog ostvarenja u funkciji izgradnje i održavanja konkurentske prednosti kao preduvjeta opstanka poduzeća u turbulentnoj okolini. U okviru ovog dijela rada biti će govora o teorijskom aspektu pojma menadžmenta i ulozi menadžera u realizaciji strategije poduzeća.

2.1. Definicija menadžmenta

Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali i aktivnosti drugih ljudi.[2] Osnovne aktivnosti funkcije procesa menadžmenta su:

- planiranje
- organiziranje,
- vođenje,
- kontrola i
- upravljanje ljudskim resursima.

Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određene zadaće. Definiranje menedžmenta kao procesa koordiniranja faktora poslovanja, radi postizanja određenih ciljeva, jedna je od njegovih najčešćih definicija.[3] Menadžment je sam po sebi značajna inovacija. Djelotvorno je revolucionirao prirodu poslovanja posljednjih sto godina. Istodobno je znanstvena i praktična poslovna disciplina, neizostavna potreba u smislu načina razmišljanja, rada i ponašanja svih onih koji kreiraju gospodarski razvoj neke zemlje. Tu tvrdnju uvjerljivo potkrepljuju činjenice da se menadžment kao nastavni predmet već 1900.-te godine proučavao na tri fakulteta u SAD-u. Danas u razvijenim zemljama gotovo nema visoko školske institucije u kojoj se u određenoj mjeri ne studira ta znanstvena disciplina.

---

[2] Sikavica, P., Bahtijarevi-Šiber, F., PološkoVokić, N.(2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 10.
[3] Lessem, R.(1989.)Global Management Principles; Prentice - Hall, New York, str. 252.

Sve govori u prilog tome da će menadžment, kao znanstveno i praktično potvrđena filozofija poslovanja i budućnosti, sve više utjecati na ukupni gospodarski razvoj svake zemlje. Ohrabruje to što se sve više shvaća značenje organiziranja poslovnih škola (za menadžere i poduzetnike) u suradnji s uglednim institucijama iz razvijenih zemalja osobito zbog toga što je nezamislivo da osobe koje ne posjeduju osnovna znanja o menadžmentu (planiranju, organizaciji i upravljanju, ljudskim resursima, nadzoru) mogu biti nositelji poduzetništva. Menadžment je proces kojim se služi više osoba da bi koordinirale aktivnosti drugih radi postizanja što boljih rezultata. Posrijedi je proces kojim se oblikuje i održava okolina kako bi se, s gledišta djelotvornosti, postigli odabrani ciljevi.

2.2. Funkcije menadžmenta i menadžerska učinkovitost

Središnja točka menadžerskog procesa je učinkovitost postizanja zadanog cilja te učinkovitost uporabe ograničenih resursa rada. Rad i njegovo organiziranje, ljudski resursi, proizvodnja i njezine operacije tri su osnovne zadaće menadžmenta kao znanstvene i praktične discipline. Koristeći se tim znanjima i postavkama, menadžeri imaju zadaću osigurati dovoljne količine potrebnih proizvoda. Drugim riječima, uz rast produktivnosti i kvalitete proizvoda postići povoljan odnos outputa i inputa.

Sustavan pristup menadžmentu znači prihvaćanje odgovarajućih inputa iz vanjske okoline, njihovo mijenjanje, da bi se nakon toga vratili u konačnu potrošnju. Problem posebno otežava to što menadžeri moraju djelovati u sklopu vrlo složenoga vanjskog okruženja. To je posljedica činjenice da živimo u pluralističkom društvu u kojemu brojne organizirane skupine ljudi iskazuju svoje različite interese.

Većina organizacija funkcionira putem tri osnovna, međusobno uvjetovana stupnja:

1. stupanj procesiranja rada, čija je zadaća da se uz najpovoljnije alociranje resursa (inputa) proizvedu željeni proizvodi, odnosno pruže odgovarajuće usluge (outputi),
2. menadžerski stupanj, čija je uloga koordiniranje aktivnosti koje se događaju na prvom stupnju i
3. strateški stupanj, čija je zadaća osiguranje najpovoljnijih interakcija s okruženjem.

Za ostvarenje postavljenih ciljeva nužno je posjedovanje određenih menadžerskih vještina, jer su na kraju ljudske vještine najviši stupanj proizvodnog procesa. Osnovni je problem svih menadžera pronalaženje najboljeg odgovora na raznovrsne utjecaje vanjskog okruženja.

Ti utjecaji mogu biti direktni (potrošači, konkurentna poduzeća, dobavljači i ljudski resursi) i indirektni (tehnologija, ekonomija, politika, zakonodavstvo, kultura, društveni odnosi, međunarodno okruženje). Za direktne utjecaje valja imati na umu da neprestano djeluju na djelotvornost poduzeća. Pronalaženje povoljnih odgovora na te utjecaje osnovni je preduvjet opstanaka poduzeća. Na indirektne utjecaje na poslovanje poduzeća mnogo je teže odgovoriti. Zbog toga je za poduzeće najpogodnije traženje najboljega načina prilagođavanja vanjskim utjecajima. Utjecaji okruženja se u svakom trenutku mogu prepoznati. Neprestano se prate i analiziraju, kako bi se što je moguće više smanjili njihovi negativni, a povećali njihovi pozitivni utjecaji. Zbog toga je nužno da menadžeri pri vođenju poduzeća, odnosno prilikom donošenja odluka, imaju na umu činjenice što proistječu iz vanjskog ekonomskog okruženja, koje se odnose na kapital, ljudske resurse, cijene, državnu fiskalnu i poreznu politiku te potrebe potrošača.

Pojam menadžment se koristi za opisivanje različitih aktivnosti. Razni autori se slažu kako menadžment ima sljedeća tri bitna obilježja:

1. Proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti.
2. Uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva.
3. Postiže ciljeve radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse.[4]

Cilj menadžera je postići menadžersku učinkovitost, koja predstavlja udio ukupnih organizacijskih resursa koji pridonose proizvodnosti tijekom procesa proizvodnje. Ako je menadžer neučinkovit, to znači da vrlo mali udio ukupnih resursa pridonosi proizvodnosti tijekom procesa proizvodnje. Preduvjet menadžerskog uspjeha je vještina upravljanja. Odnosi se na sposobnost izvršenja procesa postizanja organizacijskih ciljeva s ljudima i ostalim organizacijskim resursima te kroz njih.

Različite literature na sličan način obavljaju klasifikaciju menadžerskih funkcija. Prema najčešćim klasifikacijama funkcije se dijele na planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Svi menadžeri u organizacijama obavljaju sve ove funkcije, samo se razlikuju prema vremenu koje ulože na svaku od njih. Sve funkcije su povezane i nemoguće je da se jedna izostavi. U nastavku ovog poglavlja predstaviti će se sve funkcija menadžmenta.

[4] Certo, S.(2008.) Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 4.

2.2.1. Planiranje

Planiranje podrazumijeva postavljanje organizacijskih ciljeva, te predodređivanje potrebnih resursa te količine i kvalitete poslova koje treba učiniti da bi se ciljevi ostvarili. Sve te metode i zadaci koje se primjenjuju u poslovanju prikazuju se u planu, u kojem se određuje što organizacija treba uraditi i kako da to najbolje uradi. Planiranje je prva funkcija menadžmenta, ona prethodi svim ostalim. Ako ne znamo što želimo ostvariti u budućnosti nije nam potrebno ni organiziranje, vođenje ili kontrola. Planiranje i kontroliranje se spominju kao sijamski blizanci menadžmenta, jer je svako kontroliranje bez plana neizvedivo, kao i sve ostalo. Upravo se uspješnost menadžera temelji na tome da misle dugoročno, da razumiju sve dinamičniju okolinu i da pronađu odgovarajuće odgovore za uspješno poslovanje organizacije u novim promijenjenim uvjetima.[5]

Svrha planiranja:

- bolje usmjeravanje organizacije,
- veća fleksibilnost,
- bolja koordinacija rada,
- minimiziranje rizika i neizvjesnosti,
- usmjerenost na budućnost i promjene i
- bolja kontrola.

