

Operativno planiranje prodaje na primjeru prehrambenog poduzeća

Garić, Dorotea

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:002202>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**

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
Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

DOROTEA GARIĆ

OPERATIVNO PLANIRANJE PRODAJE
NA PRIMJERU PREHRAMBENOG PODUZEĆA

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2022. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić
Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje
Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

OPERATIVNO PLANIRANJE PRODAJE
NA PRIMJERU PREHRAMBENOG PODUZEĆA

Mentor:
dr. sc. Antal Balog, prof. v. š.

Naziv kolegija:
OPERATIVNO PLANIRANJE

Studentica:
Dorotea Garić

JMBAG studentice:
0234060031

Sadržaj

| | |
|--|----|
| 1. Uvod..... | 6 |
| 2. Planiranje..... | 8 |
| 2.1. Instrumenti planiranja..... | 9 |
| 2.2. Prednosti i nedostaci planiranja..... | 12 |
| 3. Razine planiranja..... | 14 |
| 3.1. Strateško planiranje | 15 |
| 3.2. Operativno planiranje | 16 |
| 3.2.1. Faze i koraci operativnog planiranja | 18 |
| 3.2.2. Operativno planiranje prodaje..... | 19 |
| 3.3. Taktičko planiranje..... | 21 |
| 4. Operativno planiranje prodaje na primjeru poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica | 23 |
| 4.1. Osnovni podaci o poduzeću..... | 23 |
| 4.1.1. Predmet poslovanja | 26 |
| 4.1.2. Proizvodni program..... | 27 |
| 4.2. Operativno planiranje kroz plan proizvodnje | 28 |
| 4.3. Plan prodaje | 33 |
| 4.3.1. Određivanje cijene proizvoda | 37 |
| 4.3.2. Usporedba ostvarenja i plana | 41 |
| 4.3.3. Plan za 2022. godinu | 42 |
| 5. ZAKLJUČAK | 44 |
| 6. IZJAVA..... | 45 |
| 7. POPIS LITERATURE | 46 |
| 8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA | 47 |
| 9. ŽIVOTOPIS | 48 |

SAŽETAK

Planiranje je objektivni analitički pregled uspješnosti poduzeća. Koristi se kako bi se ostvarila vizija poduzeća, koja je primarni cilj poduzeća i postavlja ju se strateškim, to jest dugoročnim planiranjem. Vizija se ostvaruje pomoću grananja na konkretna polja i njihove ciljeve koji se moraju ostvariti – te planove organizira i postavlja srednji menadžment koristeći operativno planiranje. Taktičkim planiranjem niži menadžment, većinom voditelji postrojbi, usklađuje stvarno stanje poslovanja sa unaprijed zadanim. Početak svakog rada je plan prodaje koji govori o troškovima proizvodnje, mogućoj zaradi, potražnji, konkurenciji i mogućnosti usklađivanja kapaciteta poduzeća s potencijalnom potražnjom. Plan prodaje je prvi i temeljni korak koji govori o daljnjem radu poduzeća, a odgovara na pitanja o isplativosti i mogućnostima potencijalne ponude. Rad se sastoji od četiri dijela. Prvi dio daje i objašnjava definicije planiranja, kao i njegovu svrhu u poslovanju. U drugom dijelu objašnjava se hijerarhija planiranja s obzirom na mjeru operacionalnosti te se поближе objašnjava funkcija operativnog planiranja unutar hijerarhije. Treći dio rada uvodi u praktično objašnjenje operativnog planiranja proizvodnje – informira o poduzeću čiji su se procesi i rezultati operativnog planiranja obradili, dok ga četvrti dio поближе obrađuje.

Ključne riječi: ciljevi, operativno planiranje, planiranje.

ABSTRACT

Planning is an objective analytical review of the company's performance. It is used to realize the vision of the company, which is the primary goal of the company and is set through strategic, that is, long-term planning. The vision is set by branching into specific fields and their goals that must be achieved - these plans are organized and set by middle management using operational planning. Through tactical planning, lower management - mostly unit leaders, harmonizes the actual business situation with the predetermined one. The beginning of every work is a sales plan that informs about production costs, possible earnings, demand, competition and the possibility of harmonizing the company's capacity with potential demand. The sales plan is the first and fundamental step that gives insight in the further work of the company, and answers questions about profitability and the possibilities of the potential offer. The paper consists of four parts. The first part gives and explains the definitions of planning, as well as its purpose in business. In the second part, the hierarchy of planning is explained with regard to the measure of operationality. Also, the function of operational planning within the hierarchy is explained in more detail. The third part of the paper introduces a practical explanation of operational production planning - it provides information about the company whose activities and results of operational planning were processed, while the fourth part explains it in greater detail.

Key words: goals, operational planning, planning.

1. Uvod

Planiranje je radnja koja se ne tiče samo poduzeća, ekonomije i poslovanja. Planiranje je sastavni dio svakodnevnog života, od usklađivanja obaveza, druženja i hobija, do planiranja kućnih obaveza i pravljenja ručka. No, neki kao da imaju više sati u danu, mada imaju i više obaveza. Pa, kako se zapravo planira? Koje su vrste planiranja, postoje li prioriteti ciljeva? Ima li planiranje organizacijsku strukturu i kako ona izgleda? Ovaj rad daje odgovor na navedena pitanja kroz primjer poduzeća.

Poduzećima je planiranje bilo najjednostavnije u vremenu relativno statičke okoline – to je vrijeme pedesetih i šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Tada su informacije o okolini bile sigurne i lako dostupne, a promjene su bile rijetke, stoga se planiranje svodilo na očuvanje proizvodnog programa i pasivno prilagođavanje okolini. Sedamdesete godine donijele su pak ograničeno dinamičku okolinu gdje je ponuda počela premašivati potražnju, što je natjeralo poduzetnike na aktivniji pristup tržištu. Porasla je potreba za planiranjem, za analizom konkurencije i borbom za sami opstanak na tržištu. Danas živimo u ekstremno dinamičkom okruženju – planiranje je kompleksno, fokusirano na internu i eksternu dinamiku koje su konstantno podložne novim promjenama te zahtijevaju stalne prilagodbe, to jest visok stupanj fleksibilnosti, organiziranosti i informiranosti. Poduzeće pri planiranju uzima u obzir konkurenciju, potražnju, supstitutivne proizvode, dobavljače i marketing.

Hipoteze rada:

Hipoteza 1 – planiranje ima svoju hijerarhiju i strukturu.

Hipoteza 2 – parcijalni planovi korišteni u organizaciji rada i djelovanja su međuovisni.

Hipoteza 3 – planiranje je temelj uspjeha, održivosti i rasta poduzeća.

Metode rada su :

- Induktivna metoda – metoda koja označava donošenje općih zaključaka na temelju analize konkretnih, to jest pojedinačnih slučajeva.
- Metoda opažanja – metoda neposrednog uvida u pojavu koja je temelj istraživanja.

- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja činjenica, to jest bez znanstvenog tumačenja.
- Metoda analize – proces raščlanjivanja složenih pojmova na jednostavnije elemente.
- Metoda konkretizacije – postupak ujedinjenja apstraktnih pojmova u opće.

Fokus istraživanja ipak će biti na operativnom planiranju prodaje, no kako bi se ono shvatilo, prvo se moraju proći temeljne vrijednosti i problemi samog planiranja. Prodaja je proces koji može biti zbunjujuć i destruktivan za poduzeće ukoliko se ne izvrši pravodobna analiza i organizacija, gdje navedena postaje transparentna i jednostavna.

2. Planiranje

Kako bi se razumjelo operativno planiranje prodaje poduzeća, treba se krenuti od početka i shvatiti što je prvo planiranje, zatim smjestiti operativno planiranje u adekvatnu ladicu te potom vidjeti kako njegove tehnike i metode koriste poduzetnici i menadžeri pri operativnom planiranju prodaje. Prema Cinguli (2004:16), „planiranje je postupak kojim se postavljaju ciljevi i određuju budući zadaci te aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Planiranjem smanjujemo stupanj rizika, gubitak vremena i sredstava. Poduzetnicima je izrazito bitno jer predviđa buduće događaje, a samim time omogućuje pravodobnu pripremu i organizaciju za njih. Poduzetnik će nastojati potaknuti i povećati pozitivne aktivnosti kao npr. prodaja, a u što većoj mjeri smanjiti aktivnosti poput neželjenih višaka i troškova“. Naravno, uvijek je cilj ostvariti pozitivne rezultate, no svega i da su rezultati negativni planiranjem se uviđaju i korigiraju pogreške.

„Pogreške se najčešće ne mogu u potpunosti izbjeći, ali jedan od ciljeva planiranja je njihov broj svesti na minimum“ (Ministarstvo gospodarstva RH, 1999). Svako perspektivno poduzeće treba imati planove kojima se služe kako bi vidjeli jasnu sliku puta do ostvarenja zadanih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Planiranje služi kao alat u procesu odlučivanja. Poduzetnik ima nebrojeno mnogo različitih opcija koje mu mogu poslužiti pri ostvarenju svoga cilja, no konkretizacijom mogućih ishoda i potrebnih mjera dolazi se do odlučivanja. Odlučivanje se definira kao odabir jednog smjera djelovanja od ponuđenih alternativa. Pri odlučivanju, to jest odabiru alternative, koriste se tri pristupa:

- iskustvo,
- eksperimentiranje,
- istraživanje i analiza.

Prema Bahtijarević-Šiber, odluke donose menadžeri na nižim organizacijskim razinama. Zbog ograničenosti resursa ali i rastuće neizvjesnosti okoline, bitno je da menadžeri razumiju alate planiranja i njegovog usklađivanja. Planiranje je funkcija menadžmenta kojoj je cilj odrediti tok akcija koji bi omogućio poduzeću ostvarivanje ciljeva prikupljanjem i analizom relevantnih informacija iz prošlosti i sadašnjosti te procjenom mogućih razvoja u

budućnosti (Bahtijarević-Šiber, 2001:84). Ovom funkcijom menadžmenta prolaze se procesi analize, procjene i selekcije između povoljnih prilika koje se mogu predvidjeti.

„Planiranje je proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarivanje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarivanjem ciljeva“ (Buble, 1991).

Kada se priča o planiranjima budućih aktivnosti u svrhu ostvarenja ciljeva, misli se na: predviđanja raspoloživih poslovnih aktivnosti, organiziranje poslovnih aktivnosti, odabir ljudi (kadra), zadataka i mjerila za vrjednovanje, planiranja materijala, rada, rokova i proračuna. Zadaci i mjerila za vrjednovanje svih vrijednosti izražavaju se numerički, tj. količinski kako bi se konkretizirali planirani rezultati u svrhu jasne procjene ishoda i kako bi se stvarne rezultate usporedilo sa planiranim.

2.1. Instrumenti planiranja

Pri procesu planiranja na raspolaganju su brojni instrumenti. Oni služe kao potpora planeru. Pri njihovoj sistematizaciji postoji različit broj pristupa, no najjednostavnija sistematizacija je podjela instrumenata na kvalitativne i kvantitativne tehnike. Kvalitativne tehnike planiranja se koriste najviše u fazama analize i vrednovanju alternativa, a temelje se na znanju, iskustvu, razmišljanju i razumijevanju. Kvantitativne tehnike planiranja temelje se na matematici i statistici i koriste se pri prognoziranju budućih stanja, utvrđivanju termina i postavljanju kriterija vrednovanja.

Prema Osmanagić Bedenik, najčešće primjenjivane kvalitativne tehnike planiranja su:

- **Stablo odlučivanja** – slikovit model koji prikazuje cijelu strukturu odlučivanja. Stablo funkcionira na način da se dobiva učenjem na podacima na način da se vrši grananje izvornog skupa informacija u podskupove na temelju testiranja vrijednosti prikazanih varijabli.
- **Tablice odlučivanja** – funkcionira na način da se u matricu unesu uvjeti i aktivnosti različitih mogućnosti, dok se u redcima pišu uvjeti i posljedice, a u stupce se unose pravila za uvjete.

- **Delphi – metoda** - Stručnjaci odgovaraju na upitnike u dva ili više krugova. Nakon svake runde voditelj daje anonimni sažetak prognoza stručnjaka iz prethodnog kruga, kao i razloge koje su naveli za svoje presude. Stoga se stručnjaci potiču da preispitaju svoje ranije odgovore u svjetlu odgovora ostalih članova njihovog vijeća. Vjeruje se da će se tijekom ovog postupka opseg odgovora smanjiti i grupa će se približiti "točnom" odgovoru.
- **Scenarij tehnika** – koristi se pri pronalasku ciljeva i strategija. Analizira se cijelo stanje istraživanja te se na temelju toga izvode sve moguće buduće situacije, to jest svi mogući ishodni scenariji.
- **Kreativne tehnike** – Postoje različite metode kojih se pojedinci dosjete kako bi si pospješili broj mogućih alternativa. Brainstorming je tako jedna od kreativnih tehnika i počinje na način da osoba podijeli temu sa svima u prostoriji i ideje se nameću opušteno i spontano. Potiče se raznolikost ideja tako što se sve uzimaju u obzir, čak i one besmislene. Poznata je i Metoda 635 - tehnika gdje šest ljudi mora dati po tri rješenja za zadani problem u roku od pet minuta. Rješenje je osamnaest varijanti rješenja sa pet različitih kutova gledišta (Osmanagić Bedenik, 2002:78).

