Poslovno vođenje u poduzeću Studenac d.o.o.

Pavić, Marin

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:674990

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

Poslovno vođenje u poduzeću Studenac d.o.o.

Mentor: **Student:**

Prof. dr. sc. Želimir Dulčić **Marin Pavić**

Sinj, kolovoz, 2022. Godine

SADRŽAJ

1. UVOD 3

1.1. Predmet i cilj rada 3

1.2. Metode rada 3

1.3. Struktura rada 4

2. POSLOVNO VOĐENJE KAO JEDNA OD PET FUNKCIJA MANAGEMENTA 5

2.1. Općenito o managementu 5

2.2. Razine Managementa 7

2.3. Poslovno vođenje kao funkcija managementa 8

3. VRSTE STILOVA VOĐENJA 9

3.1. Vođenje kroz povijest 9

3.2. Stilovi vođenja 9

3.2.1. Autokratski stil 10

3.2.2. Demokratski stil 11

3.2.3. Liberalni stil ili „Laissez-faire“ 12

3.3. Povezanost stilova vođenja i emocionalne inteligencije 13

4. OPĆENITO O PODUZEĆU STUDENAC D.O.O. 15

4.1. Način poslovanja Studenac d.o.o. 16

4.2. Marketing, oglašavanje i internet stranica poduzeća Studenac d.o.o. 16

3.3 Robna marka 18

5. ANALIZAANKETNOGUPITNIKAVEZANOGZA PODUZEĆESTUDENAC D.O.O. 20

6. BUDUĆNOST TVRTKE STUDENAC D.O.O. 28

7. ZAKLJUČAK 29

8. LITERATURA 30

9. SAŽETAK 33

10. SUMMARY 34

1. UVOD

U ovom završnom radu ću prikazati koliko je zahtjevno i komplicirano poslovno vođenje u praksi na primjeru Studenac d.o.o. Opisivat ću kako se poslovno vođenje razvijalo kroz prošlost i koje sve vrste poslovnog vođenja postoje. Poslovno vođenje je jedna od 5 temeljnih funkcija managementa te se smatra jednom od najzahtjevnijih managerskih funkcija. Iz tog razloga svako poduzeće mora imatu pouzdanog i dobrog vođu koji može motivirati radnike i istovremeno im ulijevati im sigurnost da sami radnici imaju slobodu da odrađivaju određeni posao na što efektivniji i efikasniji način. Samo takva vrsta vođe može poduzeće izdignuti na višu razinu i da budu konkurentniji na tržištu.

1.1. Predmet i cilj rada

Cilj ovog rada je analizirati i opisati na koji se način funkcija vođenja realizira u poduzeću Studenac d.o.o. Pri tome ću opisati stil vođenja u izabranom poduzeću, kao i način na koji se poslovna funkcija vođenja realizira u praksi.

1.2. Metode rada

Metode koje su se korstile pri izradi ovog rada :

- Metoda dedukcije – sustavna primjena deduktivnog zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda indukcije – vrsta posrednog zaključivanja od pojedinačnog k općem.
- Metoda kompilacije –preuzimanje tuđih rezultata, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- Metoda deskripcije – jednostavno opisivanje ili očitavanje činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijiskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente

1.3. Struktura rada

Ovaj završni rad se sastoji od uvodnog dijela rada, teorijski dio rada, obrada primjera i zaključka na kraju. Teorijski dio se sastoji od općenitog opisivanja 5 temeljnih funkcija menadžmenta, dio u kojem se opisuju 3 temeljna stila vođenja : autokratski, demokratski, liberalni stil. Također u teorijskom dijelu opisuje se poduzeće Studenac d.o.o. U obradi primjera analizira se anketa koja se odnosi na vodstvo unutar poduzeća Studenac d.o.o. te komentiranje svakog postavljenog pitanja iz ankete. Posljednji dio jest zaključak koji cijeli rad povezuje i daje osvrt na važnost vodstva u poduzeću i kako svaki menadžer treba voditi poduzeće.

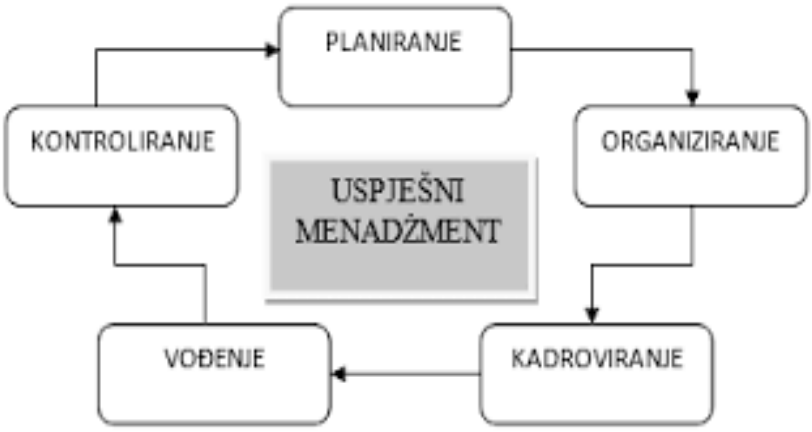
2. POSLOVNO VOĐENJE KAO JEDNA OD PET FUNKCIJA MANAGEMENTA

2.1. Općenito o managementu

Management je proces koji poduzećima i raznim organizacijama omogućava usmjeravanje ljudskog napora u cilju da se psotign najbolji način uz što efikasnije i efektivnije krošenje ograničenih resursa. Management se sastoji od 5 funkcija :

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Vođenje i motiviranje
4. Kontroliranje
5. Upravljanje ljudskim resursima

Svaka od ovih 5 funkcija su neizostavne kako bi management nekog poduzeća bio uspješan. Pravilnom koordinacijom i implemetacijom svih 5 funkcija u management ili u managera/managericu mogu poduzeću ili organizaciji pridonijeti velik uspijeh na tržištu što i jest krajnji cilj managementa.



Slika 1. Pet temeljnih funkcija managementa.

- Planiranje je temeljna polaznica svakog menadžera ili poduzeća jer planiranjem utvrđujemo gdje se trentno nalazimo i gdje želimo biti u budućnosti. Planiranje je iznimno zahtjevan intelektualni zadatak kojim se nastoji urediti organizacija i svi djelatnici unutar organizacije kako bi se postili zacrtani ciljevi.

- Kontroliranje je faza u menadžmentu koja prati da li se zadatci i ciljevi ostvaraju u svim opsezima i količini kao što je prethodno isplanirano. Kontroliranje je jako bitno iz razloga što menadžeri ne mogu s potpunom sigurnošću predvidjeti budućnost na tržištu no ono što mogu jest kontrolirati procese koji se trenutno događaju u njihom poduzeću da ostvare što bolje rezultate.

- Organiziranje predstavlja funkciju menadžmenta koja pronalazi načine da se uz ograničene resurse ostvare planirani ciljevi. Organiziranjem se određuje opis posla, opseg odgovornosti djelatnika i koje poslove će obavljati djelatnici u organizaciji. Organiziranje je isključivo zadatak vrhovnog menadžmenta jer oni također definiraju strateške ciljeve poduzeća, planiraju ciljeve i gdje poduzeće treba biti te također određuju strukturu organizacije.

- Upravljanje ljudskim resursima je kao što se i iz imena funkcije menadžmenta može zaključiti da služi za efikasno upravljanje svih zaposlenika unutar poduzeća kako bi svi bili adekvatno raspodijeljeni. Ova funkcija također omogućuje razvoj zaposlenika kako bi i zaposlenik i poduzeće napredovalo, jer su zaposlenici ti koji u poduzeću obavljalju poslovne procese kako bi se ostvarili planirani ciljevi.

- Vođenje i motiviranje je posebna funkcija menadžmenta koja je više orijentirana na samog menadžera i njegovim sposobnostima da bude vođa ili lider nekog poduzeća. Njegov zadatak je usmjeriti poduzeće na pravi put kako bi napredovalo na tržištu i kako bi ostvarilo planirane ciljeve. Također jako bitan dio je motivacija, jer ako je plan dobar i jasan, a zaposlenici nemaju motivaciju za rad, svi uloženi napori postaju beskorisni. U sadašnje vrijeme jako je zahtjevno biti dobar menadžer i dobar vođa u isto vrijeme jer dobar vođa ne mora značiti ujedno i dobar menadžer.

