

# PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU HENKEL AG&CO

---

**Lajić Dobrinić, Doroteja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:480352>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Doroteja Lajić Dobrinić

**PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA  
PRIMJERU HENKEL AG & Co.**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2020

Doroteja Lajić Dobrinić

**PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA  
PRIMJERU HENKEL AG & Co.**

**PLANNING AS MANAGEMENT FUNCTION – AN EXAMPLE  
OF HENKEL AG & Co.**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Stručni studij ugostiteljstva

Kolegij: Osnove menadžmenta

Mentor: dr. sc. Lahorka Halmi, viši pred.

Matični broj studenta: 0618614022

Karlovac, prosinac, 2020.

## **ZAHVALA**

*Rad je rađen pod mentorstvom dr. sc. Lahorke Halmi kojoj dugujem veliku zahvalnost na nesebičnoj pomoći, brojnim savjetima i konstruktivnim kritikama .*

*Također se zahvaljujem svim kolegama koji su na bilo koji način pridonijeli uspješnom završetku moga studija, kao i roditeljima te sestrama koji su dugo čekali završetak studija, a ponajviše hvala prijateljicama i suprugu koji su me motivirali, davali veliku ljubav i razumijevanje.*

## SAŽETAK

Prilikom upravljanja poslovanjem poduzeća, svaki menadžer bi trebao biti svjestan rizika. Iako se planiranjem ne može u potpunosti ukloniti rizik, može ga se svesti na minimalnu razinu. Temeljna ideja planiranja kao jedne od osnovnih funkcija menadžmenta, jest jasna predodžba krajnjeg ishoda poslovanja, te definirani ciljevi koji se žele postići u određenom roku. Osnovni instrument planiranja je poslovni plan koji se izrađuje kako bi se predvidjeli budući događaji poslovanja, da bi se smanjila razina rizika, kao i financijskih sredstava i utrošenog vremena. Osim planiranja, vrlo je važno spomenuti ostale funkcije menadžmenta koje su jednako važne za uspjeh budućeg poslovanja nekog poduzeća, a to su organiziranje, vođenje, kontrola i analiza. Promjene koje je unijela informacijska tehnologija u poslovanje poduzeća, uvelike je utjecala na ljudske resurse, zbog čega je u zadnjih nekoliko godina došlo do značajnog smanjivanja odnosno otpuštanja srednje razine menadžmenta. Cilj ovog rada je definirati planiranje kao jednu od osnovnih funkcija menadžmenta te objasniti funkciju planiranja na primjeru poduzeća Henkel AG & Co.

Ključne riječi : *funkcije menadžmenta, poslovni sustav, planiranje*

## SUMMARY

Managing a company's business, every manager should be aware of the risks. Although planning can not completely eliminate risk, it can be kept to a minimum. The basic idea of planning as one of the basic functions of management is a clear idea of the final business outcome, and defined goals that want to be achieved within a certain period. The basic planning instrument is a business plan that is developed to predict future business events, to reduce the level of risk, as well as financial resources and time spent. In addition to planning, it is very important to mention other management functions that are equally important for the success of the future business of a company, and these are organization, management, control and analysis. The changes introduced by information technology in the company's operations have greatly affected human resources, which has led to a significant reduction or layoff of the middle level of management in the last few years. The aim of this paper is to define planning as one of the basic functions of management and to explain the function of planning on the example of Henkel AG & Co and to include the basic financial data of the company of the same name.

Keywords: *management functions, business system, planning*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka.....	1
1.3. Struktura rada .....	1
<b>2. POJAM MENADŽMENTA I MENADŽERA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Hijerarhija menadžmenta.....	4
2.2. Menadžer i menadžerske vještine .....	6
<b>3. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA.....</b>	<b>8</b>
3.1. SWOT analiza.....	9
3.2. Tipovi planova u poslovnom sustavu .....	12
3.4. Plan rada / poslovni plan .....	16
3.5. Izvještaji kao podloga kreiranja budućih planova .....	19
<b>4. PLANIRANJE U POSLOVNOM SUSTAVU HENKEL AG &amp; Co. ....</b>	<b>20</b>
4.1. SWOT analiza Henkel AG & Co. ....	23
4.2. Misija i vizija Henkel AG & Co. ....	25
4.3. Ciljevi održivosti u Henkel AG & Co. ....	26
4.4. Planiranje i praćenje održivosti .....	27
4.5. Realizacija poslovnih planova održivosti u Henkel AG & Co. ....	29
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>34</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>37</b>

## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru Henkel AG & Co. Cilj rada je teoretski pozicionirati funkciju planiranja kao sastavnicu menadžmenta i odabranim elementima izvještaja o održivosti prikazati realizaciju iste na primjeru Henkel AG & Co. Odabrani elementi izvještaja o održivosti definirani su od strane Henkel AG & Co. U radu se prikazuje funkcija planiranja kroz dimenziju društvene održivosti na aplikativnom primjeru Henkel AG & Co. (u nastavku Henkel).

### **1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka**

Podaci potrebni za izradu ovog rada prikupljeni su iz stručne literature vezane za funkcije menadžmenta, konkretno funkciju planiranja, te materijal dostupan na internetskim stranicama.

Korišteni su sekundarni podaci, odnosno primarni podaci drugih autora. Podaci su prikupljeni metodom istraživanja za stolom, a obrađeni metodama kompilacije, deskripcije i analize.

### **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od prvog dijela koji je uvod samog rada, prikazuje predmet i cilj rada, metode istraživanja te izvore podataka.

Drugi dio objašnjava teorijski dio planiranja kao funkciju menadžmenta, opće definicije, tipove planiranja, kao i ciljeve rada te viziju i misiju također u teorijskom smislu.

Treći dio rada obuhvaća praktični dio na primjeru Henkel AG & Co.

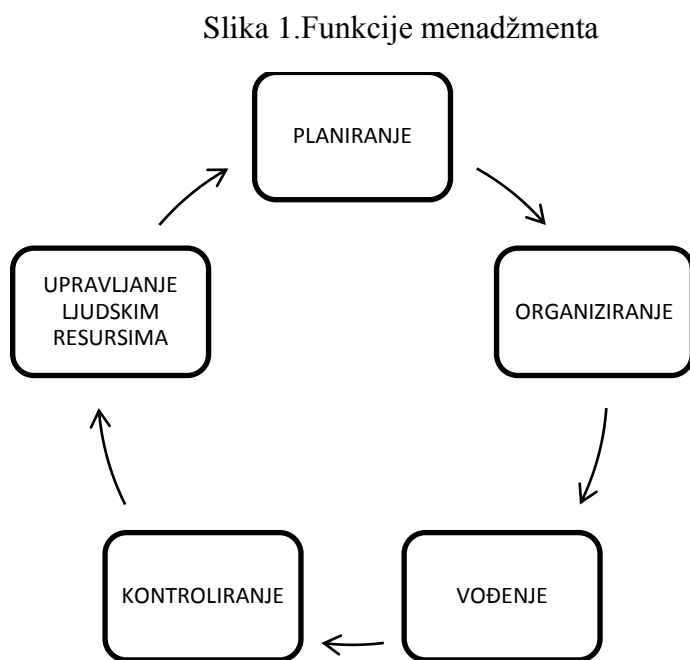
I na kraju se nalazi zaključak koji će zaključiti ovaj rad.



## 2. POJAM MENADŽMENTA I MENADŽERA

S aspekta vještina, menadžment je moguće definirati kao “vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba“<sup>1</sup>. Bitne karakteristike koje proizlaze iz bitnih definicija menadžmenta su:<sup>2</sup> rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost nasuprot efektivnosti, ograničeni resursi, promjenjiva okolina.

Menadžment se može promatrati i kao “proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti“<sup>3</sup>. Preciznije, to je “proces planiranja, organiziranja, pokretanja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti da bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, esencijalnih u efektivnom i efikasnom postizanju ciljeva,“<sup>4</sup>. Funkcije menadžmenta obuhvaćaju:<sup>5</sup> planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima. Slika 1. prikazuje funkcije planiranja.



Izvor: Vlastita izrada prema Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.3

<sup>1</sup> Herriegel D., Slocum W.J. : Management, Addison-Wesley, New York, 1991, str.254

<sup>2</sup> Čičin-Šain D., online predavanje iz Osnova menadžmenta, Sveučilište u Zadru, [www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf) (1.9.2020)

<sup>3</sup> Drucker P.:Praksa rukovođenja, Zagreb, 1961., Panorama, str.15

<sup>4</sup> Certo S. C.: Principles of modern management (4th edition), Boston, Allyn & Bacon, 1989, str.8

<sup>5</sup> Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str. 3

Kako je prikazano slikom 1, organiziranje je menadžerska funkcija kojom se određuje kako će i na koji način poduzeće<sup>6</sup> pokušati ostvariti postavljene ciljeve i koji će biti njihovi pravci djelovanja prema tome cilju. To je funkcija koja omogućuje dodjeljivanje uloga i zadataka pojedincima koji će svojim radom doprinostiti ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovnog subjekta. Marin Buble definira projektiranje organizacije kao „proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava“. Projektiranje organizacije obuhvaća aktivnosti poput sljedećih:<sup>7</sup>

- Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća prema izvršenju, fazama, objektu, rangu, svrsi
- Formiranje radnih mjesta (određenje sadržaja posla)
- Formiranje organizacijskih jedinica (povezivanjem radnih mjesta nastaju službe, odjeli, i sl. )
- Projektiranje ekonomskih odnosa između organizacijskih jedinica (odnosi u stjecanju prihoda, odnosi pri ulaganju kapitala itd. )
- Projektiranje sustava upravljanja (oblici upravljačkih organa, njihove nadležnosti i odgovornosti, njihovi odnosi)
- Projektiranje radnog kolektiva (radna sredina, zaštita rada); tijeka informacija, roba ili materijala; prostora (lokacija, raspored rada itd. )

Prema Marinu Bubleu ovaj složen skup aktivnosti moguće je podijeliti u tri temeljne grupe aktivnosti, a to su dizajn organizacijske strukture, projektiranje upravljačkih odnosa i identifikaciju ekonomskih odnosa između pojedinih dijelova poduzeća.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Za potrebe ovog rada koristit će se izraz „poduzeće“ za poslovni subjekt (trgovačko društvo). „Poduzeće nije trgovačko društvo, nema pravnu osobnost, nije stvar, nego čini imovinsku i radnu cjelinu odnosno trajniji gospodarski pothvat koji pripada nositelju poduzeća.“ Mavar, L. : Pojam poduzeća, Zagreb , 2014, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205> , (24.11.2020)

