# PLANIRANJE POSLOVANJA U PODUZEĆU ''STANA'' D.O.O., ŠIBENIK

**Stančić, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:940124

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# PLANIRANJE POSLOVANJA U PODUZEĆU "STANA" D.O.O., ŠIBENIK

**Mentor:**

**Doc.dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Ana Stančić**

**4147650**

**Split, rujan, 2016.**

# SADRŽAJ

**SAŽETAK** ... 4

**1. UVOD** ... 5

1.1. Predmet rada ... 5

1.2. Problem rada ... 6

1.3. Ciljevi rada ... 7

1.4. Metode rada ... 7

1.5. Struktura rada ... 8

**2. PLANIRANJE POSLOVANJA PODUZEĆA** ... 10

2.1. Definiranje planiranja ... 10

2.2. Uloga i važnost planiranja u poslovanju poduzeća ... 11

2.3. Vrste poslovnog planiranja ... 12

2.3.1. Planiranje s obzirom na hijerarhiju menadžmenta ... 12

2.3.2. Planiranje s obzirom na vremensko određenje ... 13

2.3.3. Planiranje s obzirom na formalnost ... 14

2.4. Vrste planova ... 15

2.5. Proces planiranja ... 17

2.5.1. Svijest o prilici ... 18

2.5.2. Postavljanje ciljeva ... 19

2.5.3. Određivanje alternativnih pravaca ... 19

2.5.4. Izbor alternativnih pravaca ... 19

2.5.5. Formuliranje planova ... 20

2.5.6. Izrada budžeta ... 20

2.6. Vještine planiranja ..... 21
2.7. Strateška analiza poslovnog okruženja ..... 21
2.7.1. PEST analiza ..... 22
2.7.2. SWOT analiza ..... 22
2.7.3. TOWS matrica ..... 24
2.7.4. Benchmarking ..... 25
2.8. Strateško planiranje ..... 26
2.9. Najčešće pogreške prilikom planiranja ..... 28
**3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU "STANA" D.O.O. , ŠIBENIK** ..... 29
**4. PLANIRANJE POSLOVANJA "STANA"D.O.O., ŠIBENIK** ..... 34
**5. ZAKLJUČAK** ..... 37
**SUMMARY** ..... 38
**LITERATURA** ..... 39
**POPIS SLIKA** ..... 41

# SAŽETAK

Problem istraživanja u ovom radu je planiranje poslovanja u poduzeću "Stana" d.o.o., Šibenik. Planiranje poslovanja od iznimne je važnosti za svako poduzeće jer, osim što daje jasnu viziju o tome gdje vidimo poduzeće, ujedno u svakom trenutku daje informaciju o tome gdje se poduzeće nalazi. Istraživanje je pokazalo da poduzeće od svojih početaka posluje s gubitkom čiji je uzrok dignuti kredit pri izgradnji hotela kao svoje glavne investicije. Pridavanjem veće važnosti funkciji planiranja, poduzeće ostvaruje veće prihode, ali i rashode. Iako rashodi poduzeća rastu, zahvaljujući ulaganju u ponudu hotela i detaljnijem planiranju ciljeva te velikom turističkom potencijalu prostora na kojem se hotel nalazi i činjenici da se bliži kraj otplatnog roka kredita, poduzeće ima velike mogućnosti za ulazak u točku pokrića i poslovanje s dobitkom u narednim godinama.

**Ključne riječi**: planiranje poslovanja, ciljevi poslovanja, hotel, "Stana" d.o.o., Šibenik

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet rada

Predmet proučavanja ovog rada je planiranje poslovanja u poduzeću "Stana" d.o.o. sa sjedištem u gradu Šibeniku. Naime, planiranje kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta detaljnije će biti objašnjena kroz rad te ujedno i važnost samog procesa planiranja, kako za sva poduzeća tako i za poduzeće "Stana" d.o.o. kao konkretan primjer.

Planiranje poslovanja za poduzeće "Stana" d.o.o. predstavlja proces koji ga dijeli od njegovog početnog stanja i onog gdje poduzeće želi biti. Planiranje, iako ne garantira uspjeh, stvara ozračje u kojem poduzeće ima svoju svrhu i cilj kretanja. Čak i kod detaljno razrađenog planiranja postoji mogućnost izvanrednih situacija koje mogu različito utjecati na poslovanje poduzeća. Poduzeće u ovom radu prošlo je kroz različite faze koje su uključivale i razdoblje bez planiranja što će nam ukazati na činjenicu da odsutnost planiranja može prouzrokovati štetne posljedice. Upravo zbog ovakvog kratkotrajog razdoblja poduzeće se okrenulo sve detaljnijem planiranju kroz vrijeme koje se primjenjivalo na različite segmente poslovanja.

Kao svrha osnivanja poduzeća "Stana" d.o.o. je izgradnja odnosno otvaranje hotela "Duje" na Srimi kraj Šibenika, koji je otvoren 2009.godine. Planiranje poslovanja poduzeća sada se odnosi isključivo na poslovanje hotela te se upravo iz tog razloga planiranje primjenjivalo na različite segmente kao što su planiranje noćenja, troška hrane i pića, potreban broj osoblja, troškovi plaća radnika i slično. Što je opseg poslovanja veći, to je veća potreba za planiranjem unutar poduzeća bez obzira na njegovu veličinu. Poduzeće "Stana" d.o.o. , iako klasificirano kao malo poduzeće, također stvalja fokus na planiranje poslovanja kako bi uvidjelo pravo stanje svog poslovanja, odredilo i pratilo željeni cilj kretanja. Isto tako, planiranje poduzeću otvara mogućnost predviđanja vjerojatnosti oscilacija unutar poslovanja utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika te pripremnost na iste. Na ovaj način poduzeće "Stana" d.o.o. izravno utječe na razinu vlastite konkurentnosti na tržištu.

## 1.2. Problem rada

Planiranje postavlja standarde i predstavlja standarde za ostale faze procesa menadžmenta. Utjecaj planiranja na ostale funkcije menadžmenta (organiziranje, upravljanje i kontroliranje) je od evidentne važnosti jer bez prethodno definiranog plana, cilja i strategije koju poduzeće treba slijediti, ostale funkcije ne mogu funkcionirati korektno. Planiranje nije jamac uspjeha, ali nedostatak plana gotovo će uvijek rezultirati neuspjehom.

Kvalitetno planiranje je ključan faktor uspješnog poslovanja, a njegovo nepostojanje je često glavni uzrok propasti poduzeća i poslovnih ideja. U mnogim tvrtkama, pogotovo tvrtkama klasificiranim kao mala poduzeća, paniranje se često shvaća olako, iako bi trebalo obuhvatiti veliki broj aktivnosti u različitim poslovnim segmentima.

Poduzeće "Stana" d.o.o. malo je poduzeće koje posluje na području turizma i trgovine. Mala poduzeća većinski su zastupljena kako u Hrvatskoj tako i u Europskoj Uniji,gdje čine 99% svih poduzeća.[1] Iako je uloga malih poduzeća u gospdarstvu RH velika, upravo ta poduzeća često ne podliježu procesu planiranja zbog nedostatka menadžerske ekspertize.

Poduzeće "Stana" d.o.o. u svojim počecima poslovanja u turizmu također nije pridavalo veliku ulogu samom planiranju, no uvidjevši važnost planiranja tokom svog rada podlijeglo je stvaranju dugoročnih i kratkoročnih planova. Važnost planiranja za poduzeće ogleda se u tome što se situacija u turizmu na području Šibenik(Vodice) mijenja iz sezone u sezonu,te se ujedno konkurencija (hoteli Olympia,Miramare,Punta) našeg poduzeća također trudi prilagoditi promjenama na tržištu. Kako Ministarstvo turizma predviđa da će se u narednim godinama produžiti trajanje ljetne sezone u Republici Hrvatskoj, što direktno utječe na poslovanje poduzeća "Stana" d.o.o., važnost planiranja će sve više dolaziti do izražaja kako zbog regrutacije potrebe radne snage tako zbog planiranja troškova koji će neupitno rasti.