2.2. Razine Managementa

Management se dijeli na nekoliko razina: Top management, Middle management i Lower management.

Top management se sastoji od vlasnika, članova uprave i nadzornog odbora. Na ovoj razini se donose strateške odluke koje utječu na poduzeće ili organizaciju dugi niz godina.

Middle management se pretežito sastoji od predstavnika zasebnih odjela kao npr. voditelj ljudksih resursa, voditelj nabave i sl. Middle management donosi odluke na taktičkoj razini, najčešće na bazi od jedne godine, te pokušava implementirati odluke top managementa prema lower managementu.

Lower management je najniža razina no i razina koja iz dana u dan proizvodi i plasira proizvode poduzeća na tržište i stvara profit za tvrtku. Lower management donosi odluke na operativnoj razini odnosno njihove se odluke mogu mijenjati iz dana u dan kako bi ostvarili ciljeve koje je top management postavio.



Slika 2. Razine managementa

2.3. Poslovno vođenje kao funkcija managementa

Vođenje je jako kompleksna funkcija koja zahtjeva da svi radnici zajedno teže ka istom cilju koji je postavio management. Da bi se to ostvarilo potrebno je motivirati radnike da ulažu svoje napore za izvršavanje dnevnih zadataka. No motivirati radnike nije jednostavno, za to su potrebne vođe koji se stvaraju kroz godine iskustva. Odnos između vođe i radnika je jako bitan iz razloga što ako radnici imaju povjerenja u vođu i nemaju straha napraviti pogrešku i imaju slobodu u svom radu, njihov će rad biti puno uspješniji i efikasniji, također komunikacija između top, middle i lower managementa će biti puno uspiješnija. Dok za razliku od kada radnici nemaju poštovanja i povjerenja u vođu, njihov rad će bit nekvalitetan i rezultati koji su zacrtani će biti teško ostvarivi. Sve ukazuje na jednu činjenicu, za kvalitetno funkcioniranje poduzeća i uspješno vođenje potrebno je imati vođu. U današnjim poduzećima najčešći problem jest taj što se vođa postaje na način da se ogleda hijerarhijska pozicija u poduzeću,a ne sposobnost za vođenje poduzeća i njegovih radnika. Samim tim što netko postane menadžer ili član uprave ne mora značiti da je postao istovremeno i vođa.

3. VRSTE STILOVA VOĐENJA

3.1. Vođenje kroz povijest

Kroz povijest ljudske civilizacije uvijek su postajali vođe na jedan ili drugi način. Neki su vođe u povijesti bili poput kraljeva i careva koji su vodili svoj narod kroz strahopoštovanje i ako se njihove odluke ili zamisli ne ispune, koriste nasilje da bi poslali poruku narodu i samim tim dokazuju svoju moć.. Kroz stoljeća, kako se razvijala civilizacija tako su se mijenjali i stilovi vođenja kompanija te s tim dolazilo do spoznaja da radnici ostvaruju bolje rezultate kada imaju slobodu u svom poslu i da neće postojati sankcije ako naprave pogrešku. U današnjem dobu vođe (menadžeri) kompanija pokazuju svoju moć i sposobnost vođenja na način da pomažu svojim djelatnicima i da im olakšavaju rad što je više moguće. Menadžeri potiču svoje radnike da iznose svoja mišljenja kako bi se neka vrsta rada mogla na efikasniji i efektivniji način raditi. Samim tim radnicima raste motivacija za radom jer su više uključeni u poslovanje poduzeća.

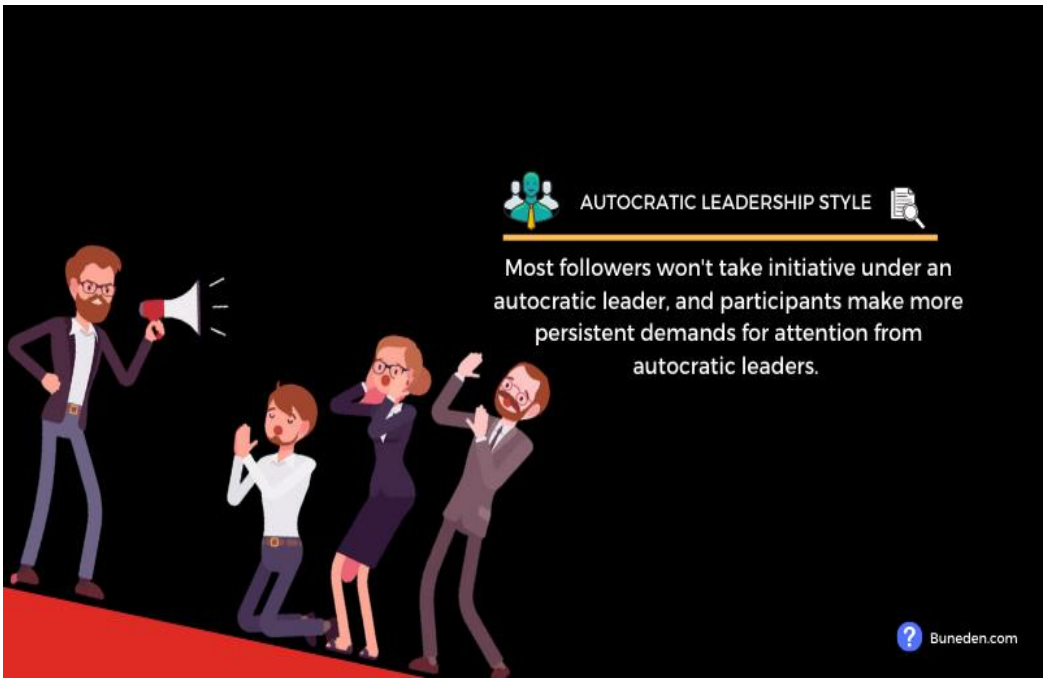
3.2. Stilovi vođenja

Vođenje se u globalu dijeli na 3 stila:

- Autokratski stil
- Demokratski stil
- Liberalni stil

3.2.1. Autokratski stil

Kao što se iz samog naziva može pretpostaviti, to je stil koji zahtjeva autoritet i pokorovanje menadžeru bez prigovora na odluke. Ovaj stil je karakterističan za mala poduzeća u kojima je vlasnik ujedno i menadžer, on ima potpunu kontrolu nad svim poslovnim procesima unutar poduzeća i donosi sve odluke vezane za poslovanje. Ovaj stil je karakteriziran racionalizacijom i kognitivnim sposobnostima no s druge strane emocionalna povezanost s radnicima i cjelokupna atmosfera u prouzeću je jako loša. Prednosti autokratskog stila su obavljanje svih zadataka na što efektivnij i efikasniji način, bez redova čekanja, bez kašnjenja ili većih odstupanja od tražene kvalitete. Nedostatak je taj što ne postoji kvalitetna komunikacija između vlanika (menadžera) i radnika te se tu stvaraju problemi i samim tim se stvara nepovjerenje vlasnika u radnika, a s druge strane radnici nisu motivirani za rad. Ovaj stil se sve manje koristi u današnjem poslovanju no ne mora značiti da on ne postoji i dan danas.



Slika 3. Koncept autokratskog vođenja.