Planiranje je prva funkcija menadžmenta jer prethodi postavljanju temelja za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta, odnosno ostale funkcije menadžmenta proizlaze iz funkcije upravljanja. Planiranje je funkcija s kojom započinje postupak donošenja odluka.

2.2.2. Organiziranje

Proces organiziranja podrazumijeva određivanje načina i sredstava kojima će se obaviti planirani posao. Prilikom organiziranja pomoći će nam organizacijska struktura koja će na vizualni način specijalizirati poslove, pokazati odnose, razinu ovlasti i raspon kontrole u poduzeću. „Organizacijska struktura je shema poslova i odjela koja usmjerava ponašanje pojedinaca i grupa prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva.[6]

[5] Sikavica, P.(2011.) Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 24.
[6] Pfeifer, S.(2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 61.

Organiziranje je prema J.R. Gordonu, R. W. Mondy, A. Sharšlin i S. R. Premeaux, proces propisivanja formalnih odnosa između ljudi i resursa a u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Zadatak menadžmenta je kontrola procesa transformacije inputa u outpute koji se odvijaju unutar organizacije te usklađivanje odnosa sa subjektima u okolini s kojima organizacija poslovno komunicira. Pretpostavka je da će ljudi u najvećem broju slučajeva najučinkovitije raditi ako znaju uloge koje trebaju igrati u timskom djelovanju, stoga je organiziranje vrlo važna funkcija menadžmenta jer direktno utječe na efikasnost izvršenja zadataka. Funkcija organiziranja uvodi određeni stupanj formalizacije, složenosti i centralizacije u organizaciju, a stupanje tih ključnih dimenzija organizacije utječe na lakše ili teže ostvarivanje svih menadžerskih funkcija. Funkcija se može podijeliti u šest osnovnih koraka:

- utvrđivanje ciljeva,
- formuliranje pomoćnih ciljeva, politika, planova,
- ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti,
- grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva,
- grupiranje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno sa ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje i
- osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi i to vodoravne i okomite

2.2.3. Vještine upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija odnosi se na poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Privlačenje djelatnika podrazumijeva planiranje, odnosno potrebu za novim djelatnicima. Nakon što organizacija shvati da su joj potrebni novi radnici, kreće sa regrutiranjem; procesom pronalaženja potencijalnih kandidata za popunjavanje radnih mjesta. Djelatnike se može „pronaći" u konkurentskim poduzećima, fakultetima, agencijama za zapošljavanje,... Nakon što se pronađu potrebni djelatnici, vrši se selekcija, odnosno odabir najboljih kandidata te zapošljavanje i orijentacija zaposlenih djelatnika. Sljedeći cilj je razvijanje kadrova koje podrazumijeva obuku zaposlenih, stjecanje novih znanja i vještina koje će pomoći u obavljanju složenijih poslova. Održavanje kadrova je možda najvažniji cilj upravljanja djelatnicima, jer je djelatnike potrebno kroz različite nagrade, plaću, bonuse učiniti motiviranima i angažiranima u obavljanju poslova.

Najvažnije za ovu funkciju je stalno „nadograđivanje" znanja; razvoj pojedinaca kroz različite seminare, trening-programe ili samostalno proučavanje potrebne literature. Ljudi, ljudski potencijal, menadžment ljudskih potencijala nesumnjivo su ključne riječi suvremenih organizacija i menadžera. U znanstvenu literaturu taj pojam intenzivno ulazi i razvija se kao poseban predmet istraživanja posljednjih 15-ak godina. Međutim ljudi, njihovo radno i organizacijsko ponašanje, faktori koji ga određuju i usmjeravaju desetljećima su predmet istraživanja. Prvo pitanje koje se uvijek nameće je što su ljudski resursi ili potencijali, a što je menadžment ljudskih resursa. Poduzeće ima potrebu za ljudima i ljudi imaju potrebu za poduzećem i tek zajedničkim djelovanjem ostvaruju ciljeve.

U okviru ovog dijela rada biti će govora o pojmu ljudski resursi, menadžmentu ljudskih resursa, funkcijama upravljanja ljudskim resursima i upravljanju ljudskim resursima s ciljem efikasnog i efektivnog poslovanja. Ljudski potencijali su „osnovica na kojoj se gradi strategija poduzeća a svi resursi kao strojevi, sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača - dolaze od ljudi i na temelju njihova djelovanja.[7] Prema drugoj od mnogih definicija ljudski su potencijali „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.

Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo u središtu su menadžmenta ljudskih potencijala. Ljudski kapital glavna je konkurentska prednost na globalnom tržištu. Ljudski potencijali jedan su od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća. Temeljni ciljevi i zadatci koji se stavljaju ispred menadžera za ljudske potencijale su osim teoretskih znanja iz menadžmenta također i motivacijske vježbe, teorije i znanja iz područja organizacije i psihologije. Menadžment ljudskih potencijala se može definirati kao „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.[8]

---

[7] Upravljanje ljudskim potencijalima, dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/management/upravlianie ljudskim potencijalima.asp , preuzeto: 01.06.2016.

[8] Raymond, N. i dr. (2006). Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti, MATE, Zagreb, str. 6.

Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala treba shvaćati kao proces koji obuhvaća svaku aktivnost i funkciju u tvrtki ili poduzeću. Danas pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja:

- znanstvena disciplina
- menadžerska funkcija
- posebna poslovna funkcija u organizaciji
- specifična filozofija menadžmenta.[9]

Danas se sve više ističe da je najvažniji posao menadžera pronaći najbolje ljude koje mogu, motivirati ih i pustiti da rade posao na svoj vlastiti način.[10] Menadžment je rad s ljudima, odnosno motiviranje ljudi. Moderni menadžeri se bave funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima i općenito ljudima. To postaje ključna, ali i nesumnjivo najteža i najzahtjevnija funkcija menadžmenta. Da su menadžeri svjesni važnosti umijeća rada s ljudima, pokazuje i činjenica da u suvremenim poduzećima u različitim seminarima za menadžere pretežno su vezani sadržaji u svezi s problemima motiviranja ljudi, komuniciranjem, interpersonalnim vještinama...

Temeljne skupine aktivnosti i zadaća, odnosno specifične (pod)funkcije koje obuhvaća menadžment ljudskih potencijala jesu:[11]

- strategijski menadžment ljudskih potencijala
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- motiviranje i nagrađivanje
- obrazovanje i razvoj zaposlenih

---

[9] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 3.
[10] Petar, S., Vrhovski, I. (2004). Ljudska strana upravljanja ljudima, Kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 7.
[11] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 17.

- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- socijalna i zdravstvena zaštit
- radni odnosi
- različite usluge zaposlenima.

Danas, organizacije koje osmišljeno pristupaju upravljanju ljudskim potencijalima svoje konkurentske prednosti temelje na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih, te je stoga način pribavljanja, selekcije, motiviranja, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja proces od kojeg ovisi konkurentska sposobnost i vrijednost gospodarskog subjekta. Kada se govori o menadžmentu ljudskih potencijala, radi se o razvojnoj djelatnosti koja ljude, njihove potencijale i potrebe, i organizacijske potrebe glede ljudskih potencijala promatra dinamično, u stalnom kretanju, na način koji istodobno uključuje i sadašnjost i budućnost. Početkom devedesetih se uz pojam menadžmenta ljudskih potencijala stavlja atribucija strategijsko. Ne označava samo dugoročno planiranje ljudskih potencija. Upućuje na iznimnu važnost koja se pridaje ljudima u oblikovanju i primjeni poslovnih strategija, te ostvarivanju strategijskih ciljeva i opće uspješnosti organizacija u suvremenim poslovnim uvjetima. Planiranjem ljudskih potencijala određuju se ljudski resursi koji su potrebni organizaciji da bi ostvarila svoje strateške ciljeve. To je proces kojim se identificiraju ljudski resursi potrebni jednoj organizaciji i kojim se izrađuju planovi za zadovoljenje tih potreba. Planiranje ljudskih resursa je bazirano na činjenici da su ljudi najznačajniji strateški resurs bilo koje organizacije.