<sup>7</sup> Pfeifer S., interna skripta iz kolegija Menadžmenta, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012, [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr) (1.9.2020)

<sup>8</sup> Buble M. : Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000, str. 236

Vođenje kao sljedeća funkcija menadžmenta fokusirana je na oblikovanje zajedničke svrhe (vizije, strategije, cilja), utjecanje na druge (njihovo svrstavanje, povezivanje sa organizacijskim ciljevima) u svrhu poboljšanja ili promjene.<sup>9</sup> Menadžeri pronalaze načine kako upravljati kompleksnošću, odnosno složenošću i raznolikošću poslovanja, dok se vođe bave vizijom promjene te okupljanjem ljudi radi njena ostvarivanja.<sup>10</sup>

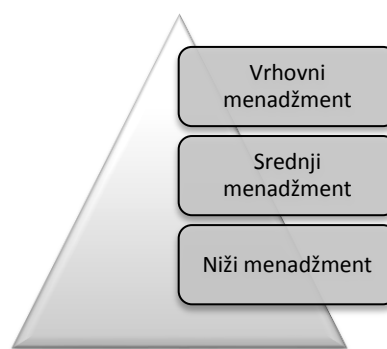
Funkcija kontroliranja u menadžmentu može sadržavati jednokratne ili višekratne postavljene ciljeve, bitno je da li su se postavljeni ciljevi u konačnici ostvarili i u kojoj mjeri te ako je došlo do negativnih odstupanja da se poduzmu adekvatni postupci za rješavanje tih problema. Cilj kontrole je smanjiti mogućnost negativnih odstupanja na najmanju moguću mjeru.

Upravljanje ljudskim resursima je jedna od funkcija menadžmenta koja se bavi promatranjem cjelokupne problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću. Koristi se za zapošljavanje djelatnika, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih djelatnika i njihove posvećenosti postavljenim organizacijskim ciljevima.

## 2.1.Hijerarhija menadžmenta

Menadžmentom se smatra i sustav osoba koje su glavne i odgovorne za upravljanje poslovanjem poduzeća koje su organizirane hijerarhijski.<sup>11</sup> Tako se razlikuje vrhovni menadžment, srednji menadžment i niži menadžment (Slika 2.).

Slika 2.Hijerarhija menadžmenta



Izvor: Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.9

<sup>9</sup> Pfeifer S., interna skripta iz kolegija Menadžmenta, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012, [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr) (1.9.2020)

<sup>10</sup> Cf. Kotter, J.P., „What Leaders Really Do?“, Harvard Business Review, Boston, 2001, str.89

<sup>11</sup> Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.9

**Vrhovni menadžment** čini jedna ili više osoba koje su odgovorne za budućnost poduzeća. Kada se radi o poduzeću koji ima veći broj zaposlenih onda vrhovni menadžment čine: glavni izvršni menadžer, glavni operativni menadžer, glavni financijski menadžer, a u poduzećima u 21.st odnosno u današnjim tvrtkama čini još i glavni menadžer znanja. Svi spomenuti menadžeri čine jednu upravu koja svoje radnje i postupke opravdava nadzornom odboru ili odboru direktora. Temeljem definirane misije i vizije, cilj vrhovnog menadžmenta je postaviti dugoročne planove te globalnu strategiju samog poslovnog sustava. Budući da vrhovni menadžment donosi bitne strateške odluke, također se bazira više na vanjsko nego na interno okruženje te određuje viziju, organizacijsku kulturu i brine o tome kako poslovni sustav prilagoditi brzim promjenama u budućnosti.

**Srednji menadžment** odgovara vrhovnom menadžmentu, nalazi se na čelu autonomnih ili poluautonomnih organizacijskih jedinica, odnosno odjela ili divizija koje se također sastoje od većeg broja odjela, odnosno organizacijskih jedinica.<sup>12</sup> Cilj srednjeg menadžmenta je koordinacija, komunikacija, planiranje i upravljanje radom organizacijskih odjela na kojem su čelu te usklađivanje s djelovanjem vrhovnog menadžmenta, ali i sa nižeg menadžmenta.<sup>13</sup> Svakodnevnim napretkom razvoja tehnologije javlja se mogućnost da se zamijeni odnosno smanji uloga srednjeg menadžmenta. Tako u nekim državama dolazi do značajnog smanjivanja odnosno otpuštanja te razine menadžera.<sup>14</sup> Obrazloženje te odluke se temeljilo na teoriji da bi se otpuštanjem srednje razine menadžmenta moglo omogućiti brži protok važnih informacija, što bi rezultiralo u konačnici bržim donošenjem odluka. Također se smatra da bi tehnologija mogla zamijeniti srednji menadžment u administrativnim poslovima, primjerice izrade izvještaja, te u poslovima kontrole i nadzora poduzeća.<sup>15</sup>

**Niži menadžment** je odgovoran za upravljanje i koordiniranje zaposlenika odnosno na rad osoba koje djeluju kao nadzornici ili voditelji timova. Te osobe rukovode manjim brojem zaposlenika koji su podijeljeni u timove, zadatak im je ostvariti postavljene kratkoročne operativne ciljeve. Da bi se ti ciljevi ostvarili, potrebno je poštivati procedure i pravila koja menadžeri definiraju sami ili uz pomoć srednjeg menadžmenta, temeljem tih pravila i procedura kontroliraju rad neposrednih izvršitelja. Niži menadžment raspolaže informacijama

---

<sup>12</sup> Rupčić N.: *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.9

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Gratton L., „The End of the Middle Manager“, *Harvard Business Review*, siječanj-veljača 2011, str.36

<sup>15</sup> Rupčić N., op. cit (bilj. 12.) , str.9

o nedostacima, potrebama i željama kupaca, te time mogu unaprijediti vrijednosti proizvoda odnosno inovirati te unaprijediti svoj poslovni položaj.<sup>16</sup>

## 2.2. Menadžer i menadžerske vještine

**Menadžer** je osoba koja upravlja, usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva.<sup>17</sup> Pojam menadžera uključuje sve organizacijske razine, od najviših do najnižih razina. Da bi menadžer bio uspješan u svome poslu mora imati tri skupine znanja i vještina na različitim razinama:<sup>18</sup> tehnička i stručna znanja, socijalna i vještine rada sa ljudima te strategijska znanja i vještine.

**Menadžerske vještine** je potrebno svakodnevno razvijati i neprestano učiti, pa se prema Katzu menadžerske vještine dijele na tri temeljne skupine:<sup>19</sup> stručne, socijalne i koncepcijske. Vještina je stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti i sposobnost pretvaranja znanja u akciju.<sup>20</sup> Njezino stjecanje ovisi i o unutrašnjim preduvjetima kao što su volja i motiviranost. Znanost pridonosi razvoju vještina, a samim time i razvoju menadžmenta. Od menadžera se zahtjeva da usmjerava organizaciju (odabire poslovne izazove, djelatnosti, ideje koje će komercijalizirati), usmjerava ljude (motivira i posreduje, disciplinira te razrješuje konflikte) i usmjerava operacije (odlučuje o količini, kvaliteti, vremenu i dr.).<sup>21</sup> Da bi menadžer bio uspješan, uz intelektualne sposobnosti potrebne su mu i pojedine vještine i znanja, odnosno specifične osobine menadžera, a to su:<sup>22</sup> samopouzdanje, sposobnost rada u radnim skupinama, potreba za postizanjem rezultata i uspjeha, velika usmjerenost na mogućnost napredovanja te jaka identifikacija s organizacijom samo su dio poželjnih radnih vrijednosti i preferencija.

**Stručne ili tehničke vještine** odnose se na stručna znanja i vještine potrebna za obavljanje jednostavnih ili složenih odnosno konkretnih zadataka u poslovnom procesu. Uključuju

---

<sup>16</sup> Rupčić N.: *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.9

<sup>17</sup> Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) (1.9.2020)

<sup>18</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.223

<sup>19</sup> Katz R.L., „Skills of an Effective Administrator“, *Harvard Business Review*, Boston, 1974, str.94

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 644

<sup>21</sup> Ekonomski fakultet Zagreb, online predavanje *Menadžeri i menadžment*, Zagreb, [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzteri\\_i\\_menadzment11.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzteri_i_menadzment11.pdf) (19.12.2020)

<sup>22</sup> Goleš I. : *Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD Plastik*, Sveučilište u Splitu, 2017, str. 13

specijalizirana znanja nekog područja ili struke, analitičke sposobnosti koje su određene specijalnosti i znanja primjene specifičnih modela, metoda, tehnika te postupaka za rješavanje određenih problema u specifičnom području rada i druga znanja u svrhu postizanja veće vrijednosti organizaciji. Primjeri mogu biti programiranje softvera, izrada poslovnih planova, vođenje poslovnih knjiga, obrada podataka, istraživanje tržišta i slično.

