PLANIRANJE U PODUZEĆU HEP D.D., ZAGREB

Vučković, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:759590

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

PLANIRANJE U PODUZEĆU HEP D.D., ZAGREB

MENTOR:
Doc. dr. sc. Željko Mateljak

STUDENT:
Ana Vučković, 1147749

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....4

1.UVOD……..…….5

1.1. Predmet rada……....5

1.2. Problem rada……..…….5

1.3. Ciljevi rada…….....5

1.4. Metode rada……..5

1.5. Struktura rada……..6

2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA……...7

2.1. Pojam planiranja…….....7

2.2. Vizija i misija……..…….....8

2.3. Planovi……..…….....9

2.3.1. Tipovi planiranja……...9

2.3.1.1. Jednokratni planovi…….....9

2.3.1.2 Trajni i kontingencijski planovi……..9

2.4. Ciljevi…….…….....10

2.4.1. Pojam i svrha cilja……...10

2.4.2. Vrste ciljeva ……...10

2.4.3. Karakteristike dobrih ciljeva……..…….....11

2.5. Strategija……13

2.5.1. Pojam strategije……..…….13

2.5.2. Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije……..……13

2.5.2.1. Analiza opće ili socijalne okoline……..……..13

2.5.2.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka……...…...14

2.5.2.3. Analiza interne okoline…….....15

2.6. SWOT analiza……....15

2.6.1. Pojam SWOT analize……..15

2.6.2. Prednosti i ograničenja SWOT analize…….....16

2.6.3. Četiri moguće strategije SWOT analize……..17

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU HEP D.D., ZAGREB…….....19

3.1. Financijsko poslovanje u poduzeću HEP D.D.……..…….…….….20
3.2. Vizija, misija i temeljne vrijednosti poduzeća…….....22
4. PLANIRANJE U PODUZEĆU HEP D.D., ZAGREB.....23
4 .1. Planovi poduzeća…….....23
4.1.1. Jednokratni planovi – projekti u poduzeću……..….....23
4.1.2. Projekti u izgradnji…….....23
4.1.3. Projekti u razvoju…….....23
4.1.3.1. Rekonstrukcija termoelektrane Plomin……..23
4.1.3.2. Kombi - kogeneracijski plinski blok u Zagrebu……...24
4.1.3.3. Hidroenergetski sustav Senj…….....…..24
4.1.4. Projekti u realizaciji……...24
4.1.4.1. Fotonaponske(sunčeve) elektrane……..……24
4.2. Ciljevi poduzeća……...……..…..25
4.2.1. Strateški ciljevi……25
4.2.2. Srednjoročni ciljevi …….....25
4.2.3. Kratkoročni ciljevi……..……..26
4.2.4. Strateška mapa…….....26
4.3.Strategija…….……26
4.3.1. Analiza opće ili socijale okoline…….....27
4.3.2. Analiza poslovne okoline…….....28
4.3.3. Analiza resursa…..……...29
4.4. SWOT analiza……..……30
5. ZAKLJUČAK……31
LITERATURA…….....…32
SUMMARY……..……33
POPIS SLIKA.……...……..……34
POPIS TABLICA……35
PRILOZI……..…….....36

SAŽETAK

Planiranje je osnova svakog poduzeća jer se tom funkcijom definira buduće stanje gdje se poduzeće želi naći i definiraju se akcije kako to ostvariti. Ono pomaže poduzeću da sagleda svoje mogućnosti i da ih maksimalno iskoristi. Zato bi poduzeće trebalo definirati svoje ciljeve, viziju, misiju i strategiju kojom to planira ostvariti. Dok misija pokazuje svrhu poslovanja, vizija se odnosi na sliku idealne budućnosti tj. pokazuje gdje se poduzeće želi naći u budućnosti. Poduzeće također ima planove koji mogu biti jednokratni, trajni i kontigencijski. Jednokratni planovi u poduzeću HEP se odnose na izgradnju i realizaciju određenih projekata koji bi donijeli značajne prihode poduzeću, ali i koristi stanovništvu na mjestima gdje se planiraju ostvariti (Osijek, Sisak, Zagreb, Senj itd.). Ciljeve koje poduzeće definira mogu biti kratkoročni do godine dana, srednjoročni od dvije do pet godina i dugoročni koji se odnose na razdoblje od pet do najčešće deset godina. U HEP-u dugoročni ciljevi se odnose na optimizaciju poslovanja grupe kao cjeline, na povećanje efikasnosti poslovnih procesa, na uvođenje novih elemenata kontrole i metoda rada u ključne segmente i prilagodba Eu regulativi. Poduzeće će nastojati kreirati i nove proizvode te napraviti iskorak u susjedne države. Osim spomenutih projekata za čiju realizaciju je potrebno nekoliko godina te ih se može svrstati i u dugoročne i srednjoročne ciljeve, srednjoročni ciljevi podrazumijevaju poslovnu izvrsnost i efikasnost te usmjerenost na klijente. Kratkoročni ciljevi su usmjereni na ostvarivanje poduzetničkog pristupa i na organizaciju koja podrazumijeva učenje. Nakon definirane misije i vizije te postavljenih ciljeva i planova poduzeće treba odabrati strategiju. Da bi odlučilo koju strategiju izabrati služi se analizom opće, poslovne i interne okoline. HEP je tom analizom utvrdio kojim zakonima Europske unije se treba prilagoditi, ali i kojim Hrvatskim zakonima. Poduzeće je do došlo i do saznanja da je sposobnost kadra važan resurs i da zahvaljujući dobrom upravljanju prihodi su znatno veći od rashoda. U prilog poduzeću ide i dobar imidž koje poduzeće ima, njegova tradicija i povijest već 121. godinu. Kad se pogleda poduzeće kroz SWOT analizu koju čine unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje, ovo poduzeće ima jake snage izražene kroz financijsku prednost, imidž, zadovoljstvo kupaca, dobar marketing te ostale stavke koje ga čine jakim. Poduzeće bi trebalo koristiti maxi-maxi strategiju kako bi maksimiziralo svoje šanse i iskoristio maksimalno prilike koje mu pruža okolina.

Ključne riječi: pojam planiranja, tipovi planiranja, ciljevi, Poduzeće HEP d.d.

1.UVOD

1.1. Predmet rada

Rad će pokazati što je pojam planiranja, vizija i misija, što su planovi i ciljevi te što je strategija i zašto je važna SWOT analiza. Nakon definiranja ovih pojmova, biti će prikazano kako poduzeće HEP planira, koja je njegova vizija i misija, koje ciljeve i planove nastoji ostvariti te analiza njegove okoline. Predmet rada je analiza poduzeća HEP te način na koji oni posluju.

1.2. Problem rada

Sva poduzeća usmjerena su nekim ciljevima u budućnosti koje nastoje ostvariti. Najbolji način za postizanje tih ciljeva je planiranje. Stoga svako poduzeće treba krenuti od ove prve funkcije menadžmenta kako bi se utvrdili pravci i mjesto gdje se poduzeće želi naći u budućnosti i kako tamo stići.[1] Planiranje je složen postupak te je potreban kako bi se postavili odgovarajući ciljevi te kako bi se isti ostvarili. Ovaj rad će prikazati kako poduzeće HEP nastoji ostvariti svoje planove kroz ciljeve imajući u vidu misiju i viziju poduzeća te je li planiranje ovog poduzeća koje je u državnom vlasništvu efikasno i na koji način ga obavljaju zaposlenici.

1.3. Ciljevi rada

Rad nastoji pokazati koje ciljeve i projekte HEP planira ostvariti kako bi i dalje ostalo vodeće poduzeće za opskrbu energijom i plinom Hrvatskoj i u kojem vremenskom razdoblju analizirajući unutarnje snage i slabosti te vanjsko okruženje odnosno prijetnje i mogućnosti. Teorijski ciljevi su prikazani kroz pojam planiranja, vizije, misije, planova, samih ciljeva, strategije te SWOT analize. Praktični dio obuhvaća osnovne podatke o poduzeću HEP, njegovu viziju i misiju, planove i ciljeve u kratkom, srednjem i dugom roku, odgovarajuću strategiju provedenu kroz analizu opće i poslovne okoline te okoline resursa i kroz SWOT analizu poduzeća.

1.4. Metode rada

U ovom radu koristiti će se znanstvene i praktične metode. Znanstvene metode koje će se koristiti su: metoda analize (postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na

[1] Buble, M. (2006): Menadžment, Slobodna Dalmacija, Split, str.109.

njihove jednostavnije sastavne dijelove), metoda sinteze (objašnjavanje stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije), komparativna metoda(metoda usporedbe), metoda deskripcije(metoda opisivanja) te metoda studije slučaja.[2] Od praktičnih metoda koristiti će se metoda intervjua.

1.5.Struktura rada

Rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. U prvom (teorijskom) dijelu rad će obuhvatiti što podrazumijeva pojam planiranje, koja je funkcija planiranja i zašto je planiranje jedna od ključnih funkcija menadžmenta. Što je to vizija i misija, što su ciljevi i koju važnost oni imaju za svako poduzeće i njihovu vremensku dimenziju. Osim ciljeva tu su i planovi te dio strateške analize menadžmenta. U drugom (praktičnom) dijelu bit će prikazano kako poduzeće HEP d.d. vrši planiranje te što s tim planiranjem želi postići i gdje žele vidjeti poduzeće u budućnosti pomoću konkretnih podataka, koje je njegovo okruženje, te pogled na poduzeće uz pregled SWOT analize. Na kraju će biti prikazan zaključak o cijelom radu odnosno o poslovanju u poduzeću HEP kao i sažetak ukupnog rada.

