

UPRAVLJANJE POSLOVNIM FUNKCIJAMA U PODRAVCI D.D.

Hudinčec, Sandra

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:300469>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-03**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Sandra Hudinčec

**UPRAVLJANJE POSLOVNIM FUNKCIJAMA U
PODRAVCI D.D.**
(završni rad)

Rijeka, 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

UPRAVLJANJE POSLOVNIM FUNKCIJAMA U PODRAVCI D.D.

(završni rad)

MENTOR:

doc.dr.sc. Sanja Zambelli

STUDENTICA:

Sandra Hudinčec

MBS: 2423000030/15

Rijeka, lipanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15.01. 2018.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnici SANDRI HUDINČEC MBS: 2423000030/15
Studentu stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Upravljanje poslovnim funkcijama u Podravci d.d.

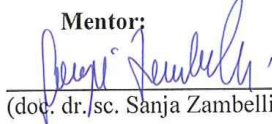
Sadržaj zadatka: Definirati i objasniti pojmove kvalitete, upravljanja kvalitetom i poslovnih funkcija. Na primjeru tvrtke Podravka d.d. prikazati kako poduzeće funkcionira kroz svoje odjele, odnosno poslovne funkcije detaljnije ih razrađujući. Navesti čimbenike koji utječu na oblikovanje poslovnih funkcija u promatranom poduzeću.


Preporuka: Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika tvrtke Podravka d.d., kao i internu dokumentaciju tvrtke.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.


Zadano: 15.01. 2018.

Predati do: 15.07.2018.

Mentor:

(doc. dr./sc. Sanja Zambelli)

Pročelnik odjela:

(mr. sc. Marino Golob)

Zadatak primio dana: 15.01. 2018.


Sandra Hudinčec

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavlujem da sam završni rad pod naslovom UPRAVLJANJE POSLOVNIM FUKCJAMA U PODRAVCI D.D. izradla samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice doc.dr.sc. Sanje Zambelli, viši predavač.

Ime i prezime

Sandra Krdinčević

(potpis studenta)

SAŽETAK

Poslovni procesi predstavljaju najnižu razinu raščlanjivanja zadataka u poduzeću, te se oni prilikom grupiranja zadataka dodjeluju radnicima na radnim mjestima prema različitim organizacijskim jedinicama višeg i nižeg ranga.

Poslovna funkcija predstavlja zaokruženu cjelinu, odnosno dio cjelokupnog poslovnog procesa, te je to djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća. Svaka je funkcija u poduzeću (funkcija istraživanja i razvoja, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, funkcija nabave, funkcija proizvodnje, funkcija prodaje) nužna za uspješno odvijanje poslovnih aktivnosti.

U ovom završnom radu bit će prikazano kako poduzeće kao što je Podravka d.d. funkcionira kroz svoje odjele, odnosno poslovne funkcije. Neki od čimbenika koji utječu na oblikovanje poslovnih funkcija u ovom poduzeću jesu veličina i djelatnost. Podravka d.d. prehrambena je i farmaceutska kompanija čiji su proizvodi prepoznati u više od 60 zemalja diljem svijeta.

Ključne riječi: kvaliteta, poslovni proces, poslovna funkcija, Podravka

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. KVALITETA	2
2.1. Povijesni razvoj kvalitete.....	2
2.2. Definiranje kvalitete	6
3. POSLOVNI PROCESI.....	8
4. POSLOVNE FUNKCIJE	9
4.1. Funkcija istraživanja i razvoja	9
4.2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.....	10
4.3. Funkcija nabave	13
4.4. Funkcija proizvodnje	14
4.5. Funkcija prodaje	16
5. PODRAVKA D.D.	18
5.1. Povijest Podravke d.d.	19
5.2. Kontrola kvalitete	20
6. POSLOVNE FUNKCIJE U PODRAVCU D.D.	22
6.1. Funkcija istraživanja i razvoja u Podravci d.d.	22
6.2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalim u Podravci d.d.	24
6.2.1. Veličina i analiza radne snage prema regiji i spolu.....	26
6.3. Funkcija nabave u Podravci d.d.	27
6.4. Funkcija proizvodnje u Podravci d.d.	29
6.4.1. Brandovi i proizvodi.....	30
6.5. Funkcija prodaje u Podravci d.d.	32
6.5.1. Neto prihodi Podravke d.d.....	34
7. ZAKLJUČAK.....	36
LITERATURA	37

POPIS TABLICA.....	39
POPIS GRAFIKONA.....	39
POPIS SLIKA	39

1. UVOD

Pojam kvalitete se koristi na razne načine, no ne postoji njena jasna definicija. S gledišta potrošača povezuje se s korisnošću ili cijenom, a s gledišta proizvođača povezuje se s oblikovanjem i izradom proizvoda

Cilj upravljanja kvalitetom je udovoljavanje zahtjevima kupaca. Kupac je razlog zbog kojeg tvrtka postoji i zbog kojeg ona opstaje na tržištu. Samo kvalitetnim proizvodom ili uslugom možemo zadržati starog i pridobiti novog kupca, tj. ostati, biti i postati konkurentni. Uglavnom se upravljanje kvalitetom smatra sinonimom za normu ISO 9001 i obrnuto. U upravljanju kvalitetom, zadovoljstvo kupaca ostvaruje se kroz poslovne procese koje definiramo kao niz aktivnosti izvršenjem kojih se provodi transformacija inputa u output radi zadovoljenja potreba kupaca. Uspješnost odvijanja svakog poslovnog procesa ovisi o djelotvornosti poslovnih funkcija organizacije. Funkciju je moguće definirati kao skup povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća i njegove uspješnosti.

Da bismo imali proizvode, osoblje, potrošače i druge ključne stavke za poslovanje, potrebne su nam poslovne funkcije, među njima i funkcija istraživanja i razvoja, funkcija ljudskih resursa, funkcija nabave, te proizvodna i prodajna funkcije. Poslovna funkcija predstavlja cjelinu, sličnog ili srodnog međusobno povezanog djelovanja, što znači jasno određena područja rada u okviru poslovnog sustava sa utvrđenim djelovima svih zadataka u njemu.

Poslovne funkcije rade zajedno kako bi postigle svoje poslovne ciljeve i učinile poduzeće profitabilnim. Pojedina funkcija se može realizirati na različite načine, sa različitim obujmom radnih mjesta i poslova za izvršenje njenih zadataka.

2. KVALITETA

Kvaliteta proizvoda i usluga zauzima središnje mjesto od pamtivijeka. Svijest o značaju provjeravanja kvalitete ojačala je krajem 19. stoljeća uvođenjem masovne proizvodnje. Početkom 20.stoljeća iz toga su nastale prve metode statističke kontrole kvalitete i različiti oblici projekata za poboljšanje kvalitete. (Lazibat, 2009., 4.)

2.1.Povijesni razvoj kvalitete

Poznavanje povijesti kvalitete je pretpostavka ozbiljnog bavljenja kvalitetom i dio opće kulture. U svim područjima života i rada, u svim znanstvenim disciplinama u strukama koriste se iskustva i znanja iz prethodnih generacija. Kvaliteta nije ni po čemu iznimka, posebno stoga što je interes čovjeka za kvalitetom star doslovno koliko i on sam. (Injac, 2001., 40.)

Početak razvoja koncepta kvalitete počinje u 19. stoljeću kada se na Zapadu proces industrijalizacije sve više razvija, pa su podjela rada i masovna proizvodnja utjecali na pojavu formalne kvalitete.

PREDINDUSTRIJSKA REVOLUCIJA

Razvoj kvalitete započinje još u srednjem vijeku s obrtničkim cehovima. Od kraja 13. do ranog 19.stoljeća, obrtnici diljem srednjovjekovne Europe organizirali su udruge radnika, zvane cehove. Oni su bili odgovorni za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. Odbori za inspekciju nametali su pravila za obilježavanje dobara bez mane posebnim znakom ili simbolom. Inspekcijski znakovi i znakovi nadzornika među obrtnicima koristili su se kao dokaz kvalitete za mušterije u srednjovjekovnoj Europi. Ovaj pristup kvaliteti proizvodnje bio je dominantan sve do Industrijske revolucije. (Lazibat, 2009., 6.)

INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA

U ranom 19. stoljeću proizvodnja u Americi slijedila je model obrtništva korišten u europskim zemljama. Kada zahtjevi za kvalitetom nisu bili ispunjeni, obrtnik se susretao s rizikom gubitka potrošača koji nisu bili lako zamjenjivi. Tako su majstori zanata bili prisiljeni jednostavnom provjerom kvalitete proizvoda prije puštanja u prodaju zadržati oblik kontrole kvalitete.

Tvornički sustav u Europi s vremenom je podijelio posao obrtnika na specijalizirane zadatke. To je natjeralo obrtnike da postanu radnici u tvornicama i vlaske radnji da postanu kontrolori proizvodnje, čime je kod zaposlenika umanjen osjećaj osnaživanja i autonomije na radnom mjestu.

Potkraj 19. stoljeća SAD se odijelio od europske tradicije i usvojio novi menadžerski pristup koji je utemeljio Frederick W. Taylor. Taylorov cilj bio je povećati produktivnost bez povećanja broja izučenih obrtnika. Taylorov pristup doveo je do značajnog porasta produktivnosti, ali je imao i značajne nedostatke; radnicima je još više oduzeta ionako sve manja autonomija i novi naglasak na produktivnost imao je negativan učinak na kvalitetu. Kako bi otklonili smanjenje kvalitete, menadžeri tvornice stvorili su inspekcijske odjele zadužene da spriječe da neispravni proizvodi dođu do potrošača. (Lazibat, 2009., 7.)

POČETAK 20. STOLJEĆA

Za početak 20. stoljeća karakteristično je uključivanje procesa i procesnog pristupa u postupke vezane za kvalitetu. „Proces“ se definira kao skup aktivnosti koje uzimaju input, dodaju mu vrijednost i daju output.

Jedan od presudnih trenutka za razvoj kvalitete kao profesije i znanosti bio se sustav mjerenja varijacija u proizvodnoj i statističkoj kontroli procesa. Ovaj sustav razvio je Walter Shewhart čiji je najvažniji izum uz statističku kontrolu procesa i čuveni PDCA krug (plan-do-check-act), koji po prvi put uvodi stastavni pristup unapređivanju radnih procesa. Shewhart je sredinom 20-ih godina prošlog stoljeća razvio kontrolne karte/grafikone i postavio osnove moderne statističke kontrole procesa. Prepoznao je da industrijski procesi donose određene podatke, te je utvrdio kako se ti podaci mogu analizirati statističkim metodama kako bi se vidjelo je li proes stabilan i kontroliran ili je pod utjecajem posebnih uzroka koje treba riješiti. Na taj je način postavio osnove za

kontrolne grafikone, suvremeni alat kvalitete. Shewhartovi koncepti poznati su kao statistička kontrola kvalitete. (Lazibat, 2009., 8.)

