

Operativno planiranje proizvodnje sokova na odabranom primjeru

Šebalj, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:629806>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-06**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij
Poslovanje i upravljanje**

IVANA ŠEBALJ

**OPERATIVNO PLANIRANJE PROIZVODNJE SOKOVA NA
ODABRANOM PRIMJERU**

ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2023. godine

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić
Stručni prijediplomski studij
Poslovanje i upravljanje
Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

ZAVRŠNI RAD

**OPERATIVNO PLANIRANJE PROIZVODNJE SOKOVA NA
ODABRANOM PRIMJERU**

**Mentor:
dr. sc. Antal Balog, prof. struč. stud.**

**Studentica:
Ivana Šebalj**

**Naziv kolegija:
OPERATIVNO PLANIRANJE**

**JMBAG studenta:
0010090890**

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT	2
1. UVOD	3
2. POSLOVNO PLANIRANJE	5
2.1 Funkcija i svrha planiranja.....	6
2.2 Vrste planiranja.....	9
3. OPERATIVNO PLANIRANJE U PODUZEĆU.....	10
3.1 Faze i koraci u procesu planiranja	11
3.2 Aktivnosti u pripremi planiranja.....	12
4. OPERATIVNO PLANIRANJE U PODRUČJU PROIZVODNJE	15
4.1 Definiranje proizvodnog programa.....	16
4.2 Utvrđivanje troškova	16
4.3 Priprema procesa proizvodnje	17
5. OPĆENITO O PODUZEĆU UNIFRUIT D.O.O. PODGAJCI PODRAVSKI	18
5.1 Temeljna djelatnost.....	18
5.2 Organizacijska struktura	19
5.3 Ljudski resursi	20
5.4 Sustav upravljanja i kontrole	22
6. POSTUPAK PLANIRANJA PROIZVODNJE PODUZEĆU UNIFRUIT D.O.O. PODGAJCI PODRAVSKI.....	25
6.1 Utvrđivanje proizvodnog programa.....	25
6.2 Tržište nabave materija i sirovina.....	26
6.3 Potrebni tehničko-tehnološki i ljudski resursi	26
6.4 Odvijanje proizvodnog procesa	28

6.5	Tržište prodaje proizvoda	31
7.	PODRUČJA USPJEŠNOSTI I NEDOSTATAKA U PROIZVODNJI.....	34
7.1	SWOT analiza.....	35
7.2	Tržišna pozicija.....	36
8.	ZAKLJUČAK	38
9.	IZJAVA.....	39
10.	POPIS LITERATURE	40
10.1	Knjige i članci.....	40
10.2	Internetski izvori.....	40
10.3	Ostalo.....	41
11.	POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA	42
11.1	Popis slika:.....	42
11.2	Popis tablica:.....	42
11.3	Popis grafikona:	42
	ŽIVOTOPIS	43

SAŽETAK

Završni rad na temu operativno planiranje proizvodnje sokova na odabranom primjeru podijeljen je u nekoliko dijelova. U uvodnom dijelu je naveden predmet rada, ciljevi, metode istraživanja, načini obrade teme i doprinos radu. U glavnom dijelu rada razmatra se relevantna stručna literatura uz pomoć koje je temeljito razrađeno poslovno planiranje, njegove funkcije i svrha, te vrste planiranja. Planiranje se definira kao proces onoga što neka organizacija želi postići, te načina na koji to želi postići. Zatim, slijedi operativno planiranje u poduzeću gdje se obrazlažu faze i koraci u procesu planiranja, aktivnosti u pripremi planiranja i njihova područja djelovanja. U operativnom planiranju u području proizvodnje navodi se planiranje ciljeva i mjera proizvodnje utvrđivanjem programa proizvodnje, troškova i procesa. Planiranje uvjeta proizvodnje odnosi se na stvaranje pretpostavki za neometano i ekonomično odvijanje proizvodnje. Naglasak planiranja proizvodnje je na ciljanom korištenju postojećih resursa pri čemu se slijede tehnički, organizacijski i ekonomski ciljevi. Odgovara na slijedeća pitanja: što proizvoditi, gdje i kako, čime, kuda i kakvi troškovi nastaju tijekom proizvodnje. Nakon razrade teme kroz stručnu literaturu u temi se daje primjer proizvodnje sokova u poduzeću Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, u kojem se navode općeniti podaci o poduzeću, postupak planiranja proizvodnje, područja uspješnosti i nedostataka u poduzeću, te zaključno obrazloženje rada. Metoda istraživanja u ovom dijelu se temelji na ustupljenoj dokumentaciji poduzeća, internetskim izvorima, SWOT analizom, *desk research*, te osobnim tumačenjem autora. Svrha rada je predstaviti planiranje proizvodnje kao jednim od temeljnih aktivnosti poduzeća uspoređujući teorijsko znanje s praktičnim primjerom. Dobivenim istraživanjem utvrđeno je da dobra organizacijska struktura, praćena planskim aktivnostima i kontinuiranim ulaganjem ostvaruje ciljeve i rast poduzeća.

Ključne riječi: planiranje, operativno planiranje, poduzeće, proizvodnja

OPERATIONAL PLANNING OF JUICE PRODUCTION ON A SELECTED EXAMPLE

ABSTRACT

The final paper on the topic of operational planning of juice production based on the selected example is divided into several parts. In the introductory part, the subject of the work, goals, research methods, ways of processing the topic and contribution to the work are stated. In the main part of the work, relevant professional literature is applied with the help of which business planning, its functions and purposes and types of planning are thoroughly elaborated. Planning as a process of defining what an organization wants to achieve and how it wants to achieve it. Then, operational planning in the company follows, where the stages and steps in the planning process, activities in the preparation of planning and their areas of operation are explained. In operational planning in the field of production, the planning of production goals and measures is specified by determining the production program, costs and process. Planning of production conditions refers to the generating conditions for undisturbed and economic development of production. The emphasis of production planning is on the targeted use of existing resources, where technical, organizational and economic goals are considered to follow. Some of the following questions are being answered to: what to produce, where and how, with what, where to and what costs are incurred during production. After elaboration of the topic through professional literature, the topic gives an example of juice production in the company Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, in which general information about the company, the production planning process, areas of success and shortcomings in the company, and a concluding explanation of the work are given. The research method in this part is based on the submitted company documentation, internet sources, SWOT analysis, desk research and the author's personal interpretation. The purpose of the paper is to present production planning as one of the fundamental activities of the company, comparing theoretical knowledge with a practical example. The obtained research established that a good organizational structure, followed by planned activities and continuous investments, achieves the goals and growth of the company.

Key words: planning, operational planning, company, production

1. UVOD

Čovjeku je potreban plan za bilo koju aktivnost koju želi ostvariti kako u privatnom, tako i u poslovnom životu. Planiranje je proces koji uključuje selekciju ciljeva i razvijanje akcijskih koraka za njihovo ostvarenje. Također, uključuje donošenje odluka o odabiru između različitih mogućih budućih putova djelovanja. Planiranje je sistematičan proces kojim se određuju ciljevi i aktivnosti koje pojedinci, grupe ili organizacije namjeravaju ostvariti u budućnosti. Najvažniji zadatak menadžera je planiranje jer daje odgovor na pitanje gdje se poduzeće nalazi sada i što želi postići. Planiranje je uz organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje jedna od funkcija menadžmenta koja određuje ciljeve za bolju učinkovitost organizacije u budućnosti te raspoređivanja zadataka i resursa potrebnih za njihovo ispunjenje.

U ovom završnom radu autor obrazlaže temu operativnog planiranja proizvodnje sokova na odabranom primjeru. Predmet rada je isticanje važnosti planiranja u području proizvodnje, postupak planiranja proizvodnog programa, potrošnih čimbenika i tijeka proizvodnje u poduzeću.

Cilj je predstaviti planiranje proizvodnje kao jedno od važnih poslovnih funkcija u poduzeću. Ciljevi rada su i:

1. Obrazložiti važnost operativnog plana u poduzeću kojim se postiže dobra usklađenost procesa proizvodnje.
2. Analizirati prednosti planiranja proizvodnje na primjeru uspješnog poslovanja temeljenih na poslovnim pothvatima u poduzeću.
3. Otkriti nedostatke i područja koja se mogu poboljšati, te istražiti tržišnu poziciju proizvodnje sokova na primjeru poduzeća.

Problemu rada je pristupljeno korištenjem metode SWOT analiza, citiranje literature, *desk research*, internetski izvori, poslovni portali, te dostupni i ustupljeni dokumenti od poslovnog subjekta.

Završni rad se dijeli na teorijski i praktični dio. Teorijski dio sadrži temeljne pojmove planiranja i operativnog planiranja u poduzeću usmjerenih na proizvodnju. U skladu s navedenom temom na početku rada navodi se općenito definicija poslovnog planiranja, opisana je funkcija i svrha planiranja te su spomenute vrste planiranja. Detaljno je obrađeno operativno planiranje u poduzeću, nadalje navedene su faze i koraci u procesu planiranja i istaknute aktivnosti u pripremi planiranja. Sljedeće poglavlje pod nazivom operativno planiranje u području

proizvodnje sadrži definiranje proizvodnog programa, utvrđivanje troškova te pripremu procesa proizvodnje. U ovom teorijskom dijelu autor se uglavnom osvrće na korištenje referenci iz stručnih literatura i na osobno zaključivanje. Praktični dio vezan je za peto poglavlje koje sadrži osnovne podatke o poduzeću Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski. U sljedeća dva poglavlja obrazložen je postupak planiranja proizvodnog programa sokova od zaprimanja narudžbe kupca, utvrđivanja vrste i količine proizvoda, potrebnih potrošnih faktora, potrebnog kapaciteta izvođenja, kao i potrebne radne snage. Prikazana je proizvodnja sokova od zaprimanja radnog naloga, tijeka proizvodnje do skladištenja, te isporuke gotovog proizvoda. Navedeno je tržište nabave i prodaje, te su analizirana područja uspješnosti i nedostataka u poduzeću. U ovom praktičnom dijelu autor se koristi internetskim izvorima, ustupljenim materijalima poduzeća i osobnim tumačenjem.

Završnim radom doprinosi se istraživanju operativnog planiranja u području proizvodnje. Razmatranje nedostataka i prednosti kontinuiranog planiranja proizvodnje, kao i istraživanju područja koja se mogu poboljšati. U radu je obrazložena tržišna pozicija poduzeća Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, u proizvodnji sokova na domaćem tržištu, te utjecaj planiranja proizvodnje na poslovanje u poduzeću. Cilj je ustanoviti na koji način se odvija tijek proizvodnje, te kako je dobro organizirana planska proizvodnja pridonijela održivosti i uspješnosti poduzeća.

2. POSLOVNO PLANIRANJE

Prema autorici Osmanagić Bedenik (2002:28) planiranje predstavlja proces određivanja ciljeva organizacije i načina za postizanje tih ciljeva. Cilj planiranja je rasporediti resurse poduzeća sukladno uputama menadžmenta.

U teoriji postoje različite definicije planiranja, no postoji konsenzus oko toga da je planiranje proces, odnosno funkcija. To se može uočiti i iz definicije koju navode autori Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić (2008), a koja kaže kako je planiranje proces determiniranja onoga što neka organizacija želi postići, odnosno njenih ciljeva, i načina na koji to planira postići, što se postiže strategijama i planovima. Prema autorima, početan korak planiranja je određivanje trenutnog položaja organizacije. Isti autori planiranje smatraju temeljnom menadžerskom funkcijom koja obuhvaća različite faze, a tom se funkcijom nastoji premostiti jaz između situacije u kojem se poduzeće nalazi (sada te situacije u kojoj se želi nalaziti u budućnosti).

Kad ne bi bilo planiranja, ne bi bilo niti moguće dizajnirati organizaciju, kao i aktivnosti koje je potrebno implementirati za ostvarivanje ciljeve. Npr., planiranjem se između ostaloga implementiraju i instrumenti kontrole, određuju potrebe za ljudskim resursima i njihovim razvojem, određuje stil vođenja organizacije i sl.¹ Sukladno tomu, planiranje je općenit i kompleksan pojam, a s njim se neminovno susreće svaki poslovni subjekt i organizacija. To je, sukladno dosadašnjim definicijama, početni korak u transformiranju poduzeća u ono što želi biti u budućnosti.