3.2.2. Demokratski stil

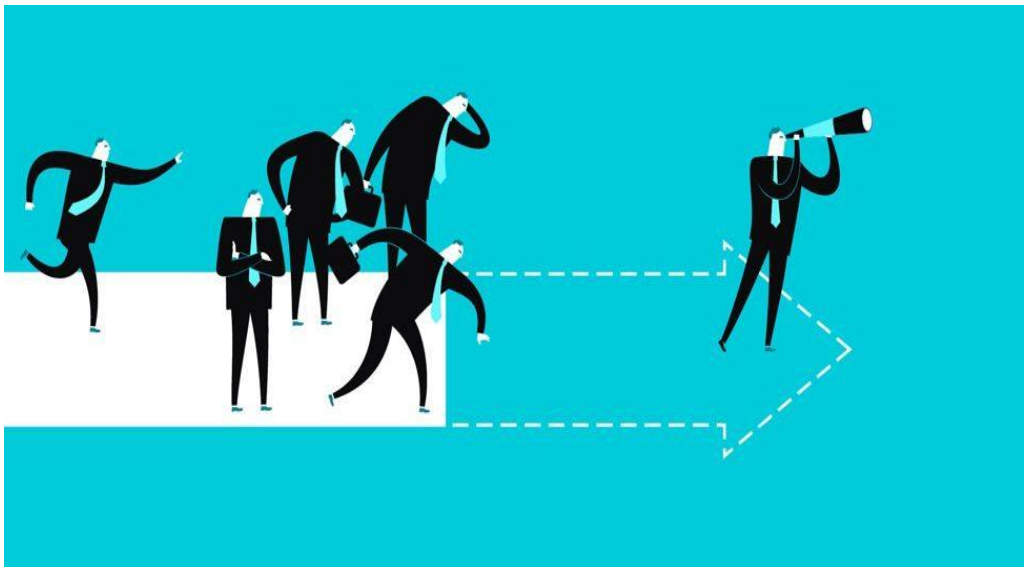
Ovaj stil se u svakom pogledu ralikuje od prethodnog stila, demokratski stil počiva na dvosmjernoj komunikaciji između menadžera i djelatnika gdje menadžeri potiču svoje djelatnike da daju svoja mišljenja i prijedloge te se uvažavaju u donošenju poslovnih odluka. Smatraju da ta mišljenja radnika imaju veliku vrijednost jer se oni najčešće nalaze u situacijama u koje menadžeri možda nemaju uvid ili saznanje te se tako pospješuje poslovanje kompanije. Samom dvosmjernom komunikacijom stvara se osjećaj sigurnosti u kompaniji te radnici imaju više motivacije za rad. Ta radna atmosfera untar kompanije i komunikacija između menadžera i zaposlenika je što svi menadžeri traže pri vodstvu nekog poduzeća. Ovaj stil je najčešći izbor vodstva jer primjenom demokratskog stila vođenja poduzeće ima perspektivnu budućnost i može očekivati pozitivno poslovanje i rast na tržištu iz razloga što ne samo da se za to brinu menadžeri i uprava poduzeća već i sami zaposlenici na najnižim razinama.



Slika 4. Koncept demokratskog vođenja.

3.2.3. Liberalni stil ili „Laissez-faire“

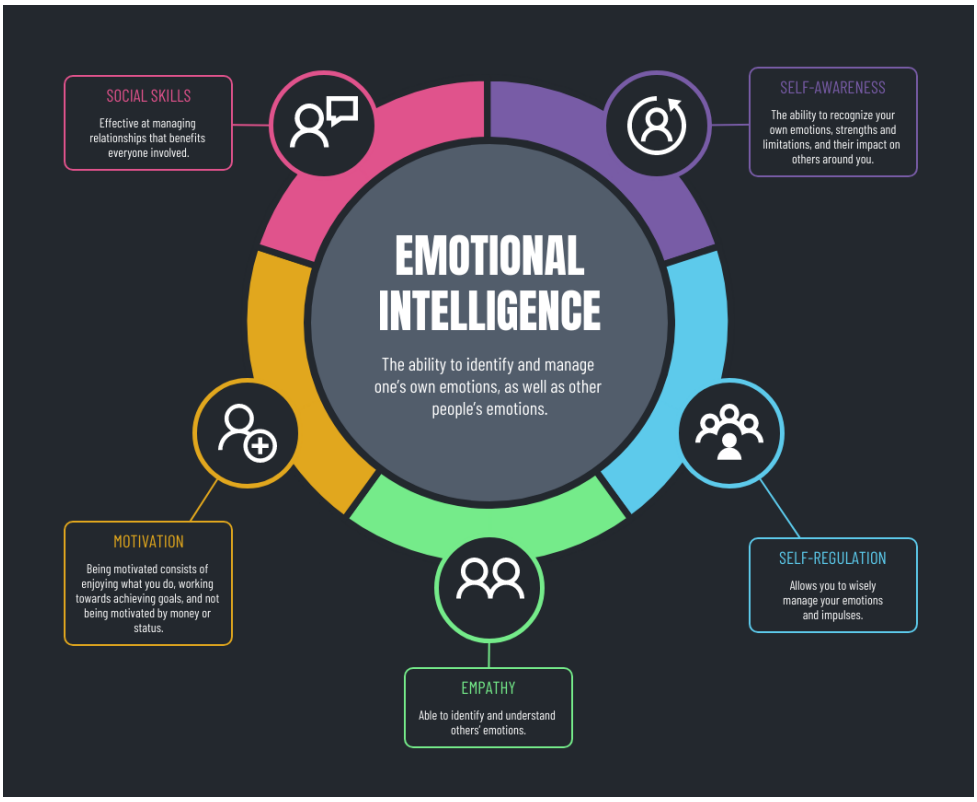
„Laissez-faire“ je francuska poslovna izreka koja znači „pustite neka svatko čini što hoće i neka sve ide svojim tokom“. Gospodarstvo francuske se vodilo tom politikom u 18.-om i 19.-om stoljeću. „Laissez-faire“ ili liberalni stil je specifičan iz razloga što menadžer pruža potpunu slobodu svojim zaposlenicima u poslu te se ne upliće u njihov rad. No ti radnici su u velikoj većini uvijek stručnjaci u svom području djelovanja pa menadžer i ne mora kontrolirati njihov rad i napredak u poslu te im on s druge strane pruža informacije van kompanije i prenosi im u nadi da mogu napraviti napredak u svom poslu.Ovaj stil vodstva daje iznomno dobre rezultate u poslovima gdje zaposlenici odnosno stručnjaci trebaju imati slobodu pri istraživanju, kreaciji i slično. Liberalni stil je karakterističan također za srednja i velika pdouzeća no za razliku od demokratskog stila, u liberalnom stilu poduzeća moraju imati odjele i struktura unutar poduzeća mora biti posložena te i dalje je ovaj stil jako upitan i nije čest stil vodstva u kompanijama. Ovaj stil iako pruža enormnu slobodu svojim zaposlenima ne mora značiti da je i kvalitetan način vodstva te se zbog te velike slobode zaposlenici mogu „zaboraviti“ što može rezultirati katastrofičnim ishodom za poduzeće. Liberlani stil ili „Laissez-faire“ je najveći mogući nivo demokratskog načina vodstva neke kompanije.



Slika 5 Koncept Liberlnog ili "Laissezfaire" vođenja.

3.3. Povezanost stilova vođenja i emocionalne inteligencije

John Mayer i Peter Salovey su začetnici definiranja samog pojma emocionalne inteligencije i provode istraživanja kako bi se razvili modeli za procjenu emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija se razvija kroz život kroz razna iskustva. Uvijek se pojavljuje u obliku poizitvne psihologije iz razloga što nastoji da iz svakog pojedinca izvuče najbolje osobine što neka pojedina osoba posjeduje. Prva definicija prema Saloveyu i Mayeru 1990.-e godine glasi da je to „sposobnost praćenja svojih i tuđih osjećaja i emocija te upotreba tih informacija u razmišljanju i ponašanju.“. Kao što i definicija sama opisuje, da bi se moglo izvući najbolje od pojedinaca, prvo treba znati kontrolirati i prepoznati svoje emocionalno stanje jer svaki menadžer u današnje vrijeme da bi bio uspješan, mora prvo znati kontrolirati svoje osjećaje kako bi mogao što pozitivnije i ispravnije utjecati na zaposlene u poduzeću.



Slika 6. Emocionalna inteligencija

U nedalekoj prošlosti, razmišljanje svih korporacija i kompanija jest bilo da će kompanije dobro poslovati ako njihovi menadžeri i vlasnici budu donosili kvalitetne poslovne odluke i da su radnici samo pijuni koji predstavljaju trošak poduzeću. No kako je vrijeme prolazilo tako se promijenilo i odnos o radnicima i njihovoj ulozi u poduzeću. Postalo je jasno da bez obzira kakve se poslovne odluke donosile, da su radnici ti koji rade najveći dio posla i ako su dovoljno motivirani za rad da se svaka poslovna odluka, dobra ili loša, može kvalitetno iskoristiti. Emocije su okidač ponašanja svih zaposlenih u kompaniji, te tu uskače emocionalna inteligencija menadžera i njegova kvaliteta da prepozna kako motivirati i izvući njabolje od njih. Ako menadžer nema visoku emocionalnu inteligenicju, bez obzira na kvalitetu poslovnog plana, svaki proces unutar poduzeća je beznačajan jer radnici nemaju motivacije za rad i nisu zainteresirani za dobrobit poslovanja poduzeća. Dvosmjerna komunikacija između menadžera i ostalih zaposlenika se prikazala kao najveći utjecaj za povećanje motivacije zaposlenika jer se na taj način daje doznanjazaposlenicima da je njihovo mišljenje bitno i da je ključno za uspješno poslovanje. U aristokratskim stilovima vođenja je u većini slučajeva pristuna jednosmjerna komunikacija i niska razina emocionalne inteligencije odnosno menadžer ili vlasnik naređuju što i kako se treba raditi bez obzira što zaposlenik mislii o toj odluci.
Dok u demokratskom stilu vođenja je prisutna dvosjmjerna komunikacija i visoka razina emocionalne inteligencije te se postavljaju razna pitanja vezana za poslovanje i kakva su mišljenja radnika o određenim odlukama. Sve te informacije što se dobiju od radnika su korisna jer oni najbolje poznaju pozitivne i negativne stvari operativne razine poslovanja koja poduzećima i ostvaruju najveće prihode.