Općenito, ono se bavi usklađivanjem resursa sa dugoročnim poslovnim potrebama, iako se ponekad odnosi i na kratkoročne zahtjeve. Planovi su instrumenti za ostvarivanje strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse. Planiranje ljudskih potencijala posredna je faza između strategijske namjere i praktične akcije.[12] Planiranje ljudskih potencijala sastavni je dio strategije poslovanja i strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima. Danas se sve više organizacija i njihovih menadžera okreće planiranju ljudskih potencijala kao sastavnom dijelu planiranja poslovanja i razvoja. Jedan od najvažnijih interesa menadžmenta postaje sposobnost organizacije da zacrta buduće potrebe ljudskih potencijala.

[12] Luecke, R. (2004). Kako zaposliti i zadržati naljbolje ljude, Faber&Zgombić plus, Zagreb, str. 52.

2.2.3. Vođenje

Vođenje je također jedna od funkcija menadžmenta koja obuhvaća različite aktivnosti koje menadžeri poduzimaju kako bi usmjerili ponašanje djelatnike na ostvarenje očekivanih rezultata. Motivacija podrazumijeva poduzimanje aktivnosti kojima će se zadovoljiti želje i potrebe. Najvažnija karakteristika vodstva su vizija, ideje i određivanje smjera; to ima više veze sa inspiriranjem ljudi smjerom i ciljevima nego dnevnim vođenjem stvari.[13] je definirao kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, dok se kod vođenje naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak.[14] Može se reći da je to neka vrsta umjetnosti utjecanja na ljude. Uz vođenje javlja se i pojam slijeđenja, tj. spremnost i volja ljudi da slijede vođu. Vođenje i slijeđenje uzajamno su uvjetovani, bez vođenja nema slijeđenja, a bez slijeđenja nema ni pravog vođenja.

Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj u organizaciji. Poželjno je da menadžeri, a posebno oni na najvišoj razini menadžmenta poslovanja budu i vođe. Dok se menadžerom postaje automatski, zauzimanjem određenog položaja u organizacijskoj hijerarhiji za vođenje je potrebno puno više od formalnog organizacijskog položaja.

2.2.4. Kontroliranje

Kontrola je funkcija vrednovanja odgovaraju li realizirani poslovi očekivanjima u količini i kvaliteti. Ona obuhvaća postavljanje ciljeva, usporedbu obavljenih aktivnosti s tim ciljevima i poduzimanje korektivnih akcija ako ima kakvih odstupanja. Razlikujemo tri vrste kontrole: preliminarnu, kontrolu u tijeku i povratnu kontrolu. Preliminarna kontrola obuhvaća kontrolu karakteristika ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa, tj. svih inputa koji ulaze u neki proces. Zahvaljujući toj kontroli, greške se mogu ispraviti odmah na početku. Kontrola u tijeku se odvija tijekom obavljanja neke aktivnosti te omogućava brzo uočavanje problema ako se pojave. Povratna kontrola se provodi nakon što smo npr. proizveli neki proizvod, obuhvaća kontrolu kvalitete i kvantitete outputa. Najveći nedostatak je što daje informacije o problemu kada je on već nastao.

---

[13] Bennis, W.(1989.) On becoming a leader, Addison Wesley, New York, str. 325.
[14] Robbins, S. P.(1995.) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. Izdanje, Mate, Zagreb, str. 135.

3. Planiranje kao funkcija menadžmenta u poduzeću Saponia d.d.

Poslovna okolina utječe na trgovinu određene zemlje (uvoz /izvoz). Ona stvara preduvjete za osnivanje, proizvodnju te naposljetku distribuciju proizvoda koji sudjeluju u trgovini određene zemlje kako unutar zemlje tako i izvan nje. Osim okoline, veliki utjecaj na poslovanje poslovnog subjekta ima menadžment poduzeća s posebnim naglaskom na funckiju planiranje. U ovom poglavlju predstaviti će se planiranje kao funkcija menadžmenta u poduzeću Saponia d.d..

3.1.Značajke organizacije

U radu će se analizirati planiranje u poduzeću Saponia d.d. sa sjedištem u Osijeku u Republici Hrvatskoj. Puno je ime promatranog poduzeća Saponia d.d. kemijska, farmaceutska i prehrambena industrija d.d. Osijek. Promatrano poduzeće ima otvorene distribucijske centre diljem Republike Hrvatske. Tako se isti nalaze u najvećim hrvatskim gradovima:[15] Osijek, Split, Zagreb, Rijeka te Dubrovnik. Nadalje, promatrano poduzeće ima otvorene i podružnice izvan Republike Hrvatske, smještene u:[16]

- Sloveniji,
- Makedoniji,
- Bosni i Hercegovini,
- Srbiji te
- Crnoj gori.

Nadalje, proizvodni program promatranog poduzeća je kategoriziran na određene skupine u okviru kojih se proizvodi preko 500 različitih proizvoda. Tri su osnovne skupine proizvoda promatranog poduzeća:

- deterdženti široke potrošnje (deterdženti za pranje rublja, omekšivači, sredstva za pranje suđa i dr.),
- toaletni program (paste za zube, četkice za zube, sapuni, šamponi….),

[15] Profil tvrtke, dostupno na: http://www.saponia.hr/korporativno/profil_tvrtke, preuzeto: 01.06.2016.

[16] Ibidem

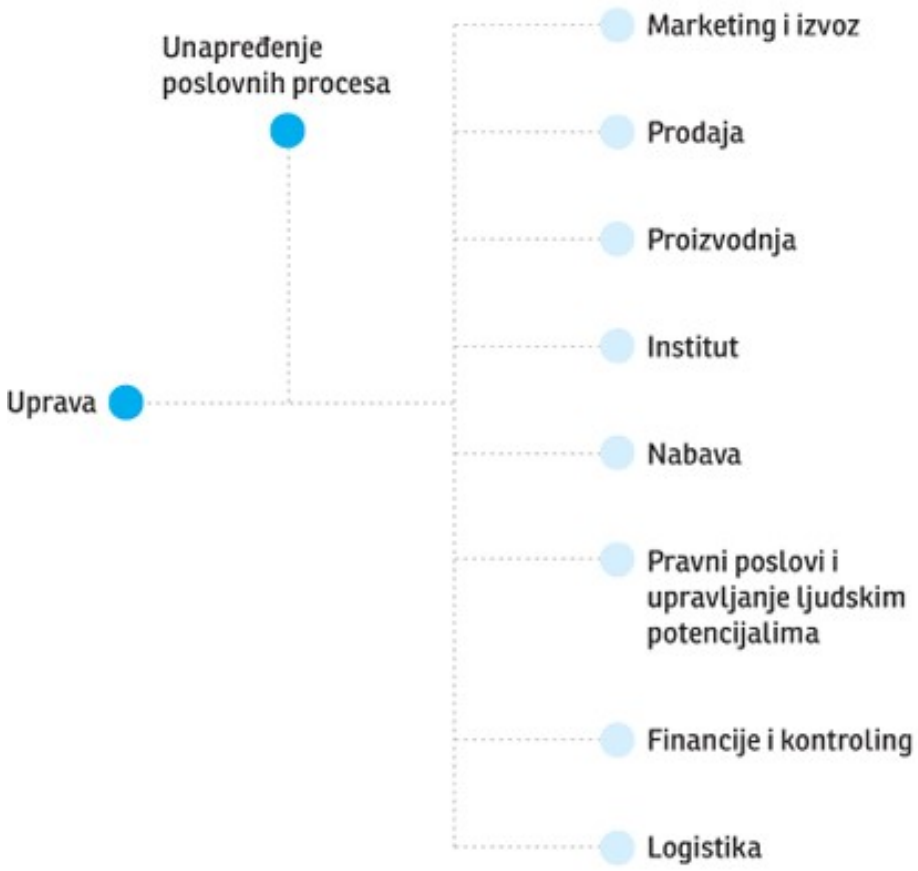
- sredstva za industriju i velike potrošače (proizvodi za pranje, čišćenje i dezinfekciju…).[17]

Zahvaljujući kontinuiranim ulaganjima u istraživanje i razvoj, promatrano je poduzeće razvilo brojne brandove, kao što su to primjerice Faks Helizim i Zirodent. Organogram poduzeća je prikazan grafički. Sukladno prikazanom (slika 1.), vidljiva je organizacijska struktura promatranog poduzeća, na čijem se čelu nalazi uprava društva, sastavljena od predsjednika Uprave te članova Uprave. Uprava uz pomoć Nadzornog odbora vodi i upravlja samim društvom. Nadzorni je odbor promatranog poduzeća, također sastavljen od predsjednika Nadzornog odbora te od članova istog. Nadalje, sama je organizacijska struktura podijeljena na organizacijske cjeline kao što su to marketing i izvoz, prodaja, proizvodnja, institut, nabava, pravni poslovi i upravljanje ljudskim potencijalima, financije i kontroling te logistika.