Autor Buble (2006) planiranje definira kao kompleksan proces u kojem se prvo određuje vizija poduzeća, iz koje potom nastaje njegova misija. Iz misije se potom „deriviraju“ ciljevi, a kako bi se isti ostvarili, potrebno je implementirati adekvatnu poslovnu strategiju koja se pak razrađuje kroz pojedinačne planove i budžete. Iz ovoga je jasno kako je planiranje potrebno provoditi na strateškoj, ali i operativnoj i taktičkoj razini. Također, planiranje se može provoditi za cjelokupno poduzeće, ali i za njegove cjeline (uključujući npr. i planiranje proizvodnje).

Iz prethodne definicije može se zaključiti kako je planiranje proces koji se sastoji od različitih faza i koraka, a koje su međusobno povezane. Kvaliteta jedne faze planiranja ovisna je o kvaliteti prethodnih faza, zbog čega je svakoj fazi potrebno pridodati pažnju te ju odraditi

¹ Perčević, H. (n.d.) *Poslovno planiranje*. Preuzeto s: https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf (11. lipnja 2023).

kvalitetno. Jasno je i kako je planiranje moguće provoditi na različitim razinama poduzeća te se obično kreće od hijerarhijski viših ka hijerarhijski nižim jedinicama.

Autori Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić (2008) smatraju kako je planiranje ujedno i najvažnija zadaća menadžera jer se njome raspoređuju zadaci i resursi koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva. Planiranje je svakako početna zadaća menadžmenta i kao takvoj joj se može dati najveća važnost, no također treba istaknuti kako su i druge funkcije i zadaće menadžmenta podjednako važne. To je iz razloga što, kronološki gledano, svaka funkcija menadžmenta nadovezuje na prethodnu. Ukoliko je neka od funkcija menadžmenta lošije implementirana, vrlo je vjerojatno da niti druge funkcije neće biti na željenoj kvaliteti.

Navest će se još jedna definicija poslovnog planiranja, a to je ona autorice Osmanagić Bedenik (2002). Prema autorici, poslovno planiranje se odnosi na primjenu planiranja u poslovnoj praksi, planiranje poslovanja organizacije kao cjeline ili dijelova. Takvi se dijelovi mogu odnositi na poslovne funkcije poput planiranja prodaje, proizvodnje i nabave. Također, mogu obuhvaćati planiranje pojedinih faktora poslovnog procesa, kao što su planiranje sredstava za rad i predmeta rada. Osim toga, poslovno planiranje se primjenjuje kod određenih akcija poput osnivanja, spajanja ili sanacije. Također se može odnositi na planiranje organizacijskih cjelina kao što su divizije, odjeli, mjesta i projekti. Nadalje, poslovno planiranje obuhvaća i planiranje određenih ekonomskih veličina kao što su prihodi, rashodi i dobiti. Ovo također potvrđuje da se planiranje provodi sukladno različitim (hijerarhijskim) razinama poduzeća, sukladno različitim funkcijama, sukladno različitim cjelinama, itd. Imajući to u vidu, jasno je kako u poduzeću jedna osoba ne može imati jednako kvalitetna znanja iz svih područja i segmenta planiranja, zbog čega u planiranju često sudjeluje više osoba/menadžera.

2.1 Funkcija i svrha planiranja

U poslovnoj praksi, planiranje je izuzetno važno za postizanje ciljeva, poduzimanje mjera, oblikovanje očekivanja i stavova, poslovanje i reagiranje te unapređivanje kontakata u poduzeću (Osmanagić Bedenik, 2002). Dakle, funkcija planiranja je, jednostavno rečeno, utvrditi što treba raditi kako bi poduzeće ostvarilo ciljeve (koji su također postavljeni planiranjem). Nadalje, vezano uz funkcije planiranja, isti autor ističe kako se mogu razlikovati osnovne i specifične funkcije planiranja. Osnovne funkcije su osiguranje uspjeha, spoznaja i reduciranje rizika, povećanje fleksibilnosti, redukcija kompleksnosti i u konačnici, stvaranje sinergijskih efekata. Posebne funkcije planiranja zapravo se izvode iz osnovnih, a to su

koordiniranje, motiviranje, fleksibilnost, inovativnost te sigurnost, i na kraju, kontrola i optimiziranje.

Svrha samoga planiranja u organizaciji je ta što ono pomaže u ostvarenju ciljeva organizacije. Organizacije planiraju kako bi predvidjele akcije koje moraju poduzimati te kako mobilizirati organizacijske resurse u svrhu ostvarenja onoga što je zacrtano. Može se reći kako kvalitetno planiranje pridonosi organizacijskom uspjehu, pa se osnovnom svrhom planiranja može smatrati upravo organizacijska uspješnost (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Na temelju navedenog u tablici 1 može se zaključiti kako planiranje donosi mnoge koristi organizaciji, a tako i za karijere samih zaposlenika organizacije. S druge strane, nedovoljno kvalitetno planiranje ili potpuni izostanak planiranja dovodi do niza negativnih posljedica, kao što su neodlučnost, donošenje loših odluka, poduzimanje pogrešnih koraka, loša koordinacija napora i slabija suradnja među organizacijskim jedinicama. Također, resursi se rasipaju, fokus na najvažnije stvari slabi, a efikasnost i općenito organizacijski rezultati postaju slabiji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Svrha planiranja prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Svrha planiranja

Bolje usmjeravanje organizacije	Organizacije koje imaju dobro razvijene ciljeve, strategije i planove te znaju u čemu su najbolje, znaju koje su potrebe njihovih potrošača te znaju kako ih dobro uslužiti.
Veća fleksibilnost	Proces planiranja uviđa u svu složenost i dinamičnost okoline te se zbog toga unaprijed definiraju akcije koje će se poduzeti ako se uvjeti u okolini promjene.
Bolja koordinacija rada	Dobro definirani ciljevi, strategije i planovi koordiniraju pripadnike organizacije u ostvarenju istih.
Minimiziranje rizika i neizvjesnost	Planiranje pomaže menadžerima identificirati potencijalne probleme te pronaći načine kako se lakše nositi s njima.
Usmjerenost na buduće promjene	Planiranje omogućuje menadžerima da predviđaju koje su promjene u poslovanju nužne kako bi organizacija rasla i razvijala se i u budućnosti.
Bolja kontrola	Bez standarda ostvarenja (koji su output planiranja) na temelju kojih je moguće uspoređivati planirano s ostvarenim, nemoguće je provoditi kontrolu.
Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju	Kroz planiranje menadžeri i ostali sudionici organizacije profesionalno se razvijaju, prikupljaju nova znanja i vještine te vrijedna iskustva.
Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini	Zbog veće usmjerenosti i fleksibilnosti te koordinacije i kontrole onoga što pojedinci rade dolazi do boljeg upravljanja vremenom na individualnoj razini.

Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008:141

Prema autorima, postoji osam razloga zašto bi organizacije trebale kontinuirano provoditi planiranje. Može se reći da ti razlozi zajedno predstavljaju svrhu planiranja. Naravno, planiranje je, kako bi rezultiralo određenim ciljevima, potrebno provoditi na kvalitetan način. Zbog toga osobe koje provode poslovno planiranje trebaju imati odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine, što se postiže obrazovanjem, kontinuiranim usavršavanjem ali i praktičnim iskustvom.

2.2 Vrste planiranja

Planovi se mogu kategorizirati prema nekoliko ključnih dimenzija: vremenski period, hijerarhijska razina, učestalost primjene i područje primjene. Što se tiče vremenske dimenzije, planovi se dijele na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne. Dugoročni planovi obuhvaćaju razdoblje od pet ili više godina, srednjoročni planovi protežu se na razdoblje od jedne do pet godina, dok kratkoročni planovi pokrivaju jednogodišnje razdoblje i usredotočeni su na svakodnevno obavljanje aktivnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Podjela s obzirom na vremensku dimenziju jedna je od najčešćih podjela u teoriji planiranja. Vezano uz to autori Certo i Certo (2008) navode i podjelu s obzirom na učestalost primjene, prema kojoj se planovi mogu podijeliti na stalne i jednokratne. Stalni planovi iznova se koriste jer se odnose na situacije koje se događaju kontinuirano. Jednokratni planovi koriste se jednom ili najviše nekoliko puta zbog toga što se odnose na jedinstvene ili vrlo rijetke situacije.

Planiranje se može promatrati i sukladno hijerarhijskoj razini, koja se podudara i s razinama menadžmenta. Vrhovni menadžment zadužen je za strateško planiranje, srednji menadžment za taktičko, a operativni menadžment za operativno planiranje (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Strateška razina usmjerena je prema vanjskom okruženju te provodi skeniranje okoline. Na ovoj razini se definiraju vizija, misija, ciljevi i strategije organizacije. Ciljevi koji se postavljaju na strateškoj razini usredotočeni su na dugoročni opstanak i razvoj poduzeća, uz uravnoteženje efektivnosti i efikasnosti. Taktička razina ima zadatak pretvoriti strateške ciljeve u konkretne ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova, najčešće u funkcionalnim područjima poput istraživanja i razvoja, marketinga, proizvodnje, financija i slično. Operativna razina, koja je pod upravljanjem nižeg menadžmenta, fokusira se na svakodnevne rutinske zadatke, kao što su upravljanje proizvodnim tokovima, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima, planiranje isporuka i slično (Buble, 2006). Naravno, ovo vrijedi za poduzeća veće veličine, dok u poduzećima manje veličine sve razine planiranja obično provodi ista osoba.

Planovi se mogu odnositi i na posebna područja poduzeća, tj. organizacije i njene dijelove. Tako npr. postoje planovi prodaje, planovi nabave, planovi ljudskih potencijala, planovi marketinga, itd. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). I za ta posebna područja moguće je donositi kratkoročne i dugoročne planove, odnosno strateške, operativne i taktičke, stalne i povremene, i dr., stoga se može zaključiti kako se razine planiranja međusobno isprepliću, baš kao i same vrste planova. To ukazuje na nužnost koordinacije među planovima različitih razina.

3. OPERATIVNO PLANIRANJE U PODUZEĆU

Kao što je bilo rečeno u prethodnom poglavlju, postoje i planovi na operativnoj razini. Operativno planiranje je proces stvaranja skice bliske budućnosti, kojom se pokušavaju predvidjeti poslovni pothvati poduzeća u sljedećih godinu dana, kako bi se utvrdio njihov utjecaj na rezultate poduzeća. Cilj ovog planiranja je stvoriti projekciju budućih aktivnosti koje će poduzeće dovesti u bolju poziciju nego što je danas. To podrazumijeva pažljivo planiranje postupaka koji će poboljšati poslovanje i doprinijeti većoj profitabilnosti.² Kao i sve druge vrste planiranja, i ova se suočava sa određenim izazovima, posjeduje specifičnosti, kao i prednosti i nedostatke u odnosu na druge vrste planiranja.

Među prednostima operativnog planiranja ističu se planiranje na kraći rok, što omogućuje veću fleksibilnost u slučaju promjena u okolini, tržištu ili ponudi. Financijske informacije se mogu brzo mijenjati, a operativno planiranje omogućuje pravovremeno reagiranje na takve promjene. Također, operativno planiranje olakšava prilagodbu postavljenih ciljeva i rokova, omogućujući menadžmentu da reagira na neočekivane troškove. Među istaknute izazove spada fokusiranje na kratkoročne ciljeve, što može dovesti do gubitka perspektive i dugoročne strategije. Također, konstantne prilagodbe ciljeva mogu utjecati na stabilnost i kontinuitet poslovanja. Stoga je važno da menadžment pravilno uskladi kratkoročno operativno planiranje s dugoročnim strateškim ciljevima kako bi osigurao uspjeh i održivost poduzeća.³ Ovo također potvrđuje tezu da između različitih razina planiranja mora postojati visoka usklađenost, kako bi u konačnici planiranje kao proces rezultiralo željenim ciljevima, ali i kako bi se umanjile slabosti pojedinih vrsta planiranja te pronašli odgovori na izazove.