O tome koliko i koje tehnike se koriste ovisi o vrsti problema s kojim se suočava. U slučaju da postoje opcije među kojima se trebaju birati najbolje, najbolje je koristiti metode kao što su stablo odlučivanja i tablica odlučivanja. Treba li osmisliti novi plan u slučaju manjka opcija, tada su adekvatnije kreativne tehnike ili scenarij tehnika. U svakom slučaju je za poduzeće korisno da menadžer ima znanje o različitim tehnikama kako bi u svakoj situaciji mogao pravovremeno i prikladno reagirati.

Najčešće primjenjivane kvantitativne tehnike planiranja su:

- **Analiza vremenskih nizova** - U statističkoj analizi vremenskih nizova primjenjuju se metode deskriptivne statistike u sklopu koje se rabe tabelarni i grafički prikazi, relativni brojevi, odnosno indeksi, pokazatelji dinamike, te druga analitička sredstva i inferencijalne statistike koja polazi od statističkih modela vremenskih serija (Šošić, 2006:113).

- **Metode matematičkog optimiziranja** - Optimiziranje je matematički postupak kojim se pri projektiranju ili vođenju promatranoga sustava ostvaruje, to jest određuje najbolji mogući izbor ekonomskih i (ili) tehničkih veličina na temelju odabranih kriterija. "Kriteriji optimiranja proizvodnih procesa mogu biti: maksimalna produktivnost, minimalna cijena proizvoda, maksimalni dohodak i minimalni utrošak energije" (Crnošija, 2003:179).
- **Regresijska analiza** - model koji analizira vezu između ovisne varijable i jedne ili više neovisnih varijabli. Zahvaljujući procesima regresije moguće je razumjeti kako na ovisnu varijablu utječu promjene ostalih čimbenika. Cilj je analize izgraditi funkciju koja omogućuje procjenu buduće vrijednosti istraživane varijable.
- **Tehnike mrežnoga planiranja** – utemeljene na činjenici da je svaki projekt moguće prikazati u obliku mrežnog dijagrama. Mrežno planiranje je „skup grafičko-analitičkih metoda za planiranje i praćenje tijekom organizacijski složenih istraživačkih, razvojnih, proizvodnih ili drugih projekata, te za optimiranje korištenja raspoloživih resursa, npr. radne snage, novca, vremena. Mrežni plan kao osnovni element mrežnoga planiranja grafički je prikaz odvijanja radova, a prikazuje njihovu međusobnu povezanost i redoslijed izvođenja, vremenski tijek pojedinih aktivnosti i trajanje cijelog projekta“ – Hrvatska enciklopedija¹.
- **Analiza koristi** - model koji razmatra sve pozitivne i negativne aspekte projekta ili odluke. Analiza uspoređuje i ocjenjuje ishod sustava, odluke ili projekta, gledajući na koristi i troškove povezane sa svakim. Nakon što je analiza dovršena, postoje čvrsti, konkretni rezultati koji se mogu koristiti za donošenje odluka o različitim dijelovima projekta ili cijelom projektu.
- **Metode operacijskog istraživanja** – rješavanje se provodi u fazama gdje je prva faza prikupljanje podataka za formulaciju realnog problema koji treba riješiti. Druga je faza formulacija odgovarajućeg matematičkog modela. Taj je model matematička aproksimacija stvarnog problema. Model sadržava varijable koje imaju realno značenje, funkciju cilja (ili više njih) i ograničenja na varijable. To je tipično problem matematičkog programiranja, jednokriterijski u slučaju jedne funkcije cilja (odnosno

¹ Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42227>. Pristupljeno: 1. 5. 2022.

višekriterijski u slučaju više funkcija cilja). Treća faza sastoji se od rješavanja modela, odnosno problema matematičkog programiranja. U tu svrhu potrebno je pronaći odgovarajuću metodu za rješavanje na računalu, pri čemu se primjenjuje raspoloživa programska podrška. U četvrtoj i posljednjoj fazi provodi se implementacija dobivenog rješenja.

Kvantitativne tehnike planiranja su brojne i koja će se tehnika odabrati ovisi o tome što se želi saznati ili postići. Tako ako je cilj saznati koji sistem rada najviše odgovara određenom poduzeću, koristit će se tehnika analize vremenskih nizova, dok u slučaju gdje postoje specifične promjene koje se žele uvesti u način poslovanja – tu je bolje koristiti metodu matematičkog optimiziranja. Korisnost svake metode ovisi zapravo o prirodi problema.

2.2. Prednosti i nedostaci planiranja

Menadžer koji je svjestan realnih prednosti i nedostataka planiranja posluje s razvijenijom sposobnošću uvida u potencijalne prilike i propuste. „Budući da je planiranje prva i najvažnija funkcija menadžmenta važno je navesti određene prednosti i nedostatke. Prednosti koje organizacija ima od planiranja su mnoge, ali su najuže povezane sa sljedećim razlozima planiranja“ (Mateljak, 2012:29-30):

- **Bolja koordinacija rada.** Kada radnici znaju svrhu pojedinca u poduzeću i kada mogu staviti vrijednost na svakog navedenog kao nužnog faktora u putu prema cilju, rezultat je taj da je svatko svjestan svoje kako vrijednosti tako i odgovornosti što rezultira optimalnim okretanjem kotača radne snage. Bolja koordinacija rada je prednost koja za sobom automatski povlači i razvoj sudionika u poslovanju te bolje upravljanje vremena na individualnoj razini.
- **Minimiziranje rizika.** Planiranje omogućava smanjivanje rizika i neizvjesnosti koji su danas sveprisutni i kako vrijeme teče vidljivo je da rizici rastu primarno zbog eksternih čimbenika. Rizik se ne može u potpunosti eliminirati no planiranje pomaže menadžerima da ga identificiraju, stave brojku na njega te posljedično kontroliraju budućnost u maksimalnim razinama mogućnosti.

- **Usmjerenost na budućnost i promjene.** Bez plana čovjek se lako prepusti milosti i nemilosti okoline i postane pasivni promatrač svog utjecaja. Planiranjem se uspjeh temelji na razumnim vjerojatnostima i predviđanjima događaja.
- **Bolja kontrola.** Planiranjem je moguće uspoređivati planirano s ostvarenim, to je akcija bez koje je nemoguće identificirati prilike i probleme, a još manje provoditi kontrolu.

Navedene prednosti pomažu pri smanjenju stresa za sve sudionike poslovanja, kao i pri poboljšanju izvjesnosti i stabilnosti za poduzeće. Teško je pomisliti da planiranje ima nedostatke. Nisu mnogi no kada se objasne postat će jasni i logični.

U nedostatke planiranja možemo navesti sljedeće:

- **Sprječavanje promjena** – planiranje ne može garantirati željeni ishod, stoga se menadžeri često nalaze u poziciji aktivnog inoviranja jer praćenjem ishoda zadanih ciljeva vide da nisu usklađeni sa stvarnosti, tako da bi u situacijama kada bi slijepo pratili zadane planove rezultirali stagnacijom.
- **Stvaranje lažnog osjećaja izvjesnosti** – iako poduzeće ne može dugoročno funkcionirati bez planiranja, ono nam govori što je najbolje činiti uzevši u obzir dosadašnje informacije za vrijeme u budućnosti koje se često ne poklapa sa raspoloživim informacijama jer se eksterni čimbenici brzo mijenjaju što rezultira neizbježnoj neizvjesnosti i konstantnim korekcijama.
- **Stvaranje nerealnih ciljeva** – često poduzeće radnicima zada određene kvote za ispuniti čiji je cilj pomicanje granica uspješnosti što zna biti nemoguće i često preopterećujuće s obzirom da se samo do određene granice rezultati mogu kontrolirati iznutra (Matelj, 2012:29-30).

Planiranje će teško pomoći poduzeću ukoliko se planer fokusira isključivo na postizanje željenih ciljeva. U današnje vrijeme se više nego ikada zanemaruju uvjeti na radu upravo zbog planiranja ciljeva. Kako bi poduzeće postiglo što veći profit, planeri režu troškove radnika i povećavaju im kvote. To u teoriji izgleda uspješno, no ne uzima se u obzir konkurencija koja nudi bolje uvjete radnicima, što rezultira čestim otkazima koji sa sobom donose druge financijske probleme – zastoje u radu zbog manjka radnika i perioda obuke. Planer treba znati da je stabilnost poduzeća nužna za opstanak na tržištu.

3. Razine planiranja

Planiranje ima svoju strukturu koju karakteriziraju tri razine korespondentne razinama menadžmenta. Tako razini višeg menadžmenta odgovara stratejsko, razini srednjeg menadžmenta operativno, a razini nižeg menadžmenta taktičko planiranje. Proces planiranja u većini slučajeva započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje, što će se moći vidjeti na priloženoj slici. „Viši menadžment definira ključne pretpostavke planiranja (viziju, misiju, ciljeve) koje se na narednim (nižim) razinama adekvatno delegiraju.“ (Buble, 1991:52).

Slika 1. Hijerarhijska razina s obzirom na mjeru operacionalnosti²



Kao što je vidljivo na slici, na vrhu je strateško planiranje, to jest viši menadžment. Razina ispod je srednji menadžment, to jest operativno planiranje. Najniža razina planiranja bavi se kratkoročnim planiranjem – iz tjedna u tjedan, mjeseca u mjesec i pokriva ga taktičko planiranje.

² Izvor: autor

Podjela planiranja s obzirom na vrijeme razdoblja planiranja:

- dugoročno planiranje (razdoblje dulje od 5 godina) – viši menadžment
- srednjoročno planiranje (razdoblje između 2 i 5 godina) – srednji menadžment
- kratkoročno planiranje (razdoblje do godinu dana) – niži menadžment

Podjela jasno pokazuje razliku delegiranih odgovornosti među razinama menadžmenta. Sve razine se bave naizgled istim poslom – planiranjem, no u daljnjem tekstu objasniti će se težina razlike poslovnih odgovornosti i procesa kod različitih razina menadžmenta.

3.1. Strateško planiranje

Strateško planiranje provodi se na najvišoj razini upravljanja i njime se utvrđuju strategije za poduzeće i određena poslovna polja. Ono mora biti potkrijepljeno opsežnim istraživanjima i dokazima. U okviru strateškog planiranja, zbog širokog planskog horizonta i povezanih neizvjesnosti, planiraju se samo relativno okvirne vrijednosti, a definicije su detaljnije u operativnom i taktičkom planiranju. Strateško planiranje služi organizaciji pri fokusu svojih prioriteta i vizija u odnosu na promjenjivu vanjsku i unutarnju okolinu. Također služi tome da članovi organizacije dijele iste ciljeve, da ostanu motivirani i produktivni. Strateško planiranje je sustavno – ono zahtijeva slijeđenje procesa koji je produktivan i usmjeren. Primjeri strateškog plana su:

1. Strateški plan ministarstva financija za 2020. – 2021.³
2. Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za 2014. – 2020.⁴
3. Strateški plan gospodarskog razvoja grada Pregrade⁵

³ Ministarstvo financija RH. Dostupno na [<https://mfin.gov.hr/proracun-86/stratesko-planiranje/615>]. Pristupljeno: 1. 5. 2022.

⁴ Ministarstvo turizma i sporta RH. Dostupno na [<https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/dokumenti-80/strateski-dokumenti-11418/11418>]. Pristupljeno: 1. 5. 2022.

⁵ Pregrada: Strateški plan. Dostupno na [<https://www.pregrada.hr/strate%C5%A1ki-plan>]. Pristupljeno: 1. 5. 2022.

Strateška razina planiranja je bazirana na eksternim čibenicama, te u skladu s tim provodi skeniranje okoline, odnosno neprestano prikuplja i analizira golemu količinu informacija o stanju gospodarstva, tržišta, konkurencije, te na temelju rezultata definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Strateški plan treba biti osmišljen tako da je dugoročno koherentan ali i fleksibilan jer je podložan stalnim promjenama i nužnim prilagodbama. Ono je prvi korak procesa planiranja jer određuje ciljeve, a niže vrste planiranja se bave putevima i mjerama kako do njih doći. Ne mogu se prvo planirati mjere i putevi jer planiranje nije improvizacija – mora se točno znati put kojim se želi ići. Cilj ove razine planiranja je opstanak i razvitak poduzeća u dugom vremenskom periodu, to jest razdoblju dužem od pet godina, koji se ostvaruje kontinuiranim vođenjem računa o efikasnosti i efektivnosti.

Za postizanje navedenih ciljeva, strateška razina planiranja također identificira dostatne strategije, koje definiraju skup akcija i potrebnih resursa za postizanje tih ciljeva. Svrha ovih strategija je maksimiziranje konkurentne prednosti poduzeća i povoljnih prilika koje mu se pružaju u vanjskom okruženju kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca i drugih ključnih igrača u vanjskom okruženju.