[1] www.europarl.europa.eu (15.08.2016. )

## 1.3. Ciljevi rada

Osnovni cilj ovog završnog rada je:

- Prikazati planiranje poslovanja u poduzeću "Stana" d.o.o., Šibenik.

Planiranjem se kao općenitim procesom osigurava osnova za sve organizacijske aktivnosti poduzeća, počevši od sasvim uobičajenih svakodnevnih aktivnosti do složenijih strateških.

Sporedni ciljevi su:

- Prikazati teorijske odrednice planiranja poslovanja poduzeća.

Uz to što je planiranje osnovna menadžerska funkcija ono je i svojevrsna znanstvena disciplina koja ima svoju metodologiju, koncepte i sustavni proces.

- Steći uvid u vrste planiranja.

Različiti autori kategoriziraju planiranje prema različitim kriterijima. U stručnoj literaturi postoje vrste planiranja s obzirom na razinu menadžmenta, zatim s obzirom na vremenski period ili pak različite prste planiranja prema svrsi koju ispunjavaju. Potonje se odnosi na razne planove koji se donose u toku procesa planiranja.

- Steći uvid u proces planiranja poslovanja poduzeća.

Planiranje se može sažeti u tri koraka. Prvi je određivanje cilja plana, potom slijedi identifikacija i vrednovanje alternativnih putova do ostvarenja cilja plana, dok treći korak uključuje izbor puta do cilja, odnosno akciju.

## 1.4. Metode rada

Koncipiranje i izrada rada temeljeni su na sustavnom proučavanju dostupne stručne literature, knjiga, stručnih i znanstvenih radova, priručnika, nastavnih materijala kao i korištenjem interneta.

U okviru izrade dijela rada korištene su metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, kompilacije i osobnog intervjua.

Metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati.

Metoda sinteze je obrnut proces od analize, a predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu.

Metoda deskripcije temelji se na opisivanju činjenica i empirijskom potvrđivanju veza i odnosa među činjenicama.

Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Intervju predstavlja usmeno anketiranje kojim se postavljanjem pitanja želi doći do odgovora vezano uz predmet istraživanja.

### 1.5. Struktura rada

Tema planiranja vrlo je opširna i zahtjeva jezgrovit pristup. Da bi se stekao što kvalitetniji uvid u temu rad je podijeljen u pet cjelina.

U uvodnom razmatranju iznesena je metodološka koncepcija rada počevši od definiranja problema i predstavljanja ciljeva rada. Također, navedene su metode koje se koriste prilikom izrade rada, prikupljanja, obrade i analiziranja podataka.

Drugi dio rada bavi se teoretskim odrednicama planiranja poslovanja poduzeća. S obzirom da je planiranje osnovna funkcija menadžmenta, u ovom dijelu rada konzultirana je dostupna stručna literatura iz područja menadžmenta, knjige, stručni i znanstveni radovi, priručnici, nastavni materijali i određene internet stranice. Nadalje, u teoretskom dijelu rada definiran je pojam planiranja, navedena je njegova uloga i važnost u poslovanju poduzeća, te vrste i proces planiranja.

Treći dio rada navodi osnone podatke o poduzeću "Stana" d.o.o., Šibenik. Navedene su informacije o osnovnim podacima poduzeća, vremenu i razlogu osnivanja poduzeća,

vlasništvu, veličini, te financijskoj situaciji poduzeća. Sve informacije dane u trećem dijelu rada izvađene su iz osobnih izvora studenta.

Četvrti dio rada bavi se planiranjem poslovanjem poduzeća "Stana" d.o.o. što je ujedno i glavna tema samog rada. Planiranje poduzeća temelji se na poslovanju "Hotela Duje", glavne svrhe osnivanja poduzeća, što je sezonski hotel. Upravo iz tog razloga kratkoročno planiranje, koje se odnosi na jednu godinu ili kraće, je najzastupljenije i najbitnije planiranje u ovom poduzeću.

U petom, te ujedno zadnjem dijelu ovog rada, iznosi se zaključak donesen na osnovu dostupnih i predstavljenih informacija. Kao najbitnija stavka ovog dijela predstavlja se važnost planiranja poslovanja unutar poduzeća općenito, a pogotovo unutar malih poduzeća kao što je "Stana" d.o.o., Šibenik. Planiranje daje poduzeću uvid u njegove perfomanse, omogućava razvijanje konkuretnosti na tržišu i dovodi poduzeće iz početnog u budući i željeni položaj.

# 2. PLANIRANJE POSLOVANJA PODUZEĆA

Planiranje je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta i predstavlja polaznu točku menadžmenta. Planiranje je proces koji uključuje izbor zadataka i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranje zahtjeva odlučivanje, odnosno izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja.

Planiranje predstavlja most između sadašnjeg i željenog položaja poduzeća. Bez planiranja poslovanje je prepušteno slučaju. "Niti jedno poduzeće ne može postojati "u vakuumu", ne znajući kuda ide, te čemu stremi."[2] Planiranjem se koordiniraju napori i definiraju pravila ponašanja svih djelatnika uključenih u realizaciju organizacijskih ciljeva.

U praksi postoje i uspješnom planiranju. Planiranje se često zanemaruje u malim i srednjim poduzećima zbog inferiornosti menadžera i sumnje u nedostatak koristi od planiranja. Neiskustvo i strah od neuspjeha također utječu na planiranje odnosno nedostatak planiranja.

## 2.1. Definiranje planiranja

Postoji mnogo definicija planiranja. Općenito govoreći, planiranje predstavlja aktivnost koja uključuje odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Koristi se za potrebe upravljanja i koordiniranja aktivnosti u poslovanju poduzeća.

"Planiranje je formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva."[3]

Planiranje je intelektualno zahtjevan proces koji traži svjesno određivanje smjerova djelovanja na kojima će se temeljiti poslovne odluke. Poslovne odluke moraju se temeljiti na svrsi, znanju i preciznim procjenama.

---

[2] Alfirević, N. (2001): Management, poslovni slučajevi i zadaci za vježbu (praktikum), Ekonomski fakultet, Split, str. 17.
[3] Dujanić, M (2006): Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, str. 23.

Planiranje nije isto što i poslovni plan. Plan je jedan od segmenata planiranja i predstavlja detaljan opis metoda i zadataka koji će biti primijenjeni u svrhu ostvarivanja određenih ciljeva poduzeća.

Planiranje označuje proces donošenja odluka među više alternativno mogućih akcija da bi se postigao određeni cilj poduzeća. Zbog toga je vrlo važno da poduzetnik i njegov menadžerski tim dobro poznaju proces i sadržaj planiranja.[4]

Poslovno planiranje najčešće obuhvaća aktivnosti na najvišoj razini u organizacijama, ali niže ustrojbene jedinice mogu imati i vlastite aktivnosti poslovnog planiranja koje mogu, ali i ne moraju biti dio cjelovitog sustava.

## 2.2. Uloga i važnost planiranja u poslovanju poduzeća

Da bi bilo uspješno, planiranje podrazumijeva promišljeno ponašanje već na samom početku razvoja poduzeća.[5]

Postoji više razloga zašto je planiranje značajno i neizbježno u poslovanju poduzeća. Putem planiranja se definiraju ciljevi poduzeća i osigurava usmjeravanje aktivnosti poslovanja u pravcu ostvarivanja ciljeva.

Planiranje je značajno i neizbježno i zbog stalnih promjena u poduzetničkom okruženju. U svijetu današnjice promjene su naizbježne i odvijaju se jako brzo te dovode do neizvjesnosti u poslovanju, a neizvjesnost do povećanja rizika poslovanja. Menadžeri potkovani iskustvom mogu predvidjeti promjene u okruženju i svoje napore bolje fokusirati pomoću planiranja.

Planiranje je najčešće svjesna i namjerna aktivnost koja uključuje logiku i organizaciju vremena i resursa. Stoga razvijanjem sposobnosti planiranja, menadžeri razvijaju i neke druge menadžerske funkcije.