Operativno planiranje, bez obzira što je riječ o hijerarhijski nižoj razini plana, također obuhvaća određene zadatke koji su neizbježni. Npr., u slučaju planiranja proizvodnje, zadaci se odnosi na postupke koje je potrebno izvršiti kako bi se nesmetano i kvalitetno izvršio proizvodni proces. Za izvršavanje zadataka odgovorna je operativna priprema, čiji je cilj unaprijed predvidjeti i planirati sve potrebne korake kako bi se proizvod isporučio u dogovorenom roku. Primjena operativne pripreme donosi brojne prednosti u proizvodnom proces (Mateljak, 2012). Sve ovo upućuje da je i operativno planiranje također svojevrsan proces, a koji se sastoji od određenih faza i koraka. O tome se govori u nastavku.

² Očko, J. (2007) *Operativno planiranje*. Preuzeto s: https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_financije/PS%2037.pdf (11. lipnja 2023.)

³ Lister, J. (n.d.) *Pros & Cons of an Operational Budget*. Preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/pros-cons-operational-budget-35123.html> (11. lipnja 2023.)

3.1 Faze i koraci u procesu planiranja

Operativne planove moguće je donositi za područja prodaje, marketinga, proizvodnje, nabave, ljudskih resursa, i dr. (Mateljak, 2012:37). U svim tim područjima prolazi se kroz određene faze i korake u procesu planiranja.

Ovisno o stupnju detaljizacije, u literaturi se navode pojedine faze. Suglasje vlada s obzirom na temeljni pristup: u prvom se koraku definiraju ciljevi (što se želi), a u drugom mjere i putovi (kako se to želi postići) (Osmanagić Bedenik, 2002). Sikavica i Bahtijarević – Šiber (2004:75) navode pet faza planiranja, a koje se mogu primijeniti gotovo univerzalno bez obzira na vrste planiranja:

1. Definiranje ciljeva poduzeća,
2. Određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve,
3. Predviđanje budućih događaja,
4. Izrada planova za ostvarivanje ciljeva,
5. Implementacija plana i ostvarivanje rezultata

Dakle, važno je prvo definirati i odrediti koji su ciljevi poduzeća. Da bi odredili ciljeve potrebno je odrediti stvarni položaj poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve, zatim predvidjeti buduće događaje, nakon toga izraditi djelotvoran plan za ostvarivanje ciljeva i naposljetku implementirati plan i ostvarene rezultate.

Faze procesa planiranja mogu se sistematizirati onako kako je prikazano na slici 1. Između svih faza naglašena je povratna veza, što znači da međusobno utječu jedna na drugu te da među njima mora postojati dobra koordiniranost.



Slika 1. Faze procesa planiranja

Izvor: izrada autorce prema: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008:144

Za svaki uspješan proces planiranja prvo je potrebno analizirati okolinu te postaviti viziju i misiju kojom će se poduzeće voditi te treba postaviti jasne i ostvarive ciljeve. Organizacija treba imati i jasnu strategiju i planove te mora provesti te planove i procijeniti rezultate.

„Upravljanje procesom planiranja te optimiranje toga procesa zaista pridonose i učinkovitosti samoga procesa i učinkovitosti poslovanja poduzeća. Time proces planiranja u punoj mjeri postaje proces oblikovanja željene budućnosti. Planiranje ciljeva i mjera općeniti su koraci procesa planiranja i oni se razlažu u pojedine korake ovisno o kompleksnosti problema koji se planiranjem nastoji riješiti, broju sudionika u procesu planiranja itd. Govori se o idućim pojedinačnim koracima: priprema odlučivanja, analiza postojećega stanja i analiza ostvarivih mogućnosti i na kraju odlučivanje“ (Osmanagić Bedenik, 2002:48). Potrebno je reći i kako granice između pojedinih faza planiranja nisu stroge i čvrste. To je iz razloga što cijeli proces obilježava nužnost povratnih informacija i veza, što znači da se ponekad u fazi planiranja potrebno vratiti na neku od prethodnih faza.

3.2 Aktivnosti u pripremi planiranja

Uspješno poslovno planiranje moguće je samo kad se detaljno priprema. Priprema planiranja obuhvaća aktivnosti prikupljanja informacija, razrade planskih smjernica te dokumentiranja

planskih smjernica (Osmanagić Bedenik, 2002). „Kvaliteta procesa planiranja ovisi o kvaliteti analize čimbenika okruženja, odnosno razumijevanju pravca njihova djelovanja te intenziteta utjecaja“ (Rupčić, 2018:156). To znači da je kvaliteta planiranja povezana i sa kvalitetom informacija temeljem kojih se onda provode različite analize.

Prikupljanje informacija za planiranje je prvi i iznimno važan zadatak u njegovoj pripremi. Planeri su često preplavljeni velikom količinom informacija, od kojih mnoge nisu upotrebljive, što stvara problem pronalaženja onih koje su relevantne za planiranje. Takve relevantne informacije mogu biti neprecizne, zastarjele, nepouzdana, višeznačne ili loše formulirane. Kao i kod drugih aktivnosti, planerima je važno da u pravom trenutku imaju pristup pravim informacijama u odgovarajućem obliku. U tu svrhu, ključno je razumjeti potrebe za informacijama, identificirati prave izvore informacija te izgraditi sustav koji će omogućiti prikupljanje, obradu, pohranjivanje i pravodobnu isporuku informacija. (Osmanagić Bedenik, 2002).

Stoga, valja naglasiti kako ponekad ni pretjerano prikupljanje informacija i provođenje opsežnih analiza nije dobro. Kako navodi autorica Rupčić (2018), ovakav pristup može rezultirati paralizom analize, što usporava proces odlučivanja, ali također stvara i zbunjenost i demotivaciju u menadžmentu. Stoga, ključno je pronaći pravu ravnotežu između temeljite analize i brzine donošenja odluka.

S obzirom da određene informacije nisu korisne za planiranje, postoji izazov u pronalaženju relevantnih informacija. Za rješavanje ovog problema, potrebno je razumjeti potrebe za informacijama, identificirati pouzdane izvore informacija i izgraditi sistem koji će omogućiti prikupljanje, obradu, pohranu i dostavu relevantnih informacija.⁴

Kako bi se odgovorilo na izazov pronalaženja informacija, kako navodi autorica Osmanagić Bedenik (2002), korisno je poznavati različite vrste informacija i kriterije prema kojima ih je moguće razlikovati. Primjerice, primarne informacije dobivaju se neposrednom potragom za informacija, dok su derivativne informacije rezultat prenošenja, prevođenja ili preoblikovanja pojedinačnih informacija.

U svakom slučaju, nakon prikupljanja informacija slijede razrada (izgradnja planiranja) i dokumentiranje planskih smjernica (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008). To upućuje da je i sama priprema planiranja složen proces.

⁴ Umihanić, D. (2016) *Priprema planiranja*. Preuzeto s: <http://ef.untz.ba/wpcontent/uploads/2016/12/3.Priprema-planiranja.pdf> (27. lipnja 2023)

Izgradnja planiranja je neizostavan dio planiranja koji uključuje identificiranje nositelja planiranja i njihovih funkcija, te sastavljanje parcijalnih planova i njihovu koordinaciju kako bi se definirala organizacijska struktura sustava planiranja. Za postizanje uspješnog planiranja, osobito je važno jasno definirati nositelje planiranja i njihove funkcije. Na taj način, rukovoditelji i svi sudionici u planiranju imaju preciznu predodžbu o svojim zadaćama i ovlastima, kao i o ulogama koje imaju unutar poduzeća i njihovoj suradnji unutar okvira planiranja (Osmanagić Bedenik, 2002). Drugi dio planskih smjernica je tok ili proces planiranja, koji uključuje smjer planiranja, sadržajno odvijanje planiranja, vremensko odvijanje planiranja te tehnike planiranja.⁵

Nakon aktivnosti prikupljanja informacija i razrade planskih smjernica, treći i posljednji korak u pripremi planiranja je dokumentiranje planskih smjernica. Planske smjernice su obvezujuće i stoga je važno sustavno ih dokumentirati i omogućiti pristup svim sudionicima u planiranju. Dokumentacija planskih smjernica obično je oblikovana kao priručnik za planiranje, u kojem je prikazana suština izgradnje i odvijanja planiranja. U ovom priručniku nalaze se obrasci za planiranje, pomoćna organizacijska sredstva te opis zadataka i kompetencija u procesu planiranja. To osigurava strukturirani pristup i olakšava sudionicima u planiranju da prate postupke i upute potrebne za uspješno provođenje planova (Osmanagić Bedenik, 2002). Naravno, nije isključeno ni da se u fazi pripreme planiranja ponekad potrebno vratiti na neki od prethodno provedenih koraka, kako bi izvedba ove faze bila što uspješnija. To još jednom upućuje na značaj kontinuiranog, ali i detaljnog provođenja planiranja, što je posebno izraženo na operativnoj razini.

⁵ Umihanić, D. (2016) *Priprema planiranja*. Preuzeto s: <http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/3.Priprema-planiranja.pdf> (27. lipnja 2023)

4. OPERATIVNO PLANIRANJE U PODRUČJU PROIZVODNJE

Operativno planiranje proizlazi iz strategijskog planiranja te ima ključnu ulogu u postizanju zacrtane strategije. Ono je konkretizirano i detaljnije od strategijskog planiranja te se kontinuirano provodi, najmanje na razini poslovnih područja kao što su prodaja, proizvodnja, nabava, financije i ljudski resursi (Osmanagić Bedenik, 2002). Ovo znači da su operativni planovi u uskoj vezi sa planovima posebnih područja (odjela i jedinica) u poduzeću. No, pojedina područja posjeduje i svoje specifičnosti u planiranju. Jedno od njih je i planiranje proizvodnje.

Kako navodi autor Samuelson (2000) proizvodnja predstavlja djelatnost kojom se stvaraju proizvodi i usluge korištenjem rada i sredstava. Primjerice, prije nego što osoba pojede kruh, netko ga mora ispeći. Sposobnost gospodarstva da proizvede automobile, proizvede struju, napiše računalne programe i isporuči mnoštvo dobara i usluga koje su zabilježene u bruto domaćem proizvodu ovisi o proizvodnom kapacitetu. Proizvodni kapacitet određen je s nekoliko ključnih čimbenika, kao što su veličina i kvaliteta radne snage, količina i kvaliteta kapitala, tehničko znanje i sposobnost održavanja te priroda javnih i privatnih institucija. Ovi čimbenici zajedno utječu na sposobnost društva ili gospodarstva da proizvodi dobra i usluge potrebne za ekonomski rast i razvoj. Zbog toga je nužno poznavati osnove teorije proizvodnje te tržišta. Cilj svakog proizvodnog poduzeća je postići učinkovitost u proizvodnji s obzirom na iskorištene inpute. Pokušava se proizvesti maksimalan broj proizvoda određene razine kvalitete, uz istovremeno izbjegavanje nepotrebnih utroška materijala i inputa te troškova općenito.

Prema Osmanagić „planiranje uvjeta proizvodnje odnosi se na stvaranje pretpostavki za neometano i ekonomično odvijanje proizvodnje, što obuhvaća: stvaranje pravnih preduvjeta, osiguranje potencijala u područjima ljudskog rada, materijala, pogonskih sredstava i financija te ovladavanje problemima unutarnje lokacije“ (Osmanagić Bedenik, 2002:128). Jasno je kako planirati proizvodnju nije moguće bez da se istovremeno ne planiraju i svi potrebni elementi, resursi i procesi za odvijanje proizvodnje. S obzirom da poduzeća proizvode kako bi prodavala, planovi proizvodnje usko su povezani i sa planovima prodaje.