3.2. Operativno planiranje

Operativno planiranje izvodi se iz strategijskog planiranja i ono pridonosi konačnom ostvarenju planirane strategije. Ono je detaljnije i konkretnije te predviđa poslovne pothvate za jednu godinu. Provodi se na razini poslovnih područja – prodaje, proizvodnje, financija, nabave i djelatnika. Može se reći da je operativni plan skica bliske budućnosti koja će imati utjecaj na razvoj poduzeća u kraćem i dužem vremenskom periodu.

Operativna razina planiranja je zadužena za specifične procedure i procese unutar godine dana. Često se planira na temelju baznih podataka prethodne godine uz modifikacije postotaka porasta zadanih od višeg menadžmenta. Usmjeren je na rutinske zadatke, kao što su planiranje isporuka, proizvodni tijekovi, utvrđivanje potreba za ljudskim resursima itd. Zadaća mu je pronalazak boljih i efikasnijih načina poslovanja te je ono sredstvo komuniciranja cijelog poduzeća (Očko, 2007:126).

Operativni plan obuhvaća mjere koje će se provesti te što te mjere trebaju donijeti cjelokupnom poslovanju kroz proračun prihoda, proračun troškova te proračun financija. Operativni plan je više od postavljanja brojeva, on obuhvaća mjere koje se trebaju provesti i proračun o tome što se želi da te mjere donesu, koliko koštaju te kako ih financirati.

Prema Osmanagić-Bedenik, osnovne aktivnosti operativnog planiranja jesu:

1. **Operativno planiranje prodaje** – planiranje što prodati, u kojem vremenskom rasponu, kome i kako. Plan prodaje prvi je korak pri poslovnom planiranju što znači da iz njega proizlaze ostali parcijalni operativni planovi.
2. **Operativno planiranje proizvodnje** – planira se kapacitet i tijek proizvodnje koji mora biti detaljan, jasan i u skladu sa zbiljskim stanjem mogućnosti. Planira se optimalno korištenje raspoloživih resursa – radnika, prostora, materijala, kapaciteta i radnog toka. To je vrlo složen i opširan proces koji zahtijeva mnoštvo tehničkih detalja i procesa.
3. **Operativno planiranje nabave** – planira se što će se nabaviti, u kojem stanju, koliko, od koga, gdje će se skladištiti, kolike zalihe praviti i koliko često nabavljati. Ono prije svega pruža transparentnost, omogućuje efektivno i pravovremeno prikupljanje ponuda te proaktivno sprječava potencijalna kašnjenja u dobavi. Kroz planiranje omogućeno je bolje upravljanje dobavljačima, pronalaženje pravog dobavljača za svaku kategoriju, a grupiranjem materijala i količina postižu se bolji uvjeti i kvalitetnija suradnja s dobavljačima.
4. **Operativno planiranje financija** – sustavno se procjenjuju i planiraju ulazeći i izlazeći tokovi plaćanja. „Planiranje ciljeva i planiranje potrebnih potencijala i aktivnosti za njihovo ostvarenje ostvaruje se putem vrijednosnih veličina financija, računovodstva i ekonomike poduzeća: uplata i isplata, primitaka i izdataka, prihoda i rashoda, te učinaka i troškova“ – (Osmanagić–Bedenik, 2002:163.) Uplate i isplate prikazuju stanje isključivo novčanih tokova, dok primici mogu biti novčani od kupaca, primici od prodaje opreme, emitiranja dioničkog kapitala, posudbe itd. Izdaci čine sav materijal koji smo potrošili - isplaćene plaće, podmireni računi i slično. Prihodi i rashodi elementi su RDG-a i prikazuju promjene vrijednosti stanja dobara i dugova prikazanih u bilanci. Prihodi i rashodi su računovodstveni pojmovi korišteni u procesu knjiženja i revizije financijskih rezultata.

5. **Operativno planiranje djelatnika** – planira se kvantitativno i kvalitativno rad zaposlenih. Pri procesu razrade mogućnosti i ciljeva moraju se uzeti u obzir interesi: posloprimaca (humani radni uvjeti, poštena naknada, očuvanje zdravlja, šanse za napredovanjem...), poslodavaca (optimalan broj radnika, njihova učinkovitost, niski troškovi, fleksibilnost, motivacija, napredovanje...), sindikata (stvaranje povoljnih radnih uvjeta, postizanje suodlučivanja...) i društva (smanjenje opterećenja zbog otpuštanja, uravnoteženo i pošteno tržište rada) - Osmanagić-Bedenik, 2002:164.

Operativno planiranje ne bavi se planiranjem rada cijelog poslovanja, nego se grana u zasebne discipline koje su veoma kompleksne i različite no moraju biti međusobno harmonizirane kako bi se naposljetku postigao uspjeh cjelokupnog poslovanja. Svaka disciplina operativnog planiranja je ključna i zahtijeva predznanje o struci. Dakle, menadžer koji se bavi operativnim planiranjem djelatnika ne može znati voditi operativno planiranje financija ili operativno planiranje prodaje jer iako se bavi operativnim planiranjem, nije stručan u tim poljima.

3.2.1. Faze i koraci operativnog planiranja

Nakon što smo obradili funkciju operativnog planiranja u širem kontekstu planova poduzeća, u nastavku ćemo detaljnije razmotriti proces operativnog planiranja. Prema Osmanagić-Bedenik, on je podijeljen u četiri faze:

1. **Definiranje problema:** Problemi nastaju kada se trenutno ili predviđeno stanje tvrtke smatra nezadovoljavajućim i traži se postići drugačije stanje. Korijen problema su neprikladni ciljevi zbog promjena vanjskih ili unutarnjih okvirnih uvjeta ili nedostatnih resursa, te nepotpuni učinak u postizanju ciljeva zbog pogrešnih uputa ili mjera.
2. **Pronalaženje rješenja:** uključuje obradu prikupljenih podataka kako bi se informiralo o potencijalnim i dostupnim mogućnostima, analizu mogućnosti te njihovo formuliranje. Vrste i količine mogućnosti ovisi o tipu problema kojim se u tom slučaju bavi. Konkretizacija mogućnosti odnosi se na širinu i kompleksnost sadržaja, kao i učinkovitost i povezanost s nužnim resursima. U fazi pripreme odlučivanja analizira se i definira postojeće stanje. Uobičajeno se rabe unutarnji i vanjski izvori informacija

(Rosenkranz, 1999:13-19). Prije procesa prikupljanja informacija bitno je zapitati se jesu li informacije pouzdane, potpune ili suviše. Među unutarnjim izvorima informacija najznačajniji su statistika, računovodstvo, poslovna izvješća, analiza itd. Korištenje unutarnjim izvorima pruža nam znanja o našoj konkurentnosti, motivaciji zaposlenika, SWOT analizi i ekonomskim veličinama. Među vanjskim izvorima informacija najznačajniji su dobavljači, kupci, konkurencija, financijske institucije, mediji i tako dalje. Informacijama iz vanjskih izvora proširuju se potrebna znanja o svim vanjskim faktorima koji utječu na poduzeće – politici, društvu, gospodarstvu, tehnologiji, tržištu, konkurenciji i tako dalje.

3. **Faza optimiziranja:** predstavlja ocjenjivanje učinkovitosti pojedinačnih mogućnosti u odnosu na postavljeni cilj, te se odabire adekvatna mogućnost.
4. **Faza implementacije:** slijedi nakon selekcije optimalne alternative i obuhvaća izbor djelovanja. Odabirom mogućeg plana i prihvaćanjem istog kao obveznog zadanog plana izražava se namjera osobe koja odlučuje o ostvarenju određenog budućeg stanja, to jest sadržaja plana. Dakle, donošenje odluka je proces oblikovanja namjera, a planiranje je sredstvo za njihovu komunikaciju (Osmanagić-Bedenik 2002:50).

Operativno planiranje se bavi tolikim temama i koristi tolikim opcijama tehnika da neiskusnom menadžeru može biti teško naći početak. Ova podjela služi za rješenje tog problema. Svaka od navedenih faza se treba jasno obraditi kako bi se došlo do željene promjene.

3.2.2. Operativno planiranje prodaje

Operativno planiranje se dijeli na planiranje područja i planiranje koje nadilazi područja. U nastavku priloženoj slici vidi se grananje planiranja područja na svojih pet podgrana – planiranje marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, nabave i opreme; i planiranje koje nadilazi područja na svoje četiri podgrane – planiranje djelatnika, troškova, rezultata i financija. Operativno planiranje prodaje spada pod planiranje područja – planiranje marketinga.

Slika 2. Struktura operativnog plana (Osmanagić Bedenik, 2002:103.)



Plan marketinga dalje uključuje plan prodaje, plan mjera marketinga, plan troškova marketinga i plan prometa. Plan prodaje dio je poslovnog plana poduzeća koji služi za dokumentaciju politike prodaje za naredno razdoblje. (Erhmann, 1999:263) - plan prodaje odgovara na sljedeća pitanja:

- Koje proizvode (usluge) prodavati?
- Koliko proizvoda prodavati?
- Komu prodavati proizvode?
- Kada prodavati proizvode?
- Gdje prodavati proizvode?
- Po kojim cijenama prodavati proizvode?
- S kakvim rezultatima prodavati proizvode?

Plan prodaje može se dakle raditi po različitim željenim parametrima – prema pojedinačnim proizvodima, domaćem i stranom tržištu, učestalosti isporuka itd. Plan prodaje predstavlja

ishodište za sve sljedeće dijelove poslovnoga plana, dok utječe izravno na planove proizvodnje, nabave, prometa i rezultata (Osmanagić-Bedenik, 2001:107).

(Erhmann, 1999:163-264) navodi da se složeni postupak planiranja prodaje odvija u sljedećim koracima:

1. strategijska analiza okoline (gospodarske, političke, pravne, društvene itd.),
2. istraživanje sposobnosti prihvatanja tržišta (ponašanje konkurencije, dinamika tržišta),
3. analiza vlastitog prometa i prodaje,
4. validacija i definiranje koncepcije kupaca,
5. prognoziranje prodaje,
6. uspoređivanje potencijalne prodaje i potencijalnog učinaka poduzeća,
7. izrada fragmentiranih planova prodaje,
8. usklađivanje plana prodaje sa svim ostalim parcijalnim planovima poduzeća,
9. usvajanje plana prodaje,
10. nadziranje ispunjenja plana prodaje.

Planiranje prodaje ne planira se striktno po navedenom planu. Menadžeri su slobodni planirati kako njima osobno najviše odgovara te na način za koji oni vjeruju da je najbolji put ispunjenju vizije.

3.3. Taktičko planiranje

U pravilu, voditelji odjela sudjeluju u izradi taktičkog plana delegiranog odjela. U tom se smislu definiraju glavne aktivnosti – radnje i koraci koje svaka funkcijska jedinica organizacije treba izvršiti da bi se ostvarili strategijski ciljevi. Taktičko planiranje sadrži sljedeće elemente:

- ciljeve,
- taktike,
- resurse,
- radnje,
- rokove.

Taktička razina planiranja zapravo se provodi na najnižoj hijerarhijskoj razini jer obuhvaća razdoblje od jednog mjeseca i upotrebljava se u slučajevima kada se poslovne odluke moraju donijeti odmah. Također se koristi kada se treba uspostaviti plan preusmjerenja ciljeva kako bi se spriječili problemi (Erhmann, 1999:22.). Zanimljivo je kako poneki ekonomisti smatraju da je operativno planiranje najniže na hijerarhijskoj ljestvici, dok drugi ipak smatraju da ta titula pripada taktičkom planiranju. Smatram da je operativno planiranje ipak na razini srednjeg menadžmenta, a taktičko na razini nižeg menadžmenta jer se operativno planiranje koristi pri planiranju poslovanja u narednih do pet godina, dok se taktičko planiranje bavi trenutnim stanjem. Opet, obje vrste posla su visokozahjevne i uspjeh poslovanja odražava sposobnosti, vještine, upornosti i znanja menadžera.

4. Operativno planiranje prodaje na primjeru poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

Operativno je planiranje ilustracija bliske budućnosti kojom se nastoje predvidjeti poslovni poduhvati poduzeća u narednih nekoliko godina, koji će imati utjecaj na poslovni rezultat poduzeća. Drugim riječima, operativno je planiranje instrument kojim poduzeće iz godine u godinu nastoji pronaći i promišljati bolje i efikasnije načine poslovanja koji će doprinijeti boljem poslovnom rezultatu te predstavlja sredstvo komuniciranja kroz cijelo poduzeće. (Očko, 2007:73)

U nastavku je prikazano operativno planiranje na primjeru jednog od vodećih prehrambenih poduzeća u Republici Hrvatskoj, a to je poduzeće Kudelić d.o.o.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću

Kudelić društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, preradu i trgovinu (skraćeni naziv: Kudelić d.o.o.) osnovao je davne 1992. godine g. Josip Kudelić. U samim počecima poslovanja poduzeće je obavljalo djelatnost proizvodnje mesa odnosno korištenjem usluga drugih klaonica. U međuvremenu je, uslijed porasta obujma poslovanja, donesena odluka o izgradnji novog, vlastitog objekta za proizvodnju mesa i mesnih prerađevina u Bedenici. Novi objekt pušten je u rad u rujnu 1997. godine te je tada započela era uspješnog poslovanja i kontinuiranog rasta u vidu kvalitete proizvoda i financijske uspješnosti poduzeća. U samim počecima, poduzeće je zapošljavalo ukupno 18 djelatnika. Stalna ulaganja u proširenje proizvodnih kapaciteta, kako u infrastrukturu tako i u novu tehnološku opremu, rezultirala su kontinuiranim povećanjem broja djelatnika. Stoga, danas poduzeće zapošljava 142 djelatnika. Lokacija samog objekta je na adresi Bedenica 50/A, Bedenica, na parcelnoj čestici 1515/1 k.o. Bedenica. Na lokaciji postoji veterinarsko sanitarni objekt (veterinarski broj 719) za: klanje papkara i kopitara; rasijecanje i preradu mesa papkara, kopitara, divljači i uzgojene divljači; proizvodnju mljevenog mesa i mesnih pripravaka; topljenje životinjske masti i proizvodnju čvaraka. Uz to, na istoj lokaciji, poduzeće ima u

odvojenim prostorijama (veterinarski broj 2584) registrirano i skladištenje i uskladištenje hrane životinjskog podrijetla u uvjetima kontrolirane temperature.

