

# MENADŽMENT U TRGOVINI - STUDIJA SLUČAJA NA PRIMJERU PODUZEĆA VINKOPROM D.O.O.

---

**Pandžić, Karlo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:599178>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-03**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Karlo Pandžić

**MENADŽMENT U TRGOVINI – STUDIJA SLUČAJA NA  
PRIMJERU PODUZEĆA VINKOPROM D.O.O.**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Karlo Pandžić

**MENADŽMENT U TRGOVINI – STUDIJA SLUČAJA NA  
PRIMJERU PODUZEĆA VINKOPROM D.O.O.**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment u trgovini**

JMBAG: 0010220433

e-mail: [kpandzic@efos.hr](mailto:kpandzic@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional Study of Trade

Karlo Pandžić

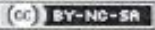
**TRADE MANAGEMENT – CASE STUDY OF A COMPANY  
VINKOPROM D.O.O.**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Karlo Pandžić

**JMBAG:** 0010220433

**OIB:** 81667584661

**e-mail za kontakt:** karlopandzic@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski stručni studij Trgovina

**Naslov rada:** Menadžment u trgovini – studija slučaja na primjeru poduzeća Vinkoprom d.o.o.

**Mentorica završnog rada:** izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 12. srpnja 2021. godine

Potpis



# **Menadžment u trgovini – studija slučaja na primjeru poduzeća Vinkoprom d.o.o.**

## **SAŽETAK**

Svrha ovog rada jest istražiti strukturu menadžera poduzeća Vinkoprom d.o.o. prema spolu, dobi i obrazovanju, kao i zadatke koje u sklopu svog posla moraju obavljati te područja za koja su odgovorni. Osim toga, ovim se radom istražuju i odnosi menadžera poduzeća Vinkoprom d.o.o. s njima podređenima i nadređenima te njihovo radno iskustvo. U teorijskom su dijelu ovog rada navedeni i opisani zadaci, funkcije i razine menadžmenta te menadžerska znanja i vještine. Osim toga, navedene su i područja odgovornosti menadžera u glavnim procesima u trgovinskom poduzeću. U te se procese ubrajaju odnosi s kupcima, prodaja i marketing, logistika, nabava, financiranje, kontroling, ljudski potencijali, informacijski sustav i organizacija. Istraživanje je provedeno upitnikom koji je ispunilo ukupno 6 ispitanika koji su zaposleni u poduzeću Vinkoprom d.o.o. na jednoj od menadžerskih pozicija. Poduzeće Vinkoprom d.o.o. bavi se nespecializiranom trgovinom na veliko te se sa svojih oko 250 zaposlenika ubraja u srednje poduzetnike. Istraživanjem je utvrđeno da većina ispitanika pripada nižem menadžmentu, a preostali ispitanici srednjem i pomoćnom menadžmentu. Većina ispitanika je stara između 35 i 45 godina te gotovo svaki ispitanik ima prethodno radno iskustvo s drugim poslovima u poduzeću Vinkoprom d.o.o. Analizom prikupljenih podataka je utvrđeno da je najveća razina obrazovanja većine ispitanika srednjoškolsko obrazovanje. Također je utvrđeno da se ispitanici podjednako trude imati dobar odnos s njima podređenima i nadređenima te da su podjednako skloni tražiti savjet vezan za njihov posao od njima podređenih i od njima nadređenih.

**Ključne riječi:** zadaci menadžmenta, funkcije menadžmenta, razine menadžmenta, menadžment glavnih procesa, trgovinsko poduzeće

## **Trade management – case study of a company Vinkoprom d.o.o.**

### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to examine the management structure of Vinkoprom d.o.o. by sex, age and education level, as well as to find out which tasks they must perform as part of their job and which areas are they responsible for. In addition, this paper examines the relationship between managers of Vinkoprom d.o.o. with their subordinates and superiors and also their work experience. Tasks, functions and levels of management as well as managerial knowledge and skills are listed and described in the theoretical part of this paper. There are also listed responsibilities of management in the main processes in a trading company. These processes include customer relations, sales and marketing, logistics, procurement, financing, controlling, human resources, information system and organization. The research was conducted with a survey questionnaire which was filled in by the total of 6 respondents who are employed as managers in the company Vinkoprom d.o.o. The core business of Vinkoprom d.o.o. is non-specialized wholesale trade and with its about 250 employees it is a medium-sized company. The research found that the majority of respondents are low-level managers and that the remaining respondents are middle-level managers and auxiliary units managers. Most of the respondents are between 35 and 45 years old and almost every respondent has previous work experience with other jobs in the company Vinkoprom d.o.o. The analysis of collected data showed that the highest level of education for most respondents is high school education. It was also found that respondents equally try to have a good relationship with their subordinates and with their superiors and that they are equally inclined to seek advice regarding their work from their subordinates and from their superiors.

**Keywords:** management tasks, management functions, levels of management, management of main processes, trading company

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Pojam menadžmenta i menadžera.....	2
2.1. Zadaci menadžmenta.....	2
2.2. Funkcije menadžmenta .....	3
2.3. Razine menadžmenta .....	4
2.4. Menadžerska znanja i vještine .....	6
3. Menadžment glavnih procesa.....	8
3.1. Odnosi s kupcima.....	8
3.2. Prodaja i marketing .....	8
3.3. Logistika.....	9
3.4. Nabava .....	10
3.5. Financiranje.....	11
3.6. Kontroling .....	12
3.7. Ljudski potencijali.....	12
3.8. Informacijski sustav .....	14
3.9. Organizacija .....	14
4. Metodologija rada .....	17
5. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....	18
5.1. Profil poduzeća Vinkoprom d.o.o. ....	18
5.2. Opis istraživanja.....	19
5.3. Rezultati istraživanja.....	20
5.3.1. Opći podaci o ispitanicima.....	20
5.3.2. Osnovne informacije o poslovima koje ispitanici obavljaju .....	21
5.3.3. Odnosi između ispitanika i njima podređenih i njima nadređenih.....	22
5.3.4. Radno iskustvo ispitanika .....	25
6. Rasprava.....	26



7. Zaključak.....	28
Literatura.....	31
Popis slika.....	33
Popis grafikona.....	34
Prilozi.....	35

# 1. Uvod

Menadžment je sastavni dio svake organizacije. Poslovna poduzeća te institucije koje se bave pružanjem javnih usluga postoje radi zadovoljavanja potreba društva, zajednice ili pojedinca. Upravo je menadžment odgovoran za ostvarenje tih ciljeva. Budući da postoje različiti oblici organizacija te da svaka od njih ima određene ciljeve, tako se i način upravljanja njima razlikuje. U ovom se radu opisuje i istražuje upravljanje trgovinskim poduzećima.

Tema ovog završnog rada je menadžment u trgovini na primjeru poduzeća Vinkoprom d.o.o.

Ciljevi ovog rada su navesti i objasniti zadatke, funkcije i razine menadžmenta te menadžerska znanja i vještine, kao i glavne procese u trgovinskom poduzeću te područja odgovornosti menadžmenta u tim procesima. Osim toga, ciljevi ovog rada su opisati profil poduzeća Vinkoprom d.o.o., istražiti spolnu i dobnu strukturu uzorka menadžera u poduzeću Vinkoprom d.o.o. te njihovo obrazovanje, kao i zadatke i odgovornosti koje njihov posao podrazumijeva, zatim radno vrijeme i stresnost njihova posla, način njihova nošenja s nepredvidljivim i problematičnim situacijama, odnose s njima podređenima i njima nadređenima te njihovo radno iskustvo.

Ovaj se završni rad sastoji iz sedam poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno, a u njemu je naveden cilj i opisana struktura rada. Drugo i treće poglavlje predstavljaju teorijski dio rada. Drugo se poglavlje sastoji iz četiri potpoglavlja u kojima su navedeni i objašnjeni zadaci, funkcije i razine menadžmenta te menadžerska znanja i vještine. U trećem su poglavlju kroz devet potpoglavlja opisani glavni procesi menadžmenta te su navedene odgovornosti i uloge menadžmenta u svakom od tih procesa. U četvrtom je poglavlju objašnjena metodologija rada. Peto poglavlje predstavlja istraživački dio rada, a sastoji se iz tri potpoglavlja u kojima je opisan profil poduzeća Vinkoprom d.o.o. nad čijim je zaposlenicima provedeno istraživanje, kao i samo istraživanje te su navedeni rezultati provedenog istraživanja. U šestom se poglavlju raspravlja o rezultatima istraživanja, dok je u posljednjem poglavlju iznesen zaključak ovog završnog rada.

## 2. Pojam menadžmenta i menadžera

Riječ „menadžment“<sup>1</sup> preuzeta je engleskog jezika i kao takva se najčešće koristi u hrvatskom jeziku jer ju je teško precizno prevesti. Na engleskom se jeziku riječ *management* tvori od glagola *manage* koji je pak nastao iz latinske riječi *manus*. Kako se latinska riječ *manus* u hrvatskom jeziku prevodi kao „ruka“, tako bi se i pojam „menadžment“ mogao prevesti kao „rukovođenje“ (Buble, 2000).

Menadžment je mlada znanstvena grana nastala tek u 20. stoljeću. Ocem znanstvenog menadžmenta smatra se Frederick Winslow Taylor, dok se ocem moderne teorije menadžmenta smatra Henri Fayol (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008).

Postoji mnogo definicija pojma menadžment, od kojih se izdvaja sljedeća: „*Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.*“ (Koontz i Weihrich, 1998:4).

Sljedeća definicija temelji se na procesnom pristupu menadžmentu. Prema toj definiciji menadžment je „*proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije.*“ (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:9).

Iz navedenih definicija može se zaključiti kako je cilj menadžmenta osposobiti grupu ljudi da zajedničkim radom ostvare određeni cilj na efikasan i efektivan način. Iz tog je razloga menadžment kao profesija izrazito bitan u poslovnom svijetu jer bez njega poduzeća ne bi mogla funkcionirati.

Osim pojma menadžment, u nastavku uvodnog dijela ovog poglavlja je definiran i pojam menadžera<sup>2</sup>.

„*Manager je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa managementa – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.*“ (Buble, 2000:6).

### 2.1. Zadaci menadžmenta

Prema Druckeru (1986) postoje 3 zadatka koje menadžment treba izvršiti kako bi služio svojoj svrsi u nekoj organizaciji, tj. kako bi za organizacija funkcionirala i napredovala. Prvi zadatak tiče se svrhe

---

<sup>1</sup> engl. *management*

<sup>2</sup> engl. *manager*

i misije institucije. Svaka institucija postoji s nekom svrhom koja se razlikuje od institucije do institucije. Ipak, poslovna poduzeća imaju istu svrhu, a to je **ekonomska učinkovitost**. Odluke koje donosi te aktivnosti koje menadžment u poslovnom poduzeću obavlja uvijek se moraju temeljiti na ekonomskoj učinkovitosti i težiti ka njoj. Ukoliko poduzeće ostvari dobre ekonomske rezultate, to znači da menadžment njime dobro upravlja. Sama opravdanost postojanja menadžmenta, kao i njegov autoritet, temelje se na dobrim rezultatima poslovanja koje poduzeće ostvaruje.

Drugi zadatak menadžmenta jest **učiniti rad produktivnim i radnike uspješnima**. Glavni resurs poslovnog poduzeća su ljudi, stoga je bitno da oni svoj posao obavljaju na što produktivniji način kako bi poduzeće bilo uspješno. Poduzeće za svoje zaposlenike predstavlja sredstvo kojim uzdržavaju sebe i/ili svoju obitelj, koje im pruža određeni društveni status te koje im služi za individualna postignuća i zadovoljstvo. Osim što menadžment poslove u poduzeću treba organizirati prema njihovoj logici, također ih treba organizirati i na način da oni budu primjereni za zaposlenike, a to je puno teže. Budući da je zadovoljstvo radnika povezano s njihovim uspjehom na poslu, a time i uspjehom cijelog poduzeća, menadžment treba nastojati stvoriti uvjete zahvaljujući kojima će se radnici osjećati zadovoljnima (npr. kroz pohvale, nagrade ili napredovanja na poslu).