Promatrano poduzeće podliježe cijelom nizu zakonskih propisa, kao što su to Zakon o porezu na dodanu vrijednost, Zakon o radu, Zakon o mirovinskom osiguranju, Zakon o porezu na dobit, Zakonu o zaštiti potrošača, Zakon o zaštiti na radu i brojnim drugim vežećim propisima koji neće biti navedeni.

[17] Profil tvrtke, dostupno na: http://www.saponia.hr/korporativno/profil_tvrtke, preuzeto: 01.06.2016.

Slika 1. Organogram poduzeća Saponija d.d.



Izvor: Menadžment, dostupno na: http://www.saponia.hr/korporativno/management , preuzeto: 01.06.2016.

3.2. Djelatnost

Sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, odnosno Pravilniku o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti[18], djelatnost promatranog poduzeća je klasificirana u okviru proizvodnje kemikalija i kemijskih proizvodna. Sukladno navedenom, osnovna je djelatnost promatranog poduzeća, proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje. Uz navedenu djelatnost, promatrano poduzeće ima i druge registrirane djelatnosti.

[18] Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata, dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/nacionalna.asp, preuzeto: 01.06.2016.

Posljednja izmjena djelatnosti promatranog poduzeća, bila je 2012. godine, kada je u Statut poduzeća dodana nova djelatnost: savjetovanje pravnih osoba glede strukture kapitala, poslovne strategije i sličnih pitanja te pružanja usluga koje se odnose na poslovna spajanja i stjecanja dionica poslovnih subjekata drugih društava:[19]

- pružanje usluga informacijskog društva,
- laboratorijske analize uzorka,
- iznajmljivanje strojeva i opreme,
- promidžba (reklame i propaganda),
- računovodstveno – knjigovodstvene usluge,
- istraživanje tržišta te
- pružanje univerzalnih usluga.

Promatrano poduzeće djeluje na području Republike Hrvatske. Proizvodni pogoni te sjedište poduzeća se nalazi u Osijeku dok se distribucijski centri nalaze na nekoliko značajnih lokacija unutar Republike Hrvatske. Također, isto posluje i izvan Republike Hrvatske, u zemljama regije. Promatrano je poduzeće jedno od poduzeća koje se bavi proizvodnjom sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje na području Republike Hrvatske, ali i proizvodnjom prehrambenih proizvoda.

Djelatnost promatranog poduzeća je izuzetno važna za područje u kojemu isto djeluje budući da isto osigurava radna mjesta nekoliko stotina zaposlenih na području grada koji je svojevremeno bio najveće industrijsko središte ovih prostora. Nadalje, promatrano je poduzeće, poduzeće izvoznog karaktera te je i iz tog razloga isto izuzetno važno budući da isto uvelike pridonosi gospodarskoj aktivnosti ne samo ovog područja nego i cijele zemlje. Ciljevi su promatranog poduzeća definirani kroz viziju istog. S tim u svezi, glavni je cilj promatranog poduzeća, biti vodeća deterdžentsko – toaletna industrija u regiji.

[19] Odluka glavne skupštine Saponia d.d., dostupno na: http://www.saponia.hr/novost/odluke-glavne-skupStine-saponia-d-d, preuzeto: 01.06.2016.

3.3. Planiranje i strategija

Prije nego li naglasak bude stavljen na strategije promatranog poduzeća, u okvirnu ovog dijela rada biti će govora o sudionicima i učesnicima same organizacije. Stoga, naglasak će biti stavljen i na interne ali i na eksterne sudionike promatranog poduzeća.

3.3.1. Okolina

Poslovna je okolina promatranog poduzeća, sastavljena od brojnih činitelja koji su u direktnoj vezi s poslovanjem istog. Poslovnu okolinu poduzeća čine:[20]

- kupci,
- dobavljači,
- regulatori,
- sindikati,
- vlasnici,
- partneri,
- vlada i dr.

Činitelji poslovne sokoline se nazivaju jednim imenom – stakeholderima. Stakeholderi utječu na donošenje organizacijskih odluka te isti direktno pogađaju utjecajne skupine i njihovo ponašanje. Moguće ih je podijeliti na interne i na eksterne. Interni su stakeholderi:

- zaposlenici,
- vlasnici dionica,
- upravni odbori…

Eksterni su stakeholderi:

- sindikati,
- konkurenti,
- banke,
- potrošači…

Sukladno navedenom, najvažniji će učesnici promatranog poduzeća biti kategorizirani na potrošače, konkurente, zaposlenike te dobavljače. Isti će biti analizirani prema najvažnijim

[20] Pfeifer S., (2006.) ;"Menadžment", Ekonomski fakultet, Osijek, str. 117.

karakteristikama u okviru čega će isti biti rangirani prema važnosti ali isto tako biti će označene one koje se pojavljuju kod više sudionika.

Slika 2. Najvažniji sudionici promatranog poduzeća i njihove odrednice

Najvažniji sudionici	**Kupci**	**Konkurenti**	**Zaposlenici**	**Dobavljači**
odrednice	**kvaliteta proizvoda,**	**kvaliteta proizvoda**,	zadovoljstvo,	**kvaliteta proizvoda,**
	cijena proizvoda,	mogućnost supstitucije,	predanost,	**cijena sirovine,**
	dostupnost proizvoda,	**cijena proizvoda,**	razumijevanje strategije poduzeća,	blizina,
	dizajn	proizvodni asortiman	plaća	pouzdanost isporuke
	zadovoljstvo	diversifikacija	kvaliteta	

Izvor: Izrada autora

Sukladno prikazanom (slika 2.), utvrđeni su i analizirani najvažniji sudionici promatranog poduzeća. Iste čine kupci, dobavljači, konkurenti i zaposlenici. Tako su konkurenti promatranog kemijskog poduzeća:[21]

- Labud d.o.o. poduzeće za proizvodnju deterdženata i kemijskih proizvoda
- Ivasim d.o.o. poduzeće za proizvodnju kemijskih proizvoda
- Kemoton d.o.o. poduzeće za proizvodnju kemijskih proizvoda te sredstava za pranje i čišćenje u industriji i održavanje unutarnjih prostora,
- Metoer d.d. Đakovo, tvornica za proizvodnju kemijskih proizvoda.

Prethodno su navedena poduzeća čija se proizvodna, kemijska aktivnost odvija na području Republike Hrvatske, što znači kako se radi o domaćim konkurentima. No, promatrano se poduzeće susreće i s inozemnim konkurentima gdje je potrebno spomenuti:

- Henkel,
- P&G te
- Reckitt Benckiser.

Kupci su promatranog poduzeća:

[21] Kemijska industrija, dostupno na: http://www.hr/wwwhr/business/industry/chemicals/index.hr.html, preuzeto: 01.06.2016.

- pojedinci,
- ugostiteljski objekti,
- različita industrijska poduzeća (mljekarska industrija)
- bolnice, obrazovne ustanove (vrtići, škole, fakulteti) i dr.

Dobavljače promatranog poduzeća je moguće podijeliti na domaće i na inozemne. Tako promatrano poduzeće nabavlja repromaterijal iz zemlja iz regije. Nadalje, sirovine promatranog poduzeća, dolaze iz:[22]

- Nizozemske,
- Njemačke te
- Skandinavije.

Ambalažu promatrano poduzeće nabavlja od domaćih poduzeća. Nadalje, iako nisu navedeni, važni su i interni sudionici promatranog poduzeća, nadzorni odbor te uprava istog. Uprava je promatranog poduzeća sastavljena od predsjednika te tri člana dok je pak Nadzorni odbor promatranog poduzeća sastavljen od predsjednika Nadzornog odbora te četiri člana istog.