Planiranje je važno iz još dva razloga: ograničenih resursa i neizvjesne okoline.[6] Menadžeri planiraju upotrebljavanje resursa kako ne bi došlo do njihovog iscrpljenja ili uništavanja, te

[4] Kolaković, M. (2008): Poduzetničko strateško planiranje, RRiF, br. 4/2008, str. 143.
[5] Ibidem, str.143.

posljedica koje iz toga slijede. Menadžeri planiraju i rješavanje spomenutih problema definiranjem zamjena, odnosno supstituta kritičnog resursa, dakle nužno je isplanirati kako s jednog resursa preći na drugi.[7]

Ograničenost resursa uvjetuje uporabe tih resursa kako ne bi došlo do njihovog iznenadnog iscrpljenja i svih posljedica koje iz toga slijede, pa se planiraju i eventualni modaliteti njihove supstitucije.

Neizvjesnost okoline uvjetuje također potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.

Poslovno planiranje nije nigdje propisano pa poduzeće može poslovati bez planiranja. Međutim, kod financiranja od strane financijskih institucija se traže poslovni planovi. Poduzeća i poduzetnici tome doskaču tako da jednokratno sačine planove, najčešće uz pomoć stručnjaka izvan organizacije. Ipak, ako se na nužnost gleda u smislu opstanka ili uspjeha, onda je planiranje neizostavno.

## 2.3. Vrste poslovnog planiranja

Potreba za planiranjem postoji na svim nivoima organizacione strukture, a izraženija je na višim nivoima zbog većeg utjecaja na uspjeh poduzeća.

Planovi se mogu klasificirati prema različitim autorima i kriterijima. U stručnoj literaturi postoji podjela planiranja s obzirom na razinu menadžmenta, s obzirom na vremenski period i s obzirom na svrhu ili funkciju, te s obzirom na formalnost.

### 2.3.1. Planiranje s obzirom na hijerarhiju menadžmenta

Shodno razvojnim stadijima poduzeća, poslovno planiranje se može podijeliti na tri segmenta. Primarno je strateško planiranje koje, kao temeljna aktivnost strateških poduzetnika, ima zadaću osigurati ciljeve koji su postavljeni, odnosno mora opravdati svrhu postojanja

---

[6] Dujanić, M (2006): op. cit., str. 23.
[7] Čičin Šain, D. (2011): Osnove menadžmenta, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 43.

poduzeća. Strateško planiranje se bavi opstankom i razvojem poduzeća na dugi rok u skladu s načelima efektivnosti i efikasnosti. Strategijama se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarivanje strateških ciljeva. Njihova svrha je u maksimalnom iskorištavanju prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju kao i povoljnih prilika koje mu se pružaju u vanjskom okruženju.

Nakon strateškog planiranja, slijedi taktičko planiranje koje se odnosi na početak poslovanja i načine kako provesti strateške planove u praksi, te operativno planiranje koje se bavi tekućom problematikom izvršenja planiranih aktivnosti. Na taktičkoj razini se strategijski ciljevi pretvaraju u specifične ciljeve pojedinih dijelova poduzeća (marketinški, financijski, proizvodni i drugi planovi). Tim se postupkom definiraju glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi.

Operativna razina planiranja je zadužena je za izradu specifičnih procedura i procesa, odnosno zadataka koje treba izvršiti u danom vremenu uz raspoložive resurse.

Zbog njihove međusobne čvrste povezanosti i interakcije strateško, plansko i operativno planiranje u poduzetništvu često se povezuju u jedinstvenu plansku funkciju.[8]

Iz prethodno navedenog zaključujemo da planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine menadžmenta. Tako razini vrhovnog menadžmenta korespondira strategijsko, razini srednjeg menadžmenta taktičko, a razini nižeg menadžmenta operativno planiranje. Proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje. Vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja koje se na narednim nižim razinama adekvatno provode u djelo.

### 2.3.2. Planiranje s obzirom na vremensko određenje

S obzirom na razdoblje planiranja razlikuje se dugoročno planiranje, srednjoročno planiranje i kratkoročno planiranje. Bitno je da kratkoročni plan bude u funkciji dugoročnog plana i da

[8] Kolaković, M. (2008), str. 143.

pridonosi dugoročnim i strateškim ciljevima. Važno je da planovi budu integrirani i koordinirani.[9]

Dugoročno planiranje se odnosi na period duži od 5 godina. S obzirom na veliku mogućnost rizika, neizvjesnosti i mogućnosti promjena u dužem vremenskom periodu, ovo planiranje ima širok horizont u sagledavanju mogućih trendova koji će utjecati na poslovanje poduzeća. Zbog toga se od ovog planiranja očekuje izuzetna preciznost.Dugoročno planiranje je planiranje na razini najviših upravljačkih struktura poslovnog subjekta. Ono definira dugoročne ciljeve subjekta temeljene na misiji. Dugoročno planiranje uključuje planiranje rasta i razvoja subjekta te planiranje strategije za realizaciju dugoročnih ciljeva

Srednjoročno planiranje obuhvaća vremenski period od 2 do 5 godina. Ovaj period se u menadžmentu smatra srednjim rokom u kome se mogu donijeti određene odluke, poduzeti akcije i sagledavati njihovi efekti. Kratkoročno planiranje uključuje planiranje aktivnosti i zadataka usmjerenih prema realizaciji dugoročnih ciljeva, a na razini pojedinih poslovnih funkcija poduzeća i na razini centara odgovornosti. Srednjoročno planiranje bavi se definiranjem srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva kompatibilnih s dugoročnim ciljevima.

Kratkoročno planiranje omogućava parcijalno prilagođavanje dosadašnje generacije ishoda tako da područje njegovog djelovanja ovisi o vrsti i strukturi programa učinaka i obično se odnosi na jednu godinu ili kraće.

### 2.3.3. Planiranje s obzirom na formalnost

Planiranje poslovanja može biti formalno i neformalno[10].

Kod neformalnog planiranja ništa nije zapisano, tako da ostalim članovima ciljevi poduzeća nisu pismeno dostupni. Neformalno planiranje često je u malim firmama u kojima vlasnik ujedno obnaša i ulogu menadžera i ima viziju pravca kretanja firme te stizanja do cilja. Iako je zastupljeno u malim firmama, ovo planiranje je općenito i nedostaje mu kontinuitet.

[9] Lajtman, Z. (2010): Važnost planiranja i kontroliranja, stručni rad, Ekonomska i trgovačka škola Čakovec, Čakovec, str. 4.
[10] Robbins S.P., Coulter M.(2005) : Menadžment , Beograd, str.158.

Kada govorimo o formalnom planiranju, to je planiranje koje i podrazumijevamo pod samom riječi planiranje. Prilikom ovog planiranja, definiraju se specifični ciljevi koji se odnose na period od nekoliko godina ovisno o vremenskom određenju. Ovi ciljevi napravljeni su u pismenom obliku i dostupni su članovima poduzeća.

## 2.4. Vrste planova

Postoji mnogo različitih tipova planova, svaki sa različitom svrhom. Najčešći tipovi planova su: svrha ili misija, ciljevi, strategija, politika, procedure, pravila, programi, budžet i dr.

Svrha ili misija nekog poduzeća je njegov osnovni cilj ili način djelovanja. Misija se obično izražava u obliku proizvoda ili tržišnih usluga.

Iako poduzeća teže da postignu različite vrste ciljeva, dominiraju ekonomski ciljevi, a najčešći su profitabilnost, rast i tržišni udio. Ciljevi moraju biti jasni, mjerljivi i vremenski zadani. Srednjim poduzećima najčešće citirani ciljevi su profitabilnost i rast.

Strategija predstavlja opći program akcije i primjenu rasporeda naglasaka i resursa da bi se dostigli racionalni ciljevi. Strategija izvire iz ciljeva i daje odgovor na pitanje kako ostvariti cilj. Strategija predstavlja definiranje osnovnih pravaca razvoja poduzeća i načina ostvarenja ciljeva u određenom planskom razdoblju.