Treći zadatak menadžmenta jest upravljanje **utjecajima** koje poduzeće ima **na društvo** te **odgovornostima** koje ono ima **prema društvu**. Nijedno poduzeće ne može postojati samo od sebe, tj. samo svojom internom okolinom, već mu je prijeko potrebna i eksterna (vanjska) okolina. Upravo zbog toga primarna svrha svakog poduzeća treba biti stvaranje boljitka za zajednicu i društvo, a ne samo pružanje poslova radnicima i menadžerima te isplata dividendi dioničarima. Obavljanjem svog posla i proizvodnjom dobara i usluga poduzeće utječe na pojedine ljude, zajednicu i društvo u cjelini. Poduzeće na ljude može utjecati npr. pružanjem poslova svojim zaposlenicima koji na taj način primaju dohodak od kojeg i žive. Nadalje, poduzeće za državu predstavlja izvor poreznih prihoda koji u konačnici služe za podmirenje javnih potreba šire zajednice. Osim toga, jedna od odgovornosti menadžmenta vezana je za zaštitu okoliša, tj. za pročišćenje otpadnih plinova i voda koji nastaju prilikom procesa proizvodnje kako ne bi onečišćavali okoliš i štetili zdravlju ljudi (Drucker, 1986).

## 2.2. Funkcije menadžmenta

Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija odredio je već spomenuti otac moderne teorije menadžmenta, Henri Fayol. On tako navodi planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje kao pet menadžerskih funkcija (Fayol, 1949:43-110).

U ovom se završnom radu prednost daje klasifikaciji menadžerskih funkcija prema Bubleu (2005) koji funkcijama menadžmenta smatra planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu. U nastavku ovog potpoglavlja objašnjena je svaka od pet prethodno navedenih menadžerskih funkcija prema Bubleu (2005).

**Planiranje** je menadžerska funkcija kojom se utvrđuje što se želi postići i što se sve u tu svrhu treba napraviti. Funkcija **organiziranja** tiče se raspodjele poslova na članove organizacije (tu se misli na poslove koji se trebaju odraditi kako bi se ostvarili planirani ciljevi). Ova je funkcija bitna jer će ljudi bolje obavljati svoje zadatke ako znaju što, kako i s kim trebaju raditi (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008). Treća menadžerska funkcija jest **upravljanje ljudskim potencijalima**. Tu spada zapošljavanje novih i zadržavanje postojećih zaposlenika, kao i motiviranje, izobrazba, usavršavanje i zadržavanje zaposlenika (DeCenzo i Robbins, 2010). Funkcija **vođenja** svojstvena je samoj osobi menadžera, a ne pojedinim organizacijskim odjelima kao ostale menadžerske funkcije. Osoba vođe izdaje određene naredbe i pravila koje njemu podređeni svojevrijedno izvršavaju odnosno kojih se pridržavaju. Vođa treba imati autoritet, ali i sposobnost motiviranja ljudi te komuniciranja s njima (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008). Funkcija **kontrole** posebno je povezana s funkcijom planiranja. Zadatak je menadžmenta da kontrolira jesu li se ostvarili postavljeni ciljevi te da upozori nadležne ako dođe do odstupanja između onoga što je ostvareno i onoga što bi trebalo biti ostvareno (Cole, 1990).

Bitno je naglasiti kako menadžer ne mora sam obavljati svih pet menadžerskih funkcija jer poduzeće može zaposliti ljude čiji će posao biti obavljanje jedne ili više menadžerskih funkcija. Ipak, vođenje je funkcija koju samo menadžer može obavljati, a ne netko drugi (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008).

### 2.3. Razine menadžmenta

Kako bi neka organizacija funkcionirala na efikasan i efektivan način, prije svega je potrebno odrediti tko će što raditi, tko će za što biti odgovoran, kako će se članovi te organizacije grupirati te tko će kome biti nadređen i/ili podređen. Drugim riječima, organizacija treba imati svoju organizacijsku hijerarhiju (Koontz i Weihrich, 2010).

Ne postoji jednoznačan odgovor na pitanje koliko razina menadžmenta neka organizacija treba imati. Svaka organizacija ima svoja posebna obilježja koja se trebaju prepoznati te se na temelju tih obilježja treba odrediti broj razina menadžmenta. U svakom slučaju, može se reći da će broj razina menadžmenta neke organizacije biti veći što je broj zaposlenika u toj organizaciji veći i obratno.

Prilikom određivanja razina menadžmenta, treba imati i na umu da jedna osoba može voditi ograničen broj ljudi (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008), kao i da je uvođenje nove organizacijske razine ili više njih poprilično skupo (Koontz i Weihrich, 2010).

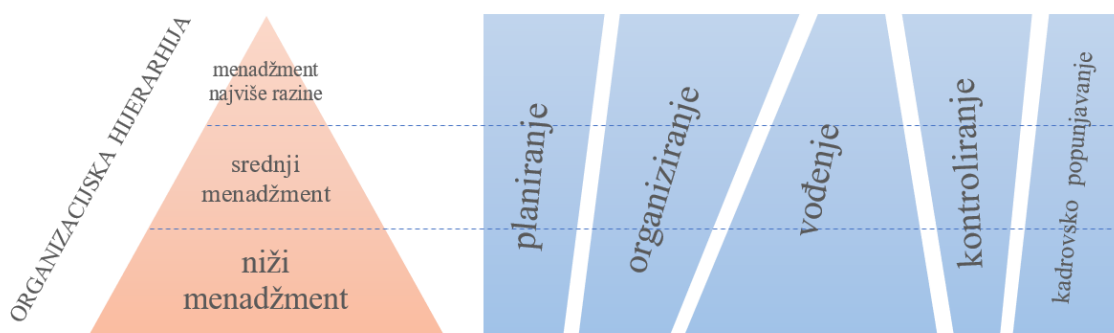
Postoje razne podjele razina menadžmenta, od kojih autor ovog završnog rada navodi onu prema Bahtijarević-Šiber i dr. (2008:38). Prema navedenom izvoru, razine menadžmenta su:

1. vrhovni menadžment
2. menadžment srednje razine
3. menadžment prve razine.

Conger (1992) pobliže navodi tko pripada pojedinoj razini menadžmenta. U vrhovni se menadžment tako ubrajaju: predsjedavajući upravnog odbora, predsjednik ili direktor, glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor i potpredsjednik. Menadžment srednje razine obuhvaća članove organizacije kao što su direktori divizija, menadžeri područja, menadžeri tvornica i menadžeri odjela. Nadzornici i menadžeri ureda pripadaju menadžmentu najniže razine.

Upravni odbor jest tijelo organizacije koje određuje njene ciljeve. Glavni izvršni direktor te viši menadžeri, zajedno sa svojim pomoćnicima, planiraju akcije koje je potrebno poduzeti kako bi se ti ciljevi i ostvarili. Konačno, nadglednici imaju zadaću provođenja akcija koje je odredio menadžment, a to znači raspodjelu poslova radnicima i brigu o njihovom izvršavanju (Colvin, 2000).

Svaka razina menadžmenta obavlja svih pet menadžerskih funkcija. Razlika je u tome što svaka razina menadžmenta ulaže različito vrijeme za njihovo obavljanje, a upravo tu razliku prikazuje Slika 1.



**Slika 1. Udio vremena uloženog u obavljanje menadžerskih funkcija prema razinama menadžmenta**

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1991:233)

Osim količine vremena koje ulažu kako bi obavljali pojedine funkcije, razine menadžmenta razlikuju se i po tome koje ciljeve utvrđuju, kakve sve odluke moraju donositi te koliku odgovornost snose. Tako vrhovni menadžment donosi strateške odluke, menadžment srednje razine taktičke, a menadžment prve razine operativne i rutinske odluke. Što se pak odgovornosti tiče, tu prednjači menadžment najviše razine, dok najmanju odgovornost snosi menadžment najniže razine (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008).

## 2.4. Menadžerska znanja i vještine

Za uspješno obavljanje svog posla, menadžer mora posjedovati određena znanja i vještine. Prema Katzu (2009), uspješan menadžer treba posjedovati:

1. tehnička znanja i vještine
2. znanja i vještine ophođenja s ljudima
3. konceptualna znanja i vještine.

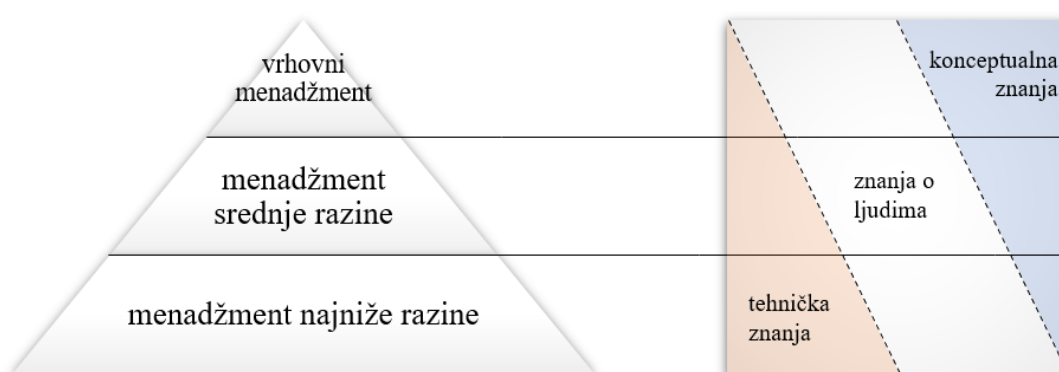
**Tehnička znanja i vještine** podrazumijevaju ona znanja i vještine koja su vezana za neku specifičnu aktivnost i u kojima je pojedinac (u ovom slučaju menadžer) stručan. Osoba koja posjeduje tehnička znanja i vještine, posjeduje specijalizirano znanje te analitičke sposobnosti vezane za tu specijalnost. Aktivnosti koje zahtijevaju tehnička znanja i vještine uključuju određene tehnike, metode i procedure.

**Znanja i vještine ophođenja s ljudima** omogućuju menadžeru da shvaća tko mu je nadređen, tko je na njegovoj razini, kao i tko mu je podređen te da se u skladu s tim i ponaša. Zahvaljujući tim znanjima i vještinama menadžer može razumjeti i kako svi njegovi suradnici percipiraju sebi nadređene, podređene i one na njihovoj razini, što mu daje sposobnost razumijevanja svojih kolega i, po potrebi, prilagođavanje komunikacije s njima. Razvijanjem ovih znanja i vještina menadžer shvaća da su njegovi kolege ljudi s individualnim osobnostima i karakterima, zbog čega svatko od njih komunicira na sebi svojstven način, no on (menadžer) ih usprkos tome može razumjeti. Također, menadžer koji posjeduje ove vještine, zna napraviti i održati ugodnu atmosferu u svojoj organizacijskoj jedinici i motivirati svoje podređene te vodi računa o njihovim potrebama.

Zahvaljujući **konceptualnim znanjima i vještinama**, menadžer može sagledati organizaciju u cijelosti. To znači da prepoznaje međuovisnost pojedinih dijelova organizacije, tj. da promjena u jednoj organizacijskoj jedinici utječe na ostale organizacijske jedinice. Ova znanja i vještine također omogućuju menadžeru uočavanje odnosa između organizacije i njene eksterne okoline, odnosno

industrije, društvene zajednice te političkih i ekonomskih utjecaja na nju. Upravo zbog svega navedenog menadžer može predvidjeti različite scenarije u kojima se organizacija može naći te osmisliti najbolja rješenja za prilagodbu tim novonastalim uvjetima u korist organizacije (Katz, 2009).

