Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru poduzeća Viro tvornica šećera d.d.

Perković, Mateja

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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:124:330743

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU PODUZEĆA VIRO TVORNICA ŠEĆERA D.D.

Mentor: **Student:**

Doc. dr. sc. Anita Talaja **Mateja Perković**

Split, kolovoz 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. Definiranje problema istraživanja 3

1.2. Ciljevi rada 3

1.3. Metode rada 3

1.4. Struktura rada 4

2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA 5

2.1. Definicija menadžmenta 5

2.2. Pojam i sadržaj planiranja 6

2.3. Etape procesa planiranja 7

2.4. Razine planiranja 8

2.5. Tipovi planiranja 9

2.6. Strateško planiranje 11

2.6.1. Analiza okoline 12

2.6.2. Vizija, misija i ciljevi 14

3. PLANIRANJE U PODUZEĆU VIRO TVORNICA ŠEĆERA d.d 16

3.1. Opći podaci 16

3.2. Povijesni razvoj 16

3.3. Vlasnička struktura 17

3.4. Organizacijska struktura i zaposlenici 18

3.5. Djelatnost 19

3.6. Planiranje kroz analizu okoline 20

3.6.1. Okolina 21

3.6.2. SWOT analiza 24

3.7. Financijski podaci 26

3.8. Investicije i projekti 28

3.9. Planovi za budućnost 29

4. ZAKLJUČAK 31

LITERATURA 33

POPIS SLIKA 34

POPIS TABLICA 34

SAŽETAK 35

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

U okviru menadžmenta poseban značaj se pridaje upravo njegovoj primarnoj funkciji – planiranju, koja određuje smjer kretanja poslovanja te sami poslovni uspjeh poduzeća. Planiranjem se definira gdje se poduzeće nalazi te kako tamo stići. Za poduzeće je od iznimne važnosti definiranje njegovih ciljeva te upotreba strategija i sredstava potrebnih za ostvarenje istih. Svakoj organizaciji prijeko je potreban dobro koncipiran menadžment kako bi ona mogla funkcionirati, „rasti“ i razvijati se u željenom smjeru.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog završnog rada je ukazati na presudnu ulogu funkcije planiranja u upravljanju poduzećem. Da bi se postiglo njegovo efikasno i efektivno poslovanje nužno je predvidjeti mjere pomoću kojih se provode odgovarajuće odluke.

Analizom zadataka planiranja, tržišne okoline te strategija i ciljeva pobliže će se objasniti poslovanje poduzeća Viro tvornica šećera d.d. Cilj je prikupljanjem podataka steći uvid u aktualno stanje kako bi se analizom otvorila mogućnost za daljnji napredak.

Naposljetku će se donijeti zaključak temeljem obrađene funkcije planiranja te stav o eventualnoj potrebi za promjenama.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu rada korištene su slijedeće znanstvene metode: metoda analize, sinteze, komparativna metoda, metoda deskripcije i metoda studije slučaja.

Pomoću metoda analize i sinteze dobivamo uvid, kako u raščlanjene tako i u spojene pojedinačne pojmove i elemente koji tvore jedinstvenu cjelinu. Nadalje, radi samog uspoređivanja prikupljenih podataka te sličnosti i razlika između istih, upotrebljena je komparativna metoda. Metodom studija slučaja detaljnije se analiziraju obilježja koja su predmet promatranog slučaja.

1.4. Struktura rada

Sadržaj rada sastoji se od četiri međusobno povezane cjeline.

Uvodni dio definira problem i ciljeve istraživanja. Nakon toga slijedi navođenje korištenih znanstvenih metoda rada te prikaz same strukture rada. U drugom dijelu rada se obrađuje pojam planiranja kao funkcije menadžmenta, uključujući potrebne analize, formirane ciljeve i zadatke i podatke o svrhama i razinama planiranja. Treća cjelina obuhvaća analizu planiranja na primjeru poduzeća Viro tvornica šećera d.d. Posljednji dio rada predstavlja zaključak donesen na temelju prikupljenih podataka, kojim se daje osobni osvrt na obrađenu temu.

2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

2.1. Definicija menadžmenta

Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali i aktivnosti drugih ljudi[1]. Pri tome se velika važnost pridaje efikasnom korištenju ljudskih, materijalnih i financijskih resursa. Prema Kreitneru[2], menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Slika 1: Ključni aspekti menadžment procesa (Kreitner, 1989, 10)

Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006., str.5.

Iz prethodne definicije mogu se iščitati slijedeća bitna obilježja menadžmenta:

Rad s drugima i pomoću drugih. Posao menadžera usmjeren je ka podučavanju zaposlenika s ciljem postizanja operativnih zadataka.

[1] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološko Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str 10.
[2] Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.3.

Ostvarenje ciljeva poduzeća. Ciljevi se postižu zajedničkim snagama pomoću poslovnih akcija, a njihova ostvarenost ukazuje na razinu uspješnosti menadžmenta.

Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti. Menadžeri su odgovorni za ravnotežu između postizanja maksimalnih učinaka i minimalne potrošnje resursa.

Racionalno korištenje ograničenih resursa. Razumna upotreba raspoloživih resursa uvjetovana je njihovom ograničenošću i visokim cijenama.

Promjenjiva okolina. Promjene u okolini poduzeća postaju sve brojnije te se poslovanje sukladno njima mora prilagoditi.

Menadžment se sastoji od pet funkcija: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Planiranje je prva funkcija koja podrazumijeva postavljanje ciljeva, definiranje vizije i misije poduzeća te strategija i mjera kojima se ciljevi žele postići. Organiziranje ima za cilj oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, odnosno njegovu podjelu u radnu jedinice i dodjeljivanje menadžerskih odgovornosti. Treća funkcija menadžmenta je kadroviranje te ona obuhvaća proces regrutiranja, obuke i razvoja radne snage. Funkcija vođenja označava napor menadžera da uvjeri i inspirira zaposlenike da ga slijede ka željenom cilju. Kontroliranje predstavlja proces mjerenja ostvarenja ciljeva i poduzimanje određenih aktivnosti kako bi se ti ciljevi ostvarili.

2.2. Pojam i sadržaj planiranja

Proces menadžmenta započinje s funkcijom planiranja, koju možemo definirati kao postupak definiranja ciljeva te odluku o izboru sredstava za ostvarenje tih ciljeva. Prema Kreitneru, nužnost planiranja proizlazi iz dva konceptualna razloga[3]:

1. Ograničenost resursa i
2. Neizvjesnost okoline.

Ograničenost resursa uvjetuje njihovo racionalno korištenje kako ne bi došlo do njihova iznenadnog iscrpljenja. Neizvjesnost okoline također uvjetuje potrebu planiranja.

[3] Buble, M. (2006.): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str.110.

Razlikujemo tri tipa neizvjesnosti okoline:

- neizvjesnost stanja – kada se okolina smatra nepredvidivom
- neizvjesnost učinka – kada se procjenjuju učinci okoline na poduzeće
- neizvjesnost odaziva – kada se predviđaju konzekvence odaziva poduzeća na neizvjesnost okoline

Pod planiranjem se podrazumijeva kreiranje predodžbe o zadacima poduzeća i provjera mogućnosti njihove realizacije. U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama[4].

Kako bi opstalo na tržištu, poduzeće mora brzo reagirati na promjene u okruženju s ciljem ispravljanja aktualnih problema s kojima se susreće, obzirom na promjenjive tehničke, tehnološke i organizacijske uvjete poslovanja.