Poduzeće Kudelić d.o.o. već duži niz godina ostvaruje pozitivni ekonomski rezultat, a na tržištu je već dobro poznat po stabilnosti, sigurnosti te posebice po zavidnoj kvaliteti svojih proizvoda. Radom, ulaganjem u strojeve i opremu za proizvodnju i predu mesa i mesnih preradevina, stvorili su vlastiti, široki asortiman proizvoda na temelju kojeg je pokrenut njihov lanac maloprodaje. Otvoren je veliki broj manjih prodavaonica – mesnica kao npr. na zagrebačkim tržnicama u Dubravi, Kvatriću, Trešnjevci, u gradu Sv. Ivan Zelina, Novom Marofu, Konjščini, Bedekovčini, Oroslavju, Bedenici, Đurđevcu, Varaždinu i Soboštini. Vlastitim transportnim gospodarskim vozilima osiguran je kvalitetan prijevoz sirovina i distribucija robe i gotovih proizvoda. Sama proizvodnja obuhvaća proizvodnju svježeg mesa, polutrajnih i trajnih mesnih proizvoda. Na domaćem se tržištu trenutno nudi više od 100 vrsta različitih suhomesnatih proizvoda.

Kontinuirano ulaganje i pozitivno poslovanje prepoznato je od strane Poslovne Hrvatske, pa je Društvo dobilo sljedeće nagrade: 2011.: bronca (top 1.500 poslovnih subjekata), 2010.: srebro (top 1.000 poslovnih subjekata), 2009.: bronca (top 1.500 poslovnih subjekata), 2008.: bronca (top 1.500 poslovnih subjekata). Svi proizvodi Društva proizvode se u skladu sa zahtjevima kupaca, u skladu sa zakonima, pravilnicima i u skladu sa zahtjevima međunarodno priznatih normi. Tako svoj sustav upravljanja temelji na sljedećim standardima koje posjeduje: ISO 9001:2018 (upravljanje kvalitetom) i HACCP sustav upravljanja kvalitetom prema Codex Alimentarius Commission koji su uvedeni 2007. godine. Integrirani Poslovnik upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane je temeljni dokument za ostvarivanje poslovne politike poduzeća. Poslovnikom i pratećim sustavnim dokumentima propisani su svi procesi i aktivnosti koji mogu izravno ili posredno utjecati na osiguranje ugovorene kvalitete proizvoda, kao i odgovornosti i ovlaštenja za njihovo provođenje. Pravila propisana Poslovnikom obvezujuća su za sve zaposlenike, a direktor preuzima sve potrebne mjere da osigura odgovarajuće resurse za njihovu provedbu. Sustav upravljanja kvalitetom odnosi se na klanje stoke, proizvodnju i prodaju svježeg mesa i mesnih preradevina.

Tablica 1. Poslovni prihodi i udio u poslovnim prihodima djelatnosti

| RB | Poslovni subjekt | Poslovni prihod (u HRK) | Udio u djelatnosti |
|---|--|-------------------------|--------------------|
| 1. | MESNA INDUSTRIJA BRAČA PIVAC d.o.o. | 1.699.336.738 | 33,28% |
| 2. | PPK d.d. | 1.342.776.154 | 26,30% |
| 3. | MESNA INDUSTRIJA RAVLIĆ d.o.o. | 265.130.687 | 5,19% |
| 4. | PETASON d.o.o. | 264.104.913 | 5,17% |
| 5. | MM MESNA INDUSTRIJA d.o.o. | 207.109.889 | 4,06% |
| 6. | KUDELIĆ d.o.o. | 125.360.627 | 2,46% |
| 7. | PERT d.o.o. | 102.467.743 | 2,01% |
| 8. | DERMA d.d. | 78.345.131 | 1,53% |
| 9. | PALEKA, MESARSKO-TRGOVAČKI OBRT, vl. Mladen Paleka | 72.913.231 | 1,43% |
| 10. | ŠKOKIĆ d.o.o. | 72.366.939 | 1,42% |
| Poslovni prihod top 10 subjekata | | 4.229.912.052 | 82,84% |
| Ostatak industrije | | 876.130.344 | 17,16% |

Izvor: www.fininfo.hr, 2021.

Kudelić d.o.o. jedno je od najuspješnijih prehrambenih poduzeća u zemlji, što osim prethodno spomenutih nagrada, dokazuju i financijski podaci. Tako je u tablici 1. vidljivo kako se poduzeće u svojoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj prema ostvarenim prihodima nalazi na 6. mjestu s udjelom od 2,46%. Navedeno je izuzetno visoki postotak obzirom da ostatak industrije čini svega 17,16%.

4.1.1. Predmet poslovanja

Poduzeće Kudelić d.o.o. registrirano je prema NKD 2007. 10.11 Proizvodnja i konzerviranje mesa. Vrhunska kvaliteta proizvoda uz poštivanje svih standarda koje zahtjeva prehrambena industrija i potrošači, najvažnija su referenca poduzeća koja im omogućuje rast i razvoj poslovanja te širenje na tržištu. Sukladno podacima sudskog registra, poduzeće Kudelić d.o.o., registrirano je za obavljanje sljedećih djelatnosti (Sudski registar, 2022.):

- uzgoj stoke, peradi i ostalih životinja,
- proizvodnja, prerada konzumacijskog mesa i mesnih proizvoda,
- pripremanje hrane i pružanje usluga u prehrani,
- pripremanje i usluživanje pićem i napicima,
- zastupanje inozemnih tvrtki,
- skladištenje robe,
- djelatnosti pakiranja,
- kupnja i prodaja robe,
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu,
- javni cestovni prijevoz putnika i tereta u međunarodnom i domaćem prometu.

Međutim, kao što je već spomenuto glavna je djelatnost poduzeća prerada i konzerviranje mesa. Osnovne kategorije proizvoda poduzeća Kudelić d.o.o. tako podrazumijevaju proizvodnju svježeg mesa te mesnih prerađevina. Poduzeće iz godine u godinu bilježi rast udjelu na tržištu, a danas je prodajno najviše orijentirano na vlastitu maloprodaju, opskrbu preko 900 trgovina na području sjeverozapadne Hrvatske te putem nekih većih trgovačkih lanaca (npr. KTC i sl.).

4.1.2. Proizvodni program

Proizvodni se program poduzeća može podijeliti u 3 osnovne kategorije, a to su sljedeće:

- svježe meso
- suhomesnati proizvodi
- pečeni i dimljeni proizvodi.

Poduzeće putem vlastite maloprodaje svakodnevno nudi kvalitetno i svježe meso vrhunske kvalitete. S obzirom da je riječ o svježem mesu ključno je da njegova obrada u vlastitom proizvodnom pogonu bude kontrolirana u svakom koraku od odabira dobavljača, obrade mesa pa sve do distribucije krajnjim potrošačima. U ponudi je svakodnevno svježe meso koje je razvrstano i klasificirano od strane ovlaštene klasifikatorske kuće: junetina, govedina, teletina i svinjetina.

Drugu grupu proizvoda čine suhomesnati proizvodi. Naime, proizvodni asortiman poduzeća Kudelić tako čini gotovo 90 vrsta suhomesnatih proizvoda, od kojih valja izdvojiti kobasice vrhunske kvalitete koje su stavljene na tržište pod trgovačkim nazivom “PRIGORSKA”, “PAJDAŠKA”, “DOMAĆA KOBASICA” i “GROF prava domaća šunka ” koja je 2010. godine postala brend i nova robna marka Zagrebačke županije.

Treća grupa proizvoda odnosi se na pečene i dimljene proizvode, od kojih se ističe GROF prava domaća šunka odnosno tradicionalno suho soljena i dimljena šunka ugodne slanosti te lijepo oblikovanosti. Receptura od davnina, svjež zrak brežuljkastih predjela i blagi vjetrovi plodnih nizina stvorili su meku strukturu suhog mesa. GROF prava šunka robna je marka Zagrebačke županije i izvorni domaći proizvod. Proizvodi se od svinja uzgojenih na području Zagrebačke županije, tradicionalnom metodom i ručnom obradom kakva se koristi od davnina. Šunka je dostupna u tri vrste pakiranja: cijela šunka, vakumirani komad šunke i vakumirani narezani listići šunke.

Što se tiče cjelokupnog poslovanja prehrambenog poduzeća Kudelić u svom proizvodnom asortimanu ima 15 različitih grupa proizvoda. Prva grupa u kojoj se prodaje 78 vrsta proizvoda odnosi se na goveđe, juneće i teleće meso (svježe i smrznuto), dok druga grupa

podrazumijeva svježe i smrznuto svinjsko meso. Treća grupa odnosi se na ostale svježeg i smrznutog mesa koje sadrži 8 različitih proizvoda. U četvrtoj se grupi nalaze polutrajne, obarene i kuhane kobasice kojih ima 80 vrsta, dok se u petoj nalaze konzerve kojih ima 16 vrsta. Trajne kobasice predstavljaju zasebnu grupu, a u ponudi ih ima 40 različitih vrsta. Sljedeća su grupa dimljeni mesni proizvodi koji obuhvaćaju 47 vrsta. Osim dimljenih, zasebno su klasificirani pečeni mesni proizvodi kojih u ponudi ima 63 vrsta. Deveta grupa proizvoda odnosi se na 17 vrsta masti i čvaraka. Od jestivih nusproizvoda, poduzeće u asortimanu ima 44 vrste iznutrica, a od nejestivih 20 vrsta kože i masnoća. Uz to, poduzeće nudi 214 vrsta ostalih pakiranih proizvoda.

4.2. Operativno planiranje kroz plan proizvodnje

Polazište izrade plana proizvodnje jesu planirane količine prodaje. Plan se prodaje uobičajeno razlikuje od planiranih količina prodaje kako bi poduzeće u svakom trenutku imalo dovoljnu količinu zaliha kako bi zadovoljilo eventualni rast potražnje. Međutim, izuzetno je važno predvidjeti navedenu količinu kako ne bi došlo do gubitaka uzrokovanih velikom razlikom između proizvedene i prodane količine. Obzirom da je, u ovom slučaju, riječ o prehrambenoj industriji sa proizvodima koji mogu biti kraćeg roka trajanja (svježe meso), ukoliko dođe do pogrešnog planiranja, može doći do velikog financijskog troška.

U nastavku je, u tablici prikazan plan prodaje poduzeća Kudelić d.o.o. po količinama za 2021. godinu. Navedeni je plan prodaje prikazan prema grupama proizvoda koje su prethodno detaljnije objašnjene.