Neovisno o tome o kojoj razini menadžmenta se radi, svaki menadžer treba imati navedena znanja i vještine. Ipak, postoji razlika u količini pojedinih znanja i vještina koje određena razina menadžmenta treba imati. Navedena razlika prikazana je na Slici 2.



**Slika 2. Potrebna znanja i vještine prema razinama menadžmenta**

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber i dr. (2008:34)

Iz Slike 2 je vidljivo da sve razine menadžmenta trebaju posjedovati jednaku količinu znanja i vještina ophođenja s ljudima. Te su vještine izrazito važne jer, bez obzira na to koliko tehničkih i konceptualnih znanja i vještina menadžer posjeduje, on nikada neće moći biti dobar menadžer ukoliko nema razvijene vještine ophođenja s ljudima. Razlika između pojedinih razina menadžmenta se zapravo očituje u količini tehničkih i konceptualnih znanja i vještina.

Sva navedena znanja i vještine menadžer treba konstantno usavršavati jer se uvjeti u kojima njegova organizacijska jedinica posluje stalno mijenjaju. Zbog toga menadžeri odlaze na razne seminare, edukacije i slično.



### **3. Menadžment glavnih procesa**

U ovom su poglavlju navedeni i opisani glavni procesi u trgovinskom poduzeću te je objašnjeno na koji način menadžeri upravljaju tim procesima.

Prema Segetliji (2012:77), glavni procesi u trgovinskom poduzeću su: odnosi s kupcima, prodaja i marketing, logistika, nabava, financiranje, kontroling, ljudski potencijali, informacijski sustav i organizacija.

#### **3.1. Odnosi s kupcima**

Način razmišljanja, a posljedično i ponašanje kupaca, podložni su promjenama. U današnje je vrijeme vrlo teško predvidjeti kupovno ponašanje kupaca. Bez obzira na to, menadžment treba ulagati napore da privuče kupce upravo u svoje prodavaonice. U tu je svrhu potrebno analizirati demografsku sliku relevantne vanjske okoline poduzeća, tj. prodavaonica, kao i način kretanja ljudi iz te okoline te gospodarsko stanje u zemlji. Nakon što se menadžment upozna s navedenim pokazateljima, moći će definirati strategije kojima će se nastojati privući kupce (Segetlija, 2012).

Kako bi se ostvario bolji odnos s kupcima te kako bi ih se uspješno privuklo, menadžment treba shvatiti individualnu prirodu svojih postojećih i potencijalnih kupaca. Upravo zbog toga masovni marketing ponekad nije najbolji izbor za privlačenje kupaca. Umjesto toga, poduzeća se sve više usredotočuju na tržišne segmente i na kreiranje njima prilagođenih marketinških strategija. Da bi segmentacija uopće djelovala, nužno je da menadžment točno i pravilno segmentira tržište. S obzirom na to da se kupci, ali i vanjska i unutarnja okolina poduzeća mijenjaju, potrebno je iznova istraživati tržište da bi njegova segmentacija uistinu imala pozitivne učinke na poduzeće (Segetlija, 2012).

#### **3.2. Prodaja i marketing**

Menadžment može na razne načine utjecati na kupca. Neki od čimbenika o kojima odlučuje menadžment i koji su vezani za prodaju i marketing su: lokacija i izgled prodavaonice, broj parkirnih mjesta te oglašavanje proizvoda, ali i same prodavaonice. Osim toga, voditelj prodavaonice treba voditi računa o broju osoblja koje potrebno u određenom trenutku, zatim o njihovom napredovanju,

učenju i dobrom odnosu prema kupcima te o ugodnoj radnoj klimi. Nadalje, potrebno je definirati širinu i dubinu asortimana te osigurati dostupnost robe. Na kupca utječe i raspored proizvoda u prodavaonici, kao i sam interijer prodavaonice. Opremljenost prodavaonice novom tehnologijom i neosobne usluge također utječu na kupčevu percepciju prodavaonice i spremnost na kupnju. Posljednji, ali ne i manje važan instrument jest cijena proizvoda. Voditelji trebaju odrediti primjerenu cijenu proizvoda te planirati cjenovne akcije. Na kupce se može utjecati i uslugama nakon kupovine i oglašavanjem s ciljem motiviranja kupaca za ponovnu kupovinu u toj prodavaonici (Rudolph, 2005:79, navedeno u Segetlija, 2012).

Naravno, treba imati na umu da se želje i očekivanja kupaca mijenjaju, stoga se treba mijenjati i pristup maloprodavača prema kupcima. Iz svega navedenog se može uočiti da je kupca zapravo vrlo teško privući, a poprilično lako izgubiti.

### 3.3. Logistika

Prema Christopheru (2005:4), logistika je „*proces strateškog upravljanja nabavom, kretanjem i skladištenjem materijala, dijelova i gotovog inventara (i s njima povezanim informacijskim tokovima) kroz organizaciju i njene marketinške kanale na takav način da se trenutna i buduća profitabilnost maksimiziraju kroz isplativo izvršavanje naloga.*“.

U nastavku ovog potpoglavlja objasniti će se uloga menadžera u logističkom procesu.

Prema Segetliji (2012:99-100) logistički proces obuhvaća:

- dostavu robe
- ulaz robe
- uskladištenje i prijelazno skladištenje (tzv. *crossdocking*)
- označavanje robe
- komisioniranje
- isporuku robe
- logističku povratnu vožnju.

Prije početka procesa **dostave robe**, prvo je potrebno utvrditi sve bitne uvjete pod kojima će se ista dostaviti. U ovom procesu se treba postići dogovor između tri strane:

1. menadžera koji upravlja onom kategorijom proizvoda kojoj pripada roba koja se dostavlja

2. prodavača koji dostavljenu robu treba prodati
3. proizvođača robe koja se dostavlja.

Navedene tri strane se trebaju usuglasiti oko pitanja kao što su cijena i vrijeme dostave robe, cjenovne akcije koje će se provoditi i sl. Treba imati na umu moguća kašnjenja dostave robe, kao i preuranjeno dostavljanje robe. Nije dobra nijedna od dviju navedenih situacija pa ih treba izbjegavati pomoću što točnije procjene vremena potrebnog za dostavu robe.

Prilikom **ulaza robe** treba provjeriti je li dostavljena ona roba koja je i naručena, zatim je li roba dostavljena u odgovarajućoj količini te kakva je njena kvaliteta.

U fazi **prijelaznog skladištenja i uskladištenja** robe treba voditi računa o tome koja se roba treba pretovariti iz vozila u kojem je dostavljena do distribucijskog centra u jedno drugo vozilo koje će zatim tu robu dostaviti do određene prodavaonice, a koja se treba uskladištiti.

Kada voditelj prodavaonice ili voditelj pojedinog odjela prodavaonice primijeti da postoji manjak određenih proizvoda, njegova je zadaća poslati nalog u distribucijski centar za dostavu robe koja nedostaje (**komisioniranje**). Nakon njenog pronalaska, robu je potrebno utovariti u vozilo koje služi za njen prijevoz do prodavaonice. Kada roba stigne do prodavaonice, tj. kada se **isporuči**, menadžeri se trebaju pobrinuti za to da ju radnici izlože na policama kako bi bila dostupna kupcima.

Konačno, posljednja faza logističkog procesa o kojoj menadžeri trebaju voditi računa je **povratni transport**. Pod povratnim se transportom podrazumijeva vraćanje oštećene robe, kao i paleta, kartonskih kutija i drugog materijala koji služi za pakiranje robe proizvođaču (Segetlija, 2012).

### 3.4. Nabava

Prilikom nabave poduzeće naručuje robu od dobavljača. Za to su zaduženi menadžeri koji upravljaju određenim kategorijama proizvoda. Nabava treba stalno komunicirati s ostalim odjelima poduzeća (ponajviše s odjelom prodaje, logistike i financijskim odjelom) jer je proces nabave vrlo kompleksan. Menadžeri moraju znati u kojoj količini i u koje vrijeme treba naručiti pojedine proizvode, i to u skladu s potrebama kupaca. Osim toga, trebaju voditi računa i o transportnim troškovima i zalihama koje će nastati kao posljedica nabave robe te o njihovom utjecaju na poduzeće. Veza između količine naručene robe i zaliha je proporcionalna, tj. što više proizvoda poduzeće nabavi, to će ono imati više zaliha i obratno. Poduzeća trebaju izbjegavati veliku količinu zaliha, što zbog troškova njihova

držanja, što zbog financijskih pokazatelja. S druge strane, veza između količine naručene robe i transportnih troškova je obrnuto proporcionalna. Ako poduzeće naruči veću količinu robe, tada će ono imati manji trošak transporta, a ako naruči manju količinu robe, imat će veći trošak transporta. Iz navedenog se može zaključiti da menadžeri prilikom određivanja količine robe koju je potrebno nabaviti, trebaju odabrati onu količinu koja neće stvoriti prevelike zalihe, kao ni prevelike transportne troškove te onu koja će zadovoljiti potrebe kupaca, a to nije nimalo lak zadatak (Segetlija, 2012).

### **3.5. Financiranje**

Financiranje je izrazito važan proces u poduzeću. Kvalitetno upravljanje financijama omogućava poduzeću zaduživanje kod dobavljača, banaka i drugih vjerovnika, kao i financiranje investicija zahvaljujući kojima poduzeće može rasti, razvijati se i proizvoditi kvalitetnije proizvode ili pružati kvalitetnije usluge.

U ovom će se potpoglavlju objasniti odgovornosti menadžmenta prilikom financiranja investicija.

Prilikom financiranja investicije potrebno je prije svega odrediti ukupan iznos koji je poduzeću potreban za ostvarenje željenog cilja. Zbog toga poduzeće izrađuje poslovni plan koji sadrži sve bitne podatke za što točnije određivanje potrebnog kapitala.

Investitori pažljivo pristupaju analizi poduzeća prilikom procjene o investiranju u njegov projekt. Investitori u pravilu izbjegavaju ulaganja u mlada poduzeća jer je njihov opstanak neizvjestan, dok poduzeća koja su zrelija od mladih poduzeća imaju više iskustva i znanja, a time i veće šanse za pridobivanje povjerenja investitora.

Menadžment je, između ostalog, zadužen i za odabir oblika financiranja investicije. Prema podrijetlu sredstava financiranje može biti unutarnje i vanjsko, a prema postupku financiranja poduzeće se može financirati vlastitim kapitalom, tuđim kapitalom ili smanjivanjem trajne imovine Segetlija (2012:125). Svaki oblik financiranja ima određene prednosti i nedostatke. Prilikom odabira najoptimalnijeg oblika financiranja, menadžment treba voditi računa o različitim čimbenicima.

Jedna od zadaća menadžmenta je i optimiranje financijske strukture, pri čemu je najveći naglasak na određivanju udjela vlastitog i tuđeg kapitala u ukupnom iznosu financijskih sredstava koji je potreban za provedbu neke investicije. Osim toga, menadžeri trebaju voditi računa i o roku dospijea tuđeg kapitala, tj. roku do kojeg poduzeće, koje se financira tuđim kapitalom, vlasniku tih sredstava mora vratiti glavnica i pripadajuće kamate (Segetlija, 2012).

### **3.6. Kontroling**

*„Kontroling predstavlja funkciju unutar sustava menadžmenta kojom se povećavaju efikasnost i efektivnost menadžmenta, a time i sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća.“* (Weber, 1995:46, navedeno u Osmanagić Bedenik i Lalovac, 2007:85).

U proces kontrolinga uključeni su i kontroleri i menadžeri. Kontroleri zajedno s menadžmentom sudjeluju u procesu definiranja ciljeva, planiranja i kontroliranja. Zbog toga su i menadžeri i kontroleri odgovorni za ostvarivanje definiranih ciljeva (International Group of Controlling, 1996, navedeno u Berger-Vogel, 2010).