Najvažnije odrednice sudionika promatranog poduzeća su označene sukladno važnosti (prvo su navedene najvažnije). Tako je najvažnija odrednica svih promatranih sudionika poduzeća Saponia d.d., kvaliteta proizvoda. Uz kvalitetu, iznimno je značajna i cijena proizvoda što se poglavito ističe kod:

- kupaca,
- dobavljača i
- konkurenata.

Također, zadovoljstvo se također ističe kao odrednica sudionika promatranog poduzeća pri čemu je zadovoljstvo potrebno promatrati s dvije različite strane, zadovoljstvo kupaca te zadovoljstvo zaposlenika.

Zadovoljstvo kupaca se odnosi na cjelokupnu uslugu promatranog poduzeća, dok se pak zadovoljstvo zaposlenika odnosi na zadovoljstvo radnim uvjetima te odnosom prema istima.

---

[22] Kompaktni deterdžent, naš najveći i najrizičniji projekt, dostupno na: http://liderpress.hr/arhiva/27918/, preuzeto: 01.06.2016.

Uz navedeno, potrebno je reći i nekoliko riječi o misiji i viziji poduzeća. Misija i vizija poduzeća uz definiranje ciljeva poduzeća osiguravaju opstanaka poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. Odluku o viziji i misiji poduzeća donosi top menadžment kao i strateške ciljeve poduzeća. S tim u svezi, vizija opisuje svrhu postojanja poduzeća (što će poduzeće značiti u društvu), misija poduzeća podrazumijeva dugoročni pravac djelovanja poduzeća, dok pak strateški ciljevi poduzeća određuju rezultate koje bi trebalo postići kako bi se ostvarila misija i vizija poduzeća.[23] Vizija promatranog poduzeća je postati vodeća deterdžentsko – toaletna industrija u regiji kroz razvoj:

- inovativnih i superiornih proizvoda,
- korporacijsku odgovornost,
- zadovoljenje potreba potrošača te
- osiguranje prosperiteta svih interesno – utjecajnih skupina promatranog poduzeća.

Promatrano je poduzeće svjesno svoje uloge u društvu te važnosti njegovih interesnih sudionika u cjelokupnom poslovanju istog. Stoga, isto se vodi strategijom održivog razvoja gdje posebna naglasak stavlja na najvažnije sudionike svog poslovnog procesa kategorizirane na: dobavljače, kupce, konkurente te zaposlenike. Promatrano poduzeće je svjesno važnosti pouzdanosti svakog interesnog sudionika. Stoga, isto kontinuirano prati svoje interesno utjecajne skupine.

3.3.2. SWOT analiza

Prije nego li bude govora o strategijama organizacije, potrebno je izraditi SWOT analizu za konkretan proizvodni program samog poduzeća. U tu će svrhu biti korišteni dostupni podaci budući da su isti delikatni i čine poslovnu tajnu poduzeća. Za početak će biti iznesene teorijske odrednice SWOT analize. Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća.

Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije.[24]Najjednostavnija metoda za analizu okruženja

---

[23] Pfifer S. (2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 37.

[24] SWOT i strateški menadžment, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, preuzeto: 01.06.2016.

je SWOT. Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Dosher, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke od Fortune 500 koja su i financirala projekt, imao cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom kao i kreirati novi sustav za menadžment promjene. Započeli su pitajući se: "Što je dobro, a što loše u operacijama?", zatim su postavili pitanje: "Što je dobro, a što loše u sadašnjosti i u budućnosti?". Ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (Satisfactory), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (Opportunity), loše u sadašnjosti - krivnjom (Fault), a loše u budućnost - prijetnjom (Threat). Akronim je glasio S-O-F-T. On je kasnije promijenjen u SWOT. Temeljem izrađene SWOT analize, dolazi do četiri glavna zaključak:

- Snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladaju prijetnje – podržava strategiju rasta.
- Snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju održavanja.
- Slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju žetve.
- Slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju ograničavanja.

Izradom se SWOT analize dolazi do četiri glavna zaključka:[25]

- Snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladaju prijetnje – podržava strategiju rasta.
- Snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju održavanja.
- Slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju žetve.
- Slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju ograničavanja.

Za potrebe rada biti će izrađena SWOT analiza asortimana promatranog poduzeća. Temeljni i najprodavaniji program Saponie d.d. su praškasti deterdženati i obuhvaća:

- Faks Helizim,
- Rubel te
- Bioaktiv.

[25] SWOT i strateški menadžment, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, preuzeto: 01.06.2016.

Uz praškaste deterdžente, poduzeće proizvodi i tekuće deterdžente namijenjene pranju rublja koji neće biti predmetom izrade rada. Navedeni su praškasti deterdženti, deterdženti koji se kontinuirano usavršavaju te prilagođavaju potrebama kupaca.

Tablica 1. SWOT analiza praškastih deterdženata Saponie d.d.

Snage	**Slabosti**
kvaliteta proizvoda	tehnološka opremljenost
cijena	nezadovoljavajući distribucijski sustav
široka paleta proizvoda	
tradicija	
otvaranje novih radnih mjesta	
izvozna orijentiranost	
Prilike	**Prijetnje**
otvaranje novih tržišta	supstitucijski proizvodi
pojava novih segmenata kupaca,	novi konkurenti
kvalificirana radna snaga	gospodarske prilike

Izvor: Izrada autora

Sukladno prikazanom (tablica 1.), prikazana je SWOT analiza promatranog poduzeća. Kroz istu su analizirane snage i slabosti te prilike i prijetnje promatranog proizvodnog programa poduzeća Saponia d.d.. Snage promatranog proizvodnog programa su kvaliteta proizvoda, cijena i tradicija. Izvozna orijentiranost poduzeća promatranog proizvodnog programa također je jedna od snaga istog, budući da ista omogućava otvaranje novih radnih mjesta te rast promatranog poduzeća kroz pronalaženje novih segmenata kupaca što će se pak očitovati kroz poslovni rezultat. Slabosti promatranog proizvodnog programa su nezadovoljavajući distribucijski sustav te tehnološka opremljenost potrebna za proizvodnju istog. Naime, tehnološka opremljenost može utjecati na kvalitetu samih proizvoda ali isto tako i na cijenu istog. Kada je pak riječ o prilikama promatranog proizvodnog programa, potrebno je istaknuti ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju, čime se otvaraju nova tržišta na kojima promatrano poduzeće može prodavati svoje proizvode. Otvaranjem novih tržišta, dolazi i do pojave novih segmenata kupaca koji su pak prilika za daljnji rast i razvoj promatranog proizvodnog programa te u konačnici i poduzeća.

Otvaranjem novih tržišta te širenjem proizvodne aktivnosti javlja se i potreba za otvaranjem novih radnih mjesta te zapošljavanjem kvalificirane radne snage. U provedbenoj analizi su utvrđene i prijetnje promatranog proizvodnog programa. Iste se odnose na supstitucijske proizvode koji mogu biti niže cijene a identične kvalitete. Također, potrebno je istaknuti i pojavu novih konkurenata ali isto tako i gospodarska kretanja koja mogu utjecati na prihvaćenost proizvodnog programa te poslovanje samog poduzeća.

3.3.3. Planiranje poslovanja kao funkcija menadžmenta

Temeljem svega navedenog, moguće je utvrditi strategije poslovanja promatranog proizvodnog programa. Razvojna strategija poslovanja promatranog poduzeća njegov je prirodni izbor. Sama logika poslovanja kaže, kako poduzeća mogu opstati u suvremenim uvjetima poslovanja ako se kontinuirano razvijaju. S tim u svezi, tri su osnovne vrste strateškog usmjerenja poslovanja:

- koncentracija,
- ekspanzija te
- diversifikacija.

Stoga će o razvojnim strategijama koje se koriste u promatranom poduzeću biti govora u sljedećim segmentima rada.

Promatrano poduzeće, koristi dvije razvojne strategije. Riječ je o strategiji ekspanzije poduzeća te strategiji diversifikacije poduzeća. Strategija ekspanzije je strategija koja se koristi kada određeno poduzeće za cilj ima širenje na nova tržišta ili pak tržišne segmente. Ista se može temeljiti na:

- stvaranju novih pristupa proizvodnoj tehnologiji,
- novom načinu zadovoljenja potrošačevih potreba,
- inovacijama proizvoda te
- dosezanju novih tržišta.