Politika je vodič za razmišljanje i akciju. Ona ograničava zonu unutar koje treba donijeti odluku. Na taj način se osigurava njezina konzistentnost sa ciljevima. Postoji mnogo tipova politike, a njihova osnovna svrha je odrediti smjer kretanja.

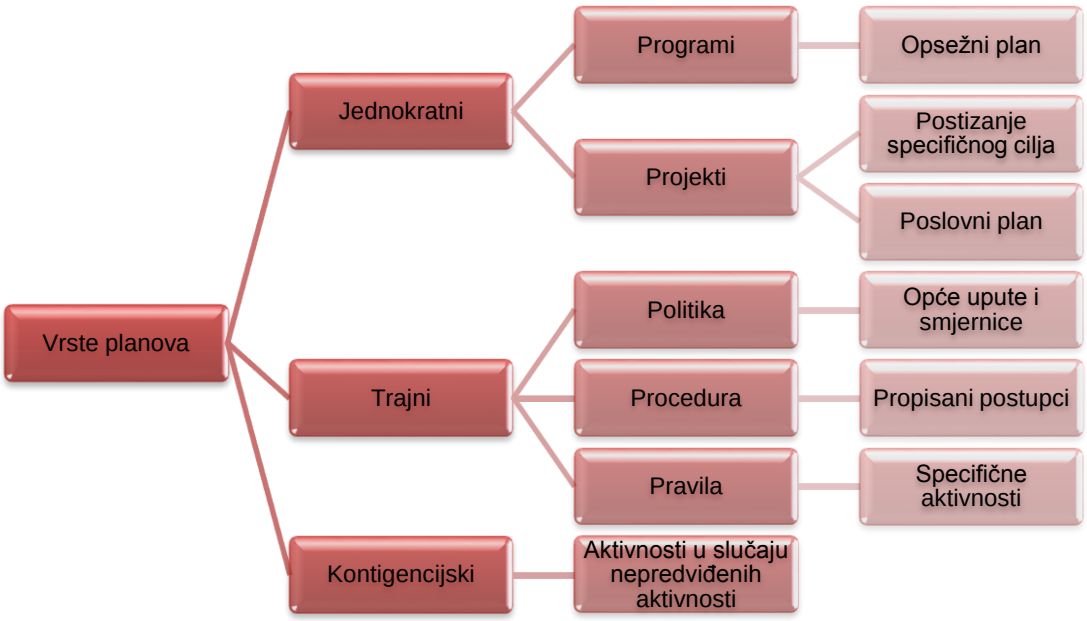
Procedura je linija vodilja aktivnosti koja naglasak stavlja na listu kronoloških koraka koje zaposleni moraju slijediti u provođenju određene aktivnosti. Procedura osigurava uhodani sustav za rješavanje specifičnih situacija i uspostavlja sustav kontrole koji osigurava obračun novca, robe i ostale imovine.

Pravilo je nefleksibilan plan koji zahtijeva specifičnu definiranu akciju. Pravila predstavljaju najjednostavniji oblik planova i u modernim organizacijama se upotrebljavaju u različitim situacijama. Pravila su korisni planovi, jer oni ozbiljno limitiraju moguću akciju i pomažu osobi da riješi specifičnu situaciju.

Program predstavlja kompleks ciljeva, politika, procedura, pravila, resursa, radnih zadataka i ostalih elemenata potrebnih da se ostvari daljnji plan akcije. Programi su obično podržani potrebnim kapitalom i operativnim budžetom.

Budžet predstavlja prikaz očekivanih rezultata izražen u brojkama i postavlja ciljeve koje treba ostvariti. Zbog toga se operativni financijski budžet često naziva plan profita.

Navedeni tipovi planova raspoređeni su unutar tri vrste planova: jednokratni,trajni i kontignencijski; kako je prikazano na slici 1.




**Slika 1. Vrste planova**

Izvor: Pfeifer, S., Jeger, M. (2012), Interna skripta za kolegij "Menadžment", Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek

Jednokratni planovi su detaljizirani opisi aktivnosti koji su usmjereni specifičnim ciljevima i prestaju važiti ili biti obvezujući nakon što se postigne cilj. Oni se rijetko kada mogu primijeniti ponovo, bez modifikacija. Takvi planovi su npr. investicijski planovi, poslovni planovi, programi, projekti, proračuni i sl.

Trajni planovi postoje kao standardizirani postupci upravljanja u predvidivm situacijama ili situacijama koje se ponavljaju.

Kontigencijski planovi ponekad se nazivaju scenarijima i definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka kao što su recesije, inflacije, slučajevi tehnološkog razvoja ili sigurnosni slučajevi. Kontigencijski plan ili scenarij oblik je mentalne pripreme na hipotetsku situaciju koja omogućava poduzećima stjecanje nekog seta prvih reakcija ili aktivnosti u slučaju nastupanja nepoželjnih situacija.[11]

## 2.5. Proces planiranja

Planiranje je kompleksan proces u kojemu se najprije utvrđuje vizija poduzeća iz koje se definira njegova misija kojom se ostvaruje ta vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih treba formulirati adekvatnu strategiju koju treba predočiti u planove i budžete.

Postoji šest osnovnih koraka u procesu planiranja kako je prikazano na slici 2.

[11] Pfeifer, S., Jeger, M. (2012): op. cit., str.184.




**Slika 2. Proces planiranja**

Izvor:Prilagođeno prema,Dujanić, M (2006): Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka

### 2.5.1. Svijest o prilici

Svijest o prilici predstavlja prvu, početnu točku planiranja. Potrebno je održavati kontinuirani nadzor okoline kako bi se otkrile promjene na tržištu. Kako bi se otkrile prednosti i mane poduzeća i iskoristile prilike na tržištu korisno je izraditi SWOT analizu poduzeća.[12]

Svijest o prilici predstavlja situacijsku analizu poduzeća. To je etapa koja prethodi planiranju, a svrha joj je da istraživanjem eksternih I internih faktora omogući poduzeću sagledavanje njegovih mogućnosti u budućem razvoju. U pogledu eksternih faktora istražuju se opasnosti koje prijete poduzeću, kao I povoljne prilike koje mu se pružaju u budućem razvoju. Što se tiče internih faktora istražuju se prednosti I slabosti koje poduzeće ima u odnosu prema svojim konkurentima, a koje mogu imati utjecaja na njegov budući razvoj.

[12] SWOT je skraćenica od engleskih riječi *Strenghts* – jake točke, *Weaknesses* – slabe točke, *Opportunities* – šanse, i *Threats* – prijetnje. SWOT analiza predstavlja zapravo analizu rezultata dosadašnjih analiza, iz okruženja, tržišnu, konkurentsku i analizu internih resursa, očekivane promjene, tendencije i trendove iz cjelokupnog okruženja poduzeća.

### 2.5.2. Postavljanje ciljeva

Prvi formalni korak u planiranju je postavljanje ciljeva. Hijerarhija ciljeva počinje na nivou strategijskog planiranja, a završava na nivou operativnog planiranja. Strategijski ciljevi su orijentirani prema efektivnosti. Oni pomažu poduzeću da se usporedi s konkurencijom.

Ciljevi su ključni element planiranja s obzirom na to da pokazuju kamo poduzeće treba stići u danom vremenskom razdoblju. Postavljaju se za poduzeće kao cjelinu I uže organizacijske jedinice pri čemu process postavljanja ciljeva može ići odozgo prema dolje, odozdo prema gore I kombinirano. U svakom slučaju postoji hijerarhija ciljeva u okviru koje viša razina označuje kontrolnu točku za nižu razinu.

### 2.5.3. Određivanje alternativnih pravaca

Nakon postavljanja ciljeva potrebno je identificirati alternativne pravce akcije za njihovo ostvarenje. U stvari u većini slučajeva najveći izazov nije u pronalaženju alternativnih pravaca akcije, nego u određivanju koji je najbolji. Ova odluka zahtijeva proces vrednovanja.

