

# Poslovne funkcije organizacije Mlinar

---

**Mikuličić, Tomislava**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:849901>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Tomislava Mikuličić

## **POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE MLINAR**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Tomislava Mikuličić

## **POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE MLINAR**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010234953

E-mail: tmikulicic@efos.hr

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate study of Marketing

Tomislava Mikuličić

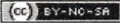
**BUSINESS FUNCTIONS OF ORGANIZATION MLINAR**

Final paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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/studentice:** Tomislava Mikuličić

**JMBAG:** 0010234953

**OIB:** 59822394510

**e-mail za kontakt:** tmikulicic@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij, Marketing

**Naslov rada:** Poslovne funkcije organizacije Mlinar

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Mikuličić Tomislava

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	3
<b>3. Organizacija i poslovne funkcije</b> .....	4
<b>3.1. Poslovne funkcije u organizaciji</b> .....	4
3.1.1. Razvojna funkcija.....	4
3.1.2. Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda.....	5
3.1.3. Proizvodna funkcija.....	7
3.1.4. Nabavna funkcija.....	8
3.1.5. Prodajna funkcija.....	10
3.1.6. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima (kadrovska funkcija).....	11
3.1.7. Financijska (računovodstvena) funkcija.....	12
<b>3.2. Poslovne funkcije organizacije „Mlinar“</b> .....	12
3.2.1. Razvojna funkcija.....	13
3.2.2. Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda.....	14
3.2.3. Nabavna funkcija.....	16
3.2.4. Proizvodna funkcija.....	16
3.2.5. Prodajna funkcija.....	18
3.2.6. Financijska funkcija.....	19
3.2.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.....	20
<b>4. Rasprava</b> .....	22
<b>5. Zaključak</b> .....	24
<b>Literatura</b> .....	25
<b>Popis slika</b> .....	27



## SAŽETAK

Ovaj rad je podijeljen na dva glavna dijela: teorijski dio, koji razmatra poslovne funkcije, uključujući njihovu definiciju, te praktični dio, koji prolazi svaku funkciju pojedinačno na primjeru organizacije Mlinar. Poslovne funkcije sastavni su dio svake organizacije, a definiraju se kao skup povezanih radnih aktivnosti kojima se na svrhovit način obavljaju zadatci organizacije. Poslovne funkcije nastale su raščlanjivanjem ukupnog zadatka organizacije na posebne zadatke koji se grupiraju, stoga je za uspješno poslovanje svake organizacije važno da svaka funkcija bude jednako dobro razvijena kako bi se krajnji rezultat ili misija uspješno izvršila. Osnovne poslovne funkcije obuhvaćaju istraživanje proizvoda, razvoj, nabavu, proizvodnju, prodaju, financije i upravljanje ljudskim resursima. Sve te funkcije su iznimno važne za postizanje uspješnih rezultata i prisutne su u svim organizacijama, bez obzira na njihovu specifičnost. Ipak, raspored i broj tih funkcija mogu se značajno razlikovati ovisno o veličini, vrsti i strukturi organizacije, što utječe na način na koji se ostvaruju ciljevi i strategije tvrtke. Organizacija Mlinar je najveća pekarska grupacija u Adria regiji koja proizvodi i prodaje pekarske proizvode. Na domaćem tržištu broji oko 250 poslovnica diljem zemlje, a svoju stručnost dokazuje izvozom na više od 20 stranih tržišta.

**Ključne riječi:** Organizacija, poslovne funkcije, pekarska grupacija



## **ABSTRACT**

This paper is divided into two main parts: the theoretical part, which examines business functions, including their definitions, and the practical part, which analyzes each function individually using the example of the Mlinar organization. Business functions are an integral part of every organization, and are defined as a set of related work activities that carry out the tasks of the organization in a purposeful way. Business functions were created by breaking down the overall task of the organization into special tasks that are finally grouped together. Therefore, for the successful operation of any organization, it is important that each function is equally well developed in order to successfully carry out the end result or mission. The basic business functions include product research, development, procurement, production, sales, finance, and human resource management. All these functions are extremely important for achieving successful results and are present in every organization, regardless of their specific characteristics. However, the arrangement and number of these functions can vary significantly depending on the size, type, and structure of the organization, which affects how the company achieves its goals and strategies. The Mlinar organization is the largest bakery group in the Adria region that produces and sells bakery products. On the domestic market, there are about 250 branches throughout the country, and it proves its expertise by exporting to more than 20 foreign markets.

**Keywords:** Organization, business functions, bakery group

## 1. Uvod

Organizacija je „općenito, sustavna povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, ustrojstvo; proces kojim se takva povezanost ostvaruje, ustrojavanje“ (Hrvatska enciklopedija, 2020). Organizacija omogućuje realizaciju ciljeva i postoji u svim segmentima ljudskih aktivnosti u raznim oblicima. U suvremenom poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju s brojnim izazovima i pritiscima kako bi ostale konkurentne i održale svoju poziciju na tržištu. Ključni faktor koji utječe na uspjeh organizacija jest sposobnost učinkovitog upravljanja svim aspektima poslovanja, uključujući sve poslovne funkcije u organizaciji i njihovu međusobnu povezanost. Ukoliko samo jedna poslovna funkcija ne obavlja učinkovito svoj posao, može ugroziti poslovanje cijele organizacije.

Organizacije se strukturiraju kroz različite poslovne funkcije koje variraju ovisno o vrsti i veličini organizacije. Funkcije su ključne za operativno funkcioniranje i uspjeh svake organizacije. Za uspješno poslovanje, također je važna je međusobna povezanost i nadogradnja funkcija koje na kraju čine zaokruženu cjelinu.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je analiziranje poslovnih funkcija, njihov značaj u organizacijskoj strukturi te kako doprinose ostvarivanju poslovnih ciljeva na konkretnom primjeru organizacije Mlinar. Mlinar je najveća pekarska grupacija u Adria regiji koja proizvodi i prodaje pekarske proizvode. Organizacija je svoju pekarsku priču započela prije više od pola stoljeća kao obiteljski obrt, a danas se nalazi među liderima u proizvodnji pekarskih proizvoda. Svojom predanošću kvalitetom, inovativnim pristupom i kontinuiranim širenjem asortimana, Mlinar je postao sinonim za svježije i ukusne pekarske proizvode koji osvajaju srca potrošača diljem svijeta.

Prvi dio rada će se fokusirati na definiciju i opis osnovnih poslovnih funkcija, kao i na njihovu međusobnu interakciju. Zatim će se istražiti uloga poslovnih funkcija u organizacijskoj strukturi, analizirat će se kako se koordiniraju radi postizanja organizacijskih ciljeva te koji su to ključni faktori koji utječu na efikasnost poslovnih funkcija.

Drugi dio rada, odnosno praktični dio, istražiti će svaku funkciju pojedinačno na primjeru organizacije Mlinar. U ovom istraživanju, fokusirat će se na analizu poslovnih funkcija

organizacije Mlinar, istražiti kako su funkcije podijeljene, kako se koordiniraju i doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva.

Cilj istraživanja ovog rada je sagledati kompleksnost i dinamiku poslovnih funkcija kao i doprinos boljem razumijevanju poslovnih funkcija i njihovoj ulozi u suvremenom poslovnom okruženju.