Tri su osnovna pitanja na koje poduzeće mora odgovoriti:

- Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?

2.3. Etape procesa planiranja

Radi lakše realizacije planiranja i njegova izvršavanja definirano je osam etapa planiranja, koje nam pomažu svladati složenost samog procesa. Da bi se plan poslovanja izradio potrebno je predvidjeti zadatke koje treba izvršiti i načine na koje ih treba izvršiti.

1. Situacijska analiza. Etapa koja prethodi planiranju, a označava spoznaju i definiranje problema. Istražuje snage i slabosti koje se javljaju unutar organizacije te prilike i prijetnje koje se nalaze u poslovnoj okolini.
2. Postavljanje ciljeva. Ciljevi su ključna varijabla menadžmenta obzirom da pokazuju kamo poduzeće treba stići. Razlikujemo dva temlejna pristupa postavljanju ciljeva. Top-down

[4] Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, str.13.

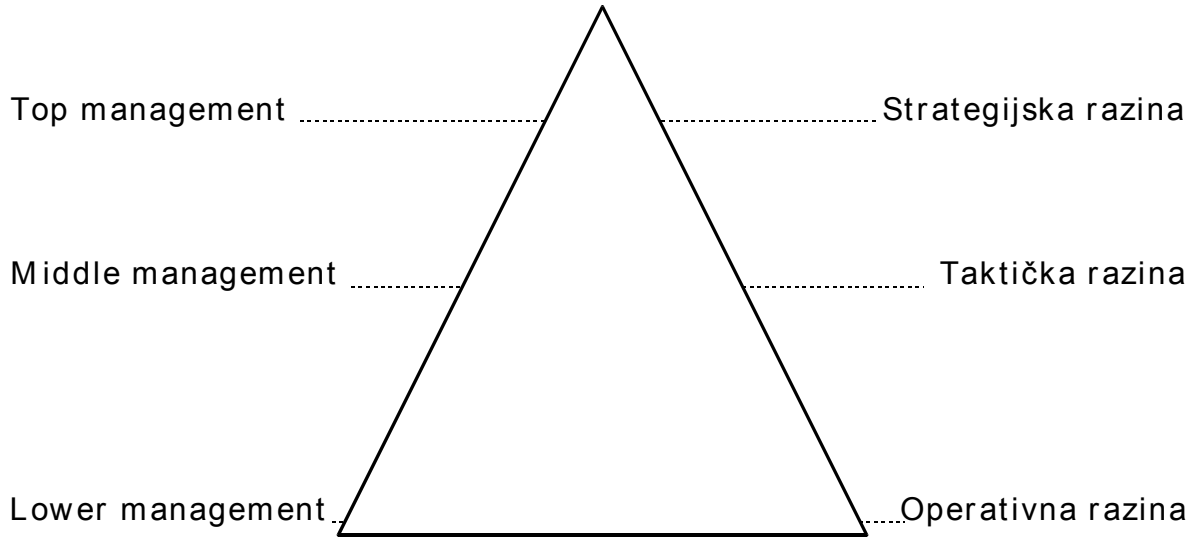
pristup karakterizira stajalište da se ciljevi trebau utvrđivati od viših razina menadžmenta (vrha) prema nižima (pojedincima), što se može negativno odraziti na moral i motivaciju podređenih koji nisu sudjelovali u postavljanju ciljeva. Bottom-up pristup teče u suprotnom smjeru – odozdo prema gore te zastupa stajalište da se ciljevi trebaju utvđivati od podređenih prema nadređenima, čija bi uloga bila usklađivanje tih ciljeva.

3. Razvoj planskih premisa. Za svaki plan su ključne određene premise na kojima će se on zasnivati. U ovoj etapi se dobio odgovor na pitanje u kojoj će eksternoj i internoj okolini djelovati naši planovi.
4. Identificiranje alternativa. Potrebno je istražiti sve načine koji nam omogućuju ostvarenje postavljenih ciljeva te izabrati one koji najviše obećavaju.
5. Evaluacija alternativa. Mora sse provesti vrednovanje svake alternative, dajući prednost onoj koja će dati najbolje šanse za ostvarenje ciljeva uz najniže troškove i najviše profite.
6. Izbor alternativa. Selekcija konkretnih pravaca akcije pri kojoj se gledaju kriterij ekonomičnosti, kriterij minimalnog rizika, kriterij minimalnog faktora i kriterij elastičnosti.
7. Formuliranje izvedenih planova. Ostvarenje plana akcija poduzeća zahtijeva nastanak niza podupirućih planova poput plana poboljšanja postojećih prozvoda, plana obuke novih kadrova, plana promocije i sl.
8. Izrada budžeta. Budžet je središnji planski dokumentt koji se koristi kao sredstvo kontrole tekućih performansi te predstavlja mogućnost korištenja performansi iz prošlosti kao orijentir za budućnost. Njegova izrada potiče veću angažiranost usmjerenu prema boljoj poslovnoj uspješnosti poduzeća.

2.4. Razine planiranja

Planiranje definira akcije koje treba poduzeti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije u određenom vremenskom razdoblju. Kvalitetno planiranje uvelike pridonosi organizacijskom uspjehu a odvija se na više razina menadžmenta. Svakoj razini odgovara poseban tip menadžerskog planiranja.

Tako vrhovnoj razini menadžmenta pripada strateško planiranje, srednjoj razini menadžmenta taktičko, a razini najnižeg menadžmenta operativno planiranje.



Slika 2: Razine planiranja

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006., str.88.

Strateška razina planiranja je strogo eksterno orijentirana te obuhvaća analiziranje okoline i njenih konkurenata. Također definira skup akcija i resursa potrebnih za razvoj i opstanak poduzeća.

Da bi se ostvarili ciljevi poduzeća, njegovi pojedini organizacijski dijelovi obavljaju zadane aktivnosti. Taktička razina planiranja definira upravo doprinos tih nižih funkcijskih jedinica unutar poduzeća.

Operativna razina planiranja usmjerena je na rutinske zadatke poput planiranja isporuke, potreba u ljudskim resursima i sl., što je karakteristično za najnižu razinu menadžmenta.

Svaka od navedenih razina planiranja od iznimne je važnosti za uspješno poslovanje organizacije, međutim nijedna ne može samostalno funkcionirati bez povratne veze s preostale dvije razine.

2.5. Tipovi planiranja

Tri najpopularnija tipa planiranja su:

- Jednokratni planovi
- Trajni planovi

- Kontingencijski planovi

Jednokratni planovi sastavljaju se kako bi se ostvarili oni ciljevi za koje nije vjerojatno da će ponoviti u budućnosti.

Razlikuju se dva tipa tih planova:

1. programi,

2. projekti.

Program označava provedbu jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veći pothvat, potpomognut s jednim ili više projekata. Primjer jednog takvog programa bilo bi otvaranje nove tvornice.

Projekt se odnosi na set planova za ostvarenje jednokratnog cilja s tim da često predstavlja dio nekog programa. Uglavnom ukazuje na neki konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku kako bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća. Projekt je manji po kompleksnosti i području obuhvata od programa i kraćeg je vremenskog horizonta. Najčešće se pojavljuje u području marketinga te istraživanja i razvoja.

Trajni planovi odnose se na planiranje onih aktivnosti u poduzeću koje se često ponavljaju, čime se proces donošenja odluka pretvara u jedan rutinski proces kojim se olakšava vođenje poslovanja.