Za ostvarenje postavljenih ciljeva ne postoji samo jedan jedini put već više njih, pa je stoga neophodno istražiti one alternative. Rijedak je slučaj planskih rješenja koja nemaju alternative, pa je stoga zadaća planiranja da se broj alternative minimalizira generiranjem najboljih rješenja.

### 2.5.4. Izbor alternativnih pravaca

Identificirane alternativne pravce akcija neophodno je vrednovati imajući na umu sredstva koja se moraju angažirati, predvidive rezultate koji će se vjerojatno ostvariti, osnovnu svrhu i posebne ciljeve koji se žele postići.

Izbor alternative je ključna točka u procesu planiranja u kojoj treba donijeti odluke o konkretnim pravcima akcije. Pri tome je nužno polaziti od određenih kriterija kao što su kriterij ekonomičnosti, kriterij minimalnog rizika, kriterij minimalnog faktora i kriterij elastičnosti.

### 2.5.5. Formuliranje planova

Nakon odabiranja pravaca akcije mogu se formulirati alternativni planovi. Ovi planovi pomažu poduzeću da savlada jaz između pozicije na kojoj je sada i one na kojoj želi biti.

Kad je donesena odluka o izboru alternative, tada je zapravo utvrđen osnovni plan akcija poduzeća. Bilo bi nerealno očekivati da se taj plan ostvari ako ga ne prati niz pomoćnih podupirućih planova. To su sve izvedeni planovi koji se obično odnose na pojedina funkcijska područja kojima je cilj osigurati realizaciju osnovnog plana; oni su u funkciji ostvarenja tog plana.

### 2.5.6. Izrada budžeta

Zadnji korak u procesu planiranja predstavlja budžet plana. On služi kako bi aktivirao plan kroz postavljanje brojčanih ciljeva koje treba ostvariti, a koji se mogu koristiti i za kontrolu.

Budžet je iskaz planskih aktivnosti poduzeća u novčanom izrazu. Postupak izrade budžeta naziva se budžetiranje, a njime se provodi transformacija strateških planova u godišnje planove izražene u financijskim veličinama. To je postupak kvantitativne konverzije planova akcija.

Rezultat budžetiranja je set budžeta u kojima se daje vrijednosni prikaz očekivanih rezultata, a koji se prvenstveno odnose na prihode I rashode s rezultirajućim profitom, glavne bilančne stavke, tokove gotovine I kapitalne izdatke.

Proces planiranja najčešće počinje od vrha organizacijske piramide. Vrhovni menadžment predlaže ciljeve i strategije, a zatim niže razine definiraju ključna područja rezultata za organizacijske jedinice, odjele, odsjeke i sl. Niža razina menadžmenta ciljeve odjela ili odsjeka pretvara u plan zadataka i aktivnosti pojedinog radnog mjesta i izvršitelja. Svaka je razina važna za uspjeh poduzeća, te ne može sama za sebe uspješno funkcionirati neovisna o ostalim razinama planiranja.[13]

[13] Lajtman, Z. (2010): op. cit., str. 3.

## 2.6. Vještine planiranja

Prema Pfeiferu u planiranju se rabe tehnike i metode koje su sastavni dio financijskog menedžmenta, pa često koordinativnu ulogu u planiranju imaju upravo osobe zadužene za financije.

Kao vještine planiranja često se navode, vještina izrade budžeta, vještina predviđanja i vještina analize okoline.

Predviđanje budućih događaja menadžeri mogu oblikovati na temelju matematičkih formula, trendova iskušanih u prošlom poslovanju ili na temelju ekspertne kvalitativne prosudbe.

Jedna od najčešće korištenih tehnika prognoziranja počiva na analizi vremenskih serija. Analizom vremenskih serija menadžeri identificiraju stopu promjene u jednoj promatranoj pojavi. Na temelju kretanja prodaje u prethodnim razdobljima izračunava se stopu rasta prodaje koja se zatim projiciraju na buduće poslovanje te sukladno tome menadžeri planiraju angažman djelatnika, narudžbe dobavljača i utrošak ostalih resursa, te očekivane prihode.

Predviđanjem se pretpostavlja što će se dogoditi u budućnosti. Pouzdanost predviđanja ovisi o mnogo faktora zbog čijeg utjecaja može doći do precjenjivanja ili podcjenjivanja promjena. Pouzdanost predviđanja je određena brojem informacija, njihovom dinamikom, točnošću i intenzitetom mogućih promjena informacija tijekom procesa.

## 2.7. Strateška analiza poslovnog okruženja

Strateško planiranje je postupak određivanja strateških ciljeva te strategija za njihovo ostvarenje kao i priprema odluka kojima se alociraju potrebni resursi za provođenje strategija. Kako bi se definirali odgovarajući ciljevi poduzeća, potrebno je dobro razumjeti trenutnu poziciju te poznavati moguće pravce djelovanja.

U postupku analize stanja koriste se neki od standardnih alata kao što su PEST analiza, Porterov model 5 kompetitivnih sila, SWOT analiza, analiza poslovnog modela, analiza lanca vrijednosti i benchmarking.

### 2.7.1. PEST analiza

PEST analiza je metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analiza je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih i pravnih (P), ekonomskih (E), sociokulturnih, ekoloških i medijskih (S) i tehnološko-znanstvenih (T) činitelja okoline poduzeća.

Cilj PEST analize je prepoznati i ukazati na kritične činitelje koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poduzeća. Osim kategorizacije činitelja, zadatak PEST analize je i utvrđivanje njihova međusobnoga utjecaja i međudjelovanja kako bi se kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće.

PEST analiza se provodi na svim razinama strategije poduzeća i koristiti se različitim izvorima podataka.

### 2.7.2. SWOT analiza

Pogreške u planiranju mogu loše utjecati na poslovanje poduzeća stoga je važno da poduzetnici osim potencijala svog poduzeća istražuju i vanjsko okruženje, snagu i slabosti konkurencije, potencijalne kupce, graničenja tržišnom poslovanju i sl. Za to postoje odgovarajući strateški alati kao što je SWOT analiza.

Za uspješno oblikovanje strategije i definiranje strateških planova poduzetnici trebaju pravilno analizirati čimbenike unutar i izvan poduzeća koji utječu na ispunjenje misije. Zadaća SWOT analize je procjena snaga i slabosti malog trgovačkog društva, te prilika i prijetnji u okruženju u kojemu ono djeluje.

Snage (*engl. strengths*) su pozitivni unutarnji čimbenici koje poduzeće treba iskoristiti da bi postiglo zadane ciljeve. Ti čimbenici mogu biti posebna znanja i vještine, iskustvo, kvaliteta, dobar imidž i reputacija trgovačkog društva i sl.

Slabosti (*engl. weaknesses*) su negativni unutarnji čimbenici koji sprječavaju poduzeće u ispunjenju svoje misije i ciljeva. Slabosti mogu biti nedostatak kapitala, manjak stručnih radnika, inferioran položaj u odnosu prema potrošačima ili dobavljačima i sl.

Prilike (*engl. opportunities*) pozitivne su eksterne promjene koje poduzetnik može iskoristiti za ispunjenje svoje misije i postizanje svojih ciljeva. Kako je broj potencijalnih prilika ograničen, poduzetnici ih trebaju dobro analizirati, pravilno procijeniti i iskoristiti na najbolji mogući način. Prilike gotovo uvijek nastaju kao rezultat čimbenika koji su izvan poduzetnikove kontrole. Stoga, kad se tržišne prilike pojave i identificiraju, poduzetnik mora usmjeriti veliku pozornost njihovoj analizi i pravilnoj procjeni.

Prijetnje (*engl. threats*) se negativni eksterni čimbenici i snage koji sputavaju sposobnost poduzeća da ostvari svoju misiju i ispuni predviđene ciljeve. Prijetnje poduzetnicima mogu se pojaviti u različitim oblicima kao što su: pojava konkurenata s novim tehnologijama, ekonomska kriza i recesija, inflacija, porast kamatnih stopa, državna ograničenja i regulacije poslovanja, promjena demografske strukture stanovništva, itd.