## 2. Metodologija rada

Metodologija rada opisuje predmet istraživanja te pristupe i metode korištene u njegovoj izradi. Fokus istraživanja usmjeren je na analizu poslovnih funkcija unutar organizacije Mlinar. Istražit će se kako su podijeljene funkcije u ovoj organizaciji. U svrhu pisanja ovog rada korišteno je nekoliko metoda kao što su analitička metoda, deskriptivna metoda i induktivna metoda te metoda intervjuiranja. Analitička metoda je metoda istraživanja koja se koristi za podjelu jedne cjeline na njene sastavne dijelove kako bi se svaki dio mogao detaljnije proučiti. U radu će se promotriti kako organizacija Mlinar posluje te proučiti svaka poslovna funkcija pojedinačno. Deskriptivna metoda je metoda istraživanja koja kao što joj riječ kaže opisuje predmet odnosno stanje stvari. Ova metoda se koristila u radu kako bi se opisale poslovne funkcije. Induktivna metoda je metoda kod koje se dolazi do zaključaka na temelju promatranja činjenica. U radu se koristila kako bi se došlo do zaključaka kako organizacija Mlinar posluje te ima li mjesta za poboljšanje poslovnih funkcija. Također metodom intervjuiranja poslužila je kako bi se saznale ključne informacije vezane uz samo poslovanje organizacije Mlinar. Intervjuiranje je obavljeno u više navrata s osobom koja vrši dužnost pod nazivom “Koordinator poslovnica” te je upućena u svaki bitan proces poslovanja. Osim s navedenom osobom, intervjuiranje je obavljeno i s nekolicinom radnika nižih pozicija u organizaciji kako bi se potvrdile tvrdnje iznesene u ovome radu. Također, bitno je napomenuti da su svi ispitanici potvrdili pristanak da se njihovi odgovori koriste za iznošenje informacija i podataka vezanih uz organizaciju Mlinar te je osigurana njihova anonimnost i privatnost. Isto tako obaviješteni su da, ako žele, mogu zatražiti informacije iz ovoga istraživanja.

### **3. Organizacija i poslovne funkcije**

Riječ organizacija ima nekoliko značenja i primjena, a definira se na temelju svoje svrhe. U ovom radu o organizaciji se govori kao o ekonomskom pojmu koji obuhvaća organizirane aktivnosti ljudi s svrhom ostvarivanja poslovnih ciljeva. Prema Sikavici i Novaku (1993), organizacija se općenito definira kao namjerno udruživanje ljudi sa svrhom efikasnog korištenja raspoloživih resursa za ostvarivanje specifičnih zadataka s minimalnim naporom, primjenjivo u različitim društvenim kontekstima.

#### **3.1. Poslovne funkcije u organizaciji**

Prema Sikavici i Novaku (1993), poslovne funkcije mogu se podijeliti na sljedeće kategorije:

1. razvojna funkcija,
2. funkcija istraživanja i razvoja proizvoda,
3. proizvodna funkcija,
4. nabavna funkcija,
5. prodajna funkcija,
6. funkcija upravljanja ljudskim potencijalima te
7. funkcija računovodstva.

Svaka od ovih funkcija ima svoju specifičnu svrhu i doprinosi uspješnom ostvarenju ciljeva organizacije na različite načine. Važno je da su sve funkcije međusobno povezane kako bi se što uspješnije postizalo dogovorene ciljeve. U sljedećim poglavljima pobliže će se objasniti uloga i važnost svake navedene poslovne funkcije u organizaciji.

##### **3.1.1. Razvojna funkcija**

Razvojna funkcija jedna je važnijih poslovnih funkcija, a osobito u današnjem užurbanom tempu napretka. Može se reći da se ova funkcija ponajviše brine o budućnosti poduzeća i ciljevima koje ono želi ostvariti. Razvoj poduzeća je potrebno predvidjeti u skladu s modernom tehnologijom i najnovijim saznanjima. Dakle, ova funkcija igra ključnu ulogu u dugoročnom uspjehu poduzeća kako bi organizacija održala konkurentnost. Prema Žugaju i

dr. (2004), razvojna funkcija je ključno povezana s procesom stvaranja novih proizvoda te kreiranje novih proizvoda zahtijeva implementaciju novih tehnoloških i proizvodnih procesa, što također utječe na razvoj organizacijskih kapaciteta. Za ostvarivanje uspješnog razvoja u poduzeću nužno je usmjeriti pažnju na kontinuirani napredak u područjima razvoja proizvoda, tehnologije i organizacije (Žugaj i dr., 2004). Osnovni zadatak ove funkcije je dakle, pronalaženje suvremenih rješenja koja će pospješiti proizvodnju novih proizvoda koja su u skladu s najnovijim trendovima.

Sikavica i Novak (1993) navode kako se zadatci studija razvoja dijele na:

- Tehničko-tehnološke zadatke koji obuhvaćaju praćenje, projektiranje i primjenu najnovijih tehnoloških i proizvodnih rješenja.
- Ekonomske zadatke koji uključuju upravljanje financiranjem, kontrolu troškova, pronalaženje potrebnih financijskih sredstava te ugovaranje radova.
- Programske zadatke koji obuhvaćaju ispitivanje tehnoloških i proizvodnih procesa, istraživanje znanstvenih dostignuća te izradu cjelokupnog plana razvoja.
- Operativne zadatke koji obuhvaćaju konkretizaciju plana razvoja kroz ugovaranje radova, kontrolu izvođenja te predaju postrojenja i radova na uporabu.

### 3.1.2. Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda

Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda služi kao ključni korak u razvoju i napretku proizvoda na tržištu, ali isto tako i lansiranju novog proizvoda na tržište. Kao osnovnu svrhu ove funkcije Sikavica i Novak (1993) navode potrebe razvoja novog proizvoda, poboljšanje starog proizvoda ili pronalaženje nove uporabne vrijednosti starog proizvoda. Istraživanje je dugotrajan proces i karakterizira visoki rizik.

U današnje je vrijeme većina informacija dostupna već jednim klikom putem interneta koji omogućuje brzo i lako dobivanje informacija koje će pomoći u istraživanju, dostupne su razne baze podataka, izvješća i sl. Svaki proces istraživanja izgleda drugačije. Budući da je funkcija istraživanja i studija proizvoda vrlo složen i kompleksan proces, prema Sikavici i Novaku (1993), istraživanje i razvoj proizvoda obuhvaća nekoliko ključnih koraka. Proces započinje generiranjem ideje za novi proizvod, nakon čega slijedi inicijalno istraživanje, uključujući pregled postojećih patenata. Potom se prelazi na preliminarnu fazu ili laboratorijsko testiranje.

Sljedeći korak je kreiranje proizvodnog plana, što može uključivati moguće partnerstvo s drugim tvrtkama. Nakon toga slijedi polu-industrijska proizvodnja, a završava se završnim usavršavanjem i oblikovanjem proizvoda. Ovi koraci zajedno čine složen proces koji vodi od početne ideje do završnog proizvoda.

Kao što su istakli Salamon i Matković (2009), razvoj novih proizvoda ključan je za opstanak organizacija i dugoročni financijski uspjeh na tržištu prehrambenih proizvoda. Istraživanje ponašanja potrošača u ranoj fazi razvoja omogućuje poduzećima prehrambene industrije da prepoznaju potencijalne prilike i primjene inovativnih modela istraživanja i razvoja te tehnološkog transfera. To ne samo da potiče konkurentsku prednost već i omogućuje prepoznavanje novih tržišnih pozicija za njihove proizvode.

Važno je da tvrtke i poduzetnici prepoznaju važnost uvođenja inovacija na tržište. Rajnović (2014) navodi kako Google alati kao što je „Google Trends“ danas pružaju snažnu podršku malim proizvođačima, pomažući im da donesu informirane odluke o razvoju svog poslovanja. Primjerice, istraživanje tržišta za rakiju provedeno u radu Rajnović (2014) sugerira da Hrvatska možda nije optimalno tržište za proizvodnju jakih alkoholnih pića, s obzirom na preferencije potrošača u hladnijim klimatskim uvjetima. Ovakva saznanja su ključna za menadžment prodaje i strateško odlučivanje, pružajući uvid u ponašanje potrošača na internetu i njihove odluke o kupnji (Rajnović, 2014).

Upitnici i ankete su efikasan alat za prikupljanje kvantitativnih podataka o ciljnoj skupini zbog svoje jednostavnosti i brzine prikupljanja velikog broja odgovora u kratkom vremenu. Ova metoda istraživanja je idealna za situacije gdje je važna anonimnost ispitanika te za istraživanja koja obuhvaćaju velike i raznolike uzorke. Međutim, nedostatak direktnog kontakta istraživača s ispitanicima može predstavljati ograničavajući faktor. To može rezultirati nejasnim odgovorima ili nesporazumima u tumačenju postavljenih pitanja, što može utjecati na kvalitetu prikupljenih podataka (Nahić, 2019).