4.1 Definiranje proizvodnog programa

Planiranje proizvodnog programa u okviru operativnog planiranja obuhvaća određivanje vrsta i količina proizvoda koji se nastoje proizvoditi u planskom razdoblju i dijelovima tog razdoblja. Proizvodni program raščlanjuje se sukladno grupama proizvoda, njihovim vrstama i varijantama te prema nalogima za proizvodnju (primjerice, pri serijskoj proizvodnji).⁶

Programom proizvodnje definiraju se vrste i količine proizvoda, planiranjem troškova proizvodnje utvrđuju se tehnička oprema, broj izvršitelja, planira se materijali i sirovine sve kako bi se moglo nesmetano odvijati proces, tj. tijek same proizvodnje proizvoda od inputa do outputa. Takvim postavljenim planskim ciljevima i mjerama održava se kontinuirani tijek proizvodnje, smanjuju se troškovi opreme i transporta, iskorištenost kapaciteta je neprekidna, te mogućnost bržeg otkrivanja neželjenih situacija i njihovo pravovremeno otklanjanje.

4.2 Utvrđivanje troškova

Uz planiranje proizvodnog programa potrebno je planirati i troškove. Troškovi su također opsežna kategorija i uključuju utrošak sirovina, proizvodnje, držanja zaliha, administrativne troškove, troškove prodaje, troškove rada, itd. (Rupčić, 2018). Utvrđivanje i planiranje troškova složeno je, stoga u tom procesu sudjeluju ljudi različitih struka, a ne samo menadžeri.

Troškovi se mogu klasificirati na različite načine pa tako postoje i različite podjele troškova. Podjela se, ovisno o potrebama korisnika, može provesti prema velikom broju kriterija, npr. prema porijeklu, poslovnim funkcijama, učincima, i dr. (Gulin et. al., 2003). Osobe koje sudjeluju u planiranju i utvrđivanju troškova trebaju odrediti temeljne vrste troškova te uspostaviti sustav njihove identifikacije u poslovanju, kako bi se omogućila njihova analiza.

Svako povećanje troškova znači smanjivanje profita. Zbog toga je u interesu svakog poduzeća detaljno pratiti i analizirati troškove te identificirati mogućnosti za njihove smanjivanje. Značaj utvrđivanja troškova posebno je izražen kod proizvodnog poduzeća, odnosno poduzeća koja imaju određen opseg proizvodnje jer troškovi utječu na opseg proizvodnje. Troškovi također utječu i na cijene proizvođača, odnosno prodavača, što je pak direktno povezano sa prihodom, odnosno dobiti poduzeća. Informacije o troškovima nije jednostavno prikupiti te je za to ponekad potrebno mnogo vremena. U tom smislu, poslovanje na duži vremenski rok pruža

⁶ Umihanović, B. (2016) *Planiranje proizvodnje*. Preuzeto s: http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/PiAP_5_Planiranje-proizvodnje.pdf (11. lipnja 2023.)

prednost većeg obujma informacija i preciznijih procjena (Sabolić, 2013). Cilj informacija o troškovima je optimizirati njihovu razinu, utvrditi razlike u odnosu na planirano stanje te poduzeti korektivne akcije.

4.3 Priprema procesa proizvodnje

Proizvodni proces može se opisati kao niz specifičnih operacija koje se moraju izvršiti kako bi se ulazni resursi, putem transformacijskog procesa, pretvorili u izlazne proizvode. Također, proizvodni proces može biti definiran kao vrijeme potrebno za proizvodnju jedne jedinice proizvoda. Proces započinje izdavanjem naloga ili početkom prve operacije, a završava se kada je proizvod dovršen i spreman za skladištenje, što može biti kraj posljednje operacije ili trenutak kada proizvod ulazi u skladište.⁷

Pri planiranju proizvodnje potrebno je pronaći odgovore na neka važna pitanja, poput pitanja što je potrebno proizvoditi, u kojim količinama, na koji način, na kojim mjestima, u kojem vremenskom periodu, kojom tehnologijom, i sl. Naravno, potrebno je u obzir uzeti i troškove proizvodnje (prema Osmanagić Bedenik, 2002).

U okviru operativnog planiranja proizvodnje, pripremni zadaci obuhvaćaju postupke koje je potrebno prethodno provesti kako bi se kvalitetno pripremio i ostvario proizvodni proces. Samo planiranje proizvodnje sadrži različit broj zadataka, a njihova primjena ovisi o opsegu planiranja. U većini slučajeva, postoje standardni zadaci koji su ključni, uključujući planiranje sirovina i materijala, radne organizacije, alata i opreme, kapaciteta, terminiranje proizvodnje, raspored operacija, izrada radne dokumentacije te vođenje evidencije o rokovima izvršenja. Bez detaljnog rješavanja ovih pripremnih zadataka, uspješno operativno planiranje proizvodnje ne bi bilo moguće (Mateljak, Šundov, 2013). Dakle, iako se proizvodni procesi u različitim poduzećima mogu izvoditi na različite načine, može se primijetiti kako je kod svakog proizvodnog procesa potrebno planirati i odraditi određene standardne zadatke.

⁷ Ekonomski portal (2013) *Operativno planiranje*. Preuzeto s: <http://ekonomskiportal.com/operativno-planiranje/> (11. lipnja 2023.)

5. OPĆENITO O PODUZEĆU UNIFRUIT D.O.O. PODGAJCI PODRAVSKI

Društvo Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski je osnovano 2014. godine i registrirano na Trgovačkom sudu u Osijeku sa sjedištem u Podgajcima Podravskim. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski je u privatnom vlasništvu, a temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom. Bavi se proizvodnjom bezalkoholnih pića – gaziranih i negaziranih sokova, nektara, voćnih sirupa i aromatiziranih i stolnih voda. Svoje proizvode plasira u trgovačke lance u Republici Hrvatskoj i nekolicini europskih zemalja. Specijalizirani za proizvodnju privatnih robnih marki drugim trgovačkim lancima imaju visok tržišni potencijal uz vlastitu liniju proizvodnog asortimana. Proizvodnja se odvija na adresi sjedišta, gdje društvo raspolaže s kompletno opremljenim proizvodnim pogonom te visokim skladišnim kapacitetima. Usvojena su načela HACCP-a, IFS standard te ISO 9001.

5.1 Temeljna djelatnost

Djelatnost poduzeća je proizvodnja sokova od voća i povrća, koje se svodi na proizvodnju gaziranih i negaziranih bezalkoholnih pića i stolne vode, proizvodnju nektara, voćnih i aromatiziranih sirupa, te proizvodnju PET ambalaže.

TVRTKA: UNIFRUIT d.o.o. za trgovinu, proizvodnju i usluge, Podgajci Podravski

OIB: 30532096995

MBS: 030154432

ADRESA: Podgajci Podravski (Grad Donji Miholjac), Vladimira Nazora 1/d

GODINA OSNIVANJA: 2014.

DJELATNOST: 10.32. Proizvodnja sokova od voća i povrća

Proizvodni asortiman uključuje:

- voćne sirupe 65% suhe tvari,
- nektare,
- gazirana pića,
- negazirana pića, ledene čajeve, stolne vode, vode s okusom.

Vlastite robne marke (slika 2):

- FROOTY jedna je od vodećih proizvoda jer kvalitetom i cijenom konkurrira na našem tržištu. Proizvodi se Frooty FRU nektar s 50% udjela voća i Frooty TRU od 100% udjela voća dobiven specijalnom HPP metodom kojom se produžuje vijek svježe cijedenog soka.
- Premium tonik pića BONTONIC najbolji u kombinaciji s Ginom. Proizvodi se Classic Indian, Ginger Ale, Mediterranean i Water Cherry.
- Premium domaćih voćnih sirupa BAKINO BLAGO: Višnja, Bazga i Malina, te linija domaći džemova i pekmeza.



Slika 2. Vlastite robne marke poduzeća Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski

Izvor: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski (2023) *Proizvodi*. Preuzeto s:

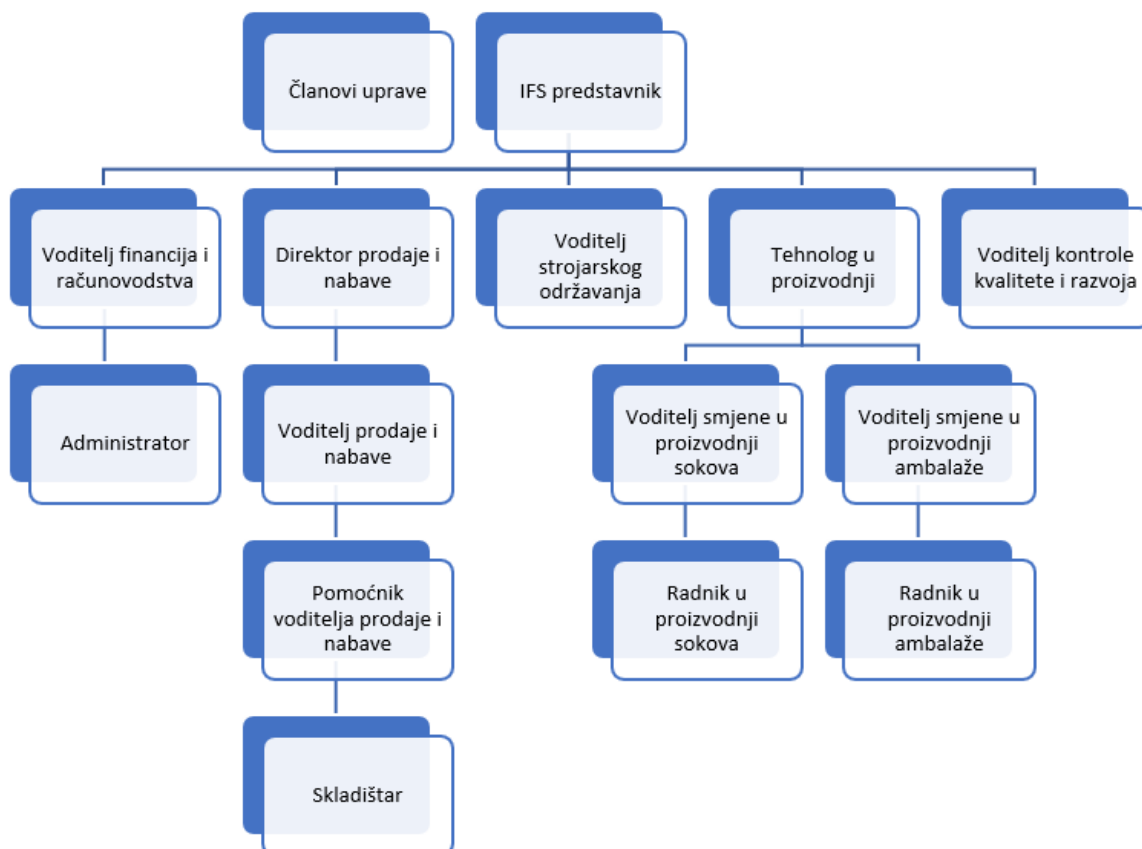
<http://unifruit.hr/hr/proizvodi/> (18. lipnja 2023.)

5.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura poduzeća prikazana na slici 3. Predstavlja razvrstavanje organizacijskih jedinica prema području rada, odgovornosti i ovlasti. Među glavnom organizacijskom jedinicom su (Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023):

1. Članovi uprave – kadrovske, prostorne i materijalne resurse potrebne za provedbu HACCP sustava u objektu, sudjeluju u internom auditiranju sustava, ovjeravaju i čuvaju potrebne evidencije i dokumentaciju,...
2. IFS predstavnik (predstavnik Uprave za kvalitetu) – koordinira uspostavu i provedbu verifikacije HACCP sustava, odobrava potrebne korektivne mjere, organizira obuku novih zaposlenika, izrađuje i ažurira normative prema zahtjevima kupaca i zakonskoj regulative, specifikacije i deklaracije proizvoda, organizira utvrđivanje i provjeru mikrobiološke čistoće, uzorkovanje proizvoda i vode uz kontrolu rezultata analiza,...

3. Direktor nabave i prodaje – organizira nabavu i povrat sirovina, pronalazi alternativne dobavljače i kupce, dogovora uvjete prodaje, kupnje, specifikacije i parametre kvalitete proizvoda, prima reklamacije kupaca...