DRUGI SVJETSKI RAT

Za daljnji razvoj i usvršavanje statističke kontrole procesa posebno je značajan W. Edwards Deming. On je proučio Shewhartove metode, te je poučavao inženjere i statističare istima u ranim 40-ima. Bio je frustriran zbog toga što menadžeri u SAD-u nisu razumjeli koristi tih metoda te ih stoga nisu poduprijeli. Nakon Drugog svjetog rata otišao je u Japan kao savjetnik o pitanjima vezanim uz popis stanovništva, a u ranim 50-im pozvan je da predaje u Drušvu japanskih znanstvenika i inženjera o kontroli kvalitete. Deming je tamo japanske industrijalce poučavao statističkim i menadžerskim konceptima uvjerivši ih da će primjenom tih koncepata svijet tražiti njihove proizvode. Uz Deminga, i Joseph Juran se nadovezao na Shewhartov rad te su primjenili pravilo da se sustavni problemi mogu riješiti primjenom triju fundamentalnih menadžerskih procesa: planiranja, kontrole i poboljšanja. Također su istaknuli činjenicu da je zadovoljavanje potreba kupaca od izrazite važnosti.

S japanskim poduzećima radio je i Armand Feigenbaum koji je istaknuo potrebu da se svi odjeli unutar poduzeća uključe u težnju za ostvarivanjem kvalitete, a to je nazvao potpunom kontrolom kvalitete. Značajna osoba bilo je i Jaoru Ishikawa, japanski inženjer i menadžer, koji je pridonio i osnivanju krugova kvalitete, koji su nastojali uključiti što veći broj zaposlenika različitih djelatnosti jedne organizacije s ciljem pribavljanja ideja o unapređivanju kvalitete na svim razinama u jednoj organizaciji. (Lazibat, 2009., 10.)

70-TE i 80-TE GODINE

Japanske strategija predstvaljale su novi pristup – upravljanje potpunom kvalitetom. Umjesto da se oslanjaju samo na inspekciju proizvoda, japanski se proizvođači fokusiraju na poboljšanje svih organizacijskih procesa kroz ljude koji u njima sudjeluju. Kao rezultat toga, Japan je uspio proizvesti proizvode visoke kvalitete, usmjerene na izvoz, na korist potrošača cijelog svijeta.

Američki su se proizvođači držali pretpostavke da je japanski uspjeh usko povezan s cijenama, te su na japansku konkurenciju odgovarali sa strategijom usmjerenom na smanjenje troškova domaće proizvodnje i ograničavanje uvoza.

Može se reći da se kao kolijevka razvoja struke i znanosti o kvaliteti može uzeti upravo Japan, koji je, nakon Drugog svjetskog rata, objeručke prihvatio koncept kvalitete koji se na zapadu u to vrijeme potpuno neosnovano podcjenjivao. Japan je postigao napredak kombinirajući kvalitetu s produktivnošću, dok je SAD žrtvovao kvalitetu za produktivnost. (Lazibat, 2009., 12.)

KVALITETA U 21. STOLJEĆU

Za procvat ekonomije velikog broja zemalja usvajanje koncepta kvalitete odigralo je veliku ulogu, pri čemu je Japan najbolji primjer. S druge strane, zemlje poput SAD-a koje su svoj razvoj temeljile na razvoju potrošačkog društva ubrzo su uvidjele nedostatke navedene strategije i istodobno znatno veći naglasak stavile na kvalitetu.

Poduzeća danas imaju manje vremena da namire svoje investicije, a ukoliko budu prvi na tržištu s pravim proizvodom i kvalitetom, zajamčena im je velika konkurentska prednost. Danas pobjednik dobiva cijelo tržište. Zahvaljujući globalizaciji, kompanije danas moraju konkurirati kompanijama iz cijelog svijeta. Samo one kompanije koje su sposobne proizvesti proizvode svjetske kvalitete mogu konkurirati na ovoj razini. Praktično gledano, za neku zemlju vrlo je važno da je sposobna konkurirati na globalnoj razini, u suprotnom pada zaposlenost, a usporedno s time i kvaliteta života u toj zemlji.

Za 21. Stoljeće predviđa se da će biti stoljeće kvalitete. Kupci diljem svijeta zahtijevat će kvalitetu koja će biti ključan čimbenik poslovanja i predstavljat će odgovorno korištenje resursa. (Lazibat, 2009., 13.)

2.2. Definiranje kvalitete

Kvaliteta je godinama poprimala različita značenja. Početkom 20. stoljeća značila je inspekciju, u 40-ima je dobila statističku konotaciju, dok je u 60-ima proširena izvan proizvodnje koristeći koncept potpune kvalitete. S potpunom kontrolom kvalitete, cijela je organizacija mobilizirana u pomaganju izrade kvalitetnog proizvoda.

Opća definicija kvalitete glasi: Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljavanje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kada se taj proizvod ili usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba. (Injac, 1998., 64.)

Službena definicija kvalitete, donosno definicija prema normi HRN EN ISO 8402 glasi: Kvaliteta je ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe.

Kvaliteta je općenito definirana kao „zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba potrošača“, što znači da je proizvod (roba ili usluga) prikladan da bi ga potrošači koristili. Više značajki kvalitete proizvoda pridonose kvaliteti kako je precipira potrošač, i to:

- značajke koje određuju funkcionalnost proizvoda,
- značajke koje određuju pouzdanost i trajnost proizvoda i
- značajke koje čine hedonistički dodatak proizvodu.

Ono što je zajedničko svim definicijama kvalitete jest da se u središtu uvijek nalazi kupac i zadovoljenje njegovih potreba na što potpuniji način što je i sasvim logično, budući da kranji sud o kvaliteti, a samim time i tržišnom uspjehu nekog proizvoda ili usluge, donosi upravo kupac. (Lazibat, 2009., 32.)

Pojam upravljanja kvalitetom možemo definirati kao proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se prestignu ciljevi kvalitete neke organizacije. Upravljanje kvalitetom je također i skup radnji opće funkcije upravljanja koju određuje politika kvalitete, ciljeva i odgovornosti te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguranja i poboljšavanja kvalitete.

Temeljni elementi upravljanja kvalitetom su:

- usmjerenost na potrebe kupaca koje obuhvaća SWOT analiza,
- upravljanje više menadžmenta da bi se razvili ciljevi kvalitete i strategije,
- provođenje strategija u godišnje poslovne planove i
- djelovanje linijskih odjela umjesto oslanjanja na Odjela za kvalitetu.

Kriterije za sustav upravljanja kvalitetom postavlja ISO 9001. Organizacije mogu imati uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001, no tek postupkom certifikacije dokazuju da je taj sustav uspješno implementiran i na taj način njihovi klijenti i ostali sudionici na tržištu mogu imati povjerenje u uvedeni sustav upravljanja kvalitetom. (Certifikat ISO 9001, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2395-certifikat-iso-9001>)

Certifikat ISO 9001 je potvrda o uspješnom zadovoljavanju zahtjeva međunarodne norme ISO 9001 *Sustavi upravljanja kvalitetom*. Korištenje ISO 9001 pomaže u osiguranju dosljednih, kvalitetnih proizvoda i usluga, što zauzvrat donosi mnoge poslovne prednosti. Može ga koristiti bilo koja organizacija bez obzira na njenu djelatnost. Ovaj standard temelji se na nizu načela upravljanja kvalitetom, uključujući snažan fokus klijenta, motivaciju i implikaciju top menadžmenta, procesni pristup i kontinuirano poboljšanje. (ISO 9000 family - Quality management, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>)

3. POSLOVNI PROCESI

Proces se može definirati kao skup aktivnosti ili funkcija koji dovodi do nekog kraja ili rezultata, odnosno to je jedan ili više zadataka koji pretvaraju skup inputa u specifičan skup outputa za drugu osobu ili proces, kroz kombinaciju ljudi, procedura i alata.

Poslovni procesi mogu se opisati kao niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće cijene i kvalitete, u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno osvarivanje neke vrijednosti. Procesni su sastavni dio svakog poduzeća. Ovisno o njihovoj složenosti, procesi se mogu podijeliti na manje dijelove – potprocese. Neki primjeri poslovnih procesa i njihovih potprocesa jesu: proces razvoja proizvoda (istraživanje tržišta, dizajn, razvoj, testiranje, dokumentacija) i proces nabave (naručivanje, pregovaranje, ugovaranje, zaprimanje, skladištenje, plaćanje. (Bosilj et al., 2008.)

Michael Porter podijelio je poslovne procese na:

- primarne aktivnosti: unutarnja logistika, proizvodnja, marketing i prodaja, vanjska logistika, servis i
- sekundarne aktivnosti: nabava, financije, razvoj tehnologije, upravljanje ljudima, menadžment i strateško planiranje.

4. POSLOVNE FUNKCIJE

Uspješnost odvijanja svakog poslovnog procesa ovisi o djelotvornosti poslovnih funkcija organizacije. Ukupan zadatak svakog poduzeća i organizacije, realizira se posredovanjem poslovnih funkcija, kao sredstvom i načinom ostvarivanja posebnih zadataka u poduzeću.

Poslovna funkcija je djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća.

Bez obzira na veličinu poduzeća, tehnologiju proizvodnje ili poslovanja, pravni oblik poduzeća i tome slično, svaka organizacija se sastoji od istog broja poslovnih funkcija. Svaka poslovna funkcija, u svakom poduzeću, zahtjeva unikatno, zasebno, organizacijsko rješenje, primjereno baš tom poduzeću, koje će se razlikovati od organizacije te iste funkcije kod svih drugih poduzeća, pa čak i u samom tom poduzeću, u različitim razdobljima njegova postojanja. (Sikavica, Novak, 1999., 733.)

U ovom završnom radu bit će opisane funkcije: istraživanja i razvoja, upravljanja ljudskim potencijalima, nabave, proizvodnje i prodaje.

4.1. Funkcija istraživanja i razvoja

Istraživanje i razvoj proizvoda se u poslovanju koristi za opisivanje procesa kojim poduzeće lansira novi proizvod ili uslugu na tržište. Na taj način tvrtka može doživjeti budući rast ili nadograditi te proširiti svoje poslovanje. Prema Sikavici i Novaku, industrijska istraživanja, u najširem smislu, a istraživanja proizvoda posebno, omogućuju da poduzeća konkretnije zacrtaju svoju budućnost, da drže korak s razvojem i da svoju proizvodnju neprestano, ali svhovito, mijenjaju i usavršavaju. Jer, mnogi proizvodi koji se sada proizvode za desetak godina se vjerojatno više neće proizvoditi ili će barem pretrpjeti znatne promjene.

Za postizanje uspjeha za istraživanje i razvoj proizvoda važno je da se usporedno s njegovim tehničkim razvojem razvija i marketing tj. istraživanja i analize koje prate taj proizvod.

Istraživanje i razvoj proizvoda usko je vezano uz marketinške aktivnosti i istraživanje tržišta. Tu je potrebno dobiti točne podatke o potrebama kupaca i o proizvodima koji su na tržištu traženi i za koje znamo da će se prodavati. Uspješna istraživanja na području razvoja proizvoda započinju s idejama i istovremenim razumijevanjem što žele postojeći i potencijalni kupci. Isto tako je istraživanje i razvoj proizvoda od velike važnosti u poslovanju kao i razini natjecanja među tvrtkama, naime proizvodni procesi i nove metode se ubrzano povećavaju. Tu je bitno biti u toku sa promjenama i akcijama konkurencije, no isto tako je potrebno dobro pratiti potrebe klijenata, jer jedino tako je moguće slijediti moderne trendove i zahtjeve sve većeg tržišta.