**Socijalne ili interpersonalne vještine** se odnose na sposobnost pojedine osobe da uspješno i kvalitetno radi u suradnji sa drugima. Menadžeri ostvaruju organizacijske ciljeve u svrhu postizanja konkurentne prednosti i stvaranja veće vrijednosti poduzeću za koje su im potrebni i ljudski resursi. Efektivno i efikasno vođenje ljudskim potencijalima zahtijeva pojedina znanja i razvijene socijalne vještine. Komunikacija se razvija kroz sve razine menadžmenta zato su socijalna znanja i vještine podjednako važne na svim stupnjevima menadžmenta. Osobe koje imaju razvijene socijalne vještine obično imaju i visoki stupanj emocionalne inteligencije, poput sposobnosti prepoznavanja, razumijevanja i usmjeravanja osjećaja prilikom interakcije s drugim ljudima.<sup>23</sup>

**Konceptualna znanja i vještine** se odnose na sposobnost shvaćanja ideja i njihovu primjenu u određenoj situaciji, uključuju sposobnost stvaranja vizije budućnosti, sagledavanja poduzeća kao cjeline, visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti te sposobnost sagledavanja djelovanja promjena u okolini i u jednom djelu organizacije na druge organizacijske dijelove.<sup>24</sup> „Navedena znanja i vještine odnose se i na sagledavanje odnosa i povezanosti organizacije i njene mikro i makro okoline te na razumijevanje složenosti poslovnih situacija i čimbenika koji je uvjetuju, kao i na identificiranje šansi i prilika ali i prijetnji za organizaciju i utvrđivanje strateških pravaca razvoja i temeljnih izvora konkurentne sposobnosti i prednosti poduzeća.“<sup>25</sup>

Konceptualna znanja i vještine su ključni za koordiniranje i integriranje svih poslovnih aktivnosti i interesa, utvrđivanje prioriteta između konfliktnih ciljeva i kriterija te definiranje i planiranje strategije i budućnosti organizacije.<sup>26</sup> Usavršavanjem konceptualnih znanja menadžeri će biti u mogućnosti lakše razumjeti svu zamršenost i složenost organizacije.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Cf. Goleman D., „Emotional Intelligence“, Bantam, New York, 1995, str.162

<sup>24</sup> Čelić S. : Socijalne vještine- Temelj uspješnosti menadžera, Veleučilište u Šibeniku, 2015, <https://core.ac.uk/download/pdf/198146478.pdf> str. 16 (19.12.2020)

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. : Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str.124

<sup>26</sup> Čelić S. : Socijalne vještine- Temelj uspješnosti menadžera, Veleučilište u Šibeniku, 2015, <https://core.ac.uk/download/pdf/198146478.pdf> str. 16 (19.12.2020)

<sup>27</sup> Ibidem

### 3. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Za uspješno djelovanje svake organizacije potrebno je planiranje. To je najosnovnija funkcija svih menadžerskih funkcija, a podrazumijeva definiranje i postavljanje ciljeva, sastavljanje vizije i misije poduzeća te mjere i strategije kojima se definirani ciljevi žele postići. Tri su osnovna pitanja na koje menadžment treba znati odgovore prilikom formiranja funkcije planiranja, a to su:<sup>28</sup>

- „Gdje se organizacija nalazi trenutno?“

- „Kamo želi stići?“

- „Na koji način to želi ostvariti?“

Pod planiranjem se podrazumijeva kreiranje predodžbe o zadacima poduzeća i provjera mogućnosti njihove realizacije.<sup>29</sup> U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.<sup>30</sup>

Planiranje je nužno iz dva razloga, a to su: ograničenost resursa i neizvjesnost okoline. Ograničeni resursi su resursi koji se koriste kao inputi u procesu proizvodnje, te im prijete iscrpljivanje jer nisu neograničeni. Stoga se s njima mora racionalno koristiti. Neizvjesnost okoline uvjetuje također potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.<sup>31</sup>

Razlikuju se tri tipa neizvjesnosti:<sup>32</sup>

-neizvjesnost stanja: kada se okolina smatra nepredvidivom

-neizvjesnost učinka: kada se procjenjuju učinci okoline na poduzeće

-neizvjesnost odaziva: kada se predviđaju rezultati odaziva poduzeća na neizvjesnost okoline

---

<sup>28</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. : Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004. , str.76

<sup>29</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006, str.13

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str.84

<sup>32</sup> Ibidem, str.97

Kvaliteta procesa planiranja ovisi o kvaliteti analize čimbenika okruženja, odnosno razumijevanju pravca njihova djelovanja te intenziteta utjecaja.<sup>33</sup> Time se planiranjem utvrđuju aktivnosti i ciljevi potrebni za njihovo ostvarivanje.

Ciljevi se razvrstavaju u grupe po važnosti te se također njihova realizacija usklađuje prostorno i vremenski. Cilj predstavlja buduće stanje koje poduzeće djelovanjem želi postići.

Planiranje je važno za sve organizacije i poduzeća bila mala, srednja ili velika. Učinkovito poslovno odlučivanje, planiranje i pravodobno donesena poslovna odluka rezultiraju uspješnim poslovanjem poslovnoga subjekta, također može biti i obratna situacija, da loše donesena odluka i na kraju loš plan može dovesti do propasti poduzeća.

Razlozi planiranja mogu biti:<sup>34</sup>

- **bolje usmjeravanje organizacije** – temeljem odabranih ciljeva, planova i strategija
- **veća fleksibilnost** – omogućava lakše postizanje određenih ciljeva
- **bolja koordinacija rada** – omogućuje da se aktivnosti poboljšaju te sama usklađenost međusobnih aktivnosti
- **minimalizacija rizika i neizvjesnosti** – planiranje može smanjiti rizik, ali ga ne može u potpunosti ukloniti
- **usmjerenost na budućnost i promjene** – menadžeri razmišljaju o budućnosti poduzeća te prihvaćaju promjene koje će poduzeće voditi njezinom rastu i razvoju
- **bolja kontrola** – uspoređuje se planirano i ostvareno u određenom vremenskom periodu
- **razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju** – napredovanje i školovanje sudionika u organizaciji može dovesti do razvijanju novih vještina, novih metoda te prikupljanju novih iskustava koje će se pozitivno odraziti na poslovanje organizacije
- **bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini**

### 3.1.SWOT analiza

SWOT analiza je prisutna u svakoj organizaciji, njome se ocjenjuje strategija poduzeća, a analiza obuhvaća četiri ključna elementa: snage (eng. *Strenghts*), slabosti (eng. *Weakness*),

---

<sup>33</sup> Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.156

<sup>34</sup> Buble, M.: Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split, 2006, str.111



prilike (eng. *Opportunities*) i prijetnje (eng. *Threats*). Najjednostavnija metoda za analizu okruženja je upravo SWOT analiza.

Strateškim upravljanjem određujemo mjere potrebne za poduzeti, također određujemo šanse, odnosno rizike kako bi organizacija mogla što bolje poslovati i postati konkurentnom. SWOT analiza se vrši u svim poduzećima, neovisno o njihovoj veličini (mala, srednja i velika), a popularna je i prihvaćena zbog učinkovitosti i jednostavnosti samog procesa .

SWOT analiza se može koristiti i za analizu različitih poslovnih i vremenskih situacija, a u tom se slučaju izrađuju SWOT analize za različite točke u vremenu, odnosno za prošlost, sadašnjost i budućnost<sup>35</sup>.

Ključne prednosti i nedostaci SWOT analize navode se u nastavku i prikazuju se Tablicom 1.

#### **Prednosti SWOT analize:**<sup>36</sup>

- može pružiti dobru osnovu za formiranje strategije poduzeća
- poslovanje poduzeća može učiniti boljim i uspješnijim
- u nekoliko jednostavnih koraka može pomoći u temeljitoj analizi tržišne pozicije
- njena široka primjenjivost
- ne zahtjeva velike financijske izdatke, može se obaviti brzo i učinkovito

#### **Nedostaci SWOT analize:**<sup>37</sup>

- sadrži nejasne i dvosmislene riječi
- sadrži samo jednu razinu analize
- ne nudi mogućnost rješavanja konflikata
- njena deskriptivnost
- oslanjanje uglavnom na poznate i kvalitetne pokazatelje
- velika subjektivnost u interpretaciji

---

<sup>35</sup> Cerović Z. : "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 302

<sup>36</sup> Proprium, <https://proprium.hr/sto-rjesava-swot-analiza/> (1.9.2020)

<sup>37</sup> Ibidem

Tablica 1. Struktura SWOT analize

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
-koje su dobre i jake snage vašeg proizvoda ili usluge? -koje su prednosti u odnosu na konkurenciju? -zašto bi potrošači izabrali upravo Vaš proizvod/uslugu?	-slabe točke proizvoda/usluge? -kako i što konkurencija radi bolje?
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
-atraktivne prilike na tržištu? -novi trendovi? -koje prilike mogu biti iskorištene ukoliko dođe do prilike i resursa?	-kako konkurencija može utjecati na vaše poslovanje -da li dolazi do promjena kod samih potrošača u potražnji određenih proizvoda/usluga

Izvor: vlastita izrada prema Hrvatski centar za poljoprivredni marketing,  
[www.hcpm.agr.hr](http://www.hcpm.agr.hr) (11.08.2020)

Tablica 2. Primjer potencijalnih faktora u SWOT analizi

	<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>Unutarnji faktori</b>	-distinktivne kompetencije -adekvatni financijski resursi -jak brand i reputacija -operativna efikanost -patenti i licence -sposoban menadžment -kvalitetni ljudski potencijal	-nedostatak ključnih vještina i kompetencija -niska efikasnost -slab image i reputacija -nepouzdana proizvodi -preveliki troškovi -preuska proizvodna linija -nekvalitetni ljudski potencijal
	<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<b>Vanjski faktori</b>	-povećanje potražnje -otvaranje novih tržišta -diversifikacija na srodne proizvode -strategijske alijanse -niži porezi -nefleksibilnost -novi distribucijski kanali -nefleksibilnost konkurencije	-usporavanje tržišnog rasta -ekonomska recesija i inflacija -povećanje poreza -negativni socijalni i demografski trendovi -udruživanje konkurenata -ulazak novih inozemnih konkurenata -promjena potreba i ukusa potrošača -pojava supstitucijskih proizvoda

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P. : „Temelji Menadžmenta“ , Školska knjiga, Zagreb, 2008

### 3.2. Tipovi planova u poslovnom sustavu

Uz poslovni plan, u poslovnom sustavu postoje sljedeći tipovi planova: misija (svrha), ciljevi, strategije, politike, procedure, pravila, programi, proračuni.<sup>38</sup> Ovi tipovi planova sugeriraju da je planiranje „bilo koji pravac buduće akcije, a da je važnost pravca, buduće akcije, određen razinom buduće aktivnosti“<sup>39</sup>.

Postoje tri razine planova i ciljeva prema razinama menadžmenta hijerarhijski posloženih, od vrha gdje nalazimo vrhovni menadžment – strateško planiranje, zatim srednji menadžment – taktičko planiranje, te na dnu tzv. „piramide“ nalazimo operativno planiranje koje provodi niži menadžment (slika 3).