Svrha kontrolinga jest pružanje informacija osobama koje imaju ovlasti za donošenje odluka (menadžmentu) i koje zatim pomoću tih informacija mogu donositi odgovarajuće odluke u skladu s definiranim ciljevima poduzeća (Rüegg-Sturm, 1996, navedeno u Segetlija, 2012).

Segetlija (2012) navodi da je kontroling u trgovinskim poduzećima dinamičniji od kontrolinga u netrговinskim poduzećima jer se objekti kontrolinga u trgovinskim poduzećima češće mijenjaju. Objekti kontrolinga u trgovinskom poduzeću su asortiman proizvoda i usluga (promjena postojećeg ili oblikovanje novog), lokacija i tip poslovne jedinice (promjena lokacije i/ili tipa postojeće poslovne jedinice ili definiranje lokacije i tipa nove poslovne jedinice) i dr.

Kontroleri imaju savjetodavnu ulogu budući da pružanjem određenih informacija pomažu menadžerima u donošenju odluka (International Group of Controlling, 1996, navedeno u Berger-Vogel, 2010).

### **3.7. Ljudski potencijali**

Upravljanje ljudskim potencijalima ima velik utjecaj na poslovanje poduzeća, posebice trgovinskih poduzeća u kojima su određeni zaposlenici (prije svega prodajno, ali i pomoćno osoblje) u izravnom kontaktu s kupcima jer dojam kojeg ti zaposlenici ostave na kupce može itekako utjecati na njihovu percepciju te poslovne jedinice ili tog poduzeća, a time i na njihovu odluku o ponovnoj kupovini. Osim individualnog zadovoljstva zaposlenika, važno je i da su zaposlenici poduzeća međusobno u dobrim odnosima jer je to jedan od bitnih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća (Segetlija, 2012).

Kako bi se uopće moglo upravljati ljudskim resursima, prije svega je potrebno utvrditi potrebe poduzeća za ljudskim resursima, a to nije moguće bez definirane misije i strategije poduzeća. Na temelju strategije određuju se ciljevi poduzeća, a njihovo ostvarenje često podrazumijeva promjenu strukture zaposlenika, tj. potrebu za otpuštanjem zaposlenika i/ili potrebu za zapošljavanjem novih zaposlenika koji posjeduje znanja i vještine zahvaljujući kojima će poduzeće moći ostvariti svoje ciljeve i, u konačnici, svoju strategiju (DeCenzo i Robbins, 2010).

Prema (DeCenzo i Robbins, 2010:33), funkcije upravljanja ljudskim resursima su:

1. kadroviranje
2. obuka i razvoj
3. motiviranje
4. zadržavanje.

Prilikom **kadroviranja** treba utvrditi kvalifikacije koje su nužne za obavljanje onih poslova za koje poduzeće traži nove zaposlenike. Te je kvalifikacije zatim potrebno navesti u opisu posla kako bi potencijalni kandidati znali što se od njih očekuje i jesu li sposobni obavljati taj posao. Nakon toga se obavlja selekcija pristiglih prijava. Kandidati s najboljim prijavama prolaze kroz daljnji proces selekcije, a posao se nudi onima koji su se pokazali najboljima. Proces kadroviranja je završen nakon što odjel za ljudske resurse zaposli potrebne zaposlenike.

Nakon što se novi zaposlenici donekle prilagode novom okruženju, moguće je započeti s njihovom intenzivnijom obukom. **Obuka i razvoj** zaposlenika nikada ne završava jer je to neprekidan proces. Kroz ovu funkciju zaposlenici stječu najnovija znanja i vještine koji im omogućuju uspješnije obavljanje svog posla.

Nakon što nauče obavljati svoj posao, zaposlenike je potrebno **motivirati** radi povećanja (ili održavanja) njihove produktivnosti. Kako bi menadžment uopće mogao motivirati zaposlenike, nužno je da se menadžment i zaposlenici međusobno poštuju. Jedan od korisnih načina za motiviranje zaposlenika je određivanje standarda uspješnosti za svakog zaposlenika. Važno je da postoji pozitivna korelacija između razine uspješnosti zaposlenika i visine njegove plaće ili drugih kompenzacija.

Posljednja funkcija odnosi se na **zadržavanje** kvalitetnih zaposlenika. Zaposlenike je moguće zadržati brigom o njihovoj dobrobiti, osiguranjem zdravog radnog okruženja, učvršćivanjem povezanosti zaposlenika i organizacije, kao i stvaranjem okruženja u kojem zaposlenici mogu izraziti svoje mišljenje i u kojem zaposlenici znaju da će biti saslušani (DeCenzo i Robbins, 2010).

### 3.8. Informacijski sustav

Kako bi poduzeća mogla prilagoditi svoje poslovanje potrebama kupaca, trebaju uspostaviti odgovarajući informacijski sustav. Informacijskim sustavom upravljaju menadžeri za informacijsku tehnologiju odnosno IT<sup>3</sup> menadžeri (Segetlija, 2012).

Poduzeća prikupljaju podatke o svojim kupcima kako bi menadžment mogao predvidjeti prodaju, kao i određene cjenovne akcije te donijeti odluku o izmjeni postojećeg ili uvođenju novog proizvodnog asortimana te s tim u vezi organizirati nabavne, marketinške, logističke i druge aktivnosti, a upravo u tome im pomaže informacijski sustav. Neki od izvora prikupljanja podataka o kupcima su blagajne na kojima se skeniraju kupljeni proizvodi, zatim *loyalty* i druge kartice koje poduzeće izdaje svojim kupcima, kao i Internet. Dakle, posao IT menadžera uključuje pronalazak i pripremu informacija te razvoj informacijskog sustava u skladu s potrebama donositelja odluka (Segetlija, 2012).

Kvaliteta informacijskog sustava ovisi o tehnologiji kojom poduzeće raspolaže prilikom uspostavljanja istog. Isto tako, prilikom planiranja informacijskog procesa treba voditi računa mogućnostima i karakteristikama informacijskog sustava (Segetlija, 2012).

### 3.9. Organizacija

Organizacijska struktura ima veliku ulogu u poslovanju poduzeća jer ona doprinosi određenoj razini strukturiranosti u poduzeću zahvaljujući kojoj zaposlenici mogu obavljati svoj posao na efikasniji i efektivniji način. Kreiranje i mijenjanje organizacijske strukture označava organizacijski dizajn. Prije dizajniranja organizacijske strukture, potrebno je odrediti organizacijsku strategiju, planove i ciljeve jer se organizacijska struktura treba dizajnirati na način koji će omogućiti njihovo ostvarenje. Organizacijska struktura nije fiksna, već ju je povremeno potrebno mijenjati jer se vremenom mijenjaju i uvjeti u kojima poduzeće posluje, a time i njegova strategija, planovi i ciljevi (Robbins i dr., 2013).

---

<sup>3</sup> engl. *Information Technology*; hrv. informacijska tehnologija

Prema Robbins i dr. (2013:132), prilikom oblikovanja organizacijske strukture, menadžeri trebaju voditi računa o sljedećih 6 čimbenika:

1. specijalizaciji posla
2. departmentalizaciji
3. autoritetu i odgovornosti
4. rasponu kontrole
5. centralizaciji i decentralizaciji
6. formalizaciji.

**Specijalizacija** posla podrazumijeva podjelu posla na posebne zadatke. Specijalizacija posla je korisna do određene mjere jer prevelika specijalizacija izaziva dosadu, umor i stres kod zaposlenika, a to dovodi do smanjenja njihove produktivnosti, kao i smanjenja kvalitete obavljenog posla.

**Departmentalizacija** označava grupiranje sličnih poslova prema određenim kriterijima. Postoji 5 oblika departmentalizacije (Robbins i dr., 2013:134-135):

1. funkcionalna departmentalizacija
2. proizvodna departmentalizacija
3. departmentalizacija prema kupcima
4. geografska departmentalizacija
5. procesna departmentalizacija.

U praksi velika poduzeća koriste više oblika departmentalizacije istovremeno. Neka poduzeća također koriste svoje jedinstvene kriterije departmentalizacije.

**Autoritet** predstavlja pravo koje je inherentno menadžerima i na temelju kojeg menadžeri izdaju naredbe koje zaposlenici, nad kojima menadžeri imaju autoritet, trebaju izvršiti. Razina autoriteta ovisi o razini menadžmenta pa tako najviša razina menadžmenta ima najveći autoritet, dok sve niže razine menadžmenta imaju sve manji autoritet. Autoritet proizlazi iz pozicije unutar organizacije, a ne iz osobe koja je na toj poziciji. Prilikom delegiranja autoriteta, menadžeri trebaju alocirati i odgovarajuću razinu **odgovornosti**. U suprotnom nastaje mogućnost da osobe, kojima je dodijeljena određena razina autoriteta i to bez odgovarajuće razine odgovornosti, zloupotrebljavaju svoj položaj i ne obavljaju svoj posao savjesno.

**Raspon kontrole** označava broj zaposlenika koje menadžer može efikasno i efektivno nadgledati. Raspon kontrole nije isti za sve menadžere. Neki od čimbenika koji utječu na raspon kontrole pojedinog menadžera su: razina menadžmenta kojoj menadžer pripada, vještine, znanje i iskustvo



zaposlenika koje taj raspon obuhvaća, sličnost i složenost zadataka koje ti zaposlenici obavljaju, kao i standardizacija procedura, sofisticiranost upravljačkog informacijskog sustava i dr.

Prilikom određivanja organizacijske strukture važno je i voditi računa o načinu donošenja odluka u smislu njegove **centralizacije i decentralizacije**. U strukturno centraliziranoj organizaciji odluke se donose na višim razinama menadžmenta, dok u strukturno decentraliziranoj organizaciji i niže razine menadžmenta sudjeluju u odlučivanju. U praksi nijedna organizacija nije u potpunosti centralizirana ili decentralizirana, nego je centralizirana i decentralizirana u određenoj mjeri koja se može razlikovati od odjela do odjela.

Posljednji čimbenik koji utječe na organizacijski dizajn jest **formalizacija**. Formalizacija označava razinu standardizacije poslova te intenzitet utjecaja organizacijskih pravila i procedura na ponašanje zaposlenika. Mnoge organizacije danas izbjegavaju nametanje strogih pravila i procedura zaposlenicima. Ipak, određena razina formalizacije je nužna.

Osim donošenja odluka o prethodno navedenim čimbenicima, prilikom kreiranja organizacijske strukture menadžment treba voditi računa i o sljedećim čimbenicima: organizacijskoj strategiji, veličini, okolini i tehnologiji (Robbins i dr., 2013).

## 4. Metodologija rada

Predmet istraživanja ovog rada su specifičnosti menadžmenta u trgovinskom poduzeću. Empirijski dio rada obuhvaća analizu strukture uzorka menadžera u poduzeću Vinkoprom d.o.o. prema spolu, dobi i obrazovanju, opće informacije o njihovim poslovima (zadaci i odgovornosti, radno, vrijeme, stres, nošenje s nepredvidljivim i problematičnim situacijama), njihov odnos s njima podređenima i njima nadređenima u smislu truda koji ulažu kako bi imali dobre odnose s njima i njihove sklonosti da od njih traže savjete, kao i njihovo radno iskustvo sa sadašnjim poslom te prethodno radno iskustvo s drugim poslovima.

Instrument istraživanja je *online* upitnik koji je izradio autor ovog rada i koji je dostupan u Prilogu 2. Navedeni upitnik namijenjen je isključivo za osobe zaposlene na jednoj od menadžerskih pozicija u poduzeću Vinkoprom d.o.o. Upitnik je ispunilo ukupno šest ispitanika, a odgovori su prikupljeni u razdoblju od 3. do 20. rujna 2020. godine. Nedostatak ovog istraživanja je smanjena reprezentativnost uzorka zbog relativno malog broja prikupljenih odgovora.