Iz prethodnog teksta da se zaključiti da svi pojedinci unutar neke organizacije posjeduju emocije i osjećaje no na medažeru je da prepozna kakvi su i kako ih podignuti na što veću razinu kako bi njihova motivacija za radom bila što veća. Menadžer ne samo da mora posjedovati izuzetne upravljače sposobnosti već i još bitnije, ptrebno je da je svjestan svog emocionalnog stanja i kako će iskontrolirati svoje osjećaje i emocije te emocije svih zaposlenih koji su također neizostavan dio svake organizacije.

4. OPĆENITO O PODUZEĆU STUDENAC D.O.O.

Studenac d.o.o. je hrvatski trgovački maloprodajni lanac osnovan 1991. godine. Poduzeće je osnovao hrvatski poduzetnik Josip Milavić, a sjedište i uprava studenca su bazirani u Omišu. Od 2018.godine je u vlasništvu Poljskog fonda Enterprise fund VII, kojim upravlja jedno od najvećih ulagačkih društava za upraljanje privatnim fondovima u srednjoj i istočnoj Europi, Enterprise Investors. Studenac trenutno broji preko 1000 prodavaonica i ne namjerava se prestati širenje po cijeloj Hrvatskoj. Područje koje pokriva poduzeće Studenac jest Dalmacija, Istra, Kvarner i Zagreb. Studenac trenutno broji preko 5500zaposlenih.Prema NKD-u Studenac je klasificiran pod djelatnošću 4711, Trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima. Slogan tvrtke glasi „I sitno i bitno“.

Slika 7. Logo poduzeća Studenac d.o.o.

Studenac počinje poslovati kao trgovački lanac od 1991.godine te se nakon nekoliko godina otvara veleprodajno skladište u blizini Omiša u mjestu Duće te također nekoliko trgovina po Omišu. U 2018.-oj godini Studenac radi najveći iskorak te kupuje ostale male trgovače lance po Istri i zadarske trgovine Sonik. 2021. i 2022. Godine nastavlja jačanje svoje pozicije na tržtu preuzimajući dubrovaki lanac Pemo i biogradski Bure Trgovina. Također jedan veliki iskorak poduzeće je učinilo otvaranjem trgovina po Zagrebu. Studenac je trenutno glavni maloprodajni lanac u Hrvatskoj s trgovinama duž cijele obale.

4.1. Način poslovanja Studenac d.o.o.

Studenac ima specifičan način širenja na tržištu. Veliki maloprodajni lanci poput Konzum Plus, Plodine, Interspar, Kaufland i sl. otvaraju velike trgovačke centre koji imaju veliki izbor asortiman proizvoda i ostale popratne usluge poput nekih zasebnih prodavaonica odjeće ili ugostiteljskih objekata unutar centra. To zahtjeva velike financijske investicije u ili izgradnju trgovačkog objekta ili plaćanje najamnine poslovnog prostora te zahtjeva veću količine radnika potrenih u trgovini. Poslovna politika Studenca funkcionira na način da otvaraju manje prodavaonice s plitkim asortimanom proizvoda. Trenutno Studenac dužinom cijelog priobalja od Dubrovnika do Istre ima najveći dio svojih prodavaonica. Taj način poslovanja je izvrstan za osvajanje tržišta jer se u kratkom vremenu dolazi do prikladnih poslovnh prostora u kojima se može smjestiti prodajna jedinica. Te poslovne jedinice ne sadrže velik broj zaposlenika i jednostavne su za kupovinu, posebice za vrijeme turističke sezone kada Studenac ostvaruje iznadprosječne profite od prodaje. Prednost malih trgovina jest jednostavnost i manjak redova čekanja, dok s druge strane nedostatak je manjak širine i dubine asortimana proizvoda i manjak popratnih usluga poput pekare, ribarnice, mesnice i sl.

4.2. Marketing, oglašavanje i internet stranica poduzeća Studenac d.o.o.

Uz neprekidno širenje poduzeća, Studenac također ulaže velike napore u marketing koji je ključan element za bilo koje poduzeće koje želi imati uspjeh na tržištu. Studenac se primarno oglašava putem klasičnim kanalima kroz medije (radio, televizor i sl.), papirnati letci koji se dostavljaju na kućne adrese, drštvene mreže poput Facebook-a, Instagram-a te također putem billboarda koji godinama predstavlja primarni outdoor način oglašavanja.
Internet stranica je također ključan dio marketing sistema Studenca i način da se potencijalnim kupcima što više približe mogućnosti i asortiman. Internet stranica uz asortiman nudi zanimljive pogodnosti poput opcije „Nekretnine“ gdje Studenac opisuje karakteristike njihovih prodavaonica kao npr. potrebna kvadratura prodavaonice, u kojim županijama su trenutno potrebni poslovni prostori, da li se trebaju nalaziti u gradu ili u nekoj manjoj mjesnoj zajednici, da li treba biti blizu ceste

i sl. Uz internet stranicu postoji također aplikacija koja se može instlirati na mobilne telefone te tim putem dobiti pristup svim pogodnostima koje pruža internet stranica.



Slika 8. Primjer izgleda internet stranice Studenca

Aplikacija „Moj Studenac“ je jednostavna za korištenje i nudi dodatne neke pogodnosti poput ostvarivanja posebnih popusta koji bez aplikacije nisu mogući te također nudi mogućnost skupljanja bodova koji se dobijaju svakom kupnjom i putem njih se sudjeluje u popustima, raznim nagradnim igrama te se oni mogu poslati drugim korisnicima aplikacije.Kartica lojalnosti odnosno „COOL“ također služi za ostvarivanje bodova i popusta no kartica nudi popust na svaku kupovinu te uz to nudi još veće popuste s oznakama „COOL“.



Slika 9. Aplikacija "Moj Studenac"

3.3 Robna marka

Robna marka trgovačkih lanaca u svjesti kupaca ima malu vrijednost jer u pravilu proizvodi robne marke imaju nižu cijenu od istih proizvoda ali druge marke. To nužno ne mora značiti da su to prozvodi niže kvalitete od ostalih proizvoda u asortimanu nekog poduzeća. Pravi problem kod robne marke se pojavljuje pri određivanju vrijednosti robne marke jer je nju teško odrediti iz prethodno spomenutog razloga poput svjesti potrošača o robnoj marci ili slično.

Longman i Moran su osmislili metodu koja do neke mjere može odrediti vrijednost robne marke na tržištu. Metoda mjere zamjenjivosti utvrđuje vrijednost marke na način da uzima stopu ponovljene kupnje robne marke kao pokazatelj i uz njega tržišni udjel robne marke. Dakle logika je, što je stopa ponovljene kupnje veća to je veća tržišna vrijednost robne marke.

Još jedna vrsta određivanja vrijednosti robne marke je kvalitativna vrijednost marke. Ovu metodu predstavio je David A. Aakeru u kojoj predstavlja da se elementi robne marke mogu grupirati u 5 kategorija:

- Svjesnot o imenu
- Percipirana kvaliteta
- Lojalnosti marki
- Asocijajcije vezane uz marku u odnosu na percipiranu kvalitetu
- Ostale zaštićene vrijednosti marke

U konačnici, ako se robnom markom ne rukovodi na kvalitetan način, vrijednost će mu opadati koju nudi kupcu tog proizvoda.