Slika 3. Hijerarhija ciljeva i planova prema razinama menadžmenta



Izvor : Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.161

**Strateško planiranje** odnosi se na dugoročno usmjeravanje poslovnog sustava, a odnosi se na definiranje aktivnosti koje su nužne za realizaciju strateških ciljeva. Planovi i ciljevi se realiziraju kroz duži vremenski period točnije na razdoblje od idućih pet godina, te ih nazivamo da su strateški ciljevi i planovi prema vremenskom horizontu dugoročni. No u poslovnom svijetu je teško pretpostaviti što će se dogoditi sa svjetskom ekonomijom u

<sup>38</sup> Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, 2008., str. 181

<sup>39</sup> Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, 2003., str. 191

sljedećih pet godina te se ti strateški ciljevi i planovi najčešće rade na bazi za sljedeće dvije godine. **Taktičko planiranje** se bazira na razini divizija i poslovnih funkcija temeljem strateških ciljeva i planova. Taktičkim planiranjem definira se srednjoročni i kratkoročni ciljevi kompatibilni s onim dugoročnim ciljevima. Planiraju se i raspoređuju aktivnosti i zadaci usmjereni prema realizaciji dugoročnih ciljeva. **Operativno planiranje** se temelji na taktičkim planovima i ciljevima. Definiraju se ciljevi i planovi koje organizacija ili pojedinac želi postići. Rade se na kraći vremenski horizont odnosno na kraće vremensko razdoblje to znači da se formiraju na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, polugodišnjoj ili godišnjoj razini.

**Misija** ukazuje na temeljnu svrhu postojanja poduzeća sagledanu sa stajališta vanjskih sudionika. Naime, poduzeće svojim djelovanjem nastoji ostvariti neku društveno potrebnu i korisnu svrhu, odnosno zadovoljiti neku potrebu ili grupu potreba. Tako misija može biti „razvijanjem pomagala po mjeri kupaca olakšati život ljudima treće životne dobi“.<sup>40</sup> Misijom poduzeće sebi i drugima odgovara na pitanje: „Koja je svrha našeg postojanja?“<sup>41</sup> Misija prikazuje osnovnu funkciju poduzeća ili bilo kojeg drugog njegovog dijela. Sustav je to poruka koje prikazuju karakteristike kupaca s obzirom na njegove želje i potrebe, te također specificira potrebna sredstva i potrebe, te samu tehnologiju kojom se proizvode proizvodi potrebni za zadovoljenje potražnje. **Vizija** predstavlja sliku, zamisao ili događaj u budućnosti koje organizacija svojim djelovanjem želi ostvariti. Ona odgovara na pitanje „Što želimo postati ili postići?“ I vizija i misija trebaju biti pozitivne te ukazivati na djelovanje poduzeća na dugoročno vrijeme. Oblikovanje izjava o misiji i viziji proces je kojega je potrebno provoditi korištenjem metode *brainstorminga*<sup>42</sup>. Oblikovanje misije, vizije i logotipa poduzeća je proces koji je međusobno ovisan između ovih tri komponenti. Tako sami logotip poduzeća treba odražavati viziju i misiju, dok obrnuto, vizija i misija trebaju biti proširene verzije logotipa organizacije.

**Ciljevi** su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku.<sup>43</sup> Za svaki cilj je potrebno odrediti vremenski okvir u kojemu

---

<sup>40</sup> Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.156

<sup>41</sup> Ibidem, str.157

<sup>42</sup> Oluja mozgova (ili brainstorming) je metoda stvaranja ideja odnosno spontan sustav raznih raznolikih ideja, naziv tehnike vođenja grupnog razgovora koji na kraju donosi rješenje spontano. Metodu je osmislio Alex F. Osborn i objavio 1957.godine u knjizi Applied Imagination, a savršio Charles Hutchison Clark.

<sup>43</sup> Jakelić, D. : Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. Ekonomski pregled Vol.60 No.1-2, 2009

se određeni ciljevi trebaju ostvariti, također je potrebno definirati tko će biti nositelj projekta odnosno glavni i odgovorni za postavljanje i ostvarivanje tih ciljeva. Da bi ciljevi imali snažan motivacijski učinak, korisno je zaposlenicima pružiti i odgovor na pitanje zašto nešto treba učiniti. Treba napomenuti da ponekad nije moguće detaljno specificirati ciljeve i njihove atribute.<sup>44</sup> Dva osnovna cilja svake organizacije i poduzeća su razvoj poduzeća i opstanak. Ciljevi proizlaze iz misije poduzeća. Svaki **cilj** treba jasno i precizno odgovoriti na pitanja vezana za poslovno stanje poduzeća, a to su:<sup>45</sup>

„Tko treba učiniti?“

„Što je potrebno učiniti?“

„Kada je to potrebno napraviti?“

„Kako će se to odraditi?“

**Strategija** se odnosi na „determiniranje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca akcija i alokacije resursa nužnih za njihovo ostvarenje“.<sup>46</sup> Strategija se također promatra u odnosu na tri osnovne razine menadžmenta pa se sastavlja na tri razine:<sup>47</sup>

- korporacijska strategija
- poslovna strategija
- funkcijska strategija

Korporacijska strategija sastavlja se na razini cjelokupnog poslovnog sustava, poslovna strategija sastavlja se na razini strateške poslovne jedinice poslovnog sustava, dok se funkcijska strategija sastavlja na razini poslovnog funkcijskog područja (npr. strategija prodaje, strategija marketinga, strategija inovacija i sl.).

Preostali spomenuti planovi mogu se svrstati u dvije skupine:<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Rupčić N.: *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018, str.175

<sup>45</sup> Kukovec D., Trstenjak M., : *Osnove menadžmenta*, Međimursko Veleučilište u Čakovcu, 2009 , str.37

<sup>46</sup> Škrtić, M.: *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Veleučilište u Karlovcu, 2008., str. 183

<sup>47</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, 2003., str. 273

<sup>48</sup> Ibidem, str.192

- jednokratni planovi – za izvršenje ciljeva koji se rade za jedan slučaj, a ovdje pripadaju:
  - programi
  - projekti
- trajni planovi – planovi tekućeg karaktera koji određuju repetitivne zadatke:
  - politike
  - procedure
  - pravila

**Program** je najčešće skup više projekata, kojim se očekuje izvršenje jednokratnog cilja. Za razliku od programa, **projekti** su manji po svojem obujmu i vrijednosti. **Politike** su skup pravila kojima se menadžment vodi prilikom promišljanja i donošenja odluka, a proizlaze iz strategija. **Procedure** su trajne i repetitivni planovi koji detaljno utvrđuju postupke budućih radnji i akcija. **Pravila** su najjednostavniji trajni planovi koji čine skup akcija ili zabrana koje su opisane, a kojima se dozvoljava ili zabranjuje sloboda odlučivanja u postupcima.

Slika 4. Piramida tipova planova



Izvor: Dogan, D. I.: Poslovna strategija Banaced Business Scorecard, Računovodstvo, revizija i financije, 9/2007, str. 78

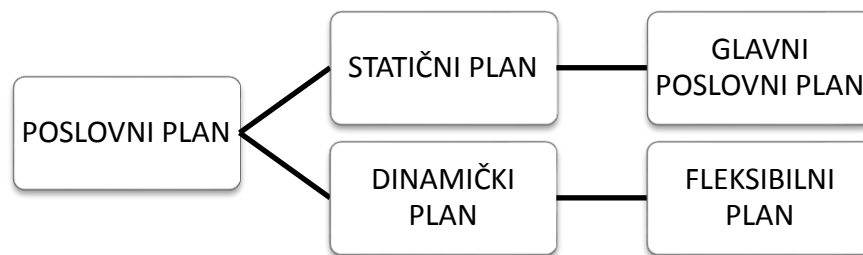
### 3.4. Plan rada / poslovni plan

**Poslovni plan** se izrađuje kako bi se predvidjeli budući događaji poslovanja u uvjetima poslovanja poduzeća te da bi se smanjila razina rizika, financijskih sredstava i vremena potrošenog na projekt. Spada u jednu specifičnu vrstu poslovnih planova koja se često spominje u literaturama, ali i u praksi.

Planovi s obzirom na **vremensku dimenziju** mogu biti (Slika 4):<sup>49</sup>

- **Dugoročni** (5 i više god.) – takve planove zahtijevaju ciljevi korporacijske i poslovne razine
- **Srednjoročni** (1-5) – kombinacija ciljeva i strategija poslovne i funkcijske razine o
- **Kratkoročni** (godinu dana) – ciljevi i strategije funkcijske razine

Slika 5. Vrste poslovnog plana



Izvor: Vlastita izrada prema Perčević H. : Postupak sastavljanja poslovnog plana poduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, online predavanje, [www.efzg.unizg.hr](http://www.efzg.unizg.hr) (20.08.2020)

**Glavni poslovni plan** (master plan) je temeljni upravljački izvještaj koji predstavlja godišnji plan poslovanja poduzeća, također je rezultat procesa kratkoročnog planiranja te instrument planiranja i kontrole.

<sup>49</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. : Temelji menadžmenta , Školska knjiga, Zagreb , 2008, str.163

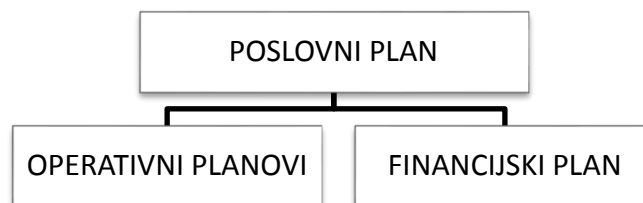
**Fleksibilni plan** predstavlja seriju proračuna za različite razine aktivnosti poslovnog subjekta dok se **dinamički plan** izrađuje za više očekivanih razina aktivnosti, a oboje se sastavljaju na razini pojedinih centara odgovornosti.

Primarni korisnik planova je menadžment poslovnog subjekta, a drugi korisnici mogu biti:<sup>50</sup>

- Dioničari – vlasnici te
- Ostali vanjski korisnici – banke, kreditori, kupci, dobavljači, revizorske tvrtke i dr.

Poslovni plan sastoji se od niza različitih mikro-planova, kao što su operativni i financijski plan.

Slika 6. Sadržaj poslovnog plana



Izvor: Vlastita izrada prema Perčević H. : Postupak sastavljanja poslovnog plana poduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, online predavanje, [www.efzg.unizg.hr](http://www.efzg.unizg.hr) (20.08.2020)

**Operativni plan** vezan je za realizaciju operativnih poslovnih funkcija, obuhvaća ciljeve i aktivnosti koji se u budućnosti planiraju izvršiti na razini svake pojedine funkcije u poduzeću, a sastoji se od niza pojedinačnih ciljeva.