Korisničko istraživanje je ključno tijekom dizajniranja proizvoda ili usluge jer pomaže u identificiranju problema, potvrđivanju ili opovrgavanju pretpostavki te u prepoznavanju potreba i karakteristika korisnika te osigurava da dizajn bude usmjeren na korisnika, što je bitno za uspjeh proizvoda i poboljšanje korisničkog iskustva (Nahić, 2019).

Prema Sikavici i Novaku (1999), ideja o novom proizvodu može doći iz različitih izvora informacija, bilo da je to unutar same organizacije, odnosno djelatnika, putem medija, sajмова, izložbi i slično, te je između niza ideja potrebno odabrati onaj pravi proizvod za koji se vjeruje da ima najveće šanse za uspjeh te kreće realizacija. U fazi preliminarnog istraživanja crtaju skice, prikupljaju podaci o sličnim ili istim proizvodima te da predprojektiranje, u nekim slučajevima i laboratorijsko istraživanje, obuhvaća samu izradu projekta dok se ne postigne željeni rezultat (Sikavica, Novak, 1999).

Razvoj plana proizvodnje važna je faza jer određuje što je sve potrebno za sam proces proizvodnje kao i način na koji će se on odvijati, pri čemu polu-industrijska proizvodnja u radionicama omogućuje kontrolu eventualnih izmjena, bilo da se radi o materijalima ili tehnologiji (Sikavica, Novak, 1999). Sikavica i Novak (1999) naglašavaju da konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda uključuje završne korekcije, a poštivanjem svih navedenih faza značajno se povećavaju izgledi da će finalni proizvod rezultirati željenim rezultatom, nakon čega započinje industrijski proces proizvodnje.

Unatoč izazovima poput nedostatka vremena ili novca, zanemarivanje korisničkog istraživanja može rezultirati proizvodima koji ne rješavaju korisničke probleme, nisu jednostavni za korištenje ili zbunjuju korisnike (Nahić, 2019). Stoga je važno provoditi korisničko istraživanje od početka procesa razvoja kako bi se dugoročno uštedio vrijeme, novac i trud, te osigurao razvoj proizvoda koji stvarno zadovoljavaju korisničke potrebe (Nahić, 2019).

### 3.1.3. Proizvodna funkcija

Kao osnovni zadatak proizvodne funkcije navodi se proizvodnja određenog proizvoda. Proizvodi se stvaraju u definiranoj količini, s određenom razinom kvalitete, u precizno određenom vremenskom okviru i uz minimalne troškove (Sikavica, Novak, 1999). Proizvodna funkcija ima složen i dinamičan zadatak. Od velike je važnosti da se dobro uskladi s ostalim poslovnim funkcijama kako bi sam proces proizvodnje neometano tekao. Dakle, može se reći da upravo proizvodna funkcija zauzima središnje mjesto i da ostale funkcije pospješuju njezinu realizaciju.



Kako se već navelo da je proizvodna funkcija složen i opsežan zadatak, proizvodna funkcija se može i podijeliti na korake. Primjerice, Sikavica i Novak (1999) razdvojili su proces proizvodnje u nekoliko ključnih koraka. Prvi korak je priprema proizvodnje nakon čega slijedi neposredna proizvodna faza, gdje se sirovine transformiraju u konačne proizvode. Zatim slijedi tehnička kontrola kako bi se osigurala visoka kvaliteta proizvoda koja je popraćena održavanjem. Kao zadnji korak navodi i zaštitu na radu koja je važna zbog sigurnosti radnika tijekom cijelog procesa. Prvi korak odnosno priprema proizvodnje služi za utvrđivanje svega potrebnoga za sam proces proizvodnje. Sljedeći korak je proces proizvodnje u kojem važnu ulogu igraju ljudi, oprema i materijal. Zatim slijedi tehnička kontrola koja podrazumijeva kontroliranje procesa proizvodnje po određenim karakteristikama i odgovaraju li proizvodi očekivanim. Održavanje podrazumijeva brigu o zgradama, strojevima, uređajima, alatima i sl. i omogućuje neometan rad poduzeća. Kao zadnji korak navodi se zaštita na radu koja uključuje brigu o sposobnosti i zdravlju radnika, ritmu rada, uvjetima rada i svemu što je potrebno da bi radni uvjeti zadovoljili radnike kako bi krajnji rezultat bio što bolji.

„Rezultat proizvodnje je proizvod, a proizvodnja je moguća samo uz neprekidno ulaganje elementarnih komponenata. Ponovno ulaganje tih komponenata moguće je samo onda ako se sredstva upotrijebljena u procesu proizvodnje, po završetku svakog procesa, ponovno vraćaju u proces u svom punom iznosu, tj. da se prodajom naplate od kupaca proizvoda“ (Žugaj i dr., 2004).

#### 3.1.4. Nabavna funkcija

Nabavna funkcija ili nabava se fokusira na dobavu robe ili usluga odgovarajuće kvalitete iz pouzdanih izvora, pravovremenu dostavu na traženu lokaciju i po odgovarajućoj cijeni. Ključni parametri su kvaliteta, cijena, količina, rok isporuke, dobavljač i lokacija (Cikač, 2019). Nabava u užem smislu obuhvaća sve operativne aktivnosti koje su dio procesa dobave potrebnih objekata. Nasuprot tome, nabava u širem smislu obuhvaća strategijske zadatke povezane s nabavom, koji značajno utječu na performanse i profitabilnost poslovnog sustava. S gledišta ciljeva, nabava se definira kao proces stjecanja materijala ili usluga odgovarajuće kvalitete, iz odgovarajućeg izvora, s pravovremenom dostavom na odgovarajuće mjesto, sve uz odgovarajuću cijenu (Krpan i dr., 2015).

Cikač (2023) ističe da je za učinkovito vođenje nabave ključno je uspostaviti proces koji obuhvaća šest ključnih koraka: definiranje potreba temeljem internih zahtjeva ili stanja zaliha, održavanje baze provjerenih dobavljača, evaluacija dobivenih ponuda radi odabira optimalnih uvjeta, izrada narudžbenica koje precizno specificiraju što, koliko, po kojoj cijeni, u kojem roku i kvaliteti, osiguranje pravovremene isporuke i usklađivanje dokumentacije i plaćanja računa s dobavljačima.

Postoje različiti načini strukturiranja organizacije nabave, poput podjele prema funkcijama, vrsti materijala, geografskim regijama ili kombinacije ovih pristupa. Ovakva fleksibilnost omogućuje velikim organizacijama da prilagode svoju nabavnu strategiju specifičnim potrebama i karakteristikama (Sikavica i Novak, 1999).

Nabavna funkcija može se na više načina podijeliti na nekoliko odvojenih zadataka. Prema Žugaju (2004) zadaci nabavne funkcije uključuju odabir najpovoljnijeg dobavljača ili ponude, praćenje rokova isporuke, prihvata i skladištenje materijala te vođenje inventara zaliha, dok prema Sikavici i Novaku (1993) nabavna funkcija može se promatrati kroz sljedeće zadatke:

- istraživanje tržišta nabave,
- provjeru i usklađivanje potreba za nabavom,
- izradu operativnih planova,
- evaluaciju ponuda,
- primanje i skladištenje materijala,
- nadzor nad rokovima isporuke.

Istraživanje tržišta nabave važan je zadatak jer je poznavanje tržišta dobavljača od velikog značaja za ispravan odabir materijala za proizvodnju koja će odgovarati zahtjevima poduzeća, a kasnije kupaca. Provjera i usklađivanje potreba za nabavom analiziraju stanje u skladištu i pregledavaju dostupnost materijala te njihove količine kako bi se izbjegli problemi s nedostatkom materijala ili pretrpanošću skladišta, dok izrada operativnog plana nabave materijala po određenim kategorijama kako bi poduzeće imalo uredniji i jasniji uvid u evidenciju materijala kako bi se spriječile eventualne poteškoće bilo da se radi o naručivanju ili nedostatku (Sikavica i Novak, 1999).