Izgradnja uspješne konkurentske strategije zahtijeva od poduzetnika da u prvi plan stavi i povećava snage, a nadilazi i nadoknađuje slabosti svojega poduzeća. Zbog toga pravilno identificiranje snaga i slabosti omogućuje poduzetniku bolje razumijevanje svojih mogućnosti.

Za ostvarenje strateških planova poduzetnik treba iskoristiti sve snage poduzeća, ali i raspoložive resurse iz okruženja te pretvoriti ih u svoju konkurentsku prednost na tržištu. Zbog toga, kao i zbog što uspješnijeg odabira poslovne strategije, poduzetnik treba načiniti bilancu snaga i slabosti.

Vanjske sile, prilike i prijetnje imaju veliki utjecaj na kretanje tržišta na kojemu poduzeće konkurira, na ponašanje konkurenata i navike potrošača. Da bi bio što sigurniji u ispravnost izbora poslovne strategije i uspješno provedenog strateškog plana, poduzetnik treba provesti i

detaljnu analiza industrije u kojoj želi konkurirati. Strateška analiza industrije općenito je vrlo bitna za svaki poslovni subjekt koji želi konkurirati na nekom tržištu.[14]

### 2.7.3. TOWS matrica

S obzirom da SWOT analiza nije prikazivala različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, kako bi se nadopunio taj nedostatak i razvile nove, poboljšane strategije, razvijena je TOWS matrica.

TOWS matrica, dakle, konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T) i prilika (O) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W) i snaga (S) u unutarnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa alternativnih strategija.

TOWS matrica predstavlja zapravo varijaciju SWOT analize. U TOWS matrici identificiraju se razliciti čimbenici koji se zatim udružuju, npr. prilike sa snagama, s namjerom poticanja novestrateške inicijative. Dakle, skup varijabli u matrici nije novost, već njihovo združivanje na sustavan nacin. I TOWS matrica kao i SWOT analiza imaju vremensku dimenziju.

Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.[15]

Strategije razvijene putem TOWS matrice svoje temelje će graditi na kombiniranju dostupnih informacija s lista snaga, slabosti, te prilike i prijetnja. Postoje četiri moguće kombinacije čiji su nazivi : maksi-maksi (snage-prilike), maksi-mini (snage-prijetnje), mini-maksi (slabosti-prilike), mini-mini (slabosti-prijetnje).

[14] Kolaković, M. (2008), str. 146. – 148.
[15] www.hrcak.srce.hr/file/ ; SWOT analiza i TOWS matrica ( 16.08.2016. )

Četiri moguće kombinacije koje čine moguće strategije uz kratko objašnjenje njihovih značenja prikazane su na slici 3.

**TOWS MATRICA**

| Unutarnje<br>Vanjsko | **Snage (S)** | **Slabosti(W)** |
|---|---|---|
| **Prilike (O)** | **S – O strategija: Maxi-Maxi**<br>Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike. | **W – O strategija: Mini-Maxi**<br>Prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike. |
| **Prijetnje (T)** | **S – T strategija: Maxi-Mini**<br>Korištenje snaga kako bi se suocili s prijetnjama. | **W – T strategija: Mini-Mini**<br>Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo. |

**Slika 3: TOWS matrica**

Izvor: *www.hrcak.srce.hr* ; TOWS matrica (16.08.2016. )

### 2.7.4. Benchmarking

*Benchmarking* je proces mjerenja i uspoređivanja operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar područja djelovanja poduzeća ili izvan njega. *Benchmarking* je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija s nekim drugim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti.

Preduvjet uspješnog *benchmarkinga* je samouspoređivanje, tj. spoznaja o tome što se događa u poduzeću. Cilj takvog procesa je otkrivanje komparativnih prednosti poduzeća, koje zatim treba primijeniti.

*Benchmarking* uključuje prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih informacija o procesu i funkcijama koje podupiru proces.

Postoje dva tipa *benchmarkinga*: unutarnji i vanjski. Unutarnji se upotrebljava kada se uspoređuje jedan odjel, proces ili posao unutar organizacije s drugim. Vanjski *benchmarking* je kompliciraniji i upotrebljava se kao usporedba one prakse koju koristi poduzeće u procesu komparacije s praksom drugih poduzeća.

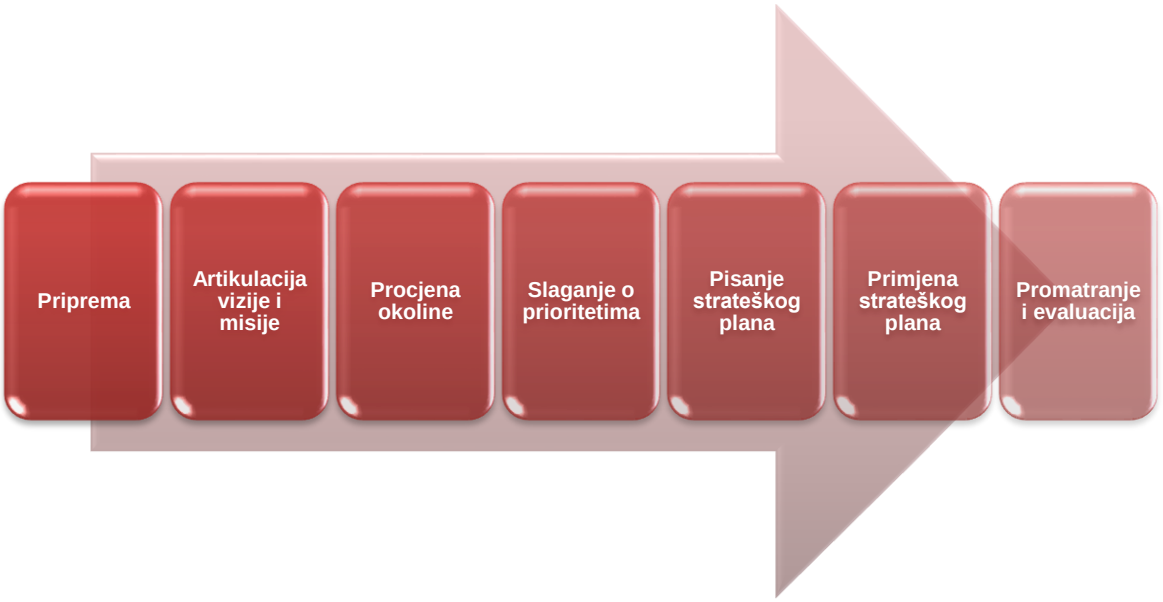
## 2.8. Strateško planiranje

Strateško planiranje mora biti ciklički postupak te kako neovisno o tome po kojem se modelu provodi najbolji učinak dolazi s višegodišnjim ustrajnim ponavljanjem postupka. Strateško planiranje izuzetno jak alat i omogućuje ostvarenje i najzahtjevnijih ciljeva organizacija.

Očekivane prilike i opasnosti koje će nastati s promjenama u okruženju stavljaju se u odnos sa zatečenim snagama i slabostima, ali i očekivanim njihovim promjenama i na toj osnovi utvrđuju se strateški planovi.

Rezultat strateškog planiranja može biti pretočeno u formalni dokument pod nazivom strateški plan. Strateški plan nije kratkoročan napor kojim se trebaju dogoditi promjene. To je ukupan sistem koji je okrenut u pravcu kontinuiranih promjena u vanjskom svijetu koji trebaju proizvest željene rezultate shodno promjenama.

Strateško planiranje podrazumijeva proces koji se sastoji od nekoliko bitnih elemenata.