Sadržaj operativnog plana:<sup>51</sup>

- Plan prodaje
- Plan proizvodnje
- Plan nabave direktnog materijala
- Plan troškova direktnog materijala
- Plan troškova direktnog rada
- Plan općih troškova proizvodnje

<sup>50</sup> Perčević H. : Postupak sastavljanja poslovnog plana poduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, online predavanje, [www.efzg.unizg.hr](http://www.efzg.unizg.hr) (20.08.2020)

<sup>51</sup> Ibidem



- Plan konačnih zaliha gotovih proizvoda
- Plan troškova prodanih proizvoda
- Plan troškova prodaje
- Plan troškova uprave (administracije)
- Planski izvještaj o dobiti

**Financijski plan** vezan je za planiranje novčanih sredstava (planiranu dobit, predviđene zahtjeve za zaduživanjem, operativne troškove, izradu plana otplate duga i dr.), nadovezuje se na operativni plan te predstavlja završnu fazu procesa planiranja. Također je moguće i planiranje investicijskih projekata (za duže razdoblje).

Sadržaj financijskog plana:<sup>52</sup>

- Novčani proračun
- Planska bilanca
- Kapitalni proračun (plan investicija)

Sastavljanje poslovnog plana provodi organizacijski dio poduzeća te odbor za plan. **Odbor za plan** je tijelo koje se zasniva za izradu poslovnog plana poduzeća. Sastoji se od menadžera ili predstavnika pojedinog odjela poduzeća (nabave, prodaje, proizvodnje ...), te je najvažnija stavka odbora za plan koordinacija poslovnih funkcija koje sudjeluju u izradi poslovnog plana.

**Prednosti poslovnog plana** su da osigurava smjernice poslovne aktivnosti za ispunjavanje postavljenih ciljeva, motivira zaposlenike, koordinira aktivnosti nižih organizacijskih cjelina te pomaže menadžmentu u procjeni izvršenja (ispunjavanja ciljeva).<sup>53</sup>

**Nedostaci poslovnog plana** su da ima ograničavajuće djelovanje, može demoralizirati same zaposlenike i menadžment, dok nerealni planovi uzrokuju smanjenje motiva za kontrolom troškova.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Perčević H. : Postupak sastavljanja poslovnog plana poduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, online predavanje, [www.efzg.unizg.hr](http://www.efzg.unizg.hr) (20.08.2020)

<sup>53</sup> Ibidem

<sup>54</sup> Ibidem

### 3.5. Izvještaji kao podloga kreiranja budućih planova

Na samom kraju procesa planiranja nalazi se kvantifikacija postavljenih ciljeva kroz poslovni plan, nakon kojeg slijedi detaljna razrada budžeta kao jednogodišnjeg plana.<sup>55</sup> Proces (strateškog) planiranja ponavlja se svake godine na način da se vrednuju ciljevi koji su u prethodnoj godini postavljeni te stupanj njihove realizacije, što služi kao podloga za postavljanje novih ciljeva za nadolazeće razdoblje.<sup>56</sup> U ovome procesu važnu ulogu imaju izvještaji, kao „pismena prezentacija činjenica u svezi s poduzetim aktivnostima“<sup>57</sup>, jer se u njima prezentiraju ostvareni rezultati prethodnih razdoblja. „Generiranje informacija, odnosno izvještavanje, predstavlja završnu fazu računovodstvenog procesa“, dok oblik, sadržaj, opseg i učestalost sastavljanja izvještaja ovisi o dionicima kojima su namijenjeni<sup>58</sup> (interni i/ili eksterni korisnici). Njihova analiza pruža temelj za postavljanje budućih planova poslovnog sustava, a time i poboljšanje njegovog poslovanja, funkcioniranja aktivnosti u poslovnom sustavu, kvalitete odnosa prema zajednici u kojoj ono djeluje. Ovo u konačnici utječe na poboljšanje ukupnog rezultata i poslovanja poslovnog sustava. U skladu s ovime, uz općenite informacije o poslovnom sustavu u nastavku rada prezentiraju se dva područja održivosti koje je Henkel prepoznao kao ključna za upravljanje održivim razvojem:<sup>59</sup>

- pružanje veće vrijednosti i
- smanjenje otiska

Ova područja prate se kroz pokazatelje koje je formulirao Henkel, a realizirane vrijednosti i veličine preuzete su iz Izvještaja o održivosti<sup>60</sup> koji je Henkel objavio u 2019.g.

---

<sup>55</sup> Dogan, D. I.: Poslovna strategija Banaced Business Scorecard, Računovodstvo, revizija i financije, 9/2007, str. 78

<sup>56</sup> Ibidem

<sup>57</sup> Ekonomski portal, <https://ekonomskiportal.com/ekonomski-rjecnik/#/> (23.11.2020)

<sup>58</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, str. 51

<sup>59</sup> Henkel AG & Co., [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (23.11.2020)

<sup>60</sup> Henkel AG & Co, <https://www.henkel.com/resource/blob/1038544/af1684b38200328128a80b5dd18e485e/data/2019-sustainability-report.pdf> (20.8.2020.)

#### 4. PLANIRANJE U POSLOVNOM SUSTAVU HENKEL AG & Co.

Henkel AG & Co. globalna je kompanija koja je već 140 godina (1876.godina) prisutna i poznata ne samo po kvaliteti nego i kvantiteti kako na našem domaćem tržištu tako i na svjetskom. Utemeljitelj je Fritz Henkel, zbog kojeg je stoljetna tradicija i kontinuirani svakodnevni rad na poboljšanju postojećih proizvoda zaslužan za dugotrajan uspjeh robnih marki poduzeća.

Društvo Henkel zapošljava više od 52.000 ljudi diljem svijeta, dok Henkel Croatia d.o.o. u Hrvatskoj zapošljava od 100 do 150 zaposlenika.<sup>61</sup> Henkel AG & Co. na tržište stavlja mnoge poznate proizvode koji se također mogu pronaći i u Hrvatskoj, a označene su robnom markom kao što su Persil, Schwarzkopf i Loctite.

**Strateška poslovna područja** na kojima Henkel djeluje su ljepila i tehnologije, prirodna kozmetika te sredstva za pranje i čišćenje u domaćinstvu (tablica 3).

Tablica 3. Henkel strateška poslovna područja

Ljepila i tehnologije				Prirodna kozmetika	Sredstva za pranje i čišćenje u domaćinstvu
Automobili i metali	Ambalaža i roba široke potrošnje	Elektronika i industrija	Obrtničke djelatnosti, graditeljstvo i profesionalne djelatnosti	Proizvodi za oblikovanje kose, njegu tijela, njegu kože i oralnu njegu	Proizvodi za pranje rublja, sredstva za čišćenje posuđa, toaleta, tvrdih površina, insekticidi
<i>Metalne zavojnice, obrada metala, metalna ambalaža...</i>	<i>Ambalaža za hranu i piće, Pelene i higijenski proizvodi...</i>	<i>Zaštita i termičko obrađivanje, Ljepila za premazivanje...</i>	<i>Ljepila za brtvljenje pločica, fasada, krovova...</i>	<i>Šamponi za kosu, gelovi za tuširanje, sapuni, boja za kosu, gelovi za kosu...</i>	<i>Deterdžent za pranje posuđa, sredstva za pranje stakla, mirisi za toalet</i>

Izvor: Vlastita izrada prema službenim podacima Henkel AG & Co. ., [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (11.11.2020)

<sup>61</sup> Henkel AG & Co. , [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (1.9.2020)

**Ljepila i tehnologije** (*eng. Adhesive Technologies*) vodeća su poslovna jedinica Henkel poduzeća koja se dijele na četiri područja na kojim djeluju sa svojim proizvodima za lijepljenje, brtvljenje i funkcionalnim premazima, a područja su: automobili i metali, ambalaža i roba široke potrošnje, elektronika i industrija, te na području obrtničkih djelatnosti, graditeljstva i profesionalne djelatnosti.

**Prirodna kozmetika** (*eng. Beauty Care*) aktivno djeluje u području robe široke potrošnje označene robnom markom, kao i u sektoru profesionalnih proizvoda za frizerske salone. Sadrži proizvode robnih marki s područja boja za kosu, proizvoda za oblikovanje kose, njegu kose, njegu tijela, njegu kože i oralnu higijenu. Schwarzkopf Professional jedan je od tri vodeća dobavljača proizvoda za frizerske salone.

**Sredstva za pranje i čišćenje u domaćinstvu** (*eng. Laundry and Home Care*) je temelj poslovnog uspjeha tvrtke Henkel. Prvi proizvod poduzeća bio je davne 1876.godine u Aachenu, Njemačkoj, gdje je proizveden prvi deterdžent za pranje rublja na bazi natrijeva silikata, pod nazivom „Universal-Waschmittel“ (što u prijevodu znači univerzalni deterdžent).

Henkel proizvodi koji svakodnevno pomažu ljudima u olakšavanju brojnih poslova, pojavljuju se na sljedećim tržištima koja su opisana u nastavku na slici 7.

Slika 7. Tržišta na kojima djeluje Henkel sa svojim rješenjima



Izvor: Vlastita izrada prema podacima sa službene stranice Henkel , [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (26.08.2020)

Na tržištu **Kućanstva, škola, ureda & uradi sam**, pod motom „Henkel čini život lakšim“ kupci prepoznaju kvalitetu proizvoda, označava inovativnost i najviši stupanj stručnosti na tržištu već 75 godina.<sup>62</sup>

Proizvodi koji zadovoljavaju stroge ekološke propise, te od 1876. godine zadovoljavaju potrebe kupaca kroz naprednu tehnologiju i partnerske odnose pronalazi se na tržištu **Obrta i graditeljstva**.

Na tržištu **Automobilske i transportne industrije** Henkel je pružatelj usluga već dugi niz godina na području konstrukcije, razvoja, proizvodnje i održavanja automobila, vozila, zrakoplova te sustava prijevoza.

Na tržištu **Gradenja i namještaja** koriste najmodernije proizvodne procese u tehnologiji sa ljepilima što ih čini u vrhu među konkurentima.

Henkel je vodeći svjetski proizvođač materijala na tržištu **Elektronike** za ambalažu poluvodiča, sklopive tiskane pločice, te napredna rješenja za lemljenje, također nude proizvode za svaki izazov prilikom proizvodnje ,uključujući ljepljive paste i folije, sredstva za enkapsulaciju, materijale za zaslone, tinte i premaze, popune i materijale za upravljanje toplinom.