Tablica 2. Plan prodaje po količinama

| GRUPA PROIZVODA | JEDINICA MJERE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 2021. |
|---|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Goveđe, junče i teleće meso | kg | 70.192 | 70.262 | 70.332 | 70.353 | 70.402 | 70.438 | 70.579 | 70.720 | 70.861 | 70.967 | 71.053 | 71.060 | 847.218 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | kg | 89.974 | 90.001 | 90.091 | 90.226 | 90.407 | 90.678 | 90.778 | 91.231 | 91.870 | 92.054 | 92.146 | 92.174 | 1.091.629 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | kg | 1.729 | 1.763 | 1.774 | 1.818 | 1.837 | 1.855 | 1.873 | 1.892 | 1.911 | 1.930 | 1.950 | 1.969 | 22.302 |
| Polutrajne, obarene i kuhane kobasice | kg | 112.852 | 115.109 | 115.800 | 118.695 | 119.882 | 121.081 | 122.292 | 123.515 | 124.750 | 125.997 | 127.257 | 128.530 | 1.455.760 |
| Konzerve | kg | 3.847 | 3.924 | 3.948 | 4.046 | 4.087 | 4.128 | 4.169 | 4.210 | 4.253 | 4.295 | 4.338 | 4.381 | 49.625 |
| Trajne kobasice | kg | 12.443 | 12.692 | 12.768 | 13.087 | 13.218 | 13.350 | 13.484 | 13.619 | 13.755 | 13.892 | 14.031 | 14.172 | 160.511 |
| Dimljeni mesni proizvodi | kg | 9.564 | 9.755 | 9.814 | 10.059 | 10.160 | 10.261 | 10.364 | 10.467 | 10.572 | 10.678 | 10.785 | 10.892 | 123.371 |
| Pečeni mesni proizvodi | kg | 28.295 | 28.861 | 29.034 | 29.760 | 30.057 | 30.358 | 30.661 | 30.968 | 31.278 | 31.590 | 31.906 | 32.225 | 364.992 |
| Masti i čvarci | kg | 2.741 | 2.796 | 2.813 | 2.883 | 2.912 | 2.941 | 2.970 | 3.000 | 3.030 | 3.060 | 3.091 | 3.122 | 35.359 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | kg | 12.238 | 12.483 | 12.558 | 12.871 | 13.000 | 13.130 | 13.261 | 13.394 | 13.528 | 13.663 | 13.800 | 13.938 | 157.864 |
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | kg | 116.413 | 118.741 | 119.454 | 122.440 | 123.665 | 124.901 | 126.150 | 127.412 | 128.686 | 129.973 | 131.272 | 132.585 | 1.501.692 |
| Ukupno | | 460.288 | 469.493 | 472.310 | 484.118 | 488.959 | 493.849 | 498.787 | 503.775 | 508.813 | 513.901 | 519.040 | 524.230 | 5.937.563 |

Izvor: simulirani podaci poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

U tablici 2. su prikazane grupe proizvoda iz asortimana poduzeća Kudelić d.o.o. odnosno njihove prodajne količine prema mjesecima. Obzirom na bogati asortiman poduzeća, navedene se grupe proizvode odnose samo na mesne proizvode, odnosno iz plana su izostavljene usluge klanja te pakirani proizvodi. Iz tablice je tako vidljivo kako je u 2021. godini poduzeće Kudelić namjeravalo prodati sveukupno 5.937.563,38 kg mesnih proizvoda.

Tablica 3. Plan proizvodnje po količinama

| GRUPA PROIZVODA | JEDINICA MJERE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 2021. |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Govede, junče i teleće meso | kg | 77.211 | 81.071 | 93.232 | 93.698 | 84.328 | 84.371 | 84.539 | 84.793 | 84.963 | 85.090 | 95.301 | 97.207 | 1.045.804 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | kg | 98.971 | 103.920 | 119.508 | 120.106 | 108.095 | 108.419 | 108.636 | 108.962 | 109.725 | 109.944 | 110.054 | 110.087 | 1.316.428 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | kg | 1.892 | 1.987 | 2.285 | 2.296 | 2.067 | 2.087 | 2.092 | 2.098 | 2.119 | 2.140 | 2.161 | 2.183 | 25.407 |
| Polutrajne, obarene i kuhane kobasice | kg | 123.520 | 129.696 | 149.150 | 149.896 | 134.907 | 136.256 | 136.528 | 136.938 | 138.307 | 139.690 | 141.087 | 142.498 | 1.658.473 |
| Konzerve | kg | 4.211 | 4.421 | 5.084 | 5.110 | 4.599 | 4.645 | 4.654 | 4.668 | 4.715 | 4.762 | 4.810 | 4.858 | 56.536 |
| Trajne kobasice | kg | 13.619 | 14.300 | 16.445 | 16.527 | 14.875 | 15.023 | 15.053 | 15.099 | 15.250 | 15.402 | 15.556 | 15.712 | 182.862 |
| Dimljeni mesni proizvodi | kg | 10.468 | 10.991 | 12.640 | 12.703 | 11.433 | 11.547 | 11.570 | 11.605 | 11.721 | 11.838 | 11.957 | 12.076 | 140.550 |
| Pečeni mesni proizvodi | kg | 30.969 | 32.518 | 37.395 | 37.582 | 33.824 | 34.162 | 34.231 | 34.333 | 34.677 | 35.023 | 35.374 | 35.727 | 415.817 |
| Masti i čvarci | kg | 3.000 | 3.150 | 3.623 | 3.641 | 3.277 | 3.310 | 3.316 | 3.326 | 3.359 | 3.393 | 3.427 | 3.461 | 40.283 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | kg | 13.395 | 14.064 | 16.174 | 16.255 | 14.629 | 14.776 | 14.805 | 14.850 | 14.998 | 15.148 | 15.300 | 15.453 | 179.847 |
| Nejestivi nusproizvodi - kože i masnoće | kg | 127.417 | 133.788 | 153.856 | 154.626 | 139.163 | 140.555 | 140.836 | 141.258 | 142.671 | 144.098 | 145.539 | 146.994 | 1.710.801 |
| Ukupno | | 504.674 | 514.767 | 517.856 | 530.802 | 536.110 | 541.471 | 546.886 | 552.355 | 557.879 | 563.457 | 569.092 | 574.783 | 6.510.133 |

Izvor: simulirani podaci poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

Iz podataka u tablici 3. može se iščitati kako je poduzeće Kudelić d.o.o. u 2021. godini planiralo proizvesti 6.510.133 kg mesnih proizvoda. Navedeno je 572.569 kg više od planirane prodajne količine, međutim većinski dio proizvodnog asortimana poduzeća čine suhomesnati proizvodi, trajne kobasice i sl. koji imaju duži rok trajanja te ih je moguće proizvesti u većim količinama, u odnosu na svježe vrste mesa.

U tablici, u nastavku, prikazana je razlika planirane proizvodnje u odnosu na planiranu prodaju. Iz navedenog se može očitati povećanje proizvedene količine u proljetnim te zimskim mjesecima kada se očekuje i veća potražnja zbog blagdana, stoga poduzeće, kako bi izbjeglo stvaranje nezadovoljenog segmenta potražnje, planira veće količine zaliha.

Tablica 4. Razlika planirane proizvodnje i planirane prodaje

| GRUPA PROIZVODA | JEDINICA MJERE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 2021. |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Goveđe, juneće i teleće meso | kg | 7.019 | 10.810 | 22.900 | 23.345 | 13.926 | 13.933 | 13.961 | 14.073 | 14.101 | 14.123 | 24.248 | 26.147 | 198.586 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | kg | 8.997 | 13.919 | 29.417 | 29.879 | 17.688 | 17.741 | 17.859 | 17.731 | 17.855 | 17.890 | 17.908 | 17.914 | 224.799 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | kg | 163 | 223 | 511 | 478 | 230 | 232 | 218 | 206 | 208 | 210 | 212 | 214 | 3.106 |
| Polutrajne, obarene i kuhane kobasice | kg | 10.668 | 14.587 | 33.350 | 31.201 | 15.025 | 15.175 | 14.236 | 13.423 | 13.557 | 13.693 | 13.830 | 13.968 | 202.713 |
| Konzerve | kg | 364 | 497 | 1.137 | 1.064 | 512 | 517 | 485 | 458 | 462 | 467 | 471 | 476 | 6.910 |
| Trajne kobasice | kg | 1.176 | 1.608 | 3.677 | 3.440 | 1.657 | 1.673 | 1.570 | 1.480 | 1.495 | 1.510 | 1.525 | 1.540 | 22.351 |
| Dimljeni mesni proizvodi | kg | 904 | 1.236 | 2.826 | 2.644 | 1.273 | 1.286 | 1.206 | 1.138 | 1.149 | 1.160 | 1.172 | 1.184 | 17.179 |
| Pečeni mesni proizvodi | kg | 2.675 | 3.657 | 8.362 | 7.823 | 3.767 | 3.805 | 3.569 | 3.365 | 3.399 | 3.433 | 3.467 | 3.502 | 50.825 |
| Masti i čvarci | kg | 259 | 354 | 810 | 758 | 365 | 369 | 346 | 326 | 329 | 333 | 336 | 339 | 4.924 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | kg | 1.157 | 1.582 | 3.617 | 3.383 | 1.629 | 1.646 | 1.544 | 1.456 | 1.470 | 1.485 | 1.500 | 1.515 | 21.982 |
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | kg | 11.004 | 15.047 | 34.403 | 32.186 | 15.499 | 15.654 | 14.686 | 13.847 | 13.985 | 14.125 | 14.266 | 14.409 | 209.109 |
| Ukupno | | 44.386 | 45.274 | 45.546 | 46.684 | 47.151 | 47.623 | 48.099 | 48.580 | 49.066 | 49.556 | 50.052 | 50.552 | 572.569 |

Izvor: simulirani podaci poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

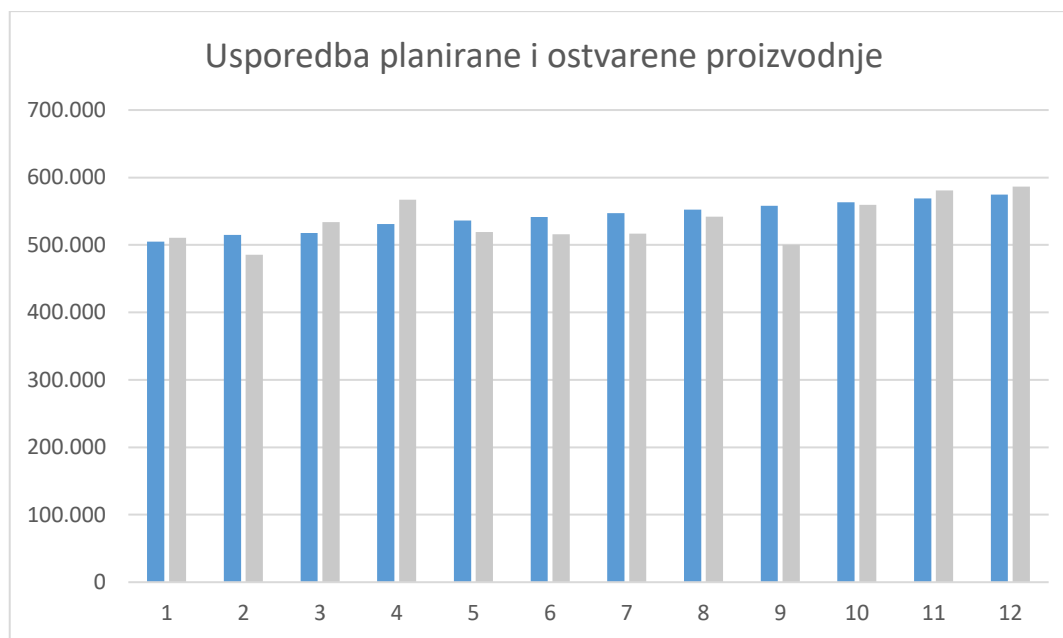
U tablici 5. prikazana je stvarna količina proizvedenih proizvoda poduzeća Kudelić d.o.o. Poizvedeno je 12.283 kg proizvoda manje od nego što je prvotno planirano. Razlika u planiranoj i krajnje ostvarenoj proizvodnji odnosno količini proizvedenih proizvoda ponajprije se odnosi na problematiku s kojom se poduzeće u navedenoj godini susrelo, a odnosi se na kašnjenje dopreme materijala potrebnih za pakiranje mesnih proizvoda koje poduzeće distribuira diljem Republike Hrvatske, kao i čestim odsustvom radnika. Naime, obzirom da je 2020., ali i 2021. godinu, između ostalog, obilježila i pandemija COVID-19, dolazilo je do čestih samoizolacija i bolovanja djelatnika poduzeća koji su znatno usporili procese proizvodnje, a samim time u konačnici i utjecali na manju količinu proizvedenih proizvoda nego što je to bilo planirano.

Tablica 5. Proizvedeni proizvodi u 2021. godini

| GRUPA PROIZVODA | JEDINICA MJERE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 2021. |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Govede, junče i teleće meso | kg | 77.211 | 81.071 | 103.232 | 93.698 | 84.328 | 84.371 | 84.539 | 84.793 | 84.963 | 85.090 | 95.301 | 97.207 | 1.055.804 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | kg | 98.971 | 83.136 | 83.136 | 83.136 | 83.136 | 83.136 | 83.136 | 108.962 | 109.725 | 109.944 | 110.054 | 110.087 | 1.146.559 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | kg | 1.892 | 1.987 | 2.285 | 2.296 | 2.067 | 2.087 | 2.092 | 2.098 | 2.119 | 2.140 | 2.161 | 2.183 | 25.407 |
| Polutrajne, obarene i kuhane kobasice | kg | 129.580 | 129.696 | 110.150 | 149.896 | 134.907 | 136.256 | 136.528 | 136.938 | 82.984 | 139.690 | 141.087 | 142.498 | 1.570.210 |
| Konzerve | kg | 4.211 | 4.421 | 5.084 | 5.110 | 4.599 | 4.645 | 4.654 | 4.668 | 4.715 | 4.762 | 4.810 | 4.858 | 56.537 |
| Trajne kobasice | kg | 13.619 | 4.004 | 14.445 | 16.527 | 14.875 | 15.023 | 15.053 | 15.099 | 15.250 | 15.402 | 15.556 | 15.712 | 170.565 |
| Dimljeni mesni proizvodi | kg | 10.468 | 10.991 | 4.256 | 4.256 | 4.256 | 4.256 | 4.256 | 4.256 | 11.721 | 11.838 | 11.957 | 12.076 | 94.587 |
| Pečeni mesni proizvodi | kg | 30.969 | 32.518 | 37.395 | 37.582 | 33.824 | 34.162 | 34.231 | 34.333 | 34.677 | 35.023 | 35.374 | 35.727 | 415.815 |
| Masti i čvarci | kg | 3.000 | 3.150 | 3.623 | 3.641 | 3.277 | 3.310 | 3.316 | 1.663 | 3.359 | 3.393 | 3.427 | 3.461 | 38.620 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | kg | 13.395 | 14.064 | 16.174 | 16.255 | 14.629 | 7.979 | 7.979 | 7.979 | 7.979 | 7.979 | 15.300 | 15.453 | 145.165 |
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | kg | 127.417 | 120.560 | 153.856 | 154.626 | 139.163 | 140.555 | 140.836 | 141.258 | 142.671 | 144.098 | 145.539 | 146.994 | 1.697.573 |
| Ostalo | | 6.059 | 0 | 15.780 | 36.221 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11.474 | 11.473 | 81.007 |
| Ukupno | | 510.733 | 485.598 | 533.636 | 567.023 | 519.061 | 515.780 | 516.620 | 542.047 | 500.163 | 559.359 | 580.566 | 586.256 | 6.497.850 |

Izvor: simulirani podaci poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

Primjećuje se veće odstupanje planiranog i ostvarenog pogotovo u četvrtom mjesecu 2021. godine u kojem je predviđeni plan proizvodnje iznosio 530.802 kg mesnih proizvoda, dok je proizvedeno 567.023 kg proizvoda.