Razlikuju se tri tipa trajnih planova:

1. Politike
2. Pravila
3. Pocedure

Politike označavaju unaprijed zauzete stavove vezane za pitanja o poslovnim aktivnostima poduzeća koja utječu na njegovo poslovanje i razvoj. Politikama se preciziraju principi i načela po kojima će se usmjeravati akcije na putu do ostvarenja ciljeva poduzeća. Definiraju se za sva bitna područja poslovanja poput marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja,... Postoje tri aspekta klasifikacije politike poduzeća:

- Organizacijska razina (opća politika i politika organizacijskih jedinica)

- Vremenski raspored (dugoročne politike i kratkoročne politike)
- Predmet obuhvata (odnosi se na pojedine poslovne funkcije unutar poduzeća)

Pravila su posebni zahtjevi koji se donose za one slučajeve kada se ne želi da se zaposlenici koriste slobodom odlučivanja. Nalaze se i u politikama i u procedurama.

Procedure su organizacijski propisi kojima se detaljno utvrđuje način izvršavanja budućih akcija. Izrađuje se kako za poduzeće kao cjelinu, tako i za njegove uže organizacijske jedinice.

Kontingencijski planovi definiraju akcije i ponašanja koja će se poduzeti u slučajevima opasnosti ili zapreka. Naime, ti planovi omogućuju određenu dozu pripremljenosti menadžera i njihova poduzeća kada se nađu u situacijama koje se ne mogu kontrolirati. Pri tom se identificiraju nepredvidivi faktori poput recesije, inflacije, tehnološkog razvoja ili sigurnosnih slučajeva.

Proces kontingencijskog planiranja provodi se kroz četiri točke akcija:

- Točka akcije 1 odnosi se na razvoj temeljnih planova i razmatranje kontingencijskih događaja poput recesije, inflacije i dr.
- Točka akcije 2 pruža uvid u izrađene planove te u formalno identificirane kontingencijske događaje.
- U točki akcije 3 menadžeri specificiraju indikatore za kontingencijske događaje i razvijaju scenarije za svaki mogući događaj.
  U međuetapi provodi se nadzor indikatora.
- Točka akcije 4 zasniva se na uspješnom provođenju kontingencijskog plana.

2.6. Strateško planiranje

Strateško planiranje predstavlja proces izrade plana za olakšanje poslovanja poduzeća, uzimajući u obzir uvjete koji se nameću iz okoline.

Provodi se kroz četiri etape:

- Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije
- Generiranje alternativnih strategija

- Selekcija generiranih strategija
- Razvoj strateškog plana

2.6.1. Analiza okoline

Okolina poduzeća predstavlja set svih eksternih i internih faktora koji imaju bitnog utjecaja na sadašnji i budući put poduzeća u ostvarenju ciljeva. Osnovna svrha analize okoline je upoznavanje same okoline, što menadžmentu omogućuje da predvidi utjecaj određenog faktora na poduzeće. Pri tome ti utjecaji mogu biti pozitivni (prilike/snage) ili negativni (prijetnje/slabosti). Zadatak menadžmenta se ogleda u neprestanom motrenju promjenjive okoline, kojim se osigurava podloga za izbor adekvatne strategije. Svakako najpoznatija analiza okoline je SWOT analiza koja definira snage i slabosti koje se javljaju unutar poduzeća te prilike i prijetnje iz okoline.

Umrežavanjem ključnih poruka koje se nalaze u poslovnoj i unutarnjoj okolini organizacije, odnosno utvrđivanjem strateških prilika i prijetnji koje se javljaju u poslovnoj okolini te vlastitih (unutarnjih) strateških snaga i slabosti, ova analiza postavlja temelj kvalitetnom donošenju važnih strateških odluka, poput definiranja misije i vizije poduzeća, budućih ciljeva te strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi.[5]

Ona obiježja koja organizaciju izdvajaju od drugih, sličnih organizacija, a u koje spadaju resursi (sredstva) koja joj stoje na raspolaganju, te njezina organizacijska struktura i kultura, spadaju u tzv. internu (unutarnju) okolinu.[6] Interna okolina je u potpunosti pod utjecajem poduzeća, a kao neke od najčešćih snaga poduzeća javljaju se jasna starteška vizija, obrazovanost i stručnost kadra, visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti, kvaliteta proizvoda ili usluga itd. Slabosti se odnose na nepostojanje prethodno navedenih komponenti. Eksterna okolina odnosi se pak na one komponente na koje poduzeće ne može utjecati. Prilike mogu biti porast potražnje za proizvodom/uslugom, trendovi u svijetu, nove tehnološke mogućnosti i sl. Dok se prijetnje ogledaju u padu potražnje za proizvodima, pojavi novih konkurenata, povećanju poreza,...

[5] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009.): Menadžment: Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.43.
[6] Alfirević, N., Pavić, I., Matić, I. (2007.): Menadžment: Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.16.-17.

Analizom internih prednosti (eng.S-strenghts) i prijetnji (eng.W-weakness) i eksternih prilika (eng.O-opportunities) i prijetnji (eng.T-treats) te njihovim različitim kombinacijama formiraju se četiri alternativne strategije.

	Interne prednosti (S)	Interne slabosti (W)
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

Slika 3: SWOT matrica za analiziranje strategije

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006., str.120.

- WT strategija usmjerena je na minimiziranje i prijetnji iz okoline poduzeća i unutarnjih slabosti. Radi se o obrambenoj strategiji s kojom poduzeće nastoji izbjeći svoju likvidaciju. Usmjeren je prvenstveno na otklanjanje internih slabosti s kojima je organizacija suočena.
- WO strategija nastoji prevladati postojeće slabosti kako bi mogla iskoristiti povoljne prilike u eksternoj okolini.
- ST startegija prikazuje kombinaciju vlastitih prednosti poduzeća i prijetnji koje se javljaju u okolini. U ovom slučaju potrebno je maksimalno iskoristiti interne snage u „borbi“ s prijetnjama (primjerice konkurentima).
- Svakako najpovoljniju situaciju prikazuje SO strategija, u kojoj je poduzeće jako i ima dobru podlogu u povoljnom okruženju. Organizacija, s obzirom na pogodne i unutarnje i vanjske uvjete, teži preuzimanju statusa lidera na tržištu. Cilj svakog poduzeća je dostići ovaj položaj. Međutim i najbolja poduzeća se moraju kontinuirano razvijati kako bi afirmirala svoj status.

Swot analiza daje uvid u trenutačnu situaciju na tržištu te postavlja temelj za definiranje misije, vizije i ciljeva poduzeća.

2.6.2. Vizija, misija i ciljevi

U kontekstu menadžmenta vizija označuje sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna.[7] Ona nudi odgovor na pitanje čemu poduzeće teži u budućnosti te ima ulogu usmjeravanja i motivacije zaposlenih. Vizija treba biti jasna, ostvariva i inspirativna. Njen cilj je privući pozornost svih interesnih skupina, a ukoliko njeno postizanje svojom atraktivnošću predstavlja izazov za organizaciju ljudi će uložiti i više energije u njeno ostvarenje. Pri tom treba naglasiti važnost pojma 'zajedničke vizije', koja označava uključenost svih zaposlenih a ne samo onih na vodećim pozicijama. Tako definiranom vizijom postiže se osjećaj uključenosti svih djelatnika, kojima će to biti motiv u njenoj realizaciji.