U teorijskom su dijelu rada (1. i 2. poglavlje) pretežno korištene metoda kompilacije i metoda deskripcije, dok su u istraživačkom dijelu rada (5. i 6. poglavlje), koji obuhvaća deskriptivnu analizu prikupljenih podataka, korištene metoda deskripcije, metoda uzoraka, metoda nepotpune indukcije, metoda generalizacije te metoda analize.

Prilikom izrade ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Od sekundarnih izvora podataka su korištene knjige, časopisi, mrežne stranice, doktorska disertacija i pravni akti, dok su primarni izvori podataka odgovori ispitanika na pitanja iz upitnika.

## 5. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

U ovom je poglavlju opisan profil poduzeća Vinkoprom d.o.o. za unutarnju i vanjsku trgovinu – poslovnog subjekta na kojem se temelji istraživački dio ovog završnog rada. Osim toga, u ovom je poglavlju opisano provedeno istraživanje te su navedeni i objašnjeni rezultati do kojih se tim istraživanjem došlo.

### 5.1. Profil poduzeća Vinkoprom d.o.o.

Vinkoprom d.o.o. za unutarnju i vanjsku trgovinu, Vinkovci (u daljnjem tekstu: Vinkoprom) je trgovačko društvo sa sjedištem u Vinkovcima osnovano 1990. godine. Glavna djelatnost za koju je ovo poduzeće registrirano je nespécializirana trgovina na veliko (Vinkoprom d.o.o., 2020).

Misija poduzeća Vinkoprom uključuje spoznaju potreba svojih kupaca i potrošača, kao i zadovoljenje njihovih očekivanja širokim prodajnim programom robe za izgradnju i opremanje kućanstava i drugih objekata te pridobivanje njihovog povjerenja (Vinkoprom, 2021).

Vizija poduzeća Vinkoprom jest ostvarenje rasta prihoda temeljem rasta veleprodaje i maloprodaje, stvaranje izvrsnosti u ključnim internim procesima prodaje, nabave i transporta, kao i stvaranje trajno učeće organizacije kojoj je cilj konkurirati na prilagođenim tržištima prigradskih naselja i manjih gradova koje okružuju veća ruralna mjesta u Republici Hrvatskoj i to s prodajnim programom za opremanje kućanstava i drugih objekata (Vinkoprom, 2021).

Ključne vrijednosti ovog poduzeća su: „*znanje i obrazovanje, kvaliteta, izvrsnost, temeljne kršćanske vrijednosti, i društvena odgovornost.*“ (Vinkoprom, 2021).

Prema podacima za 2019. godinu, ukupna imovina poduzeća Vinkoprom iznosi oko 133,5 milijuna kuna, temeljni kapital 12 milijuna kuna, ukupni prihodi oko 188,4 milijuna kuna, a dobit nakon oporezivanja oko 6,6 milijuna kuna (Vinkoprom d.o.o., 2020). Poduzeće Vinkoprom svake je godine od svog osnutka do danas ostvarilo pozitivan financijski rezultat, tj. neto dobit (Vinkoprom d.o.o., 2020a). U 2019. godini poduzeće Vinkoprom zapošljavalo je oko 250 zaposlenika (Vinkoprom d.o.o., 2020). Budući da ukupna imovina ovog poduzeća nije veća od 15 milijuna kuna, ukupni prihodi nisu veći od 300 milijuna kuna, a broj zaposlenika iznosi oko 250, prema 5. članku Zakona o

računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20), poduzeće Vinkoprom ubraja se u srednje poduzetnike.

Poduzeću Vinkoprom su 2005., 2007. i 2009. godine Hrvatska Gospodarska Komora i Županijska komora Vukovar dodijelile nagradu „Zlatna kuna“ kao najuspješnijem srednje velikom trgovačkom društvu u Vukovarsko – srijemskoj županiji (Vinkoprom, 2021).

Poduzeće Vinkoprom ima svoje podružnice u sljedećim slavonskim gradovima: Vinkovcima, Vukovaru, Slavonskom Brodu, Đakovu, Osijeku, Valpovu, Daruvaru, Slatini, Našicama i Ivankovu. Te se podružnice bave maloprodajom i to uglavnom neprehrambenih i građevinskih proizvoda. Ovo se poduzeće također bavi i veleprodajom na cijelom području Republike Hrvatske (Vinkoprom, 2021).

Iz Priloga 1, koji prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća Vinkoprom, razvidno je da vrhovni menadžment čine dvije jedinice: uprava društva i ured za strateško upravljanje. Uprava društva obuhvaća odbor direktora uprave i odbor društva, a ured za strateško upravljanje čine izvršni direktor i pomoćnik izvršnog direktora. Drugu organizacijsku razinu čine četiri strateške poslovne jedinice izvršnog menadžmenta. Na čelu svake strateške poslovne jedinice su izvršni voditelj i pomoćnik izvršnog voditelja. Svaka je strateška poslovna jedinica nadležna za nekoliko manjih organizacijskih jedinica na čijem je čelu voditelj trgovine, voditelj ugostiteljstva, voditelj skladišta ili poslovođa, ovisno o kojoj vrsti organizacijske jedinice je riječ. Treću skupinu organizacijskih jedinica poduzeća Vinkoprom čini pet pomoćnih jedinica pomoćnog menadžmenta. Svakom pomoćnom jedinicom pomoćnog menadžmenta upravlja po jedan voditelj (Grebenaar, 2016:168).

Moguće je uočiti da su strateške poslovne jedinice izvršnog menadžmenta departmentalizirane prema kupcima (maloprodaja i veleprodaja) i prema proizvodima (građevina, transport i servis), kao i da su podružnice strateških poslovnih jedinica izvršnog menadžmenta departmentalizirane geografski (prema gradovima) te da su pomoćne jedinice pomoćnog menadžmenta departmentalizirane prema funkcijama.

## **5.2. Opis istraživanja**

U svrhu provedbe istraživanja vezanog za menadžment u trgovini na primjeru poduzeća Vinkoprom, izrađen je upitnik s ciljem prikupljanja općih podataka o menadžerima (spol, dob, obrazovanje), kao i informacija vezanih za prirodu posla kojeg obavljaju, učestalost pojavljivanja stresnih situacija na

njihovom poslu, način njihova nošenja s nepredvidljivim i problematičnim situacijama, njihov odnos s njima podređenima i nadređenima te informacija vezanih za njihovo prethodno radno iskustvo. Navedeni upitnik izradio je autor ovog rada, a ispunilo ga je 6 zaposlenika poduzeća Vinkoprom koji obnašaju jednu od menadžerskih funkcija. Svi ispitanici su anonimni.

Upitnik se sastoji iz ukupno 16 pitanja podijeljenih u 4 grupe. Prva grupa pitanja odnosi se na opće podatke o ispitanicima, a sastoji se iz 3 pitanja zatvorenog tipa koja se tiču njihovog spola, dobi i obrazovanja. Druga grupa pitanja sastoji se iz 6 pitanja vezanih za osnovne informacije o poslu ispitanih menadžera. Ta se pitanja tiču naziva posla ispitanika te zadataka i odgovornosti koje ispitanici imaju. Osim toga, drugom se grupom pitanja ispituje i stresnost posla ispitanika, kao i njihov način nošenja s nepredvidljivim i problematičnim situacijama. Od tih 6 pitanja, njih 5 su otvorenog tipa, a 1 pitanje je zatvorenog tipa. Treća grupa pitanja obuhvaća 4 pitanja zatvorenog tipa, a tiče se međuljudskih odnosa, točnije, truda koji ispitanici ulažu kako bi imali dobar odnos s njima podređenima i njima nadređenima, kao i o sklonosti ispitanika da potraže savjet vezan za njihov posao od njima podređenih i njima nadređenih. Posljednjom grupom pitanja ispituje se radno iskustvo ispitanika. Ova se grupa pitanja sastoji iz 3 pitanja: 1 pitanja otvorenog tipa i 2 pitanja zatvorenog tipa. Upitnik je dostupan u Prilogu 2.

### **5.3. Rezultati istraživanja**

U ovom su potpoglavlju navedeni rezultati provedenog istraživanja i to po skupinama pitanja koje upitnik sadrži. Tako su u prvom potpoglavlju ovog poglavlja navedeni opći podaci o ispitanicima, dok su u drugom potpoglavlju navedene osnovne informacije o poslovima koje ispitanici obavljaju. U trećem su potpoglavlju ovog poglavlja navedeni rezultati istraživanja koji se tiču međuljudskih odnosa, a u četvrtom su potpoglavlju navedene informacije o radnom iskustvu ispitanika.

#### **5.3.1. Opći podaci o ispitanicima**

Od ukupno 6 ispitanika, njih četvero su muškog spola, a njih dvoje su ženskog spola. Što se tiče dobi ispitanika, njih troje je staro između 40 i 45 godina, njih dvoje između 24 i 30 godina, dok je jedan ispitanik star između 35 i 40 godina. Prema razini obrazovanja četvero ispitanika ima završeno

srednjoškolsko obrazovanje, dok je od preostalih ispitanika jedan završio preddiplomski studij, a drugi poslijediplomski studij.

### 5.3.2. Osnovne informacije o poslovima koje ispitanici obavljaju

Poslovi koje ispitanici obavljaju su voditelj trgovinsko poslovne jedinice, voditelj upravljanja odnosa s dobavljačima, referent nabave i voditelj odjela, pri čemu po jedan zaposlenik obavlja jedan od prva tri prethodno navedena posla, dok posljednje navedeni posao obavljaju tri od ukupno 6 ispitanika.

Voditelj trgovinsko poslovne jedinice zadužen je za upravljanje radnim vremenom svojih djelatnika, kao i za zaduživanje i naručivanje robe. Njegove odgovornosti uključuju raspored smjena, preraspodjelu poslova, delegiranje zadataka voditeljima odjela i trgovcima te motiviranje istih kako bi ostvarili planirani promet i pridonijeli poslovanju poduzeća.

Posao voditelja upravljanja odnosa s dobavljačima jest nabava trgovačke robe te povremena pomoć u prodaji.

Referent nabave zadužen je za ugovaranje i nabavu robe, kao i za organizaciju transporta nabavljene robe do poslovnica Vinkoproma. Osim toga, referent nabave mora osigurati servis i ostale popratne usluge za robu koju Vinkoprom uvozi.

Poslovi voditelja odjela su organiziranje posla na odjelu te zaprimanje, zaduživanje i naručivanje robe. Uz to, posao voditelja odjela obuhvaća blagajničko poslovanje (obračuni, specifikacija kartica, predaja utrška). Voditelji odjela moraju voditi računa o tome da je sva roba izložena, kao i o tome da su cijene robe istaknute i ispravne. Voditelj odjela također je odgovoran i za urednosti odjela i zalihu robe.

Što se tiče broja radnih sati u tjednu, najviše ispitanika tjedno radi 40 sati (njih petero), dok jedan ispitanik radi 39 sati tjedno. Od petero ispitanika koji rade 40 sati tjedno, jedan ispitanik ponekad radi i više od 40 sati tjedno, točnije između 40 i 45 sati, a drugi ispitanik navodi da službeno radi 40 sati tjedno, ali da taj broj u praksi zapravo ovisi o količini posla koji je potrebno obaviti.

Od ukupno 6 ispitanika, njih dvoje smatra svoj posao stresnim, jedan ispitanik ne smatra svoj posao stresnim, dok troje ispitanika svoj posao smatra ponekad stresnim.