[2] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf str.8-17. (22.07.2016.)

2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

2.1. POJAM I SVRHA PLANIRANJA

Kako bi poduzeće bilo uspješno potrebno je krenuti od planiranja. Planiranje je prva i jako bitna funkcija menadžmenta koja predstavlja bazu za provođenje ostalih funkcija (organiziranja, kontrole, vođenja) jer svaka aktivnost kreće od planiranja. Ovom temeljnom funkcijom se definira što poduzeće želi postići i na koji način planira doći do zadanog cilja. Planiranjem se određuje put kojim se želi ići te je potrebno jer prisiljava menadžere(a i ostale uključene u proces planiranja) da se pripreme za nadolazeće poslove te da razmišljaju unaprijed kako bi se što je više moguće izbjegle neželjene situacije.[3]

Ipak planiranje se može najjednostavnije opisati kao proces putem kojeg se nastoje ostvariti ciljevi i odabir određenih strategija za postizanje istih. Planiranjem bi poduzeće trebalo znati što je glavni razlog njegovog postojanja i zašto poduzeće djeluje, što poduzeće može iskoristiti od svojih internih prednosti i eksternih prilika, a koje su njegove interne slabosti i prijetnje koje postavlja vanjska okolina te da postavi određena pravila koje će zaposlenici izvršavati da bi ostvarili zadane ciljeve. Dva glavna razloga planiranja stoje u činjenici da su resursi ograničeni i da je potrebno pažljivo isplanirati njihovu upotrebu da ih ne bi potrošili te ostali bez njih. Drugi razlog je što je okolina nepredvidiva te jedino sa planom je moguće donekle se pripremiti na opasnosti koje okolina pruža. [4]

Svrha planiranja je ta što poduzeća tako lakše ostvaruju svoje ciljeve, ali samo ako su ti ciljevi razumni i u skladu s mogućnostima (resursima poduzeća). [5]Osim dva glavna razloga planiranja neki od razloga su:

- *Bolje usmjeravanje organizacije*
- *Veća fleksibilnost*
- *Bolja koordinacija rada*
- *Usmjerenost na budućnost i promjene*
- *Bolja kontrola*
- *Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju*

[3] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str.139-140.
[4] Buble, M.,(2006): Menadžment, Slobodna Dalmacija, Split, str.109-110.
[5] Stacey, R., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Hrvatska tiskara, Zagreb, str. 29-30.

- *Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini*

U slučaju ne planiranja ili lošeg planiranja može doći do loših, krivih odluka, loših strategija, iscrpljivanja resursa, lošiju usredotočenost na važnije ciljeve te slabe organizacijske rezultate.[6]

2.2. VIZIJA I MISIJA

Vizija dolazi od latinske riječi visio što znači pojava, prikaz ili misao. U ekonomskom rječniku vizija se odnosi na ideju nekog budućeg stanja ili događaja. Odnosi se na sliku poželjne budućnosti koja treba biti realna i vjerodostojna. Najlakše ju je definirati kao sliku idealnog budućeg stanja poduzeća gdje su zaposlenici slobodni rješavati sve zapreke koje stoje na putu da bi se ostvarila. Vizija bi trebala biti što kraća te obuhvatiti sve što poduzeće planira postići u budućnosti. [7]

Misija dolazi od latinske riječi mittere što znači poslati u svrhu obavljanja nekog posla. U misiji se pronalazi glavna svrha postojanja koja je jedinstvena za svako poduzeće. [8] Ako misija nije dobro definirana ciljevi i planovi poduzeća neće ići u pravcu u kojem bi trebali. Tada će taj pravac biti slučajan.[9] Misija predstavlja temeljne vrijednosti, određuje proizvode ili usluge poduzeća te određuje ciljani segment kupaca koje želi pridobiti. Da bi misija bila kvalitetna trebala bi sadržavati devet ključnih komponenata:

- *Potrošače* – Tko koristi proizvode ili usluge?
- *Proizvodi/usluge* – Koji su proizvodi ili usluge s kojim poduzeće izlazi na tržište?
- *Tržišta* – promatrano sa geografskom stajališta gdje poduzeće plasira svoje proizvode ili usluge?
- *Tehnologija* – Je li tehnologija zastarjela ili se poduzeće koristi aktualnom tehnologijom?
- *Briga za opstanak, rast i profitabilnost* – Daje li poduzeće dovoljno pozornosti rastu i financijskoj stabilnosti?
- *Filozofija* – Koja su temeljna uvjerenja, vrijednosti i etički stavovi poduzeća?
- *Shvaćanje samog sebe* – Po čemu se poduzeće razlikuje od ostalih, koje su snage, a koje prednosti u odnosu na konkurenciju?

[6] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): op.cit. str.141-143.
[7] Buble, M.,(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 121–122.
[8] http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-3-%20Misija%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf (25.07.2016.)
[9] Buble, M.,(2006): Menadžment, op.cit. str.125-126.

- *Briga za javni imidž* – Je li poduzeće brine za društvo i okoliš?
- *Briga za zaposlenike* – Smatra li poduzeće svoje zaposlene kao vrijedan resurs? [10]

2.3. PLANOVI

2.3.1. Tipovi planiranja

Razlikuju se brojni tipovi planova, ali ipak su najpoznatija tri tipa:

- Jednokratni planovi
- Trajni planovi
- Kontingencijski planovi

2.3.1.1. Jednokratni planovi

Od ove tri skupine planova jedina pozornost će biti usmjerena jednokratnim planovima i to projektima. Osim navedenih projekata, jednokratni planovi mogu biti i programi. Jednokratni planovi su oni koji se izrađuju radi nekog cilja te se najvjerojatnije neće ponoviti u budućnosti. Programi se odnose na neki veliki pothvat, čija realizacija može trajati i nekoliko godina do ostvarenja. Primjer plana je uvođenje novih proizvodnih linija i slično.

Projekt je uglavnom manji po zahtjevnosti od programa, kraće je njegovo vrijeme izvršenja te se odnosi na neki problem kojeg treba riješiti u određenom vremenskom razdoblju.

2.3.1.2 Trajni i kontingencijski planovi

Iako za ovaj rad ovi planovi nisu toliko važni u samom procesu planiranja imaju veliko značenje. Trajni planovi su oni planovi koji se inače koriste da bi osigurale upute kako izvršiti ponavljajuće poslove, zadatke u poduzeću. Razlikujemo politike, pravila i procedure.

Kontigencijski planovi(scenarij) se izrađuju u slučaju opasnosti. Oni trebaju dati odgovor poduzeća u takvim situacijama. Te situacije mogu biti recesija, inflacija i slično. Da bi se minimizirao njihov utjecaj izrađuju se ovi planovi koji trebaju dati određenu dozu pripremljenosti.[11]

[10] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): op.cit.str.147 – 149.
[11] Buble, M.,(2006):Menadžment, op.cit., str.112-116.

2.4. CILJEVI PLANIRANJA

2.4.1. Pojam i svrha cilja

Pošto su definirane misija i vizija potrebno ih je provesti u ciljeve, jer bez ciljeva to su samo dobre namjere koje nisu provedene u djela. Ciljevi pokazuju razlog zašto poduzeće postoji te gdje se poduzeće želi naći i kako tamo dospjeti u budućnosti. Svrha postavljanja ciljeva je ta što je postavljanje ciljeva osnova za uspjeh odnosno kontrolu, kad je poduzeće dobro upoznato sa ciljevima tad je ono orijentirano prema ostvarenju i motivirano za njihovo ostvarenje. Posljednja važna svrha cilja je što poduzeće sa dobrim poznavanjem kada i kako želi stići tj. što postići u budućnosti ima veću vjerojatnost da će to i ostvariti.

2.4.2. Vrste ciljeva

Ciljevi se mogu podijeliti na više vrsta, a najpoznatija podjela je s obzirom na: vremensku dimenziju i hijerarhijsku razinu. S obzirom na vremensku dimenziju razlikuju se sljedeći ciljevi:

- Kratkoročni ciljevi – ciljevi koji se odnose na razdoblje do godine dana. Razdoblje može biti 1 godina ili manje. Npr. dan, tjedan, mjesec.
- Srednjoročni ciljevi – ciljevi koji obuhvaćaju razdoblje od jedne do pet godina
- Dugoročni ciljevi – ciljevi koji se trebaju ostvariti u razdoblju preko pet godina.

S obzirom na hijerarhijsku razinu razlikuju se sljedeći ciljevi :[12]

- Strategijski ciljevi – ove ciljeve postavlja najviša razina menadžmenta koja je orijentirana na vanjsku okolinu te određuje ciljeve poduzeća njenu misiju, viziju i strategiju kojom to planira ostvariti. Ciljevi se odnose na razvoj poduzeća u dugom roku. Kako bi se tako postavljeni ciljevi ostvarili potrebno je odrediti adekvatnu strategiju kojom se utvrđuje skup akcija i resursa. Svrha strategije je da poduzeće maksimalno iskoristi svoje prednosti i da iskoristi povoljne prilike koje se nalaze u eksternoj okolini
- Taktički ciljevi – prevode strateške ciljeve u specifične ciljeve određenog dijela poduzeća. npr. marketing, proizvodnja itd.)