Misija predstavlja razlog postojanja samog poduzeća. Taj razlog varira od poduzeća do poduzeća, i tako dok za jedne on predstavlja mogućnost veće zarade za druge pak označava zadovoljavanje interesnih skupina. Misija izražava osnovnu zadaću poduzeća, njegove vrijednosti i aspiracije. Prethodno definiranu misiju potrebno je povremeno preispitati sukladno brzorastućim promjenama na tržištu s kojima se poduzeće susreće.

Ciljevi poduzeća predstavljaju konačni rezultat planiranih aktivnosti čitave organizacije. Dva osnovna cilja svake organizacije svakako su opstanak i razvoj. Hijerarhiju ciljeva čini redoslijed po rangu, s tim da ciljevi poduzeća trebaju biti podržani ciljevima nižega ranga. Rijetko kada se neki cilj može promatrati kao odvojen budući da su međusobno uvjetovani. Na vrhu hijerahijske piramide nalazi se svrha, iza koje slijedi misija iz koje se potom izvode ciljevi poduzeća. Ti ciljevi se zatim raščlanjuju na područja ključnih rezultata po nižim organizacijskim jedinicama sve do pojedinca.

Najpoznatiji kriteriji (SMART kriteriji) kojih se menadžeri moraju pridržavati prilikom postavljanja ciljeva odnose se na:

- Njihovu specifičnost (eng.Specific) – dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi postići
- Mjerljivost (eng. Measurable) – svaki postavljeni cilj treba biti mjerljiv u čemu pomaže postojanje određenosti
- Orijentiranost na akciju (eng. Action-Oriented) – odnosi se na korištenje iskaza koji imaju glagole akcije

[7] Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.121.

- Realističnost (eng. Realistic) – dobri ciljevi trebaju biti dostižni i ostvarivi
- Vremenski ograničeni (eng. Time-Limited) – prilikom postavljanja ciljeva treba definirati vremenski rok za ostvarenje istih

3. PLANIRANJE U PODUZEĆU VIRO TVORNICA ŠEĆERA d.d

3.1. Opći podaci

Viro tvornica šećera d.d. najmlađa je šećerana, a stalna ulaganja u opremu i tehnologiju osigurala su joj titulu i najmodernije tvornice šećera u Republici Hrvatskoj. Tvornica je registrirana u sektoru C – prerađivačka industrija, a osnovna djelatnost obuhvaća proizvodnju bijelog i pasteriziranog šećera. Proizvodni pogon tvrtke nalazi se na području Virovitičko-podravske županije. Viro djeluje kao društveno odgovorna tvrtka koja potpomaže u zaštiti okoliša, educira kooperante i zaposlenike te daje poticaje i donacije raznim kulturnim, sportskim i obrazovnim ustanovama i društvima. Iznimnu pažnju tvrtka posvećuje kvaliteti proizvoda,a može se pohvaliti nizom osvojenih nagrada tijekom duge tradicije poslovanja.

Opći podaci:

Naziv poduzeća: Viro tvornica šećera d.d.
Sjedište: Ulica grada Vukovara 269, Zagreb
Datum osnivanja: 23.srpnja 2002.
OIB: 04525204420
Osnovna djelatnost: 10.81. Proizvodnja šećera (NKD 2007)

3.2. Povijesni razvoj

Tvornica šećera u Virovitici najmlađa je šećerana u Hrvatskoj.

Gradnja tvornice započela je 1976. godine na temelju tehnološkog projekta njemačke tvrtke „BMA“, a u probnu proizvodnju puštena je 1980. godine. Od 1984. godine do 1991. godine tvornica posluje u sastavu PIK-a Virovitica, a prestankom njegova rada ponovno postaje samostalni poslovni subjekt.

Tijekom poslovanja tvornica se susretala s brojim problemima. Teška ekonomska situacija u kojoj se tvornica našla uzrokovala je drastčan pad cijene šećera čime je bila ugrožena čitava

domaća proizvodnja. Također, zabilježen je veliki uvoz te nedostatak sirovina što je dodatno ugrozilo oslabljene hrvatske šećerane.

1998. godine tvornicu je kupila osječka tvrtka Novalić, nakon čega je preuzima nizozemska tvrtka Cosun. Naime, samo godinu dana kasnije tvornica odlazi u stečaj. Nakon restrukturiranja tvornice, tvrtke EOS-Z d.o.o. i Robić d.o.o. kupuju svu imovinu Tvornice šećera Virovitica te oan nastavlja s radom.

Viro je započeo s radom 5.rujna 2002. godine, a danas predstavlja jednog od najvećih izvoznika u domaćoj prehrambenoj industriji.

3.3. Vlasnička struktura

2002. godine Viro tvornicu šećera osnivaju tvrtke EOS-Z d.o.o s 51% i Robić d.o.o. s 49% udjela kao društvo s ograničenom odgovornošću. Nakon promjena u vlasničkoj strukturi taj omjer danas iznosi 36,64% za tvrtku EOS-Z d.o.o., 30,01% za tvrtku Robić d.o.o. te 33,35% udjela za male dioničare. 2005. godine Viro poprima oblik dioničkog društva odlukom skupštine.

Članovi Uprave društva Viro tvornica šećera d.d. su:

- Željko Zadro, predsjednik Uprave
- Darko Krstić, član Uprave
- Ivo Rešić, član Uprave

Nadzorni odbor čine:

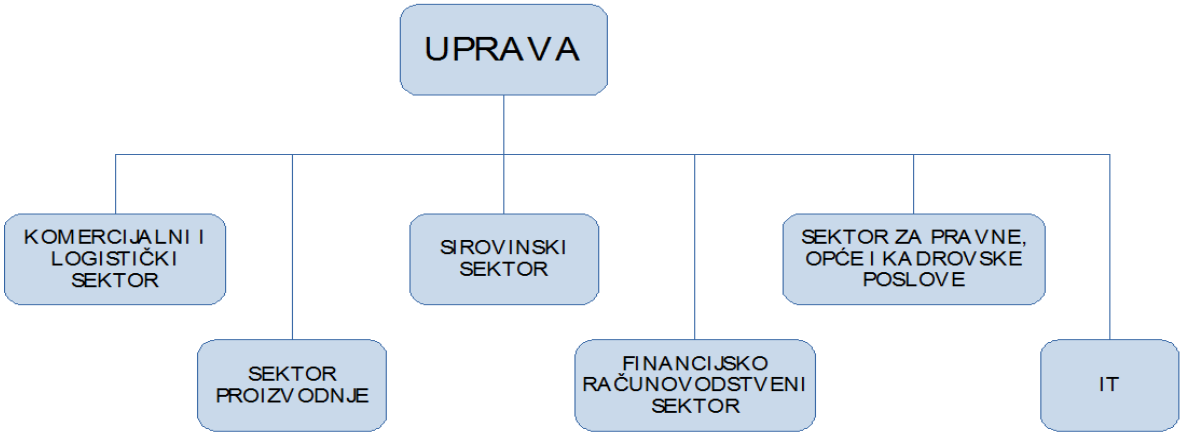
- Marinko Zadro, predsjednik Nadzornog odbora
- Svetlana Zadro, članica Nadzornog odbora
- Boris Šimunović, član Nadzornog odbora
- Ivan Mišetić, član Nadzornog odbora
- Krešimir Mostovac, član Nadzornog odbora

3.4. Organizacijska struktura i zaposlenici

Organizacija Vira je hijerarhijskog oblika.