Tri su alternativne strategije, strategije rasta poduzeća. Radi se o:[26]

- **Penetraciji tržišta** - Strategija penetracije tržišta ima za cilj povećanje prodaje sadašnjih proizvoda na postojećem tržištu uz primjenu agresivnih marketinških alata.
- **Razvoju tržišta** - Strategija razvoja tržišta usmjerena je na prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima na kojima poduzeća nisu ranije nastupala.
- **Razvoju proizvoda** - Strategija razvoja novih proizvoda svoj fokus usmjerava na razvijanje novih proizvoda koji se prodaju na postojećem tržištu.

Saponia d.d., u okviru promatranog proizvodnog programa, koristi sve navedene strategije rasta. Strategija penetracije tržišta, strategija je koju promatrano poduzeće koristi kod promatranog proizvodnog programa praškastih deterdženata i za cilj ima povećanje prodaje na postojećim tržištima. U tu svrhu, isto koristi agresivne marketinške alate kako bi povećalo prodaju svojih proizvoda. Nadalje, isto koristi i strategiju razvoja tržišta koja je namijenjena prodaji postojećih proizvoda na novim tržištima te strategiju razvoja proizvoda. Kontinuiranim poboljšanjima stvaraju se novi proizvodi (praškasti deterdženti) koji su usmjereni na prodaju na postojećim tržištima ali isto tako i na potencijalnim novim tržištima. Strategija razvoja tržišta podrazumijeva prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima na kojima ista prije nisu bila prodavana.

Sama strategija razvoja proizvoda namijenjena je strategiji razvoja novih proizvoda koji za cilj imaju prodaju na postojećim tržištima matične zemlje te zemalja regije. Sljedeća strategija koju koristi promatrano poduzeće, strategija je diversifikacije. Diversifikacija je oblik razvojne strategije putem ulaska poduzeća u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnog asortimana. Ista označava ulazak u potpuno nove, različite vrste poslova, a uključuje:

- nove proizvode,
- nova tržišta te
- nove segmente kupaca

u cjelokupnom poslovnom sustavu.

[26] Isaković S., (2011.) Primijenjene strategije i modeli rasta malih i srednjih poduzeća, 7. Naučno stručni skup s međunarodnim učešćem "Kvaliteta 2011", stručni rad

Strategija diversifikacije promatranog poduzeća je segmentirana kroz:

- kemijsku,
- prehrambenu te
- farmaceutsku industriju promatranog poduzeća.

Dvije su osnovne vrste strategije diversifikacije. Riječ je o:

- koncentriranoj odnosno povezanoj diversifikaciji i
- konglomeratskoj odnosno nepovezanoj diversifikaciji.

Koncentrirana (povezana) diversifikacija je razvojna strategija kojom poduzeće ulazi u djelatnosti koje imaju neku vrstu međusobne veze u jedinstvenoj ili vezanoj tehnologiji, istovjetnim znanjima i potrebama za namještenicima, zajedničkim distribucijskim kanalima, zajedničkim dobavljačima i izvorima sirovina, sličnim proizvodnim metodama, sličnoj vrsti menadžerskog know-howa, preklapanjem tržišta ili čemu drugom.

Konglomeratska odnosno nepovezana diversifikacija, također je razvojna strategija kojom poduzeće dodaje nove proizvode i usluge koji su znatno različiti od njihovog postojećeg asortimana. Razlozi za konglomeratsku diversifikaciju su slijedeći:

- preraspodjela profita na proizvodne jedinice,
- ohrabrivanje rasta,
- iskorištavanje neobično atraktivnih razvojnih prilika te
- distribucija rizika putem usluživanja nekoliko različitih tržišta.

Sukladno navedenom, promatrano poduzeće koristi strategiju nepovezane strategije ulazeći u djelatnosti različite od njezine temeljne djelatnosti (proizvodnja kemijskih proizvoda), a riječ je o prehrambenoj i farmaceutskoj djelatnosti. Promatrajući pak proizvodni program poduzeća (praškasti deterdžent za pranje rublja), promatrano poduzeće u daljnjem širenju proizvodnog programa može koristiti strategiju diversifikacije ne samo kako bi razvilo nove proizvode nego i kako bi pristupilo novim tržištima te novim segmentima kupaca. Kao što je već rečeno, osnovna djelatnost promatranog poduzeća je proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje. Promatrano poduzeće je poduzeće izvoznog karaktera te je i iz tog razloga isto izuzetno važno budući da isto uvelike pridonosi gospodarskoj aktivnosti ne samo ovog područja nego i cijele zemlje. Jedna od funkcija planiranje uspješnosti poslovanja je odnos i motivacija zaposelenika.

Praćenje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente uključujući i procjenu uspješnosti koja osigurava postizanje ciljeva. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnost ima dvije bitne funkcije: evaluativnu i razvojnu. Temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarenje strategijskih ciljeva. Praćenje uspješnosti je u interesu i organizacije i pojedinca. Pojedinci žele dobiti informacije o svom radu što im pomaže u njihovom usavršavanju a time i postizanju veće uspješnosti u budućnosti.

Saponia d.d. menadžeru svakog odjela i određenog projekta postavlja određene kvantitativne ciljeve. Jednostavno rečeno, postavljaju svojim menadžerima smart ciljeve koji su jednostavni za usporedbu. Na ovaj način postižu visoku motiviranost svojih menadžera koji su usredotočeni na ostvarenje cilja. U situaciji kada menadžeri imaju zacrtane mjerljive ciljeve oni u svakoj situaciji znaju da li su na dobrom putu da ih ostvare. Kvantitativni ciljevi održavaju visoku razinu motiviranosti menadžera, koji zbog toga drže visoku razinu motiviranosti svih ostalih zaposlenika u odjelu kojeg vode. Ciljevi se uglavnom odnose na postotak prodanih proizvoda, proizvedenih proizvoda, tržišne zastupljenosti, izvoza… Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarenja osobnih i organizacijskih ciljeva. Motivacija za rad će biti veća ako čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba. Motivacija se ne može neposredno mjeriti, o njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja i ustrajnosti.

Prilikom procesa motivacije bitno je uzeti u obzir da ljudi imaju različite stavove prema različitim ciljevima, da imaju različita očekivanja o mogućnostima da uspješno obave posao, da imaju različita očekivanja glede nagrada, napredovanja, većih plaća i sl. Određene materijalne beneficije Saponia d.d. osigurava na menadžerskim i liderskim pozicijama. Službeni auto, mobitel i laptop su s jedne strane materijalna beneficije dok su s druge strane jasan pokazatelj kako zaposlenik na toj poziciji mora biti dostupan u svakom trenutku. Prema tome ove materijalne beneficije su osiguravanje da zaposlenici svoj posao mogu raditi kako treba i u svakom trenutku. Promatrano poduzeće ne provodi materijalno nagrađivanje svojih zaposlenika što ima za posljedicu nedovoljnu motiviranost. Ipak, zbog teške ekonomske situacije u Republici Hrvatskoj navedeno stanje ne ostavlja posljedicu na ostvareni poslovni rezultat poduzeća. Zaposlenici su svjesni da jedino radom mogu osigurati pozitivno poslovanje koje je jedina garancija nastavku proizvodnje i očuvanju radnih mjesta.

Svakako da osoba koja radi očekuje novčanu financijsku naknadu od poslodavca koja će joj omogućiti materijalnu sigurnost. Ipak, poslodavac ili poslovni subjekt nikako ne smije zanemariti nefinancijske, odnosno nematerijalne tehnike za motiviranje svojih zaposlenika. Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i povratna informacija, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav. Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim.

Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla. No, stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojemu se posao širi vertikalno uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja. Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i feedback. U postupku obogaćivanja posla brojni se problemi nameću, poput činjenice da za neke ljude izazov predstavljaju poslovi koji su za druge dosadni kao i da se obogaćivanje posla obično nameće ljudima.