[12] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): op.cit.,str. 155.

- Operativni ciljevi – ovi ciljevi su karakteristični za najnižu razinu planiranja, a usmjereni su na posebne procese i procedure. (npr. proizvodni tokovi, usmjerenost na ljudske resurse, planiranje isporuke, itd.)[13]



Slika 1. Odnos između ciljeva i hijerarhije u poduzeću

Izvor: Slika prema Hernaus, T. i. Aleksić, A. www.efzg.hr (01.08.2016)

2.4.3. Karakteristike dobrih ciljeva

Jedna od najčešćih karakteristika koju mnogi ističu je ta da da bi ciljevi trebali biti napisani, što je i logično te da trebaju biti *SMART* (eng. smart - pametan). *"SMART je akronim engleskih riječi specifičan (specific), mjerljiv (measurable), usklađen (aligned), ostvariv (reachable) i vremenski određen (time bound)."*

Specifičnost – ciljevi moraju točno pokazati što se očekuje od pojedinca ili grupe očekuje. Oni ciljevi koji nisu dobro izrečeni mogu dovesti do zbunjivanja i interpretacije na različite načine. Isto tako kad je sve jasno što se ciljem nastoji postići tj. kad su uklonjene sve nejasnoće veća je vjerojatnost da će se takvi ciljevi ostvariti.

[13] Buble, M.,(2006): Menadžment, op.cit., str.110-112.

Realnost (izazovnost, ali i ostvarivost) – ciljevi trebaju biti postavljeni realno, tako da ne obeshrabruju zaposlenike u okviru teško izvedivih zadataka unatoč uloženom naporu. Ciljevi moraju biti postavljeni tako da motiviraju, potiču zaposlene da ulože trud za ostvariti ih te da maksimalno iskoriste svoje mogućnosti. Ne bi trebali biti prejednostavni jer zaposlenici ne bi bili motivirani, kao ni prezahtjevni što bi moglo dovesti do frustracije. Treba uzeti u obzir i različite sposobnosti i znanja, jer ono što je nekom teško drugom može biti lako izvedivo.

Mjerljivost – ciljevi bi trebali biti točno određeni tako da je lako odrediti je li cilj ostvaren. Npr. ako definiramo da želimo povećati prihod od prodaje, svako povećanje u odnosu na neko prošlo promatrano razdoblje je pomak, ali definiramo li cilj da želimo postići povećanje od 10 % tada ćemo točno znati jesmo li ostvarili željeni rezultat.

Vremenski određen – cilj bi trebao biti ostvaren u određenom vremenskom razdoblju, tj. potrebno je odrediti vrijeme unutar kojeg cilj treba ostvariti. Već spomenuto vremensko razdoblje može biti od jednog dana do nekoliko godina.

Usklađenost – ciljevi bi trebali biti horizontalno i vertikalno usklađeni odnosno trebali bi se nadopunjavati.

Trebaju biti postavljeni za sva relevanta područja – (kako kaže tehnika uravnotežene liste pokazatelja uspjeha) da za poduzeće, organizaciju nije dovoljan samo financijski pokazatelj nego i neki drugi pokazatelji kao što je zadovoljstvo klijenata, inovacije, unutarnje poslovanje i slično. Ne preporuča se postavljanje velikog broja ciljeva jer ih je teško pratiti, a još teže ostvariti. Isto tako se ne preporuča postavljanje premalog broja ciljeva jer nema velike motivacije. (Često se premali broj ciljeva odnosi samo na područje financije ili prodaje)

Osim navedenih karakteristika, ciljevi moraju biti razumljivi te za njihovo ostvarenje bi trebali sudjelovati svi oni na koje se ti ciljevi odnose. Ako cilj nije razumljiv onom tko je zadužen za njegovo ostvarenje, onda je i mala vjerojatnost da će takav cilj biti postignut. Te zadnja karakteristika se odnosi na to da se o ciljevima moraju složiti osobe zadužene za njihovo ostvarivanje te je dobro da ti pojedinci sudjeluju u postavljanju ciljeva. Iako u pravilu postavljanje ciljeva ide odozgor prema dolje (top-down) zaposlenici imaju višu razinu motivacije kad i sami sudjeluju u postavljanju ciljeva te tako bolje i razumiju ciljeve. [14]

[14] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): op.cit.,str.157-160.

2.5. STRATEGIJA PODUZEĆA

2.5.1. Pojam strategije

Strategija se u svom prvom značenju odnosila na vojnu i političku moć, znanje kako voditi vojsku, dok ekonomisti preuzimaju tu riječ te se ona odnosi na pristup po kojem je potrebno voditi poduzeće imajući u vidu promjenjivu okolinu i resurse. Strategija bi trebala dati odgovore na pitanja kao što su: *"kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima, kako rasporediti resurse, kako konkurirati na svakom pojedinom području uzeću na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca, kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće, kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcijski i operativni dio poduzeća?"*[15]

2.5.2. Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije

Skeniranje okoline bi trebalo ustanoviti ključne faktore koji utječu na razvoj poduzeća i olakšati poduzeću izbor strategije kako bi se što bolje prilagodilo promjenama, odgovorilo na iste te se što bolje razvilo. Prema tome na izbor strategije trebao bi uzeti u obzir sljedeće grupe analiza:

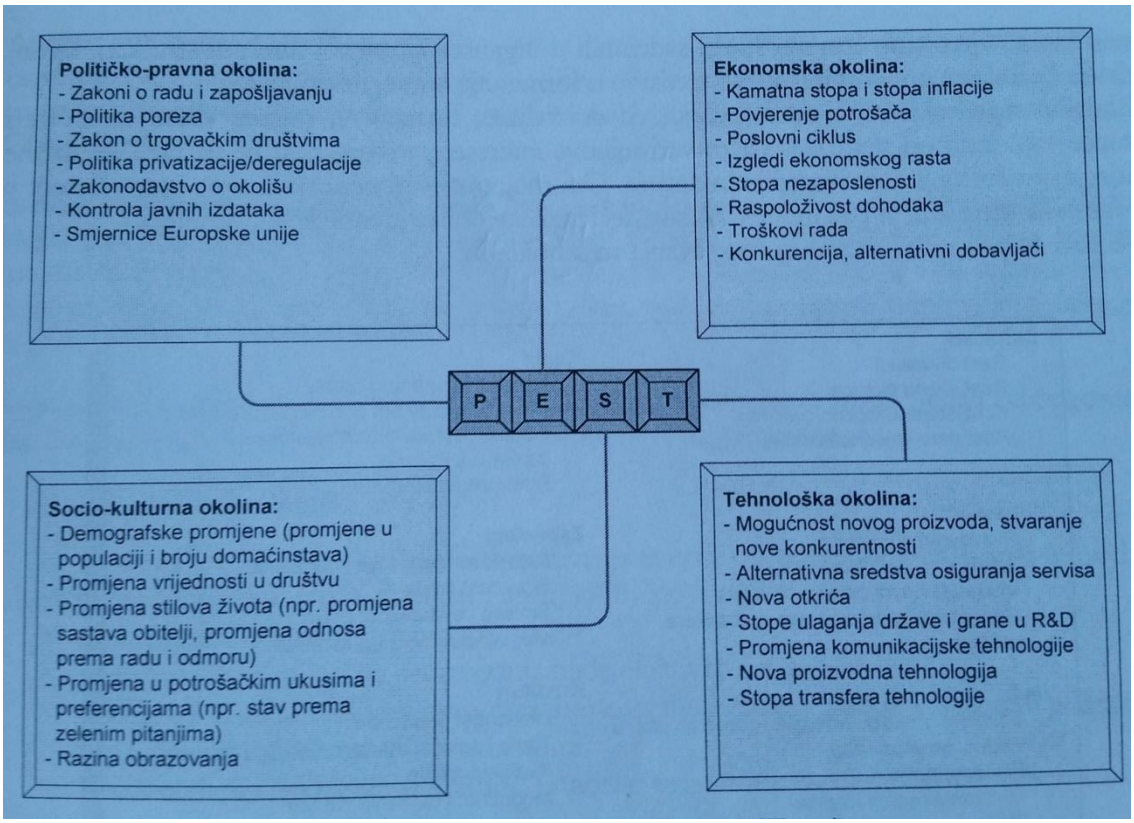
- Analiza opće ili socijalne okoline
- Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka
- Analiza interne okoline ili interna analiza

Ove analize bi trebale pomoći poduzeću da sagleda koju strategiju mu je najbolje odabrati.[16]

2.5.2.1. Analiza opće ili socijalne okoline

Ova analiza se najčešće provodi putem PEST analize koja bi trebala utvrditi prilike i prijetnje koje dolaze iz različitih okolina. Slovo P se odnosi na političko-pravnu okolinu, E na ekonomsku okolinu, slovo S na socijalno – kulturnu okolinu i T na tehnološku okolinu. Prilike su eksterni čimbenici koji pomažu poduzeću da iskoristi šanse koje okolina pruža kako bi ostvario svoje ciljeve. Prijetnje se pak odnose na čimbenike ili situacije koje mogu onemogućiti ili potpuno uništiti razvitak poduzeća i njegovo ostvarenje ciljeva. [17]

[15] Buble, M.,(2006): Menadžment, op.cit. str.161,162.
[16] Buble, M.,(2006): Menadžment, op.cit. str.167,168.
[17] Buble, M.,(2006): Menadžment, op.cit. str.168,169.