Na čelu organizacijske strukture nalazi se Uprava društva, koja se sastoji od predsjednika Uprave i njenih članova. Nadzorni odbor, sa svojim predsjednikom i članovima, pomaže Upravi pri donošenju strateških odluka. Uprava usko surađuje sa nizom odjela koji joj stoje na raspolaganju za pružanje podrške. Svaki odjel ima svoga voditelja koji kontolira zaposlenike i aktivnosti te upravlja različitim službama koje čine njegov sektor.

Organizacijske cjeline koje čine ovu strukturu su komercijalni i logistički sektor, sektor proizvodnje, sirovinski sektor, financijsko računovodstveni sektor, sektor za pravne, opće i kadrovske poslove i IT.



Slika 4: Organizacijska struktura Viro tvornice šećera d.d.

Izvor: Izradio autor prema internim podacima Viro tvornica šećera d.d.

Organizacijska struktura tvrtke broji 181 radnika i u njoj se mogu naći gotovo svi oblici stručne spreme.

Tablica 1: Prikaz kvalifikacijske strukture zaposlenih na dan 31.12.2016.

Kvalifikacijska struktura	Stanje na dan 31.12.2016.
VSS	37
VŠS	6
VKV	0
SSS	111
KV	13
PKV	2
NSS	0
NKV	12
UKUPNO:	**181**

Izvor: Izradio autor prema podacima godišnjeg financijskog izvješća Viro tvornice šećera d.d. za 2016. godinu

Većina radnika je zaposlena na neodređeno vrijeme, a kada se javi povećana potreba zapošljavaju se i dodatni radnici na određeno vrijeme. Najveći dio radnika radi u samoj tvornici, a neki zaposlenici Sirovinskog sektora posao obavljaju na terenu, obilazeći kooperante i depoe. Prilikom zapošljavanja tvrtka daje prednost lokalnom stanovništvu, osim u slučajevima nedostatka radnika željenih kvalifikacija na području Virovitice i njene okolice.

3.5. Djelatnost

Osnovna djelatnost poslovanja, NKD oznake 10.81. je proizvodnja šećera.

Tvrtka je također registrirana za slijedeće djelatnosti[8]:

- 01.1 – Uzgoj usjeva, vrtnoga i ukrasnog bilja
- 15.8 – Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda
- 26.5 – Proizvodnja cementa, vapna i gipsa (sadre)

[8] Fininfo: Detaljno o poduzeću, raspoloživo na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/viro-tvornica-secera/Detaljno/40810

- 28.5 – Obrada i privlačenje metala; opći i mehanički radovi
- 40.10 – Proizvodnja i distribucija električne energije
- 74.30 – Tehničko ispitivanje i analiza
- 01.4 – Uslužne djelatnosti u biljnoj proizvodnji i stočarstvu, osim veterinarskih usluga, uređenje i održavanje krajolika
- 74.14.0 – Savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem

Proizvodni asortiman tvrtke sastoji se od:

- Bijelog šećera
- Pasteriziranog tekućeg šećera
- Melase
- Suhog briketiranog repinog rezanca

Konzumni bijeli i smeđi šećer te šećer u kocki svoju primjenu ponajviše nalaze u kućanstvu. Pasterizirani tekući šećer novi je proizvod te se on uglavnom koristi u industriji bezalkoholnih pića. Kako bi se maksimalno iskoristila šećerna repa proizvode se suhi briketirani repin rezanac te melasa.[9]

Osim brojnih suradnji s domaćim poslovnim subjektima, Viro se može pohvaliti i iznimno velikim izvozom na tržišta Europske unije. Čak 90% proizvodnje šećera iz šećerne repe tvrtka plasira na inozemno tržište. Samim tim, djelatnost Viro tvornice predstavlja bitnu kariku u jačanju domaćeg gospodarstva. Isto tako, zapošljavanjem lokalnog stanovništva Viro doprinosi svojoj zajednici. Glavni cilj promatranog poduzeća je upravo aktivno sudjelovanje u razvoju hrvatskog gospodarstva, nudeći visoko kvalitetan proizvod te njegujući dobre odnose s kupcima,dobavljačima i partnerima te naposljetku zaposlenicima koji su temelj uspješnog poslovanja.

3.6. Planiranje kroz analizu okoline

S ciljem olakšanja izbora i provedbe adekvatne strategije, svako poduzeće nastoji utvrditi faktore koji utječu na razvoj njegova poslovanja. Budući da je tržište suočeno sa sve ubrzanijim procesom prilagodbe kao odgovorom na mnogobrojne promjene uvjeta okoline, od iznimne važnosti je da je organizacija svjesna svoga položaja na tržištu te ograničenja koja joj

[9] Ja trgovac – Profil kompanije: Viro tvornica šećera d.d., raspoloživo na https://www.jatrgovac.com/2016/01/profil-kompanije-viro-tvornica-secera-d-d/

se nameću. Također, bitan je i utjecaj interesnih grupa te njegovanje odnosa s istima, nastojeći kroz poslovanje ispuniti njihova očekivanja i postići odnose koji će biti na obostrano zadovoljstvo i korist.

3.6.1. Okolina

Okolina poduzeća sastoji se od brojnih internih i eksternih stakeholdera koji izravno utječu na poslovanje poduzeća. Da bi poduzeće opstalo bitno je njegovati odnose s interesnim grupama i zadobiti njihovo povjerenje i odanost.

Interni stakeholderi su:

- Zaposlenici
- Vlasnici dionica
- Upravni odbori

Eksterni stakeholderi su:

- Dioničari
- Dobavljači
- Kupci
- Konkurenti
- Kreditori

Svaki od njih ima očekivanja od poduzeća u ostvarivanju svojih interesa te zbog toga nastoje utjecati na izbor strategije poduzeća. I dok će se očekivanja zaposlenih ogledati primjerice u plaći, beneficijama i sigurnosti posla, dobavljači od poduzeća očekuju pravovremenu isplatu, pouzdanu i brzu isporuku te kvalitetan i cjenovno prihvatljiv proizvod.

Glavni domaći konkurent tvornici šećera Viro d.d svakako je Tvornica šećera Osijek d.o.o., osnovana 1905. godine u Osijeku. Unatoč velikim pretrpljenim štetama nastalim tijekom Domovinskog rata, tvornica je zahvaljujući novim investicijama u 2013. godini zabilježila prihode od preko 570 milijuna kuna.

Drugi važan konkurent je tvornica Sladorana d.o.o. iz Županje koja se bavi preradom šećerne repe, proizvodnjom i preradom šećera, rezanaca šećerne repe i melase i dr. Njen kapacitet prerade šećerne repe podignut je sa početnih 1.350 tona po danu na današnjih 7.000 tona po danu i tako 2013. godine Sladorana ostvaruje godišnje prihode od 474 milijuna kuna.

Tablica 2: Pregled konkurenata u Hrvatskoj prema ukupnom prihodu u 2013. godini

Naziv poduzeća	Udio u djelatnosti
Viro tvornica šećera d.d.	38,1 %
Tvornica šećera Osijek d.o.o.	33,8 %
Sladorana d.o.o.	28,1 %

Izvor: Izradio autor prema internim podacima Viro tvornica šećera d.d.

Od inozemne konkurencije ističu se:

- Agran iz Austrije
- MK Grupa iz Srbije
- Pfeifer & langen iz Njemačke
- Studen-Agrana Rafinerija šećera d.o.o iz Bosne i Hercegovine

Kada pak govorimo o kupcima, treba istaknuti da Viro primjenjuje dva kanala distribucije svoga proizvoda: izravnu i neizravnu prodaju.