Evaluacija ponude važan je zadatak jer o njemu ovisi koji će se materijal naručiti. Ona uključuje pregled svih ponuda i okolnosti, kao što su cijena, kvaliteta i količina, kako bi se odabrao dobavljač koji najviše odgovara zahtjevima (Sikavica i Novak, 1999). Primanje i skladištenje materijala obuhvaća pregled dostavljenih materijala kako bi se osiguralo da naručeni materijal odgovara dostavljenom, a nadzor nad rokovima isporuke osigurava pravovremenu isporuku materijala kako bi se izbjegli problemi u proizvodnji ili s troškovima (Sikavica i Novak, 1999).

Kako bi nabava bila efikasna i uspješna potrebno ju je dobro strukturirati koristeći ključne organizacijske načele. Prema Krpanu i dr. (2015), načelo ekonomičnosti naglašava potrebu da organizacija nabave nadmaši svoje troškove resursa te ostvari veći izlaz nego ulaz. Također naglašava da je prilagodljivost ključna za prilagodbu nabavne strategije promjenjivim uvjetima, što osigurava njenu stabilnost i djelotvornost te da načelo kontinuiteta potiče kvalitativni razvoj organizacije nabave dugoročno, zadržavajući dobre prakse koje su se pokazale uspješnima. Transparentnost organizacije osigurava jasnoću u zadacima, ovlastima i odgovornostima, što olakšava otklanjanje nedostataka i kontinuirano unaprjeđivanje, a raščlanjivanje i sinteza zadataka omogućuju strukturiranje organizacije nabave prema specifičnim ciljevima i detaljnoj analizi svakog zadatka, čime se osigurava njihova efikasna izvedba (Krpan i dr., 2015).

### 3.1.5. Prodajna funkcija

Prema Hrvatskoj Enciklopediji (2024), prodaja je dvostrano obvezujući ugovor, koji se temelji na dogovoru stranaka, pri čemu sama predaja stvari nije čin sklapanja ugovora, već ispunjenje ugovorne obveze. Obično je komutativan i neformalan, osim u posebnim slučajevima poput prodaje nekretnina, prodaje s obročnim otplatama ili drugih situacija predviđenih zakonom. U poslovnom svijetu, često se sklapa kao ugovor po pristupu. Prodaja je kauzalni ugovor jer jasno pokazuje pravnu svrhu obveze između stranaka, kao što su stjecanje prava vlasništva ili drugog prava.

Osnovni zadatak prodajne funkcije je prodaja proizvedenih proizvoda ili pružanje usluga. Prema Sikavici i Novaku (1999), prodajna funkcija pretvara proizvode u novac i dostavlja ih

krajnjem potrošaču te je važna zbog činjenice da omogućuje sredstva potrebna za novu proizvodnju i nastavljanje uspješnog poslovanja poduzeća. „Globalni je zadatak prodajne službe u proizvodnoj organizaciji-pravodobna i maksimalno povoljna prodaja proizvedene robe“ (Sikavica, Novak, 1999). Globalni zadatak, kako ga opisuju Novak i Sikavica (1999), podrazumijeva niz manjih zadataka, uključujući: pripremu prodaje, istraživanje tržišta, ekonomsku promociju, izradu ponude te skrb o proizvodima nakon prodaje. Priprema prodaje podrazumijeva percipiranje mjesta koje poduzeća zauzima na tržištu, tko su potencijalni kupci tog proizvoda te pokušava pripremiti proizvode za što uspješniju prodaju. Istraživanje tržišta obuhvaća sakupljanje podataka s ciljnog tržišta o preferencijama potrošača. Ekonomska promidžba je obavještavanje potrošača o proizvodu s ciljem upoznavanja potrošača s proizvodom, njegovim prednostima i poticanju na kupnju istog. Važnu ulogu u prodajnoj funkciji igra marketing. Davanje ponude radi se sa svim potrebnim informacijama o proizvodu koji mogu zainteresirati kupca i potaknuti ga na kupnju. To predstavlja prvi korak u uspostavljanju odnosa s kupcem. Briga o proizvodima nakon prodaje može uključivati rješavanje reklamacija, pružanje garancija i slične usluge. Ovo je također važan dio jer u slučaju nezadovoljstva kupca potrebno je pokazati razumijevanje i ponudi novi proizvod ili popravak kako bi kupac na kraju ipak bio zadovoljan.

Razvoj i efikasnost prodajne funkcije ključni su za uspješno poslovanje organizacije. Uz prodajnu funkciju u izvorima se često spominje i marketing. Prema Žugaju i Schattenu (2005), uspješna prodajna funkcija ključna je za učinkovito djelovanje funkcije marketinga. Dok prodajna funkcija može samostalno operirati, za postizanje uspješne prodaje i pozitivnih financijskih rezultata, nužno je dobro usklađivanje i sinergija s funkcijom marketinga.

### 3.1.6. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima (kadrovska funkcija)

„Ispunjavanje proizvodnih zadataka svakog poduzeća uvjetovano je nizom čimbenika, od kojih čovjek i njegovo iskustvo imaju presudnu ulogu“ (Sikavica, Novak, 1999). Ljudski potencijali zauzimaju posebno mjesto u svakom poduzeću, uz pomoć sredstava za proizvodnju izvršavaju zadatke poduzeća. Ljudski potencijal čini živi faktor organizacije koji ulaže svoje stečene vještine, znanja i sposobnosti da bi pridonijeli ostvarivanju ciljeva poduzeća. Poduzeće raspodjeljuje radnike na zadana radna mjesta koja mu najviše odgovaraju s obzirom na znanja i vještine koje posjeduje. Kao i svaka do sada, i ova funkcija ima svoje

zadatke koje su Novak i Sikavica (1999) podijelili na: provođenje analize trenutnog stanja i predlaganje planova za zaposlenike, osiguranje i integracija potrebnih kadrova, poticanje osobnog razvoja zaposlenika, briga o njihovom životu i radu, osiguranje potpune informiranosti kolektiva te organizacija obrazovanja za zaposlenike.

Prema Financa.ba (2022), strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća sedam glavnih funkcija koje su ključne za uspjeh poduzeća: planiranje ljudskih potencijala, pribavljanje i selekcija zaposlenika, obuka i razvoj zaposlenika, nagrađivanje, upravljanje uspješnošću, odnosi sa zaposlenicima. Svaka od ovih funkcija je složena i ima za cilj doprinijeti efikasnosti i konkurentnosti poduzeća. U praksi, poduzeća biraju kombinaciju praksi ljudskih potencijala koje najbolje odgovaraju njihovoj strategiji i ciljevima. Važno je da te prakse budu usklađene s poslovnom strategijom poduzeća kako bi se osigurala optimalna izvedba i razvoj zaposlenika (Financa.ba, 2022).

### 3.1.7. Financijska (računovodstvena) funkcija

Svako poduzeće kojem je cilj ostvarenje pozitivnih poslovnih rezultata mora imati dobro i kvalitetno organiziranu financijsku funkciju. Prema Sikavici i Novaku (1999), osnovni zadatak financijske funkcije je osigurati poduzeću dobitak, dakle brine o svim vrstama financija poduzeća, kao što su plaćanje računa, plaćanje poreza, dogovora oko cijena, sastavljanje financijskih izvještaja i tome slično. Sikavica i Novak (1999) klasificirali su zadatke financijske funkcije na sljedeće načine: osiguranje izvora financiranja, analizu financijskih izvještaja, praćenje tržišne vrijednosti poduzeća, upravljanje naplatom potraživanja i isplatom obveza, odobravanje i upravljanje kreditima te vođenje poslovnih evidencija

## 3.2. Poslovne funkcije organizacije „Mlinar“

Mlinar Grupa je najveća pekarska grupacija u Adria regiji sa sjedištem u Zagrebu, koja zahvaća tržište od 16 milijuna stanovnika te sinergijom Mlinar Hrvatska, Slovenija, BiH i Srbija broji oko 330 prodajnih mjesta (Mlinar, 2024). Njihova osnovna djelatnost je proizvodnja i prodaja pekarskih proizvoda, a zahvaljujući prepoznatljivoj kvaliteti i svježini,

Mlinar već više od 100 godina zadržava povjerenje i lojalnost kupaca, osiguravajući dnevne potrebe svojih poslovnica iz četiri pekarska pogona u Zagrebu, Osijeku, Šibeniku i Poreču (Mlinar, 2024).