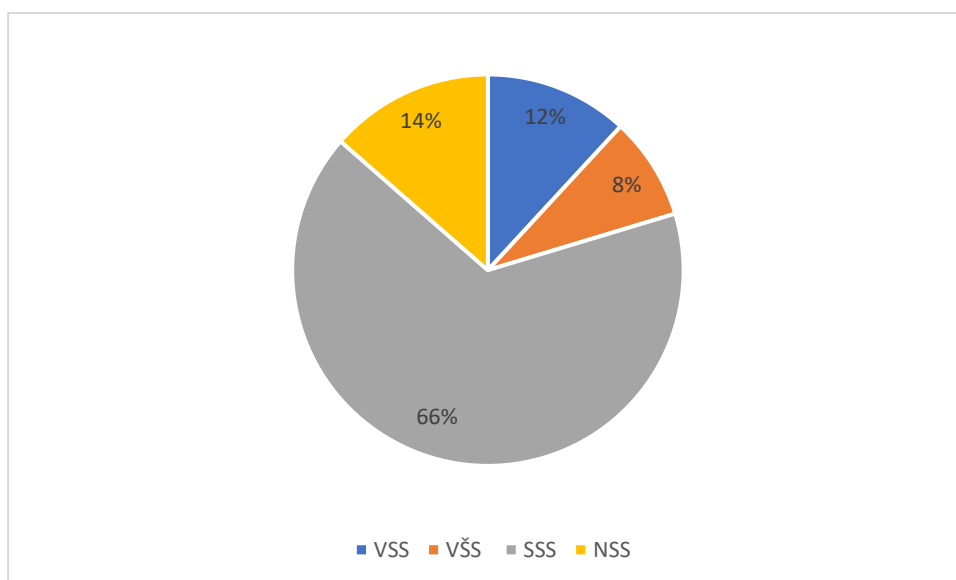
Slika 3. Organizacijska struktura poduzeća Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski

Izvor: izrada autorice prema: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023

Uprava društva rukovodi IFS predstavnikom, direktorom nabave i prodaje, kao i ostalim organizacijskim jedinicama koje čine odjeli za financije i računovodstvo, prodaju i nabavu, strojarskog održavanja, tehnologa u proizvodnji sokova i ambalaže, i odjel kontrole kvalitete i razvoja. Svaki od njih sačinjen je od voditelja i izvršitelja s određenim opisom radnog mjesta koji čini područje njegovog rada (obveza), odgovornosti i ovlasti.

5.3 Ljudski resursi

U poduzeću Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, u trenutku pisanja ovog rada bilo je zaposleno 59 zaposlenika. Njihova obrazovna struktura prikazana je na grafikonu 1.



Grafikon 1. Obrazovna struktura zaposlenika u poduzeću Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski

Izvor: izrada autorice prema: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023

Najveći broj zaposlenika, njih 39 (66%) ima srednju stručnu spremu. Slijedi 8 (14%) zaposlenika koji imaju nižu stručnu spremu. Ukupno 7 (12%) zaposlenika posjeduje visoku stručnu spremu, a njih 5 (8%) višu stručnu spremu. Poduzeće brine o usavršavanju svojih zaposlenika, tako je za 2023. godinu napravljen plan edukacije, a koji je prikazan u tablici 2.

Tablica 2. Plan edukacije djelatnika u poduzeću Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski za 2023. godinu

Tema edukacije	Odjel/grupa	Planirani datum	Datum edukacije
Osobna higijena	Svi djelatnici	27.01.2023.	27.01.2023.
HACCP i IFS osnove	Svi djelatnici	26.01.2023.	26.01.2023.
Obrana hrane	Svi djelatnici	25.01.2023.	25.01.2023.
Čišćenje i dezinfekcija u proizvodnji	Djelatnici u proizvodnji	12.02.2023.	12.02.2023.
Nadzor nad CCP i CP	Tehnolozi i voditelji smjena u proizvodnji sokova	13.02.2023	13.02.2023.
Čišćenje i dezinfekcija skladišta	Skladištari i voditelji smjene u proizvodnji PET ambalaže	08.03.2023.	08.03.2023.
Prihvat sirovina, prijava nesukladnosti	Skladištari	09.03.2023.	09.03.2023.
Alergeni	Svi djelatnici	15.07.2023.	15.07.2023.
Prijevara hrane	Svi djelatnici	16.07.2023.	16.07.2023.
Kontrola štetnika	Voditelj održavanja i skladištari	25.10.2023.	

Izvor: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023

Kao što je vidljivo iz tablice, sve osim jedne edukacije koje su planirane su i provedene. Postoje edukacije kojima trebaju nazočiti svi djelatnici, kao i one koje su više specifičnog karaktera te su namijenjene određenoj vrsti zaposlenika, odnosno zaposlenicima na određenim radnim mjestima. S obzirom na česte promjene u zakonskom i pravnom okviru, ali i u tehnologiji proizvodnje i sl., potreba za edukacijama u poduzeću kontinuirana je.

5.4 Sustav upravljanja i kontrole

Ambalaža je ključni faktor za svaki proizvod jer pruža zaštitu od vanjskih utjecaja te osigurava kvalitetu i sigurnost proizvoda. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski ima snažan fokus na smanjenju utjecaja na okoliš. Stoga, u skladu s tim ciljem, ne koristi PVC materijale ni u primarnom, sekundarnom ni tercijarnom pakiranju. Sva ambalaža koju tvrtka koristi je reciklirana, što je važan korak u našem nastojanju da smanji negativni utjecaj na okoliš i

promiče održivost.⁸ Tvrtka u svojem poslovanju stoga vodi računa i o društvenoj odgovornosti te smanjenju negativnog učinka proizvodnog procesa (i drugih poslovnih procesa) na okoliš.

U skladu sa EU zakonodavstvom, za svu ambalažu tvrtka posjeduje Izjavu o sukladnosti od dobavljača. Interni i eksterni laboratoriji redovito provjeravaju čistoću PET ambalaže, a također se provodi i analiza na prisutnost teških metala, sukladno EU zakonodavstvu. Dobavljač tvrtke, koji proizvodi višeslojnu ambalažu za punjenje nektara, posjeduje FSC certifikat. Ovaj certifikat ima za cilj promicanje ekološki odgovornog, društveno korisnog i ekonomski održivog gospodarenja svjetskim šumskim resursima u skladu s važećim zakonodavstvom. Ovo je još jedan korak u našem nastojanju da tvrtka podrži održivost i odgovornost prema okolišu u svim aspektima poslovanja.⁹ Dakle, osim što tvrtka sama vodi brigu o zaštiti okoliša, preferira i poslovnu suradnju sa tvrtkama koji čine isto.

Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski je posvećen osiguravanju sigurne i zdravstveno ispravne hrane te pružanju visoko kvalitetnih proizvoda svojim kupcima. Stoga su u svim svojim proizvodnim pogonima implementirali IFS sustav. International Food Standard (IFS) je međunarodna norma koja postavlja najviše zahtjeve za sigurnost i kvalitetu hrane za proizvođače prehrambenih proizvoda. Uvođenjem IFS norme, Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski je osigurao proizvodnju kvalitetnih i sigurnih proizvoda, u skladu s očekivanjima potrošača. Također, ispunili su stroge zahtjeve vezane uz sigurnost i higijenu hrane. Kroz ovaj sustav, tvrtka kontinuirano unapređuje kvalitetu svojih proizvoda i poslovanja, zadovoljavajući potrebe i zahtjeve svojih kupaca. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski se također brine o stalnom usavršavanju svojih zaposlenika kroz interne i eksterne tečajeve, što doprinosi njihovoj edukaciji i stručnosti u proizvodnji hrane visoke kvalitete.¹⁰ Ovakav angažman tvrtke u osiguranju sigurnosti, kvalitete i edukacije svjedoči o njihovom predanju pružanju najboljih proizvoda i usluga svojim kupcima.

U proizvodnim pogonima Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski je implementirao i HACCP.¹¹ Kroz primjenu HACCP sustava provodi se preventivna kontrola svih faza proizvodnih procesa kako bi se osigurala zdravstvena ispravnost proizvoda. HACCP jasno definira zadatke i odgovornosti u svim koracima proizvodnog procesa te stavlja naglasak na utvrđivanje kritičnih mjesta u proizvodnom procesu. Na taj način omogućuje se nadzor nad tim kritičnim točkama,

⁸ Unifruit (2023). *O nama*. Preuzeto s: <https://unifruit.hr/hr/o-nama/> (22. lipnja 2023.)

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) predstavlja sustav koji ima zadatak identificirati moguće opasnosti - biološke, kemijske i fizičke - koje mogu utjecati na sigurnost hrane.

osigurava visok standard kvalitete i sigurnosti hrane te potiče stalni napredak i inovativnost u proizvodnim procesima.¹² Posjedovanje ovog certifikata doprinosi visokoj razini kontrole i pouzdanosti u proizvodnji tvrtke Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, što je pak od velikog značaja za zdravlje potrošača, ali i održavanje povjerenja u proizvode tvrtke.

Odvijanje proizvodnih procesa u Unifruitu d.o.o. Podgajci Podravski djeluju na način da zaštite okoliš u svim segmentima proizvodnje. Otpadni materijali se razvrstavaju i zbrinjavaju prema zakonskoj regulativi, otpadna voda se prije ispuštanja odvozi na gradski pročistač, a najbolji izvori energije i sirovina se racionalno koriste. Društvo održava proizvodnju uz visoki stupanj čistoće kontinuiranim utvrđivanjem stanja i edukacijom djelatnika. Svi rukovoditelji odjela odgovorni su za stalno unapređenje kvalitete i sigurnosti hrane uz suradnju nadležnih inspeksijskih službi, uvedenim sustavom kvalitete i sigurnosti hrane osigurati će osnovu za napredak i razvoj poduzeća.

¹² Unifruit (2023). O nama. Preuzeto s: <https://unifruit.hr/hr/o-nama/> (22. lipnja 2023.)

6. POSTUPAK PLANIRANJA PROIZVODNJE PODUZEĆU UNIFRUIT D.O.O. PODGAJCI PODRAVSKI

Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski planski je orijentirano poduzeće koji zadane ciljeve postiže kontinuiranim planiranjem proizvodnje. Ono svoje planiranje orijentira na otkrivanju tržišta pronalaskom alternativnih dobavljača i potencijalnih kupaca. Postupak planiranja proizvodnje kreće od utvrđivanju proizvodnog programa, nabavi materijala i sirovina, opskrbi tehničko-tehnološkim i ljudskim potencijalima, ovisnosti kapaciteta i tijeka izvedbe, načinima isporuke i prodaje. U sljedećim podnaslovima objasniti će se tok planska realizacija proizvodnje bezalkoholnih pića.

6.1 Utvrđivanje proizvodnog programa

Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski redovito vrši plansku procjenu potrebnih zaliha za proizvodnju. Kreiranjem liste nedostatnih sirovina i materijala, njihovom nabavom i prihvatom u skladište opskrbljeni su pravovremeno izvršiti tražene narudžbe svojih kupaca. Na temelju ugovoru o isporuci između prodavača i kupca u kojem su sačinjeni uvjeti prodaje utvrđuje se narudžba kupca. Na slici 4 prikazana je narudžba u kojoj se navode osnovni podaci naručitelja, datum zaprimanja i rok isporuke, utvrđeni parametri kvalitete, potreban broj i vrsta proizvoda, itd.

Line	Ext.	Art. Code	Art. Description	COLLI	UMI	WAR	Piec.	PLT
1	1	9004754.01	NEKTAR MULTIVITAMIN 2l	48	IF	M11	288	1
2	2	9004755.01	NEKTAR OD JABUKE I KRUSKE 2l	48	IF	M11	288	1
3	3	9004756.01	NEKTAR OD ŠUMSKOG VOĆA 2l	96	IF	M11	576	2
4	4	9100115.01	GAZIRANO PIĆE ORANGE LIGHT 2l	64	IF	M11	384	1
5	5	9100119.01	GAZIRANO PIĆE BITTER LEMON 1,5l	168	IF	M11	1.008	2
6	6	9100600.01	VODA STOLNA 6l	1.560	IF	M11	1.560	13
7	7	9101091.01	GAZIRANO PIĆE TANGERINE 1,5l	252	IF	M11	1.512	3
8	8	9101262.01	GAZ. VODA LIM. TRAVA/LIMETA 1500ml	420	IF	M11	2.520	5
9	9	9101396.01	SIRUP NARANČA LIGHT 1l	92	IF	M11	552	1
10	10	9101397.01	SIRUP ŠUMSKO VOĆE LIGHT 1l	92	IF	M11	552	1
Total				2.840				

Slika 4. Prikaz narudžbe kupca

Izvor: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023

6.2 Tržište nabave materija i sirovina

Kako bi se mogao otpočeti proces proizvodnje proizvoda potrebni repromaterijali se naručuju od različitih dobavljača/proizvođača. Dobavljač izdaje fakturu u kojoj se navode vrste, količine, cijena, popusti, uvjeti plaćanja, načini dostave i drugi uvjeti.