Većina ljudi asocira istraživanje i razvoj proizvoda sa izumom novih proizvoda, ali tu je potrebno naglasiti, da je vrlo važan i razvoj postojećih proizvoda jer sklonosti potrošača se stalno mijenjaju. Iz tog razloga možemo reći da akcije istraživanja i razvoja proizvoda rezultiraju zadovoljavanju potreba kupaca u budućnosti. (Istraživanje i razvoj proizvoda, <http://www.pravaideja.net/istrazivanje-i-razvoj-proizvoda/>)

4.2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ima važne i odgovorne zadatke, posebno zbog toga što se oni kreću oko čovjeka kao proizvodnog čimbenika, čovjeka koji radi i upravlja proizvodnim procesom i koji se nalazi u središtu privrednih zbivanja u poduzeću. Ti se zadaci definiraju i provode na osnovi određene politike upravljanja ljudskim potencijalima koju su utvrdila tijela poduzeća, osobito zadaci koji se odnose na planiranje, obrazovanje, uvjete rada i nagrađivanje.

Briga za život i rad članova u poduzeću i izvan njega važan je zadatak ove funkcije, jer se na radnika ne može gledati samo kao na uvjet nužan za odvijanje proizvodnog procesa, nego na njega treba gledati šire, kao na osobu sa željama, teškoćama i problemima.

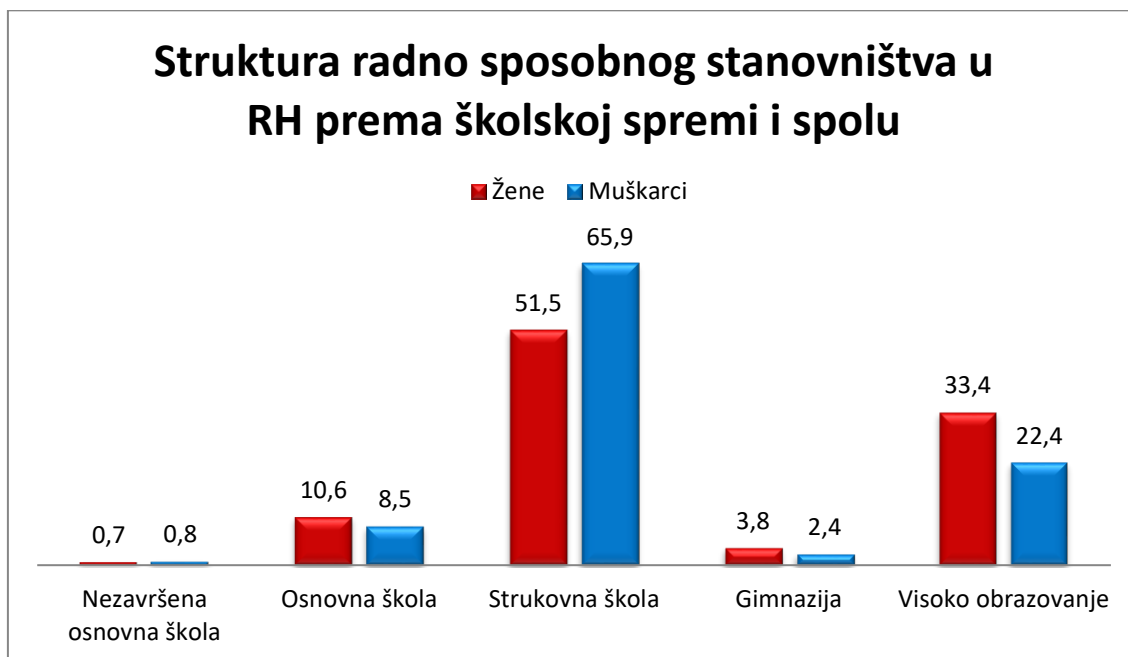
Ova funkcija, također, treba omogućiti pravo i potpuno informiranje zaposlenih o svim aktima kojima se propisuju prava i dužnosti zaposlenog osoblja ili koji su važni za ostvarivanje nekih prava iz radnog odnosa. (Sikavica, Novak, 1999., 775-776.)

Obrazovanje zaposlenih jedan je od najvažnijih zadataka ove funkcije, koji ona obavlja u vlastitim obrazovnim centrima ili pak u odgovarajućim javnim institucijama. Svakom menadžeru i zaposleniku je jasno što bi trebao biti, znati i raditi, kao i koje potrebne kompetencije i ponašanje treba razvijati i usavršavati kako bi egzistirao i napredovao u organizaciji. Tada je ulaganje u ljude strateška investicija koja direktno doprinosi razvoju cijele organizacije. Proces promjene s ciljem podizanja motivacije, učinkovitosti, kvalitete usluga i učinkovitog korištenja ljudskih potencijala mora biti sustavan, planiran i sveobuhvatan te usklađen sa strateškim i razvojnim ciljevima.

Tek u novije vrijeme organizacije i institucije su koncept ljudskih resursa prepoznali kao glavno sredstvo postizanja uspješnosti, kvalitete, profitabilnosti, učinkovitosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti implementiranja postavljenih planova. Stoga, odjeli ljudskih potencijala imaju širok spektar aktivnosti, a te aktivnosti su sljedeće (Rajmond et al., 2006.,

- 5.):
1. Zapošljavanje i pribavljanje ,
 2. Obuka i razvoj,
 3. Kompenzacija,
 4. Beneficije,
 5. Usluge zaposlenicima,
 6. Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom,
 7. Dosjei,
 8. Zdravlje i zaštita na radu i
 9. Strategijsko planiranje.

Grafikon br. 1 : Struktura radno sposobnog stanovništva prema školskoj spremi i spolu u RH; 2015. (%)



Izvor: Statistički ljetopis, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf (11. 3. 2018.)

U skladu sa Zakonom o radu, radni odnos može se sklopiti na neodređeno vrijeme i na određeno vrijeme, pri čemu je sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme propisano kao iznimka, za zasnivanje radnog odnosa čiji je prestanak unaprijed utvrđen rokom, izvršenjem određenog posla ili nastupanjem određenog događaja. (Ugovor o radu na određeno i neodređeno vrijeme, <http://www.mrms.hr/pitanje/ugovor-o-radu-na-odredeno-i-neodredeno-vrijeme/>)

Svaki peti hrvatski radnik zaposlen je na određeno vrijeme. Ugovor o radu na određeno ima oko 300 tisuća zaposlenih u Hrvatskoj, a oblik radnog odnosa koji je zamišljen kao povremeni radni angažman posljednjih je godina postao dominantan oblik zapošljavanja. (Gatarić, Na određeno radi svaki peti zaposlenik i 60 posto mladih, <https://www.vecernji.hr/vijesti/na-odredeno-radi-svaki-peti-zaposleni-i-60-posto-mladih-1096986>)

4.3. Funkcija nabave

Funkcija nabave je „prozor u svijet“ svakog poduzeća ili neke druge institucije i njezin značaj raste iz dana u dan. Nabava, na prvi pogled, nije izrazit oblik industrijske aktivnosti kao što je npr., proizvodnja i prodaja i zbog toga ta aktivnost nije uvijek najispravnije ocijenjena i tretirana. Kad se ta funkcija zanemari ili obavlja neracionalno, može se dogoditi da proizvodnja kasni ili se obustavi zbog pomanjkanja reprodukcijских materijala, a to može dovesti do otkaza narudžbi. Naprotiv, ako je nabava dobro organizirana, a nabavna se politika vodi uspješno i s odgovornošću, poduzeće radi mnogo mirnije, s više sistematičnosti i odgovornosti. Posebno je važno nabavu promatrati kroz značenje izvora vrijednih informacija o postojećim i potencijalnim dobavljačima, o novim proizvodima, uslugama i tehnologijama, o promjenama cijena, o trendovima na tržištu nabave.

Osnovni je zadatak proizvodne organizacije - proizvodnja odgovarajućih proizvoda. Da bi proizvodna organizacija mogla nesmetano i kontinuirano proizvoditi, potrebno je da se ostvare određeni uvjeti koji će joj omogućiti da taj osnovni zadatak ispunji. Potrebno je da, osim ostalih čimbenika, bude osigurana kontinuirana opskrba potrebnim sirovinama i reprodukcijским materijalom određenih vrsta, dimenzija i kvaliteta, koji se u procesu proizvodnje stalno i postupno troše, a nabava u sebi uz poslove koji se odnose na samo kupovanje sirovina i materijala, uključuje i preuzimanje, skladištenje i izdavanje (Sikavica, Novak, 1999., 781-782.)

Nabava ispunjava svoje zadatke tako da upoznaje dobavne kapacitete na sadašnjim tržištima i pomoću marketinških instrumenata utječe na dobavljače da oni poduzeću dobavljaju željene proizvode. Također nabava treba ocijeniti koji budući proizvodi na budućim nabavnim tržištima mogu doprinijeti rješavanju problema poduzeća, zato ona snosi odgovornost za razvoj budućih dobavnih kapaciteta. (Grubić, Funkcija nabave, <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave>)

Zadaci nabave nisu nimalo laki, jer njihovo obavljanje ne ovisi samo o internim mogućnostima privredne organizacije, nego i o nizu vanjskih okolnosti, u prvom redu o tržišnim uvjetima. Na tržištu se situacije nekad brzo mijenjaju, tako da određena rješenja koja su se u sadašnjem trenutku činila optimalna, u sljedećem postaju nepovoljna pod djelovanjem tržišnih čimbenika. Stoga i jest jedan od prvih specifičnih zadataka nabavne službe - dobro poznavanje tržišnih tendencija, što se postiže stalnim i sustavnim istraživanjem.

U gotovo svim zadacima nabavne službe dominiraju četiri važna čimbenika: kvaliteta, kvantiteta, rokovi isporuke i cijena.

Razumije se da se kvaliteta odnosi na vrstu robe koju traže proizvodne jedinice, a određena je tehničkim opisom i specifikacijom materijala. U pogledu kvalitete nabavna je služba odgovorna samo za to da je materijal nabavljen prema specifikaciji, dok je za kvalitetu stvarno odogovoran konstrukcijski biro, odnosno tehnološka priprema. Čimbenik količine općenito određuje izravno ili neizravno proizvodnja, odnosno njezina služba pripreme. Nabavna služba treba, pak, utvrditi pravu količinu materijala koji se nabavlja, uzevši u obzir zalihe na skladištu i uobičajenu ili predviđenju potrošnju, vrijeme koje prolazi između narudžbe i isporuke, količine koje je potrebno nabavljati da bi se postigla najpovoljnija cijena. Rokove isporuke odredila je proizvodnja ili njezina služba terminiranja i nabava ne snosi nikakvu odgovornost ne nabavi li robu u postavljenim ili dogovorenim rokovima. Ta su tri faktora, dakle, više-manje određena nabavnom sektorom i njegova odgovornost u vezi s tim sastoji se u tome drži li se postavljenih zahtjeva. Četvrti čimbenik, cijena, u osnovi ovisi isključivo o samoj nabavnoj službi i za nju je ona neposredno odgovorna. (Sikavica, Novak, 1999., 786.)