Slika 2: Identifikacija utjecaja okoline – PEST analiza

Izvor: slika prema Buble, M.,(2006): Menadžment, Slobodna Dalmacija, Split, str.169. (05.08.2016)

Iz slike je vidljivo da političko – pravna okolina obuhvaća različite zakone i politike koji poduzeću mogu biti snaga ili prijetnja. Što se tiče ekonomske okoline slika pokazuje da ova okolina obuhvaća određene poslovne cikluse, financijske podatke te stanje na tržištu (poput konkurencije ili podatka o nezaposlenosti). Socio – kulturna okolina pokazuje ponašanje potrošača i njihove preferencije, dok je tehnološka usmjerena na nove tehnologije i nova otkrića.

2.5.2.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Ova analiza treba utvrditi sve zahtjeve koje postavlja ovaj dio vanjske okoline, te im odgovoriti na prikladan način. Dva poznata načina su:

- Stakeholder analiza
- Analiza konkurentske okoline

Stakeholderi su osobe koje su zainteresirane za poslovanje poduzeća. Interni stakeholderi su zaposlenici, dok su eksterni dobavljači, financijeri, dioničari, kupci i slični, a oni očekuju od

poduzeća da ostvari njihove interese pa na svakakve načine utječu na formuliranje strategije poduzeća.

Analiza konkurentske okoline ima zadatak utvrditi ostvaruje li poduzeće rast na određenom tržištu tj.segmentu . [18]

2.5.2.3. Analiza interne okoline

Analiza interne okoline bi trebala dati odgovore na pitanja kao što su: *"Proizvodi li poduzeće pravi proizvod, je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna, od kojih kritičnih faktora ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća, te da li poduzeće ima mogućnosti da utječe na te faktore, koja obilježja poduzeća podupiru, odnosno priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju, što poduzeće može poboljšati?"*

Strateška sposobnost ovisi i o sljedećim faktorima:

- Resursima
- Kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti
- Ravnoteže resursa, aktivnosti i poslovnih jedinica u poduzeću[19]

2.6. **SWOT ANALIZA**

2.6.1. Pojam SWOT analize

SWOT analiza je akronim engleskih riječi gdje se slovo S odnosi na strenghts (snagu), W označava weaknesses (slabosti), pod slovom O podrazumijeva se opportunities (prilike) i slovo T što se odnosi na threats (prijetnje). Ova analiza se pojavila u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća, a njena svrha je olakšati poduzeću uvid u snagu i slabost koju ima te prilike i prijetnje koje pruža njegova vanjska okolina. Zbog svoje jednostavnosti i razumljivosti primjenjuje se u svim poduzećima i uglavnom uz pomoć SWOT analize poduzeće izabire odgovarajuću strategiju. Osim što služi za utvrđivanje snaga i slabosti te prilika i prijetnji, može se upotrijebiti i za vrednovanje tima, projekata i slično.[20]

[18] Buble, M.,(2006): op.cit. str.169-171.
[19] Buble, M.,(2006): Menadžment, op.cit. str.171.
[20] Buble M, (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.67.



Slika 3: SWOT matrica

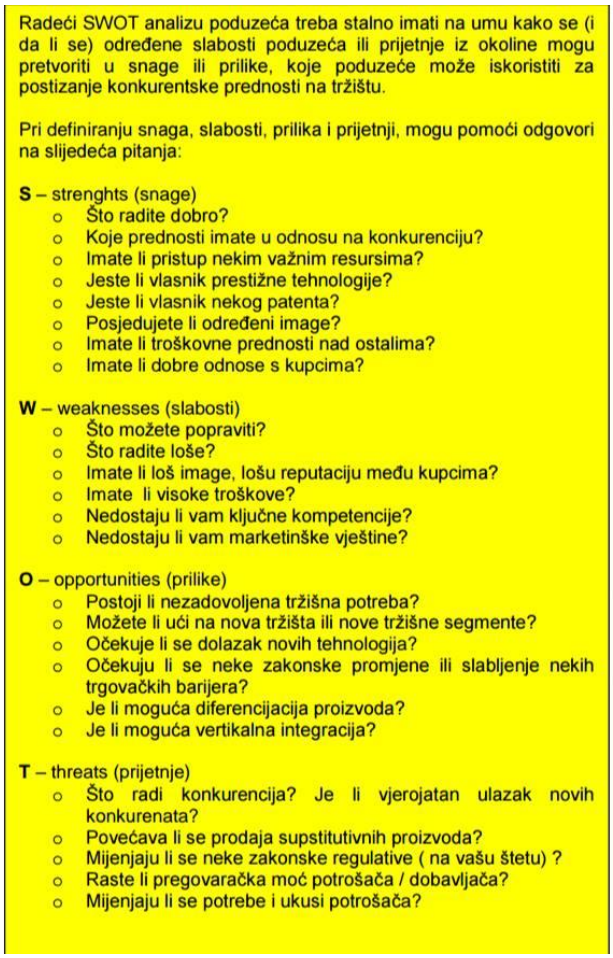
Izvor: http://www.radiovrbovec.hr/site/clanak/swot-analiza-strategija-razvoja-vrbovca (07.08.2016.)

2.6.2. Prednosti i ograničenja SWOT analize

Prednosti: prednosti SWOT analize su što se jednostavno organiziraju informacije o poduzeću i njegovoj okolini te se tim informacijama pridaje pozornost i važnost. SWOT analiza je jednostavna za uporabu i daje jasan pregled na trenutnu situaciju poduzeća, ali i na njenu moguću poziciju u budućnosti. Pomoću unutarnjih elemenata (snaga i slabosti) poduzeće ima uvid što može učiniti i s čime raspolaže.

Ograničenja: jedno od ograničenja SWOT analize je to da se ova analiza zasniva na procjeni jedne osobe ili manjeg broja osoba te često može biti prikazana subjektivno, a kad bi se uključilo više osoba rezultiralo bi nejasnim i nedefiniranim preporukama čime bi SWOT analiza imala manju efektivnost. Preporuka ove analize je da se koristi kao osnova za odabir adekvatne strategije i planiranje poduzeća, a nikako kao uputu za daljnje ponašanje poduzeća.[21]

[21] Buble M, (2005): Strateški menadžment,op.cit. str.69.



Slika 4. SWOT analiza

Izvor: web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/**SWOT**_analiza.pdf (07.08.2016)

2.6.3. Četiri moguće strategije SWOT analize

Možemo analizirati 4 moguće strategije SWOT analize, a to su:

- SO strategija (maxi-maxi) – ovo je najpoželjnija strateška situacija u kojoj se poduzeće može i želi naći. U ovoj situaciji dominantne su eksterne prilike, a poduzeće ima i unutarnju snagu. Ono će nastojati maksimalno koristiti svoje snage kako bi iskoristilo šanse koje pruža eksterna okolina.
- WO strategija (mini-maxi) – u ovoj situaciji poduzeće nastoji minimizirati interne slabosti i maksimizirati eksterne prilike. Poduzeće je opterećeno svojim slabostima, ali ima dobre vanjske prilike koje bi trebalo iskoristiti.

- ST strategija(maxi-mini) – ova strategija se zasniva na internoj snazi poduzeća, jako je poduzeće, ali su jake i eksterne opasnosti, prijetnje. Poduzeće ima cilj maksimizirati interne snage uz minimiziranje eksternih prijetnji.
- WT strategija(mini-mini) – ovo je najlošija situacija u kojoj se poduzeće može naći jer mu eksterno okruženje prijeti, a interno je slabo. Ova strategija je usmjerena na minimiziranje internih slabosti i eksternih prijetnji. (U pitanju čak može biti i opstanak poduzeća.) [22]

[22] Buble, M.,(2006):Menadžment, op.cit. str.181.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU HEP D.D., ZAGREB

Hrvatska elektroprivreda je energetska tvrtka koja se više od 100 godina bavi proizvodnjom i distribucijom električne energije. Osim navedene proizvodnje, distribucije i opskrbe električnom energijom, ovo poduzeće opskrbljuje kupce toplinskom energijom i prirodnim plinom. Povijest ovog poduzeća seže još u davnu u 1895. godinu kada je u Šibeniku napravljen prvi izmjenični elektroprivredni sustav u Hrvatskoj – HE Krka. Ova hidroelektrana je smještena u popis važnih inženjerskih pothvata uopće u svijetu te kao najstarija izmjenična hidroelektrana na ovim prostorima izgrađena samo 3 dana nakon poznate hidroelektrane na slapovima Niagare. Šibenik je jedini u to vrijeme imao dvofazni sustav (Krka – Šibenik) za razliku od velikih gradova kao što je London ili Rim koji su imali jednofazni sustav.1990. godine osnovano je javno poduzeće Hrvatska elektroprivreda – HEP (ime se mijenjalo od Banovinsko električno poduzeće, Državno električno poduzeće pa sve do ovog). 2002. godine hrvatska elektroprivreda d.d. je preoblikovana u HEP grupu. HEP je unazad par godina bio jedini ponuditelj električne energije tj. bio je monopolist sve dok ponudu struje kućanstvima nije počelo davati njemačko poduzeće RWE Energija i slovensko poduzeće GEN-I. Ipak HEP je uvjerljivi tržišni lider sa preko 90 % tržišta.