Organizacija treba bolje razumjeti ono što ljudi žele, truditi se da budu konzultirani i da imaju osjećaj da manageri zaista vode brigu o njima. Participacija kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti. Vrlo raširenи mehanizmi motiviranja jesu i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama…Saponia d.d. omogućuje rad od kuće za visoke menadžerske pozicije poput voditelja odjela ili aktualnih projekata. Svi menadžeri imaju laptop na kojem se nalazi njihov „mobilni ured“. Od menadžera se očekuje da je dostupan u svakom trenutku i da se usredotoči na posao u punom smislu te riječi.

Njima se određuju zahtjevni ciljevi koji se mogu ostvariti samo fokusiranim radom. Na ovaj način se omogućuje menadžerima da rade u vremenu koje njima odgovara. Prilikom intervjua menadžer Saponia d.d. mi je odgovorio kako to smatra najvećom prednosti tvrtke. U određenim trenucima nema motivacije, odnosno ideje kako da napravi određeni posao. Tada on realizira tekuće obaveze, napusti ured i završi svoj posao kod kuće. Ima određenu slobodu koja potiče njegovu kreativnost i daje mu osjećaj važnosti koji mu pomaže za uspješno ispunjenje svojih obaveza. Svi zaposlenici žele osjetiti povjerenje poslodavca, te će u toj situaciji pružiti svoj maksimum kako bi povjerenje opravdali. Ovakav način odnosa prema zaposlenicima je moguć samo na organizacijskim i menadžerskim funkcijama. Tvrtke i ljudi nemaju izbora: oni se moraju mijenjati kako bi preživjeli.

Okolina u kojoj živimo turbulentna je i u njoj se svakodnevno susrećemo s većim ili manjim novim problemima. Brzina i kakvoća njihovog rješavanja utječu na učinkovitost poduzeća. Provesti promjene primjenjujući organiziranu i strukturnu metodologiju pravi je izbor uspješnih poduzeća. Na taj način promjene se uvode brže, jeftinije i s minimalnim gubicima i bez razdora među ljudima.Poduzeća se trude provesti promijene i oni koji to mogu napraviti imaju prednost nad svojim konkurentima. Organizacije koje se ističu u današnjem suvremenom poslovanju su one koje su otkrile kako potaknuti predanost zaposlenika poduzeću i spremnost za učenje na svim razinama. Saponia Osijek koristi suvremene pristupe menadžmentu u poslovanju poduzeća. Stoga, nema posebnih preporuka namijenjenih promatranom poduzeću. Organizacija je shvatila da su ljudski potencijali jedan od temeljnih čimbenika uspjeha organizacije.

Menadžment ljudskih potencijala objedinjuje poslove i zadaće vezane za ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i vrlo važno motiviranje zaposlenika, jer je čovjek vrlo složen psihološki sustav koji traži mnoge instrumente podizanja motivacije. Saponia d.d. koristi Ekonomski fakultet u Osijeku kao bazu za ljudske resurse. Na temelju znanja funkcija planiranje planira nove projekte i proizvode. Prema dostupnim informacijama proces planiranje se odvija na sljedeći način. Za vrijeme rada na projektu i za vrijeme upravljanja projektom, primjenjuju se znanje, vještine, alati i tehnike u projektnim aktivnostima u nastojanju da se ispune projektni zahtjevi.

Prilikom upravljanja projektom vodi se računa o slijedećim segmentima:

- projektni tim – manager projekta mora pronaći ljudske resurse s potrebnom stručnošću

- koordinacija – različiti ljudi obavljaju različite poslove (simultano ili konsekutivno) te je koordinacija od velike važnosti
- promatranje – raspored i proračun imat će uspjeha ako se posao stalno promatra kako bi se mogli predvidjeti, identificirati i korigirati problemi
- akcija – posao treba prilagoditi kada su potrebne mjere korekcije, tako da posao ne zaostane u odnosu na raspored
- komplementiranje – zadnja faza upravljanja projektom, često i najteža. Konačno izvješće, zaključak o projektu često donosi nepredviđenu potrošnju vremena za obavljanje aktivnosti.

Kako bi se upravljalo projektom, potrebno je imati plan, organizaciju te kontrolu. U posljednjih deset godina dolazi do velikih promjena, projektni alati i tehnike se ubrzano razvijaju i postaju sve kompleksniji kako bi mogli odgovoriti na izazove budućnosti, a projektni menadžment mora sustavno uključivati mišljenje kupaca, pravilno odrediti prioritete koraka i resursa, motivirati multifunkcijske timove itd. To sve stvara pritisak na projektnu okolinu, gdje je potraga za konkurentnošću konstantna te se radi toga ona konstantno mijenja. Poduzeće samo postavlja mehanizme kako bi se zaštitilo protiv nestabilnosti i neizvjesnosti u mikro i makro okruženju. Navedeni mehanizmi na temelju projekcija apsorbiraju fluktuaciju u potražnji i nabavi, pronalaze izvore varijabilnog kapaciteta te anticipiraju čimbenike okruženja. Stoga je potrebno dobro razmotriti interakciju projekta s okolinom. Planiranje projekta jedna je od najvećih odgovornosti za projektnog managera.

Plan projekta jest popis aktivnosti koje je potrebno dobaviti, koji svim članovima tima daje spoznaje o tome što je potrebno napraviti, kada s tim aktivnostima treba početi i kada ih treba završiti, koji su ciljevi projekta te što učiniti da bi se oni ostvarili. Planiranje kao funkcija menadžmenta u Saponiji provodi cikluse. Kako bi projekt bio uspješan i učinkovit mora se voditi računa o svakoj fazi, ali pri tome se ne smiju zanemariti karike u lancu, budući da se faze preklapaju i svaka ulazi s određenim dijelom u slijedeću. Koliko se uspješno radilo u prethodnoj fazi, toliko će sljedeća biti dobra ili loša.

Osnovne faze projekta su:

- faza konceptualizacije – prvi korak gdje se spoznaje da postoji problem, razvijaju se ideje. Najvažnije je i prethodno provođenje analize rizika i utjecaj koji će on imati na troškove, vrijeme i zahtjeve u pogledu izvedbe.

- definicija – usklađuje se prethodna faza, identificiraju se svi ljudski i drugi resursi te se priprema precizno planiranje potpore sustavu. Određuju se realni troškovi, priprema se dokumentacija o procedurama, opisima poslova, proračunu.
- faza akvizicije – faza oblikovanja od ideje do gotovog dobra. To je uglavnom faza testiranja kroz čije vrijeme moraju biti na raspolaganju svi dokumenti i planovi koji olakšavaju integraciju rada, a nakon toga proizvodnja može započeti.
- faza operacionalizacije – u ovoj fazi sustav je razvijen, proizvodnja je započela, a klijenti promatraju rezultate sustava. Korištenje resursa dramatično se povećava, a procjenjuje se tehnička, sociološka i ekonomska efikasnost.
- dezinvestiranje – projekt je završen u ovoj fazi, a resursi se preusmjeravaju. Važno je i ovom fazom brižljivo upravljati jer image o uspješnom projektu može biti narušen ako nije pažljivo dokumentiran (u skladu s planom). Također, bilježi se i pohranjuje dokumentacija iz „lekcija koje su naučene".

Projektni tim najjednostavnije se može objasniti kao organizacija ljudi koji zajednički žele ostvariti neki unaprijed određen cilj. Projektni timovi su specifičnog karaktera i kratkog trajanja. Najčešće se kreiraju na temelju novonastalih projekata za koje se točno određuje koliko moraju trajati. Kako bi došlo do realizacije određenog zadatka u projektu se regrupiraju određeni ljudi iz određenih specijalističkih područja (marketing, financije, ljudski resursi, i sl.). Da bi projektni tim mogao funkcionirati potrebno je svim članovima tima u projektu dodijeliti: uloge, zadatke i odgovornosti. Praktična definicija projektnog menadžmenta kaže da je to znanje, vještine, alati i tehnike koje se koriste kako bi se postigli projektni ciljevi koje su si zadali „investitori“ (interesna skupina). Menadžment je znanost koja je izuzetno važna u današnjem, suvremenom svijetu i napreduje svakodnevno, gotovo konstantno. Projektni menadžment objedinjuje sve segmente koji su poslovnom subjektu važni za kvalitetno poslovanje i ostvarivanje relevantnih rezultata na tržištu te postizanje konkurentske prednosti.