4.4.Funkcija proizvodnje

Proizvodna funkcija ima zadatak da, uskladu sa strukturom i karakterom osnovnih sredstava, kvalifikacijskom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustivima, proizvodi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvaliteti, u određeno vrijeme i s najmanjim troškovima. Da bi se taj zadatak mogao uspješno obaviti, treba posebno paziti da se osigura kontinuitet proizvodnje takvim raspoređivanjem zadataka koji će omogućiti maksimalno korištenje proizvodnih kapaciteta, odnosno svođenje „mrtvog vremena“ na minimum ili na njegovo potpuno odstranjenje; osim toga potrebno je postići usklađenost radnih mjesta, eliminirati „uska grla“¹ i osigurati optimalan ritam rada, a također ekonomično iskorištavati repodukcijski i pomoćni materijal, pogonsku i toplinsku energiju itd.

Zadatak je proizvodne funkcije toliko širok da se može obaviti samo ako se proizvodnja oslobodi svih zadataka koji nisu posredno vezani uz neposredan proces proizvodnje. To

¹ Pojava u kojoj dolazi do manjka materijala za obradu pri izuzetno velikoj produktivnosti, a čija je posljedica zastoj u proizvodnji.

rasterećenje proizvodnje funkcije od zadataka koji ne spadaju posredno u njezino područje ne negira potrebu za najuže usklađenosti s drugim funkcijama. Naprotiv, svrhovita usklađenost preduvjet je za ispunjenje očekivanih ciljeva u proizvodnji. Usklađenost se mora postaviti tako da proizvodna funkcija zauzme središnje mjesto, jer će se jedino tako postići svrhovita organizacija i njome uvjetovana unutarnja podjela rada. (Sikavica, Novak, 1999., 791–792.)

S gledišta organizacije proizvodnje razlikuju se tri vrste proizvodnje:

- osnovna,
- pomoćna i
- sporedna.

Dva su osnovna načina: kontinuirani i diskontinualni, te dva osnovna sustava: linijski i skupni.

Prema količini proizvoda i učestalosti ponavljanja istog načina izrade razlikuju se:

- masovna proizvodnja
- serijska proizvodnja
- pojedinačna proizvodnja.

Masovna proizvodnja podrazumjeva uzak asortiman proizvoda koji se rade duže vremenske periode, a tehnološka priprema ide do najsitnijih detalja. Svaki zastoj ili korekcija tokom proizvodnje znatno utječe na cijenu proizvodnje pa samim tim i na cijenu gotovog proizvoda. Serijska proizvodnja je proizvodnja većeg broja proizvoda iste vrste, a tehnološka razrada je detaljnija, dok se u pojedinačnoj proizvodnji proizvodi mala količina uz minimalnu tehnološku pripremu.

Sve proizvodne funkcije, bez obzira na njihovu raznovrsnost, imaju zajednički cilj – reatbilna i ekonomična proizvodnja određene količine proizvoda ili usluga. Zadatak je proizvodne funkcije da u skladu s tržišnim potrebama i raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima poduzeća proizvede određene vrste proizvoda, odgovarajuće kakvoće, upotrebnoj količini, u pravo vrijeme i uz što niže troškove.

Osnovni cilj proizvodne funkcije je, nakon nabave sve potrebne opreme, materijala i sirovina, izvršenje zadataka organizacije u proizvodnoj fazi ciklusa reprodukcije.

Poboljšanje proizvodnog procesa odvija se putem:

- smanjenja odstupanja od kvalitete (određivanje radnih parametara opreme, samkontrola, automatska kontrola, sprječavanje pogrešaka),
- smanjenja vremena i troškova kontrola (raspored kapaciteta prema procesu proizvodnje, automatizacija rukovanja među kapacitetima itd.) i
- smanjenja prostora za skladištenje (bilanciranje operacija da se izbjegnu međuskladištenja ujednačavanje proizvodnje na tekućoj i potreba na narednoj operaciji). (Majdandžić et al., 2001.)

4.5.Funkcija prodaje

Prodaja je konkretan čin prijenosa vlasništva robe od proizvođača, preko trgovine ili izravno, u posjed potrošača, odnosno kupca. (Što je prodaja, a što distribucija?, <http://plaviured.hr/sto-je-prodaja-a-sto-distribucija/>)

Prodaja je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer omogućuje da se proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču. Poduzeća tek prodajom dobivaju svoju društvenu potvrdu za proizvedenu robu. Osim toga, važna je i zbog toga što se prodajom dolazi do potrebnih novčanih sredstava za obnavljanje procesa proizvodnje i za nastavljanje uspješnog poslovanja poduzeća. Novcem dobivenim za prodanu robu nabavljaju se potrebna materijalna sredstva i sve drugo što je potrebno za novu proizvodnju. Stoga je prodaja vitalna faza poslovanja, jer o njoj ovisi mogućnost održavanja kontinuiranog procesa reprodukcije. Uloga prodaje i njezino značenje kao posebne funkcije, mijenjali su se tijekom povijesnog razvitka. Prodaja je dobila izvanredno značenje s napretkom proizvodnih snaga i organizacijskih metoda u privređivanju.

Prodaja je kao djelatnost vrlo dinamična. Ona se svakog dana širi i angažira sve veći broj različitih specijalista kako bi mogla što uspješnije udovoljiti svom osnovnom zadatku - osigurati stalnu, renatbilnu i optimalnu razinu prometa.

Globalni je zadatak proizvodne službe u proizvodnoj organizaciji – pravodobna i maksimalno povoljna prodaja proizvedene robe.

Taj globalni zadatak sastoji se još i od:

- pripreme prodaje,
- istraživanja tržišta,
- ekonomske promidžbe i
- zadataka vezanih uz davanje ponuda. (Sikavica, Novak, 1999., 802-805.)

5. PODRAVKA D.D.

Slika 1.: Logo Grupe Podravka d.d.



Izvor: <https://www.podravka.hr> (11.03.2018.)

Podravka je hrvatska prehrambena i farmaceutska kompanija koja proizvodi visokokvalitetne proizvode prepoznate u više od 60 zemalja diljem svijeta. Danas se ubraja među vodeće kompanije u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Osnovana je 1934. godine u Koprivnici. Ime kompanije Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, u kojem se nalazi sjedište tvrtke. Tvrtka danas broji nešto više od 6000 zaposlenih.

Neki od brandova Podravke su: Vegeta, Dolcela, Lino, Eva, Fant, Fini-Mini, Žito, Kviki, Talianetta, Čokolešnik, Belsad,..

Vodi se vizijom poboljšavanja svakodnevne kvalitete života svojih potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i intencionaliziranosti. U Podravci posluju prema načelima održivog razvoja pri čemu resurse nastoje koristiti optimalno uz što manje otpada. Podravku odlikuje i uključenost u životne procese, kako njenih zaposlenika tako i cijele zajednice, pa posebno njeguje poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog, kolegijalnost i transparentnost.

Svojim temeljnim vrijednostima Podravka smatra:

- ✓ kreativnost
- ✓ povjerenje
- ✓ strast
- ✓ zadovoljstvo potrošača te
- ✓ izvrsnost.

U svom 100-postotnom vlasništvu Grupa Podravka ima Belupo d.d. koji je drugi po veličini proizvođač lijekova u Hrvatskoj prema tržišnom udjelu. Uz to, Belupo danas posluje na dodatnih 16 europskih farmaceutskih tržišta, također se svrstava u najmodernije svjetske farmaceutske tvrtke, a visoki standardi poslovanja učvršćuju ga na postojećim tržištima te mu ostvaraju nova.

Podravka d.d. je dioničko društvo koje je kao takvo registrirano 1993. godine – pretvorbom iz dotadašnjeg društvenog poduzeća. Dionice Podravke d.d. uvrštene su u Kotaciju I. Zagrebačke burze s danom 7. prosinca 1998. godine te se njima trguje putem Zagrebačke burze od 8. prosinca 1998. godine. (www.podravka.hr)

5.1.Povijest Podravke d.d.

Početak priče o Podravci počinje 1934. godine kada su Braća Marijan i Matija Wolf osnovali radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeza, a trinaest godina kasnije ta se tvornica nacionalizira te dobiva ime koje nosi i danas – Podravka. Podravka je započela sa proizvodnjom konfitura, proizvoda fine marmelade, a nedugo kasnije, započinje i proizvodnja kandiranog voća, žele bombona, voćnih sirupa, senfa, kečapa, voćnih vina, sušenog povrća, sterilizirane mahune i graška te mesnih konzervi.

Značajna godina za Podravku bila je 1957. kada je započela proizvodnja poznatih juha iz vrećica. Pijetao na Podravkinoj kokošjoj juhi postaje simbol dobre domaće juhe u vrećici koja se kuha samo pet minuta i izvrsna je pomoć zaposlenoj domaćici.

Profesorica Zlata Bartl 1959. je godine, zajedno sa svojim timom, stvorila Vegetu - najpoznatiji univerzalni dodatak jelima koji se proizvodi više od pola stoljeća i prodaje u više od 50 zemalja na pet kontinenata. Zahvaljujući Zlatinom „izumu“, Podravka je postala globalna tvrtka, a siromašan gradić Koprivnica je procvjetao. Zlata Bartl dobila je razna odlikovanja i priznanja: trg u Koprivnici, park u Zagrebu, spomen sobu u Podravki te je dobila nagradu "Večernjeg lista" za životno djelo i mnoge druge nagrade.

Na ambalažu Vegete, 1964. godine, dodaje se lik kuhara koji je do danas ostao jedan od prepoznatljivih elemenata Vegetine ambalaže. Samo tri godine kasnije Vegeta se otisnula u svijet – prve suradnje s inozemnim partnerima, te prvi izvoz u Mađarsku i Rusiju.

Punionica mineralne vode u Lipiku 1970. godine ulazi u sustav Podravke. Iste te godine počinje i proizvodnja Čokolina, dječje hrane sa zaštitnim znakom medvjedića nazvanog Lino. Dvije godine kasnije, u Ludbregu je osnovana tvrtka Belupo koja počinje sa proizvodnjom lijekova i kozmetike, a 1981. je izgrađena i u inđustrijskoj zoni u Koprivnici. Podravka je 1993. godine privatizirana i registrirana kao dioničko društvo.

Kroz godine, Podravka je proizvodila više različitih juha u vrećici, mineralna voda dobila je naziv "Studenac", započela je i proizvodnja "Studene"- prirodne izvorske vode. Otvorena je i tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj.

Podravka je 2002. godine preuzela porečku tvrtku Ital-Ice, proizvođača kvalitetnog sladoleda, slastica i distributera smrznute hrane, kao i češku tvrtku Lagris, a 2006. kupila je brand Eva. Podravka nastavlja sa širenjem, pa kupuje poljske brandove Warzywko i Perfekta, te hrvatski brand Lero.

Podravka posjeduje i kulinarsku web stranicu Coolinarika.com, te 2013. godine – na svoju desetu obljetnicu, broj registriranih članova stranice broji 100.000 korisnika. Kampanjom "Okusi za sve jezike" obilježila je ulazak Hrvatske u EU.