Ispitanici koji svoj posao smatraju stresnim ili ponekad stresnim (pet od ukupno šest ispitanika), kao izvore stresa navode sljedeće rizike i situacije:

- rizik utvrđivanja manjka pojedine robe prilikom provođenja inventure
- rizik uvoza nove robe te plasiranje iste na tržište, odnosno krajnji ishod
- rizik pri nabavi novih grupa proizvoda, kao i rizik određivanja količina robe
- sve češće krađe (manjak robe)
- agresivni kupci koji su skloni fizičkom obračunavanju
- prijetnje vatrenim oružjem
- svakodnevne reklamacije koje se odrađuju po nalogu poslodavca i po zakonu, a s kojima se kupci ne slažu pa dolazi do dizanja tenzija, prijetnji zakonom potrošača i javnim objavama.

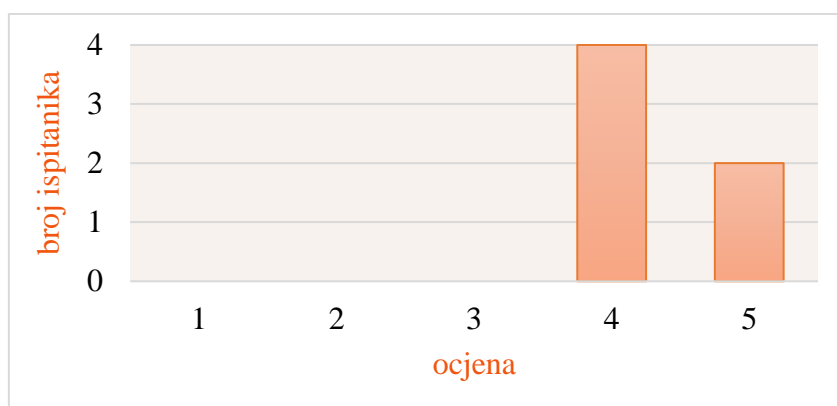
Posljednje pitanje u drugoj grupi pitanja je vezano za način nošenja ispitanika s nepredvidljivim i problematičnim situacijama. Dva ispitanika se dobro i vrlo dobro nose s takvim situacijama, od kojih jedan ispitanik navodi da za svaki problem postoji rješenje. Ta dva odgovora zapravo predstavljaju njihovu samoprocjenu uspješnosti nošenja s nepredvidljivim i problematičnim situacijama. Od preostalih zaposlenika, njih troje je opisalo više ili manje konkretne načine nošenja s nepredvidljivim i problematičnim situacijama prije, za vrijeme i nakon njihova nastanka. Tako jedan ispitanik kao način nošenja s nepredvidljivim i problematičnim situacijama navodi maksimalno dobru analizu i planiranje, drugi ispitanik pak navodi da njegov način nošenja s takvim situacijama ovisi o kakvoj se situaciji točno radi te da se uglavnom drži uputa poslodavca i zakonskih odredbi, dok se kod stresnijih i težih situacija savjetuje s nadređenima, a treći se ispitanik s nepredvidljivim i problematičnim situacijama nosi tako da pokuša pronaći najbezbolniji izlaz iz njih. Konačno, posljednji odgovor na ovo pitanje odnosi se na spremnost ispitanika da se nosi s nepredvidljivim i problematičnim situacijama, kao i stav samog poduzeća o tome. Tako posljednji ispitanik navodi da je spreman suočiti se s nepredvidljivim i problematičnim situacijama jer su one sastavni dio njegovog posla, kao i da je posao i zadovoljstvo svih zaposlenika Vinkoproma riješiti probleme kupaca i zadovoljiti njihove potrebe te samim time promovirati Vinkoprom na najbolji mogući način.

### 5.3.3. Odnosi između ispitanika i njima podređenih i njima nadređenih

Treća skupina pitanja odnosi se na međuljudske odnose ispitanika (menadžera) i ostalih zaposlenika Vinkoproma. Ova skupina sadrži 4 pitanja s po 5 ponuđenih odgovora, od kojih je moguće izabrati

samo jedan. Ponuđeni odgovori su brojevi od 1 do 5 koji predstavljaju skalu ocjena kojom ispitanici ocjenjuju u kojoj se mjeri trude imati dobar odnos s njima podređenima i njima nadređenima te u kojoj su mjeri skloni tražiti savjet od njima podređenih i njima nadređenih.

Grafikon 1 koji slijedi u nastavku prikazuje odgovore ispitanika na pitanje vezano za trud koji ulažu kako bi imali dobar odnos s njima podređenim zaposlenicima, pri čemu ocjena 1 predstavlja „*Uopće se ne trudim imati dobar odnos s meni podređenim zaposlenicima.*“, a ocjena 5 „*Ulažem velik trud kako bih imao/la dobar odnos s meni podređenim zaposlenicima.*“.

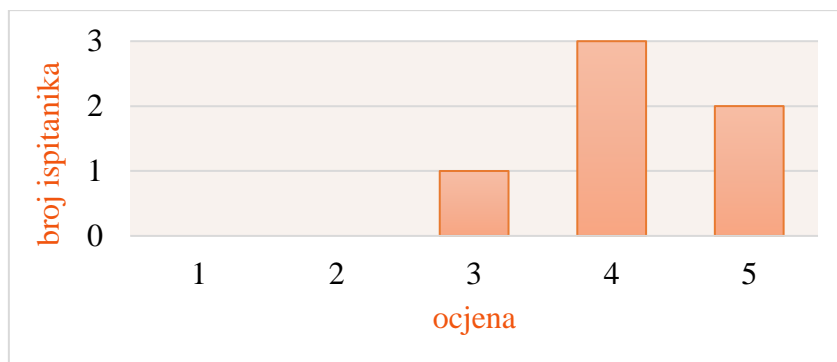


**Grafikon 1. Ocjene ispitanika o trudu koji ulažu kako bi imali dobar odnos s njima podređenim zaposlenicima**

Izvor: izrada autora na temelju podataka prikupljenih istraživanjem

Sljedeći grafikon prikazuje odgovore ispitanika na pitanje vezano za trud koji ulažu kako bi imali dobar odnos s njima nadređenima, pri čemu ocjena 1 predstavlja „*Uopće se ne trudim imati dobar odnos s meni nadređenima.*“, a ocjena 5 „*Ulažem velik trud kako bih imao/la dobar odnos s meni nadređenima.*“.

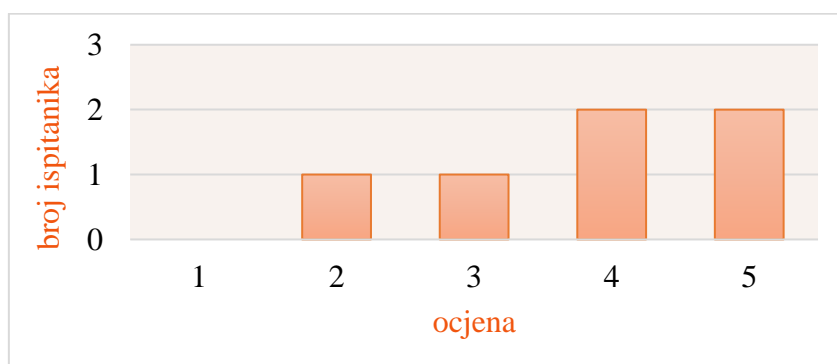




**Grafikon 2. Ocjene ispitanika o trudu koji ulažu kako bi imali dobar odnos s njima nadređenima**

Izvor: izrada autora na temelju podataka prikupljenih istraživanjem

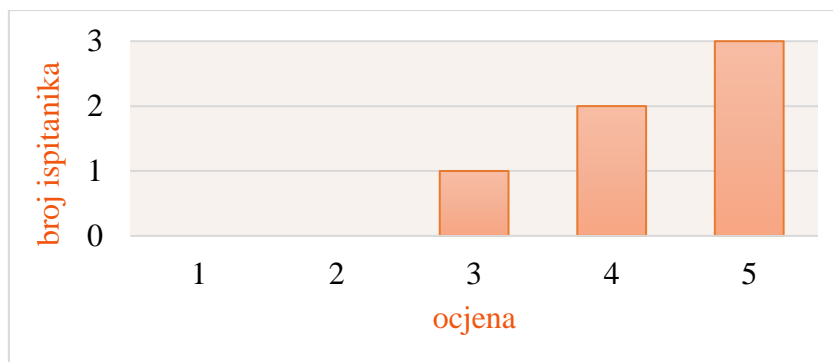
U nastavku je prikazan Grafikon 3 na kojem su vidljive ocjene ispitanika o njihovoj sklonosti da traže savjet vezan za njihov posao od njima podređenih zaposlenika, pri čemu ocjena 1 predstavlja „Uopće nisam sklon/a tražiti savjet od meni podređenih zaposlenika.“, a ocjena 5 „Izrazito sam sklon/a tražiti savjet od meni podređenih zaposlenika.“.



**Grafikon 3. Ocjene ispitanika o njihovoj sklonosti da traže savjet vezan za njihov posao od njima podređenih zaposlenika**

Izvor: izrada autora na temelju podataka prikupljenih istraživanjem

Sljedeći grafikon prikazuje ocjene ispitanika o njihovoj sklonosti da traže savjet vezan za njihov posao od njima nadređenih, pri čemu ocjena 1 predstavlja „Uopće nisam sklon/a tražiti savjet od meni nadređenih.“, a ocjena 5 „Izrazito sam sklon/a tražiti savjet od meni nadređenih.“.



**Grafikon 4. Ocjene ispitanika o njihovoj sklonosti da traže savjet vezan za njihov posao od njima nadređenih**

Izvor: izrada autora na temelju podataka prikupljenih istraživanjem

#### 5.3.4. Radno iskustvo ispitanika

Posljednja skupina pitanja tiče se radnog iskustva ispitanika vezanog za njihov sadašnji posao koji obavljaju u Vinopromu, kao i njihovog iskustva s drugim poslovima u Vinkopromu.

Odgovori ispitanika na pitanje „Koliko dugo ste zaposleni na Vašem sadašnjem radnom mjestu u Vinkopromu?“, poredani prema duljini vremenskog razdoblja koje označavaju i to od najkraćeg prema najdužem vremenskom razdoblju, su:

- |               |               |
|---------------|---------------|
| 1) 3 mjeseca  | 4) 3 godine   |
| 2) 9 mjeseci  | 5) 12 godina  |
| 3) 2,5 godine | 6) 16 godina. |

Drugo pitanje iz ove skupine pitanja tiče se prijašnjeg iskustva ispitanika u nekom drugom poduzeću s poslom koji trenutno obavljaju u Vinkopromu. Troje odnosno 50 % ispitanika je imalo iskustva u nekom drugom poduzeću s poslom koji trenutno obavljaju u Vinkopromu, dok drugih troje ispitanika nije imalo iskustva u nekom drugom poduzeću s poslom koji trenutno obavljaju u Vinkopromu.

Posljednje pitanje je vezano za prijašnje iskustvo ispitanika s nekim drugim poslovima u Vinkopromu. Petero ispitanika je u prošlosti bilo zaposleno na nekom drugom radnom mjestu u Vinkopromu, dok jedan ispitanik nije.

## 6. Rasprava

Prema rezultatima istraživanja može se primijetiti kako je većina ispitanika, tj. osoba zaposlenih na jednoj od pozicija menadžmenta, muškog spola. Takav omjer ispitanika prema spolu ne čudi jer su u većini zemalja, pa tako i u Republici Hrvatskoj, na menadžerskim pozicijama najzastupljenije osobe muškog spola.

Od svih ispitanika, većina pripada mladoj dobnoj skupini, dok dva ispitanika pripadaju zreloj omladinskoj dobnoj skupini. Budući da menadžeri trebaju imati određeno radno iskustvo kako bi mogli uspješno obavljati svoj posao, može se reći kako je dvoje ispitanika relativno mlado za obavljanje menadžerskog posla, no to se ipak može objasniti njihovim obrazovanjem, prethodnim radnim iskustvom u Vinkopromu i nekim drugim poduzećima te razinom menadžmenta kojoj pripadaju. Tako jedan od tih dvoje ispitanika ima fakultetsko obrazovanje, prethodno radno iskustvo s poslovima u Vinkopromu te pripada srednjem menadžmentu, dok drugi ima srednjoškolsko obrazovanje, prethodno radno iskustvo i u drugim poduzećima i u Vinkopromu te pripada nižem menadžmentu.