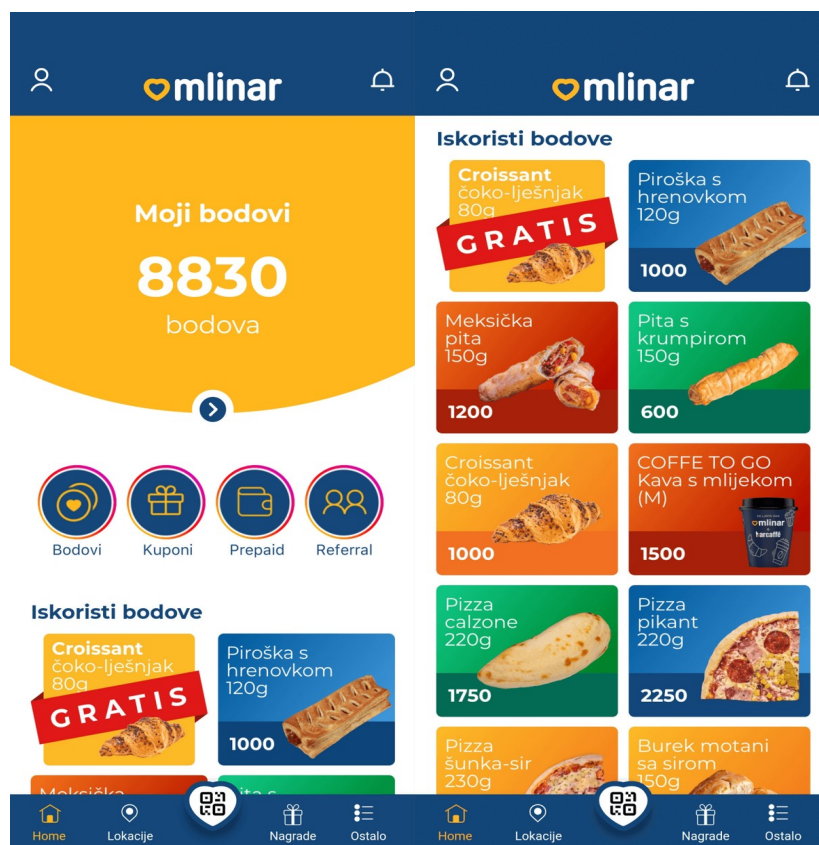
U okviru istraživanja provedenog za potrebe završnog rada, korišten je nestrukturirani intervju kao glavna metoda prikupljanja podataka. Cilj intervju bio je otkrivanje relevantnih informacija vezanih uz organizaciju Mlinar, koje bi se mogle koristiti za analizu i interpretaciju u završnom radu. Intervjui su bili nestrukturirani, što je omogućilo fleksibilan i prirodan tijek razgovora s ciljem prikupljanja dubljih i detaljnijih informacija. Ova vrsta intervju odabrana je kako bi se omogućilo sudionicima da slobodno izraze svoje stavove, iskustva i uvide o različitim aspektima organizacije. Tijekom intervju postavljana su pitanja koja su se odnosila na različite aspekte poslovanja organizacije, kao što su: koje dobavljače sirovina koriste za određene sirovine, kako zbrinjavaju otpad, koliko se sirovina okvirno potroši na tjednoj bazi, tko sve sudjeluje u tjednim sastancima za donošenje bitnih poslovnih odluka te kako funkcionira hijerarhijska struktura. Ova pitanja su služila kao temelj za daljnju diskusiju, a sudionici su imali slobodu da odgovaraju u skladu sa svojim znanjem i iskustvima. Intervjuima su prisustvovali različiti članovi organizacije, uključujući nekoliko običnih radnika na pultu, jednog pekara te voditeljicu s titulom "Kordinator poslovnica". Ova raznolikost sudionika omogućila je prikupljanje širokog spektra perspektiva unutar organizacije. Intervjui su provedeni licem u lice, što je omogućilo stvaranje povjerljivog odnosa između intervjua i sudionika, čime su se dobile detaljnije i otvorenije informacije. Prikupljeni podaci su analizirani kvalitativno, uz fokus na specifične teme koje su se pojavile tijekom intervju, što je omogućilo dublje razumijevanje određenih aspekata poslovanja organizacije te njihovu primjenu u kontekstu završnog rada.

### 3.2.1. Razvojna funkcija

Vizija Mlinara je proizvoditi i prodavati pekarske proizvode najviše kvalitete. Mlinar redovito ulaže sredstva na razvoj i unaprjeđenje proizvodnje svojih proizvoda. Pekare posjeduju moderna rashladna sredstva, komore za fermentaciju, silose za čuvanje zalihe sirovina za proizvodnju, moderne peći u koje redovito ulažu kako bi se proizvodi pekli što kvalitetniji, a ujedno i olakšali posao prodavačima. Redovito se servisira i unaprjeđuje oprema. Posjeduju skladišta koja zadovoljavaju kriterije da bi proizvodi održali visoku kvalitetu. Također, važan

dio, onaj vizualni, Mlinar brine da svaka poslovница bude uredna i suvremeno opremljena te često otvara vrata na novim lokacijama. U današnjem vremenu, neizostavno je imati *web* stranicu. Mlinar ima svoju *web* stranicu preko koje se odrađuje *web* prodaja kao i narudžba torti i kolača. Potrošači imaju mogućnost birati između niza različitih vrsta torti te po želji dodati natpis ovisno o prigodi za koju trebaju proizvod, odnosno tortu.

Na taj način kupci naruče tortu online na datum po želji, a pakuje svježe izrađenu u najbližoj Mlinarovoj poslovnici. Za svakog novog kupca koji se prijavi na *web* stranicu, Mlinar je priredio 10% popusta dobrodošlice. Isto tako, prateći sadašnje trendove, neizostavna je i Mlinar aplikacija. Nudi razne pogodnosti, besplatan *croissant* za prvu kupnju, odnosno instaliranje aplikacije. Svakom kupnjom, skupljaju se bodovi, koji se kasnije mogu zamijeniti za proizvod po izboru.



Slika 1. Sakupljanje bodova u mlinaru

(Izvor: <https://app.mlinar.hr/>)