U 2015. godini Grupa Podravka je ostvarila najveću akviziciju u svojoj povijesti, kupivši slovensku prehrambenu kompaniju Grupu Žito. S obzirom da je Grupa Žito konsolidirana u Grupu Podravka od četvrtog kvartala 2015. godine, navedeno je imalo pozitivan utjecaj na izravno stvorenu ekonomsku vrijednost u 2015. i 2016. godini.

Prethodne, 2017. godine, kampanjom "Znamo kamo idemo, jer znamo odakle dolazimo", Podravka je obilježila 70 godina uspješnog poslovanja. (https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-pogodinama/#_year-1934)

5.2. Kontrola kvalitete

Proces kontrole kvalitete započinje kontrolom sirovina u skladu s važećom legislativom HR/EU i zemalja u koje Podravka izvozi svoje proizvode. Sirovine prolaze višestruku kontrolu koja obuhvaća provjeru ulazne dokumentacije, nadzor nadležnih inspeksijskih tijela te analitičku provjeru u laboratorijima Kontrole kvalitete, Podravka i vanjskim akreditiranim

laboratorijima. Verifikacija svih proizvodnih faza nastavlja se kontrolom poluproizvoda i gotovih proizvoda prije izlaska na tržište.

Planovi Kontrole kvalitete postavljeni su u skladu sa zakonskom legislativom i zahtjevima specifikacije, a bazirani su na procjeni rizika i analizi trendova.

Znanje i kompetencije djelatnika čine Podravkine laboratorije prepoznatljivim i cijenjenim od struke. Kontrola kvalitete Podravke jedan je od najaktivnijih članova u udruženju hrvatskih laboratorija CROLAB, a od 2010. godine inicira i vodi međulaboratorijska usporedbena ispitivanja između akreditiranih i neakreditiranih laboratorija s područja regije.

Za sustavni pristup upravljanju, standardizaciju i poboljšavanje poslovnih procesa uspostavljena je služba Poslovna kvaliteta. Sustav upravljanja kompanije temelji se na procesnom pristupu prikazanom na slici 2.

Slika 2.: Kontinuirano poboljšavanje sustava upravljanja, bazirano na ISO 9001:2008 Sustavi upravljanja kvalitetom i na ISO 22000:2005 Sustavi upravljanja sigurnošću hrane



Izvor: www.podravka.hr (20. 3. 2018.)

6. POSLOVNE FUNKCIJE U PODRAVCI D.D.

Povjerenje potrošača Podravka smatra svojim najvećim uspjehom. Desetljećima ga je gradila te zahvaljujući njemu, postala vodeći prehrambeni brand u regiji. Vodi se vizijom poboljšanja svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti. Timovi Odjela za istraživanje i razvoj u Podravci sa srcem žive svaki detalj njenih proizvoda koje svakodnevno vidimo na policama dućana. Podravkin portfelj proizvoda pokriva sve segmente prehrane, od doručka, preko juha, večera, povrća, voćnih prerađevina i to sve kroz nutritivno hranjive vrijednosti.

Važno je naglasiti da se ova kompanija prilikom proizvodnje brine o utjecaju na okoliš što dokazuje njenu predanost ne samo prema potrošačima i proizvodima već i dugoročnom utjecaju na svakodnevnicu. Kroz upravljanje ljudima razvijaju nove kompetencije i usvajaju nova znanja kako bi održala korak s napretkom i novim svjetskim trendovima. (Istraživanje i razvoj – Podravka: Uvijek sa srcem, 2015., <http://www.jatrgovac.com/2015/03/istrazivanje-i-razvoj-podravka-uvijek-sa-srcem/>)

6.1.Funkcija istraživanja i razvoja u Podravci d.d.

Istraživanje i razvoj organizacijska je tradicija Podravke i njezina je konkurentska prednost. Ovaj sektor 1998. godine, nalazio se u sektoru Tehnologija zajedno s Proizvodnjom, Nabavom i Logistikom, no 2012. je sektor Istraživanje i razvoj formiran kao samostalna organizacijska jedinica.

U Podravci se ovaj sektor temelji se na dva područja: industrijskom istraživanju i razvoju gdje se bave razvojnim i primjenjivim istraživanjima. Kompanija puno ulaže u ovaj segment, stoga očekuju kako će donijeti dodanu vrijednost kroz inovativne proizvode. Sektor istraživanja i razvoja počinje od želja potrošača na kojima se temelji razvoj novih i oplemenjivanje postojećih proizvoda. U ovom sektoru bave se kreiranjem strategija dugoročnog razvoja brandova i kategorija i provedbom tih strategija na tržištima, praćenjem prehrambenih trendova i potrošača, uočavanjem prilika za rast i razvoj te poduzimanjem vrlo

konkretnih strateških i taktičkih mjera da te prilike i kapitaliziraju kroz konkretne projekte. Sve aktivnosti (od razvoja novih proizvoda, medijalnih kampanja pa do najmanjeg letka u supermarketu) moraju biti dio istog koncepta te voditi dugoročnom razvoju i povećanju tržišne vrijednosti marki proizvoda.

Što se tiče razvoja novih proizvoda, norma nije zadana, već se kreira u skladu sa sinergijom razvojnog tima i marketinga koji oslušuju i prate što potrošač želi kako bi na vrijeme reagirali i u konačnici plasirali novi proizvod na tržište. (Istraživanje i razvoj – Podravka: Uvijek sa srcem, 2015., <http://www.jatrgovac.com/2015/03/istrazivanje-i-razvoj-podravka-uvijek-sa-srcem/>)

Laboratoriji za razvoj proizvoda, senzorsku analizu, istraživanje okusa, kontrole kvalitete sirovina, poluproizvoda, gotovih proizvoda, ambalaže, proizvodnih pogona i okoliša imaju za cilj kontinuirano osiguravati najvišu kvalitetu Podravkinih proizvoda, gradeći odnos povjerenja s potrošačima.

Laboratoriji Podravke su:

- Laboratoriji za razvoj proizvoda: dodaci jelima i jela, dječja hrana, kremni namazi i žitarice za doručak, slastice, snack i mlinsko-pekarski proizvodi, prerađevine voća, povrća i kondimenata, riblji proizvodi i pića,
- Kulinarski laboratorij,
- Poluindustrijski laboratorij,
- Degustacija i laboratorij za senzorsku analizu,
- Laboratoriji za kontrolu kvalitete i zdravstvenu ispravnost,
- Laboratorij za otpadne vode,
- Poljoprivredni laboratorij i
- Laboratorij za testiranje ambalažnog materijala. (www.podravka.hr)

Osim laboratorija, Istraživanje i razvoj je i edukacijski centar za djelatnike, potrošače, suradnike, studente i učenike. Podravka najvećom vrijednošću istraživanja i razvoja smatra svoje zaposlenike. Timovi prehrambenih tehnologa, nutricionista, biotehnologa, agronoma, biologa, dizajnera, inženjera zaštite okoliša, farmaceuta i tehničkog osoblja posvećeni su stvaranju kvalitetnih, inovativnih i za zdravlje potrošača i okoliš sigurnih proizvoda.

6.2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalim u Podravci d.d.

Aspekt zapošljavanje je materijalan za Grupu Podravka. Kako bi se osigurali potrebni ljudski resursi za ostvarenje poslovnih ciljeva, planira se određeni profil i potreban broj izvršitelja za pojedinu organizacijsku cjelinu te iznos godišnjih troškova novozaposlenih. U posljednje vrijeme, djelatnici Ljudskih potencijala grupe Podravka svoje napore ulažu u educiranje zaposlenika u području selekcije kandidata za neko radno mjesto, čime izravno utječu na:

- odabir kvalitetnijih radnika za određenu poziciju unutar organizacije,
- mogućnost predviđanja radne učinkovitosti na specifičnoj radnoj poziciji,
- pronalaženje kandidata koji će se najbolje uklopiti u postojeću organizacijsku kulturu,
- otkrivanje kandidata koji će biti manje sklon napuštanju radnog mjesta,
- odabir kandidata koji će biti najuspješniji za neko radno mjesto.

U upravljanju ljudskim potencijalima, zapošljavanje i pribavljanje kandidata smatraju ključnim procesom koji ima dugotrajne posljedice pa je stoga od izrazite važnosti. Pri zapošljavanju žele osigurati učinkovitost i transparentnost te pouzdan i kvalitetan proces selekcije, ovisno o zahtjevima radnog mjesta. Pri tome selekcijski intervju predstavlja središnju tehniku na temelju koje donose odluke o zapošljavanju, a u njegovom provođenju osim stručnjaka iz Ljudskih potencijala, u pravilu su uključeni i drugi kolege, stručnjaci i direktori iz poslovne jedinice koja zapošljava novog čovjeka. Od izuzetne je važnosti osigurati jedinstveni pristup i standardnu kvalitetu u provođenju intervjua. (Podravka novine, br. 1982, str. 10)

Podravka brine o svojim zaposlenicima, što dokazuje i često ispitivanje zaposlenika o organizacijskoj klimi i zadovoljstvu posla. Cilj takvih ispitivanja je, temeljem mišljenja zaposlenika, informirati nadređene u čemu su dobri i čime su radnici zadovoljni, te o stvarima koje bi trebalo popraviti. Podravka svojim zaposlenicima omogućava mentoriranje, *coaching* te brojne edukativne programe

Podravka danas zapošljava više od 6000 radnika.

Svi radnici Podravke imaju sklopljen ugovor o radu i smatraju se zaposlenicima u skladu sa zakonom o radu države u kojoj su zasnovali radni odnos. Na sljedećem grafikonu u

promatranim godinama izražen je trend osjetnog rasta radne snage Grupe Podravka koji je najviše uzrokovan akvizicijom Grupe Žito:

Grafikon br. 2: Broj radnika Grupe Podravka



Izvor: Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravka

Prema vrsti ugovora o radu, u Grupi Podravka razlikujemo radnike zaposlene na neodređeno i određeno vrijeme. Na kraju 2016. godine, radnika zaposlenih na neodređeno vrijeme bilo je 5.785, a radnika zaposlenih na određeno vrijeme 619.