Poduzeće Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski nabavlja sirovine i materijale većino iz uvoza i na domaćem tržištu. Najznačajniji među njima su navedeni u tablici 3.

Tablica 3. Popis dobavljača/proizvođača sirovina i materijala

DOBAVLJAČ/PROIZVOĐAČ	SJEDIŠTE DOBAVLJAČA
Dana d.o.o.	Mirna, Slovenija
Nutrifit d.o.o.	Zagreb, Hrvatska
Lamba d.o.o.	Zagreb, Hrvatska
Pilmifresh	Venecija, Španjolska
Austria Juice	Loma, Mađarska
Conel d.o.o.	Varaždin, Hrvatska
Adam Pack	Lavrio, Grčka
Dunipak d.o.o.	Kruševac, Srbija
Sol Croatia d.o.o.	Sisak, Hrvatska

Izvor: izrada autorice prema: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023.

6.3 Potrebni tehničko-tehnološki i ljudski resursi

Tvrtka posjeduje različite proizvodne kapacitete kako bi zadovoljila potražnju za različitim vrstama pića i ambalaže. Posjeduje liniju za punjenje negaziranih pića, liniju za punjenje gaziranih pića te liniju za proizvodnju nektara u višeslojnoj kartonskoj ambalaži. Također, raspolaže i sa pet strojeva za proizvodnju PET ambalaže. Kapaciteti punjenja negaziranih pića, kao što su sirupi, *light* sirupi i gotova pića bez CO₂, iznose otprilike 6.000 l/h. Kapacitet linije za punjenje gaziranih pića iznosi 6.500 l/h, dok je kapacitet linije za proizvodnju nektara 4.500 l/h. Kada je riječ o proizvodnji PET ambalaže, maksimalni kapacitet iznosi 125.000 komada po danu. U proizvodnji ambalaže zastupljene su boce od 0,2 l, 0,33 l, 0,5 l, 1 l, 1,25 l, 1,5 l, 2 l, 3

1, 5 l i 6 l za proizvode koji se pune u proizvodnji.¹³ Ova raznolikost i kapaciteti omogućuju tvrtki da udovolji različitim zahtjevima tržišta i osigura pravovremenu i efikasnu isporuku proizvoda.

U radnoj uputi sačinjen je plan održavanja linija sa svrhom održavanja strojeva i opreme, radi osiguranja sigurne i kontinuirane proizvodnje bez zastoja te izjednačene kvalitete proizvoda. Ono se odnosi na mehaničko održavanje strojeva i higijenu opreme. U radnoj uputi se definiraju odgovorne osobe, određuju upute dnevnog, tjednog, godišnjeg i investicionog održavanja te vodi očevidnik održavanja.

Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski raspolaže skladišnim prostorom koji se sastoji od¹⁴:

- skladišta sirovina i materijala 400 m²,
- skladišta PET ambalaže 400 m²,
- skladišta sirovina i materijala 120 m²,
- podnog skladišta gotovih proizvoda 800 m²,
- regalnog skladišta kapaciteta 840 Euro paleta,
- natkrivenog skladišnog prostora 260 m².

Ljudski resursi su od velikog značaja za Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski u koje ona kontinuirano ulaže. Trenutno zapošljava 59 djelatnika. U samoj proizvodnji je pedesetak djelatnika od kojih su šest prehrambena tehnologa koji vode proizvodnju i dva tehnologa kao voditelji kemijski i mikrobiološki laboratorija. Provodi se planska edukacija djelatnika te navodi koji djelatnici koje teme edukacija prolaze, te vrijeme izvođenja. Edukacija se odvija po grupama na hrvatskom jeziku, određuje se trajanje edukacije i potrebni edukatori. Neke od tema edukacija su: osobna higijena, HACCP i IFS osnove, obrana hrane, čišćenje i dezinfekcija u proizvodnji i skladištu, nadzor nad CCP i CP, prihvata sirovina, prijava nesukladnosti, alergeni, prijevara hrane, kontrola štetnika, itd. Svaki novozaposleni djelatnik prolazi sve edukacije potrebne za određeno radno mjesto, te se stečeno znanje provjerava pismenim testovima, dok se kod dugogodišnjih djelatnika vrši godišnja usmena provjera.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

U tvrtki Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski rukovodstvo i svi zaposlenici zajedno stvaraju klimu suradnje, povjerenja i otvorenosti. Osnova ove kulture temelji se na uključivanju svih zaposlenika u kreiranje poslovnih procesa, uzimajući u obzir zajedničke ciljeve, potrebe i interese. Ovakav pristup omogućuje aktiviranje svih stvaralačkih potencijala u tvrtki. Svaki zaposlenik djeluje u skladu sa svim zakonskim i internim pravilima, te će se pridržavati općih načela etike. Poštivanje ovih pravila osigurava integritet, transparentnost i odgovornost u svim aspektima poslovanja.

6.4 Odvijanje proizvodnog procesa

Proizvodnju odlikuje vrlo kratak proizvodni ciklus što izrazito pozitivno utječe na obrtaj zaliha. S druge strane, zalihi repromaterijala (sirovina za sokove i ambalaža) Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski treba držati konstantno visokom, kako bi pravovremeno mogla odgovoriti na narudžbe kupaca, tim više što se proizvodi veliki broj artikala.

Nakon narudžbe kupca izdaje se nalog za proizvodnju u kojem se definira potrebna količina i raspoloživost repromaterijala, navodi njihov rok trajanja kako bi se moglo odrediti krajnji rok proizvoda i utrošak potrebnog u proizvodnom ciklusu, te LOT proizvoda. Vršiti se kontrolnik odvaga za proces proizvodnje u kojem se utvrđuje koja sirovine pod kojim LOT-om i količinom su potrebna za odabrani proizvod.

Nakon odvage sirovina i pripreme prema normativu slijedi miješanje komponenti u koncentrat stanici, miješanje s vodom u spremniku, kontrole parametara (suhe tvari i pH) te korekcije po potrebi, prebacivanju u spremnik od 10.000 l, pasterizacije, formiranja i varenja ambalaže, i zatvarača na ambalažu, vrućeg punjenja, zatvaranja/varenja, datumiranja i otiskivanja LOT-a, zadržavanja (transport do tunela za hlađenje), hlađenja tuširanjem u tunelu, skupnog pakiranja, paletizacije i skladištenja. Nadzor gotovog proizvoda vrši vlastiti i ovlaštenu laboratorij prema ugovoru s proizvođačem.

U kontrolnik označavanja u proizvodnji upisuje se početak i završetak punjenja, količina proizvoda na brojaču i ukupna proizvedena količina. Tehnolog upisom veličine sadrže tj. mjerenjem utroška suhe tvari umiješanog sirupa s vodom i količine gotovog proizvoda vrši kontrolu, te po potrebi korekciju.

Ovakav proizvodni proces odvija se u proizvodnji nektara, dok Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski ima proizvodni proces za proizvodnju mirnih i gaziranih pića, te sirupa koji se

razlikuju po svojoj strukturi i načinu izvođenja. Na slici 5 prikazan je primjer naloga za proizvodnju u poduzeću Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski.

UNIFRUIT d.o.o.Vladimira Nazora 1/d
31552 Podravski Podgajci

Str. 1

Datum: 09.06.23

Skladište: Skladište sirovina i materijala PP

Nalog za proizvodnju sa raspoloživim repromaterijalom
br: 23001423

Gotovi	Repro	Serijski broj gotovog proizvoda	LOT	Rok	Količina	
7110	SI/HR EUROSPIN NEKTAR M	L090602		09.06.24	975,000	izrađeno: _____
	0001	LIMUNSKA KISELINA	potrebna količina:	1,073		
				09.01.24	1,073	raspoloživo
	00033555	MULTIVITAMIN 9031/30	potrebna količina:	19,500		artikl nije uključen u metodu
	00033618	SUKRALOZA	potrebna količina:	0,195		artikl nije uključen u metodu
	00069	ADAMPAK EUROSPIN NEKTA	potrebna količina:	975,000		
				09.01.24	975,000	raspoloživo
	0010	VITAMIN C	potrebna količina:	0,390		
				13.02.24	0,390	raspoloživo
	0031	KONCENTRAT JABUKE	potrebna količina:	71,175		
				09.01.24	71,175	raspoloživo
	00335	ZATVARAČ ADAMPAK BIJELI	potrebna količina:	975,000		artikl nije uključen u metodu
	00351	KONCENTRAT NARANČE	potrebna količina:	71,175		
				13.02.24	71,175	raspoloživo
	0051	KARTONSKE KUTIJE NEKTAR	potrebna količina:	162,435		
				09.01.24	162,435	raspoloživo
	0061	ASPARTAM	potrebna količina:	0,156		
				09.01.24	0,156	raspoloživo
	0062	ACESULFAM	potrebna količina:	0,156		
				09.01.24	0,156	raspoloživo

Slika 5. Nalog za proizvodnju

Izvor: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski 2023

Gotovi proizvodi se isporučuju kupcu na temelju kreirane otpremnice poduzeća u kojoj se navode opći podaci primatelja, pošiljatelja, prijevoznika, vrsta i količina gotovog proizvoda, cijena, dospijeće i dr., kao što je vidljivo na slici br. 6. Prodaja je izvršena nakon uplate kupca po roku dospijeća. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski osigurao je visok stupanj kredibiliteta među vodećim trgovačkim lancima na svom području pružajući svojim kupcima lojalnost pri isporuci dobara, te fleksibilnost u naplati istih.

UNIFRUIT d.o.o.

za trgovinu, proizvodnju i usluge

586

UNIFRUIT R1

31552 Podravski Podgajci Vladimira Nazora 1/d Telefon: 031/550-143,550-151
Fax: 031/550-139

OIB: 30532096995 Žiro račun: HR2124020061101030645

EUROSPIN HRVATSKA d.o.o.

Zelena aleja 34 VUKOVINA
10410VELIKA GORICA

OIB: 62357811082 Šifra kupca: 1710
Telefon kupca: Fax kupca:

Otpremnica br. 30600583

Podravski Podgajci, datum: 09.06.23

Narudžba : 15390

Komercijalist :

Adresa isporuke: EUROSPIN HRVATSKA d.o.o. VUKOVINA - pokraj Velike Gorice ZELENA ALEJA 34 10410 VUKOVINA

Rt	Šifra	BarCode	Lot	Naziv robe	JM	Količina
1	7108	3859892735395		SI/HR EUROSPIN NEKTAR JABUKA-KRUŠKA 2L	kom	288,00
2	7110	3859892735418		SI/HR EUROSPIN NEKTAR MULTIVITAMIN 2L	kom	288,00
3	7109	3859892735401		SI/HR EUROSPIN NEKTAR ŠUMSKO VOĆE 2L	kom	576,00
4	232290	3858893550006		HR EUROSPIN ORANGE no sugar 2L	KOM	384,00
5	232300	3858893550075		SI/HR EUROSPIN BITTER LEMON 1,5L	KOM	1.008,00
6	22158	3858893550754		SI/HR EUROSPIN GAZIRANO PIĆE LIMUNSKA TRAVA 1,5 lit	KOM	2.520,00
7	23265	3858893550341		SI/HR EUROSPIN TANGERINA GAZ. PIĆE 1,5L	KOM	1.512,00
						6.576,00

Porez na promet robe: 21% (porez na promet robe) i 13% (porez na promet robe) - ukupno porez obračunat u skladu s odredbama Zakona o posebnom porezu na kavu i bezalkoholna pića

Roba otpremljena iz: Skladište gotovih proizvoda PP, Podravski Podgajci, V. Nazora bb, tel. 031 550 143, fax: 031 550 139

Izdao(ja):

UNIFRUIT d.o.o.
Podravski Podgajci
Vladimira Nazora 1/d
OIB: 30532096995

Vozač:

TOHISLAV SOPJANAC
PEŠHO DE
PEŠHO EG
09.06.2023.
ASANČIĆ

Primio(ja):

Antonić

Eurospin d.o.o. ul. 09.06. isbr 12 06.