### 3.2.2. Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda

Budući da se radi o pekarskim proizvodima, teško je reći što je poželjno ili kao što je slučaj s modnom industrijom i praćenjem trendova. Kada se osmisli novi proizvod koji se planira lansirati na tržište, potrebno je na temelju analize prošlih sličnih proizvoda procijeniti hoće li se uspješno prodavati. Ako procjena pokaže da proizvod ima potencijal za uspjeh, kreće se s lansiranjem na tržište. Nakon lansiranja, kontinuirano se prate podaci o prodaji i analiziraju kako bi se osiguralo da proizvod ostvaruje očekivane rezultate te kako bi se, po potrebi, mogle poduzeti korektivne mjere za poboljšanje. Neki proizvodi u nekim regijama Hrvatske se bolje prodaju nego u ostalim regijama. Različite vrste kruhova i peciva se prodaju u Dalmaciji, Istri, Slavoniji i Zagrebu. Mlinar ima širok asortiman proizvoda što omogućuje da u svakoj regiji nudi one pekarske proizvode koji su poželjni. Praćenjem ciljanog tržišta, Mlinar je dobio uvid da se u Istri i Dalmaciji bolje prodaju kruhovi sa sjemenkama, kukuruzni i tome slični, a u Slavoniji i Zagrebu domaći kruh te bijela vrsta kruha. Da bi Mlinar osigurao uspješnu prodaju svojih proizvoda, održavaju se tjedni sastanci na kojima sudjeluju direktor maloprodaje, analitički tim i marketinški tim. Na tim sastancima se prezentiraju tjedna izvješća, analiziraju postignuti rezultati te planiraju daljnje aktivnosti. Direktor maloprodaje iznosi svoje viđenje trenutne situacije i ključne ciljeve za nadolazeći tjedan, dok analitički tim pruža detaljne podatke i analize prodajnih rezultata, tržišnih trendova i ponašanja kupaca. Marketinški tim prezentira uspješnost trenutnih kampanja, predlaže nove marketinške strategije i aktivnosti te razmatra povratne informacije s tržišta. Cilj ovih sastanaka je uskladiti sve timove kako bi se postigli optimalni poslovni rezultati i poboljšala učinkovitost poslovanja. Prati se količina prodanih proizvoda, ali i upiti kupaca za određeni proizvod, odnosno, prati se tjedna potražnja. Na sastanku se daju prijedlozi ovisno o potražnji, kao i posebne tjedne ponude koje Mlinar često nudi, određeno pecivo plus određeno piće za manji iznos ako se kupi zajedno. Takve ponude se rade u slučajevima onih proizvoda koji nešto slabije prolaze. Postoje i slučajevi pekarskih proizvoda koje je Mlinar uveo, a da nisu bili uspješni kod potrošača, iako se očekivalo da imaju potencijala. Ponekad je dovoljno samo izmijeniti proizvod, a ponekad proizvod uopće ne izaziva interes potrošača. U takvim slučajevima neuspjeha proizvoda, on se povlači s tržišta.

Novije generacije imaju drugačiju perspektivu o hrani nego one nešto starije, a Mlinar i to uzima u obzir i prilagođava proizvode. Mlinar, kao vodeći proizvođač pekarskih proizvoda,



implementirao je međunarodno priznate sustave kvalitete kao što su ISO 9001, HACCP i IFS, osiguravajući vrhunsku kvalitetu i sigurnost svojih proizvoda. Osim toga, kako bi bili dostupni širokom spektru potrošača, njihovi proizvodi nose Kosher i Halal certifikate, što znači da su pripremljeni u skladu s religijskim pravilima Tore i Kurana. Ovi certifikati potvrđuju da su Mlinarovi proizvodi prikladni za konzumaciju osobama koje slijede židovske i muslimanske prehrabene zakone, čime se dodatno naglašava posvećenost Mlinara zadovoljavanju potreba svojih kupaca (Mlinar, 2024).

### 3.2.3. Nabavna funkcija

Mlinarova glavna djelatnost je proizvodnja i prodaja pekarskih proizvoda, ali da bi to bilo moguće, potrebno je nabaviti sirovine za proizvodnju. U okviru nabavne funkcije poduzeća Mlinar, dobavljači igraju ključnu ulogu jer poduzeće ovisi o raznolikim sirovinama i materijalima koji su neophodni za njegovu proizvodnju. Mlinar surađuje s brojnim dobavljačima, uključujući dobavljače prehrambenih proizvoda, kao što je Pik Vrbovec od kojeg se nabavljaju mesni proizvodi, te dobavljače neprehrambenih proizvoda poput Saponije, koja opskrbljuje kemikalijama potrebnim za različite proizvodne procese. Za kvalitetnu proizvodnju, koristi pravovremene i pouzdane dobavljače.

Potrebno je osigurati neprekidnu opskrbu sirovinama visoke kvalitete. Mlinar ima pouzdane dobavljače osnovnih sirovina iz Austrije, Bosne i Hercegovine, Nizozemske, Francuske, ali i Hrvatske, a ostale sirovine pribavljaju preko raznih posrednika. Osim toga, kada je riječ o brašnu, Mlinar se oslanja na više dobavljača zbog velike potražnje i varijabilnosti u kvaliteti sirovina. Ova dinamika može otežati praćenje zaliha i upravljanje narudžbama, pa se poduzeće redovito analizira i optimizira svoje nabavne procese kako bi osiguralo kontinuitet opskrbe i minimiziralo rizik od zastoja u proizvodnji.

Također, Mlinar je predan održivom poslovanju, pa je uspostavljen sustav za upravljanje otpadom koji uključuje reciklažu svih ostataka materijala, uključujući papir, sirovine i najlon.

### 3.2.4. Proizvodna funkcija

Zadatak proizvodne funkcije Mlinara je proizvesti dovoljnu količinu proizvoda za svoju distribucijsku mrežu. Mlinar ima raspoređena četiri proizvodna pogona u Hrvatskoj, u Zagrebu, Šibeniku, Osijeku i Poreču. Svaki od gradova, odnosno proizvodnih pekarskih pogona, ima svoju mrežu, područje koje obuhvaća gdje šalje zamrznute proizvode.

U navedene pogone dolaze sirovine, poput brašna, kvasca, ulja i slično, te Mlinarovi pekari prave proizvode koje zamrznu i šalju u poslovnice. Mlinarovi vozači, u noćnim satima dovoze naručene zamrznute proizvode iz pogona u poslovnice. U svakoj poslovnici postoje peći i rashladni uređaji. Prodavači u Mlinarovoj poslovnici svakog dana peku svježa peciva i kruhove. Za proizvodnju svojih proizvoda Mlinar koristi kvalitetne i svježe sastojke kako bi ostao vodeći pekarski *brend*.

Mlinar je postigao značajne uspjehe u proširenju svojih proizvodnih kapaciteta i jačanju svoje pozicije na europskom tržištu. Godine 2011. Mlinar je otvorio proizvodni pogon u Zagrebu, koji je postao najveći pekarski proizvodni i distributivni centar u ovom dijelu Europe. Ovaj centar omogućio je Mlinaru da značajno poveća svoju proizvodnu učinkovitost i proširi svoju mrežu distribucije, osiguravajući vrhunske pekarske proizvode širokom broju potrošača (Mlinar, 2024).

Već 2014. godine, Mlinar je napravio još jedan veliki iskorak otvaranjem najsuvremenije tvornice u Osijeku, specijalizirane za proizvodnju bureka i *pizza*. Ova tvornica, sa svojim impresivnim kapacitetom proizvodnje od 100 milijuna bureka i 40 milijuna *pizza* godišnje, postavila je nove standarde u industriji. Opremljena najnovijom tehnologijom, omogućila je Mlinaru da zadovolji rastuće tržišne potrebe te proširi svoju ponudu visokokvalitetnih proizvoda na nacionalnom i međunarodnom nivou (Mlinar, 2024).

Ova dva ključna ulaganja ne samo da su osnažila Mlinarovu poziciju na tržištu već su i doprinijela gospodarskom razvoju regije, stvarajući brojna radna mjesta i unapređujući lokalnu ekonomiju. Mlinar nastavlja graditi svoju reputaciju na temeljima inovacije, kvalitete i predanosti svojim kupcima, potvrđujući svoju ulogu lidera u pekarskoj industriji. Osim tih pogona u Zagrebu i Osijeku, da bi olakšao distribuciju, Mlinar otvara nove proizvodne pogone u Poreču i Šibeniku. S tim kreće modernizacija proizvodnje i širenje asortimana (Mlinar, 2024).



Slika 2. Novi pogon u Mlinaru

(Izvor: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/mlinar-otvorio-pogon-vrijedan-40-milijuna-eura-20130924>)

### 3.2.5. Prodajna funkcija

Prodaja kao važna funkcija svakog poduzeća pa tako i Mlinara, omogućuje sredstva za novu proizvodnju i stvara prihode poduzeću. Stoga je važno da bude dobro osmišljena kako bi privukla i zadržala potrošače. Mlinar ima dobro osmišljene strategije prodaje.