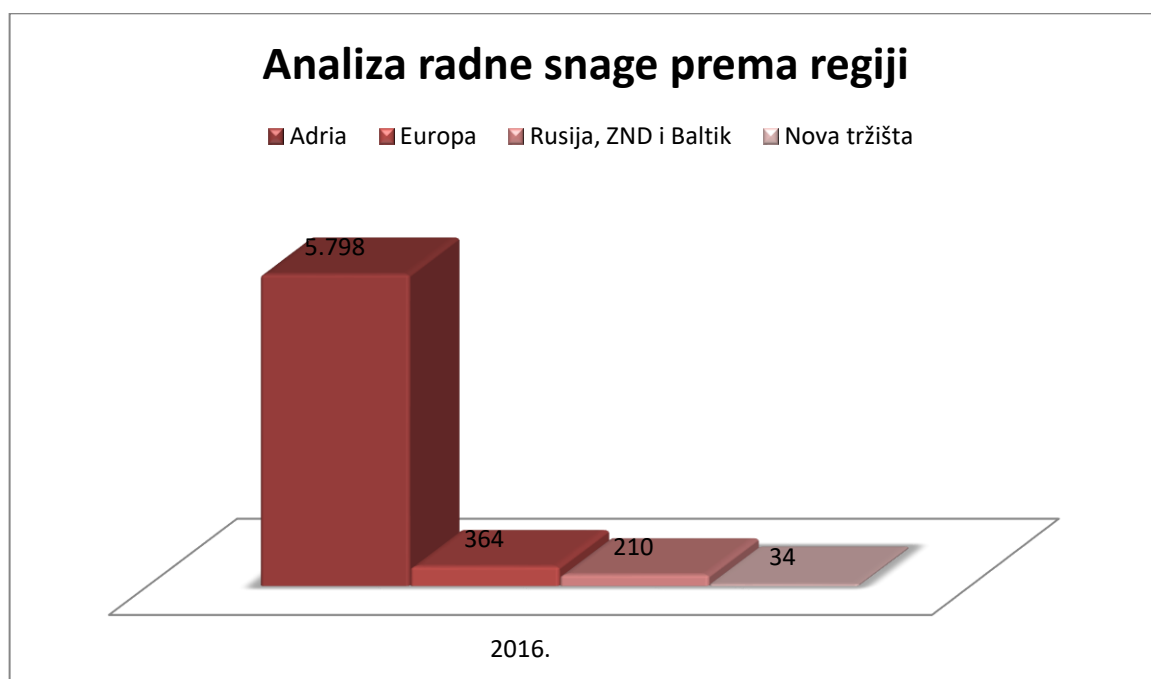
Što se tiče zaposlenja na određeno i neodređeno, na kraju 2016. godine svi radnici zaposleni na neodređeno vrijeme, njih 5.785, imali su status radnika zaposlenih na puno radno vrijeme. U Grupi Podravka u Republici Hrvatskoj svi su radnici zaposleni na puno radno vrijeme.

6.2.1. Veličina i analiza radne snage prema regiji i spolu

Radnici u Podravci raspoređeni su u četiri regije. Na kraju 2016. godine, u Regiji Adria je radilo 5.798 radnika (90,5%), u Regiji Europa 362 radnika (5,7%), Regiji Rusija, ZND i Baltik 210 radnika (3,3%) te u Regiji Nova tržišta 34 radnika (0,5%).

Analiza radne snage Grupe Podravka prema regiji na dan 31.12.2016. godine je prikazana na sljedećem grafikonu:

Grafikon br. 3: Analiza radne snage Podravke d.d. prema regiji



Izvor: Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravka

U Grupi Podravka nema značajnih oscilacija u broju zaposlenih. Sezonski radnici se kontinuirano zapošljavaju radi obavljanja poslova sezonskog karaktera u sektoru proizvodnje, a prema potrebi i na logističkim poslovima i poslovima prodajne operative.

Kolektivnim ugovorom obuhvaćeno je 100% ukupnog broja zaposlenih radnika Grupe Podravka u RH. Odredbe kolektivnog ugovora se primjenjuju na sve zaposlene radnike, Upravu i menadžment.

U RH sva značajna mjesta poslovanja imaju ista pravila prilikom određivanja plaće za pojedino radno mjesto. Za svako radno mjesto internim propisima određena je potrebna

stručna sprema koju radnik mora zadovoljiti i minimalni koeficijent prema zahtijevanom stupnju stručne sprema koji se koristi za izračun plaće. (www.podravka.hr)

6.3. Funkcija nabave u Podravci d.d.

Upravljanje odnosima s dobavljačima od strateške je važnosti za Grupu Podravka. Dobavljači su segmentirani prema njihovoj strateškoj važnosti odnosno prema dodanoj vrijednosti za kompaniju. Kod svih nabavnih kategorija nastoji se imati barem dva dobavljača, od kojih je obično jedan veći, a drugi je izazivač. Zbog toga se, u pravilu, s dobavljačima rade općeniti ugovori bez roka trajanja koji se svake godine aneksiraju količinama i cijenama za tu godinu, nakon što se provede tender².

Za sve nabavne kategorije rade se tenderi ili se ciljano, kroz istraživanje tržišta i praćenje konkurencije, traže ponude od potencijalnih partnera, ovisno o vrsti robe, u okruženju ili diljem svijeta. Od 2016. godine počela se koristiti aplikacija e-Ugovaranje koja se pokazala vrlo značajnom platformom za tendere i e-aukcije koji omogućuju kvalitetnije vođenje pregovora i postizanje povoljnije cijene sirovina. Najcjelovitija slika o dobavljaču dobije se ISO auditom kroz ocjenjivanje dobavljača prema različitim kriterijima. Od izuzetnog je značaja da dobavljač ima sve potrebne certifikate (IFS, BRC, GLOBALGAP, FSSC 22000, ISO 9001, ISO 14001, HACCP, OHSAS 18001 i druge) te da vodi brigu o zaštiti okoliša i održivom razvoju.

U Grupi Podravka se kroz blisku suradnju s dobavljačima nastoje prilagoditi i optimizirati svi korišteni materijali (sirovine, pomoćni materijali, ambalaža) kako bi se dobili što kvalitetniji i prikladniji gotovi proizvodi za krajnjeg kupca. Slijedom toga, ponekad i sami dobavljači sugeriraju nove materijale koji su prihvatljiviji za okoliš i društvo. Također, korištenjem sirovina s blagotvornim utjecajem na ljudski organizam i razvojem funkcionalnih proizvoda, ostvaruje se briga za zdravlje potrošača. Osim toga, optimizacijom proizvodnih procesa nastoje se razviti proizvodi koji izravno ili neizravno utječu na uštede materijala, energije i vode, a čime se sustavno smanjuje utrošak resursa u proizvodnji. Povrh svega,

² Poslovna ponuda; javni natječaj za izvođenje određenoga posla.

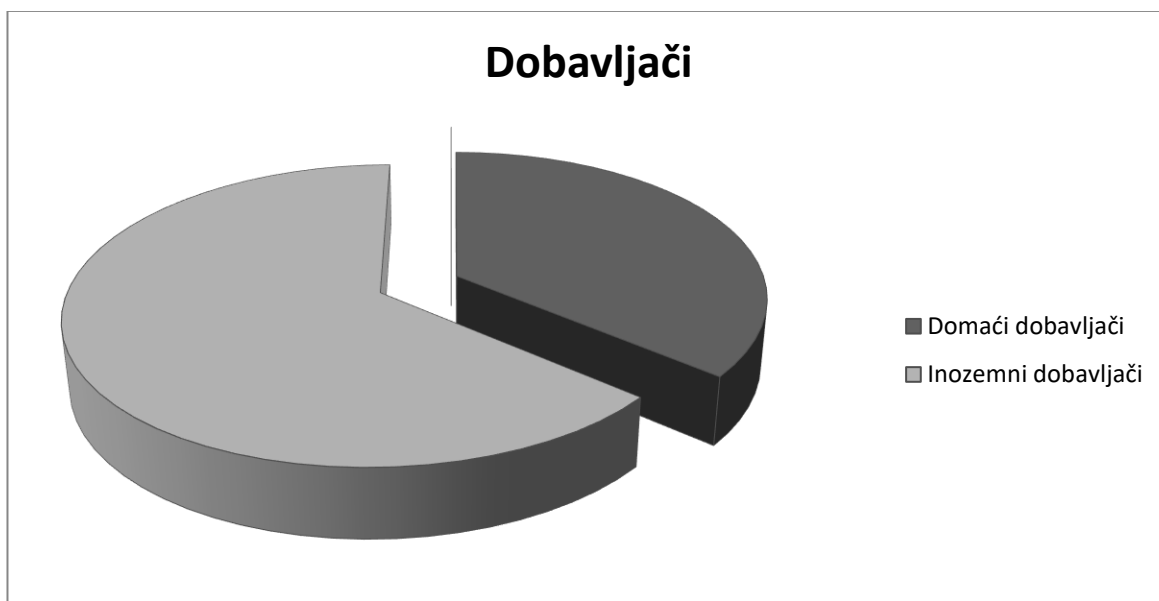
Podravkine stručnjaci su kontinuirano posvećeni smanjenju udjela i mase ambalažnih materijala koji se koriste u proizvodnji gotovih proizvoda.

Prema vrsti dobavljača Grupa Podravka surađuje s proizvođačima, primarnim proizvođačima, podugovarateljima, distributerima, veletrgovcima i konzultantima. (www.podravka.hr)

BROJ I LOKACIJA DOBAVLJAČA U DOBAVLJAČKOM LANCU

U 2016. godini Podravka je ostvarila promet s 8.599 dobavljača, od čega 3.172 domaćih (36%) i 5.427 inozemnih (64%).

Grafikon br. 4.: Struktura dobavljača Grupe Podravka u dobavljačkom lancu prema sjedištu, 2016. godine



Izvor: Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravka

Poštujući visoke standarde kvalitete ulaznih sirovina, aspekt dovoljnih količina i potrebnu razinu tehničko-tehnološke opremljenosti proizvođača ambalaže i sirovina, kompanija znatan dio prometa s dobavljačima ostvaruje s lokalnim i primarnim proizvođačima te na taj način doprinosi razvoju i stabilnosti lokalne zajednice.

Tablica br. 1.: Lokacija dobavljača i vrijednost prometa u mil HRK, 2016. godine

Zemlja	Broj dobavljača	%	Promet u mil HRK	%
Hrvatska	3172	37%	1.585	49%
Bosna i Herceg.	839	10%	193	6%
Češka	659	8%	150	5%
Srbija	557	6%	134	4%
Njemačka	191	2%	130	4%
Poljska	828	10%	127	4%
Italija	79	1%	113	4%
Slovenija	442	5%	105	3%
Austrija	63	1%	81	3%
Španjolska	44	1%	69	2%
Ostale zemlje	1725	20%	516	16%
Total	8.599	100%	3.201	100%

Izvor: Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravka

Grupa Podravka ostvaruje promet s dobavljačima iz preko 60 zemalja svijeta, od čega većinu ukupnog prometa nabave ostvaruje s inozemnog tržišta. U strukturi uvoza, većinu čine dobavljači iz EU, dok se glavnina prometa iz NON EU zemalja odvija s dobavljačima iz regije (Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija) te iz Mađarske, Danske i Švicarske. (www.podravka.hr)

6.4. Funkcija proizvodnje u Podravci d.d.

Podravka je, zahvaljujući svojim potrošačima, postala prehrambeni brand broj jedan u Hrvatskoj i regiji. Visoku kvalitetu brandova jamče izvrsne sirovine, moderni tehnološki procesi i znanje. Uz kvalitetu, svaki proizvod odlikuje i praktičnost i sigurnost.

Prema količini proizvoda i učestalosti ponavljanja istog načina Podravkina proizvodnja jest serijska. Prilikom proizvodnje posebnu pažnju posvećuju izvrsnosti i maksimalnom očuvanju okusa, nutritivnih vrijednosti te praktičnosti primjene proizvoda. Usmjerenošću inovacijama kroz sve procese tijekom razvoja proizvoda stvaraju, potiču i održavaju dodanu vrijednost Podravkinih proizvoda. Uvođenje novih tehnologija omogućuje racionalnije gospodarenje sirovinama i energijom što stvara uvjete za poslovanje po načelima održivog

razvoja. U Podravkinim tvornicama se proizvodnja odvija uz poštivanje zahtjeva ISO i HACCP certifikata.