Grafikon 1 Usporedba planirane i ostvarene proizvodnje u 2021. godini

Na grafikonu je prikazana usporedba planirane i ostvarene proizvodnje mesnih proizvoda u 2021. godini. Plavom je bojom prikazana planirana proizvodnja, dok je sivom bojom prikazana ostvarena proizvodnja. Grafički prikaz daje dosta jasnu sliku uspješnosti planiranja proizvodnje poduzeća Kudelić d.o.o. obzirom na činjenicu da su razine gotovo podjednake, uz poneka odstupanja, nastala kao posljedica pandemije koja ja zadesila globalno gospodarstvo.

4.3. Plan prodaje

Planiranje se, kao što je već prethodno navedeno, definira kao proces unutar kojeg je predviđeno provođenje pojedinih faza kako bi se donijela pravovremena i kvalitetna odluka koja će poslovanje poduzeća dovesti na jednu višu razinu te ga učiniti konkurentnijim kako na domaćem, tako i na inozemnom tržištu.

Preduvjet za izradu plana proizvodnje jest ponajprije izrada plana prodaje, kao i poznavanje strukture proizvoda. Drugim riječima, početak planiranja jest uvijek prodaja. Plan prodaje

tako predstavlja plansku odluku poduzeća o tome koliko poduzeće određenih proizvoda planira prodati u određenom vremenskom razdoblju na određenom tržištu.

Naime, plan prodaje ishodište je za sve sljedeće faze operativnog planiranja, a direktno utječe na:

- plan prometa
- plan proizvodnje
- plan nabave
- plan rezultata.

Odgovorne osobe u poduzeću, kao što je to slučaj i kod promatranog poduzeća Kudelić d.o.o. procjenjuju mogućnosti prodaje prvenstveno uzimajući u obzir sposobnosti poduzeća za prodaju vlastitih mesnih proizvoda kao i sposobnost ciljanog tržišta za prihvaćanje navedenih proizvoda poduzeća. Nadalje, temelj za definiranje ciljeva prodaje i prometa, kao i za definiranje potrebnih mjera svakako su analize i prognoze poslovanja te analize i prognoze okoline u kojoj poduzeće posluje.

Odluke o planiranim količinama prodaje donosi vrhovni menadžment poduzeća Kudelić d.o.o. (*top-down pristup*) uzimajući u obzir sve relevantne interne i eksterne faktore.

Planiranje prodaje tako predstavlja kompleksan proces koji se obavlja u nekoliko koraka, a to su:

- preuzimanje rezultata strategijske analize okoline (PESTLE analiza)
- istraživanje sposobnosti prihvaćanja tržišta te ponašanje konkurencije
- analiza prodaje poduzeća i prometa upotrebom relevantnih pokazatelja
- provjera i definiranje strukture ciljanih kupaca
- izrada prognoze prodaje
- usporedba potencijala prodaje te potencijala učinka poduzeća
- izrada parcijalnih planova prodaje (*sadržajno* prema proizvodima odnosno grupama proizvoda; *vremenski* mjesečno, kvartalno ili godišnje; *prostorno* sukladno geografskom području prodaje)
- usklađivanje plana prodaje sa prethodno navedenim parcijalnim planovima

- usvajanje plana prodaje
- praćenje ostvarenja plana prodaje.

Planiranje se prodaje može, osim prema prethodno navedenim, odvijati i prema drugim aspektima, kao što su grupe kupaca, kanali prodaje, domaće i strano tržište i sl. Međutim prethodno su navedeni glavni aspekti prema kojima se najčešće izrađuju planovi prodaje.

Kao što je već prethodno navedeno, planiranje se prodaje u poduzeću Kudelić odvija prema top-down pristupu. Naime, poduzeće Kudelić d.o.o. koncipirano je na način da uključuje rukovodeće osoblje (direktor, uprava), središnje rukovodeće osoblje (voditelji pojedinih odjela – proizvodnja, prodaja, računovodstvo i financije, logistika, nabava) te najniže osoblje odnosno operativni radnici. Više vodeće osoblje tako podrazumijeva direktora Josipa Kudelića mlađeg, sina osnivača te nekadašnjeg direktora, Josipa Kudelića starijeg. Top-down pristup kojeg poduzeće koristi podrazumijeva da direktor zajedno sa suradnicima na razini uprave određuje najvažnije smjernice koje moraju osigurati realizaciju postavljenih ciljeva za cjelokupno poduzeće. Osigurava provođenje planova prodaje te postavljene strategije unutar poduzeća, ostvarenje misije, vizije i vrijednosti te identifikaciju kritičnih proizvodnih i prodajnih procesa koji zahtijevaju posebnu pozornost u rješavanju. Središnje rukovodeće osoblje zaduženo je za provođenje i ostvarenje ciljeva kroz uspješno i kvalitetno obavljanje poslova. Osim navedenog, kreiraju i svoje parcijalne planove sukladno odjelima. Nakon što voditelji odjela poduzeća Kudelić d.o.o. izrade svoje planove, oni se prilagođavaju te se uklanjaju odnosno usklađuju određena odstupanja. Navedenu aktivnost izvršava uprava poduzeća koja je zadužena za to da su svi planovi međusobno korelirani te da u cilju imaju prosperitet poduzeća, odnosno da vode istom cilju na relativno sličan način. Konačna verzija pojedinačnih planova odjela, tako treba biti u skladu sa zadanim smjernicama uprave, a cjelokupni plan treba odgovarati na pitanja gdje se poduzeće sada nalazi, kamo se kreće te kako da tamo stigne.

Nakon uspostavljenih planova, voditelji pojedinih odjela u poduzeću delegiraju poslove operativnim radnicima te nadziru njihov rad i učinkovitost u radu kako bi se ostvario postavljeni plan prodaje.

Kao što se može iščitati iz prethodno navedenog, planiranje je prodaje izuzetno važna smjernica za daljnje poslovanje poduzeća čiji je cilj ostvariti profitabilno i konkurentno poslovanje na način da se izbjegne nepotreban trošak resursa, vremenska zastojanja i sl. Kako bi se izbjegli navedeni ograničavajući faktori, poduzeće Kudelić d.o.o. izrađuje inicijalni plan na godišnjoj razini, odnosno u drugom kvartalu prethodne za iduću godinu, međutim navedeno se korigira na kvartalnoj razini sukladno količini dostupne sirovine i materijala, razini potražnje kao i cjelokupnog stanja na tržištu.

Plan se prodaje tako uobičajeno izrađuje prema prosječnoj godišnjoj proizvodnji odnosno prodaji u posljednje 3 godine, izuzimajući iz kalkulacije određena izvanredna odstupanja. Poduzeće Kudelić d.o.o. analizira prošli prodajni period na način da se izuzmu neobični događaji, neuobičajeni vremenski uvjeti, kupci za koje poduzeće sa sigurnošću zna da više neće kupovati, izvanrednih smanjivanja cijena ili pak nepredviđenih troškova. Naime, poduzeće Kudelić d.o.o. planiranje prodaje izvršava na način da se izračuna prosječna količina prodanih proizvoda (izraženo u jedinici mjere – kilogram), nakon čega se izrađuje plan prodajnih cijena (izraženi u kunama po kilogramu), a naposljetku financijski plan odnosno plan prihoda od prodaje (izražen u kunama ili drugoj odgovarajućoj valuti). Financijski plan tako uz prethodno navedeno uključuje i troškove koji se pojavljuju u prodajnom ciklusu, a to su troškovi dopreme proizvoda do krajnjeg kupca, pozicioniranje, troškovi marketinga odnosno promocije proizvoda i sl. koji umanjuju prihode od prodaje i u konačnici predstavljaju neto prihod.

Navedene planove nije dovoljno samo izraditi, već je potrebno po njima aktivno postupati. Poduzeće Kudelić d.o.o. tako u odjelu prodaje izrađuju mjesečne analize te bilježe odstupanja, ako je primijetljivo, te ukoliko je došlo do većih odstupanja prenosi informaciju višem rukovodstvu koje tada poduzima odgovarajuće mjere. Ukoliko je primjerice u siječnju došlo do naglog pada prodaje mesnih proizvoda u odnosu na prvotno planirano, u veljači se ispituju razlozi zbog čega je do toga došlo, kako se navedeni problemi mogli izbjeći u budućnosti. Neki od razloga mogu biti otkazivanje poslovne suradnje s jednim od maloprodajnih centara zbog promjene vlasništva, a samim time i uvjeta suradnje i sl. Međutim do odstupanja ne mora nužno doći u negativnom u smislu, već može doći i do pozitivnog odstupanja od plana prodaje. Navedeno može biti rezultat uvođenja novog

proizvoda i njegove izvrsne prihvaćenosti od strane kupaca, otvaranje novog prodajnog mjesta (Mesnica Kudelić) na koje se može plasirati veća količina mesnih proizvoda poduzeća što dovodi do veće prodaje, kao i brojni drugi razlozi, poput povećane blagdanske potrošnje, ostvarenje većeg broja poslovnih suradnji sa poznatim trgovačkim centrima te brojni drugi razlozi.

U svakom slučaju, plan bi uvijek trebao biti postavljen na realističan i ostvariv način s mogućim ostvarenim prodajnim cijenama i količinama, kao što je to slučaj kod poduzeća Kudelić d.o.o., jednog od najpoznatijih i najuspješnijih poduzeća u Republici Hrvatskoj, ali i šire.

4.3.1. Određivanje cijene proizvoda

Prodajna je cijena, naravno uz kvalitetu proizvoda, jedan od najvažnijih odlučujućih faktora za pribavljanje određenog proizvoda na tržištu stoga je vrlo bitno pravilno postaviti određenu cijenu proizvoda. Poduzeće Kudelić d.o.o. tako cijene svojih proizvoda određuje shodno cilju koji se odnosi na vodstvu u kvaliteti proizvoda koja podrazumijeva da je prodajna cijena indikator vrhunske kvalitete što znači da proizvodi uglavnom imaju stalnu cijenu, a njezino je smanjenje najčešće uzrokovano primjerice kraćim rokom trajanja koje tada zahtijeva i njezino sniženje. Poduzeće neprestano ističe kvalitetu svojih proizvoda što potvrđuje i činjenica da posjeduju certifikat za sustav upravljanja kvalitetom prema međunarodnoj normi ISO 9001:2008 te certifikat za HACCP sustav upravljanja kvalitetom prema Codex Alimentarius Commission.

Uz prethodno navedeno, u obzir se prilikom određivanja prodajne cijene uzimaju i troškovi koji nastaju u navedenom procesu. Oni se dijele na fiksne i varijabilne troškove. Fiksni troškovi su stalni te se ne mijenjaju s promjenom stupnja iskorištenja kapaciteta, a to su održavanje dugotrajne imovine, komunalne usluge, amortizacija, trošak registracije kamiona za dopremanje finalnih proizvoda do krajnjih kupaca i dr. Oni u globalu ostaju neizmijenjeni međutim smanjuju se po učinku odnosno jedinici proizvoda, obzirom da se prevaljuju na veći broj učinaka. Varijabilni se troškovi naprotiv mijenjaju obzirom na obujam proizvodnje,

a oni mogu biti: troškovi ambalaže mesnih proizvoda, troškovi materijala i sirovina i drugi. Poduzeće Kudelić d.o.o. tako prilikom određivanja prodajne cijene u obzir uzima fiksne i varijabilne troškove koji nastaju u procesu proizvodnje, a kasnije i prodaje (npr. trošak goriva do prodajnog mjesta) kako bi postavio cijenu na način da zadovolji svoje kupce, ali i osigura dostatnu razinu profita koje će mu omogućiti daljnji razvoj i širenje poslovanja te uvođenje novih proizvoda. Osim tog, potrebno je uzeti u obzir i stanje na tržištu te kretanje cijena konkurentskih proizvoda. Za navedeno je u poduzeću zadužen odjel prodaje koji neprestano i kontinuirano prati promjene na tržištu te primjenjuje naučeno i donosi odluke, u suradnji sa višim rukovodstvom, o eventualnoj korekciji prodajne cijene. Promjene na tržištu podrazumijevaju smanjenje odnosno povećanja cijena konkurentske grupe mesnih proizvoda, inflacija, pojava supstituta te druge faktore koji mogu imati bitan utjecaj na određivanje cijena.