Na tržištu **Energetike i komunalnih usluga** nudi superiorna ljepila, materijale za enkapsulaciju i premaze za veliki broj primjena u industrijama povezanim s energetikom i komunalnim uslugama.

Na području **Industrijskog održavanja i popravcima** Loctite brend Henkel grupe ima rješenja za popravak neispravne opreme te također produljenje vijeka iste.

Henkelova tehnička stručnost, niskorizično partnerstvo, načelo inovativnosti, globalna infrastruktura podrške i ugled glavnog proizvođača vodećih materijala na tržištu osiguravaju daljnji napredak u dizajnu **medicinskih** proizvoda.

Henkle nudi cjelovit asortiman termotaljivih solventnih akrila na bazi vode za medicinske trake, kao i UV akrilna ljepila. Također pronalaze razna rješenja koja se primjenjuju u sklapanju uređaja za kardiološku i neurološku stimulaciju, sensorima za detekciju vlage, elektrodama za EKG i TENS.

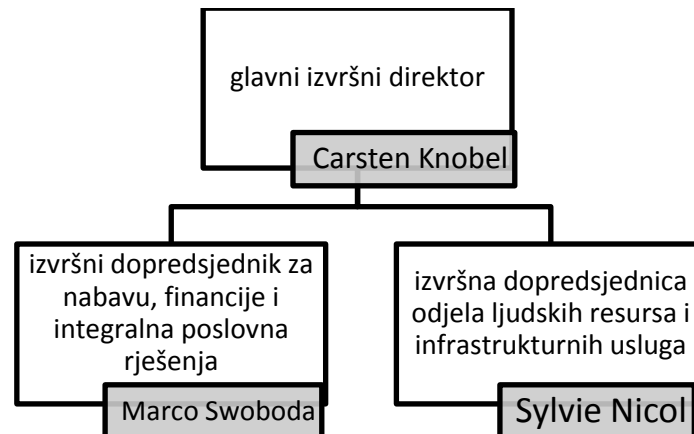
---

<sup>62</sup> Henkel AG & Co. , [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (20.11.2020)

## Organizacijska struktura Henkela

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji.<sup>63</sup>

Slika 8. Globalni upravni odbor Henkel grupe



Izvor: Vlastita izrada prema službenim stranicama Henkel poduzeća, [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (30.10.2020)

### 4.1. SWOT analiza Henkel AG & Co.

Kreiranje SWOT analize samog poduzeća pomaže menadžmentu da uvidi interne i eksterne čimbenike koji znatno utječu na samo poslovanje poduzeća, konkretno Henkel AG & Co. Bitno je da poduzeće zna čime raspolaže, koje su mu snage, slabosti, prilike i prijetnje kako bi mogao pridobiti prednost u odnosu na konkurenciju. No same slabosti daju uvid u lošije strane poduzeća na koja je potrebno obratiti pozornost te poboljšati ukoliko je moguće i te slabosti na kraju pretvoriti u prednost odnosno snagu poduzeća.

<sup>63</sup> Cingula M., Šehanović J., Žugaj M., :Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin , 1999, str.215

Tablica 4. SWOT analiza na primjeru Henkel AG & Co.

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-dosljedan financijski učinak i jasna strategija rasta</li> <li>-snažna globalna prisutnost</li> <li>-fokus na inovativnosti i kreativnosti</li> <li>-snažni brendovi</li> <li>-dobra i prepoznata kvaliteta i kvantiteta od strane kupaca</li> <li>-iskustvo i tradicija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-slaba napredak promocije preko internetskih stranica</li> <li>-nepravilno pozicioniranje proizvoda i cijena</li> <li>-nedovoljno zainteresiranosti zaposlenika za promidžbu samog brenda</li> <li>-niske plaće</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-sve veća potražnja za proizvodima za njegu kože i lica</li> <li>-ulazak na nova tržišta</li> <li>-stvaranje novih brendova</li> <li>-širenje u nove poslovne segmente poput reciklaže plastičnih boca, čepova i ostale plastike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-rigorozni zakoni i propisi</li> <li>-moguća ekonomska recesija kao posljedica covid-19</li> <li>-moguća otpuštanja radnika</li> <li>-moguće povećanje cijena proizvoda</li> <li>-ulazak novih inozemnih konkurenata (npr. Dettol)</li> <li>-promjena ukusa potrošača</li> </ul>

Izvor : Vlastita izrada prema Swot & Pestle , [www.swotandpestle.com](http://www.swotandpestle.com) (30.08.2020)

Ključne **snage** Henkel AG & Co. su dugogodišnje iskustvo i tradicija, snažni brendovi te dobra i prepoznata kvaliteta i kvantiteta od strane kupaca kao i snažna globalna prisutnost. Od **slabosti** se uočava slab napredak promocije preko internetskih stranica, što znači da u današnje vrijeme kada je tehnologija od velike važnosti u svakodnevnom čovjekovom životu, bitno je svakodnevno oglašavanje putem društvenih mreža, televizijskih medija te za stariju populaciju radijski medij.

Značajne **prilike** su stvaranje novih brendova za potrebe tržišta koje se svakodnevno mijenja kao i promjene ukusa potrošača koja Henkel namjerava zadovoljiti, stvaranjem tih novih proizvoda otvara mogućnost ulaska na nova tržišta, a samim time se povećava i potražnja za Henkel proizvodima, kako dosadašnjim, tako i budućim. U 2020. godini Henkel je suočen sa pojavom virusa Covid-19 koji je u početku povećao njihovu potražnju za proizvodima jer je došlo do velikog gomilanja kućanskih zaliha što je utjecalo na ljude da kupuju, no postoji **prijetnja**, a to je da se ne zna da li je došlo do zasićenja, odnosno da li su ljudi kupili što su trebali i sljedećih par mjeseci imaju dovoljno zaliha te im nije potrebno novo kupovanje, a time Henkelu pada potražnja, te samim time i prihodi.

## 4.2. Misija i vizija Henkel AG & Co.

"Stvaranje održive vrijednosti"<sup>64</sup> svrha je koja spaja sve zaposlenike u Henkelu.

Žele stvoriti vrijednost - za kupce i potrošače, za timove i pojedince, za dioničare, kao i za šire društvo i zajednice u kojima posluje. Henkelova korporativna kultura, svrha, vizija, misija i vrijednosti ujedinjaju njihovu raznoliku radnu snagu i pružaju jasan okvir kao i smjernice. Globalno obvezujuća pravila ponašanja navedena su u nizu kodeksa. Kodeksi pružaju smjernice za ponašanje i postupke organizacijskih zaposlenika u svim poslovnim područjima širom svijeta.

**Misija** Henkel AG & Co. glasi:

„Henkel želi biti na usluzi kupcima i potrošačima diljem svijeta kao najpouzdaniji partner s vodećim pozicijama na svim relevantnim tržištima i kategorijama- kao strastveni tim koji ujedinjaše zajedničke vrijednosti.“<sup>65</sup>

**Vizija** Henkel AG & Co. glasi:

„Henkel je svjetski predvodnik u inovacijama, brendovima i tehnologijama, pogotovo u poslovanju ljepilima, no zadovoljavaju i na vrhunskoj razini sva svjetska tržišta i industrije.“<sup>66</sup>

Koristeći znanje i iskustvo zaposlenika poduzeća te stalnim ulaganjem i napredovanjem tvrtke Henkel nastoji stvoriti snažnu konditorsku kompaniju koja bi svojom bogatom ponudom, kvalitetom i kvantitetom proizvoda uvijek bila korak ispred drugih te time zadržala konkurentsku prednost na domaćem tržištu, na taj način pridobiti nova tržišta i time zadovoljiti postavljene zajedničke ciljeve, zadovoljiti same potrošače odnosno kupce, a samim time i zaposlenike.

---

<sup>64</sup> Henkel AG & Co. , [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (02.12.2020)

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Ibidem



### 4.3. Ciljevi održivosti u Henkel AG & Co.

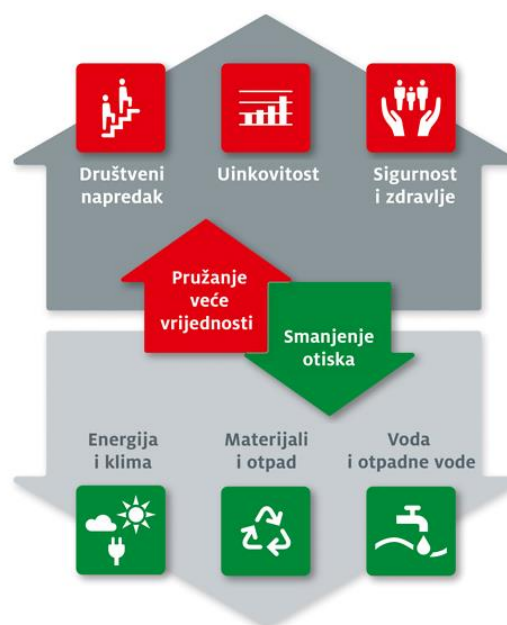
Henkel smatra da su rast i potrošnja resursa povezani te da nije moguće jedno bez drugoga. Povećanjem broja stanovnika i samog životnog standarda svakog čovjeka pretpostavlja se da će doći do ubrzane potrošnje prirodnih resursa, primjerice fosilnih goriva ili vode, te će se time resursi trošiti puno brže nego što ih planet može proizvoditi.

Potrebna su rješenja koja olakšavaju ljudima život i zadovoljenje osobnih potreba, a da upotrebljavaju sve manje materijala. Stvaranjem novih ideja i proizvoda nastoji se poboljšati kvaliteta života bez upotrebe veće količine resursa. Cilj poslovnog sustava je poboljšati Henkelove proizvode i rješenja putem inovacija i pametnog promišljanja za stvaranje veće vrijednosti uz manji ekološki otisak.<sup>67</sup>

Fokus poduzeća je podijeljen na dvije skupine, a to su:<sup>68</sup>

- pružanje veće vrijednosti
- smanjenje otiska

Slika 9. Ciljevi održivosti Henkel AG & Co.