Prateći velike trgovačke lance na domaćem tržištu, u cilju širenja, Studenac u svoj asortiman proizvoda uvodi i svoju vlastitu robnu marku. Robna marka, najvećeg trgovačkog lanca u hrvatskoj, Konzum plus-a se naziva K-plus, Interspar i Spar je S-BUDGET, jedan od većih inozmenih trgovačkih lanaca, Kaufland, također koristi robnu marku K-Classic. Po uzoru na prethodno navedene velike trgovačke lance, Studenac je na specifičan način uveo svoju robnu marku. Studenac za svaki određen proizvod ima drugi naziv svoje robne marke, a ne kao kod prethodno navedenih trgovačkih lanca koji se njihov cijeli asortiman proizvoda pronalati pod tim imenom. Primjerice Studenac koristi za suhomesnate proizvode robnu marku pod nazivom Bonkulović, za dehidrirano voće koristi robnu marku pod nazivom Frusecca, vina im se nalaze pod nazivom Diogen, mliječni proizvodi su pod nazivom Moje Jutro i sl. Na taj način planiraju maknuti svjest kupaca o robnoj marci kao nekom nisko kvalitetnom proizvodu i ostvariti veće profite njihovom prodajom i veće tržišne udjele. Sveukupno Studenac sadrži 45 naziva za robnu marku.

5. ANALIZAANKETNOGUPITNIKAVEZANOGZA PODUZEĆESTUDENAC D.O.O.

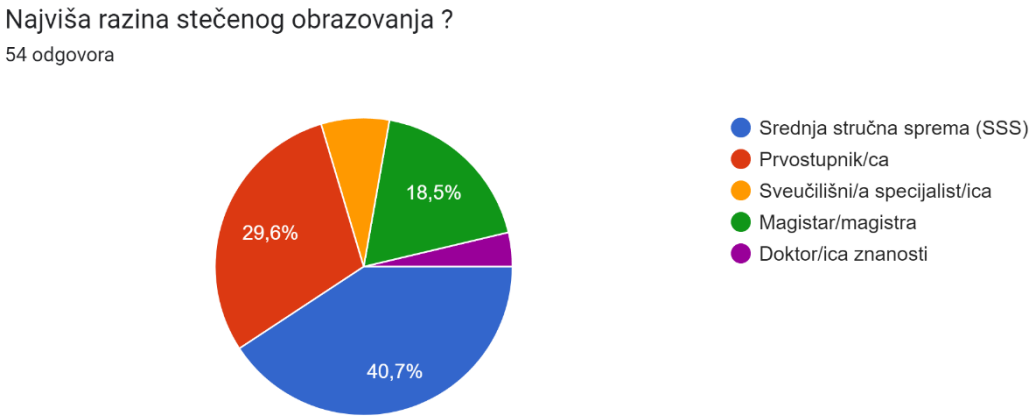
U svrhu pisanja svog završnog rada na temu koju sam odlučio opisati, jedna od ideja jest anketiranje zaposlenika poduzeća Studenac d.o.o. Anketiranje je jedna od najjednostavnijih metoda prikupljanja mišljenja i stavova ljudi unutar poduzeća ili van njega. Anketa se sastoji od niza pitanja s jednostavnim odgovorima, te bi bilo poželjno da svi odgovori budu istiniti. Prednost anketiranja jest što je jako jeftino i može obuhvatiti veliku skupinu ljudi u kratkom vremenu. Dok s druge strane nedostatak anketiranja jest taj što svi odgovori nisu istiniti i kvaliteta odgovora je jako niska. Iako su sve ankete anonimne, anketirane osobe i dalje ne odgovaraju istinitu za potrebe istraživanja.

U svom završnom radu koristim online anketu kreiranu putem Google-a. Sadrži 13 pitanja kojim se može doći u uvid mišljenje zaposlenika Studenca o vodstvu tog istog poduzeća. Anketirani su top, middle i lower management i svi ostlani zaposlenici na operativnim razinama i po raznim odjelima u poduzeću. Svako pitanje će biti prokomentirano kako bi dobili uvid u njihovo mišljenje o poduzeću.

Na temelju 54odgovorena anketna upitnika, 46,3% sudionika predstavljaju žene a 53,7% predstavljaju muškarci, od čega njih najveći dio spada u dobnu kategoriju od 19 – 25 godina, njih čak 38,9%, a slijedeća dobna kategorija jest od 26 – 35, u nju spada 27,8% dok u skupinu do 18 godina spada samo 5,6% što pretpostavljamo da predstavlja učenike koji su zaposleni sezonski preko đačkih ugovora. Najviša dobna granica od 46 godina i više, anketni upitnik je ispunilo 9.3%.

Slijedeće anketno pitanje jest najviša razina stečenog obrazovanja od anketiranih osoba. Od anketiranih 54 osoba, najveći dio zauzimaju osobe sa srednjom stručnom spremom (SSS) koji čine 40,7% ispitanika, a slijedeći iza njega su prvostupnici i prvostupnice koji čine 29,6% anketiranih osoba. Osobe koje imaju stečenu razinu obrazovanja magistar/magistra je ukupno 18,5%, sveučilišnih specijalista je odgovorila 7,4%, a najmanje je odgovorilo osoba s najvećom razinom obrazovanja u upitniku a to je doktor/ica znanosti a to je 3,7%. Prema prethodnim informacijama iz ovog pitanja može se naslutiti da je sve veća razina s višom razinom obrazovanja

zaposleno što iz toga možemo zaključiti da Studenac želi prosperirati na tržištu kroz zapošljavanje osoba s višom razinom obrazovanja jer smatraju da su sposobniji i posjeduju veću razinu znanja. Slijedeći grafikon prikazuje raspored odgovora na anketno pitanje najviša razina stečenog obrazovanja.



Graf 1. Najviša razina stečenog obrazovanja

Slijedeće pitanje odnosi se na poznavanje 3 temeljna tipa vodstva, a to su demokratski stil vodstva, autokratski stil vodstva i liberalni ili „laissezfaire“ stil vodstva. Potvrdno su odgovorili 87% ispitanika dok je 13% odgovorilo negativno. Od ispitanika koji su upoznati s temeljnim stilovima vodstva, najveći dio ih je upoznat putem nastavnog programa, njih čak 69,4%, dok su ostali upoznati kroz vlastito istraživanje (14,3%) ili su saznali od prijatelja i poznanika (8,2%) i preko medija (8,2%). Raspodjela odgovora se može vidjeti na slijedećem grafu.



Graf 2. Način saznanja o anketiranim informacijama

Prema prethodnom pitanju i dogovorima na to pitanje, može se logički zaključiti kako je kadar koji je zaposlen u Studenca s visokim obrazovanjem jer se je velika većina došla do saznanja putem neke vrste obrazovanja no primarno kroz fakultetsko obrazovanje.

Slijedeće pitanje se odnosi na liberalni stil vodstva ili laissezfaire, a postavljeno je na način da zaposlenici ne pretpostave da se to pitanje direktno veže za liberalni stil. Na pitanje je najviše odgovoreno da nemaju slobodu na poslu te je njih čak 71,4%. Dok je 24,5% odgovorilo potvrdno, da imaju slobodu na poslu što se može vidjeti na slijedećem grafu.



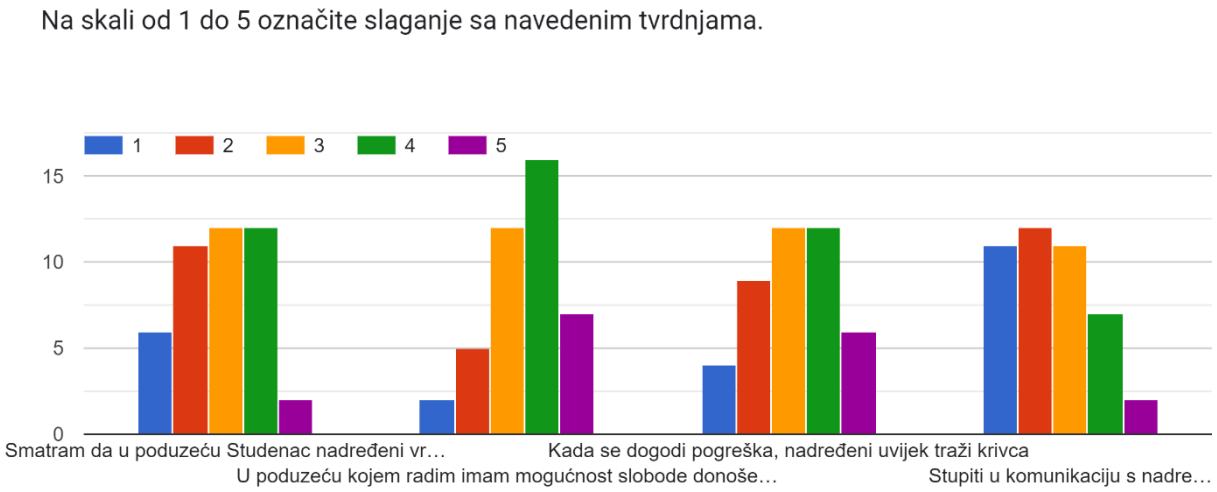
Graf 3. Autokratski stil vodstva

Iz grafikona se može pretpostaviti da je 71,4% zaposlenika zaposleno na operativnim razinama u poduzeću odnosno na razinama gdje imaju točno određene zadatke i načine izvršavanja tih zadataka dok ostatak zaposlenika su hijerarhijski na višim pozicijama i nadređeni im dopuštaju da imaju slobodu u svom radu i imaju slobodu izvršavanja poslovnih zadataka na način koji njima više odgovara ili misle da je taj način efektivniji.