**Slika 4. Proces strateškog planiranja**

Izvor: Prilagođeno prema Dujanić,M(2006): Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka

Četiri su osnovna elementa strateškog plana:

- Formulacija osnovne misije – Osnovna misija svake kompanije je pod velikim utjecajem njene kulture. Treba težiti tome da utjecaj kulture na strategiju kompanije bude pozitivan.
- Postavljanje strateških ciljeva – Strateški ciljevi daju glavne smjernice kretanja. Svaki cilj mora imati atribut, indikator i vremensku dimenziju za koju se planira.
- Determiniranje strategije – Stvaranje sklada između poduzeća i njegove okoline.
- Portfolio planiranje – Pomaže poduzeću da alocira svoje resurse između različitih strategijskih poslovnih jedinica.[16]

Strateški plan iznosi prioritete koji se trebaju postići u narednih nekoliko godina, operacijski plan donosi akcije koje se trebaju poduzeti naredne godine, a koje će voditi prema strateškim prioritetima.

[16] Dujanić, M (2006), str. 44.-45.

Plan može biti taktički, za rješavanje trenutnih problema, ili strateški plan tj. plan o kojem ovisi preživljavanje. Nadalje, plan može biti kratkoročni i dugoročni.

## 2.9. Najčešće pogreške prilikom planiranja

Kako navodi Bračić, osim što planiranje doprinosi uspjehu poslovanja moguće je učini i pogreške. Neke od najčešćih pogrešaka prilikom planiranja su:

- Nejasan proces planiranja – Nejasno definiran proces može znatno usporiti cjelokupno planiranje što u konačnici može rezultirati propuštanjem poslovnih prilika.
- Neodgovarajuća razina detalja – Previše detalja zahtjeva puno rada, dok premalo detalja ostavlja previše prostora za slobodnu interpretaciju i kasnije frustracije.
- Nedostatak osnovne obuke iz računovodstva i financije – U takvim okolnostima ne mogu se razumjeti ni svrhu niti sadržaj veličina unesenih u plan što je češće uzrok nesporazuma nego osnova za određivanje uspješnosti.
- Uvid u dio slike – Sudionici planiranja često imaju pregled samo dijela plana koji se odnosi na njihovo područje odgovornosti, a nedostaje im pogled na cjelokupnu organizaciji ili ključne informacije. U takvim okolnostima sudionici teško usklađuju svoj dio plana s očekivanima.
- Manjkavost informacija iz prethodnih perioda – U pripremama za planiranje često se zanemari važnost odgovarajućih informacija iz prethodnih perioda, ostvarenih i planiranih. Kako plan i planiranje nisu sami sebi svrha, planiranje "na slijepo" može kasnije dovesti i do pogrešnih odluka koje mogu umanjiti uspjeh ili uopće izostati.
- Vrijeme za planiranje – Postupke planiranja koji se odvijaju u vrijeme intenzivnih poslovnih aktivnosti ili oko blagdana najbolje je izbjegavati. [17]

[17] Bračić, K. (2013) : Planiranje od kojeg boli glava, objavljeno na web stranicama Corporate Performance Advisory

# 3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU ''STANA'' D.O.O. , ŠIBENIK

Poduzeće STANA d.o.o. za turizam i trgovinu osnovano je 2003. godine na Trgovačkom sudu u Šibeniku,koji sada spada pod Trgovački sud u Zadru,dok je adresa poduzeća Mariborska 69 u gradu Šibeniku.Osnovni podaci o poduzeću su:

Registracijski broj: 100001239

OIB: 51636517609

Djelatnost: 55.20 Odmarališta i slični objekti za kraći odmor (NKD 2007)

Osim navedenog, dodatne registrirane djelatnosti poduzeća "Stana" d.o.o. su:

01.1 -Uzgoj usjeva, vrtnoga i ukrasnoga bilja
60.24 -Cestovni prijevoz robe
63.2 -Ostale prateće djelatnosti u prijevozu
63.4 -Djelatnosti ostalih agencija u prijevozu
72.3 -Obrada podataka
* -Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluge smještaja
* -Kupnja i prodaja robe
* -Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
* -Građenje
* -Mjenjačnice
* -Proizvodnja, promet i korištenje opasnih kemikalija
* -Turističke usluge u nautičkom turizmu
* -Turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude
* -Ostale turističke usluge
* -Turističke usluge koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
* -Prijevoz za vlastite potrebe[18]

Naime, iako su ovo registrirane djelatnosti poduzeća, to ne znači da se ono njima nužno bavi. Mnoga poduzeća, pa tako i poduzeće u obrađeno u ovom radu, registriraju nešto više djelatnosti nego što je njihova osnovna djelatnost u slučaju potrebe za dodatnom djelatnošću ili pak razvitka, odnosno širenja poslovanja tvrtke.

[18] http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/stana/Detaljno/79422 ( 11.09.2016. )

Jedini osnivač poduzeća je šibenski poduzetnik Duje Stančić, koji je prilikom osnivanja unio vlastiti kapital u iznosu 20.000,00kn (riječima: dvadeset tisuća), što je i potreban iznos temeljnog kapitala za osnivanje društva s ograničenom odgovornošću.

Razlog osnivanja ovog poduzeća bio je izgradnja hotela na Srimi (u blizini grada Šibenika), čija je gradnja započeta 2006 .godine. Završetak gradnje, te ujedno i početak rada hotela pod nazivom 'Hotel Duje' je 2009. godine.

Veličina poduzeća spada pod malo poduzeće, što su poduzeća koja zapošljavaju do 50 radnika godišnje i ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura. Naime, poduzeće "Stana" d.o.o. godišnje zapošljava 13-15 radnika. S obzirom da je hotel Duje hotel koji radi samo za vrijeme sezone (od 01. svibnja do 01. listopada), potražnja za uslugom utječe na broj zaposlenika.

Za potrebe izgradnje hotela, te njegovo puno opremanje i poslovanje poduzeća "Stana" d.o.o. podiglo je HBOR-ov kredit u iznosu od 1.300.000,00 eura (riječima: milion i trista tisuća) na 14 godina. Kretanje financijskih rezultata od 2011.godine do 2015.godine bit će prikazan u narednoj tablici.

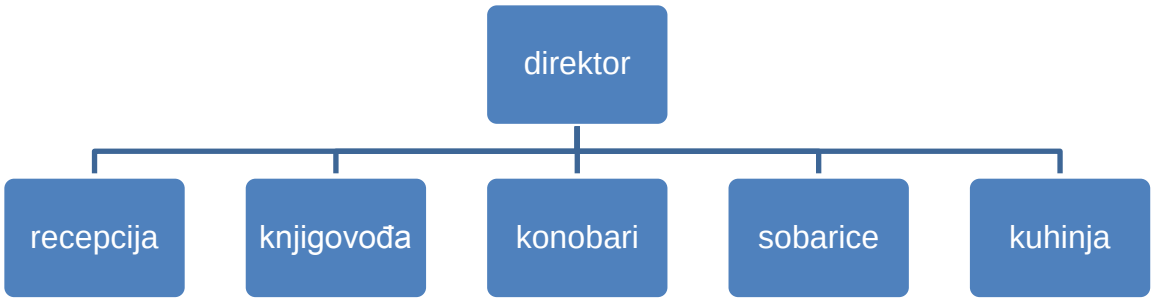
| Godina | Financijski rezultat |
|---|---|
| 2011 | 124.399,43 kn |
| 2012 | 164.964,88 kn |
| 2013 | 121.766,15 kn |
| 2014 | -97.454,15 kn |
| 2015 | -119.709,43 kn |

**Slika 5. Financijski rezultat poduzeća "Stana" d.o.o.**

Izvor: Računovodstvo poduzeća "Stana"d.o.o.