Izvor: Službena stranica Henkel AG & Co. , [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (11.11.2020)

<sup>67</sup> Henkel AG & Co. , [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (29.08.2020)

<sup>68</sup> Ibidem

Ciljem „**pružanje veće vrijednosti**“ nastoji se do 2030. godine udvostručiti vrijednost koju stvaraju za ekološki otisak kroz poslovanje, proizvode i usluge<sup>69</sup>. Također je cilj povećati društveni napredak, te fokusirati se dodatno na sigurnost i zdravlje jer se sve više proizvoda radi sa manje plastike i nafte, a sve više postaju bio proizvodi.

U dimenziji „pružanje veće vrijednosti“ bazira se na tri fokusna područja odnosno ciljna područja, a to su: društveni napredak, učinkovitost, te sigurnost i zdravlje. U području društvenog napretka Henkel se fokusira na poštivanje ljudskih prava, poštenu uvjeti rada, također ulažu u razvoj zaposlenika. Pod učinkovitosti stavlja se fokus na što bolji poslovni učinak, kvalitetu proizvoda i usluga, pouzdanost prema kupcima te praktičnost proizvoda. Sigurnost i zdravlje je bitno područje jer se odnosi na sigurnost samih zaposlenika, sigurnost postrojenja, higijena te sigurnost proizvoda i informacije o njima važna su stavka svakog kupca.

Ciljem „**smanjenje otiska**“ nastoje se proizvoditi energetske učinkovite proizvode, ublažavanje ugljikovog dioksida, operativna energetska učinkovitost, a najviše na obnovljive izvore energije. Potiče se sve veće recikliranje materijala kako tvrtki tako i samih potrošača bacanjem iskorištene ambalaže u za to predviđena mjesta, te smanjenje potrošnje otpada u proizvodnji.

Dimenzija „smanjenje otiska“ bazira se na tri fokusna područja odnosno ciljna područja, a to su: energija i klima, materijal i otpad, te vode i otpadne vode. Područje energije i klime poduzeće se želi usmjeriti na obnovljive izvore energije, energetske učinkovite proizvode, transport i logistika, a prije svega je cilj ublažavanje ugljikovog dioksida  $CO_2$ . Od materijala i otpada poduzeće se želi usmjeriti na sve veće korištenje obnovljivih sirovina, poticanje recikliranja, korištenje održivog palminog ulja, te pakiranje i otpad. Područje voda i otpadnih voda fokusirano je na biorazgradljivost te pravilno odlaganje otpadnih voda.

#### **4.4. Planiranje i praćenje održivosti**

Prethodno spomenuta ciljna područja održivosti Henkel AG & Co. te njihovi pripadajući pokazatelji prikazani su u tablici 5.

---

<sup>69</sup> Henkel AG & Co. , [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (29.08.2020)

Tablica 5. Ciljna područja i ostvareni rezultati Henkel AG & Co. u 2019.godini

Cilj	Pokazatelj (sintetički)	Pokazatelj (analitički)	Henkel AG & Co (%)
Pružanje veće vrijednosti	Društveni napredak	Razvoj zaposlenika	+47%
		Program udjela zaposlenika	+30,2%
	Učinkovitost	Količina proizvodnje	+20%
	Sigurnost i zdravlje	Zaštita na radu- ozbiljne nezgode na radu	-52,5%
		Nesreće na radu na milijun odrađenih sati	-5,1%
Smanjenje otiska	Energija i klima	Emisija ugljičnog dioksida	-15%
		Potrošnja energije	-11%
	Materijali i otpad	Otpad za recikliranje i odlaganje	-18%
	Voda i otpadne vode	Potrošnja vode	-7%
		Količina otpadnih voda	-9%

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (11.11.2020)

Za praćenje postavljenog cilja **pružanje veće vrijednosti** definirani su sintetički pokazatelji društvenog napretka, učinkovitosti te sigurnosti i zdravlja. Sintetički pokazatelj društveni napredak prati se kroz postignute veličine sljedećih analitičkih pokazatelja:

- razvoj zaposlenika
- program udjela zaposlenika
- količina proizvodnje

Sintetički pokazatelj učinkovitosti prati se kroz pokazatelj količine proizvodnje, dok se sintetički pokazatelj sigurnosti i zdravlja prati kroz analitičke pokazatelje:

- zaštite na radu
- nesreće na radu na milijun odrađenih sati

Cilj **smanjenje otiska** prati se kroz sintetičke pokazatelje energije i klime, materijala i otpada te voda i otpadnih voda. Sintetički pokazatelj enerija i klima prati se kroz analitičke pokazatelje:

- emisija ugljičnog dioksida
- potrošnja energije

Sintetički pokazatelj materijali i otpad prati se kroz količinu otpada za recikliranje i odlaganje, dok se sintetički pokazatelj voda i otpadne vode prati kroz:

- potrošnju vode
- količinu otpadnih voda

Za svakog od ovih pokazatelja određen je analitički pokazatelj kojeg je potrebno pratiti u realizaciji postavljenih ciljeva održivosti. Ostvareni rezultati svakog od navedenog analitičkog pokazatelja navedeni su u nastavku teksta.

#### 4.5. Realizacija poslovnih planova održivosti u Henkel AG & Co.

Rezultati vezani uz ciljeve održivosti javno se izvještavaju na hijerarhijski najvišoj razini organizacije, odnosno za cijeli poslovni sustav koji uključuje sve sestrinske firme, tj. poslovne segmente. Iz tog razloga u nastavku se promatraju ostvareni rezultati postavljenih ciljeva održivosti na razini Henkel AG & Co. U ovim rezultatima obuhvaćeni su i ostvareni rezultati održivosti koje je Henkel ostvario u 5 uzastopna razdoblja, od 2015. – 2019. Godine (tablice 6 do 14).

Tablica 6. Društveni napredak- razvoj zaposlenika

<b>Razvoj zaposlenika</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Interna promocija (menadžeri)	1,309	1,181	1,325	1,262	<b>1,501</b>
Međunarodne rotacije radnih mjesta	658	428	380	319	<b>282</b>
Pripravnici (Njemačka)	508	488	502	501	<b>534</b>
Prosječan broj dana treninga	2.1	1.6	1.8	1.7	<b>1.8</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (11.11.2020)

Iz tablice 6 koja se odnosi na društveni napredak odnosno razvoj zaposlenika može se vidjeti kako je Henkel povećao broj menadžera u 2019.godini obzirom na 2015.godinu. Menadžerske rotacije radnih mjesta su u 2015.godini bile u značajnom porastu, te su se do 2019.godine drastično smanjile. Pripravnici u Njemačkoj su oscilirali tokom godina, dok se u 2019. godini

bilježi porast, u odnosu na 2015. godinu. Prosječan broj dana treninga za razvoj zaposlenika smanjio se sa 2.1 dana, na 1.8 dan.

Tablica 7. Društveni napredak-program udjela zaposlenika (na dan 31.prosinca)

<b>U postotcima</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Stopa sudjelovanja	29.7	30.7	31.4	31.5	<b>30.2</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com)  
(11.11.2020)

Tablica 7 prikazuje društveni napredak stopa sudjelovanja u programu udjela zaposlenika . Prikazana je u postotcima te možemo zaključiti kako se stopa sudjelovanja od 2015. godine do 2018. godine povećavala dok se u 2019. godini smanjila, ali u odnosu na 2015.godinu se povećala za 0,5 posto.

Tablica 8. Učinkovitost količina proizvodnje

<b>U kubičnim tonama</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Količina proizvodnje	7,924	8,419	9,390	9,057	<b>9,532</b>
<b>Indeks: promjene od 2015 do 2019 godine</b>					<b>+20%</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com)  
(11.11.2020)

U tablici 8 koja prikazuje učinkovitost količina proizvodnje u kubičnim tonama možemo vidjeti da se učinkovitost u periodu od 2015.godine do 2019.godine povećala za 20 posto.

Tablica 9. Zaštita na radu- ozbiljne nezgode na radu

<b>Barem jedan dan izgubljen (isključujući nezgode na putu)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Henkel zaposlenici	0.8	1.0	1.1	1.0	<b>0.7</b>
Zaposlenici vanjskih tvrtki koji rade na Henkelovim lokacijama	1.0	0.9	1.0	1.0	<b>0.6</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com)  
(11.11.2020)

U tablici 9 koja prikazuje zaštitu na radu odnosno bazira se na ozbiljnim nezgodama na radu gdje je barem jedan dan izgubljen (isključujući nezgode na putu), možemo primjetiti da su Henkel zaposlenici od 2015. godine do 2017. godine bilježili porast ozljeda, dok se u 2018. godini i 2019. godini ozljede postepeno smanjuju.

Tablica 10. Nesreće na radu na milijun odrađenih sati

<b>Izgubljeno više od 50 dana</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Nesreće tijekom tipične proizvodnje aktivnosti	13	13	11	11	<b>9</b>
Nesreće tijekom hodanja ili kretanja okolo (npr. spoticanje)	4	8	6	9	<b>5</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (11.11.2020)

U tablici 10 koja prikazuje broj nesreća na radu na milijun odrađenih sati gdje je izgubljeno više od 50 dana, možemo primjetiti da su se nesreće tijekom tipične proizvodnje aktivnosti u periodu od 2015. godine do 2019. godine smanjile, dok su nesreće tijekom hodanja ili kretanja okolo (npr. spoticanje) u istom periodu povećavale te smanjile, no u zadnjem razdoblju u odnosu na prvo se povećale.

Tablica 11. Emisije ugljičnog dioksida

<b>U kubičnim tonama</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Henkelov vlastiti ugljični dioksid emisije	353	355	365	353	351
Emisije ugljičnog dioksida iz kupljene energije	295	314	344	329	315
Ukupno	647	669	709	682	665
<b>Indeks: promjene od 2015 do 2019 godine</b>					<b>-15%</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (11.11.2020)

U tablici 11 koja prikazuje emisije ugljičnog dioksida u kubičnim tonama, možemo primjetiti da je Henkelov vlastiti ugljični dioksid emisije do 2017. godine povećavao, a nakon toga se postepeno smanjuje. Emisije ugljičnog dioksida iz kupljene energije su se također od 2015. godine do 2017. godine povećavale, a nakon toga postepeno smanjivale. Indeks promjena emisija ugljičnog dioksida od 2015. godine do 2019. godine se ukupno smanjio za 15 posto.