Nadalje, većina ispitanika nema fakultetsko obrazovanje, već menadžerske poslove obavljaju sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem. To je donekle neobično jer obrazovanjem (prije svega fakultetskim) menadžeri stječu potrebna znanja i vještine za obavljanje menadžerskih funkcija. Ipak, u obzir treba uzeti činjenicu da polovica ispitanika pripada nižoj razini menadžmenta. Uz to, analizom prikupljenih odgovora je moguće primijetiti da ispitanici koji pripadaju srednjem i pomoćnom menadžmentu u prosjeku imaju veći stupanj obrazovanja od ispitanika koji pripadaju nižem menadžmentu. Na ovom se primjeru može zaključiti da obrazovanje nije jedini faktor koji utječe na sposobnost pojedinca u poslovnom svijetu, kao i to da postoji određena pozitivna povezanost između razine obrazovanja i razine menadžmenta.

Stavljajući nazive poslova koje ispitanici obavljaju u kontekst organizacijske strukture Vinkoproma, moguće je uočiti da posao voditelja trgovinske poslovne jedinice pripada srednjoj razini menadžmenta, zatim da posao voditelja odjela pripada nižoj razini menadžmenta te da posao referenta nabave i posao voditelja odnosa s dobavljačima pripadaju pomoćnom menadžmentu.

Broj tjednih radnih sati ispitanika je u okviru zakonskih odredbi. Budući da je svaki radni dan drukčiji, sasvim je opravdan odgovor dvaju ispitanika da nekim tjednima rade više, a nekima manje od 40 sati tjedno.

Osobe zaposlene na jednoj od menadžerskih pozicija snose određenu razinu odgovornosti koja ovisi o razini menadžmenta kojoj pojedina menadžerska pozicija pripada. Upravo zbog te odgovornosti, u slučaju nepredvidljivih i problematičnih situacija, menadžeri ponekad doživljavaju stres. Analizirajući odgovore ispitanika o stresnosti njihova posla, uočeno je da gotovo svi ispitanici smatraju svoj posao stresnim i ponekad stresnim. Osim toga, ispitanici srednjeg i pomoćnog menadžmenta svoj posao smatraju češće stresnim od ispitanika koji pripadaju nižoj razini menadžmenta, no ta je razlika vrlo mala.

Istraživanjem je također utvrđeno da se svi ispitanici dobro nose s nepredvidljivim i problematičnim situacijama, a to je vrlo bitna odlika menadžera.

Što se tiče međuljudskih odnosa, istraživanjem je utvrđeno da se ispitanici uglavnom umjereno i izrazito trude imati dobar odnos s njima podređenima i njima nadređenima, s tim da nešto više truda ulažu u održavanje dobrih odnosa s njima podređenim zaposlenicima.

Također je moguće uočiti da su ispitanici nešto skloniji tražiti savjet vezan za njihov posao od njima nadređenih, nego što su ga skloni tražiti od njima podređenih zaposlenika. Ta razlika nije značajna, što upućuje na zaključak da, osim što nadređeni mogu pružiti koristan savjet svojim podređenima, i podređeni mogu pružiti koristan savjet svojim nadređenima, no u nešto manjoj mjeri.

Ispitanici se prema vremenskom razdoblju zaposlenosti na svom trenutnom radnom mjestu u Vinkopromu poprilično razlikuju jer su neki ispitanici na svom trenutnom radnom mjestu u Vinkopromu zaposleni svega nekoliko mjeseci, a neki i oko 15 godina.

Istraživanjem je utvrđeno i da svi ispitanici menadžeri poduzeća Vinkoprom imaju određeno radno iskustvo, bilo s poslom koji je sličan onom koji trenutno obavljaju u Vinkopromu u nekom drugom poduzeću, bilo s drugim poslovima u poduzeću Vinkoprom. Također se može zaključiti i da u poduzeću Vinkoprom prepoznaju kvalitetne zaposlenike te ih nakon određenog vremena postavljaju na menadžerske pozicije.

## 7. Zaključak

Ljudi se vrlo često udružuju formirajući različite oblike organizacija kako bi zajedno ostvarili određene ciljeve koje pojedinačno ne bi mogli ostvariti. Da bi to bilo moguće učiniti na što efikasniji i efektivniji način, nužno je uspostaviti određeni sustav menadžmenta radi koordinacije svih aktivnosti koje je potrebno obaviti. Svaka organizacija ima svoju svrhu postojanja. U poslovnim se poduzećima aktivnosti menadžmenta trebaju temeljiti na ekonomskoj učinkovitosti. Osim toga, u zadatke menadžmenta se ubrajaju i produktivnost rada i uspješnost radnika. Menadžment također treba voditi računa i o utjecajima organizacije kojom upravlja na društvo, kao i o odgovornostima te organizacije prema društvu.

Postoje različite klasifikacije menadžerskih funkcija. Jedna od tih klasifikacija pod menadžerskim funkcijama podrazumijeva planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu. Samo je vođenje funkcija koju isključivo menadžer može obavljati, dok se preostale funkcije mogu delegirati na ostale članove organizacije.

Svaka organizacija treba imati određenu hijerarhiju kako bi njeni članovi znali kome su podređeni, a kome su nadređeni. U sklopu organizacijske hijerarhije postoji vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine. Razine menadžmenta se međusobno razlikuju prema vremenu koje ulažu za obavljanje pojedine menadžerske funkcije, kao i prema znanjima i vještinama koje trebaju posjedovati. Svaki menadžer treba posjedovati znanja i vještine ophođenja s ljudima. Konceptualna znanja i vještine su najpotrebnija vrhovnom menadžmentu, dok su tehnička znanja i vještine najpotrebnije nižem menadžmentu.

Budući da je u ovom radu naglasak na trgovinskim poduzećima, u ovom su radu objašnjeni glavni procesi u trgovinskom poduzeću i uloge menadžera u njima. Glavni procesi u trgovinskom poduzeću su: odnosi s kupcima, prodaja i marketing, logistika, nabava, financiranje, kontroling, ljudski potencijali, informacijski sustav i organizacija. Menadžment je zadužen za usmjeravanje aktivnosti zaposlenika s ciljem privlačenja kupaca. Koristan način za prilagodbu proizvoda i kupaca poduzeća svojim kupcima jest segmentacija tržišta. Menadžment također treba voditi računa o lokaciji i izgledu prodavaonice, širini i dubini asortimana, rasporedu proizvoda u prodavaonici, oglašavanju i sl. jer sve to utječe na kupca, a time i na prodaju. Za dogovaranje uvjeta dostave robe, kontrolu pristigle robe i njeno skladištenje, kreiranje naloga za dostavu robe iz skladišta u slučaju manjka iste u prodavaonici također je zadužen menadžment. Osim toga, odgovornosti menadžmenta uključuju određivanje vremena i količine nabave robe, pri čemu treba paziti na transportne troškove koji će nastati, kao i na

utjecaj nabave nove robe na stanje zaliha. U slučaju potrebe poduzeća za financijskim sredstvima s ciljem provedbe određenog investicijskog projekta, menadžment prije svega treba odrediti iznos potrebnih financijskih sredstava, kao i način zaduživanja pazeći pritom na optimalnost financijske strukture. U trgovinskim je poduzećima također nužno uspostaviti sustav kontrolinga te informacijski sustav kako bi menadžeri mogli znati kako poduzeće posluje te koje su potrebe kupaca i na temelju toga donositi odgovarajuće odluke. Nadalje, menadžeri su zaduženi i za upravljanje ljudskim potencijalima, a to obuhvaća utvrđivanje potrebe poduzeća za novim zaposlenicima, kadroviranje, obuku i razvoj, motiviranje te zadržavanje zaposlenika. Konačno, posljednji glavni proces u trgovinskom poduzeću tiče se organizacijske strukture. Prilikom oblikovanja organizacijske strukture menadžeri donose odluke o sljedećim čimbenicima: specijalizaciji posla, departmentalizaciji, autoritetu i odgovornosti, rasponu kontrole, centralizaciji i decentralizaciji te formalizaciji.

U ovom su završnom radu istraženi opći podaci o menadžerima Vinkoproma (spol, dob, obrazovanje), kao i obveze i odgovornosti koje njihov posao podrazumijeva, učestalost pojavljivanja stresnih situacija na njihovom poslu, način njihova nošenja s nepredvidljivim i problematičnim situacijama, njihov odnos s njima podređenima i njima nadređenima te njihovo prethodno radno iskustvo.

Korišteni instrument istraživanja je *online* upitnik koji je izradio autor ovog rada i kojim su prikupljeni odgovori šestero ispitanika menadžera poduzeća Vinkoprom.

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da je veći udio ispitanika odnosno menadžera poduzeća Vinkoprom muškog spola, kao i da je većina ispitanika stara između 35 i 45 godina, zatim da je najviša razina obrazovanja većine ispitanika srednjoškolsko obrazovanje te da većina ispitanika pripada nižem menadžmentu. Ispitanici mlađi od 30 godina imaju fakultetsko obrazovanje ili pak prijašnje radno iskustvo s nekim drugim poslovima u Vinkopromu, kao i prijašnje iskustvo s poslom koji trenutno obavljaju u Vinkopromu u nekom drugom poduzeću. Istraživanjem je također utvrđeno i da je najviša razina obrazovanja svih ispitanika koji pripadaju nižem menadžmentu srednjoškolsko obrazovanje, dok su najviše razine obrazovanja preostalih zaposlenika koji pripadaju pomoćnom i srednjem menadžmentu (njih troje) srednjoškolsko obrazovanje, završen preddiplomski studij te završen poslijediplomski studij. To znači da ispitanici koji pripadaju srednjem i pomoćnom menadžmentu pretežno imaju veći stupanj obrazovanja od ispitanika koji pripadaju nižem menadžmentu. Gotovo svi ispitanici tjedno rade 40 sati, no u praksi je taj broj nekad veći, a nekad manji. Većina ispitanika smatra svoj posao stresnim, što je sasvim razumljivo s obzirom na prirodu posla koji obavljaju. Ispitanici se vrlo dobro nose s nepredviđenim i problematičnim situacijama.

Ispitanici se u takvim situacijama koriste vrlo dobrom analizom te slijede upute poslodavca, zakonske odredbe, i savjete nadređenih. Ispitanici se podjednako trude imati dobar odnos s njima podređenima i s njima nadređenima te su podjednako skloni tražiti savjet od njima podređenih i od njima nadređenih, no ipak se malo više trude imati dobar odnos s njima podređenim zaposlenicima te su nešto skloniji tražiti savjet od njima nadređenih. Razlike između radnog iskustva ispitanika s poslom koji trenutno obavljaju u Vinkopromu su velike: odgovori ispitanika su u rasponu od 3 mjeseca do 16 godina. Svi su ispitanici imali prijašnje radno iskustvo, bilo s nekim drugim poslovima u Vinkopromu, bilo s poslom sličnim onom koji trenutno obavljaju u Vinkopromu u nekom drugom poduzeću.

Nedostatak ovog istraživanja je mali broj ispitanika budući da osoba koje su zaposlene na jednoj od menadžerskih pozicija u Vinkopromu ima znatno više od šestero.

## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, P. i Sikavica, P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
4. Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 15-17.
5. Cole, A. G. (1990). *Management: Theory and Practice*, 3<sup>rd</sup> Edition. London: DP Publications Ltd.
6. Conger, J. A. (1992). *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers Into Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
7. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*, Tenth Edition. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
8. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
9. Katz, R. L. (2009). *Skills of an Effective Administrator*. Boston: Harvard Business School Publishing.
10. Koontz, H. i Wehrich, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: MATE.