Slijedeće anketno pitanje sadržava slaganje s određenim tvrdnjama koje su podijeljene na način da sa svakom tvrdnjom, ispitanik, na skali od 1 do 5 , gdje 1 predstavlja „ne slažem se“, a 5 predstavlja „u potpunosti se slažem“. Tvrdnje u pitanju su slijedeće:

1. Smatram da u poduzeću Studenac nadređeni vrše pritisak na podređene
2. U poduzeću kojem radim imam mogućnost slobode donošenja odluka unutar djelokruga svog posla
3. Kada se dogodi pogreška, nadređeni uvijek traži krivca
4. Stupiti u komunikaciju s nadređenima je teško i u konačnici neproduktivno

Raspored odgovora je prikazan na slijedećem grafu.



Graf 4. Tvrdnje i njihove ocjene slaganja

Svaka tvrdnja predstavlja poveznicu s nekim stilom od 3 temeljna stila te na taj način se može pretpostaviti način vodstva koji prevladava u poduzeću Studenac d.o.o.

Tvrdnja broj 1. ima najveći broj glasova na skali 4. što znači da se anketirani zaposlenici „donekle slažu“ s tom tvrdnjom. Te su slijedeće dvije da „ donekle ne slažu“ i da se „niti se slažem, niti se ne slažem“. Prema odgovorima na prvu

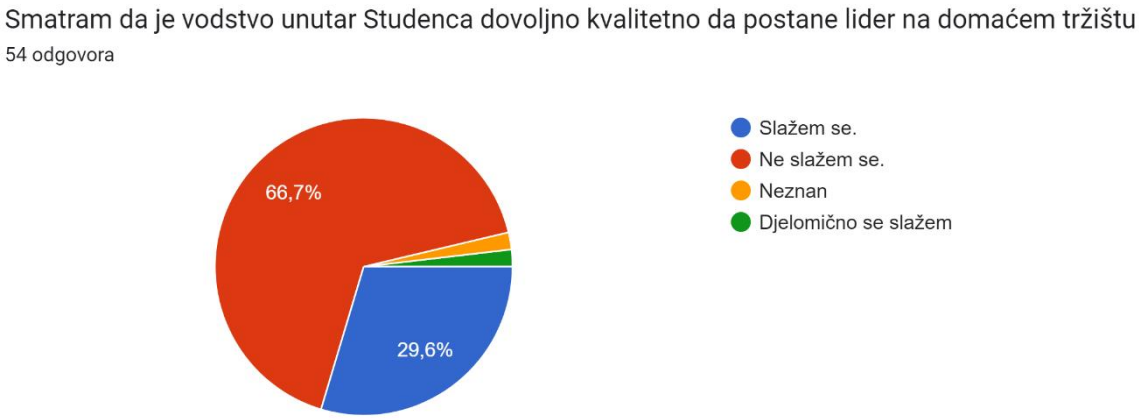
tvrdnju možemo zaključiti da anketiranizaposlenici ne smatraju da nadređeni vrše pritisak na njih. Ovo pitanje opisuje autokratski stil vodstva.

Tvrdnja broj 2. također najveći broj glasova ima na skali 4., a ova tvrdnja reflektira liberalni stil vodstva.

Treća tvrdnja odnosi se također na autokratski stil vodstva, a kao što možemo vidjeti mišljenja zaposlenika, najviše glasova su dali za ocjenu 3. i 4. te prema tome možemo pretpostaviti da nadređeni mogu tražiti krivce ako se dogodi nekakav problem.

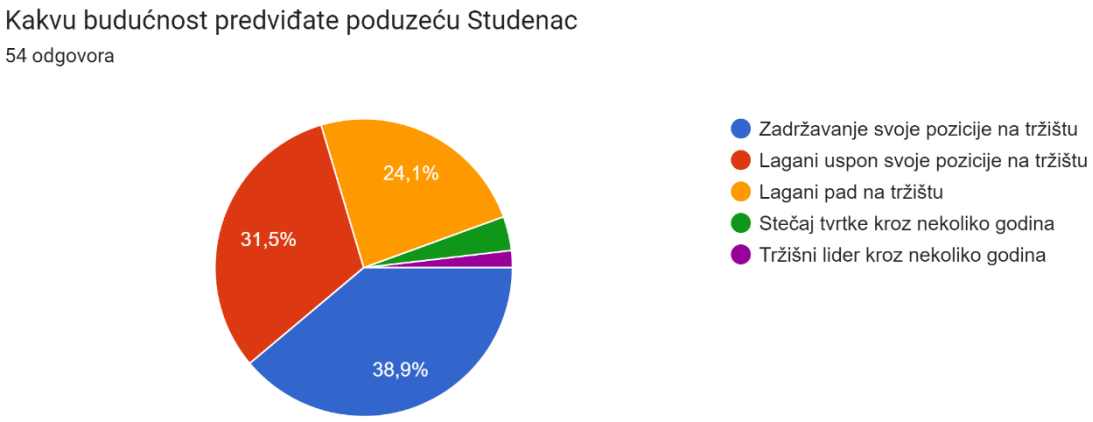
Posljdenja, četvrta, tvrdnja najveći broj glsova anketiranih ispitanika je prikupila u ocjena 1., 2., i 3. Ova tvrdnja odnosi se na demokratski stil vođenja te da su nadređeni (menadžeri, šef odjela i sl.) jako pristupačni i da nema nikakvih problema stupiti u komunikaciju s njima.

Slijedeće anketno pitanje odnosi se na vodstvo Studenca ali iz perspektive radnika koji izvršavaju poslovne zadatke koji im se nametnu i koji poštuju poslovnu politiku koju odredi top menadžment i uprava. Na ovo pitanje su anketirani ispitanici odgovorili sa 66,7% negativnih odgovora, a 29,6% su odgovorili da se slažu s tim da Studenac ima kvalitetno vodstvo za postati lider na tržištu. Iz ovih podataka možemo zaključiti da većina anketiranih zaposlenika ima negativno mišljenje o upravi i top menadžmentu i smatraju da neće postati lider na domaćem tržištu.



Graf 5. Vodstvo poduzeća Studenac d.o.o. iz perspektive zaposlenika

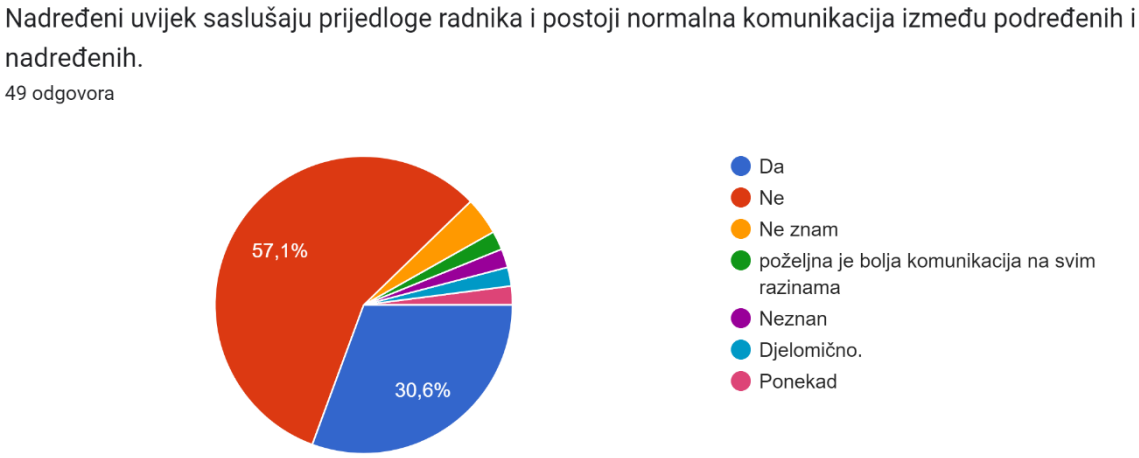
Graf 6. prikazuje odgovore na pitanja o budućnosti poduzeća na tržištu. Najveći postatak glasova je dobila opcija „Zadržavanje svoje pozicije na tržištu“ s 38,9%, a prati je opcija „Lagani uspon svoje pozicije na tržištu“ s 31,5% glasova. Treća opcija s najviše glasova jes „Lagani pad na tržištu“ koja je skupila 24,1% glasova anketiranih ispitanika.