Tablica 12. Potrošnja energije

<b>U tisućama megavat sati</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Kupljena energija	677	738	837	840	824
Obnovljiva kupljena energija	5%	4%	6%	10%	11%
Ugljen	127	126	105	86	79
Lož ulje	121	121	115	102	113
Plin	1,376	1,392	1,484	1,471	1,454
Ukupno	2,302	2,377	2,541	2,500	2,470
<b>Indeks: promjene od 2015 do 2019 godine</b>					<b>-11%</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com)  
(11.11.2020)

U tablici 12 koja prikazuje potrošnju energije u tisućama megavata sati možemo vidjeti je da kupljena energija od 2015. godine do 2018. godine rasla, dok se u 2019. godini smanjila. Obnovljiva kupljena energija se u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu smanjila, dok se u narednim razdobljima postepeno povećavala. Ugljen se od 2015. godine postepeno smanjuje, lož ulje se smanjivalo do 2018. godine gdje se u 2019. godini u odnosu na prethodnu godinu povećao. Plin se od 2015. godine do 2017. godine povećao, no u zadnja dva perioda možemo vidjeti smanjenje. Indeks promjena potrošnje energije od 2015. godine do 2019. godine se ukupno smanjio za 11 posto.

Tablica 13. Materijali i otpad

<b>U kubičnim tonama</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Otpad za recikliranje	59	68	72	71	67
Opasni otpad za odlaganje	15	13	13	13	11
Otpad za odlaganje	38	39	38	40	32
Ukupno	112	120	123	124	111
<b>Indeks: promjene od 2015 do 2019 godine</b>					<b>-18%</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com)  
(11.11.2020)

U tablici 13 koja prikazuje materijale i otpad u kubičnim tonama možemo primjetiti da se otpad za recikliranje od 2015. godine do 2017. godine povećavao, a nakon toga se počeo u narednim razdobljima smanjivati. Opasni otpad za odlaganje se od 2015. godine do 2019. godine postepeno smanjuje, dok otpad za odlaganje oscilira i u odnosu na 2015. godinu bilježi smanjenje. Indeks promjena materijala i otpada od 2015. godine do 2019. godine bilježi pad od 18 posto.

Tablica 14. Voda i otpadne vode

<b>U kubičnim tonama</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Potrošnja vode	7,260	7,630	8,448	8,136	8,103
Količina otpadnih voda	2,994	2,977	3,217	3,283	3,261
<b>Indeks: promjene od 2015 do 2019 godine</b>				<b>Potrošnja vode</b>	<b>-7%</b>
				<b>Količina otpadnih voda</b>	<b>-9%</b>

Izvor: Vlastita izrada prema Henkel AG & Co, Godišnji izvještaj održivosti, [www.henkel.com](http://www.henkel.com)  
(11.11.2020)

U tablici 14 koja prikazuje vodu i otpadne vode u kubičnim tonama, možemo primjetiti da se potrošnja vode 2019.godine u odnosu na 2015. godinu povećala, a količina otpadnih voda se od 2015. godine do 2019.godine postepeno povećavala. Indeks promjene voda i otpadnih voda od 2015. godine do 2019. godine nam prikazuje smanjenje potrošnje vode za 7 posto, te smanjenje količine otpadnih voda za 9 posto.

Više od 140 godina Henkel ima vizionarski pristup pružanju potpore ekološkom i društvenom napretku. Cilj je udvostručenje vrijednosti koje žele ostvariti kroz poslovne aktivnosti u odnosu na ekološki otisak do 2030. godine. Kao što možemo zaključiti iz tablica, u nekim segmentima pristižu polako svome cilju, dok u drugim pojedinim segmentima još ima mjesta za ostvarenje postavljenih ciljeva.



## 5.ZAKLJUČAK

Za uspješno poslovanje svakog poduzeća od iznimne je važnosti postaviti dugoročne i kratkoročne ciljeve, sastaviti viziju i misiju poduzeća, te definirati mjere i strategije kojima se žele postići zadani ciljevi. Za planiranje možemo reći da je osnovna menadžerska funkcija, jer učinkovito poslovno planiranje i pravodobno donesena poslovna odluka odlučuju o krajnjem rezultatu poslovanja poslovnog subjekta. Planiranjem se osigurava bolje usmjerenje organizacije, omogućava se lakše postizanje određenih ciljeva i bolja koordinacija rada, razina rizika se smanjuje, te se na lakši način može usporediti planirano i ostvareno u određenom vremenskom razdoblju. Kako bi se postigla što veća učinkovitost planiranja, proces planiranja je podijeljen na tri razine. Vrhovni menadžment donosi bitne strateške odluke i postavlja dugoročne ciljeve poduzeća. Srednja razina menadžmenta se odnosi na koordinaciju, planiranje i upravljanje radom organizacijskih odjela, a niža razina je odgovorna za upravljanje i koordiniranje zaposlenika, odnosno na rad osoba koje djeluju kao voditelji timova. Osim planiranja, i ostalih funkcija menadžmenta: organiziranje, vođenje, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima, vrlo je bitna analiza koja je prisutna u svakoj organizaciji, a obuhvaća četiri ključna elementa (snaga, slabosti, prilike i prijetnje).

Henkel posluje u sklopu tri strateška područja: Ljepila i tehnologije (eng. *Adhesive Technologies*), Prirodna kozmetika (eng. *Beauty Care*) i Sredstva za pranje i čišćenje u kućanstvu (eng. *Laundry & Home Care*). Fokus Henkela je podijeljen na dvije skupine, a to su pružanje veće vrijednosti i smanjenje otiska kojima se nastoji do 2030. godine udvostručiti vrijednost koju stvaraju za ekološki otisak kroz poslovanje, proizvode i usluge. Dosadašnji rezultati koji su promatrali u razdobljima od 2015. godine do 2019. godine prikazuju kako je poduzeće uspješno u cilju pružanja veće vrijednosti povećati društveni napredak za 56 posto, učinkovitost količina proizvodnje za 20 posto, zaštita na radu se smanjila za 52,5 posto, nesreće na radu na milijun odrađenih sati su se smanjile za 5,1 posto. Dok u cilju smanjenja otiska rezultati prikazuju u područjima energije i klima smanjenje za 26 posto, materijala i otpada za 18 posto, te voda i otpadnih voda za 16 posto.

## POPIS LITERATURE

### Stručne knjige :

1. Bahtijarević – Šiber F., ured.: “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991
2. Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P. : „Temelji Menadžmenta“ , Školska knjiga, Zagreb, 2008
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001
4. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006
5. Cerović Z. : “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003
6. Certo S. C.: Principles of modern management (4th edition), Boston, Allyn & Bacon, 1989
7. Drucker P.:Praksa rukovođenja,Zagreb, 1961
8. Kukovec D., Trstenjak M., : Osnove menadžmenta, Međimursko Veleučilište u Čakovcu, 2009
9. Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018
10. Schermerhorn R.J. , jr.: Managment and Organizational Behavior , John Willey and Sons, Chischester etc. , 1996
11. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment, Zagreb, 2004
12. Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, 2008
13. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Zagreb

### Internetske stranice :

1. Čelić S. : Socijalne vještine- Temelj uspješnosti menadžera, Veleučilište u Šibeniku, 2015, <https://core.ac.uk/download/pdf/198146478.pdf> (19.12.2020)
2. Čičin-Šain D. , online predavanje iz Osnova menadžmenta, Sveučilište u Zadru

- [www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf) (28.8.2020)
3. Ekonomski fakultet Zagreb, online predavanje Menadžeri i menadžment, Zagreb, [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzeri\\_i\\_menadzment11.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzeri_i_menadzment11.pdf) (19.12.2020)
  4. Ekonomski portal, <https://ekonomskiportal.com/ekonomski-rjecnik/#I> (23.11.2020)
  5. Goleš I. : Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD Plastik, Sveučilište u Splitu, 2017 (19.12.2020)
  6. Henkel AG & Co. , [www.henkel.com](http://www.henkel.com) (1.8.2020) Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) (1.9.2020)
  7. Hrvatski centar za poljoprivredni marketing, [www.hcpm.agr.hr](http://www.hcpm.agr.hr) (11.08.2020)
  8. Mavar, L. : Pojam poduzeća, Zagreb , 2014, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205> , (24.11.2020)
  9. Perčević H. : Postupak sastavljanja poslovnog plana poduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, online predavanje, [www.efzg.unizg.hr](http://www.efzg.unizg.hr) (20.08.2020)
  10. Perčević H. : Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet u Zagrebu, online predavanje, [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko\\_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf) (16.08.2020)
  11. Pfeifer S. , interna skripta iz kolegija Menadžmenta, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012 [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr) (1.9.2020)
  12. Poslovna.hr, [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr) (1.9.2020)

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS SLIKA:

Slika 1. Funkcije menadžmenta .....	2
Slika 2. Hijerarhija menadžmenta .....	4
Slika 3. Hijerarhija ciljeva i planova prema razinama menadžmenta .....	12
Slika 4. Piramida tipova planova.....	15
Slika 5. Vrste poslovnog plana.....	16
Slika 6. Sadržaj poslovnog plana .....	17
Slika 7. Tržišta na kojima djeluje Henkel sa svojim rješenjima .....	21
Slika 8. Globalni upravni odbor Henkel grupe .....	23
Slika 9. Ciljevi održivosti Henkel AG & Co.....	26

### POPIS TABLICA:

Tablica 1. Struktura SWOT analize .....	11
Tablica 2. Primjer potencijalnih faktora u SWOT analizi.....	11
Tablica 3. Henkel strateška poslovna područja .....	20
Tablica 4. SWOT analiza na primjeru Henkel AG & Co.....	24
Tablica 5. Ciljna područja i ostvareni rezultati Henkel AG & Co. u 2019.godini .....	28
Tablica 6. Društveni napredak- razvoj zaposlenika .....	29
Tablica 7. Društveni napredak-program udjela zaposlenika (na dan 31.prosinca) .....	30
Tablica 8. Učinkovitost količina proizvodnje .....	30
Tablica 9. Zaštita na radu- ozbiljne nezgode na radu.....	30
Tablica 10. Nesreće na radu na milijun odrađenih sati .....	31
Tablica 11. Emisije ugljičnog dioksida .....	31
Tablica 12. Potrošnja energije .....	32
Tablica 13. Materijali i otpad .....	32
Tablica 14. Voda i otpadne vode.....	33