Tablica 6. Plan prosječne cijene na mjesečnoj razini

| GRUPA PROIZVODA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Godišnja prosječna cijena |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------|
| Govede, junče i teleće meso | 33,21 | 33,61 | 33,91 | 34,15 | 34,22 | 34,42 | 34,73 | 35,08 | 35,18 | 35,54 | 35,61 | 35,68 | 34,61 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | 20,86 | 21,34 | 21,96 | 22,51 | 22,73 | 23,12 | 23,51 | 24,15 | 24,75 | 25,05 | 25,75 | 26,01 | 23,48 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | 42,38 | 42,46 | 43,18 | 43,23 | 43,87 | 44,05 | 44,10 | 44,67 | 45,52 | 45,63 | 46,09 | 47,24 | 44,37 |
| Polutrajne, obarene i kuhane kobasice | 28,62 | 28,69 | 28,75 | 28,78 | 28,86 | 29,15 | 29,30 | 29,39 | 29,53 | 29,68 | 29,80 | 29,83 | 29,20 |
| Konzerve | 26,83 | 27,10 | 27,56 | 27,97 | 28,25 | 28,59 | 29,08 | 29,37 | 29,75 | 30,05 | 30,53 | 31,11 | 28,85 |
| Trajne kobasice | 52,01 | 52,53 | 52,69 | 53,21 | 53,69 | 54,02 | 54,56 | 54,99 | 55,54 | 55,96 | 56,41 | 56,91 | 54,38 |
| Dimljeni mesni proizvodi | 51,98 | 52,08 | 52,60 | 53,13 | 53,77 | 54,31 | 54,85 | 55,40 | 56,01 | 56,57 | 57,19 | 57,76 | 54,64 |
| Pečeni mesni proizvodi | 21,09 | 21,30 | 21,60 | 22,01 | 22,43 | 22,90 | 23,47 | 24,13 | 24,56 | 25,18 | 25,76 | 26,32 | 23,40 |
| Masti i čvarci | 19,62 | 19,82 | 20,01 | 20,21 | 20,42 | 20,62 | 20,81 | 20,85 | 21,06 | 21,16 | 21,37 | 21,59 | 20,63 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | 8,75 | 8,84 | 8,87 | 8,91 | 8,95 | 9,01 | 9,10 | 9,15 | 9,20 | 9,24 | 9,27 | 9,28 | 9,05 |
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | 2,08 | 2,12 | 2,14 | 2,18 | 2,24 | 2,27 | 2,31 | 2,37 | 2,42 | 2,46 | 2,52 | 2,58 | 2,31 |

Izvor: simulirani podaci poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

U prethodnoj su tablici prikazane planirane prosječne cijene na mjesečnoj razini za 2021. godinu. Obzirom na širok proizvodni, odnosno prodajni asortiman poduzeća Kudelić d.o.o. određene su cijene prema grupama proizvoda (kn/kg) na mjesečnoj razini. Shodno činjenici da se unutar svake grupe proizvoda nalazi pregršt proizvoda, radi jednostavnosti tumačenja,

one su sažete te prikazane prema prosječnim vrijednostima. Prosječna mjesečna cijena dobivena je na način da su zbrojene sve mjesečne cijene unutar jedne grupe proizvoda podijeljene sa brojem proizvoda unutar grupe, dok je prosječna godišnja prodajna cijena dobivena zbrajanjem svih mjesečnih cijena te podijeljena sa ukupnom godišnjom prodajnom količinom.

Tablica 7. Financijski plan

| GRUPA PROIZVODA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Godišnja prosječna cijena |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|
| Prodajne cijene | | | | | | | | | | | | | |
| Govede, juneće i teleće meso | 33,21 | 33,61 | 33,91 | 34,15 | 34,22 | 34,42 | 34,73 | 35,08 | 35,18 | 35,54 | 35,61 | 35,68 | 34,61 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | 20,86 | 21,34 | 21,96 | 22,51 | 22,73 | 23,12 | 23,51 | 24,15 | 24,75 | 25,05 | 25,75 | 26,01 | 23,48 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | 42,38 | 42,46 | 43,18 | 43,23 | 43,87 | 44,05 | 44,10 | 44,67 | 45,52 | 45,63 | 46,09 | 47,24 | 44,37 |
| Polutrajne, obarene i kuhane kobasice | 28,62 | 28,69 | 28,75 | 28,78 | 28,86 | 29,15 | 29,30 | 29,39 | 29,53 | 29,68 | 29,80 | 29,83 | 29,20 |
| Konzerve | 26,83 | 27,10 | 27,56 | 27,97 | 28,25 | 28,59 | 29,08 | 29,37 | 29,75 | 30,05 | 30,53 | 31,11 | 28,85 |
| Trajne kobasice | 52,01 | 52,53 | 52,69 | 53,21 | 53,69 | 54,02 | 54,56 | 54,99 | 55,54 | 55,96 | 56,41 | 56,91 | 54,38 |
| Dimljeni mesni proizvodi | 51,98 | 52,08 | 52,60 | 53,13 | 53,77 | 54,31 | 54,85 | 55,40 | 56,01 | 56,57 | 57,19 | 57,76 | 54,64 |
| Pečeni mesni proizvodi | 21,09 | 21,30 | 21,60 | 22,01 | 22,43 | 22,90 | 23,47 | 24,13 | 24,56 | 25,18 | 25,76 | 26,32 | 23,40 |
| Masti i čvarci | 19,62 | 19,82 | 20,01 | 20,21 | 20,42 | 20,62 | 20,81 | 20,85 | 21,06 | 21,16 | 21,37 | 21,59 | 20,63 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | 8,75 | 8,84 | 8,87 | 8,91 | 8,95 | 9,01 | 9,10 | 9,15 | 9,20 | 9,24 | 9,27 | 9,28 | 9,05 |
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | 2,08 | 2,12 | 2,14 | 2,18 | 2,24 | 2,27 | 2,31 | 2,37 | 2,42 | 2,46 | 2,52 | 2,58 | 2,31 |
| Prodajne količine | | | | | | | | | | | | | |
| Govede, juneće i teleće meso | 70.192 | 70.262 | 70.332 | 70.353 | 70.402 | 70.438 | 70.579 | 70.720 | 70.861 | 70.967 | 71.053 | 71.060 | 847.218 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | 89.974 | 90.001 | 90.091 | 90.226 | 90.407 | 90.678 | 90.778 | 91.231 | 91.870 | 92.054 | 92.146 | 92.174 | 1.091.629 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | 1.729 | 1.763 | 1.774 | 1.818 | 1.837 | 1.855 | 1.873 | 1.892 | 1.911 | 1.930 | 1.950 | 1.969 | 22.302 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Polutrajne , obarene i kuhane kobasice | 112.852 | 115.109 | 115.800 | 118.695 | 119.882 | 121.081 | 122.292 | 123.515 | 124.750 | 125.997 | 127.257 | 128.530 | 1.455.760 |
| Konzerve | 3.847 | 3.924 | 3.948 | 4.046 | 4.087 | 4.128 | 4.169 | 4.210 | 4.253 | 4.295 | 4.338 | 4.381 | 49.625 |
| Trajne kobasice | 12.443 | 12.692 | 12.768 | 13.087 | 13.218 | 13.350 | 13.484 | 13.619 | 13.755 | 13.892 | 14.031 | 14.172 | 160.511 |
| Dimljeni mesni proizvodi | 9.564 | 9.755 | 9.814 | 10.059 | 10.160 | 10.261 | 10.364 | 10.467 | 10.572 | 10.678 | 10.785 | 10.892 | 123.371 |
| Pečeni mesni proizvodi | 28.295 | 28.861 | 29.034 | 29.760 | 30.057 | 30.358 | 30.661 | 30.968 | 31.278 | 31.590 | 31.906 | 32.225 | 364.992 |
| Masti i čvarci | 2.741 | 2.796 | 2.813 | 2.883 | 2.912 | 2.941 | 2.970 | 3.000 | 3.030 | 3.060 | 3.091 | 3.122 | 35.359 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | 12.238 | 12.483 | 12.558 | 12.871 | 13.000 | 13.130 | 13.261 | 13.394 | 13.528 | 13.663 | 13.800 | 13.938 | 157.864 |
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | 116.413 | 118.741 | 119.454 | 122.440 | 123.665 | 124.901 | 126.150 | 127.412 | 128.686 | 129.973 | 131.272 | 132.585 | 1.501.692 |
| Financijski plan | | | | | | | | | | | | | |
| Govede, juneće i teleće meso | 2.331.065 | 2.361.397 | 2.385.032 | 2.402.448 | 2.408.938 | 2.424.603 | 2.451.317 | 2.480.782 | 2.493.201 | 2.521.910 | 2.529.986 | 2.535.300 | 29.325.977 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | 1.876.858 | 1.920.602 | 1.978.276 | 2.030.774 | 2.055.184 | 2.096.393 | 2.134.377 | 2.202.965 | 2.273.845 | 2.305.734 | 2.372.665 | 2.397.110 | 25.644.783 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | 73.269 | 74.884 | 76.607 | 78.600 | 80.577 | 81.708 | 82.616 | 84.527 | 86.995 | 88.084 | 89.855 | 93.022 | 990.745 |
| Polutrajne , obarene i kuhane kobasice | 3.229.835 | 3.302.667 | 3.329.128 | 3.415.769 | 3.460.276 | 3.529.828 | 3.582.952 | 3.629.638 | 3.684.264 | 3.739.712 | 3.792.217 | 3.833.970 | 42.530.255 |
| Konzerve | 103.216 | 106.333 | 108.789 | 113.182 | 115.457 | 118.010 | 121.217 | 123.653 | 126.513 | 129.056 | 132.432 | 136.298 | 1.434.156 |
| Trajne kobasice | 647.162 | 666.706 | 672.718 | 696.432 | 709.726 | 721.125 | 735.619 | 748.919 | 763.973 | 777.399 | 791.455 | 806.564 | 8.737.797 |
| Dimljeni mesni proizvodi | 497.129 | 508.086 | 516.246 | 534.444 | 546.265 | 557.245 | 568.446 | 579.872 | 592.113 | 604.014 | 616.765 | 629.162 | 6.749.788 |
| Pečeni mesni proizvodi | 596.734 | 614.755 | 627.102 | 654.992 | 674.112 | 695.151 | 719.655 | 747.203 | 768.259 | 795.340 | 821.769 | 848.247 | 8.563.318 |
| Masti i čvarci | 53.780 | 55.405 | 56.294 | 58.279 | 59.450 | 60.645 | 61.803 | 62.546 | 63.803 | 64.763 | 66.065 | 67.393 | 730.225 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | 107.081 | 110.315 | 111.354 | 114.709 | 116.319 | 118.305 | 120.683 | 122.499 | 124.466 | 126.214 | 127.859 | 129.395 | 1.429.200 |
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | 242.139 | 251.428 | 255.466 | 266.566 | 276.501 | 284.013 | 291.730 | 301.424 | 311.136 | 320.218 | 330.535 | 341.853 | 3.473.007 |
| Ukupno | 9.758.268 | 9.972.577 | 10.117.012 | 10.366.193 | 10.502.805 | 10.687.026 | 10.870.414 | 11.084.028 | 11.288.567 | 11.472.445 | 11.671.603 | 11.818.313 | 129.609.253 |

Izvor: simulirani podaci poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

U tablici 7. prikazan je financijski plan prodaje koji obuhvaća planirane prodajne cijene prema grupama proizvoda, planirane prodajne količine prema grupama proizvoda te

financijski plan prema grupama proizvoda za 2021. godinu. Navedeno je dobiveno na način da se planirane prodajne cijene pomnože sa planiranim prodajnim količinama po grupama proizvoda na mjesečnoj razini.

4.3.2. Usporedba ostvarenja i plana

Poduzeće Kudelić d.o.o. za 2021. je godinu planiralo je ostvariti prihode od prodaje mesnih proizvoda u iznosu od 129.609.253 kn, a zapravo je ostvarilo prihode u vrijednosti od 121.183.617 kn. Navedena je razlika posljedica, već prethodno spomenute izvanrednih negativnih gospodarskih kretanja uzrokovanih pandemijom te čestih samoizolacija i bolovanja djelatnika koje su usporile proces proizvodnje, utjecale na smanjenje količine proizvoda koji su se plasirali na tržište te u konačnici na sam iznos prihoda. Potrebno je još jednom napomenuti kako su iz kalkulacije izuzete usluge klanja te iz tog razloga predstavlja razliku u odnosu na službene podatke FINA-e odnosno godišnjih financijskih izvješća prema kojima je poduzeće u 2021. godini ostvarilo prihode od prodaje u iznosu od 125.360.627 kn.