Graf 6. MIšljenja zaposlenika o budućnosti poduzeća

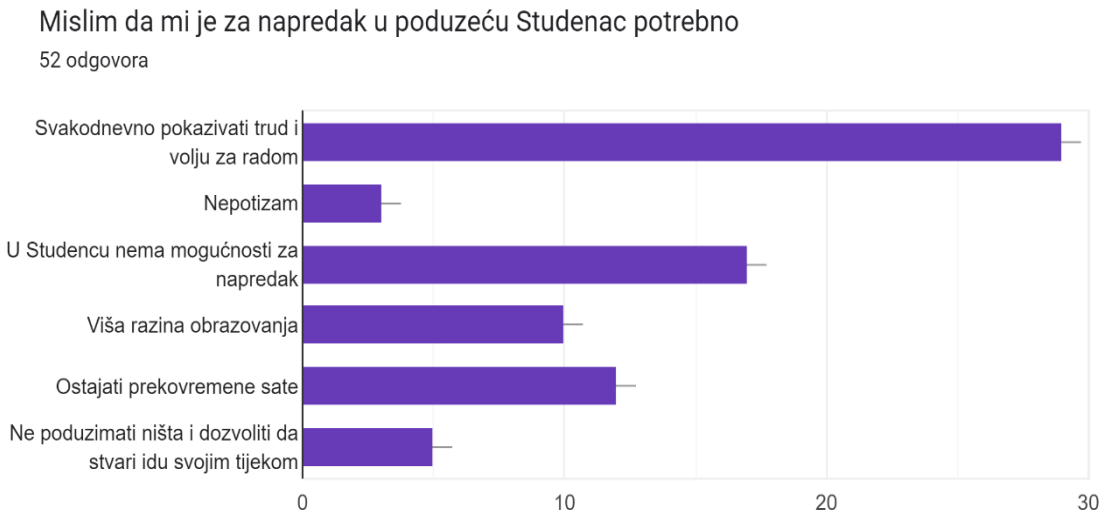
Menadžment bi trebao intervenirati i na neki način motivirati svoje zaposlene za radi promijeniti im perspektivu jer ako su radnici nezadovoljni i ako smatraju da poudzeće nema mjesta za napredak, tada poduzeće nemože ostvarivati zacrtane ciljeve koje je postavila uprava i top menadžment.

Slijedeći graf prikazuje odgovore na pitanje koje se odnosi na demokratski stil vođenja. Zaposlenici su odgovroili da njihovi nadređeni ne uvažavaju njihove prijedloge vezane za poslovanje i obavljanje svakodnevnih poslova te da nema konstantne komunikacije između podređenih i nadređenih s čak 57,1% glasova. Njih 30,6% smatra suprotno te da postoji normalna komunikacija i da sve primjerdbe koje se prilože menadžmentu uvaže.



Graf 7. Demokratski stil vođenja

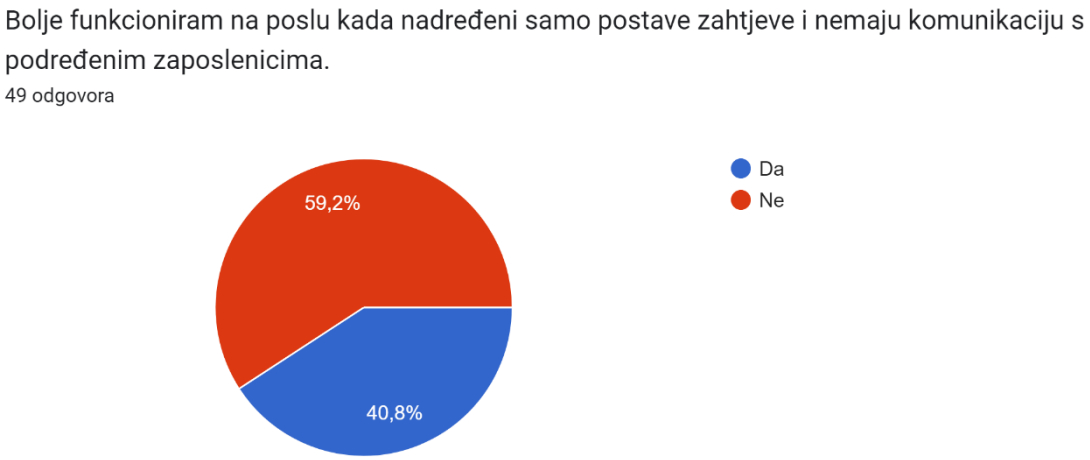
Slijedeća anketa opsiuje mišljenje radnika kako mogu napredovati u hijerarhiji poduzeća Studenac d.o.o. Na grafu 8. vidljivi su odgovori anketiranih ispitanika.



Graf 8. Anketa za napredak u hijerarhiji poduzeća

Najveći broj glasova je prikupio izbor „Svakodnevno pokazivati trud i volju za radom“ s čak 29 glasova od ukupna 52 glasovanja. Za upravu i menadžment je to jako vrijedan podatak jer mogu zaključiti da njihovi radnici su se voljni truditi ako vide da će njihov rad biti cijenjen unutar poduzeća. Na menadžmentu je hoće li to prepoznati i nagrađivati svoje radnike. Izbor „U Studencu nema mogućnsoti za napredak“ je prateći izbor s 17 glasova te zatim prethodi izbor s 12 glasova a to je „Ostajati prekovremene sate“.

Ovaj graf predstavlja odgovore na tvrdnju koja predstavlja liberalni stil vođenja. Zaposlenicima, prema odgovorima vidljivih u grafu 9., više odgovora kada im nadređeni postavljaju zahtjeve kako bi se neki posao trebao izvršavati i da su stalno pod nadzorom za vrijeme izvršavanja poslovnih zadataka. Za tu opciju glasalo je čak 59,2% ispitanika. Ostalih 40,8% je glasalo za opušteniji stil koji ne stvara pritisak i imaju slobodu u obavljanju posla koji im je određen.



Graf 9. Liberalni stil vodstva.

Posljednje pitanje u anketnom upitniku glasi „Ukoliko bi ste dali neki savjet menadžmentu Studenca, on bi bio“. Na to pitanje se moralo odgovoriti u nekoliko riječi i velika većina odgovora jest bila vezana za povećanje mjesečnih plaća zaposlenika i da radnici budu cijenjeni unutar poduzeća u kojem su zaposleni.

6. BUDUĆNOST TVRTKE STUDENAC D.O.O.

Uprava i top menadžment, odnosno vodstvo, Studenca svakodnevno radi na nekim novim inovacijama koje ih potencijalno guraju da postanu tržišni lideri. No sve to nebi bilo ostvarivo bez kvalitetnog vođenja svih zaposlenika unutar poduzeća i usmjeravanja ih prema zacrtanom cilju. Za to je potreban menadžer koji je ujedno vođa i lider koji zna prepoznati kada je neke radnike potrebno više ili manje motivirati na rad. Emocionalna inteligencija je neizostavan dio svakog menadžera jer bez visoke emocionalne inteligencije, ni jedan menadžer se ne može smatrati uspješnim jer nema sposobnost motiviranja i prepoznavanja emocionalnog stanja zaposlnika.