Vladajuće društvo (matica) HEP grupe je HEP d.d., koje obavlja funkciju korporativnog upravljanja HEP grupom i jamči uvjete za sigurnu i pouzdanu opskrbu kupaca električnom energijom. Hrvatska elektroprivreda je isključivo u državnom vlasništvu. Upravljačka struktura ovog poduzeća obuhvaća upravu društva, nadzorni odbor i glavnu skupštinu. Uprava društva se sastoji do šest članova od kojih je jedan predsjednik. Predsjednika i ostale članove imenuje Nadzorni odbor Društva te njihovi mandati traju četiri godine. Nadzorni odbor ima sedam članova te njihov mandat traje također četiri godine, a glavnu skupštinu čine dioničari.

3.1. Financijsko poslovanje u poduzeću HEP D.D.

Tablica 1. Poslovni prihodi poduzeća u 2015. godini

Prodaja električne energije	10.537,4 mil.kn	72%
Prodaja toplinske energije	682,4 mil.kn	5%
Prodaja plina na veleprodajnom tržištu	1.298,4 mil.kn	9%
Prodaja plina na maloprodajnom tržištu	386,4 mil.kn	3%
Ostali poslovni prihodi	1.664,9 mil.kn	11%

Izvor: http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/godisnje-izvjesce/62 (16.08.2016)

Tablica 2. Konsolidirani račun dobiti i gubitka(skraćena verzija)

Konsolidirani račun dobiti i gubitka (skraćena verzija)				mil. kn
	2014.	2015.	15-14	%15/14
Poslovni prihodi	13.599,2	14.569,5	+970,3	+7,1%
Poslovni rashodi	10.398,7	11.573,7	+1.175,0	+11,3%
Dobit iz poslovanja	3.200,4	2.995,8	-204,7	-6,4%
Neto dobit Grupe	2.465,4	1.940,1	-525,4	-21,3%
Neto dobit pripisana imateljima kapitala matice	2.462,3	1.939,1	-523,2	-21,2%

Izvor: http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/godisnje-izvjesce/62 (16.08.2016)

HEP grupa je u 2015. godini ostvarila prihod u iznosu od 14.595,5 milijuna kuna što je za 7,1% veće u odnosu na 2014. godinu koja je tada ostvarila prihod u iznosu od 13.599,2. Iz prve tablice vidimo da je najveći izvor prihoda onaj od prodaje električne energije, a to je 72% ukupnog prihoda. Ostali prihod je od prodaje toplinske energije, prodaje plina na veleprodajnom i maloprodajnom tržištu te ostali poslovni prihodi. Povećani prihodi rezultat su nižih temperatura tijekom zime, ali i zbog toga što je HEP proširio svoje usluge i na druge zemlje. Osim električne energije nude i opskrbu plinom.

Tablica 3. Poslovni rashodi poduzeća u 2015. godini

Nabava električne energije	1.943,1 mil.kn	17%
Energetsko gorivo	1.799,0 mil.kn	16%
Prodaja plina na veleprodajnom tržištu	1.352,0 mil.kn	12%
Troškovi osoblja	1.923,8 mil.kn	17%
Amortizacija	1.825,1 mil.kn	16%
Ostali poslovni rashodi	2.730,7 mil.kn	24%

Izvor: http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/godisnje-izvjesce/62 (16.08.2016)

Poslovni rashodi u 2015. godini iznose 11.573,7 milijuna kuna. Energetsko gorivo za proizvodnju električne i toplinske energije te nabava električne energije čine 32 posto ukupnih troškova i iznose 3.742,1 milijuna kuna te su ukupno veći za 765,0 milijuna kuna ili 26 posto u odnosu na 2014. godinu, što je rezultat sljedećih čimbenika:

• u hidroelektranama je proizvedeno 5,7 TWh električne energije što je 32,1 posto manje nego u 2014. godini

• povećan je uvoz električne energije za 2,2 TWh uslijed manje proizvodnje u hidroelektranama, povećanog trgovanja izvan hrvatskog elektroenergetskog sustava te povećanja prodaje električne energije domaćim kupcima

• povećana je proizvodnja u termoelektranama koje proizvode električnu i toplinsku energiju za 266 GWh te je za proizvodnju potrošeno 70,5 posto više loživog ulja (zbog zakonske obveze potrošnje uskladištenog visokosumpornog loživog ulja masenog sadržaja sumpora većeg od 1% do kraja 2015.) te 9,5 posto više prirodnog plina

• smanjenje cijena plina i ugljena te električne energije ublažilo je utjecaj veće potrošnje goriva i povećane nabave električne energije na rast troškova.[23]

[23] http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/godisnje-izvjesce/62 (16.08.2016)

3.2. Vizija, misija i temeljne vrijednosti poduzeća

Vizija ovog poduzeća glasi :″ HEP grupa kao snažna regionalna, moderna i društveno odgovorna korporacija, prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i isporuke energije kupcima .″

Misija poduzeća glasi: ″Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti.″

Kompetentnost i inovativnost:″ Naši su radnici najvrjedniji potencijal i oslonac provođenju misije i vizije tvrtke te stvaranju vrijednosti tvrtke kojoj pripadamo. Uz otvorenost za nove ideje i kreativnost, razvijamo znanja i sposobnosti.″

Kvaliteta i poslovna izvrsnost: ″ Slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina, povećavamo kvalitetu naših proizvoda i usluga. Naš je cilj poslovna izvrsnost tvrtke. ″

Poštenje:″ Profesionalno i savjesno se odnosimo prema kupcima, poslovnim partnerima, radnicima i imovini. Afirmiramo pristup nulte tolerancije na korupciju. Etičkim kodeksom definirali smo načela poslovnog ponašanja.″

Odgovornost prema okolišu:″ Proizvodimo, prenosimo i distribuiramo energiju na okolišno prihvatljiv način. Potičemo učinkovitu i racionalnu uporabu energije kod svojih kupaca te razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije.″[24]

[24] http://www.hep.hr/o-hep-grupi/25 (17.08.2016)

4.PLANIRANJE U PODUZEĆU HEP D.D., ZAGREB

4.1. PLANOVI PODUZEĆA

4.1.1. Jednokratni planovi – projekti u poduzeću

Kako je rečeno u teorijskom dijelu, projekt se odnosi na izvršavanje jednokratnih ciljeva koji se trebaju realizirati u određenom vremenskom razdoblju.

- Projekti koji su u izgradnji su: projekte u izgradnji: elektrane na šumsku biomasu u Osijeku i Sisku
- Projekti u razvoju: zamjenski blok C u termoelektrani Plomin, kombi-kogeneracijski plinski blok u Zagrebu, drugu fazu hidroenergetskog sustava Senj i Program zaštite, uređenja i korištenja rijeke Save i zaobalja od granice s Republikom Slovenijom do Siska
- Projekti u realizaciji: Fotonaponske elektrane na krovovima zgrada u vlasništvu HEP-a

4.1.2. Projekti u izgradnji

Dva su trenutna projekta u izgradnji. To su bioelektrane toplane u Osijeku i u Sisku. Osnovna svrha BE – TO Osijek je proizvodnja tehnološke i toplinske pare. Tehnološka para trebala bi služiti industrijskim potrošačima dok bi toplinska trebala služiti za toplinski sustav navedenog grada. BE – TO u Sisku ima jednaku osnovnu svrhu kao i BE- TO Osijek, samo što se odnosi na grad Sisak. Vrijednost ovih projekata iznosi 35 milijuna kuna. Projekti su započeli s gradnjom u prosincu 2015. a trebala bi početi s radom kroz 2017.godinu.[25]

4.1.3. Projekti u razvoju

4.1.3.1. Rekonstrukcija termoelektrane Plomin

Rekonstrukcija ove termoelektrane na zamjenu odgovarajućeg bloka jer imaju cilj modernizirati i povećati kapacitete elektrane. Novi blok bi trebao siguran izvor električne energije. Koristiti će isto gorivo kao i dosadašnji blokovi, a to je kameni ugljen s niskim udjelom sumpora. Što se tiče zaštite okoliša ovakva termoelektrana bi trebala proizvoditi

[25] http://www.hep.hr/projekti/be-to-biolektrane-toplane-u-izgradnji/249 (17.08.2016)

manje sumporovog dioksida i ugljikovog dioksida. Ovaj projekt bi trebao započeti s gradnjom u 2017.godini, a dovršiti se u 2021.godini. Vrijednost investicije je 850 milijuna eura.[26]

4.1.3.2. Kombi - kogeneracijski plinski blok u Zagrebu

Kad se poveća instalirana električna energija koja se planira, ovaj pogon bi trebao osigurati napajanje zapadnog i sjevernog dijela Zagreba električnom energijom. Ova stavka je bitna jer će u trenucima poremećaja u elektroenergetskom sustavu smanjiti prekid struje na što je moguće nižu razinu. Ovaj projekt bi trebao započeti s gradnjom 2017.godine, a realizirati se u 2020.godini. Vrijednost investicije iznosi 150 milijuna eura.[27]

4.1.3.3. Hidroenergetski sustav Senj

Ovim projektom HEP bi iskoristio potencijal na slivovima dviju rijeka, Like i Gacke, tako što bi se nadogradio na već postojeći hidroenergetski sustav. Ovaj sustav bi značilo izgradnju velike akumulacije i dodatnih kapaciteta. Projekt bi omogućio povećanje proizvodnje električne energije, dodatnu zaštitu od poplava, poboljšanje vodoopskrbe, cestovne i ostale infrastrukture. Izgradnja bi trebala trajati 6 godina, a vrijednost investicije iznosi 500 milijuna eura. [28]