Tablica 8. Indeks realizacije prihoda od prodaje u odnosu na planirano

| GRUPA PROIZVODA | Planirano za 2021. u HRK | Ostvareno u 2021. u HRK | Indeks realizacije |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------|
| Goveđe, juneće i teleće meso | 29.325.977,00 | 28.739.457,00 | 98,00 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | 25.644.783,00 | 25.131.887,00 | 98,00 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | 990.745,00 | 1.020.467,00 | 103,00 |
| Polutrajne, obarene i kuhane kobasice | 42.530.255,00 | 35.500.112,00 | 83,00 |
| Konzerve | 1.434.156,00 | 1.391.132,00 | 97,00 |
| Trajne kobasice | 8.737.797,00 | 9.174.687,00 | 105,00 |
| Dimljeni mesni proizvodi | 6.749.788,00 | 6.547.295,00 | 97,00 |
| Pečeni mesni proizvodi | 8.563.318,00 | 8.306.419,00 | 97,00 |
| Masti i čvarci | 730.225,00 | 745.560,00 | 102,00 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | 1.429.200,00 | 1.457.784,00 | 102,00 |

| | | | |
|--|----------------|----------------|-------|
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | 3.473.007,00 | 3.368.816,00 | 97,00 |
| Ukupno | 129.609.253,00 | 121.183.617,00 | 93,00 |

Izvor: simulirani podaci poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

4.3.3. Plan za 2022. godinu

U tablici je prikazan plan prodajnih količina poduzeća Kudelić d.o.o. za 2022. godinu. Shodno stabilizaciji gospodarstva, što se tiče globalne pandemije, predviđa se veća razina prodaje odnosno prodajnih količina od one u 2021. godini. Tako je planirana prodajna količina za 2022. godinu 6.371.394 kg mesnih proizvoda.

Tablica 9. Plan prodaje po količinama u 2022. godini

| GRUPA PROIZVODA | JEDINICA MJERE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 2021. |
|---|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Govede, junče i teleće meso | kg | 72.297 | 72.442 | 72.514 | 72.536 | 72.587 | 72.623 | 72.769 | 72.914 | 73.060 | 73.169 | 73.257 | 73.265 | 873.434 |
| Svinjsko meso (svježe i smrznuto) | kg | 91.054 | 91.081 | 91.172 | 91.309 | 91.491 | 91.766 | 91.867 | 92.326 | 92.973 | 93.158 | 93.252 | 93.280 | 1.104.729 |
| Ostale vrste mesa (svježe i smrznuto) | kg | 1.737 | 1.772 | 1.783 | 1.827 | 1.846 | 1.864 | 1.883 | 1.902 | 1.921 | 1.940 | 1.959 | 1.979 | 22.413 |
| Polutrajne, obarene i kuhane kobasice | kg | 129.135 | 131.717 | 132.508 | 135.820 | 137.178 | 138.550 | 139.936 | 141.335 | 142.748 | 144.176 | 145.618 | 147.074 | 1.665.795 |
| Konzerve | kg | 4.287 | 4.373 | 4.399 | 4.509 | 4.554 | 4.600 | 4.646 | 4.692 | 4.739 | 4.787 | 4.834 | 4.883 | 55.304 |
| Trajne kobasice | kg | 13.644 | 13.917 | 14.000 | 14.350 | 14.494 | 14.639 | 14.785 | 14.933 | 15.082 | 15.233 | 15.386 | 15.539 | 176.003 |
| Dimljeni mesni proizvodi | kg | 10.278 | 10.483 | 10.546 | 10.810 | 10.918 | 11.027 | 11.137 | 11.249 | 11.361 | 11.475 | 11.589 | 11.705 | 132.578 |
| Pečeni mesni proizvodi | kg | 28.435 | 29.004 | 29.178 | 29.908 | 30.207 | 30.509 | 30.814 | 31.122 | 31.433 | 31.748 | 32.065 | 32.386 | 366.808 |
| Masti i čvarci | kg | 2.973 | 3.032 | 3.051 | 3.127 | 3.158 | 3.190 | 3.222 | 3.254 | 3.286 | 3.319 | 3.352 | 3.386 | 38.350 |
| Jestivi nusproizvodi - iznutrice | kg | 14.978 | 15.277 | 15.369 | 15.753 | 15.911 | 16.070 | 16.230 | 16.393 | 16.557 | 16.722 | 16.889 | 17.058 | 193.207 |
| Nejestivi nusproizvodi - kožice i masnoće | kg | 125.101 | 127.603 | 128.368 | 131.577 | 132.893 | 134.222 | 135.564 | 136.920 | 138.289 | 139.672 | 141.069 | 142.408 | 1.613.759 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|------------------|-----------|
| Ukupno | 493. 919 | 503. 797 | 506. 820 | 519. 490 | 524. 685 | 529. 932 | 535. 231 | 540. 584 | 545. 989 | 551. 449 | 556.964 | 562. .53 3 | 6.371.394 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|------------------|-----------|

Izvor: simulirani podaci poduzeća Kudelić d.o.o., Bedenica

Detaljnou analizom poduzeća Kudelić d.o.o. prepoznato je kako veliku pažnju posvećuju operativnom planiranju kako bi ostvarili zacrtane ciljeve. Planovi se izrađuju na temelju podataka prethodne poslovne godine za sljedeću godinu, međutim ostvarenje se navedenog analizira i shodno tome korigira, ukoliko je potrebno, na mjesečnoj razini kako se navedene poteškoće ne bi u budućnosti ponavljale. Pravovremeno rješavanje problema jedna je od odrednica uspješnih poduzeća pa tako i poduzeća Kudelić d.o.o.

5. ZAKLJUČAK

U današnjem vremenu ekstremno dinamičke okoline, poduzeća koja žele opstati moraju imati razrađene hijerarhije ciljeva te ih moraju znati međusobno harmonizirati i integrirati u stvarni proces proizvodnje. To su dokazale i statistike koje vodi američki Ured za statistiku rada, čiji rezultati pokazuju da oko 20% novih poduzeća propadne u prvoj godini, a polovica ih nestane s tržišta do pete godine svog rada. Prema istraživanju CBInsightsa, 42% tvrtki vrata je zatvorilo zato što tržište nije pokazalo interes za njihovim proizvodom ili uslugom, a 18% poduzeća nije uspjelo zbog problema s određivanjem cijena i troškova proizvodnje“ (Sočković, 2019).

Da su planovi korišteni u organizaciji rada međuovisni potvrđuje tok planova – prije osnutka poduzeća da bi poduzetnik znao isplati li se uložiti najbitniji mu je plan prodaje, iz kojeg tek može odrediti koliki mu je prostor potreban, broj radnika, koje cijene postaviti, koliko materijala nabaviti te koje rokove predlagati, kao i najbitnije pitanje – kolike prihode očekivati. Pri operativnom planiranju prodaje prvo se određuju ciljevi koji se žele postići. Zatim se definiraju i kvantificiraju. Slijedi planiranje marketinga koji je s vremenom postao od presudne važnosti za uspjeh poduzeća. Za klijente je zatim bitno imati razrađen plan ponude koji pogoduje objema stranama. Po dogovoru i potpisivanju ugovora vrši se nabava sirovina i ostalih materijala te se željeni proizvod napravi, dostavi i montira kupcu. Vodeća poduzeća imaju detaljno razrađene velike i male ciljeve i planove te im na tržišnom natjecanju pomaže stečeni goodwill. Teško im je konkurirati čak i s odličnim sustavom planiranja, dok je to bez njega gotovo nemoguće. To je pokazatelj koliko je u poduzetništvu zapravo bitno sve – od samog proizvoda do poslovnog plana, od radne etike do marketinga, fleksibilnosti i okoline.

Uvidom u poslovanje poduzeća Kudelić d.o.o. potvrdila se važnost operativnog planiranja prodaje kao dijela strateškog i taktičkog planiranja. Ipak, valja podsjetiti da su svaka funkcionalna područja i mjesta troškova od neizostavne važnosti za uspjeh i razvoj poduzeća – planiranje proizvodnje, skladišta, nabave, djelatnika i dr. Od presudne je važnosti da budu zasebno obrađena i međusobno harmonizirana te je upravo je to posao operativnog planiranja.

6. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Dorotea Garić

Matični broj studenta: 1-059/19

Naslov rada: Operativno planiranje prodaje na primjeru prehrambenog poduzeća

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna 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

Potpis studenta

7. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević - Šiber, F. (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
2. Buble, M. (1991): Organizacijske strukture, u: Kapustić, S. (ured.), Organizacijska teorija, Zagreb
3. Crnošija, P. (2003): Primjena metoda optimiranja za određivanje linearnog kontinuiranog modela sustava regulacije parne turbine. Hrvatski komitet međunarodnog vijeća za velike električne sisteme. Zagreb
4. Erhmann, H. (1999.): Unternehmensplanung, Ludwigshafen (Rhein), Kiehl
5. Fininfo.hr (2022.). Kudelić d.o.o.
6. Mateljak, Ž. (2012): Utjecaj razvijenosti operativnog planiranja na efektivnost proizvodnog procesa, Split
7. Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatska (2000): Poslovni plan poduzetnika. Zagreb: Masmedija
8. Očko, J. (2007): Operativno planiranje prodaje. Računovodstvo, revizija i financije
9. Osmanagić Bedenik, N. (2002): Operativno planiranje. Zagreb: Školska knjiga.
10. Rosenkranz, F. (1999): Unternehmensplanung: Grundzuge der modell-und computergestutzen Planung min Ubungen Munchen, Oldenbourg
11. Šošić, I. (2006): Primijenjena statistika. Drugo izmijenjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga
12. Tučić D, Janković G, Šipragić, M. (2007): Strategijski i operativni menadžment: praktični savjeti za preduzetnike. Banja Luka: EDA – Agencija za razvoj preduzeća

Internetski izvori:

1. Hrvatska enciklopedija. Dostupno na [enciklopedija.hr] Pristupljeno 30. 6. 2022.
2. Prasanna (2022). Advantages And Disadvantages Of Planning | What is Planning?, Pros and Cons, Definition, Limitations. Dostupno na [https://www.aplustopper.com/advantages-and-disadvantages-of-planning/] Pristupljeno: 16. 5. 2022.
3. Sočković K. (2019). Loše upravljanje, nedostatak novca i slaba potražnja odvođe u propast. Dostupno na [https://privredni.hr/lose-upravljanje-nedostatak-novca-i-slaba-potraznja-odvode-u-propast] Pristupljeno: 16. 5. 2022.
4. Sudski registar (2022.). Kudelić društvo s ograničenom odgovornošću za preradu i trgovinu. Dostupno na [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080265405] Pristupljeno: 20. 8. 2022

8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

8.1. Popis slika

| | |
|---|----|
| Slika 1. Hijerarhijska razina s obzirom na mjeru operacionalnosti | 14 |
| Slika 2. Struktura operativnog plana | 20 |


8.2. Popis tablica

| | |
|--|----|
| Tablica 1. Poslovni prihodi i udio u poslovnim prihodima djelatnosti | 25 |
| Tablica 2. Plan prodaje po količinama | 29 |
| Tablica 3. Plan proizvodnje po količinama | 30 |
| Tablica 4. Razlika planirane proizvodnje i planirane prodaje | 31 |
| Tablica 5. Proizvedeni proizvodi u 2021. godini | 32 |
| Tablica 6. Plan prosječne cijene na mjesečnoj razini | 38 |
| Tablica 7. Financijski plan | 39 |
| Tablica 8. Indeks realizacije prihoda od prodaje u odnosu na planirano | 41 |
| Tablica 9. Plan prodaje po količinama u 2022. godini | 42 |

8.3. Popis grafikona

| | |
|---|----|
| Grafikon 1 Usporedba planirane i ostvarene proizvodnje u 2021. godini | 33 |
|---|----|

9. ŽIVOTOPIS



Dorotea Garić

Datum rođenja: 09. travnja 1998. | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Žensko | (+385) 955251008 | doroteagaric19@gmail.com

- RADNO ISKUSTVO**

-

-
- OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE**

2019 – TRENUTAČNO – Zaprešić, Hrvatska
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVANJE I UPRAVLJANJE – Veleučilište "Baltazar" Zaprešić

2013 – 2017 – Slavonski Brod, Hrvatska
UPRAVNI REFERENT – Ekonomsko-birotehnička škola Slavonski Brod

- JEZIČNE VJEŠTINE**

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

| | RAZUMIJEVANJE | | GOVOR | | PISANJE |
|-----------------|---------------|---------|--------------------|---------------------|---------|
| | Slušanje | Čitanje | Govorna produkcija | Govorna interakcija | |
| ENGLESKI | C1 | C1 | C1 | C1 | C1 |

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik
- DIGITALNE VJEŠTINE**

Moje digitalne vještine

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Internet
- VJEŠTINE UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA**

Predsjednica biračkog doma

Vođenje lokalnih i mjesnih izbora na području delegiranih biračkih domova u području grada Slavonskog Broda. U tijeku od 2019. g.

- **VOLONTIRANJE**

2020 – 2021

Nacionalna financijska koordinatorica studentske udruge IAESTE

Osijek

Vođenje financija udruge.