Pri tom se od domaćih kupaca ističu:

- Konzum
- Agrokor
- Kraš Zagreb

Putem trgovačke mreže Konzum Viro šećer kupuju i Podravka, Vindija, Cedevita.

Najveća izvozna tržišta su Njemačka, Italija, Mađarska, Slovenija te Bosna i Hercegovina. Među njima se ističu:

- Cerere iz Italije
- Bim trade d.o.o. iz Slovenije
- Elma Zrt iz Mađarske

Tvrtka je 2014. godine s ključnim dobavljačima ostvarila promet od 747.414.440 kuna. Najveći dobavljač je Coop Cristal Union, tvrtka sa sjedištem u Francuskoj, s kojom je ostvaren promet od 73.311.585 kuna. Slijede Sladorana d.o.o., Carinarnica Split, ED&F MAN SUCRE SARL i Met Croatia Energy Trade d.o.o.

Među ostalima izdvajaju se Primex Consulting KFT, Agrokor trgovina d.d., Romić Promet d.o.o., Belje d.d. i dr.

U nastavku slijedi prikaz ključnih dobavljača i njihova udjela u ukupno ostvarenom prometu s dobavljačima zaključno s 31.12.2014.

Tablica 3: Ostvareni promet s dobavljačima u 2014. godini

Naziv dobavljača	**Ostvareni promet u 2014. (kn)**	**Udio**
COOP CRISTAL UNION	73.311.585	9,81%
SLADORANA d.o.o.	67.639.755	9,05%
CARINARNICA SPLIT	51.489.426	6,89%
ED&F MAN SUCRE SARL	50.652.244	6,78%
MET CROATIA ENERGY TRADE d.o.o.	34.233.874	4,58%
OSTALI	470.087.556	62,9%
UKUPNO:	**747.414.440**	**100%**

Izvor: Izradio autor prema internim podacima Viro tvornica šećera d.d.

Od iznimne važnosti je dotaknuti se najvažnijih internih stakeholdera svakog poduzeća, pa tako i Viro tvornice šećera, a to su svakako zaposlenici. Tvrtka je svjesna njihova utjecaja i važnosti u uspješnosti samoga poslovanja, te mora kontinuirano voditi brigu o njihovom zadovoljstvu. Zadovoljstvo kupaca ogleda se u plaći, odnosima s nadređenima i uvjetima rada.

Govoreći o interesnim skupinama i ostalim zainteresiranima, dotaknuti ćemo se i misije i vizije promatranog poduzeća.

Viro tvornica šećera je vodeći hrvatski proizvođač šećera i jedan od najvećih izvoznika u prehrambenoj industriji. Njena misija je da proizvodnjom šećera ostvari profit i poveća kapital svojih vlasnika. Visokokvalitetan proizvod svojom kakvoćom i cijenom zadovoljava potrebe kupaca, dok tvrtka osigurava potrebe svog najvrijednijeg kapitala – zaposlenika! Brojna ulaganja u opremu i tehnologiju učinila su Viro najmodernijom tvornicom šećera u Republici Hrvatskoj i značajnim akterom jačanja hrvatskog gospodarstva.

Tvrtka želi da interesne skupine prepoznaju u njoj pouzdanog partnera, koji posluje na načelima održivog razvoja. Cilj je zadovoljiti vlasnike, kupce, zaposlenike, dobavljače i ostale te opravdati njihovo povjerenje prvoklasnom uslugom i kvalitetnim proizvodom. Vizija Viro tvornice šećera je aktivno sudjelovati u razvoju hrvatskog gospodarstva tako što će osigurati solidne temelje za budućnost.

3.6.2. SWOT analiza

Analiza okruženja daje poduzeću uvid u interne i eksterne čimbenike koji imaju značajan utjecaj na njegovo poslovanje. Radi stjecanja konkurentske prednosti na tržištu bitna je svijest poduzeća o snagama kojima raspolaže. Isto tako, važno je spoznati koje su to slabosti koje koče daljnji razvoj poduzeća kako bi se moglo poraditi na njima. U vanjskoj okolini organizacija se može susresti sa pozitivnim i negativnim faktorima, a to su prilike i prijetnje.

Tvrtka Viro tvornica šećera svoje konkurentske prednosti i nedostatke vidi na slijedeći način:

S - snage	W - slabosti
o Dugogodišnje iskustvo i dobri odnosi s poljoprivrednim proizvođačima o Kvalitetan proizvod o Partnerski odnosi s proizvođačima repe u smislu osiguranja repromaterijala o Prepoznatljivost na tržištu	o Neiskorišteni proizvodni kapaciteti uslijed kvotnih ograničenja EU i nepovoljne raspodjele kvote na razini RH o Visoki troškovi provođenja samostalnih investicija u novu opremu i tehnologiju o Visoki transportni troškovi o Zastarjela pojedina proizvodna postrojenja
O – prilike	**T - prijetnje**
o Povoljan okvir nacionalne politike proizvođačima šećerne repe; financiranje od EU fondova o Mogućnost djelomičnog ugovaranja proizvodnje šećerne repe i šećera izvan RH kao uslužne proizvodnje o Otvaranje novih tržišta	o Zamjena šećerne repe u plodoredu od strane proizvođača s profitabilnijim kulturama koje zahtijevaju manje investicija o Negativan utjecaj klimatskih promjena na kvalitetu i urod sirovine

Slika 5: SWOT analiza Viro tvornice šećera d.d.

Izvor: Izradio autor prema internim podacima Viro tvornica šećera d.d.

Ključne snage su dugogodišnje iskustvo i tradicija poslovanja, visokokvalitetna sirovina, posjedovanje brojnih certifikata i nagrada koje govore u prilog kvaliteti proizvoda. Od slabosti ističu se neiskorišteni proizvodni kapaciteti uslijed kvotnih ograničenja EU i nepovoljne raspodjele kvote na razini RH, visoki troškovi provođenja samostalnih investicija u novu opremu i tehnologiju koja je uvjet za konkurentski rast na domaćem i inozemnom tržištu. Slabost se očituje i u visokoj prosječnoj udaljenosti proizvođaća šećerne repe od pogona tvrtke što rezultira visokim troškovima transporta. Tvrtka prilike na tržištu vidi u sufinanciranjima od EU fondova i drugih izvora, mogućnosti djelomičnog ugovaranja proizvodnje izvan RH odnosno po nižim cijenama te mogućnost izlaska na tržište Bliskog

Istoka. Prijetnje se javljaju u vidu jačanja konkurencije koje rade s kulturama koje zahtijevaju manje investicija i manje su izložene riziku. Negativan utjecaj također imaju klimatske promjene, poput suša i poplava, koje ostavljaju trag na kvaliteti osnovne sirovine.