Jedan od načina prodaje pekarskih proizvoda Mlinara je naravno u poslovnici. Mlinar ima u većini gradova i po nekoliko poslovnica. Nalaze se na atraktivnim mjestima na kojima se u danu kreće većina stanovništva i turista. Na to se odnose škole, fakulteti, bolnice i trgovine. Svaka je moderno uređena na isti način i što je vrlo važno za prehrambene proizvode, uređna. Prodavačice imaju uniforme s oznakama Mlinara, ne klasične boje za pekarnice, tamno plave s istaknutim žutim logom. Drugi način prodaje je *web* prodaja. Mlinar ima svoju internetsku stranicu koja vodi do *web shopa*, na kojemu je moguće naručiti svježe pečene torte ili kolače za datum po želji kupca. S prijavom na *web shop*, Mlinar je omogućio 10% popusta svakom novo registriranom kupcu. Često nude razne pogodnosti kako bi poboljšali ukupnu prodaju. Svaki tjedan izdaju novu posebnu tjednu ponudu na određene pekarske proizvode po sniženoj cijeni ili artikle 1+1. Kako bi poboljšali prodaju torti, Mlinar je osmislio „torte mjeseca“. Tako je svaki mjesec druga torta snižena za 30%. Za vrijeme blagdana sve torte i kolače nude po

nižim cijenama što rezultira znatno većom prodajom i ostvarenim prometom u tim mjesecima. Ponedjeljkom, srijedom i subotom za umirovljenike imaju 10% popusta na ukupan iznos. Tom ponudom privukli su stariju skupinu potrošača. Kako bi privukli potrošače mlađe dobne skupine ili zaposlene ljudi kojima nedostaje vremena, ponedjeljkom su uveli pogodnost besplatne kave za van (engl. *Coffee to go*) po odabiru kupca uz kupnju veću od dva eura. Oglašavaju se na svim platformama. Imaju svoje mjesto na ulicama na *billboardima*, oglase na radiju, televiziji i društvenim mrežama gdje oglašavaju svoje posebne ponude.

### 3.2.6. Financijska funkcija

Financijska funkcija u poduzeću Mlinar osigurava stabilnost i efikasno upravljanje financijskim resursima te obuhvaća važne aktivnosti kao što su planiranje i analiza financijskih tokova, upravljanje troškovima te kreiranje financijskih izvještaja. Financijska funkcija Mlinara sastoji se od računovodstva i odjela za obračun plaća te je odgovoran za izradu proračuna, praćenje prihoda i rashoda, te osiguravanje likvidnosti poduzeća. Osim toga, ova funkcija obuhvaća upravljanje rizicima i kontrolu troškova, kako bi se osiguralo optimalno korištenje resursa i smanjili potencijalni financijski gubici.

Mlinar d.d. osnovan je 1903. godine kao „Prvi križevački paromlin i paropila Hinko Švarc i sinovi“ u Križevcima. Tek 1993. godine Mlinar postaje dioničko društvo tijekom pretvorbe. Većinski vlasnik je investicijski fond Mid Europa sa sjedištem u Londonu od ljeta 2019. godine, dok je Mato Škojo, dosadašnji vlasnik i predsjednik Uprave, suvlasnik kompanije. Mlinar se bavi proizvodnjom i prodajom pekarskih proizvoda u maloprodaji i veleprodaji (Mlinar, 2024). Poduzeće u 100%-tnom vlasništvu ima Mlinar Slovenija u Sloveniji, Mlinar BiH u Bosni i Hercegovini te Hleb i kifle u Srbiji te je Mlinar grupa najveća grupacija vezana uz pekarske proizvode i proizvodnju u Adria regiji. Posluju na preko 330 prodajnih mjesta u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH te Srbiji. Poslovanje Mlinara utemeljeno je na financiranju iz kredita denominiranog u stranim valutama, što je rezultiralo utjecaju tečajnih razlika i promjenama kamatnih stopa. Prema objavljenim financijskim izvještajima, može se zaključiti da Mlinar uspješno posluje. Kroz tri godine, od 2021. do 2023. bilježi znatan porast ukupnih prihoda. 2023.godine ukupni prihodi iznose 142.118.456,39 EUR, a ukupni rashodi 137.624.515,80 EUR te isto tako ostale detalje moguće je vidjeti na slici 4 (Company wall: Mlinar pekarska industrija d.o.o, 2024). Prema podacima dostupnim na *web* stranicama

Mlinara, ukupan prihod Mlinar Grupe prelazi više od 138 milijuna eura koji je ostvaren kroz vlastitu prodajnu mrežu, veleprodaju te izvoz na više od 20 tržišta (Mlinar, 2024).

	2021	2022	2023
Ukupni prihodi	90.693.503,59	120.573.839,40	142.118.456,39
Ukupni rashodi	88.120.116,62	118.798.423,65	137.624.515,80
Dobitak/gubitak	2.573.386,97	1.097.095,36	3.309.895,93
Kapital	11.953.504,52	13.028.875,31	16.340.050,91
Sredstva	121.917.025,13	127.620.956,67	126.351.579,27
Kratkoročne obaveze	17.590.534,31	23.864.045,52	34.744.110,60
Dugoročne obaveze	90.538.681,78	85.835.087,00	70.904.632,88
Potraživanja od kupaca	7.027.518,48	11.676.080,70	11.303.245,30
Tekući omjer	1,61	1,39	0,93
Dani naplate potraživanja	30,52	37,45	30,41
Prosječna bruto plaća po zaposlenom	1.019,51	1.113,41	1.261,51
Broj zaposlenih	1.855,00	2.027,00	2.048,00

Slika 3. Prikaz financijskog sažetka

(Izvor: <https://www.companywall.hr/tvrtka/mlinar-pekarska-industrija-doo/MM19bwjY>)

### 3.2.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

U sedam proizvodnih pogona, Mlinar broji više od 2000 zaposlenika. Prema Fininim podacima, Mlinar je prvi po broju zaposlenih, ali i prihodima u pekarskoj industriji. Prosječna bruto plaća zaposlenika u 2023. godini je iznosila 1.261,51 EUR. Svjestan važnosti i uloge ljudskog resursa, Mlinar brine o svojim zaposlenicima i ulaže sredstva u njih. Omogućuje svojim zaposlenicima obuke koje su vezani za posao, ali i zdravlje i sigurnost. Postoje specijalne obuke koje pripremaju zaposlenike za posao na određenom radnom mjestu. Prije primanja na posao, svaki djelatnik prolazi kroz osmišljenu edukaciju u trajanju jedan do dva mjeseca kao i zaštitu na radu s obzirom da se radi s opremom s kojom je lako podlijeći ozljedama. Mlinar stavlja naglasak na zajednički rad i rast. Primjer kako to rade je stimulacija. U timskom duhu u svakoj poslovnicima, trude se poboljšati prodaju na mjesečnoj bazi, te nakon ostvarenog zadanog iznosa, svi djelatnici te poslovnicima dobivaju bonus na plaću. Za blagdane također dobivaju bonuse na plaću, ali i njeguju međuljudske odnose kroz organizirane večere

i druženja svih slojeva zaposlenika Mlinara, kako bi se svaki zaposlenik firme, neovisno bio prodavač, vozač ili direktor, osjetio jednako važan.

## 4. Rasprava

U svakodnevnom poslovnom svijetu, organizacije se susreću s brojnim izazovima u kojima se trude ostvariti pozitivan poslovni rezultat i održati konkurentnost. Kako bi ostvarile poslovne ciljeve, organizacije moraju pravilno rasporediti i upravljati poslovnim funkcijama. Prema Sikavici (2011), svaka organizacija ima ključne poslovne funkcije, uključujući funkciju istraživanja i razvoja proizvoda, nabavnu funkciju, razvojnu funkciju, financijsku funkciju, prodajnu funkciju, proizvodnu funkciju te funkciju upravljanja ljudskim resursima. Međutim, te funkcije se razlikuju po načinu na koji su strukturirane i implementirane unutar organizacije. Ovisno o specifičnostima i ciljevima organizacije, svaka od ovih funkcija može imati različite prioritete i metodologije rada. Također, veličina organizacije može značajno utjecati na kompleksnost i opseg svake poslovne funkcije. Unatoč tim razlikama, sve funkcije zajedno doprinose postizanju strateških ciljeva organizacije. To je prikazano na primjeru organizacije Mlinar.