Studenac se velikom brzinom širi i osvaja domaće tržište svojom politikom otvaranja malih samoposluga. Kao što je prethodno spomenuto njihova najveća koncentracija prodavaonica je duž obale odnosno od Dubrovnika do Istre te je idući korak za osvajanje tržišta širenje po glavnom gradu hrvatske, Zagrebu i širenje po Istočnoj hrvatskoj. Primarni cilj je premještanje cijele uprave iz Omiša, mjesta gdje se i osnovao Studenac, u Zagreb. Prve naznake za te događaje su nove prodavaonice u Zagrebu te ih Studenac trenutno broji 14te također novo otvaranje centralnog skladišta u Zagrebu. Premještaj u Zagreb bi im po mom mišljenju otvorio put za postanak lidera na domaćem tržištu te intenzivniju suradnju s potencijalnim poslovnim partnerima, domaćim i stranim.

Činjenica je da Studenac svoje voće i povrće primarno pokušava nabaviti od lokalnih OPG-ovaca no uz konstantno širenje Studenca i sve većih potreba za voćem i povrćem te s obzirom na prirodu roka trajanja voća i povrća, Studenac mora posegnuti i za uvozom određenih prizvoda kako bi namirio svoje potrebe. Smatram da bi u cilju izbjegavanja manjka proizvoda voća i povrća, Studenac moga zakupiti poljoprivredna zemljišta po Slavoniji te pod svojim imenom i brandom uzgajao voće i povrće te na taj način dugoročno se osigurao da nema nikakvih manjkova robe i kroz određen period počeo ostvarivati extra prihod jer su potrebe za dobavljačima smanjene.

7. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu opisani su teoretski stilovi vođenja koji su najčešće korišteni, poduzeće Studenac d.o.o., njegovo osnivanje i trenutno stanje te je anketu provedena kroz poduzeće Studenac d.o.o. u cilju ostvarivanja uvida kako funkcionira poduzeće i mišljenja zaposlenika o vodstvu i načinu na koji su vođeni.

Vođenje neke komapnije je zahtjevna i kompleksna funkcija koju top menadžment svakog poduzeća mora izvršavati u cilju ostvarivanja ciljeva koji su postavljeni. Emocionalna inteligencija također igra veliku ulogu u vođenju nekog poduzeća jer je menadžeru jako bitno da prepozna kakvo je raspoloženje radnika i na koji način ih motivirati.

Studenac d.o.o. je poduzeće koje konstantno raste i polako preuzima ulogu tržišnog lidera. Uprava i tom menadžment konstantno uvode inovacije i unapređuju svoju tehnologiju kako nikad nebi ostali na istom mjestu.

8. LITERATURA

Popis internet stranica:

https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:2453/datastream/PDF

https://hr.wikipedia.org/wiki/Laissez_faire

https://zir.nsk.hr/islandora/object/ffos%3A647/datastream/PDF/view

https://hr.wikipedia.org/wiki/Studenac

https://www.tportal.hr/biznis/clanak/josip-milavic-prodao-studenac-poljacima-koji-su-kupili-pan-pek-foto-20180606

https://hrcak.srce.hr/file/16712

https://hr.wikipedia.org/wiki/Brend

Popis slika i izvori:

Slika 10. Pet temeljnih funkcija managementa.

https://zir.nsk.hr/islandora/object/vsmti%3A674/datastream/PDF/view

Slika 11. Razine managementa

https://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm

Slika 12. Koncept autokratskog vođenja.

https://buneden.com/en/autocratic-leadership-style/

Slika 13. Koncept demokratskog vođenja.

https://www.oreilly.com/library/view/emotional-intelligence-for/9781787285798/d9ac3eb2-35e1-42b0-bebf-3a920592bb98.xhtml

Slika 14 Koncept Liberlnog ili "Laissezfaire" vođenja.

https://researchleap.com/impact-laissez-faire-leadership-role-ambiguity-role-conflict-implications-job-performance/

Slika 15. Emocionalna inteligencija

https://fr.venngage.com/templates/mind-maps/dark-emotional-intelligence-mind-map-62a9563e-6b9b-4c5c-9ff3-eac57073c288

Slika 16. Logo poduzeća Studenac d.o.o.

https://www.studenac.hr/

Slika 17. Primjer izgleda internet stranice Studenca

https://social-wizard.com/hr/work/sdms/studenac-web-2/

Slika 18. Aplikacija "Moj Studenac"

https://social-wizard.com/hr/work/studenac-market/studenac-big-2/

Popis grafova i izvori:

Graf 10. Najviša razina stečenog obrazovanja

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

Graf 11. Način saznanja o anketiranim informacijama

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

Graf 12. Autokratski stil vodstva

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

Graf 13. Tvrdnje i njihove ocjene slaganja

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

Graf 14. Vodstvo poduzeća Studenac d.o.o. iz perspektive zaposlenika

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

Graf 15. MIšljenja zaposlenika o budućnosti poduzeća

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

Graf 16. Demokratski stil vođenja

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

Graf 17. Anketa za napredak u hijerarhiji poduzeća

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

Graf 18. Liberalni stil vodstva.

https://docs.google.com/forms/d/1040yT8S_oFwVys-OsIW3gnCQuvJQBuZHpdSdOvbNczk/edit?usp=drive_web

9. SAŽETAK

Vodstvo, kao jedna od 5 temeljnih funkcija menadžmenta, predstavlja jako bitnu ulogu uspjeha poduzeća na tržištu. Vodstvo je jako kompliciran i zahtjevan dio menadžmenta jer vodeći ljudi poput menadžer i vlasnika kompanija moraju svakodnevno utjecati na svoje zaposlenike na način da u njih implementiraju svoje zamišljene ciljeve i da ih motiviraju za radom kako bi ti ciljevi bili ostvarivi. Naravno ako je netko dobio moć upravljanja i vođenja ujedno ne mora značiti da je on lider. Jako velik utjecaj na kvalitetno vođenje ima i emocionalna inteligencija koja je prethodno opisana u radu. Menadžer bez visoke emocionalne inteligencije će imati poteškoće u motiviranju radnika na izvršavanje svojih poslova i samim tim neće ostvariti zacrtane ciljeve poduzeća. Praktični dio rada opisuje 5 temeljnih funkcija menadžmenta kao i razine menadžmenta u nekom poduzeću. Također opisuje Autokratski stil vodstva, Demokratski stil vodstva i Liberalni stil vodstva kao i emocionalnu inteligenciju te uz to opisano je poduzeće Studenac d.o.o. U praktičnom dijelu rada analiziraju se rezultati ankete koja se odnosi na pogled radnika na vodstvo poduzeća i kako zaposlenici gledaju na poduzeće u kojem su zaposleni. Svako pitanje je ukratko obrađeno i prokomentirano. U konačnici zaključak je da svako podouzeće koje ima ciljeve konkurati na tržištu ili ima aspiracije postati lider na domaćem ili globalnom tržištu, mora biti kvalitetno vođeno od strane svog menadžmenta jer bez tog elementa, svako poduzeće je osuđeno na propast u budućnosti.

Ključne riječi: **Vodstvo, Menadžment, Autokratski stil vodstva, Demokratski stil vodstva, Liberalni stil vodstva, Emocionalna inteligencija**

10.SUMMARY

Leadership, as one ofthe 5 fundamental functions of management, represents a veryi mportant role for the company's success on the market. Leadership is a very complicated and demanding par tof management because leading people such as managers and company owners have to influence their employees on a daily basis in such a way that they implement their imagined goals in them and motivate them to work so that these goals are achievable. Ofcourse, if someone has been given the power of management and leadership, it does not necessarily mean that he is a leader. Emotional intelligence, which was previously described in the paper, also has a great influence on quality leadership. A manager without high emotional intelligence will have difficulties in motivating workers to perform their jobs and therefore will not achieve the set goals of the company. The practical part of the work describes 5 basic functions of management as well as management levels in a company. It also describes Autocraticsty style leadership, Democraticsty style leadership and Liberal style of leadership as well as emotionali ntelligence and also describes the company Studenac d.o.o. In the practical part of the paper, the results of the survey are analyzed, which refers to th eworkers' view ofthe management of the company and how employees view the company in which they are employed. Each question is briefly addressed and commented on. In the end, the conclusion is that any company that aims to compete on the market or has aspirations to become a leader on the domestic or global market must be well led by its management, because without this element, every company is doomed to fail in the future.

Keywords: **Leadership, Management, Autocraticleadershipstyle, Democraticleadershipstyle, Liberal leadershipstyle, Emotionalintelligence**