4.1.4.Projekti u realizaciji

4.1.4.1. Fotonaponske(sunčeve) elektrane

Ovaj projekt je postavljen na krovove poslovnih objekata. U skladu s Nacionalnim akcijskim planom za obnovljive izvore energije koji ne predviđa gradnju velikih elektrana koje koriste energiju sunca već stimulira gradnju malih fotonaponskih elektrana, HEP je temeljem vlastitog istraživanja, projektirao i pustio u rad devet fotonaponskih elektrana. Te elektrane se nalaze na području Zagreba, Čakovca, Šibenika, Splita, Opatiji, Zadru, Dubrovniku i na dva područja u Osijeku. Ovim projektom utječe se na smanjenje zagađivanja okoliša. Povrat investicija očekuje se kroz šest godina (2014.početak), a očekivani prihod od prodaje iznosi 567.000 kn godišnje.[29]

[26] http://www.hep.hr/projekti/te-plomin-c-u-razvoju/48 (17.08.2016)
[27] http://www.hep.hr/projekti/kke-el-to-zagreb-u-razvoju/1392 (17.08.2016)
[28] http://www.hep.hr/projekti/hes-kosinj-senj-u-razvoju/247 (17.08.2016)
[29] http://www.hep.hr/projekti/fotonaponske-sunceve-elektrane-u-realizaciji/2981 (17.08.2016)

4.2. CILJEVI PODUZEĆA

4.2.1. Strateški ciljevi

Prvi strateški cilj u poduzeću HEP je optimizacija poslovanja. To podrazumijeva sklad između određenih čimbenika(strategija, poslovnih modela, organizacija, procesa, ljudskih potencijala, informacijske tehnologije, modela upravljanja, učinkovitost sustava.) Ova optimizacija se sastoji od:

- Optimizacije poslovanja HEP grupe kao cjeline
- Povećanje efikasnosti poslovnih procesa
- Uvođenje novih elemenata kontrole i metoda rada u ključne segmente
- Prilagodba EU regulativi

Sljedeći strateški cilj se odnosi na već spomenutu gradnju određenih projekata i rekonstrukcije kojima planira poboljšati i olakšati dovod električne energije ili plina, smanjiti zagađivanje okoliša određenim projektima te ostvariti dobit. (Gore navedeni projekti koji bi se trebali realizirati u razdoblju preko pet godina su rekonstrukcija termoelektrane Plomin gdje se planira zamijeniti odgovarajući blok i projekt hidroenergetskog sustava u Senju).

HEP nastoji u budućnosti kreirati i nove proizvode. Novim proizvodima u različitim segmentima uz iskustva i uz korištenje baze podataka kupaca te poštujući pravila europske energetske politike, poduzeće će nastojati zadržati dominantni tržišni udio.

Još jedan od njihovih ciljeva odnosi se na proširenje u ostale zemlje u regiji. [30]U 2015. godini ostvaren je jedan dio ciljanog međunarodnog proširenja i to u Sloveniju gdje je ostvareno pet posto od ukupnog udjela potrošnje električne energije, a poduzeće se planira proširiti i na ostale zemlje.[31]

4.2.2. Srednjoročni ciljevi

Prvi srednjoročni cilj se odnosi na poslovnu izvrsnost i efektnost. To znači da je potrebno sustavno razvijati izvrsnost (efektivnost – raditi prave stvari) poticanjem i realizacijom određenih projekata (kao što je spomenuti projekt kombi - kogeneracijski plinski blok u Zagrebu, čija bi realizacija trebala trajati oko 4 godine) kako bi ti proizvodi i njihova vrijednost koju imaju korisnici utjecala na trendove i stvaranje dodatne potrebe na tržištu.

[30] http://www.hep.hr/o-hep-grupi/strateski-ciljevi/51 (18.08.2016.)
[31] http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/godisnje-izvjesce/62 (18.08.2016.)

Drugi cilj se odnosi na usmjerenost na klijente. Potrebno je dati više pozornosti klijentima, osluškivati i odgovarati na njihove potrebe, te tako osigurati tržišni udio kojim se potvrđuje uloga HEP-a kao tržišnog lidera u Hrvatskoj, koji planira svoj utjecaj proširiti i na druge regije.

Operativna izvrsnost i efikasnost kao cilj gdje se planira unaprijediti operativna izvrsnost organizacije (efikasnost – raditi na pravi način), sposobnost za brzo i fleksibilno djelovanje te brzo prilagođavanje i uvođenje potrebnih promjena, a sve to u svrhu kontinuiranog ostvarenja pozitivnih financijskih rezultata.

4.2.3. Kratkoročni ciljevi

Definicija ovih ciljeva nam govori da se kratkoročni ciljevi odnose na razdoblje do godine dana. Što znači da se unutar te godine oni trebaju realizirati. U ovom poduzeću ti ciljevi se više odnose na općenitu njihovu primjenu, a oni su:

- Ostvarivanje poduzetničkog pristupa
- Učeća organizacija

Prvi cilj se odnosi na razvijanje poduzetničkog okruženja u kojem će se poticati i cijeniti aktivnost, nagrađivati konstantan doprinos zaposlenika koji pomažu u poboljšanju procesa, koji dolaze s novim idejama, inovacijama i najbolje zaposlenike aktivirati i zadržati.

Učeća organizacija se odnosi na koncept učenja, razvoja organizacijskih individualnih snaga i kompetencija koji bi imali svrhu stvaranja određenog preduvjeta za kasniji dugoročno održivi razvoj. Ubiti to se odnosi na društvo koje će imati sposobnost razumjeti informacije i prepoznati povoljne prilike u okruženju.

4.2.4. Strateška mapa

Možemo reći da ova mapa(Prilog završnog rada) predstavlja sve nabrojane ciljeve te one koji nisu gore navedeni, a podrazumijevaju se (npr. financijski planovi).

4.3. STRATEGIJA PODUZEĆA

Strategija se odnosi na izbor onih pravaca djelovanja koje poduzeće planira poduzeti kako bi ostvarilo svoje ciljeve. U slučaju HEP-a ta strategija je strategija rasta. Odabirom ove strategije poduzeće ukazuje na ambiciju poduzeća da se osim prilagodbe okolini usmjeri i na kreiranje potreba na tržištu

4.3.1. Analiza opće ili socijale okoline

Analiza opće okoline je ona na koju poduzeće ne može utjecati, nego joj se može i mora prilagoditi kako bi nastavilo (uspješno) poslovati. Mora sagledati kakva je njegova okolina u političko – pravnom smislu, u ekonomskom, socio-kulturnom i kakva je tehnološka okolina.

1. Političko-pravni smisao

S obzirom da je Hrvatska postala punopravna članica Europske unije 1.srpnja.2013, HEP se trebao prilagoditi europskom zakonodavnom okviru. Od propisa koji su doneseni ovo poduzeće u određenom roku trebalo je primijeniti uspostavu smjernica za dodjelu kapaciteta i upravljanje zagušenjima (Uredba komisije EU 2015/1222) te Direktiva(EU 2015/1513) Europskog parlamenta i Vijeća o kakvoći benzinskih i dizelskih goriva i izmjeni Direktive o promicanju uporabe energije iz izvora koji su obnovljivi. *U veljači 2015. Europska komisija objavila je strategiju za postizanje čvrste Energetske unije odnosno jedinstvenog europskog energetskog tržišta s naprednom klimatskom politikom. Strategija Energetske unije osmišljena je kao pomoć u ostvarivanju klimatskih i energetskih ciljeva za 2030. i preuzimanju uloge EU-a kao svjetskog predvodnika u obnovljivoj energiji.* Ovo bi trebalo udovoljiti očekivanjima potrošača. HEP se treba prilagoditi pravilima EU (To su: klauzula solidarnosti, protok energije kao pete slobode, energija učinkovitosti i prelasku na društvo s niskom emisijom ugljika).

Što se tiče zakona u Hrvatskoj , HEP treba poštovati sljedeće zakone: Zakon o energiji, Zakon o tržištu električne energije, Zakon o tržištu plina, Zakon o tržištu toplinske energije, Zakon o regulaciji energetskih djelatnosti, Zakon o energetskoj učinkovitosti, Zakon o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji.[32]

2. Ekonomska okolina

Ovaj aspekt se odnosi na financijski i ekonomski utjecaj na poduzeće i utjecaj konkurencije. Već smo ustanovili kako HEP više nije jedini ponuditelj struje već mu je dio ″kolača″ oduzelo njemačko poduzeće RWE Energija i slovensko GEN-I. Ipak HEP i dalje uvjerljivo ostvaruje najveći prihod i uživa najveće povjerenje kupaca. Njihov prihod bi se trebao povećati kad se realiziraju/izgrade i obnove planirani projekti. Prihod HEP očekuje i svojim iskorakom na susjedne države, čiji prihod je već počeo pristizati od Slovenije kad su 2015.

[32] http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/godisnje-izvjesce/62 (18.08.2016)

godine uspjeli doći na njihovo tržište i biti opskrbljivač električne energije glavnog slovenskog grada Ljubljane.