3.7. Financijski podaci

Tablica 4: Prihodi, rashodi i dobitak/gubitak za 2015. i 2016. godinu

	2015.godina	**2016.godina**
Prihodi	932.674.700	714.334.977
Rashodi	939.223.160.	677.102.834
Dobit/Gubitak	-6.548.460	37.232.143

Izvor: Izradio autor prema Financijskim izvješćima Viro tvornica šećera d.d. (raspoloživo na www.secerana.hr)

Iz tablice vidimo kako je Viro tvornica šećera d.d. u 2016. godini imala prihode u iznosu 714.334.977 kuna i rashode u iznosu 677.102.834 kuna te je ostvarila dobit u iznosu 37.232.143 kuna. Vidimo da se prihod smanjio u odnosu na prethodnu godinu i to za više od 200 milijuna kuna, ali se gubitak od nešto više od 6,5 milijuna kuna koliko je iznosio u 2015.godini pretvorio u dobitak od 37,23 milijuna kuna na kraju 2016.godine. Uočen je rast troškova materijala, dok su troškovi amortizacije smanjeni zbog prestanka amortizacije opreme koja je u cijelosti amortizirana. Racionalizacijom poslovanja ostvaren je iznimno dobar rezultat na kraju 2016. godine koji će se nastojati ostvariti i u budućnosti.

Tablica 5: Aktiva tvrtke Viro tvornica šećera d.d.

AKTIVA PODUZEĆA	**2015.godina**	**2016.godina**
Nematerijalna imovina	86.315	136.740
Materijalna imovina	168.306.215	179.990.028
Dugoročna financijska imovina	597.408.629	569.147.129
Zalihe	179.521.872	434.941.674
Kratkoročna potraživanja	204.219.640	184.412.623
Kratkotrajna financijska imovina	45.095.292	26.687.789

AKTIVA PODUZEĆA	2015.godina	2016.godina
Novac na računu i u blagajni	7.002.279	22.411.336
UKUPNO AKTIVA	**1.201.640.242**	**1.417.727.319**

Izvor: Izradio autor prema Financijskim izvješćima Viro tvornica šećera d.d. (raspoloživo na www.secerana.hr)

Iz tablice je vidljivo da poduzeće bilježi porast u gotovo svim stavkama aktive. Ukupna aktiva na kraju 2016. godine iznosi 1.417.727.319 kuna, što je za 216 milijuna kuna veći iznos od onoga iz prethodne 2015. godine.

Poduzeće dosta investicija ulaže u tehnologiju, održavanje postrojenja, objekte i transportna sredstva. Na taj način je u 2016. godini poduzeće uložilo preko 7 milijuna kuna. Zemljišta i šume na kraju 2016.godine vrijede 5.548.592 kuna, građevinski objekti 68.340.805, a postrojenja i oprema vrijede nešto više od 66 milijuna kuna.

Tablica 6: Pasiva tvrtke Viro tvornica šećera d.d.

PASIVA PODUZEĆA	2015.godina	2016.godina
Temeljni kapital	249.600.060	249.600.060
Kapitalne rezerve	10.368.101	10.368.101
Rezerve iz dobiti	56.346.673	56.346.673
Revalorizacijske rezerve	0	0
Zadržana dobit	318.901.121	312.352.661
Dobit/gubitak	-6.548.460	37.232.143
Dugoročne obveze	305.499.913	229.589.347
Kratkoročne obveze	274.543.567	527.558.401
UKUPNA PASIVA	**1.208.710.975**	**1.423.047.386**

Izvor: Izradio autor prema Financijskim izvješćima Viro tvornica šećera d.d. (raspoloživo na www.secerana.hr)

Prethodna tablica pruža nam uvid u pasivu poduzeća 2015. i 2016. godine. 37,07% je udio kratkoročnih obveza u pasivi u 2016. godini, od čega najveći dio otpada na obveze prema dobavljačima (22,04%), obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama (7,11%) i ostale kratkoročne obveze (4,90%). Udio dugoročnih obveza u pasivi se smanjio sa 25,26% u 2015. na 16,13% u 2016.godini.

3.8. Investicije i projekti

Viro tvornica šećera u svom poslovanju služi se strategijom rasta kroz koju nastoji povećati obujam proizvodnje. Diversifikacijom proizvodnog programa tvrtka pristupa novim tržištima i novim segmentima kupaca.

Od velike važnosti za uspješnost poslovanja su kontinuirana ulaganja kojima se olakšava sam proces proizvodnje i pospješuje rast i razvoj poduzeća. Vito tvornica šećera je u posljednjih nekoliko godina znatno ulagala u razne projekte sa svrhom moderniziranja proizvodne opreme. Uložene investicije provedene su nizom ostvarenih projekata čiji je cilj pratiti zahtjeve tržišta i sukladno s tim povećati konkurentnost na domaćem i inozemnom tržištu.

Projekt se sastoji od nekoliko podprojekata od kojih svaki ima specifični cilj. Neki od već provedenih projekata su:

- Ventilacija prostora laboratorija i komandnih soba
- Opremanje pogona za hlađenje peletiranog repnog rezanca
- Opremanje bunkera za prešani rezanac
- Opremanje pogona za pranje repe i separaciju korjenčića
- Nabava cisterne za prijevoz rinfuznog šećera
- Nabava utovarivača
- Nabava opreme za peletiranje

I dok primjerice opremanje pogona za pranje repe i separaciju korjenčića repe ima za cilj minimiziranje gubitaka repinih ulomaka te smanjenje potrošnje električne energije, nabavom cisterne i utovarivača želi se postići veća produktivnost i brže obavljanje poslova.

Svrha svakog projekta je povećanje konkurentnosti kroz kontinuirana ulaganja i obnavljanja opreme, čime se postižu pozitivni rezultati poput nižih troškova proizvodnje i konkurentnije cijene proizvoda. Korištenjem učinkovitije i modernije poljoprivredne mehanizacije ostvaruju se značajne uštede u vidu manjih troškova nabave njegovih rezervnih dijelova te troškova njihova održavanja i servisiranja, kao i ušteda u potrošnji vode i goriva. Time se također povećava sigurnost zaposlenika, energetske učinkovitosti i očuvanja okoliša. Kao što je već rečeno, jedna od temeljnih vrijednosti tvrtke je društvena odgovornost te je ona implementirala ISO 50001 sustav upravljanja energetskom učinkovitošću. U svrhu zaštite

okoliša provedena je rekonstrukcija postojećeg filtra i cjevovoda. Također, šećerana posjeduje vlastiti uređaj za pročišćavanje otpadnih voda – onih vlastitih, ali i otpadnih voda grada Virovitice. Recikliranjem vode korištene u prethodnim fazama proizvodnje Viro smanjuje količinu upotrebe svježe vode te i na taj način ostvaruje znatne uštede.

U 2016.godini više od 90% udjela investicijskih ulaganja odlazi na ulaganja u tehnologiju, objekte te na transportna sredstva.

Dakako, valja spomenuti i važnu ulogu projektnog tima, koji znanjima, vještinama i iskustvom svojih članova ostvaruje rezultate provedbom pojedinih projekata. Projektni tim Viro tvornice šećera čine Danijel Pušić – voditelj projekta, Kornelija Eljuga, Zlatko Šutalo, Denis Balaž, Goran Đurasević i Vlado Vidak. Svaki od njih posjeduje određene kompetencije, obrazovanje i radno iskustvo prema kojima im se dodjeljuje provedba nekog projekta. Da bi projektni tim što uspješnije funkcionirao potrebno je svakome dodijeliti specifične zadatke te utvrditi potrebe njegovih članovima i sukladno njima ih motivirati. Tvrtka je svjesna važnosti radne snage i njenog doprinosa uspjehu poslovanja. Zato poduzeće potiče na razvoj vještina stalnim edukacijama zaposlenih na terenu što pokazuje dobre rezultate. Cilj je ulagati u ljudski potencijal jer se bez njega ne mogu ostvariti ni ciljevi poduzeća.