### Poglavlje u knjizi:

11. Drucker, P. F. (1986). *The Dimensions of Management*, u knjizi: Drucker, P.F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton, str. 32-38.
12. Koontz, H. i Wehrich, H. (2010). *The Nature of Organizing, Entrepreneuring, and Reengineering*, u knjizi: Koontz, H. i Wehrich, H.: *Essentials of Management - An International Perspective*, 8<sup>th</sup> Edition. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited, str. 146-162.
13. Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M. (2013). *Organizational Structure and Design*, u knjizi: Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M.: *Fundamentals of management: essential concepts and applications*, 8th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, str. 130-219.
14. Segetlija, Z. (2012). *Menadžment glavnih procesa i organizacija*, u knjizi: Segetlija, Z.: *Menadžment u trgovini*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 77-198.



### **Doktorska disertacija:**

15. Grebenar, V. (2016). *Holistički pristup izračunu poslovne učinkovitosti po segmentima za potrebe kratkoročnog izvještavanja*, doktorska disertacija. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

### **Časopisi:**

16. Colvin, G. (2000). Managing in the Info Era. *FORTUNE*. 141(5), str. F6-F9.
17. Osmanagić Bedenik, N. i Lalovac, B. (2007). Kontroling – faktor poslovnog uspjeha: primjer hotelskih poduzeća. *Acta turistica*. 19(1), str. 1-100.

### **Mrežne stranice:**

18. Berger-Vogel, W. (2010). *International Group of Controlling IGC* [Online]. Raspoloživo na: [https://www.controlling-wiki.com/en/index.php/International\\_Group\\_of\\_Controlling\\_IGC](https://www.controlling-wiki.com/en/index.php/International_Group_of_Controlling_IGC). [pristupljeno: 5. lipnja 2021.].
19. Vinkoprom (2021). *O nama* [Online]. Raspoloživo na: <https://www.vinkoprom.com/o-nama/> [pristupljeno: 10. lipnja 2021.].

### **Financijsko izvješće:**

20. Vinkoprom d.o.o. (2020). *Revidirani godišnji financijski izvještaji za 2019. godinu* [Online]. Raspoloživo na: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> [pristupljeno: 10. lipnja 2021.].

### **Pravni akt:**

21. Zakon o računovodstvu (pročišćeni tekst zakona), NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20

## **Popis slika**

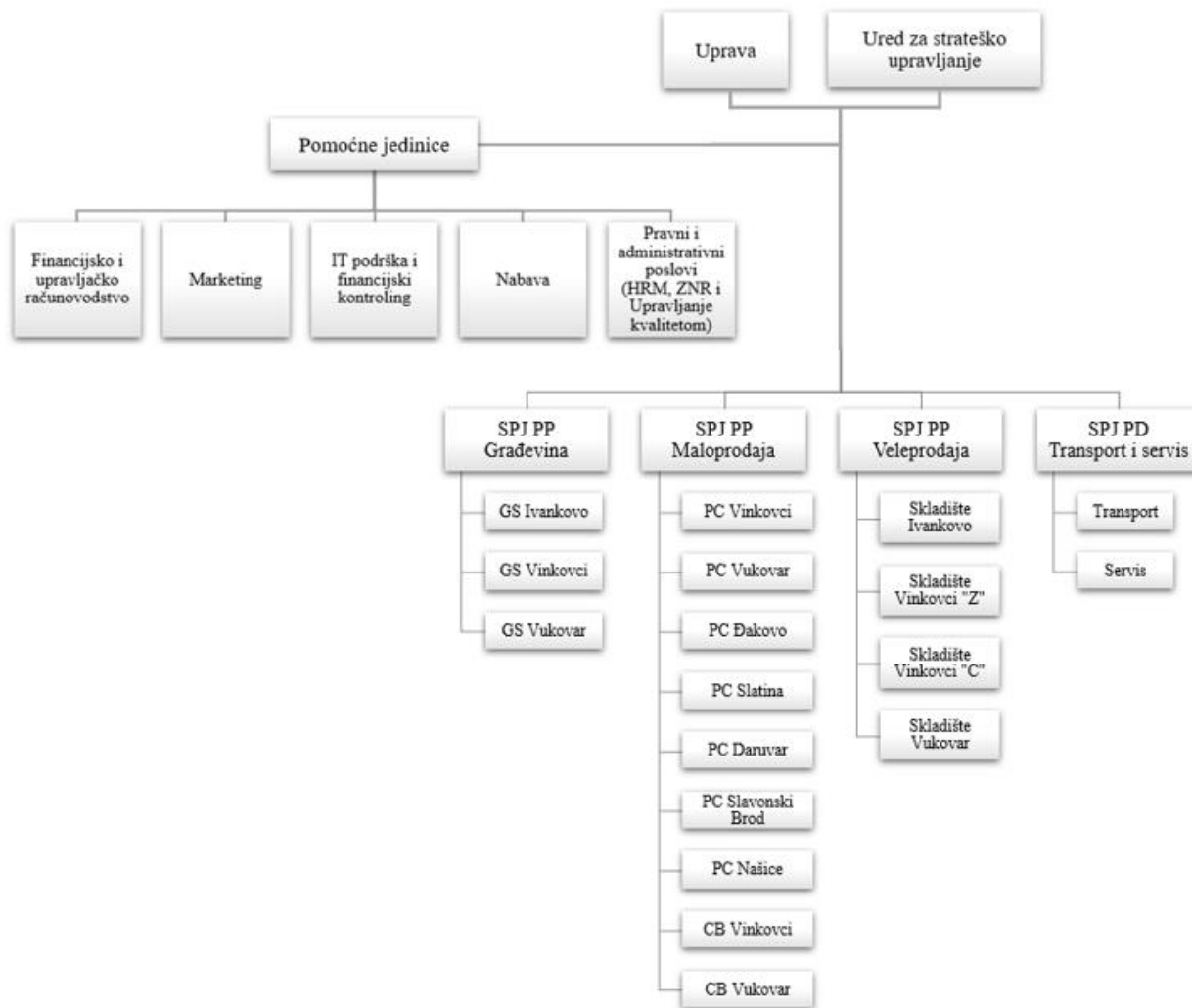
<b>Slika 1. Udio vremena uloženog u obavljanje menadžerskih funkcija prema razinama menadžmenta.....</b>	<b>5</b>
<b>Slika 2. Potrebna znanja i vještine prema razinama menadžmenta .....</b>	<b>7</b>

## Popis grafikona

<b>Grafikon 1. Ocjene ispitanika o trudu koji ulažu kako bi imali dobar odnos s njima podređenim zaposlenicima.....</b>	<b>23</b>
<b>Grafikon 2. Ocjene ispitanika o trudu koji ulažu kako bi imali dobar odnos s njima nadređenima.....</b>	<b>24</b>
<b>Grafikon 3. Ocjene ispitanika o njihovoj sklonosti da traže savjet vezan za njihov posao od njima podređenih zaposlenika.....</b>	<b>24</b>
<b>Grafikon 4. Ocjene ispitanika o njihovoj sklonosti da traže savjet vezan za njihov posao od njima nadređenih.....</b>	<b>25</b>

## Prilozi

### Prilog 1. Organizacijska struktura poduzeća Vinkoprom d.o.o.



Izvor: izrada autora prema Grebenar (2016:168)

## **Prilog 2. Upitnik**

### **Menadžment u trgovini – studija slučaja na primjeru poduzeća**

Poštovani/a,

ovaj upitnik dio je istraživanja koje se provodi u svrhu pisanja završnog rada na temu “Menadžment u trgovini – studija slučaja na primjeru poduzeća“. Cilj istraživanja jest ispitati koje su uloge i aktivnosti menadžera u poduzeću Vinkoprom d.o.o.

Upitnik je potpuno anonimn te će se Vaši odgovori koristiti isključivo za potrebe pisanja završnog rada. S obzirom na anonimnost upitnika, molim Vas da na pitanja odgovarate iskreno. Sudjelovanje u ovom istraživanju je dobrovoljno te u svakom trenutku možete odustati.

Za ispunjavanje upitnika potrebno je otprilike 15 minuta. Za sva pitanja slobodno me kontaktirajte na mail [karlopandzic@gmail.com](mailto:karlopandzic@gmail.com).

Unaprijed se zahvaljujem!

#### **Opći podaci o ispitaniku**

##### **1. Spol:**

- a) muški
- b) ženski
- c) ne želim se izjasniti

##### **2. Dob:**

- a) 18-24
- b) 24-30
- c) 30-35
- d) 35-40
- e) 40-45
- f) 45-50

- g) 50-55
- h) 55-60
- i) 60+

**3. Obrazovanje:**

- a) Završena osnovna škola
- b) Završena srednja škola
- c) Završen preddiplomski studij
- d) Završen diplomski studij
- e) Završen integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
- f) Završen poslijediplomski studij
- g) Ostalo: \_\_\_\_\_

**Osnovne informacije o poslu**

**4. Naziv posla kojeg obavljate u poduzeću Vinkoprom:**

\_\_\_\_\_

**5. Napišite u par rečenica koji su Vaši zadaci i za što ste sve odgovorni u sklopu Vašeg posla.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Koliko sati tjedno radite?**

\_\_\_\_\_

**7. Smatrate li Vaš posao stresnim?**

- a) Da
- b) Ne
- c) Ponekad
- d) Ostalo: \_\_\_\_\_

**8. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili s "da" ili "ponekad", navedite primjere situacija koje su za Vas bile stresne, u protivnom preskočite ovo pitanje.**

---

---

---

**9. Kako se nosite s nepredviđenim i problematičnim situacijama?**

---

---

---

**Međuljudski odnosi**

**10. Brojem od 1 do 5 ocijenite koliko se trudite imati dobar odnos s Vama podređenim zaposlenicima.**

1                      2                      3                      4                      5

1 – Uopće se ne trudim imati dobar odnos s meni podređenim zaposlenicima.

2 – Ulažem velik trud kako bi imao/la dobar odnos s meni podređenim zaposlenicima.

**11. Brojem od 1 do 5 ocijenite koliko se trudite imati dobar odnos s Vama nadređenima. Ukoliko Vam nitko nije nadređen, preskočite ovo pitanje.**

1                      2                      3                      4                      5

1 – Uopće se ne trudim imati dobar odnos s meni nadređenima.

5 – Ulažem velik trud kako bi imao/la dobar odnos s meni nadređenima.

**12. Brojem od 1 do 5 ocijenite koliko ste skloni tražiti savjet (vezan za Vaš posao) od Vama podređenih zaposlenika.**

1                      2                      3                      4                      5

1 – Uopće nisam sklon/a tražiti savjet od meni podređenih zaposlenika.

2 – Izrazito sam sklon/a tražiti savjet od meni podređenih zaposlenika.

**13. Brojem od 1 do 5 ocijenite koliko ste skloni tražiti savjet (vezan za Vaš posao) od Vama nadređenih. Ukoliko Vam nitko nije nadređen, preskočite ovo pitanje.**

1                      2                      3                      4                      5

1 – Uopće nisam sklon/a tražiti savjet od meni nadređenih.

2 – Izrazito sam sklon/a tražiti savjet od meni nadređenih.

#### **Radno iskustvo**

**14. Koliko dugo ste zaposleni na Vašem sadašnjem radnom mjestu u Vinkopromu?**

---



**15. Jeste li, prije nego što ste se zaposlili na Vašem sadašnjem radnom mjestu u Vinkopromu, imali iskustva s takvim poslom u nekom drugom poduzeću?**

- a) Da
- b) Ne

**16. Jeste li, prije nego što ste se zaposlili na Vašem sadašnjem radnom mjestu u Vinkopromu, bili zaposleni na nekom drugom radnom mjestu u Vinkopromu?**

- a) Da
- b) Ne