Poduzeće poput Mlinara, koji je lider u pekarskoj industriji u proizvodnji i prodaji pekarskih proizvoda, taj zadatak uspješno obavlja što se očituje u lojalnosti potrošača i profitu poslovanja. Zbog svoje prepoznatljive kvalitete i svježine proizvoda, već više od 100 godina uspješno zadržava poziciju lidera. Mlinar ima pomno razrađene poslovne funkcije, svakoj daje jednaku vrijednost i pozornost. Započinje s funkcijom istraživanja i analize proizvoda, koja se koristi na tjednim sastancima kako bi se otkrilo što tržište zapravo želi. Širokim asortimanom nastoji ugoditi različitim tržištima i preferencijama. Izbacuje nove proizvode, poboljšava kvalitete trenutnih proizvoda, ali i izbacuje iz ponude ono što kupci ne žele.

Kroz razvojnu funkciju, Mlinar nastoji pratiti današnjicu, kroz *online* kupovinu i aplikacije. Nudi razne pogodnosti i radi na kvaliteti svojih proizvoda kroz razvoj i unaprjeđenje proizvodnje i opreme. Proizvodnu funkciju Mlinar je nadgradio kroz moderne proizvodne pogone i implementaciju sustava ISO 9001, HACCP i IFS. Važnost prodajne funkcije Mlinar je pokazao kroz moderne poslovnice na atraktivnim mjestima, online kupovinu, posebne ponude. Veliku pozornost je također dao oglašavanju što se očituje kroz *billboarde*, oglase na televiziji, društvenim mrežama i sl. Kroz financijsku funkciju i pozitivan poslovni ishod vidi se da Mlinar uspješno posluje s obzirom na ostvareni profit. Među svim funkcijama, nije

zaboravio ni na svoje ljudske resurse kojima daje naglasak na zajednički rad i rast kroz edukacije ili stimulacije. Svaka funkcija dobro je razrađena kao i koordinacija među njima što rezultira uspjehom poslovanja ove organizacije.

Proizvodnja tradicionalnih delicija na visokotehnološki način pomaže u očuvanju jedinstvenog okusa i kvalitete i omogućuje širenje tržišta te izvoz u inozemstvo.



## 5. Zaključak

Poslovne funkcije su skupine povezanih radnih zadataka ili aktivnosti s ciljem uspješnog obavljanja zadatka organizacije. Poslovne funkcije obuhvaćaju sedam ključnih područja: istraživanje proizvoda, razvoj, nabavu, proizvodnju, prodaju, financije i upravljanje ljudskim resursima. Iako su organizacije jedinstvene, sve se oslanjaju na ove temeljne poslovne funkcije te je za postizanje njihovog uspješnog poslovanja ključno uspješno izvršavanje i koordinacija ovih funkcija. Svrha ovog završnog rada bila je prikazati poslovne funkcije na konkretnom primjeru organizacije Mlinar.

Organizacija Mlinar vodeća je pekarska grupacija u Adria regiji koja proizvodi i prodaje pekarske proizvode. Njihova pekarska priča traje više od pola stoljeća. Vrhunskom kvalitetom, inovativnim pristupom i kontinuiranim širenjem asortimana, Mlinar održava poziciju lidera u pekarskoj industriji. S obzirom na financijsku situaciju i lojalnost svojih potrošača može se reći da uspješno radi na svojoj viziji poslovanja. Za Mlinar, ali i svako poduzeće koje želi uspješno poslovati, važno biti u koraku s vremenom u kojem se posluje, kontinuirano poboljšavati tehnologiju i način rada, optimizirati troškove, raditi na povećanju prodaje. Ključno je pratiti želje i preferencije tržišta, proizvoditi proizvode visoke kvalitete s modernom opremom, nuditi proizvode po povoljnim cijenama, oglašavati se na danas vrlo korištenim društvenim mrežama. Mlinar ima dobro razvijene poslovne funkcije, no kako bi održao konkurentsku prednost bitno je nastaviti ih razvijati što će mu omogućiti jačanje i ostvarivanje dugoročnih ciljeva te na kraju uspješan rezultat.

## Literatura

1. Bazala, A. (1991). *Istraživanje tržišta - metode i područja istraživanja*. Zagreb: Velebit – Velegraf.
2. Cikač, N. (2019). Organizacija nabave - Kako organizirati nabavu u poduzeću - Cronata blog. [online] Dostupno na: <https://natasa-cikac.eu/organizacija-nabave/> [Pristupljeno 25.06.2024.].
3. Cikač, N. (2023). Nabava je ključan proces u kreiranju strategije poduzeća. [online] PODUZETNIK. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/novac/nabava-je-kljucan-proces-u-kreiranju-strategije-poduzeca/> [Pristupljeno 25.06.2024.].
4. Company Wall (2024). Mlinar pekarska industrija d.o.o. [online] Dostupno na: <https://www.companywall.hr/tvrtka/mlinar-pekarska-industrija-doo/MM19bwjY> [Pristupljeno 03.05.2024.].
5. Financa.ba (2022). Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima - Financa. [online] Dostupno na: <https://financa.ba/funkcije-upravljanja-ljudskim-potencijalima/> [Pristupljeno 25.06.2024.].
6. Horvat, S. (2007). Jozo Previšić i Đurđana Ozretić Došen (urednici): "Osnove marketinga". *Market-Tržište*, 19(2), 267-269. [online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/33647> [Pristupljeno 24.06.2024.].
7. Hrvatska enciklopedija (2020). Organizacija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. [online] Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/organizacija> [Pristupljeno 24.6.2024.].
8. Hrvatska enciklopedija (2024). Prodaja. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. [online] Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/prodaja> [Pristupljeno 28.7.2024.].
9. Krpan, Lj., Varga, D. i Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*, 9(3), 327-336. [online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/146256> [Pristupljeno 24.06.2024.].
10. Mlinar (2024). [online] Dostupno na: <https://mlinar.hr/> [Pristupljeno 03.05.2024.].
11. Nahić, E. (2019). Korisničko istraživanje: kako istražiti potrebe korisnika i unaprijediti njihovo iskustvo? [online] Apsolon. Dostupno na: <https://apsolon.com/korisnicko-istrazivanje-kako-istraziti-potrebe-korisnika-i-unaprijediti-njihovo-iskustvo/> [Pristupljeno 24.06.2024.].

12. Rajnović, J. (2014). Tehnike istraživanja tržišta u funkciji upravljanja prodajom. *Praktični menadžment*, 5(2), 124-13. [online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/135723> [Pristupljeno 23.06.2024.].
13. RGFI Fina (2024). Javna objava. [online] Dostupno na: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> [Pristupljeno 05.05.2024.].
14. Salamon, Đ.K. i Matković, B. (2009). Važnost istraživanja potrošača i distribuiranog R&D u ranim stupnjevima razvoja novog prehrambenog proizvoda. *Hrvatski časopis za prehrambenu tehnologiju, biotehnologiju i nutricionizam*, 4(3-4), 69-76. [online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/49961> [Pristupljeno 23.06.2024.].
15. Sikavica, P. (1991). *Modeliranje organizacije strukture poduzeća*. Zagreb: Informator.
16. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
17. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi i poslovi*. Zagreb: Novi informator.
18. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator.
19. Sikavica, P. i Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
20. Sudski registar Republike Hrvatske (2024). [online] Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:010015470](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010015470) [Pristupljeno 04.05.2024.].
21. Tportal (2024). [online] Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/mlinar-otvorio-pogon-vrijedan-40-milijuna-eura-20130924> [Pristupljeno 06.05.2024.].
22. Turkalj, Ž. (2003). *Osnovne organizacije*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera.
23. Žugaj, M. i Schatten, M. (2005). *Arhitektura suvremene organizacije*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
24. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: FOI.

## **Popis slika**

Slika 1. Sakupljanje bodova u mlinaru.....	14
Slika 2. Novi pogon u Mlinaru.....	18
Slika 3. Prikaz financijskog sažetka.....	20