Proizvodnja u Hrvatskoj u vlastitim tvornicama znači da Podravka može puno brže reagirati na promjene na tržištu. Put kojim informacija putuje od istraživanja tržišta ili reakcija potrošača do donositelja odluka i proizvodnih linija u tvornicama je puno kraći nego kod konkurenata, te se eventualne promjene mogu napraviti jako brzo.

Glavna karakteristika Podravkine proizvodnje je proizvodnja za zalihu/skladište tj. strategija proizvodnje proizvoda temeljem očekivane potražnje. Glavna karakteristika je da se Podravkina proizvodnja obavlja po operacijama na svim proizvodima, gdje pri završetku jedne operacije započinje druga i tako sve do završetka posljednje operacije i same finalizacije proizvoda.

6.4.1. Brandovi i proizvodi

Kontinuiranim širenjem asortimana, Podravka se prilagođava potrebama na tržištu i svojim potrošačima. Poštujući tradiciju, a u kombinaciji s najsuvremenijim kreativnim metodama i tehnološkim dostignućima, postavlja standarde i stvara najnovije trendove.

Podravka u svom asortimanu ima sljedeće brandove:

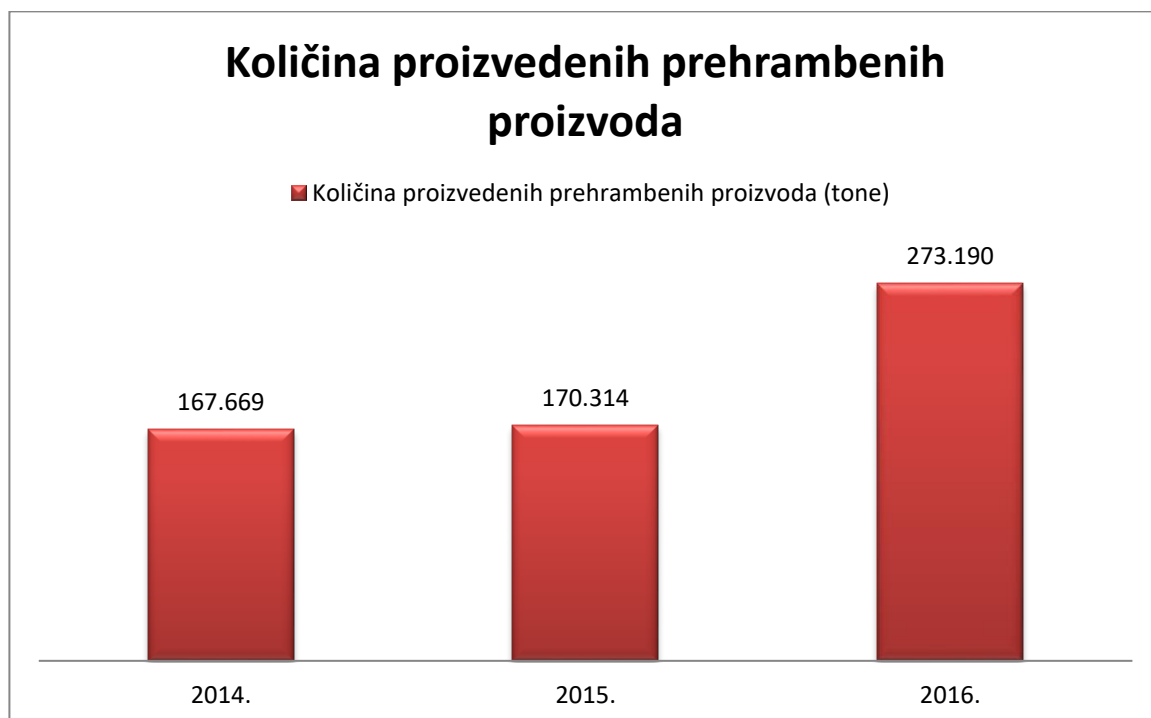
- **Vegeta** - Jedinstvena mješavina začina obogaćena s nekoliko vrsta sušenog povrća. Najpoznatiji je izvorni hrvatski proizvod.
- **Podravka juhe** - Uz oplemenjivanje Podravka juhe kontinuirano prate najnovije trendove u prehrani, a unutar širokog i raznolikog asortimana, svoje omiljene okuse nalaze svi koji vole krem ili bistre juhe.
- **Lino** – Ukusna i zdrava Lino dječja hrana pruža sve sastojke nužne za djetetov rast i razvoj, a ujedno je omiljena poslastica za djecu i odrasle.
- **Dolcela** - „Slatki dodir fantazije“. Dolcela u svojem asortimanu ima proizvode visoke kvalitete koji omogućuju brzu i jednostavnu pripremu slastica od jednostavnih malih deserata do zahtjevnih torti.
- **Eva** - Najbogatiji asortiman ribljih proizvoda koji se pripremaju od najkvalitetnijih dijelova ribe.

- **Fant** - Veliki izbor Fant dodataka jelima obogatit će svako kulinarsko umijeće, a duljina pripreme obroka znatno će se smanjiti, ostavljajući dovoljno slobodnog vremena.
- **i ostali** (Podravka prerađevine voća (džemovi, kompoti, med), Podravka povrće, Podravka kondimenti, Podravka čaj, Podravka proizvodi od rajčice, Podravka mesni proizvodi i gotova jela, Kviki, 1001 CVET, Gorenjka, Zlatno polje, Šumi, Maestro).

U Strateškom poslovnom području Prehrana u 2016. godini je proizvedeno ukupno 273.190 tona prehrambenih proizvoda što je veliki rast uzrokovan akvizicijom prehrambene kompanije Grupe Žito, dok je u SPP Farmaceutika proizvedeno ukupno 35.449.086 kutija farmaceutskih proizvoda što predstavlja neznatno manju proizvodnju u odnosu na 2015. godinu. (www.podravka.hr)

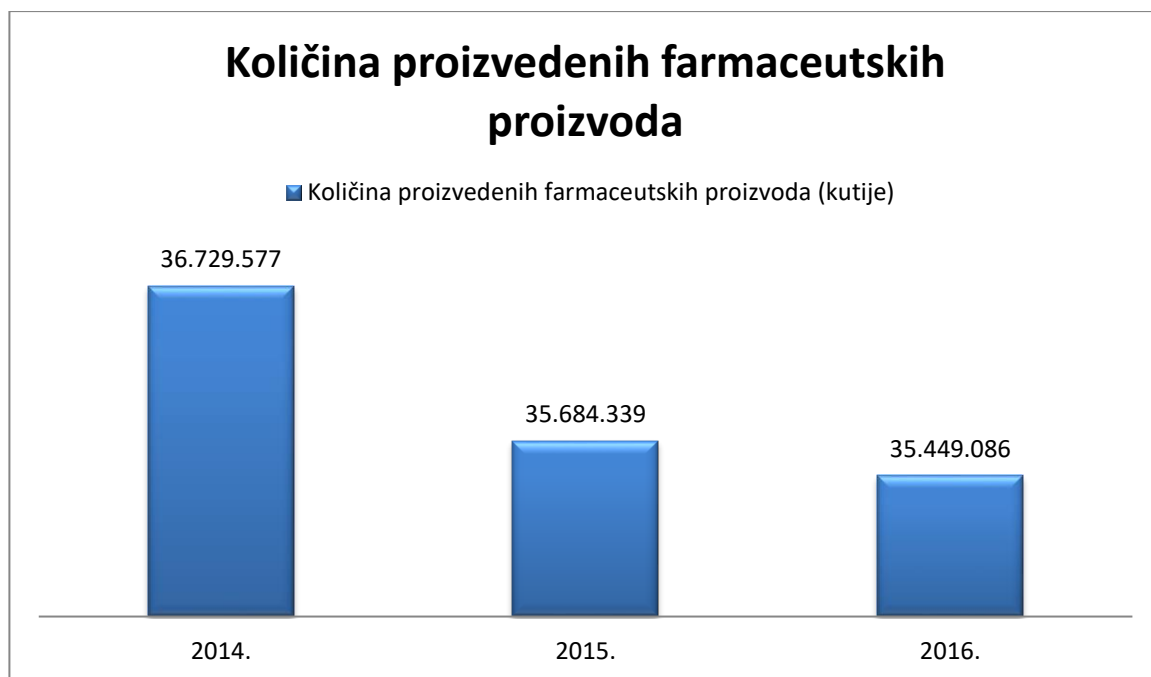
Pregled količina proizvedenih prehrambenih i farmaceutskih proizvoda Grupe Podravka u razdoblju od 2014. do 2016. godine nalazi se na sljedećim grafikonima:

Grafikon br. 5.: Količina proizvedenih prehrambenih proizvoda Grupe Podravka d.d.



Izvor: Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravke

Grafikon br. 6: Količine proizvedenih farmaceutskih proizvoda Belupo



Izvor: Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravka

6.5. Funkcija prodaje u Podravci d.d.

Podravka posluje u više od 60 država diljem svijeta na pet kontinenata (Europa, Sjeverna Amerika, Azija, Afrika i Australija). Ključna regija za poslovanje je regija Adria, a od države u kojima ima značajno poslovanje su Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Rusija i Poljska. Belupo posluje na 16 europskih farmaceutskih tržišta.

Povećanju prodaje Grupe Podravka, tijekom godina, zasigurno su doprinijele akvizicije raznih tvrtki kao što su Ital-Ice, Lagris, Eva, a naročito Grupe Žito.

Poslovanje Grupe Podravka odvija se u dva strateška poslovna područja (SPP) odnosno dva industrijska sektora: prehrana i farmaceutika.

SPP Prehrana djeluje na međunarodnim tržištima koja su podijeljena u četiri grupe tržišta prema zemljopisnim regijama:

- Regija Adria (Hrvatska, Slovenija, Srbija, Makedonija, Crna Gora, Kosovo, Albanija, Grčka),

- Regija Europa (Poljska, Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunjska, Bugarska, Njemačka, Austrija, Švicarska, Francuska, Velika Britanija, Italija, Skandinavija, Benelux i ostale zemlje Europe),
- Regija Rusija, ZND i Baltik koja uključuje Rusiju, Ukrajinu, Kazahstan, Zajednicu neovisnih država te države Baltika,
- Regija Nova tržišta koja uključuje države Sjeverne Amerike, Australiju i Novi Zeland, države Afrike (Istočna Afrika, Zapadna Afrika, Centralna Afrika), države MENA (Bahrein, Kuvajt, Oman, Katar, Saudijska Arabija, UAE, Irak, Iran, zemlje Levanta i sjeverne Afrike), te države Azije (Indija, Kina i ostale zemlje Azije).

SPP Farmaceutika je podijeljena na 2 zemljopisne organizacijske cjeline: Tržište Hrvatske i Međunarodna tržišta. Međunarodna tržišta SPP Farmaceutika su podijeljena prema regijama:

- Jugoistočna Europa (Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Makedonija, Kosovo i Albanija),
- Istočna Europa (Rusija, Ukrajina i Kazahstan),
- Centralna Europa (Češka, Slovačka, Slovenija i Poljska) i
- Nova tržišta koja uključuju Tursku.