4. Zaključak

Temeljem obrađenog, omogućeno je izvođenje zaključnih stavova rada. Svaki menadžer ili menadžment određenog subjekta bavi se sa pet temeljnih funkcija: planiranje – određivanje načina na koji način i kako želi postići određeni cilj, organiziranje – formira redovno korištenje svih organizacijskih resursa, vođenje, često u literaturi spominjano i kao utjecaj ili motiviranje – vođenje članova subjekta u postavljenom smjeru, kontrola – definira i postavlja ciljeve i rezultate te prati njihovo provođenje i upravljanje ljudskim resursima – objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihov izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih.

Cilj menadžera je postići menadžersku učinkovitost, koja predstavlja udio ukupnih organizacijskih resursa koji pridonose proizvodnosti tijekom procesa proizvodnje. Upravljanje ljudskim resursima je jedna od najvažnijih menadžerskih funkcija, jer ni od jedne druge funkcije menadžment ne zavisi toliko kao od funkcije upravljanja i vođenja. Menadžment postoji kako bi se ciljevi ostvarili efikasno i efektivno. Postoje razne strategije i motivacijske tehnike koje uspješan menadžer može koristiti. Jednostavne motivacijske tehnike poput zadovoljavanja osnovnih fizioloških potreba u današnje vrijeme nisu dovoljne. Današnji zaposlenik traži i zahtjeva dodatnu vrijednost.

Temeljem provedene analize u okviru ovog rada, analizirana je funkcija menadžmenta planiranje na poduzeću Saponia d.d. Strategiju je poduzeća moguće definirati kao vezu između okoline poduzeća i samog poduzeća. Ona poglavito do izražaja dolazi danas, u suvremenim uvjetima poslovanja. Definiranju strategije poduzeća, prethodi cijeli niz radnji koje započinju analizom okoline poduzeća u čiju se svrhu koriste SWOT analiza, PEST analiza, Porterov model konkurentskih snaga. Stoga, sukladno navedenom, u okviru je ovog rada izrađena SWOT analiza proizvodnog programa praškastih deterdženata promatranog poduzeća koja je bila temelj za utvrđivanje strategije proizvodnog programa te promatranog poduzeća. Promatrano poduzeće koristi razvojnu strategiju u okviru promatranog proizvodnog programa ali i cijelog poduzeća.

Uz razvojnu strategiju, isto koristi i strategiju diversifikacije kako bi: ostvarilo rast istog, iskoristilo razvojne potencijale te diversificiralo rizike koji se javljaju u poslovanju istog. Analizirajući strategije promatranog poduzeća, uočeno je kako isto koristi suvremene menadžerske pristupe u poslovanju poduzeća.

Stoga, nema posebnih preporuka namijenjenih promatranom poduzeću. Od iznimne važnosti je da se upravljanje projektima obavlja od strane stručnih osoba koje znaju što treba raditi i koje znaju odabrati najpovoljniju metodologiju. Važnost toga da stručne osobe sudjeluju u upravljanju projektima je ta što je upravljanje projektnima veoma kompliciran posao i zahtijeva puno pozornosti pri samoj provedbi. Ukoliko bi se nešto izostavilo u samom upravljanju lagano bi došlo do propasti projekta a time bi sva uložena sredstva u taj projekt bila uzaludan. Vodeći računa da će u budućnosti projekti postajati još kompliciraniji i da će se od metodologija upravljanja projektom zahtijevati primjena na takvom projektu, vrlo je važan pravilan odabir metodologije unutar organizacije.

Sažetak

U ovom radu analizirano je planiranje kao funkcija menadžmenta u poduzeću Saponia d.d.. Menadžment je kompleksna disciplina koja uređuje načine obavljanja zadataka i poslova unutar organizacije, usmjerava i upravlja kadrovima, pribavlja neophodne resurse te naravno u skladu s ranije navedenim preuzima odgovornost za postizanje ciljeva. Iz navedene definicije se implicira da je menadžment potreban svakoj organizaciji. Problem rada je utjecaj menadžmenta i funkcije planiranja na poslovni uspjeh poslovnog subjekta. Cilj rada je analizirati ulogu menadžera, funkciju planiranje u menadžmentu, vođenje, te sve komponente koje utječu na poslovanje poslovnog subjekta.

Svako poduzeće treba odrediti vlastitu viziju, misiju i ciljeve iz čega proizlazi formuliranje strategije što podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Strategiju je moguće sagledati kao oblikovanje budućnosti poduzeća koja obuhvaća identifikaciju dugoročnih ciljeva i načina njihovog ostvarenja u funkciji izgradnje i održavanja konkurentske prednosti kao preduvjeta opstanka poduzeća u turbulentnoj okolini. Središnja je točka menadžerskog procesa učinkovitost postizanja zadanog cilja te učinkovitost uporabe ograničenih resursa rada. Planiranje podrazumijeva postavljanje organizacijskih ciljeva, te predodređivanje potrebnih resursa te količine i kvalitete poslova koje treba učiniti da bi se ciljevi ostvarili. Navedena funkcija je prva funkcija menadžmenta, ona prethodi svim ostalim.

Saponia d.d. kemijska, farmaceutska i prehrambena industrija d.d. Osijek ima otvorene distribucijske centre diljem Republike Hrvatske. Zahvaljujući kontinuiranim ulaganjima u istraživanje i razvoj, promatranog poduzeće je razvilo brojne brandove. Promatrano poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu te važnosti njegovih interesnih sudionika u cjelokupnom poslovanju istog. Vodi se strategijom održivog razvoja gdje poseban naglasak stavlja na najvažnije sudionike svog poslovnog procesa kategorizirane na: dobavljače, kupce, konkurente te zaposlenike. Promatrano poduzeće, koristi dvije razvojne strategije. Riječ je o strategiji ekspanzije poduzeća te strategiji diversifikacije poduzeća.

Ključne riječi: menadžment, planiranje, Saponia d.d.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Borozan Đ.,(2006.) Makroekonomija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
3. Bennis, W.(1989.) On becoming a leader, Addison Wesley, New York
4. Certo, S.(2008.) Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
5. Joseph A. Litterer: (1973.) *The Analysis of Organizations*, John Wiley an Sons, Inc., New York
6. Isaković S., (2011.) Primijenjene strategije i modeli rasta malih i srednjih poduzeća, 7. Naučno stručni skup s međunarodnim učešćem "Kvaliteta 2011", stručni rad
7. Kemijska industrija, dostupno na: http://www.hr/wwwhr/business/industry/chemicals/index.hr.html, preuzeto: 01.06.2016.
8. Kompaktni deterdžent, naš najveći i najrizičniji projekt, dostupno na: http://liderpress.hr/arhiva/27918/, preuzeto: 01.06.2016.
9. Lessem, R.(1989.)Global Management Principles; Prentice - Hall, New York
10. Luecke, R. (2004). Kako zaposliti i zadržati naljbolje ljude, Faber&Zgombić plus, Zagreb
11. Odluka glavne skupštine Saponia d.d., dostupno na: http://www.saponia.hr/novost/odluke-glavne-skupStine-saponia-d-d, preuzeto: 01.06.2016.
12. Petar, S., Vrhovski, I. (2004). Ljudska strana upravljanja ljudima, Kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba, Mozaik knjiga, Zagreb.
13. Pfeifer, S.(2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
14. Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata, dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/nacionalna.asp, preuzeto: 01.06.2016.

15. Profil tvrtke, dostupno na: http://www.saponia.hr/korporativno/profil_tvrtke, preuzeto: 01.06.2016.

16. Raymond, N. i dr. (2006). Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti, MATE, Zagreb

17. Robbins, S. P.(1995.) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. Izdanje, Mate, Zagreb

18. Sikavica, P., Bahtijarevi-Šiber, F., PološkoVokić, N.(2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

19. SWOT i strateški menadžment, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, preuzeto: 01.06.2016.

20. Upravljanje ljudskim potencijalima, dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/management/upravlianie_ljudskim_potencijalima.asp , preuzeto: 01.06.2016.

21. Zelenika, R. (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog rada, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci