

Analiza organizacijske okoline Konzum plus d.o.o.

Jurčević, Sandra

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:891718>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE OKOLINE PODUZEĆA
KONZUM PLUS D.O.O.**

Mentor:
prof. dr. sc. Nikša Alfirević

Student:
Sandra Jurčević

Split, ožujak, 2024

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, SANDRA JURČEVIĆ,

(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 26.08.2024. godine

Vlastoručni potpis: Sandra Jurčević

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. DEFINICIJA PROBLEMA ISTRAŽIVANJA	1
1.2. CILJEVI RADA	1
1.3. METODE RADA	1
1.4. STRUKTURA RADA	2
2. OKOLINA PODUZEĆA	3
2.1. EKSTERNA OKOLINA	4
2.1.1. Opća ili socijalna okolina.....	4
2.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka.....	6
2.1.3. Eksterni dionici.....	6
2.2. INTERNA OKOLINA	8
2.2.1. Organizacijski resursi.....	10
2.2.2. Organizacijska struktura.....	10
2.2.3. Menadžment.....	12
2.2.4. Organizacijska kultura.....	12
2.2.5. Metode analize interne i eksterne okoline.....	13
2.3. SWOT ANALIZA	14
2.3.1. Slabosti i snage.....	15
2.3.2. Prijetnje i prilike.....	16
3. ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA “KONZUM PLUS D.O.O.”	17
3.1. OPĆI PODACI O PODUZEĆU	17
3.1.1. Vizija i misija poduzeća.....	17
3.1.2. Povijest poduzeća.....	18
3.1.3. Organizacijski resursi.....	20
3.1.4. Organizacijska struktura.....	25
3.1.5. Organizacijska kultura poduzeća Konzum plus d.o.o.....	26
3.2. MAKROEKONOMSKO OKRUŽENJE	27
4. SWOT ANALIZA PODUZEĆA KONZUM PLUS D.O.O.	29
5. ZAKLJUČAK	31
LITERATURA:	32
SAŽETAK	33
SUMMARY	34
PRILOZI	35

1. UVOD

1.1. Definicija problema istraživanja

U suvremenom poslovnom okruženju, poduzeća su podložna kontinuiranim promjenama koje proizlaze iz kompleksne i dinamične okoline. Razumijevanje ove okoline ključno je za uspješno vođenje poduzeća, budući da omogućuje identifikaciju i pravovremeno reagiranje na interne i eksterne faktore koji mogu utjecati na poslovanje. Stoga, u ovom završnom radu detaljno je obrađena analiza okoline, s fokusom na njeno razdvajanje na interne i eksterne komponente te istraživanje njihovog utjecaja na poslovanje poduzeća.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je provesti analizu organizacijske okoline poduzeća Konzum plus d.o.o. ,poznatog hrvatskog maloprodajnog trgovačkog lanca. Prije svega, bitno je identificirati ključne faktore interne i eksterne okoline u kojoj se poduzeće nalazi, procijeniti u koju kategoriju svrstat njihov utjecaj te na temelju toga formulirati preporuke za strategijsko planiranje.

1.3. Metode rada

Za potrebe ovog rada, u teorijskom djelu koristit će se sljedeće metode:

- Metoda analize (rašćlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na jednostavne dijelove i elemente)
- Metoda klasifikacije (sistemska i potpuno razvrstavanje općih pojmova u specifične kategorije)
- Metoda sinteze (sastavljanje jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije, povezujući pojedinačne elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu)
- Metoda komparacije (usporedba predmeta analize i strukturu s drugim predmetima i strukturama)
- Metoda indukcije (redovita primjena induktivnog zaključivanja, gdje se na temelju pojedinačnih činjenica izvode općeniti zaključci)

U praktičnom djelu rada, korištena je metoda studije slučaja koja obuhvaća detaljno istraživanje svih relevantnih aspekata određene pojave ili situacije, s fokusom na analizi poduzeća kao jedinici studije.

1.4. Struktura rada

Završni rad je strukturiran u četiri glavna dijela. Prvi dio, uvodni, obuhvaća definiciju istraživačkog problema, ciljeve istraživanja, korištene metode te opisuje strukturu i sadržaj rada.

Drugi dio rada detaljno razmatra koncept okoline, njezinu podjelu na interne i eksterne aspekte te naglašava važnost analize okoline u kontekstu poslovanja.

Treći dio rada posvećen je analizi organizacijske okoline poduzeća Konzum plus d.o.o. Ovaj dio obuhvaća opće informacije o organizaciji, njezine djelatnosti, organizacijsku strukturu, kulturu, resurse te makroekonomsko okruženje.

Četvrti dio rada sadrži zaključak, u kojem se sažeto iznose ključni nalazi i implicirane posljedice istraživanja.

Nakon završnog dijela slijede popis literature, prilozi te sažeci na hrvatskom i engleskom jeziku.

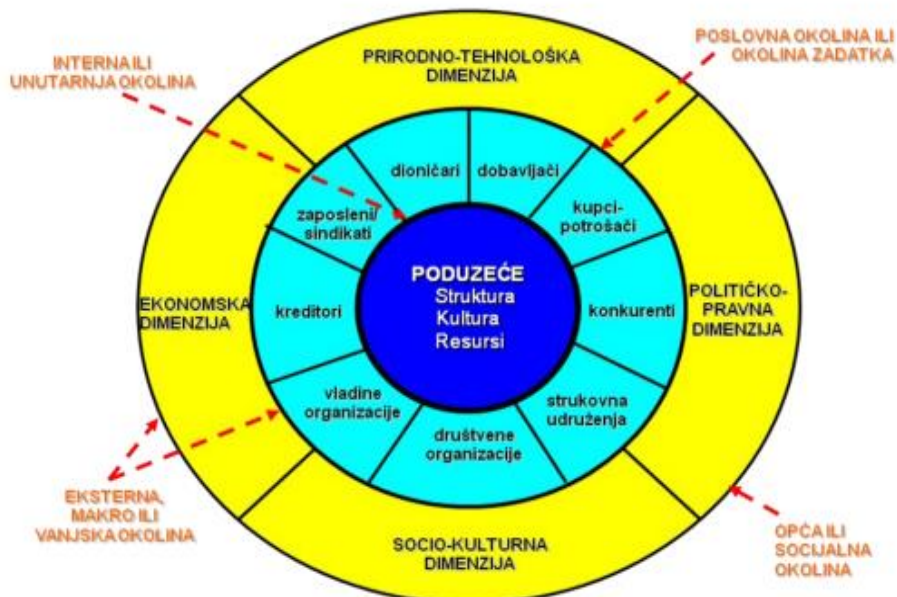
2. OKOLINA PODUZEĆA

Okolina poduzeća sastavljena je od čimbenika koji imaju utjecaja na poslovanje poduzeća. Prilikom donošenja poslovnih odluka, menadžment mora imati na umu djelovanje okolnih faktora poduzeća jer oni svojim aktivnostima stvaraju prilike i opasnosti za poduzeće. Dužnost menadžmenta je motrenje svih promjena koje se dešavaju u okolini poduzeća kako bi uočio prilike i prijetnje te donio kvalitetne i pravovremene odgovore i odluke (Cerović, 2010).

Prema Buble (2006) interna i eksterna okolina okružuje svako poduzeće i smatra se da je ta podjela temeljna segmentacija okoline. Grafički prikaz 1. jasno ilustrira podjelu na eksternu i internu te sastav okoline.

Grafički prikaz 1.

Segmenti unutarnje i vanjske okruženja.



Napomena. Preuzeto iz *Strateški menadžment* (str.94), Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali, 2005., Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.

2.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina sa svojim obilježjima značajno utječe na način i uspješnost poslovanja. Zbog toga što je ta okolina okarakterizirana kao kompleksna, dinamična u kojoj se događaju brze, burne i neočekivane promjene te one stvaraju prilike i prijetnje za poslovanje (Zekić, 2007).

Eksterna okolina se dijeli još na opću ili socijalnu i poslovna okolina zadatka (Buble, 2006).

2.1.1. Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina je najudaljenija od poduzeća, sastoji se od faktora koji su u svojoj prirodi smatraju kao makro utjecaji te imaju širok spektar djelovanja. Ovi faktori se smatraju vanjskim snagama koji djeluju na poduzeće, stoga je ključno da menadžer kontinuirano prati kako bi pravovremeno reagira.

Buble (2006) ističe četiri kategorije makro okoline:

- Političko-pravna
- Ekonomska
- Socijalno-kulturna
- Tehnološka

Političko-pravni utjecaji

Država ima važnu ulogu u makroekonomskoj stabilizaciji gdje nastoji ublažiti utjecaj gospodarskih ciklusa i potaknuti ekonomski rast. Stoga, u ovoj kategoriji svrstani su skupovi zakona doneseni od strane države koje predstavljaju normu ponašanja u svrhu razlikovanja pozitivnih i negativnih aspekata poslovanja poduzeća. Ravnoteža između općih i državnih interesa u političkom okruženju, trebao bi biti cilj svake države (Zekić,2006). Utvrđivanje zakonskih okvira koji izravno ili neizravno reguliraju aktivnosti poduzeća je jedan od načina na koji se može postići tražena ravnoteža. Nadalje, država da bi poboljšala ekonomsku efikasnost i intervenirala u slučajevima tržišne diskriminacije, monopola i pojavu značajnih vanjskih ekstrenalija, ona utječe na alokaciju resursa. (Buble, 2006)

Ekonomski utjecaji

Inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnju su četiri ključna faktora ekonomskog sustava koja se uzimaju u obzir prilikom razmatranja ekonomskog sustava. Međutim, važno je ne zanemariti svjetska događanja u okruženju te druge faktore koji mogu neizravno utjecati na poslovanje. U tom smislu poslovni ciklusi, globalna ekonomska situacija, unaprjeđenje proizvodnosti i upravljanje ograničenim resursima su četiri važna ekonomska područja koja se moraju razmotriti. (Buble, 2006)

Socijalno-kulturni utjecaji

Elementi sociokulturne okoline su ključni faktori koji pomažu menadžmentu u identificiranju najboljih načina za efikasno i učinkovito zadovoljavanje potreba korisnika. Ti elementi obuhvaćaju stavove, želje, očekivanja, razina obrazovanja, vjerovanja i običaje ljudi u društvu. Dodatno to uključuje i etička okolina koja obuhvaća prihvaćene i provođene standarde osobnog ponašanja (Zekić, 2006)

Cerović(2010) naglašava da su demografske promjene (uključujući strukturu stanovništva, stope rasta migracije, nataliteta i moraliteta), promjenjive vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu, etika rada i odnos prema poslu te razina obrazovanja stanovništva ključni segmenti koji obuhvaćaju socijalnu okolinu.

Tehnološki utjecaji

Prema Zekiću (2006), koji se poziva na Koontza i Weihricha, tehnologija je skup znanja o načinima obavljanja određenih aktivnosti u koje spadaju inovacije, tehnike i obilje strukturiranog znanja, s ključnim utjecajem na procese rada, razmišljanja, proizvodnje, distribucije i prodaje proizvoda i usluga. Također se smatra se da je tehnologija faktor iz okoline koji ima najveći utjecaj na poduzeće i njegovo funkcioniranje. Da bi se osigurao prosperitet poduzeća, menadžment treba uzet tehnološke snage iz okoline i oblikovati ih u internoj okolini. Prepreka leži u tome je oblikovanje u poduzeću pod utjecajem vanjskog okruženja, stoga menadžmentu ništa drugo ne preostaje nego da bez prestanka prilagođava utjecaj tih dviju okolina.

2.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Menadžment je više fokusiran na poslovnu okolinu ili okolinu zadatka iz razloga što djeluje u blizini poduzeća, a samim time ima veći utjecaj na poslovanje (Buble,2006). U poslovnoj okolini ili okolini zadatka se događaju interakcije koje su intenzivnije i češće, a izvor tih interakcija dolazi iz pojedinca ili interesnih grupa koji se može podijeliti na dvije skupine, a to su interni i eksterni dionici. Interni dionici su zaposleni, menadžment, vlasnici i dioničari, a eksterni su kupci, dobavljači, konkurencija, distributeri, financijske institucije, država i lokalne zajednice, interesne grupe i mediji (Rupčić,2016).

2.1.3. Eksterni dionici

Kupci

Kupci su u poslovnoj okolini ključna kategorija jer osiguravaju opstanak poduzeća- bez njih, poduzeće ne bi moglo opstat. Stoga, poduzeću glavni cilj nije samo prodaja proizvoda, već i zadržavanje postojećih kupaca (Rupčić,2016).

Postoji kompleksan zadatak povezan s kupcima koji uključuje ispunjavanje njihovih potreba i želja, dok istovremeno treba privući nove kupce, a da bi se to postiglo od važnosti je servis kupaca. To uključuje niz aktivnosti kao brza i pouzdana isporuka želja kupaca, a odnosi se na brzo ispunjenje i isporuku pod povoljnim uvjetima, spremnost na povrat robe i ponovnu isporuku, raspoloživost službe za servis i popravke te troškove servisa. Potrebno je naglasiti marketinški informacijski sustav koji od iznimne važnosti za poduzeće jer omogućuje uvid u potrebe, želje i razinu zadovoljstva kupaca te na temelju tih podataka oblikuje i unaprjeđuje marketinško planiranje, provedbu i kontrolu (Buble, 2010).

Dobavljači

Dobavljači su relevantni čimbenici u poslovanju, budući da se od njih nabavljaju resursi, polugotovi proizvodi i usluge koje doprinose vrijednosti finalnom proizvodu. Stoga, poduzeća su prisiljena uspostaviti učinkovitu mrežu dobavljača kako bi osigurala dostupnost potrebnih resursa, pri čemu je naglasak na izbjegavanju prekomjernih zaliha proizvoda. U tu svrhu, mnogi dobavljači primjenjuju koncept Just-in-Time kako bi se minimizirali troškovi skladištenja i poboljšala efikasnost proizvodnih procesa (Rupčić, 2016).

Osim nabavke fizičkih i materijalnih sredstava, dobavljači mogu osigurati i ljudske kapacitete. Ova usluga se često ostvaruje kroz privatne agencije za zapošljavanje ili kroz javne institucije, kao što

su HZZO. Također, postoje i dobavljači financijskih sredstava, u koje spadaju investitori, financijske institucije i državne agencije (Buble, 2006).

Distributeri

Pojedinci ili tvrtke mogu djelovati kao posrednici između proizvođača i krajnjih kupaca, a sve u cilju da se osigura da proizvodi postanu dostupni i vidljivi krajnjim kupcima. (Rupčić,2016).

Konkurencija

Javlja se neposredni i inherentni sukobi s drugim tvrtkama koje nude sličnu ili istu ponudu istom segmentu kupca. Osim konkuriranja u ponudi, tvrtke se mogu natjecati i u nabavi poslovnih resursa. No, da bi se izbjegla takva vrsta natjecanja, često se sklapaju prešutni dogovori oko podjele tržišta i određivanja cijena. Poznato je da postoji praksa suradnje među poznatim rivalima u pojedinim segmentima poslovanja. Primjerice, tvrtke Apple i Samsung međusobno surađuju na način da Samsung proizvodi neke komponente za Apple. Takvo sklapanje dogovora može dovesti do partnerstva koje se može razviti u strateški savez ili čak spajanje (Rupčić, 2016).

Financijske institucije

Poduzeća pribavljaju sredstava za poslovanje od financijskih institucija, a o težina pridobivanja kredita uveliko ovisi o razvijenosti odnosno zrelosti poduzeća. Razvijene tvrtke ne nailaze na prepreke u dobivanju kredita zbog stabilnih prihoda i dobiti, dok se start-up tvrtka suočava s poteškoćama u prikupljanju kapitala U takvim situacijama, start-up tvrtke moraju uvjeriti financijsku instituciju da je njihov projekt profitabilan i da će ostvarivat prihode i dobiti (Rupčić,2016)

Država

Država ima značajan utjecaj na poslovanje putem postavljanja uvjeta i reguliranja aktivnosti poduzeća. Putem raznih olakšica, mjera i propisa, država može olakšati ili otežati poslovanje. Kroz ispunjavanje svojih obveza, poput plaćanja poreza, poduzeća doprinose punjenju državnog proračuna i omogućavaju državi da obavlja svoje funkcije i na taj način poduzeća imaju utjecaj na državu (Rupčić, 2016).

Lokalna zajednica

Kakav je utjecaj lokalne zajednice na poduzeće, uočava se kroz kvalitetu radne snage i zakone koje se propisuju za poslovanje tvrtke. Poduzeću treba podrška lokalne zajednice jer je isto važan dio lokalne zajednice i lokalnog stanovništva, a sve u svrhu izbjegavanje prosvjeda i protesta. Za postizanje tog

cilja, ključno je da poduzeće djeluje proaktivno u društvenom kontekstu i odgovorno prema zajednici (Rupčić, 2016).

Interesne grupe

Interesne skupine obuhvaćaju udruženja koja teže utjecati na poslovanje poduzeća. Kako bi ostvarile svoje ciljeve, ove organizacije organiziraju prosvjede, lobiraju i financiraju političke grupe koje dijele njihove interese i koje nastoje promijeniti zakonodavstvo u skladu s njihovim ciljevima (Rupčić, 2016).

Mediji

Nepošteno ili neetičko ponašanje poduzeća može brzo postati javno dostupno i širiti se, što može negativno utjecati na percepciju poduzeća. Kupci ili bivši zaposlenici, među ostalima, mogu pružiti recenzije koje mogu utjecati na prodaju ili privlačenje kvalificiranih kadrova. Također, postoji mogućnost pojavljivanja lažnih informacija. Kako bi poboljšala svoj ugled, poduzeća često osnivaju odjele za odnose s javnošću ili angažiraju vanjske stručnjake za poboljšanje imidža (Rupčić, 2016).

2.2. Interna okolina

Menadžeri imaju značajan utjecaj na unutarnju dinamiku poduzeća, budući da je ona srž samog poslovanja. U svojoj ulozi, menadžeri su odgovorni za praćenje i analizu ključnih aktivnosti i procesa unutar poduzeća, uzimajući u obzir njegove snage, slabosti, prilike i prijetnje. Ovaj kontinuirani proces omogućuje im da budu proaktivni i reagiraju na promjene koje se događaju ili se mogu dogoditi u budućnosti (Buble, 2006).

Prema Buble (2006), interna okolina poduzeća obuhvaća sljedeće elemente:

- Organizacijska struktura
- Organizacijska kultura
- Organizacijski resursi

Dok J.H. Donnelly et al., kako je navedeno u radu Sikavica et al (2008), identificira čimbenike interne okoline, prikazane u Tablici 1.

Tablica 1.

Čimbenici interne okoline

Tri menadžerske razine	<ul style="list-style-type: none">• Operativna• Taktička• Strateška
Tipove menadžera i razine menadžmenta	<ul style="list-style-type: none">• Vrhunski menadžment• Menadžment srednje razine• Prva razina menadžmenta
Vještine menadžera	<ul style="list-style-type: none">• Konceptualna• Socijalna• Tehnička
Uloge menadžera	<ul style="list-style-type: none">• Interpersonalna• Informacijska• Uloga odlučivanja

Napomena. Preuzeto iz *Temelj menadžmenta* (str.125) , prof.dr.sc. Pere Sikavica, prof.dr.sc. Fikreta Bahtijarević-Šiber, doc.dr.sc. Nina Pološki Vokić, 2008., Školska knjiga.

Prema Sikavici i suradnicima (2008), R.L. Daft ističe da su bitni čimbenici unutarnjeg okruženja radnici, menadžment, korporativna kultura, struktura organizacije i proizvodna tehnologija. Ovi čimbenici utječu na ponašanje zaposlenika unutar tvrtke i pomažu u prilagodbi poduzeća vanjskim utjecajima.

Analizirajući detaljno i kombinirajući klasifikacije, Sikavica i suradnici (2008) zaključuju da interna okolina poduzeća obuhvaća sljedeće komponente:

- Resursi organizacije
- Struktura organizacije
- Upravljanje
- Kultura organizacije

2.2.1. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi obuhvaćaju prirodne i proizvedene komponente, kao i ljudske resurse koji su izravno ili neizravno uključeni u proces proizvodnje ili pružanja usluga. To uključuje fizičke, ljudske, informacijske i financijske resurse (Buble, 2006).

- Fizički resursi obuhvaćaju građevine, opremu, sirovine, proizvodne materijale i ostale materijalne komponente. Upravljanje ovim resursima ključno je za uspješno poslovanje poduzeća (Zekić, 2008).
- Ljudski resursi predstavljaju pojedince koji posjeduju potrebne kvalifikacije poput vještina, znanja, sposobnosti i potencijal da doprinesu konkurentna prednost poduzeća na tržištu (Kuka, 2011).
- Informacijski resursi su esencijalni za proces donošenja poslovnih odluka. Važna stavka za uspješno donošenje odluka je sigurnost da donositelji odluka imaju pristup svim potrebnim informacijama koje su jasne, relevantne i pravovremene (Hmelina, 2019).
- U financijske resurse spadaju novčana sredstva koje posjeduje poduzeće, a što se može uzeti kao početni oblik svakog ulaganja. Početak i završetak svake poslovne aktivnosti ovisi o novcu, što naglašava ključnu ulogu raspolaganja novčanim sredstvima u poslovnom poduhvatu. Loše upravljanje financijama može dovesti do gubitaka i prouzročiti brojne probleme na dugoročnoj i kratkoročnoj razini (Buble, Klepić, 2007, navedeno u Klepić et al., 2020).

2.2.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura služi za povezivanje i koordiniranje aktivnosti unutar poduzeća. Putem prikazane sheme strukture, zaposlenici dobivaju uvid u svoje zadatke i povezanost s ostalim kolegama (David S. Bright i sur., 2019).

Sikavica i suradnici (2008) ističu da organizacijska struktura ima ključnu važnost unutar poduzeća. Njena važnost usporediva je s autonomijom pojedinca ili drugih živih organizama. Organizacijska struktura obuhvaća ključne elemente organizacijske arhitekture i upravljanja, pri čemu se ovi pojmovi ne smatraju identičnima, već međusobno povezanim. Upravljačka struktura predstavlja dio opsežnije organizacijske strukture.

J. Khandwalla, kako je navedeno u Buble (2006), naglašava tri ključne funkcije organizacijske strukture u poduzeću. Prva funkcija je smanjenje neizvjesnosti, kako unutarnje tako i vanjske. Zatim, ključna funkcija je omogućiti poduzeću prilagodbu promjenama u okolini i izvršavanje različitih aktivnosti. Konačno, treća i posljednja funkcija je osigurati učinkovitu koordinaciju svih aktivnosti unutar poduzeća.

Prema Cetinskom i suradnicima (2008), složenost, formalizacija i centralizacija su ključne karakteristike koje se uzimaju u obzir prilikom analize organizacijske strukture i njihovih međusobnih odnosa. Kada se analizira složenost, identificiraju se tri razine diferencijacije: vodoravna, vertikalna i prostorna.

Vodoravna diferencijacija odnosi se na raznolikost među različitim dijelovima poduzeća, koja može biti povezana s radnikovom ulogom, opisom posla, stručnom spremom i obukom. Stoga, poduzeće će imati veću vodoravnu složenost ako interna struktura poduzeća obuhvaća raznolike poslove s potrebom specijalnih znanja i vještina, što može rezultirati otežanom komunikacijom i nedostatkom koordinacije aktivnosti.

Vertikalna različitost određuje dubinu organizacijske strukture. Povećanje udaljenosti između rukovodstva i operativnih izvršitelja povećava vertikalnu diferencijaciju. Povećanje ove razlike povećava vodoravnu različitost. Veća raznolikost može uzrokovati poteškoće u komunikaciji, što otežava koordinaciju upravljačkih odluka i izvršavanje zadataka.

Razina raspršenosti radnih prostora i zaposlenika naziva se prostornom diferencijacijom. U složenim poduzećima, prostorna diferencijacija je viša, što otežava komunikaciju, izvršenje i nadzor zadataka te aktivnosti na različitim lokacijama. Složenost prostorne diferencijacije raste s udaljenosti između različitih dijelova poduzeća i s brojem dijelova poduzeća koji se nalaze na različitim lokacijama.

Standardizacija zadataka predstavlja početnu točku koja opisuje mjeru uniformnosti u obavljanju poslova, dok centralizacija određuje razinu ovlaštenja unutar organizacijske strukture (Radišić, 1997, citirano prema Cetinskom i sur., 2008).

Prema Buble (2006), postoje pet temeljnih oblika organizacijskih struktura:

- Funkcijska organizacijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Procesna organizacijska struktura
- Mrežna organizacijska struktura

Tvrtka će izabrati organizacijsku strukturu koja najbolje odgovara njezinoj veličini, broju radnika, radnim metodama, komunikacijskim potrebama i poslovnoj strategiji koju provodi.

2.2.3. Menadžment

Sikavica (2008) tvrdi da uloga menadžmenta ima različit karakter u usporedbi s ostalim elementima okoline poduzeća. Dok su drugi elementi dio okoline, menadžment predstavlja unutarnju okolinu koja povezuje sve ostale interne elemente okoline. Autor to objašnjava definirajući menadžment kao skup osoba u hijerarhijskoj strukturi koje obavljaju menadžerske funkcije. Na primjer, menadžer prve razine smatra se okolinom menadžera druge razine. Ova perspektiva vrijedi za organizacije s hijerarhijskom strukturom gdje su menadžeri i njihove uloge međusobno povezani. Posebna pozornost treba biti posvećena odnosima između različitih razina menadžmenta, gdje treba razmotriti potrebu za prilagodbom jedne razine drugoj ili obrnuto. Autor zaključuje da se menadžeri taktičke i operativne razine moraju prilagoditi i uskladiti sa strateškom razinom, dok obrnuti odnos ne vrijedi.

2.2.4. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura uspostavlja vezu između poduzeća i njegovog okruženja te oblikuje način njihove interakcije. Ona se definira kao složen sustav vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki, čije se karakteristike očituju kroz obrasce ponašanja i organizacijske rutine zaposlenika. To znači da organizacijska kultura oblikuje percepciju zaposlenika o radnom okruženju te utječe na njihovo ponašanje i način obavljanja svakodnevnih zadataka unutar poduzeća. Nadalje, različita poduzeća mogu imati različite kulture, neka s izraženim karakteristikama, dok druga imaju slabiju kulturu (Rupčić, 2016).

Segment organizacijske kulture koji je lako uočljiv izvana obuhvaća vanjske simbole i manifestacije, kao što su logotipi, formalna pravila ponašanja, stilovi odjeće zaposlenika i način na koji poduzeće predstavlja sebe prema javnosti. Ovi elementi često služe kao reprezentacija onoga što poduzeće želi prenijeti prema van. (Rupčić, 2016).

Nevidljivi segmenti organizacijske kulture često su duboko ukorijenjeni u strukturi organizacije i imaju značajan utjecaj na njezinu suštinu, budući da obuhvaćaju temeljne vrijednosti, uvjerenja i pretpostavke koje oblikuju ponašanje zaposlenika. Ovaj segment kulture može se primijetiti u procesima rješavanja sukoba, donošenja odluka, suradnje te drugim internim aktivnostima poduzeća (Rupčić, 2016).

P. Drucker, kao što je istaknuto u istraživanju Davida S. Brighta i kolega (2019), poznat je po izjavi da "Kultura jede strategiju za doručak", što ukazuje na važnost organizacijske kulture u usporedbi sa strategijom poduzeća. Iako to ne umanjuje važnost strategije, organizacijska kultura ima ključne funkcije, uključujući prilagodbu organizacije vanjskom okruženju i podršku timskom radu zaposlenika (Shein, 2010, prema navodima u David S. Bright et al., 2019).

Kultura u poduzeću ima osobnu i organizacijsku dimenziju te značajno utječe na visoke lidere u poduzeću. Individualne vizije, vrijednosti i misije postavljaju ton od vrha prema dolje, što oblikuje etičke i pravne temelje te utječe na način rada i ponašanje službenika i zaposlenika.

Definiranje kulture u poduzeću ključno je jer je povezana s misijom, vizijom i ciljevima poduzeća. Kada je kultura dobro definirana, jasna i usklađena s ciljevima organizacije, pruža čvrstu osnovu za uspjeh poduzeća (Žugaj et al., 2004).

2.2.5. Metode analize interne i eksterne okoline

Analize okoline, bilo unutarnje ili vanjske, su ključne za sve poslovne subjekte jer omogućuju uvid u unutarnje dinamike i vanjske mogućnosti i prijetnje. Ove evaluacije pružaju osnovu za strateško planiranje, što pomaže u smanjenju potencijalnih rizika, poboljšava konkurentsku poziciju i olakšava prilagodbu promjenama u poslovnom okruženju (David et al., 2011).

Prema istraživanju Dr. Sonje Treven iz 1991., prethodno istraživanje ključnih pitanja je neophodno prije početka analize okoline. Ova faza određuje metodologiju analize koja će biti primijenjena na specifični poslovni sustav. Grafikon 2 prikazuje redosljed odgovaranja na ta pitanja.

Grafički prikaz 2.

Pitanja u vezi s analizom okoline.



Napomena. Preuzeto iz *Analize okoline u funkciji strategijskog upravljanja (str.80)*, Dr. Sonja Treven, 1991., *Ekonomski vijesnik*.

Odgovaranjem na postavljena pitanja sužava se obim analize okoline, precizira se fokus, pomaže u odabiru odgovarajuće metodologije te omogućuje prikupljanje potrebnih informacija na efikasan način. Ključno je pitanje odabira metode, jer će ona oblikovati ostale korake i utjecati na kvalitetu informacija nužnih za donošenje odluka.

2.3. SWOT analiza

Osnovna metoda korištena za oblikovanje strategije je SWOT analiza, što je kratica za analizu snaga (*eng. Strengths*), slabosti (*eng. Weakness*), prilika (*eng. Opportunities*) i prijetnji (*eng. Threats*). Naziv ove analize dolazi od engleskih riječi koje označavaju navedena četiri aspekta. Ova metoda uključuje detaljnu analizu faktora unutarnje i vanjske okoline. Unutar poduzeća mogu se identificirati aspekti poslovanja koji predstavljaju snage, tj. osnovne konkurentske prednosti, kao i slabosti koje bi mogle uzrokovati gubitke. U vanjskoj okolini mogu se pojaviti prilike za napredak i poboljšanje poslovanja, ali i prijetnje koje mogu ugroziti opstanak poduzeća. (Rupčić, 2018).

U kontekstu završnog rada, SWOT analiza bit će temeljna metodologija za istraživanje konteksta i formuliranje i formuliranje strateških smjernica za poduzeće. Grafički prikaz, koji slijedi ispod teksta, pruža shematski prikaz SWOT analize.

Tablica 2.

Shematski prikaz SWOT analize

	Pozitivno	Negativno
Unutarnje	Snage	Slabosti
Vanjsko	Prilike	Prijetnje

Napomena. Preuzeto iz *SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE* (str.3.), Gonan Božac, 2008., Economic research – Ekonomska istraživanja

Božac (2018) tvrdi da SWOT analiza uključuje vremensku dimenziju, što implicira korisnost usporedbe i praćenja SWOT analiza koje su izrađene za poduzeće u različitim razdobljima. Promatranje promjena u stanju poduzeća kroz ove analize omogućuje bolje razumijevanje kretanja i razvoja poduzeća.

2.3.1. Snage i slabosti

Rezultati uspješnosti ili neuspješnosti poduzeća proizlaze iz analize unutarnjih snaga i slabosti na svim razinama i u svim funkcijama organizacije. (Rupčić,2018).

Božac (2018) navodi u svom radu da snage i slabosti variraju među različitim subjektima i mogu se podijeliti u tri kategorije

- Menadžment i organizacija,
- Operacija,
- Financije,
- Ostali čimbenici.

Autor je dao niz pitanja koja mogu pomoći u identifikaciji snaga i slabosti organizacije. Ova pitanja mogu poslužiti kao temelj za dublje razumijevanje unutarnjih faktora koji utječu na poslovanje.

Pitanja za utvrđivanje snaga:

1. Koje su posebne prednosti poduzeća u odnosu na konkurenciju?
2. Što čini ovo poduzeće konkurentnijim u usporedbi s drugima?
3. Jesu li proizvodi ili usluge poduzeća lako kopirati od strane konkurencije?

Pitanja za utvrđivanje slabosti:

1. Jesu li postojeće operacije ili procesi podložni poboljšanju?
2. U kojim aspektima je konkurencija superiornija?

3. Postoje li identificirani rizici koje organizacija treba uzeti u obzir?
4. Je li konkurencija već uspješno osvojila neki dio tržišnog segmenta?

2.3.2. *Prijetnje i prilike*

Autor je dao niz pitanja koja mogu pomoći u identifikaciji snaga i slabosti organizacije. Ova pitanja mogu poslužiti kao temelj za dublje razumijevanje unutarnjih faktora koji utječu na poslovanje.

Pitanja za utvrđivanje prilika:

1. Kakve su perspektivne prilike na tržištu?
2. Jesu li uočeni novi trendovi?
3. Očekuju li se nove prilike u budućnosti?

Pitanja za utvrđivanje prijetnji:

1. Na koji način konkurencija ograničava rast poduzeća?
2. Jesu li primijećene promjene u zahtjevima tržišta?
3. Kako se promjene reflektiraju na poziciju poduzeća u društvu?

Nakon što je izrađena SWOT analiza, TOWS matrica se koristi za identifikaciju ključnih strategija: strategije rasta, održavanja, žetve i ograničavanja. Prema Božcu (2018), Weihrichu i Kidingtonu (1982) ističu kako se TOWS matrica se primjenjuje zbog nedostatka integracije internih i eksternih faktora u SWOT matrici. Ova matrica pruža osnovu za definiranje strategija poduzeća, olakšavajući bolje razumijevanje kako iskoristiti snage i slabosti u suočavanju s prilikama i prijetnjama iz vanjskog okruženja.

3. ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA “Konzum plus d.o.o.”

3.1. Opći podaci o poduzeću

Konzum d.o.o. je trgovački maloprodajni lanac specijaliziran za prodaju prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Osnovan je 1957.godine i ima sjedište u Zagrebu u ulici Marijana Čavića 1a.

Članovi društva: FORTENOVA GRUPA, dioničko društvo za upravljanje

Osobe ovlaštene za zastupanje: Zoran Mitreski, Tomislav Bagić, Uroš Kalinić

Osnovna djelatnost po Nacionalnoj klasifikaciji: Trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima (4711, NKD 2007)

Matični broj subjekta: 081180016

Poduzeće je registrirano u Trgovačkom sudu u Zagrebu, s potpuno uplaćenim temeljnim kapitalom od 2.654,46 kn.

Slogan: S vama kroz život

3.1.1. Vizija i misija poduzeća

Vizija poduzeća

„Biti neosporivi lider na tržištu i prvi izbor radnicima i kupcima dok promoviramo naše korporativne vrijednosti.“

Misija poduzeća

„Naša misija je izborom namirnica pomoći svojim kupcima u poboljšanju kvalitete njihovih života.“

3.1.2. Povijest poduzeća

- 1957.godine Konzum je otvorio svoju prvu samoposlugu u Zagrebu na adresi Ilica 22, što je bilo značajno kao prva takva trgovina u tadašnjoj državi.
- 1970.godine Unikonzum postaje novo ime za Konzum.
- 1995.godine Unikonzum se ponovno brendira kao Konzum i otvara Super Konzum na Vukovarskoj, postavljajući standarde zapadnoeuropskih supermarketa u Hrvatskoj.
- 2000.godine maloprodajna mreža se proširuje otvaranjem prvih prodavaonica izvan Zagreba, uz otvaranje najvećeg logističko-distributivnog centra u tom dijelu Europe.
- 2001.godine prvi veleprodajni centri su otvoreni u Zagrebu, Rijeci i Varaždinu.
- 2002.godine pokreće se prvi program nagrađivanja vjernosti kupaca u Hrvatskoj- Konzum Plus Card kartica te uvode uslugu kupnje online u Konzum Internet prodavaonici
- 2003.godine uvode Velpro kao novi brend u veleprodajno segmentu poslovanju.
- 2004.godine mijenjaju logo.
- 2009.godine uvode uslugu plaćanja računa putem 2D barkoda i otvaraju novi logističko-distributivni centar u Zagrebu s dodatnih 36.000 m² skladišnog prostora.
- 2010.godine u suradnji s partnerima, uvode MultiPlusCard kao prvi koalicijski program vjernosti. Također, otvaraju Konzum Akademiju s ciljem selekcije i edukacije zaposlenika te interni organoleptički laboratorij za kontrolu kvalitete robnih marki.
- 2011.godine otvara se novi logističko-distributivni centar LDC Dalmatina u Dugopolju koji je ujedno najveći, najmoderniji u regiji na ukupnoj površini 85.000m². Započela se implementacija softvera Oracle Retail za koji se smatra da je najbolje svjetsko tehnološko rješenje za maloprodaju i veleprodaju, a u prodavaonicama većih formata postavljaju prve sampslužne blagajne.
- 2014.godine nastavljaju s inovacijama u njihovim benzinskim postajama pod imenom Konzum Benz, pružajući uslugu Pokupi za brzo preuzimanje narudžbi. Nadalje, unapređuju iskustvo kupovine u prodavaonicama kroz pametna kolica Konzum Express, dodajući kupone na računima i Konzum poklon kartice. Uz to, uvode nove načine plaćanja kao što su m-Plaćanje i beskontaktno plaćanje, te predstavljaju Konzum mobilnu aplikaciju kako bi o olakšali kupovinu njihovim korisnicima.
- 2015.godine predstavljaju Konzum Klik, poboljšanu internetsku trgovinu. Osim toga, otvaraju Super Konzum Radnička, koji predstavlja konceptualni pomak u odnosu na standardne prodavaonice te pruža potpuno novu kupovnu atmosferu prilagođenu potrebama modernih kupaca i zahtjevnijem životnom stilu.

- 2017.godine počinje proces restrukturiranja Konzuma.
- 2018.godine Konzum je prvi put u Bruxellesu proglašen Najdonatorom hrane u sklopu inicijative za smanjenje bacanja hrane i povećanje donacija hrane, koju su pokrenuli izvjestiteljica Europskog parlamenta Biljana Borzan i koordinator platforme Mreža hrane Zoran Grozdanov. U srpnju je, prema odluci vjerovnika i potvrđenoj nagodbi Trgovačkog suda u Zagrebu, započeo proces pripreme provedbe nagodbe u postupku izvanredne uprave nad Agrokorom d.d. i njegovim ovisnim i povezanim društvima.
- 2019.godine, u skladu s provedbom nagodbe, 1. travnja izvršen je prijenos gospodarske cjeline na Fortenova grupu d.d., odnosno na Konzum plus d.o.o., tvrtku u vlasništvu Fortenova grupe. Nastavljaju s inovacijom ponuda usluga: lansiraju prvu digitalnu loyalty kampanju - Zdravoljupci 2 i uvode samoposlužne pekarnice u naše trgovine.
- 2020.godine u sklopu pripajanja, Konzum je integrirao VELPRO-CENTAR plus d.o.o., najveću veleprodaju u Hrvatskoj. Otvara se Konzum Kaptol, još jednu modernu i inovativnu prodavaonicu s jedinstvenom ponudom, estetikom i vizualnim identitetom. Uvode tzv. beskontaktno plaćanje putem samposlužnih blagajni u manjim prodavaonicama. Tijekom pandemije korona virusa, Konzum je implementirao dodatne zaštitne i sigurnosne mjere te osigurava stabilan lanac opskrbe. Kao jedna od prvih kompanija, Konzum pruža pomoć na područjima pogođenima potresima u Zagrebu i Sisačko-moslavačkoj županiji.
- 2021.godine u drugoj polovici prosinca otvaraju pet novih prodavaonica, čime maloprodajna mreža obuhvaća ukupno 624 prodavaonice. Kao prvi trgovački lanac u Hrvatskoj, uvode plaćanje kripto valutama.
- 2022.godine početak godine obilježavaju povećanjem plaća za gotovo 90 posto zaposlenika u maloprodaji, veleprodaji, logistici i online trgovini. Također, slave 65. godišnjicu postojanja.
- 2023. godine otvara se prva SMART prodavaonica u regiji, te osigurali su brzu dostavu najpotrebnijih namirnica uz Konzum Express dostavu.

3.1.3. Organizacijski resursi

Fizički resursi

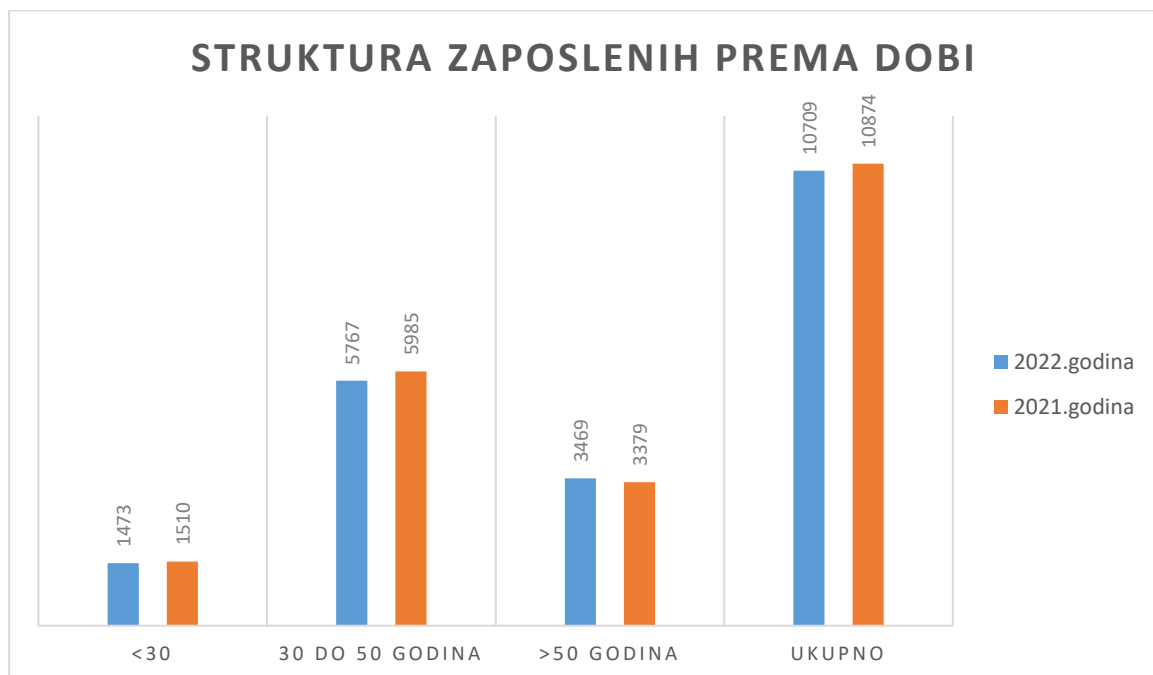
Poduzeće Konzum ima više od 600 prodavaonica različitih veličina i čine ukupnu bruto površinu od 482 tisuće metara četvornih , dva distributivna centra u Zagrebu i Splitu u kojima zajedno djeluje manje od 200 kamiona.

Ljudski resursi

Sveukupno zaposlenika na svim razinama je 10 709, od čega 71% zaposlenih čine žene, a 29% muškaraca, a struktura zaposlenih prema dobi prikazana je u donjem grafu. Za dodatnu analizu, pogledajte grafički prikaz 3. koji prikazuje strukturu menadžmenta prema dobi.

Grafički prikaz 2

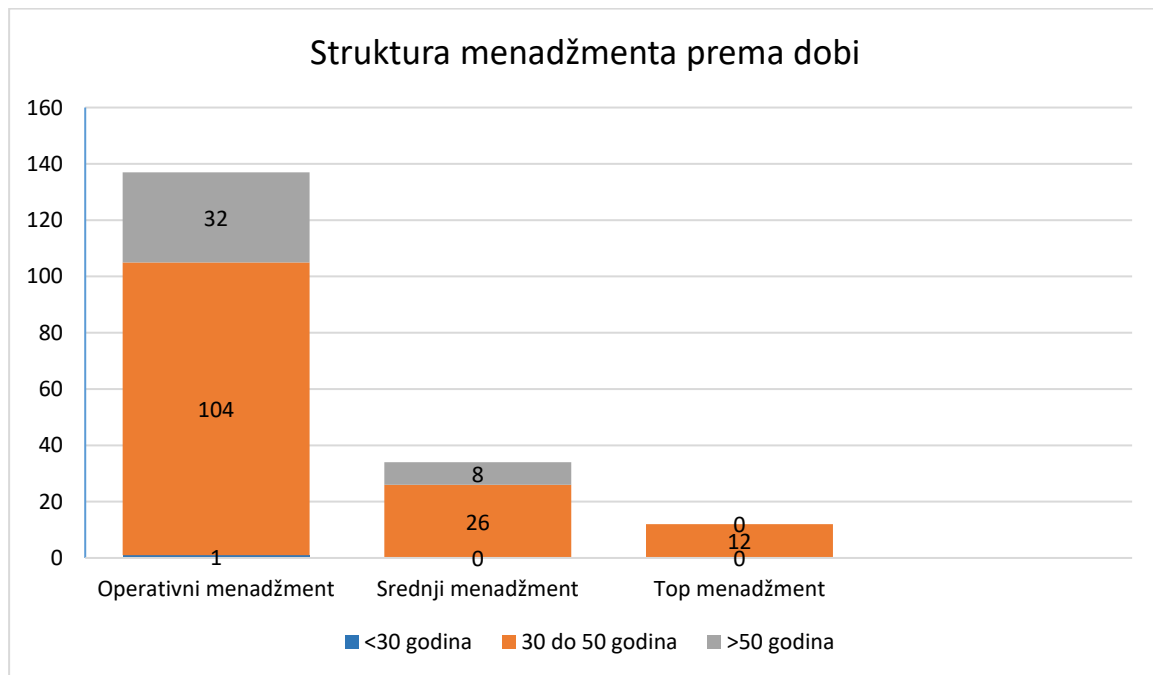
Prikaz strukture zaposlenih prema dobi za 2021. i 2022. godinu



Napomena. Preuzeto iz Konzum, Godišnje izvješće za 2022.godinu (str.55) , <https://tvrtka.konzum.hr/>

Grafički prikaz 3.

Prikaz strukture razina menadžmenta prema dobi



Napomena. Preuzeto iz Konzum, Godišnje izvješće za 2022. godinu (56.str) , <https://tvrtka.konzum.hr>

Konzum kontinuirano unaprjeđuje svoj sustav nagrađivanja zaposlenika, pružajući motivirajuće i konkurentske pogodnosti koje održavaju predanost prema dobrobiti osoblja. Dodatno, kroz inicijativu Konzum Akademije, tvrtka predstavlja sveobuhvatan program edukacije za zaposlenike. Ovaj angažirani pristup omogućava stalni profesionalni razvoj zaposlenika, stvarajući dinamično radno okruženje, koje potiče kontinuirano učenje i rast unutar organizacije. Podaci pokazuju da je 72% zaposlenika prošlo dodatna usavršavanja mimo zakonskih obveznih edukacija, 43% zaposlenika uključeno je u proces usavršavanja i razvoja drugih zaposlenika, a 95% menadžera uključeno u interni prijenos znanja.

Informacijski resursi

Poduzeće prikuplja informacije kroz redovita godišnja istraživanja tržišta. U tu svrhu prikupljaju informacije o potrebama kupaca i njihovom zadovoljstvu putem F2F metode izlaznog intervjua, te provode istraživanje imidža trgovačkih lanaca. Također, uzimaju u obzir sve razumne i utemeljene informacije o budućim događajima koje su dostupne bez nepotrebnih troškova i napora.

Financijski resursi

Tablica 3. prikazuje rezultati financijskog poslovanja za razdoblje završeno 31. prosinca 2022., uspoređeni s prethodnim razdobljem koje je završilo 31. prosinca 2021. Određene stavke iz računa dobiti i gubitka bit će detaljnije razmotrene u nastavku. Nakon pregleda tih podataka, slijede podaci ukupne imovine i ukupne obveze koji su detaljno prikazani u Tablici 4.

Tablica 3.

Izveštaj o financijskim rezultatima

HRK '000	2022.	2021.	%Δ
Prihodi	11.966.779	10.554.448	13,7%
Prihodi od prodaje	11.853.394	10.423.281	13,7%
Ostali prihodi	143.385	131.167	9,3%
Operativni rashodi	(10.956.363)	(9.663.275)	13.4%
Normalizirana EBITDA	1.040.416	891.173	16,7%
EBITDA marža, %	8,8%	8,5%	0,3 p.p.
EBIT	417.738	284.801	46.7%
EBIT marža	3,5%	2,7%	0,8 p.p.
Neto dobit prije poreza	158.648	27.174	483,8%
Neto profitna marža	1,3%8	0,3%	1,0 p.p.

Napomena. Preuzeto iz Konzum, Godišnje izvješće za 2022.godinu (str.33), (2022)

<https://tvrtka.konzum.hr>

U 2022. godini ostvareno je 158,6 milijuna kuna dobiti prije poreza, što označava povećanje od 131,5 milijuna kuna u odnosu na 2021.godinu. Rast EBITDA rezultat je rasta prihoda od prodaje u maloprodajnom i veleprodajnom segmentu koji je popraćen stabilnom relativnom bruto maržom i uspješnom kontrolom troškova. *

Tablica 4.

Financijski položaj poduzeća

HR '000	31.12.2022.	Efekt	31.12.2022.	31.12.2021.	%Δ
	Konzum bez	pripajanja			
	Mercator-H	Mercator -H			
Dugotrajna imovina	4.712.676	1.188.942	5.901.618	4.602.817	28,2%
Kratkotrajna imovina	1.648.616	81.602	1.730.218	1.254.095	37,9%
UKUPNA IMOVINA	6.361.292	1.270.544	7.631.836	5.857.722.	30,3%
Kapital i rezerve	244.572	571.526	816.098	(415.446)	(296,4)%
Dugoročne obveze	2.737.504	104.021	2.841.525	2.8007.268	1,2%
Kratkoročne obveze	3.379.216	594.997	3.974.213	3.465.900	14,7%
UKUPNO KAPITAL I OBVEZE	6.361.292	1.270.544	7.631.836	5.857.722	30,3%
Ukupni financijski dug	976.761	467.280	1.447.041	1.649.999	(12,3)%
Kratkoročne pozajmice	827,252	467.280	1.294.532	1.183.745	9,4%
Dugoročne pozajmice	152.509	-	152.509	466.254	(67,3)%
Obveze po najmu	2.730.354	160.660	2.891.014	2.544.784	13,6%
Novac i novčani ekvivalenti	(377.695)	(51.694)	(429.389)	(159.534)	169,2%
Neto financijski dug	3.332.420	576.246	3.908.666	4.035.249	(3,1)%

Normalizirana	1.040.416	-	1.040.416	891.173	16,7%
EBITDA					
Neto	3,2x	0,6x	3,8x	4,5x	
dug/EBITDA					

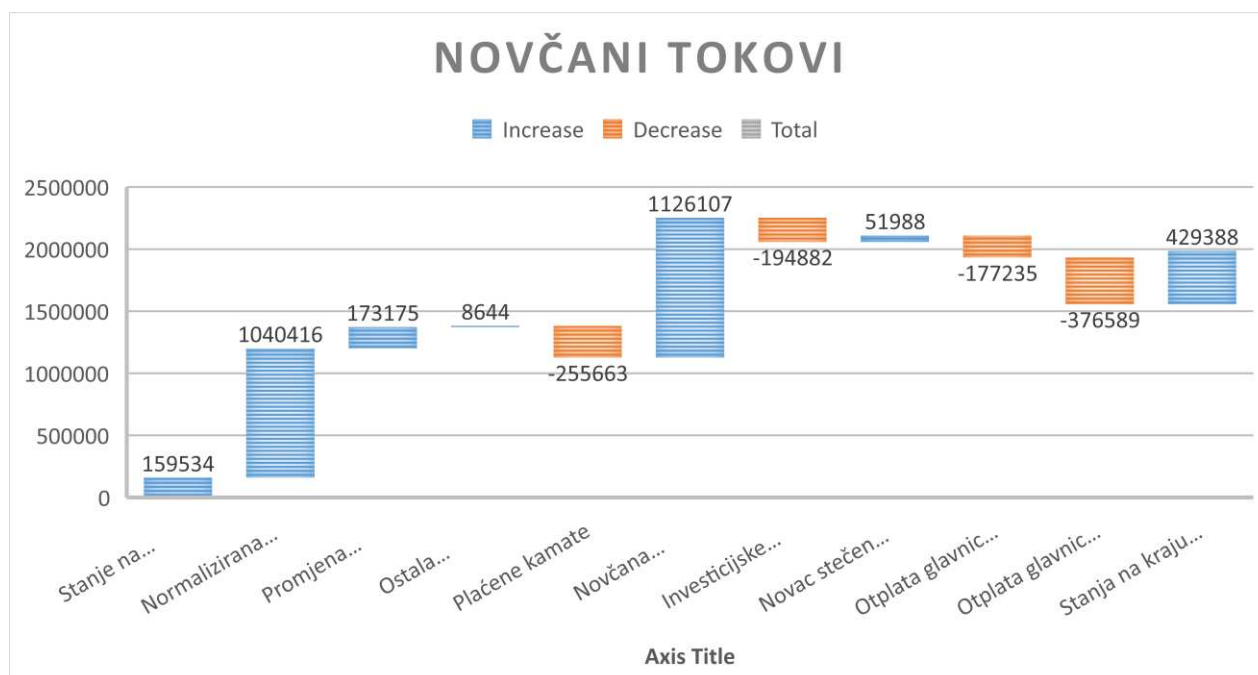
Napomena. Preuzeto iz Konzum, Godišnje izvješće za 2022.godinu , (str.36). <https://tvrтка.konzum.hr>

U 2022. godini, bilježi se rast imovine i obveza za 30,3 posto u usporedbi s 2021. godinom zbog pripajanja s društvom Mercator-H d.o.o.. Najvažnija promjena na pasivi je pretvorba kapitala i rezervi iz negativnih u pozitivne vrijednosti. Obveze su smanjene za 177 milijuna kuna jer su višak novčanih sredstava iskorišteni za veću otplatu internog zajma, uz nastavak otplaćivanja kvartalnog duga

Grafički prikaz novčanih tokova može se vidjeti u donjem grafikonu.

Grafički prikaz 4.

Prikaz novčanih tokova poduzeća



Napomena. Preuzeto iz Konzum, Godišnje izvješće za 2022.godinu , (str.37) <https://tvrтка.konzum.hr>

Iznos novca i novčanih ekvivalenata je znatno veći nego prošle godine i to bilježi se povećanje za 270 milijuna kuna, što čini rast od čak 169 posto. Glavni prihodi dolazili su iz operativnog poslovanja, dok su najveći izdaci bili usmjereni na otplatu dugova. Pozitivni financijski utjecaji promjena u radnom kapitalu od 173 milijuna kuna rezultat su uglavnom povećanja obveza prema dobavljačima za 401 milijun kuna. Ovaj rast je prvenstveno posljedica povećanog prometa zbog većeg broja narudžbi, ali i

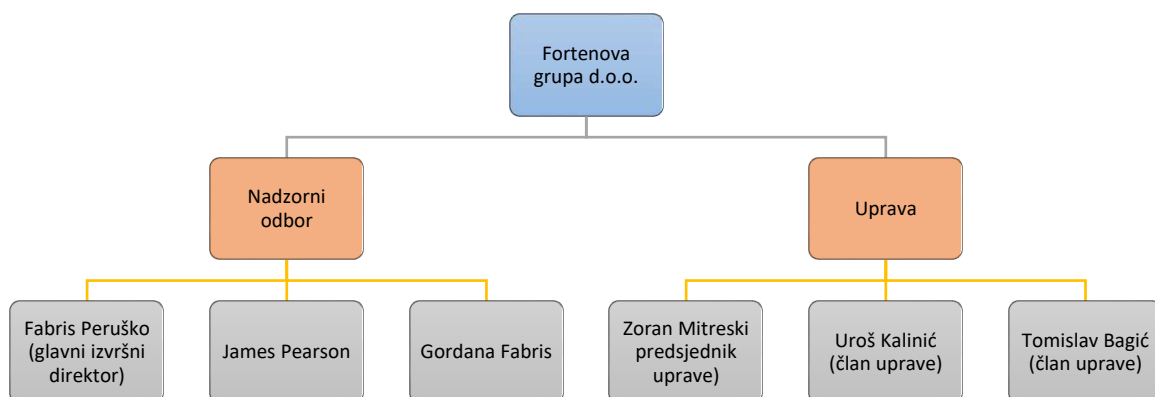
zbog rasta ulaznih cijena od strane dobavljača. Povećanje obveza prema dobavljačima za 401 milijun kuna glavni je razlog pozitivnog financijskog utjecaja promjena u radnom kapitalu od 173 milijuna kuna. Ovo povećanje proizlazi iz većeg prometa uzrokovanog većim brojem narudžbi te rastom ulaznih cijena od strane dobavljača. Novčana sredstva koja su premašila potrebe su iskorištena za proširenje kapaciteta putem izgradnje novih prodavaonica, renovacija i optimizacija. Zbog toga su investicijski izdaci porasli za 93 milijuna kuna u usporedbi s prošlom godinom.

3.1.4. Organizacijska struktura

Nakon što je analizirana financijska struktura poduzeća, slijedi Grafički prikaz 5. koji pruža vizualnu reprezentaciju organizacijske strukture Konzum plus d.o.o. . Ovaj grafički prikaz pruža osnovni pregled organizacijske strukture tvrtke, ističući ključne dijelove njene upravljačke strukture

Grafički prikaz 5.

Organizacijska struktura poduzeća Konzum plus d.o.o.



Napomena. Preuzeto iz Konzum, Godišnje izvješće za 2022.godinu (str.47), Organizacijska struktura izrađena prema analizi dostupnih podataka.

Ovaj grafički prikaz jasno pokazuje hijerarhijsku organizacijsku strukturu s Fortenova Grupom kao osnivačem iznad Nadzornog Odbora i Uprave. Nadzorni odbor i Uprava su postavljeni kao dvije paralelne grane, oba odgovorna za različite aspekte upravljanja tvrtkom.

3.1.5. Organizacijska kultura poduzeća Konzum plus d.o.o.

Organizacijska kultura poduzeća održava se kroz praksu predavanja Etičkog Kodeksa svakom novom radniku kao sastavnom dijelu dokumentacije. Etičkim kodeksom utvrđeni su ciljevi, postupanja i zadaće i dostupan je svim dionicima Društva. Osim utvrđenog Etičkog Kodeksa, poduzeće je ustanovilo različite politike, uključujući politiku sprječavanja podmićivanja i korupcije, politiku sprječavanja sukoba interesa, politiku sprječavanja pranja novca, politika korporativnog davanja te pravilnik o unutarnjem prijavljivanju nepravilnosti.

U Politici sprječavanja podmićivanja i korupcije, grupa Fortanova jasno izjašnjava da nema toleranciju za korporativne djelatnosti i ono predstavlja nadogradnju odredbi Etičkog kodeksa. Ustanovili su zlatno antikorupcijsko pravilo koje glasi: „Nemojte nuditi niti primati novčanu korist (bilo kao dar ili neku drugu korist) koja bi vam prouzročila neugodnosti kada bi se za nju saznalo u javnosti. „

Politika sprječavanja sukoba interesa ustanovila je pravilo da ključni zaposlenici Društva jednom godišnje daju izjavu o sprječavanju sukoba interesa koju potom interna revizija kontrolira i provjerava situacije koje bi mogle biti karakterizirane kao sukob interesa.*

Fortanova grupa usvojila je Politiku sprječavanja pranja novca kako bi osigurala da njezini zaposlenici poštuju zakon i primjenjuju odgovarajuću pažnju u vezi s načelima "Upoznaj svoju stranku". Svaki zaposlenik mora prijaviti sumnju ili saznanje o potencijalnom pranju novca, a oni koji rade na područjima obuhvaćenima ovom politikom redovito se educiraju o tome.

Tvrtka je donijela Politiku korporativnog davanja kako bi postavila visoke etičke standarde i promovirala društveno odgovorno poslovanje. Ova politika definira načela, procese i pravila vezana uz korporativno davanje, uključujući donacije, sponzorstva i korporativno volontiranje, osiguravajući da se sve aktivnosti provode u skladu s najvišim poslovnim etičkim standardima.

Pravilnikom je utvrđen postupak za obradu sumnji u nepravilnosti ili prijava nepravilnosti od strane zaposlenika. Ovaj postupak osigurava da povjerljiva osoba u Društvu primi i riješi neanonimne prijave vezane isključivo uz poslovne nepravilnosti ili procese.

Fortanova grupa d.d. donijela je Poreznu politiku 2022. koja postavlja osnovna načela za upravljanje poreznim pitanjima. Ovaj dokument definira opća načela poreznog upravljanja, oblikuje strategiju te jasno određuje organizaciju, uloge i nadležnosti u rješavanju poreznih pitanja.

U 2022. godini, poduzeće je donijelo politiku tržišnog natjecanja koja ima za cilj osigurati poštivanje pravila tržišnog natjecanja kako bi se osiguralo slobodno i pošteno tržišno natjecanje. Ova politika postavlja pravila ponašanja s fokusom na usklađenost s relevantnim propisima o tržišnom natjecanju. Konzum promovira visoke standarde stručnosti u radnom okruženju i potiče radnu kulturu koja naglašava samostalnost, izvrsnost i odgovornost. Također, provodi politiku jednakih mogućnosti te teži postizanju optimalne ravnoteže između poslovnog i privatnog života svojih zaposlenika.

3.2. Makroekonomsko okruženje

Posljednja svjetska zbivanja utjecala su na poslovanje mnogih poduzeća, a jedno od njih je Konzum. U svom godišnjem izvješću, Konzum je naveo niz događanja u makroekonomskom okruženju koja su imala utjecaja na njihovo poslovanje. To uključuje rat u Ukrajini, situaciju na tržištu energenata uzrokovanu ratom, antiinflacijske mjere vlade Republike Hrvatske, uspješnu turističku sezonu te trend nedostatka radne snage. U daljnjem tekstu razmotrit ćemo svaki od ovih faktora..

Rat u Ukrajini koji je započeo ruskom invazijom na teritorij Ukrajine imao je poprilično ozbiljne posljedice na globalnoj razini, a jednako tako i na hrvatskoj razini (gospodarstvo i tržište). Lanac opskrbe robom, tržište energenata, cijene namirnica, inflacija i drugi bili su pod utjecajem tih zbivanja i kao posljedica toga javlja se:

- Inflacija
- Distribucijski problemi- nabava osnovnih namirnica (kukuruz, brašno, pšenica, suncokretovo ulje, krumpir i šećer) je postala otežana i izazovnija.
- Nestašica robe- opskrba namirnica se susretala s poteškoćama pa čak i nemogućnostima transporta iz te regije Europe.
- Porast cijena namirnica- povećanje cijena hrane predstavljalo je izazov prilikom nabave robe i pružanje vrijednosti kupcima.

Tržište energenata suočilo se s značajnim porastom cijene zbog rata u nekim dijelovima Europe što je rezultiralo prekidima u opskrbi energije, posebice plinom. Podaci Eurostata iz 2023. nedvosmisleno pokazuju da je 2022.godina imala najveći porast cijene električne energije u posljednjih 15 godina, prije svega zbog rata u Ukrajini. Porast cijene električne energije iznosi 160 posto, dok je cijena plina od 2021.godine do 2022.godine porasla za više od 120 posto.

Hrvatska se u 2020. godini susrela s najnižom inflacijom u iznosu od -0,7 posto odnosno s deflacijom. Nakon toga, trend se promijenio i zabilježena je godišnja stopa inflacije u 2022. godini u iznosu od 10,8 posto. Istraživanja pokazuju da je uzrok tolike inflacije, među ostalim uzrocima, najviše monetarna politika koja se provodila u doba pandemije, rat u Ukrajini, te rast cijena energenata. Takav rast inflacije dovodi povećanih troškova poput troškova sirovina, radne snage i energija, što rezultira smanjenje kupovne moći građana. Nadalje, podaci pokazuju da je udio osnovnih namirnica u potrošačkoj košarici porastao, dok se istovremeno smanjila potrošnja luksuznih brendova.

U odgovoru na inflatorne pritiske, Vlada RH je prošle godine donijela niz paketa pomoći za kućanstva i gospodarstvo ukupne vrijednosti 4,8 milijardi kuna. Ključna mjera je bilo smanjenje stope PDV-a na hranu, što je provedeno u travnju 2022. godine. Također, u rujnu iste godine, donesen je Jesenski paket mjera za zaštitu kućanstava i gospodarstva od rasta cijena, koji je uključivao intervencije u cijene goriva te ograničenje cijena električne energije i plina.

U 2022. godini, turistička sezona u Hrvatskoj bila je izuzetno uspješna, bilježeći značajan porast broja turista u odnosu na prethodnu godinu. Prema podacima Hrvatske turističke zajednice, zemlju je posjetilo gotovo 19 milijuna turista, ostvarivši ukupno 105 milijuna noćenja. Sezona je gotovo dostigla rekordne rezultate iz 2019. godine, s 91 posto dolazaka i 96 posto noćenja u odnosu na taj rekord. Privatni smještaj bio je najtraženiji oblik smještaja, s preko 39 milijuna noćenja, dok su Istra i Dalmacija i dalje najpopularnije regije za turiste. Povećanje turističkog prometa također je zabilježeno u drugim dijelovima Hrvatske, uključujući Zagreb i Slavoniju. Advent u Hrvatskoj postaje sve popularniji, što je dovelo do rasta turističkog prometa i tijekom zimskog razdoblja.

S druge strane, u 2022. godini, Hrvatska je i dalje suočena s nedostatkom radne snage u mnogim sektorima, što je veliki izazov za poslodavce i gospodarstvo u cjelini. Glavni razlozi nedostatka radnika su starenje populacije i pad broja radno sposobnih osoba. U tijeku godine, zaposlenost je porasla za 1,4 posto u odnosu na prethodnu godinu. Kako bi ublažili taj nedostatak, poslodavci sve više angažiraju stranu radnu snagu, s više od 115 tisuća izdanih dozvola za boravak i rad u 2022. godini. Većina stranih radnika dolazi iz Bosne i Hercegovine, Srbije i Nepala, te najviše rade u građevinskom sektoru, turizmu i ugostiteljstvu.

4. SWOT ANALIZA PODUZEĆA KONZUM PLUS D.O.O.

U nastavku slijedi SWOT analiza poduzeća Konzum plus d.o.o., koja pruža pregled snaga, slabosti, prilika i prijetnji s kojima se poduzeće suočava. Ova analiza ključna je za razumijevanje unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na poslovanje Konzum plus d.o.o. i omogućuje identifikaciju strategija za daljnji razvoj i unapređenje poslovanja. Tablica 5. prikazuje rezultate SWOT analize za navedeno poduzeće.

Tablica 5.

SWOT analiza poduzeća Konzum plus d.o.o.

SNAGE (eng.strengths)	SLABOSTI (eng.weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prepoznatljiv brend s dugogodišnjom tradicijom ➤ Široka mreža maloprodajnih lokacija različitih formata ➤ Raznolik asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda ➤ Unaprijeđen sustav nagrađivanja zaposlenika ➤ Konzum Akademija koja potiče brigu za edukaciju zaposlenika ➤ Redovito provođenje godišnjih istraživanja ➤ Glavni prihodi dolaze iz operativnog poslovanja ➤ Višak sredstava koriste za proširenje kapaciteta putem izgradnje novih prodavaonica, renovacija i optimizacija ➤ Utvrđeni etički kodeksi i briga o radnom okruženju zaposlenika ➤ Prva otvorena SMART prodavaonica ➤ Pravovremena reakcija događanja iz okoline ➤ Transparentni odnosi s medijima i javnošću ➤ Zainteresiranost za domaće dobavljače 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cijene pojedinih proizvoda su značajno viša u odnosu na konkurentska maloprodajna poduzeća ➤ Zastarjela blagajnička oprema u prodavaonicama ➤ Reputacijski problemi vezani s Agrokorom, niskim plaćama i visokim cijenama ➤ Manjak logističko distributivnih centara ➤ E trgovina dostupna samo za nekoliko gradova ➤ Nedostatak mlade radne snage mlađe od 30 godina
PRILIKE (eng.opportunities)	PRIJETNJE (eng.threats)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rast potražnje za e-trgovinom, s mogućnošću proširenja na druge regije i gradove ➤ Inflacija potiče kupce da koriste Multiplus Card za prikupljanje bodova i ostvarivanje nižih cijena; veće mogućnosti akumulacije bodova ➤ Povećana svijest kupaca o ekološkoj situaciji: uvođenje automatskih kontejnera za recikliranje plastičnih boca ➤ Proširenje trgovačkih lanaca na tržištima Europske Unije 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inflacija: porast cijena robe kod dobavljača ➤ Porast cijene električne energije i plina ➤ Problemi s nabavom i opskrbom robe ➤ Vladine mjere u vezi inflatornim pritiskom ➤ Nedostatak radne snage za vrijeme turističke sezone ➤ Daljnje smanjenje kupovne moći potrošača ➤ Iseljavanje mlade radne snage i povećanje udjela starog stanovništva

- **Pripajanje s Mercatorom H što povećava broj mogućih poslovnica**
- **Širenje asortimana domaćih proizvoda i zdrave prehrane**
- **Intenzivnije promoviranje i proširenje vlastitih brendova**

Napomena. Izrada autora, 2024.

Zaključak SWOT analize za Konzum d.d. jasno identificira ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje s kojima se tvrtka suočava.

Snage tvrtke uključuju prepoznatljiv brend s dugogodišnjom tradicijom, široku maloprodajnu mrežu, raznolik asortiman proizvoda, unaprijeđen sustav nagrađivanja zaposlenika, Konzum Akademiju za brigu o edukaciji zaposlenika, redovita godišnja istraživanja, etičke kodekse i brigu o radnom okruženju, prvu otvorenu SMART prodavaonicu i pravovremeno reagiranje na inflaciju.