Stranica: 1.

Slika 6. Otpremnica proizvoda

Izvor: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023

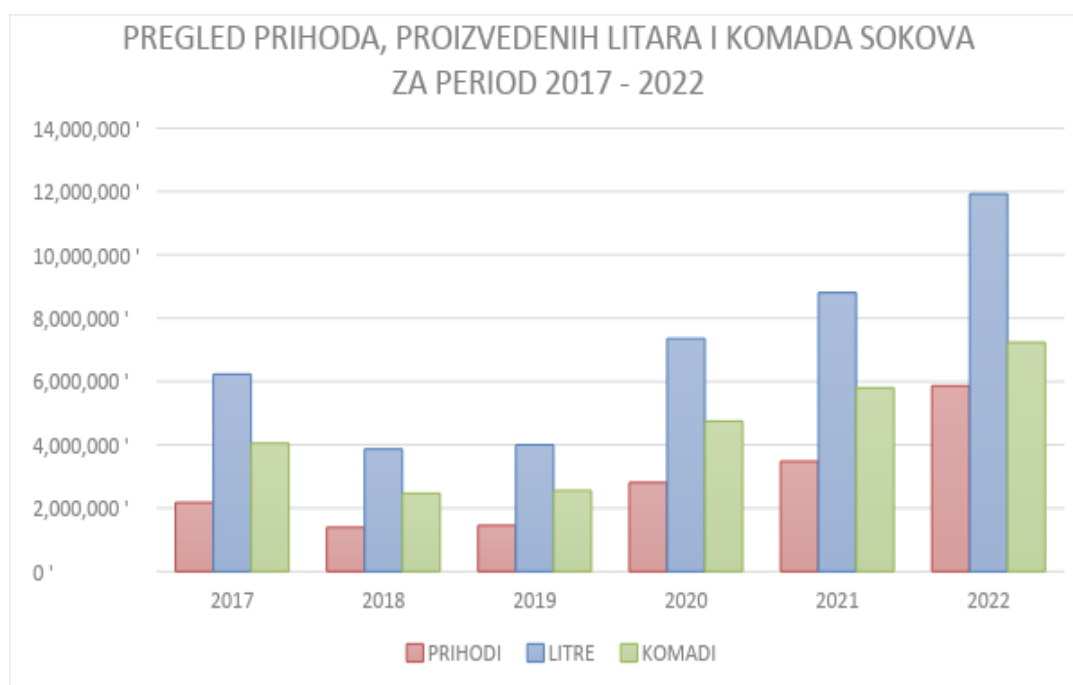
6.5 Tržište prodaje proizvoda

Glavni kupci društva su trgovački lanci:

- Lidl Grupa (Lidl Hrvatska, Lidl Bugarska, Lidl Slovenija, Lidl Srbija, Lidl Njemačka itd.)
- Plodine d.o.o. (Hrvatska)
- SPAR Hrvatska d.o.o.,
- Eurospin Grupa (Eurospin Hrvatska i Eurospin Slovenija)
- Kaufland Hrvatska k.d.
- METRO Cash & Carry d.o.o. (Hrvatska)
- ostali.

S kupcima se kontinuirano provode pregovori za uvođenju novih artikala na police njihovih trgovina i na povećanju naručenih količina. Kontinuirano se ugovaraju novi kupci te osvajaju nova tržišta. Društvo s glavninom kupaca ima sklopljene ugovore što im planski određuje prednost u mogućnosti usklađenosti organizacijskih dijelova izvedbe, nabave, pripreme, utroška,... Za trgovačke lance radi sljedeće robne marke: Live, Fizzy (Plodine), S-budget (Spar), Solevita, Dizzy, Okusi zavičaja (Lidl), Eurospin, Metro, Kaufland, itd. Društvo svoje brandove sokova: Bakino blago, Frooty, BonTonic plasira na domaćem i stranom tržištu.

U nastavku na grafikonu 2 su prikazani ostvareni prihodi, proizvedene litre i komadi sokova od 2017. do 2022. godine u kojoj je vidljivo da je Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski u 2018. i 2019. godini imalo pad proizvodnje spram 2017. godine. Zbog otežanih uvjeta poslovanja prućenih pojavom pandemije bolesti Covid-19 društvo je bilo suočeno s nedostatkom opskrbe repromaterijalima, nemogućnosti isporuke, ograničenim kretanjem ljudi i roba koje je dovelo do zastoja u proizvodnji i distribuciji i tako do smanjenja ostvarenja prihoda. No, međutim može se reći da se od 2020. do 2022. godine bilježi kontinuirani rast prihoda, tj. cjelokupne proizvodnje. Činjenica je da su dobra usklađenost organizacijskih dijelova i sposobnost prilagodbe vanjskim nadolazećim promjenama dovode do takvog porasta.



Grafikon 2. Pregled prihoda, proizvedenih litara i komada sokova 2017 – 2022

Izvor: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023

Što se tiče prihoda, prošle godine (2022.) poduzeće je ostvarilo ukupni godišnji prihod u iznosu od 5.865.283,43€ što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 2.386.106,05€ u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 3.479.111,38€. Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski je u 2022. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu 126.794,61€ dok je ostvarena neto marža iznosila 2,16%. Poslovni subjekt Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski u 2022. povećavao je broj zaposlenih, a imao je 45 zaposlenika.¹⁵ U tablici 4. prikazan je financijski izvještaj za razdoblje od 2017. do 2022. godine.

¹⁵ Poslovna.hr (2023) *Unifruit d.o.o.* Preuzeto s: <https://www.poslovna.hr/lite/unifruit/1446045/subjekti.aspx> (2. srpnja 2023.)

Tablica 4. Pregled prihoda, proizvedenih litara i komada sokova poduzeća
Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski za razdoblje 2017 - 2022

GODINA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PRIHODI	2.179.183 €	1.392.634 €	1.453.083 €	2.809.069 €	3.479.177 €	5.865.283 €
LITRE	6.232.698	3.865.471	4.000.832	7.354.321	8.806.511	11.924.613
KOMADI	4.049.875	2.468.770	2.556.214	4.750.326	5.800.159	7.235.802

Izvor: Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, 2023

7. PODRUČJA USPJEŠNOSTI I NEDOSTATAKA U PROIZVODNJI

Kroz interne materijale koje je poduzeće Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski ustupilo autorici rada te podatke o poduzeću dostupne na internetu, identificirana su ključna područja uspješnosti i nedostataka u proizvodnji. Nedostaci se mogu promatrati i kao prilike za poboljšanja. Važno je istaknuti kako je funkcija proizvodnje povezana i s drugim funkcijama u poduzeću, stoga je razvoj proizvodnje povezan i sa razvojem tih drugih poslovnih funkcija (npr. razvoj marketinga može dovesti do povećanje potražnje ili do promjene u željama potrošača, što za posljedice ima promjene u proizvodnji).

Buduća ulaganja:

- modernizacija proizvodnje kroz ulaganja u proizvodne linije,
- u prvom koraku kupnja nove linije za punjenje nektara za tetrapak ambalažu te nove linije za proizvodnju pet ambalaže (boca),
- u drugom koraku modernizacija (zamjena) linija za punjenje gaziranih pića, negaziranih pića i sirupa,
- daljnja ulaganja u energetska održivost kroz obnovljive izvore energije (trenutno je instalirana solarna elektrana).

Razvoj:

- jačanje pozicije na tržištu proizvodnje sokova za trgovačke lance pod njihovim robnim markama,
- daljnji razvoj i jačanje vlastitih brandova bakino blago, frooty i bontonic,
- proizvodnja svježih cijedenih sokova (prerada voća i povrća).

Nedostatci:

- proizvodne linije su starosti prosječno 15 godina,
- nužna su daljnja ulaganja u modernizaciju proizvodnje i održavanje konkurentne pozicije na tržištu.

7.1 SWOT analiza

Dobro razrađena situacijska analiza poduzeća otkriva trenutno stanje u kojem se poduzeće nalazi, te ujedno ukazuje na potrebne aktivnosti djelovanja. SWOT analizom u tablici 5. navedene su unutarnje snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje s kojima se poduzeće Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski suočava.

Tablica 5. SWOT analiza poduzeća Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proizvodnja robnih marki trgovačkih lanaca i vlastitog brenda, ➤ Mogućnosti punjenja svih vrsta proizvoda, ➤ Uvedeni sustavi sigurnost i kvalitete hrane, ➤ Povoljne cijene proizvoda, ➤ Stručno znanje djelatnika kroz kontinuiranu edukaciju, ➤ Pozitivan ekonomski rast, ➤ Lider na domaćem tržištu. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedostatak kapaciteta i opreme, ➤ Nedostatna razina kapitala za ulaganje, ➤ Stare proizvodne linije, ➤ Veći troškovi nabave i repromaterijala, ➤ Manjak linije ambalaže tetrapaka.
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Novi kupci na tržištu, ➤ Traženi domaći proizvodi, ➤ Kontinuirane inovacije proizvoda, ➤ Financiranje EU fondovima, ➤ Racionalno korištenje energije i sirovina, ➤ Osvajanje novih tržišta vlastitim brendom. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pojava potencijalnih konkurenata, ➤ Povećanje potražnje supstitutivnih proizvoda, ➤ Nedostatak radne snage, ➤ Povećanje troškova plaće zaposlenih ➤ Gubitak 100% vlasništva, ➤ Nepovoljna gospodarska kriza, ➤ Strah od pojave pandemije.

Izvor: izrada autorice

Iz navedene analize proizlazi kako se slabosti mogu umanjiti ulaganjima u nove kapacitete, opremu i linije. No, kako bi to bilo moguće, potrebno je raspolagati dostatnom količinom financijskih sredstava. Zbog toga, poduzeće treba iskoristiti svoje prilike te se fokusirati na eliminiranje prijetnji iz okruženja. Neke od prilika za razvoj poduzeća proizlaze iz internih prednosti koje poduzeće posjeduje u odnosu na konkurencije, dok druge pak proizlaze iz tržišnih trendova, kao što su rast potražnje za domaćim proizvodima, pojava novih kupaca, kao i mogućnosti financiranja iz EU fondova. Slabosti poduzeća uvećavaju značaj prijetnji, no na neke prijetnje poduzeće ne može utjecati jer proizlaze iz vanjskog okruženja. Među njima su strah od pojave nove pandemije, nepovoljna gospodarska situacija te nedostatak radne snage. Prilike i prijetnje potrebno je kontinuirano nadzirati jer u današnjem dinamičnom okruženju može brzo doći do promjena. Iako na neke prijetnje nije moguće utjecati, na njih se moguće pripremiti, odnosno poduzeće može i treba imati razvijene planove u slučaju nastupa vanrednih događaja.

7.2 Tržišna pozicija

U ovom podnaslovu je važno naglasiti da je Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski orijentiran prvenstveno na proizvodnju bezalkoholnih pića za robne marke trgovačkih lanaca te je priložena pozicija Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski kao lidera na području Slavonije spram cijele Hrvatske u tom kontekstu.

1. Dines duo d.o.o.– sjedište poduzeća nalazi se u Zagrebu; poduzeće radi robne marke za trgovačke lance, ali nema mogućnost punjenja svih vrsta proizvoda te u različitu ambalažu kao Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski.
2. Sambi d.o.o.– sjedište poduzeća nalazi se u Bjelovaru; poduzeće radi robne marke za trgovačke lance, ali nema mogućnost punjenja svih vrsta proizvoda te u različitu ambalažu kao Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski.
3. KIS pića d.o.o.– austrijski vlasnici društva (proizvodni pogon u Međimurskoj županiji), radi za 100% izvoz, ima mogućnost punjenja svih vrsta proizvoda te u različitu ambalažu kao Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski.
4. Stanić Beverages d.o.o. – sjedište poduzeća nalazi se u Zagrebu; rade 100% svoje brandove proizvoda, ne rade robne marke trgovačkih lanaca, u 2021. kupio je društvo Maraska d.d.