3.9. Planovi za budućnost

Tijekom 2016. godine tvrtka je ostvarila mogućnost sufinanciranja iz programa ruralnog razvoja što je omogućilo početak nove investicije – gradnju novog silosa.

Plan za 2017. godinu ogleda se u nastavku povećanja energetske učinkovitosti postrojenja te u daljnja ulaganja u pojedine dijelove pogona. Nadalje, plan obuhvaća i pripremu za poslovanje šećerane nakon ukidanja proizvodnih kvota u EU od 1.listopada 2017.godine, kada se očekuje jačanje konkurencije na europskom tržištu. Radi ušteda i racionalizacije poslovanja planira se pripajanje tvrtke Sladorana d.o.o., čime se očekuje lakši opstanak na tržištu.

Viro za 2017. godinu ima predviđeno ugovaranje proizvodnje šećerne repe na 7 tisuća hektara. To znači da će se preraditi 450 tisuća tona šećerne repe, iz čega će se proizvesti:

- 65 tisuća tona šećera
- 18 tisuća tona melase

- 19,5 tisuća tona suhog peletiranog rezanca

U planu je i prerada sirovog tršćanog šećera iz koje će se proizvesti otprilike:

- 38 tisuća tona šećera
- 1,6 tona melase

Plan ulaganja u 2017.godini obuhvaća slijedeće projekte:

- Nabava i ugradnja mikroskopa za šećerovinu
- Nabava i ugradnja rotacijskog sita za sirovi sok
- Automatizacija barometrije
- Sanacija sustava kanalizacije
- Modernizacija srednjenaponskog postrojenja

Tvrtka je u prvoj polovici 2017. godine ostvarila porast prihoda za 50,23% u odnosu na prvo polugodište prethodne 2016. godine. Zabilježeno je smanjenje dugoročnih i kratkoročnih obveza te se očekuje porast dobiti do kraja poslovne godine.

Viro planira nastaviti njegovati dobre odnose s dobavljačima, kupcima i partnerima i povećati obujam proizvodnje.

4. ZAKLJUČAK

Planiranje kao temeljna funkcija menadžmenta usmjerava poduzeće i njegovo poslovanje ka uspješnoj realizaciji postavljenih ciljeva. Svako poduzeće ima „sliku“ svog željenog položaja u budućnosti, a planiranje igra ključnu ulogu u ostvarenju ciljeva koji će ga tamo odvesti. Kvalitetno planiranje pridonosi predviđanju budućeg stanja, što je izuzetno bitno u turbulentnoj poslovnoj okolini. Kako bi spremno odgovorilo brojnim promjenama u svojoj okolini, poduzeće se prvenstveno odlučuje na analizu okoline. Uglavnom se koristi najčešće rabljena metoda koja povezuje njegove interne i eksterne faktore a to je SWOT analiza. SWOT analizom omogućuje se uvid u trenutnu situaciju koja ukazuje na unutarnje slabosti i prednosti te opasnosti i povoljne prilike. Sama svijest o trenutačnom položaju poduzeća na tržištu ukazuje na dobre temelje koje organizacija može iskoristiti za svoj daljni rast i razvoj.

Kroz primjer poslovanja Viro tvornice šećera prikazan je sam osnutak tvrtke i njen povijesni razvoj, kroz koji se poduzeće susretalo sa brojnim turbulentnim razdobljima. Danim uvidom u prihode i rashode poduzeća, kao i njenu aktivu i pasivu mogu se uočiti dobri rezultati koje tvrtka ostvaruje. Iako se njeno poslovanje još uvijek suočava s raznim ograničenjima, šećerana kontinuirano ulaže u opremu i tehnologiju te edukaciju zaposlenika i kooperanata, čime se postižu pozitivni poslovni rezultati. Kako bi mogao konkurirati jačim proizvođačima šećera na inozemnom tržištu, Viro znatne investicije odvaja na provođenje raznih projekata kojima se nastoji skratiti vrijeme obavljanja specifičnih poslova i time smanjiti količinu škarta te samih troškova, a povećati produktivnost cijele proizvodnje.

Temeljem prethodno provedene analize stečen je uvid u određene nedostatke s kojima se susreće poslovanje poduzeća. Jedan od glavnih ciljeva poduzeća u budućnosti svakako bi trebao biti usredotočiti se na otklanjanje utvrđenih unutarnjih slabosti. Tako primjerice, problem neiskorištenosti proizvodnih kapaciteta poduzeće može otkloniti prodajom ili rashodovanjem nepotrebnih proizvodnih postrojenja i smanjenjem viškova radnika. Slijedeći veći problem odnosi se na ishodovanje bespovratnih potpora države i Europske Unije za provođenje projekata tehnološkog unaprjeđenja.

Najveće izglede za nastavak uspješnog poslovanja i održavanja položaja na tržištu poduzeće ima u daljnjim ulaganjima kako u svoje zaposlenike tako i u modernizaciju pojedinih zastarjelih pogonskih postrojenja.

LITERATURA

1. Alfirević, N., Pavić, I., Matić, I. (2007.): Menadžment: Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split
2. Buble, M. (2006.): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split
3. Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
4. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009.): Menadžment: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split
5. Interna dokumentacija poduzeća
6. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološko Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
7. Izvori s interneta:
    - www.fininfo.hr
    - www.jatrgovac.com
    - www.secerana.hr

POPIS SLIKA

Slika 1: Ključni aspekti menadžment procesa (Kreitner, 1989, 10)..... 5
Slika 2: Razine planiranja 9
Slika 3: SWOT matrica za analiziranje strategije 13
Slika 4: Organizacijska struktura Viro tvornice šećera d.d. 18
Slika 5: SWOT analiza Viro tvornice šećera d.d. 25

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prikaz kvalifikacijske strukture zaposlenih na dan 31.12.2016. 19
Tablica 2: Pregled konkurenata u Hrvatskoj prema ukupnom prihodu u 2013. godini 22
Tablica 3: Ostvareni promet s dobavljačima u 2014. godini..... 23
Tablica 4: Prihodi, rashodi i dobitak/gubitak za 2015. i 2016. godinu 26
Tablica 5: Aktiva tvrtke Viro tvornica šećera d.d. 26
Tablica 6: Pasiva tvrtke Viro tvornica šećera d.d.....27

SAŽETAK

Planiranje je prva funkcija kojom započinje proces menadžmenta. Ona postavlja temelje za opstanak i razvoj poduzeća na tržištu. Svaka razina planiranja ima svoje određene zadatke kojima se nastoje ostvariti željeni ciljevi cjelokupne organizacije. Vrhovni menadžment definira glavne zadatke i bavi se analizom okoline poduzeća. Planiranje aktivnosti pojedinih funkcijskih jedinica glavni je zadatak srednje razine menadžmenta. Naposlijetku, najniža razina menadžmenta bavi se planiranjem svakodnevnih rutinskih zadataka.

Važan dio procesa planiranja odnosi se na analizu okoline te definiranje vizije, misije i ciljeva na temelju kojih poduzeće formulira strategiju koja će mu omogućiti realiziranje željenih ciljeva i održavanje konkurentske prednosti.

Viro tvornica šećera svoje poslovanje temelji na načelima društvene odgovornosti, vodeći brigu o okolišu, zajednici i svim partnerima. Viro kao jedan od najvećih izvoznika u prehrambenoj industriji, kontinuiranim ulaganjima u tehnologiju i opremu nastoji održati korak s najvećim proizvođačima šećera u regiji i inozemstvu.