Međutim, postoje i određene slabosti koje zahtijevaju pažnju, uključujući znatno više cijene od konkurencije, zastarjelu blagajničku opremu, reputacijske probleme, manjak logističko-distribucijskih centara, ograničenu dostupnost e-trgovine i nedostatak mlade radne snage.

S obzirom na prilike, tvrtka može iskoristiti rast potražnje za e-trgovinom, povećanu svijest o ekološkim pitanjima, proširenje trgovačkih lanaca u EU, rastuću potražnju za domaćim proizvodima i zdravom hranom te intenzivnije promoviranje vlastitih brendova.

No, postoje i prijetnje poput inflacije, rasta cijena energenata, problema s nabavom robe, vladinih mjera i nedostatka radne snage.

Uzimajući u obzir sve četiri dimenzije SWOT analize, Konzum d.d. treba pažljivo upravljati svojim snagama kako bi maksimizirao prilike, dok istovremeno rješava svoje slabosti i suočava se s prijetnjama kako bi ostao konkurentan i održiv u dinamičnom tržišnom okruženju maloprodaje.

5. ZAKLJUČAK

U poslovnom svijetu, poduzeća ne djeluju samostalno i izdvojeno od okoline, nego su uvijek umrežena s okolinom i njenim faktorima koji utječu na poslovanje. Menadžeri imaju veliki izazov pred sobom, a to je razumijevanje kompleksne okoline u kojoj posluju kako bi donijeli odluke koje će imati zadovoljavajuće rezultate.

Sama podjela okoline na eksternu i internu te analiza okoline olakšava menadžerima u njihovoj ulozi. Važno je istaknuti da na faktore eksterne okoline menadžer nema izravan utjecaj kao kod faktora interne okoline. Eksternu okolinu čine opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka. Opća okolina, poznata kao i makro okolina, obuhvaća širok spektar vanjskih utjecaja koji se smatraju udaljenijima od poduzeća. Menadžer je dužan kontinuirano pratiti kako bi adekvatno reagirao. S druge strane, poslovna okolina ili okolina zadatka sastoji se od sudionika koji su bliski poduzeću i gdje menadžer ima veći utjecaj. Poduzeće posvećuje veću pažnju poslovnoj okolini, budući da se ostvaruje više interakcija i razmjene informacija. Za razliku od eksterne okoline, menadžment u internoj okolini ima ključnu ulogu s obzirom na njenu prirodu. Unutarnja okolina obuhvaća ključne elemente kao što su organizacijski resursi, struktura, kultura i menadžment. Da bi se čimbenici unutarnje i vanjske okoline i njihovi utjecaji identificirali, procijenili te dublje razumjeli, zato postoji niz analiza. U svrhu ovog rada definirana i korištena je SWOT analiza. SWOT analiza otkriva snage i slabosti poduzeća u unutarnjoj okolini te prilike i prijetnje u vanjskoj okolini.

Analiza SWOT-a za Konzum d.d. pruža jasnu sliku o ključnim aspektima poslovanja tvrtke. Snage tvrtke, kao što su prepoznatljiv brend s dugogodišnjom tradicijom i široka maloprodajna mreža, pružaju temelje za konkurentnost. Unaprjeđenje sustava nagrađivanja zaposlenika, kao i ulaganje u edukaciju putem Konzum Akademije, dodatno jačaju organizacijsku strukturu i potiču angažman zaposlenika.

S druge strane, identificirane slabosti, poput viših cijena u usporedbi s konkurencijom i zastarjele blagajničke opreme, zahtijevaju hitnu pažnju i strategije za rješavanje. Reputacijski problemi i nedostatak logističko-distribucijskih centara također zahtijevaju fokusirane napore kako bi se osiguralo poboljšanje poslovnih performansi. Analiza prilika ukazuje na potencijalne smjerove rasta, poput povećane potražnje za e-trgovinom i ekološki osviještenim proizvodima. Proširenje trgovačkih lanaca u EU te promocija vlastitih brendova predstavljaju dodatne mogućnosti za diverzifikaciju i rast. Ipak, ne smijemo zanemariti prijetnje poput inflacije, problema s nabavom robe te nedostatka radne snage. Konzum d.d. mora biti proaktivni u suočavanju s tim izazovima kako bi očuvao svoju konkurentnost i održivost na tržištu maloprodaje. Ukupno gledajući, upravljanje snagama, rješavanje slabosti i iskorištavanje prilika uz suzbijanje prijetnji bit će ključni faktori uspjeha za Konzum d.d. u dinamičnom poslovnom okruženju maloprodaje.

LITERATURA:

- Božac, M. G. (2008). *SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA- SLIČNOSTI I RAZLIKE*. Economic research-
Ekomska istraživanja, 21 (1) , 19-34. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/21453>
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija Nakladništvo.
- Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Hmelina, M. (2019). *Informacija-ključni resurs uspješnog poslovanja*. Krapina: Medicinska naklada.
- Kuka, E. (2011). *MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA. Praktični menadžment,2 (2), 64-66* Preuzeto s
<https://hrcak.srce.hr/76454>
- Marin Buble, Ž. D. (2005). *Strateški Menadžment*. Zagreb: Sinergija Nakladništvo.
- Miroslav Žugaj, B. B.-G. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije.
Ekonomski vjesnik, XVII (1-2), 17-29. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/199831>
- Pere Sikavica, F. B.-Š. (2008). *Temelj menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Zekić, Z. (2007). *Menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

SAŽETAK

U ovom radu izvršena je analiza organizacijske okoline poduzeća Konzum plus d.o.o.. Sva poduzeća se nalaze u vrlo kompleksnoj i dinamičnoj okolini koja se dijeli na unutarnju i vanjsku okruženje. Vanjska okolina ima izvana utjecaj na poduzeće, dok unutarnja okolina utječe iz unutarnje organizacije. Nadalje, eksterna okolina se dijeli još na opću i poslovnu okolinu. Opća okolina je još poznata kao i makro okruženje i ona djeluje iz daljine sa svoja četiri aspekta: političko-pravni, ekonomski, socijalno-kulturni i tehnološki. Poslovnu okolinu čine svi sudionici koji se nalaze u blizini poduzeća. Za takvu okolinu se smatra da je ona bliža od opće i iz tog razloga ima veći utjecaj na poduzeće. Sastoji se od kupaca, dobavljača, konkurencije, distributera, financijske institucije, država, lokalne zajednice, interesne grupe te medija. Interna okolina se nalazi unutar samog poduzeća i čine je organizacijske strukture, resursi, kultura i menadžment. Važno je napomenuti da menadžer ima izravan utjecaj na internu okolinu, za razliku od eksterne okoline na koju nema izravan utjecaj. Analiza eksterne i interne okoline je temelj za strateško planiranje, a SWOT analiza pomaže da identificiramo prilike i prijetnje eksterne okoline te slabosti i snage unutarnje okoline. SWOT analiza utvrđuje da poduzeće Konzum plus d.o.o. ima najviše snaga koje omogućuju dobre temelje za konkurentnost i jačanje organizacijske strukture i angažman zaposlenika. S druge strane, najmanje ima slabosti i prilika. Slabosti zahtijevaju hitnu reakciju i pronalazak rješenja. Prilike omogućavaju poduzeću potencijalan smjer rasti i diverzifikaciju. Također, poduzeće se nalazi u izazovnom makro okruženje i te prijetnje se nikako ne smiju zanemariti ili umanjiti njihov značaj, već treba proaktivno djelovati kako bi bili održivi i konkurentni na tržištu maloprodaje.

Ključne riječi: okolina, unutarnja okolina, vanjska okolina, SWOT analiza

SUMMARY

In this paper, an analysis of the organizational environment of the company Konzum plus d.o.o. has been conducted. All companies operate within a very complex and dynamic environment, which is divided into internal and external environments. The external environment influences the company from the outside, while the internal environment affects it from within the organization. Furthermore, the external environment is further divided into general and business environments. The general environment, also known as the macro environment, operates from a distance with its four aspects: political-legal, economic, socio-cultural, and technological. The business environment consists of all stakeholders located in close proximity to the company. This environment is considered to be closer than the general environment and therefore has a greater impact on the company. It consists of customers, suppliers, competitors, distributors, financial institutions, governments, local communities, interest groups, and the media. The internal environment is located within the company itself and consists of organizational structures, resources, culture, and management. It is important to note that managers have a direct impact on the internal environment, unlike the external environment, where they have no direct influence. Analysis of the external and internal environments is the basis for strategic planning, and SWOT analysis helps identify opportunities and threats in the external environment, as well as weaknesses and strengths in the internal environment. SWOT analysis determines that the company Konzum plus d.o.o. has the most strengths, which provide a good foundation for competitiveness and strengthening organizational structure and employee engagement. On the other hand, it has the least weaknesses and opportunities. Weaknesses require urgent reaction and finding solutions. Opportunities enable the company to potentially grow and diversify. Additionally, the company operates in a challenging macro environment, and these threats must not be overlooked or underestimated in their significance; proactive action is needed to ensure sustainability and competitiveness in the retail market.

Keywords: environment, internal environment, external environment, SWOT analysis

PRILOZI

Popis grafičkih prikaza:

Grafički prikaz 1.: <i>Segmenti unutarnje i vanjske okoline</i>	3
Grafički prikaz 2.: <i>Pitanja u vezi s analizom okoline</i>	14
Grafički prikaz 3.: <i>Prikaz strukture zaposlenih prema dobi za 2021. i 2022.godinu</i>	20
Grafički prikaz 4.: <i>Prikaz Strukture razina menadžmenta prema godinama</i>	21
Grafički prikaz 5.: <i>Prikaz novčanih tokova poduzeća</i>	24
Grafički prikaz 6.: <i>Organizacijska struktura poduzeća Konzum plus d.o.o.</i>	25

Popis tablica:

Tablica 1.: <i>Čimbenici interne okoline</i>	9
Tablica 2.: <i>Shematski prikaz SWOT analize</i>	15
Tablica 3.: <i>Izvještaj o financijskim rezultatima</i>	22
Tablica 4.: <i>Financijski položaj poduzeća</i>	23
Tablica 5.: <i>SWOT analiza poduzeća Konzum plus d.o.o.</i>	29