Belupo svoje proizvode izvozi i u Dansku i Njemačku.

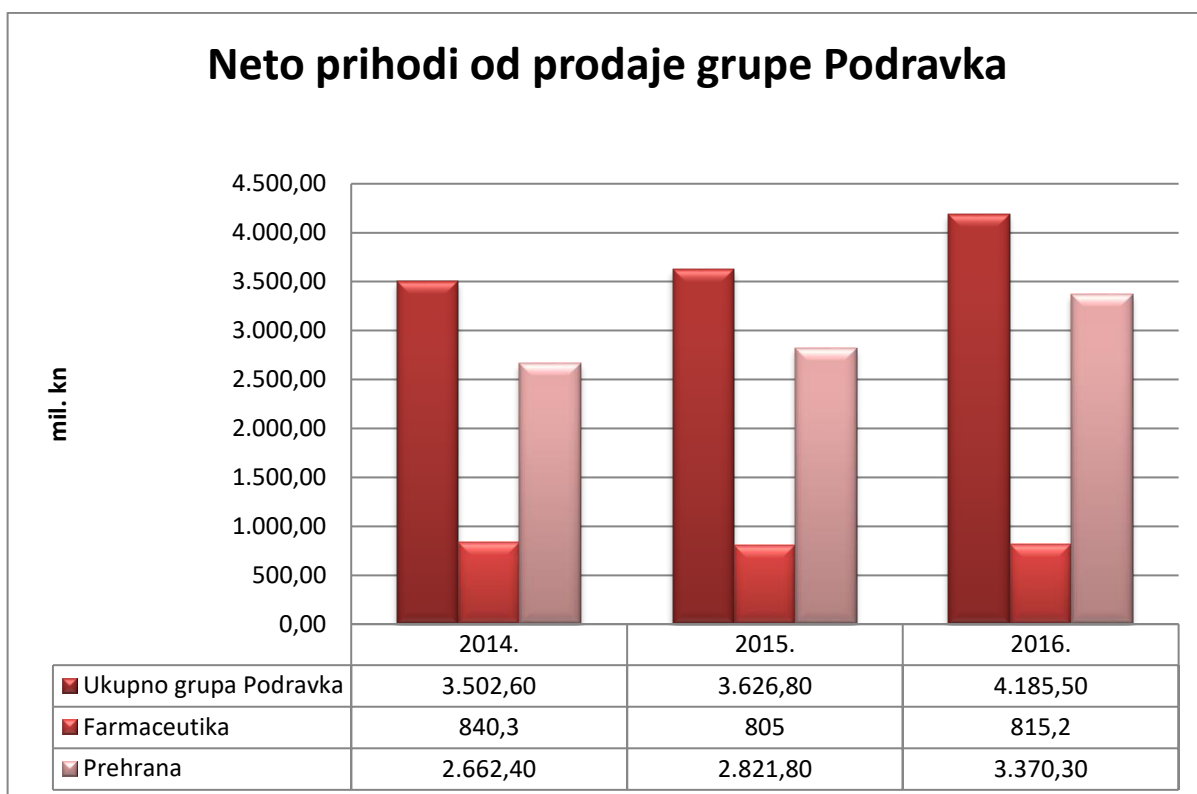
Korisnike Podravkinih proizvoda dijelimo na kupce i potrošače. Kupci su distributeri, trgovački lanci (veleprodaja i maloprodaja), veledrogerije, drogerije, ljekarne, hoteli, restorani i catering te institucionalni kupci. Potrošači su ljudi različitih dobnih skupina, spola, vjere i preferencija širom svijeta, odnosno krajnji korisnici navedenih kanala prodaje.

(www.podravka.hr)

6.5.1. Neto prihodi Podravke d.d.

U 2016. godini neto prihodi Podravke iznosili su 4.185,5 milijuna HRK. Apsolutni iznosi neto prihoda u promatranom trogodišnjem razdoblju prikazani su na sljedećem grafikonu:

Graifkon br. 7: Neto prihodi od prodaje Grupe Podravka



Izvor: Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravka

U 2015. godini Grupa Podravka ostvarila je najveću akviziciju u svojoj povijesti, kupivši slovensku prehrambenu kompaniju Grupu Žito. Navedeno je imalo pozitivan utjecaj na neto prihode od prodaje Prehrane u već krajem 2015. godine te na čitavu 2016. godinu. Farmaceutika je u 2016. ostvarila rast prihoda ponajviše uslijed širenja poslovne suradnje na tržištu Rusije. (Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravka)

Grupa Podravka u prvom tromjesečju ove godine ostvarila je najbolji rezultat u dugogodišnjoj povijesti:

- prihodi od prodaje porasli za 8,3 posto usporedno za isto razdoblje prošle godine,
- dvoznamenkasti rast profitabilnosti na svim razinama poslovanja i
- ostvarena neto dobit u iznosu od 70 milijuna kuna.

Neto dobit Grupe Podravka za prvo tromjesečje ove godine iznosila je 69,8 milijuna kuna što predstavlja vrlo značajan rast u odnosu na isto razdoblje prošle godine kada je ostvareno 18 milijuna kuna. Rast prodaje profitabilnog asortimana uz istovremenu kontrolu operativnih troškova rezultiralo je s dvoznamenkastim rastom profitabilnosti na svim razinama poslovanja. Prihodi od prodaje Grupe Podravka iznosili su 988,9 milijuna kuna što predstavlja rast od 75,6 milijuna kuna, odnosno 8,3 posto u odnosu na isto razdoblje godinu ranije.

Segment Prehrane ostvario je 789,8 milijuna kuna prihoda od prodaje odnosno povećanje od 9,2 posto u odnosu na isto razdoblje godinu ranije dok bi bez utjecaja tečajnih razlika prihodi procijenjeno bili viši 9,9 posto. U okviru navedenog segmenta svi poslovni programi ostvarili su rast prihoda od prodaje te je ostvaren rast vlastitih brandova za 10,3 posto.

Farmaceutika ostvarila je 199 milijuna kuna prihoda od prodaje što predstavlja rast od 5 posto u odnosu na isto razdoblje godinu prije dok bi bez utjecaja tečajnih razlika prihodi procijenjeno bili viši 7,5 posto. (www.podravka.hr)

7. ZAKLJUČAK

U poslovnoj organizaciji funkcije čine podlogu koje podupiru i organiziraju odvijanje poslovnih zadataka, pa će tako, na primjer, funkcija nabave biti odgovorna za pravilno odvijanje i obavljanje poslova nabave, funkcija proizvodnje bude odgovorna za procese i zadatke u proizvodnji i tome slično. Svaka je funkcija u poduzeću (funkcija istraživanja i razvoja, funkcija nabave, funkcija proizvodnje, funkcija prodaje, te funkcija računovodstva i financija) nužna za uspješno odvijanje poslovnih aktivnosti, no ključ kompleksnosti organizacije navedenih funkcija u poduzeću leži u tome što je u nekim poduzećima više funkcija moguće organizirati pod jednim sektorom, ili ih organizirati tako da svaka funkcija bude pod svojim sektorom. Moguće je i funkcije postaviti tako da jedna funkcija (primjerice nabava) bude organizirana pod dvije organizacijske jedinice, i to nabava u tuzemstvu i nabava u inozemstvu.

Iako su sve poslovne funkcije podjednako važne i moraju biti međusobno usklađene, ipak s obzirom na vrstu poduzeća, u nekim slučajevima veće značenje ima nabava, u drugim prodaja, u trećima npr. razvojna funkcija.

Podravka d.d. zasigurno je primjer uspješnog organiziranja i upravljanja poslovnim funkcijama, obzirom na više od osamdeset godina uspješnog poslovanja.

LITERATURA

Knjige:

1. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., Upravljanje poslovnim procesima, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Injac, N., Moderna povijest kvalitete, Oskar, Zagreb, 2001.
3. Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, 2009.
4. Majandžić, N., et al., Upravljanje proizvodnjom, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2001.
5. Rajmond, N., et al., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, 2006.
6. Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, treće izdanje, Informator, Zagreb, 1999.

Časopis:

1. Podravka novine, br. 1982, 10.

Internet:

1. www.podravka.hr
2. International Organization for Standardization, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (10.3.2018.)
3. Svijet kvalitete, Certifikat ISO 900, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-nepustite/2395-certifikat-iso-9001> (10.3.2018.)
4. Istraživanje i razvoj proizvoda, <http://www.pravaideja.net/istrazivanje-i-razvoj-proizvoda/> (19.3.2018.)
5. Blažinić, B., Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala, file:///C:/Documents%20and%20Settings/Guest/My%20Documents/EL_Vol1_No1_1_07_116.pdf (20.3.2018.)

6. Statistički ljetopis, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf (24. 3. 2018.)
7. Ugovor o radu na određeno i neodređeno vrijeme, <http://www.mrms.hr/pitanje/ugovor-o-radu-na-odredeno-i-neodredeno-vrijeme/> (26. 3. 2018.)
8. Gatarić, Lj., Na određeno radi svaki peti zaposlenik i 60 posto mladih, <https://www.vecernji.hr/vijesti/na-odredeno-radi-svaki-peti-zaposleni-i-60-posto-mladih-1096986> (26. 3. 2018.)
9. Grubić, B., Funkcija nabave, <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave> (29. 3. 2018.)
10. Buntak, K., Šuljagić, N.; Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću, file:///C:/Documents%20and%20Settings/Guest/My%20Documents/tj_8_2014_4_388_393.pdf (1. 4. 2018.)
11. Što je prodaja, a što distribucija?, <http://plaviured.hr/sto-je-prodaja-a-sto-distribucija/> (3. 4. 2018.)
12. Drljača, M., Prodaja kao proces, 2005., https://bib.irb.hr/datoteka/520982.Prodaja_kao_proces.pdf (3. 4. 2018.)
13. Istraživanje i razvoj – Podravka: Uvijek sa srcem, 2015., <http://www.jatrgovac.com/2015/03/istrazivanje-i-razvoj-podravka-uvijek-sa-srcem/> (3. 4. 2018.)

POPIS TABLICA

Tablica 1: Lokacija dobavljača i vrijednost prometa u mil HRK, 2016. godine.....	28
---	----

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura radno sposobnog stanovništva prema školskoj spremi i spolu u RH; 2015. (%).....	11
Grafikon 2: Broj radnika Grupe Podravka.....	24
Grafikon 3: Analiza radne snage Podravke d.d. prema regiji.....	25
Grafikon 4: Struktura dobavljača Grupe Podravka u dobavljačkom lancu prema sjedištu, 2016. godine.....	27
Grafikon 5: Količina proizvedenih prehrambenih proizvoda Grupe Podravka d.d.....	30
Grafikon 6: Količine proizvedenih farmaceutskih proizvoda Belupo.....	31
Grafikon 7: Neto prihodi od prodaje Grupe Podravka.....	33

POPIS SLIKA

Slika 1: Logo Grupe Podravka d.d.....	17
Slika 2: Kontinuirano poboljšavanje sustava upravljanja, bazirano na ISO 9001:2008 Sustavi upravljanja kvalitetom i na ISO 22000:2005 Sustavi upravljanja sigurnošću hrane.....	20