5. Maraska d.d. – sjedište poduzeća nalazi se u Zadru; rade većim dijelom svoj brand, a manjim dijelom robne marke trgovačkih lanaca, ima mogućnost punjenja svih vrsta proizvoda te u različitu ambalažu kao Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, međutim nakon preuzimanja od strane Stanić Beverages d.o.o. fokus im je na alkoholnom programu, dok su za bezalkohol outsourcali proizvodnju kod drugih proizvođača. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski za Marasku radi sirupe Joy.
6. Vindija d.d. – sjedište poduzeća nalazi se u Varaždinu; rade 100% za svoj brand, ne rade robne marke za trgovačke lance. Nema mogućnost punjenja svih vrsta proizvoda te u različitu ambalažu kao Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski (rade gazirana pića i nektare).

Iz navedenog se jasno vidi kako je od konkurencije koja je prvenstveno fokusirana na plasiranje proizvoda u trgovačke lance pod robnim markama, Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski u velikoj komparativnoj prednosti budući da jedini posjeduje jedinstvenu širinu proizvodnog asortimana – može proizvoditi voćne sirupe, nektare, gazirana pića, negazirana pića, ledene čajeve, vode s okusom, stolne vode, itd. Navedene kategorije sokova može puniti u tetrapak ambalažu, u PET ambalažu (koju sam i proizvodi) te u staklenu ambalažu. To posebno dolazi do izražaja jer trgovački lanci preferiraju jednog dobavljača za više kategorija bezalkoholnih pića. Kroz realizaciju postojećih te novo dogovorenih poslova Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski će u narednim godinama prema tržišnoj prisutnosti i prema obujmu poslovanja, postati tržišni lider u Republici Hrvatskoj po proizvodnji bezalkoholnih pića za robne marke trgovačkih lanaca.

8. ZAKLJUČAK

Postoje različite vrste planiranja, no sve vrste planiranja u principu obuhvaćaju određene faze i korake u provedbi planiranja. Na strateškoj razini, koja je u poduzeću hijerarhijski najviša, to su: analiza okoline, postavljanje vizije, postavljanje misije, postavljanje ciljeva, definiranje strategije, donošenje planova, implementacija planova te evaluacija rezultata. Međutim, ove faze međuovisne su te među njima postoji snažna povezanost, zbog čega se u postupku planiranja ponekad potrebno vratiti na neku od prethodnih faza.

Svako poduzeće treba imati za cilj kontinuirani razvoj i napredak. Pri tome je neophodno planiranje svih funkcija, a za proizvodna poduzeća među najvažnijima je operativno planiranje procesa proizvodnje. Kvalitetno planiranje pridonosi poslovnom uspjehu, pa se osnovnom svrhom planiranja može se smatrati upravo organizacijska usklađenost.

Upravljanje procesom planiranja te njegovim optimiranjem zaista pridonosi učinkovitosti poslovanja poduzeća. Time planiranje u punoj mjeri postaje proces oblikovanja željene budućnosti. Operativno planiranje proizvodnje ima ključnu ulogu u detaljnom razrađivanju strateških planova i njihovoj pretvorbi u konkretne zadatke po pojedinim segmentima. Svrha ovog planiranja je precizno opisati način kako će se planirati proces proizvodnje, koristeći pouzdane informacije o svim relevantnim faktorima proizvodnje. Cilj je stvoriti realnu mogućnost za ostvarivanje željenog obujma proizvodnje. Planiranje je zahtjevan segment te je potrebno jasno definirati ciljeve u kojima se određuje prodaja, tj. koncepciju tržišta na kojem poduzeće želi konkurirati i proizvode s kojima želi izaći, te na temelju njih utvrditi troškove, potrebne resurse, ovlasti i odgovornosti, moguće rizike, i dr.

Tipičan primjer operativnog planiranja proizvodnje je poduzeće Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski u kojem usklađenost organizacijske strukture ukazuje na dobre strategije i tehnike vođenja. Može se zaključiti kako je planiranje u poduzeću zastupljeno na svim razinama, kvalitetno i uspješno. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski je u ovom završnom radu ispunila prvobitna očekivanja na temelju visokokvalitetnih proizvoda i široke ponude asortimana. U doba globalne ekonomije i financijske krize pokazatelji financijske uspješnosti su u porastu, teži se novim ulaganjima u proizvodne kapacitete i inovacije proizvoda. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski danas nalazi se na poziciji lidera na domaćem tržištu, uz prisutnost lojalnosti svojih kupaca otvara vrata novih. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski obećava, ustraje i stvara održivosti u poslovanju okrenuta svojoj viziji, misiji i cilju.

9. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Ivana Šebalj

Matični broj studenta: 0010090890

Naslov rada: Operativno planiranje proizvodnje sokova na odabranom primjeru

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

08.09.2023. g.

Potpis studenta



10. POPIS LITERATURE

10.1 Knjige i članci

1. Buble, M. (2006) Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
2. Certo, S. C.; Certo, S.T. (2008) Moderni menadžment. Zagreb: Mate
3. Gulin, D. et. al. (2003) Računovodstvo. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
4. Mateljak, Ž. (2012) Utjecaj razvijenosti operativnog planiranja na efektivnost proizvodnog procesa. Split: Ekonomski fakultet
5. Mateljak, Ž.; Šundov, J. (2013) Utjecaj intenziteta implementiranosti pripremnih zadataka na stupanj razvijenosti operativnog planiranja proizvodnje. *Ekonomska misao i praksa* 22 (2), 443-468.
6. Osmangić Bedenik, N. (2002) Operativno planiranje. Zagreb: Školska knjiga
7. Rupčić, N. (2018) Suvremeni menadžment – teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
8. Sabolić, D. (2014) Uvod u mikroekonomiku. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
9. Samuelson, P. (2000) Ekonomija. Zagreb: Mate d.o.o.
10. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga

10.2 Internetski izvori

1. Ekonomski fakultet u Osijeku (2013) *Planiranje*. Preuzeto s: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Planiranje.pdf> (11. lipnja 2023.)
2. Ekonomski portal (2013) *Operativno planiranje*. Preuzeto s: <http://ekonomskiportal.com/operativno-planiranje/> (11. lipnja 2023.)
3. Lister, J. (n.d.) Pros & Cons of an Operational Budget. Preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/pros-cons-operational-budget-35123.html> (11. lipnja 2023.)
4. Očko, J. (2007) *Operativno planiranje*. Preuzeto s: https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_financije/PS%2037.pdf (11. lipnja 2023.)

5. Perčević, H. (n.d.) *Poslovno planiranje*. Preuzeto s:
https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojma%20i%20vrste.pdf (11. lipnja 2023).
6. Poslovna.hr (2023) *Unifruit d.o.o.* Preuzeto s:
<https://www.poslovna.hr/lite/unifruit/1446045/subjekti.aspx> (2. srpnja 2023.)
7. Umihanić, D. (2016) *Priprema planiranja*. Preuzeto s: <http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/3.Priprema-planiranja.pdf> (27. lipnja 2023)
8. Umihanović, B. (2016) *Planiranje proizvodnje*. Preuzeto s: http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/PiAP_5_Planiranje-proizvodnje.pdf (11. lipnja 2023.)
9. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, (2023). *O nama*. Preuzeto s:
<https://unifruit.hr/hr/o-nama/> (22. lipnja 2023.)
10. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski, (2023). *Proizvodi*. Preuzeto s:
<http://unifruit.hr/hr/proizvodi/> (18. lipnja 2023.)

10.3 Ostalo

1. Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski (2023). Interna dokumentacija poduzeća Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski: Unifruit d.o.o.

11. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

11.1 Popis slika:

Slika 1. Faze procesa planiranja	12
Slika 2. Vlastite robne marke poduzeća Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski	19
Slika 3. Organizacijska struktura poduzeća Unifruit d.o.o.....	20
Slika 4. Prikaz narudžbe kupca	25
Slika 5. Nalog za proizvodnju	29
Slika 6. Otpremnica proizvoda.....	30

11.2 Popis tablica:

Tablica 1. Svrha planiranja.....	8
Tablica 2. Plan edukacije djelatnika u poduzeću Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski za 2023. godinu.....	22
Tablica 3. Popis dobavljača/proizvođača sirovina i materijala	26
Tablica 4. Pregled prihoda, proizvedenih litara i komada sokova poduzeća	33
Tablica 5. SWOT analiza poduzeća Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski	35

11.3 Popis grafikona:

Grafikon 1. Obrazovna struktura zaposlenika u poduzeću Unifruit d.o.o. Podgajci Podravski	21
Grafikon 2. Pregled prihoda, proizvedenih litara i komada sokova 2017 – 2022.....	32

ŽIVOTOPIS



Ivana Šebalj

Kućna : V. Nazora 160, 31552, Podgajci Podravski, Hrvatska

E-adresa: sebalj.ivana@gmail.com **Telefonski broj:** (+385) 0919533825

Spol: Žensko **Datum rođenja:** 22/06/1983 **Državljanstvo:** hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

[02/08/2021 – Trenutačno]

Upravni referent

Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Policijska uprava Osječko-baranjska

Mjesto: Donji Miholjac

Zemlja: Hrvatska

- rješavanje osobnih stanja građana

[07/2013 – 07/2018]

Administrativna radnica

Gradsko društvo Crvenog križa Donji Miholjac

Mjesto: Donji Miholjac

Zemlja: Hrvatska

-vođenje administrativnih i uredskih poslova

[01/2013 – 06/2013]

Voditeljica Programa "Pomoć u kući i dnevni boravak za starije osobe"

Gradsko društvo Crvenog križa Donji Miholjac

Mjesto: Donji Miholjac

Zemlja: Hrvatska

-koordinira, nadzire, upravlja i usmjerava radom programa

[10/2007 – 01/2013]

Domaćica dnevnog boravka

Gradsko društvo Crvenog križa Donji Miholjac

Mjesto: Donji Miholjac

Zemlja: Hrvatska

-vođenje dnevnih aktivnosti za starije osobe

[09/2005 – 03/2007]

Pomoćna radnica u proizvodnji

Građevinski obrt "Bučko"

Mjesto: Donji Miholjac

Zemlja: Hrvatska

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

[10/2022 – Trenutačno]

Prvostupnik ekonomije

Veleučilište Baltazar Zaprrešić

Mjesto: Osijek

Zemlja: Hrvatska



- [09/2002 – 03/2007] **Stručna pristupnica ekonomije**
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
Mjesto: Osijek
Zemlja: Hrvatska
- [09/1998 – 06/2002] **Ekonomist**
Ekonomska i upravna škola Osijek
Mjesto: Osijek
Zemlja: Hrvatska
- [09/1990 – 06/1998] **Osnovno obrazovanje**
Osnovna škola "August Harambašić" Donji Miholjac
Mjesto: Donji Miholjac
Zemlja: Hrvatska
- [04/2023] **Državni ispit I. razine**
Ministarstvo pravosuđa i uprave RH
Mjesto: Zagreb
Zemlja: Hrvatska
- [07/2021] **Jednostavni poslovi u zanimanju kuhara**
Učilište Studium - ustanova za obrazovanje odraslih Vukovar
Mjesto: Osijek,
Zemlja: Hrvatska
- [05/2013] **Koordinatorica volontera**
Volonterski centar Osijek
Mjesto: Osijek,
Zemlja: Hrvatska
- [07/2011] **Tečaj krojenja i šivanja**
Učilište Magistra - Ustanova za obrazovanje odraslih Zagreb
Mjesto: Donji Miholjac,
Zemlja: Hrvatska

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: Hrvatski

Drugi jezici:

Engleski

SLUŠANJE B1 ČITANJE B1 PISANJE B1

GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA INTERAKCIJA B1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik



DIGITALNE VJEŠTINE

Rad na raunalu | Microsoft Word | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Internet