3. Socio-kulturna okolina

S obzirom da ova okolina uključuje i demografske faktore možemo reći da kadar HEP-a čini visoki udio visokoobrazovani ljudi te odgovarajuća Upravljačka struktura. Poduzeće svoj poslovni uspjeh gradi na suradnji vrsnih stručnjaka te nude mogućnost cjeloživotnog obrazovanja kako bi se zaposlenici što bolje specijalizirali na svojim područjima. Što se tiče povijesnih faktora u odnosu na konkurenciju, HEP je u velikoj prednosti jer njegova povijest seže od 1895. godine, a 28.kolovoza ove godine HEP navršava 121 godinu svog djelovanja u Hrvatskoj. Taj dan se od 1995. godine obilježava kao Dan Hrvatske elektroprivrede.[33]

4. Tehnološka okolina

Tehnološka okolina se odnosi na nove proizvode, inovacije, na poboljšanje postojećih proizvoda, na nova otkrića, stvaranje nove konkurentnosti. U tehnološkoj okolini HEP zadovoljava potrebe kao što je opskrba električnom energijom, plinom i toplinskom energijom. Za to ima odgovarajuću tehnologiju koja mu to omogućuje uz minimalne probleme (problemi vezani uz ″nestanak struje″). Ovo poduzeće prati potrebe kupaca te im nastoji odgovoriti novim projektima gdje nastoji minimizirati zagađenje okoliša i iskoristit prirodne resurse (HE Senj).

4.3.2. Analiza poslovne okoline

Ova poslovna okolina se sastoji od kupaca, konkurenata, dioničara, sindikata, kreditora, vladine organizacije, društvene organizacije i dobavljača. Kupac je osoba koja ukoliko ima kupovnu moć može platiti, priuštiti si ovu uslugu. Kupci ovih usluga može biti svatko tko ima provedenu odgovarajuću infrastrukturu za ove usluge. Njihovi kupci su kućanstva i poduzeća. Kućanstva se mogu opskrbiti plinom te električnom i toplinskom energijom. Jednako tako se mogu opskrbiti i poduzeća koja mogu dobiti i konzultantske usluge od energetskih pregleda, energetsko certificiranje, savjete o optimalnoj potrošnji i slične usluge. [34] Konkurente smo već ranije spomenuli. Ovi konkurenti su relativno novi na Hrvatskom tržištu te je HEP i dalje vodeći lider i brand. Ipak HEP je uvio potrebu marketinškog reklamiranje unatoč svojoj poziciji. Tako možemo vidjeti reklamu na

[33] http://www.hep.hr/ (18.08.2016)
[34] http://www.hep.hr/kupci/poduzetnistvo/31 (19.08.2016)

televiziji gdje sponzorira dio Hrvatskih sportaša. Sponzor i događaja poput Sinjske alke. Nadalje što se tiče sindikata (Hrvatski elektrogospodarski sindikat), njihova se aktivnost potvrđuje time da su sa udrugom poslodavaca HEP-a sklopili ovo ljeto Kolektivni ugovor za Hrvatsku elektroprivredu, a on je na snazi od 1.srpnja 2016.godine te se izborili za određena prava.

Društva koja su pod HEP-ovim vlasništvom (100%) su:

- HEP proizvodnja d.o.o.
- TE Plomin d.o.o.
- HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o.
- HEP-Opskrba d.o.o.
- HEP-Trgovina d.o.o.
- HEP-Toplinarstvo d.o.o.
- HEP-Plin d.o.o.
- HEP-Opskrba plinom d.o.o.
- HEP ESCO d.o.o.
- HEP-Upravljanje imovinom d.o.o.
- Plomin Holding d.o.o.
- Program Sava d.o.o.

Društva koja su u mješovitom vlasništvu

- HEP-Telekomunikacije d.o.o.**,**
- NE Krško d.o.o.
- LNG Hrvatska d.o.o.
- Novenerg d.o.o.

Što se tiče dioničara HEP je u stopostotnom državnom vlasništvu tako da nema dioničare.

4.3.3.Analiza resursa

Važan resurs poduzeća su zaposlenici koji svojom kvalitetom, znanjem i sposobnošću ostvaruju pozitivne rezultate i omogućuju poduzeću da bude i dalje lider na tržištu. Dobar resurs poduzeća je i veliki dio kupaca koje HEP ima. Što se tiče ostalih resursa teško je reći koliko ih ima i koliko ih je na zalihama jer je riječ o električnoj energiji.

4.4. SWOT ANALIZA

Snage: prva snaga ovog poduzeća ogleda se u snažnom imidžu koje ovo poduzeće ima. Poduzeće ima tradiciju i povijest već 121 godinu što ga izdvaja u odnosu na konkurenciju, koja je relativno nova u Hrvatskoj. Zadovoljstvom njihovih usluga (energija i plin) svjedoči velik broj kupaca. Dobri odnosi s kupcima i njihovo povjerenje dugi niz godina pridonosi snazi poduzeća i ostvarivanju visokih prihoda. Financijski je jako stabilno poduzeće, gdje su prihodi svake godine veći od rashoda. Mogućnost razvoja novih projekata također dokazuje njihovu snagu. Poduzeće ulaže u marketing što možemo vidjeti čestim reklamama na televiziji gdje se pojavljuju poznate osobe (sportaši), po sponzorstvu dijela Hrvatskih sportaša i određenih događaja uz nezaobilazan logo ″Više od struje.″ Snaga ovog poduzeća je i stručnosti, sposobnosti i obrazovanosti kadra. Još jedna bitna snaga stoji u tome da usluge ovog poduzeća nisu luksuzna dobra, već potrebe koje domaćinstva ili poduzeća mogu regulirati i paziti na štednju u određenoj mjeri, ali bez njih u pravilu ne mogu živjeti

Slabosti: slabost ovog poduzeća je u tome što ima visoke cijene u odnosu na konkurenciju. Treba imati u vidu da je konkurencija tek došla na ovo tržište i da mora privući kupce, a to je najjednostavnije sniženom cijenom u odnosu na cijene HEP-a. Konkurenti su najavili i fiksne cijene u nekoliko godina samo da bi se privukli kupci. Ovo je najčešći razlog zbog kojeg potrošači biraju usluge konkurenata.

Prilike: Velika prilika ovog poduzeća je mogućnost širenja na okolna tržišta. Ozbiljnost ove šanse ogleda se u tome da se poduzeće u 2015.godini proširilo na slovensko tržište, a sad planira i na druge susjedne države. Prilike su i u projektima koji se planiraju izgraditi i koji bi trebali donositi velik prihod

Prijetnje: prijetnja je već spomenuta konkurencija sa nižim cijenama. Zbog ulaska konkurencije na tržište došlo je do potrebe za marketingom te troškova reklamiranja za kojeg nije bilo potrebe dok je HEP bio monopol. Tu su i promjene zakona te razne prilagodbe Europskoj uniji, ali i Hrvatskim zakonima. Prijetnja je i loša ekonomska moć kupaca koji nastoje štedjeti koliko je moguće.

Sveukupno gledajući SWOT analizu, može se primijetiti da prevladavaju snage naspram slabosti. Što se tiče vanjske okoline prilike su ipak jače od prijetnji te bi poduzeće trebalo koristiti strategiju maxi – maxi. Poduzeće ovom strategijom treba maksimizirati svoje snage te maksimalno iskoristiti prednosti koje mu pruža eksterna okolina.

4.ZAKLJUČAK

Planiranje je zahtjevan posao i s razlogom prva faza bez koje ostale funkcije menadžmenta ne bi mogle kvalitetno funkcionirati. Sve razine planiranja (od najvišeg menadžera do najnižeg izvršitelja posla) trebaju biti usmjerene na ostvarivanje zadanih ciljeva. Da planiranje u poduzeću HEP d.d. dobro funkcionira ogleda se u prvenstveno u njihovoj financijskoj uspješnosti. Prihodi u prošloj godini su znatno veći od rashoda (prihod=14595.5 mil.kn, rashod=11573,7 mil.kn.). HEP planira ostvariti prihode i popriličnim brojem prihoda od realizacije projekata od kojih je dio u izgradnji, dio u razvoju te dio već u realizaciji. Uz pomoć sposobnog i stručnog kadra HEP će svoje poslovanje osim na domaćem tržištu nastojati proširiti i na ostalo, gdje je već počeo sa slovenskim tržištem. Ipak kao ni većini poduzeća, prihodi nisu uvijek zagarantirani. Bez obzira na dobar odnos s kupcima HEP je izgubio manji dio tržišta(manje od 10%) iz razloga što se pojavila konkurencija s nižim cijenama. Iako je ovo poduzeće i dalje tržišni lider ono je prepoznalo potrebu za marketinški aktivnostima te počelo sa oglašavanjem. Kako bi poduzeće nastavilo uspješno poslovati, potrebno je stalno osluškivati potrebe kupaca kako bi im ostali i dalje vjerni te pokušati opet pridobit dio kupaca koji su prepoznali ponudu konkurencije kao onu koja bolje odgovara njihovim potrebama i mogućnostima. Poduzeće zato mora razviti potrebnu strategiju koju će provoditi. Treba razmisliti kako iz sadašnje pozicije poduzeća preći u još bolju poziciju i koje nove proizvode/usluge uvesti te ponuditi ih zainteresiranoj skupini. Svoje ciljeve i planove usmjeriti na željeno buduće stanje te uz pomoć motiviranog i odgovornog kadra ostvariti ih imajući u vidu prilike koje okolina pruža i prijetnje koje se nameću poput zakona. HEP i dalje ima veliku internu snagu te snagu kadra koja prepoznaje bitne stavke i koja pridonosi velike dobiti jednoj od najuspješnijih Hrvatskih poduzeća.

LITERATURA

1. Buble, M. (2006): Menadžment, Slobodna Dalmacija, Split

2. Buble M, (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb

3. Buble M, (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb

3. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

4. Stacey, R., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Hrvatska tiskara, Zagreb

5.http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf (22.07.2016.)

6.http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013%20Misija%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf (01.08.2016.)

7. www.efzg.hr (01.08.2016.)

8.http://www.radiovrbovec.hr/site/clanak/swot-analiza-strategija-razvoja-vrbovca (07.08.2016.)

9. web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/**SWOT**_analiza.pdf (07.08.2016.)

10. www.hep.hr (16.08.2016.)

SUMMARY

Planning is a basis of every company, because of that function future state is defined where company wants to find itself and actions are being defined how to acheive that. That helps company to see its possibilities and use it to maximum. Because of that company should define its goals, vision, mission and strategy in which are planning to achieve that. While mission shows purpose of conduct, vision is being related to the image of ideal future, i.e. shows where company wants to find itself in the future. Company also has plans which can be short term, long term and contiguent. Short term plans in HEP company are related for build and realisation of certain projects which would bring more significant income to company, but also benefit to the population of the places where are they planning to realise. (Osijek, Sisak, Zagreb, Senj itd.). Goals which company defines can be short term until one year long, mid term, two to five years and long term mostly common from five to ten years. In HEP long term goals are relatet to optimization of group conduct as a whole, for extended efficiency of bussines proceses, for implementation of new elements of control and working methods in key segments and adaptation EU regulations. Company trys to create new products and make a step in neighbour countries. Except projects that we mentioned, realisation takes few years and it can be put in long and mid term goals. Mid terms requier bussines exellency, efficiency and orientation toward clients. Short term goals are directed to achieve bussines accesand to organisation witch requiers learning. After defined mission and vision and setted goals and plans, company needs to choose it's strategy. To deciede which strategy to take, ot uses the analysis of general, bussines and internal enviroment. HEP, by that analysis, settled which laws of European Union needs to adapt, but also to which laws of Croatia. Company came to cnonclusion that ability of the staff is important resourse and thanks to good management, incomes are much greater than losess. In company supplement comes also good image which company has, it's tradition and history of already 121 year. When company looks trough SWOT analysis which are made by internal strenghts and weakneses and outer chances and threats. This company has strong forces displayed trough financial advantage, image, satifaction of customers, good marketing and other rates which make it strong. Company should use maxi – maxi strategy to it could maximise it's chances and use opportunities maximally which enviroment is giving.

Key words: term planning, types of planning, goals, management, company HEP d.d.

POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos između ciljeva i hijerarhije u poduzeću.....11

Slika 2. Identifikacija utjecaja okoline – PEST analiza.....14

Slika 3. SWOT matrica.....16

Slika 4. SWOT analiza.....17

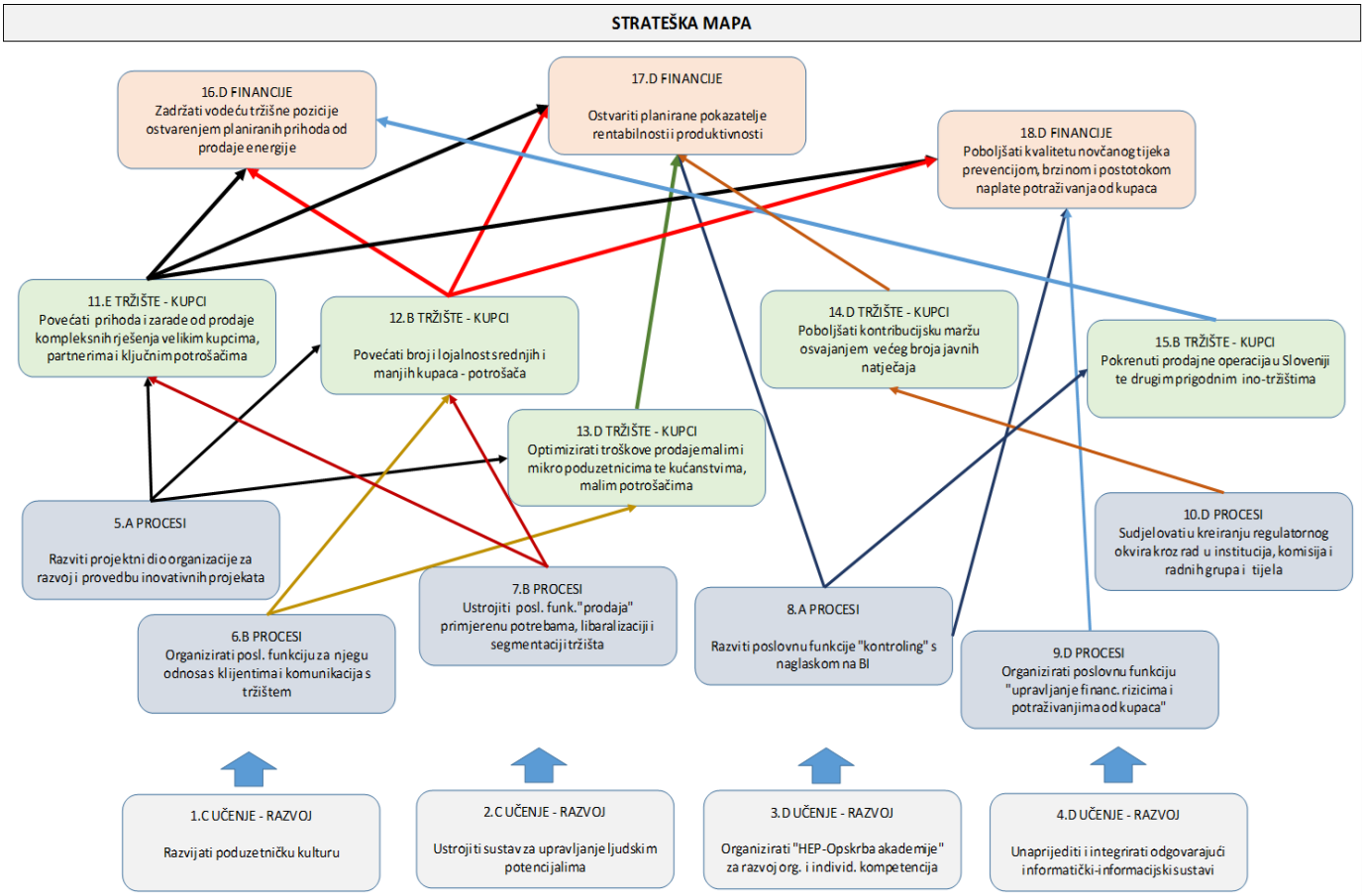
POPIS TABLICA

Tablica 1. Poslovni prihodi poduzeća u 2015. godini.....20

Tablica 2. Konsolidirani račun dobiti i gubitka(skraćena verzija).....20

Tablica 3. Poslovni rashodi poduzeća u 2015. godini.....21

PRILOZI


STRATEŠKA MAPA
16.D FINANCIJE
Zadržati vodeću tržišne pozicije ostvarenjem planiranih prihoda od prodaje energije
17.D FINANCIJE
Ostvariti planirane pokazatelje rentabilnosti i produktivnosti
18.D FINANCIJE
Poboljšati kvalitetu novčanog tijeka prevencijom, brzinom i postotokom naplate potraživanja od kupaca
11.E TRŽIŠTE - KUPCI
Povećati prihoda i zarade od prodaje kompleksnih rješenja velikim kupcima, partnerima i ključnim potrošačima
12.B TRŽIŠTE - KUPCI
Povećati broj i lojalnost srednjih i manjih kupaca - potrošača
14.D TRŽIŠTE - KUPCI
Poboljšati kontribucijsku maržu osvajanjem većeg broja javnih natječaja
15.B TRŽIŠTE - KUPCI
Pokrenuti prodajne operacija u Sloveniji te drugim prigodnim ino-tržištima
13.D TRŽIŠTE - KUPCI
Optimizirati troškove prodaje malimi mikro poduzetnicima te kućanstvima, malim potrošačima
5.A PROCESI
Razviti projektni dio organizacije za razvoj i provedbu inovativnih projekata
10.D PROCESI
Sudjelovati u kreiranju regulatornog okvira kroz rad u institucija, komisija i radnih grupa i tijela
7.B PROCESI
Ustrojiti posl. funk."prodaja" primjerenu potrebama, libaralizaciji i segmentaciji tržišta
8.A PROCESI
Razviti poslovnu funkcije "kontroling" s naglaskom na BI
6.B PROCESI
Organizirati posl. funkciju za njegu odnosa s klijentima i komunikacija s tržištem
9.D PROCESI
Organizirati poslovnu funkciju "upravljanje financ. rizicima i potraživanjima od kupaca"
1.C UČENJE - RAZVOJ
Razvijati poduzetničku kulturu
2.C UČENJE - RAZVOJ
Ustrojiti sustav za upravljanje ljudskim potencijalima
3.D UČENJE - RAZVOJ
Organizirati "HEP-Opskrba akademije" za razvoj org. i individ. kompetencija
4.D UČENJE - RAZVOJ
Unaprijediti i integrirati odgovarajući informatički-informacijski sustavi