Iz prethodne tablice vidimo da je poduzeće u 2011. godini poslovalo s dobiti od 124.399,43kn te je upravo ova godina bila prva godina u kojoj je poduzeće poslovalo s dobiti. Naime, ovo je bila treća godina poslovanja hotela "Duje" koji je generirao prihode za poduzeće "Stana" d.o.o. te je zahvaljujući tim prihodima, poduzeće uspješno poslovalo bez obzira na kredit dignut 2008.godine. Poduzeće posluje s dobiti sve do 2014.godine kada završni rezultat ukazuje na gubitak od 97.454,15kn. Razlog ovakvog financijskog rezultat nalazi se u spajanju tvrtke "Prizma" s tvrtkom "Stana" d.o.o., obje sa sjedištem u Šibeniku. Tvrtka "Prizma" bila je u dvojnom vlasništvu, čiji je jedan od vlasnika bio Duje Stančić, te je radi kupnje stambenih zgrada i ova tvrtka podigla kredit. Kako spajanje dvaju poduzeća nije značilo ništa doli integraciju njihovih bilanci, poduzeće "Stana" d.o.o. preuzima dugove poduzeća i posluje sa gubitkom. Gubitak raste iz 2014. u 2015.godinu iz razloga što poduzeće sada otplaćuje mnogo veći kredit uz prdruženu kamatu. Osim kredita, na troškove poduzeća utječe i rast poslovanja hotela. Naime rastom poslovanja hotela, osim rasta prihoda rastu i rashodi u vidu kompenzacija kao što su plaće, te troškovi u nabavi hrane, pića i sredstava za rad radnika.

Organizacijska struktura predstavlja način provedbe unutarnje podjele rada odnosno sustav odnosa među ljudima radi izvršenja određnih zadataka stavljenih pred iste. Funkcijske orgaizacijske strukture unutar hotel mogu imati različite oblike te su uvjetovane veličinom hotela i opsežnosti njegova poslovanja. "Hotel Duje" klasifiiran je kao mali hotel vođen od strane jednog vlasnika, koji je ujedno i menadžer, te je organizacijska struktura primjerena veličini objekta kao što je vidljivo na slici 6.




**Slika 6. Organizacijska struktura hotela**

Izvor: izradio autor prema internim podacima iz poduzeća ‘’Stana’’ d.o.o., Šibenik

Kao što je vidljivo iz prethodne slike direktor predstavlja vrhovnu funkciju unutar organizacijske strukture, dok su ostali u podređenoj situaciji, odnosno zaposlenici. Recepcija se dijeli na jutarnju i popodnevnu smjenu gdje se nalazi po jedna radnica te noćne smjene koju pokriva noćni zaštitar. Konobari su  podijeljeni u jutarnju, popodnevnu i međusmjenu unutar kojih rade četiri konobara. Također, u hotelu rade tri sobarice u jutarnjoj smjeni te glavni kuhar i dvije pomoćne kuharice čiji raspored radnog vremena varira ovisno o broju ljudi u hotelu i  terminu sezone.

Knjigovodstvo hotela je vanjski suradnik, odnosno knjigovodstveni servis u Šibeniku čija radnica je knjigovođa hotela "Duje".

Stručna sprema zaposlenika je raspoređena na:

- Sobarice (SSS)
- Konobari (SSS)
- Pomoćne kuharice (SSS)
- Glavni kuhar (VŠS)
- Recepcionerka (VSS)
- Noćni zaštitar (SSS)

U hotelu je također zaposlena i studentica na radnom mjestu recepcionerke.

Osim stručne spreme radnika, presudni faktor pri zaposlenju bio je radno iskustvo radnika. Veći dio radnika, njih oko 70%, su zaposleni u hotelu tri sezone uzastopno što je također jedna od kvalifikacija koje se navode kao prednost pri zaposlenju.

# 4. PLANIRANJE POSLOVANJA ''STANA''D.O.O., ŠIBENIK

Planiranje poslovanja u poduzeću "Stana" d.o.o. prolazilo je kroz različite faze, odnosno epizode od samog nastanka poduzeća preko izgradnje hotela kao glavne svrhe poduzeća pa do danas. Na samim počecima poduzeća planiranje je bilo usmjereno ka samo jednom cilju i to je bio izgradnja hotela.

Prilikom osnivanja poduzeća planiranje je obuhvaćalo period od 5 godina, što je s obzirom na vremensko određenje srednjoročno planiranje, u kojem su se donijele odluke o akcijama potrebnim za izgradnju hotela i planirala potrebna financijska sredstva kako bi se željeni cilj ostvario. U svrhu ostvarenja ovog cilja, pored vlastitih sredstava uloženih z gradnju hotela, dignut je HBOR-ov kredit za poduzetnike. Nakon što je vlasnik zakupio parcele za gradnju, prvi korak bilo je kontaktiranje arhitekta kojem je ponuđen projekt, te koji je u suradnji s vlasnikom radio nacrt samog objekta. Isto tako, prikupljanjem različitih informacija kako iz poslovnih krugova tako i iz osobnih izvora, došlo se do određene količine kontakata/mogućih suradnika s kojima se tada krenulo u pregovaranje. Bili su to vlasnici poduzeća i radnici iz područja građevine koji su 2006. započeli gradnju objekta. Tokom samog procesa izgradnje nailazilo se na različite probleme iz područja ljudskih resursa, gdje su radnici poduzeća kojem je dan posao pokazali nemar i neodgovornost te se kasnilo s radovima.

Osim kontroliranja razvoja na području gradnje objekta, u narednih godinu i pol vlasnik je obilazio sajmove, kako u Hrvatskoj tako i u okolnim zemljama, gdje se susretao sa raznolikom ponudom brojnih proizvođača i trgovaca iz djelatnosti prehrane, pića, ugostiteljske i hotelske opreme. Posjećivanje ovakvih sajmova bilo je nužno kako bi prikupio što više savjeta, poslovnih ponuda i pronašao robu koja je najviše odgovarala njegovoj ideji uređenja interijera. Nakon primljenih poslovnih ponuda sklopljeni su poslovi s različitim dobavljačima i 2008. godine krenulo se u opremanje soba hotela.

S obzirom na kašnjenje građevinskih radova, uređenje prizemlja hotela u kojem se nalaze recepcija, bar i restoran odvijalo se usporedno sa uređenjem okoliša hotela tokom proljeća 2009.godine te je 01. lipnja iste godie hotel primio prve goste. Nakon što je hotel tada bio službeno otvoren cjelokupno planiranje poslovanja poduzeća "Stana" d.o.o. bilo je vezano uz poslovanje samog hotela.

U prvoj godini svoga poslovanja hotel nije imao nikakav određeni plan za sezonu. Razrađenih promotivnih aktivnosti nije bilo, jer se poslovanje svodilo na ugovore s par agencija koje su vlasniku bile poznate iz ranijih poslovnih prilika te su mu ponudile suradnju za sezonu 2009.godine. Srima, mjesto gdje se hotel nalazi, tada još nije bilo turistima poznato i istraženo mjesto te su mnogi, vidjevši hotel tik uz more, dolazili i odsjedali u istom.

Kasnijih sezona započela je suradnja s internet stranicom booking.com, koja se bavi oglašavanjem različitih vrsta smještaja diljem svijeta i rezervacijom istih. Početkom ove suradnje vlasnik, koji je ujedno i menadžer hotela, planiranje je radio sam prema vlastitim iskustvima i željenom pravcu kretanja poslovanja, što je neformalno planiranje. Postavljani ciljevi bili su vezani za zaradu hotela tokom sezone.

Stečenim iskustvom u poslovanju hotela i suradnji s booking.com-om vlasnik je uvidio potrebu za temeljitijim planiranjem i preciznijim postavljanjem ciljeva. Okrenuo se kratkoročnom planiranju čiji je vremenski raspon bio 1 godina. Krajem sezone u 2014.godini započeta je suradnja s prodajnim predstavnikom booking.com-a gdje su se ciljevi za sezonu odnosili na broj ostvarenih noćenja, ostvarenu zaradu, rang na stranici te ocjenu hotela na samoj stranici. Osim ciljeva vezanih za samo uslugu noćenja, određivali su se i ciljevi vezani za potrošnju hrane i pića u restoranu i baru.

Za sezonu 2015. planirani ostvareni broj noćenja putem stranice bio je okvirno 4000 noćenja, uz prodanih oko 1000 obroka,odnosno polupansionskih večera. Ovo su brojke dobivene po uzoru na statističke podatke iz proteklih sezona. Tokom ove godine hotel je započeo suradnju s agencijama koje dovode grupe gostiju tokom mjeseca lipnja i rujna. Ostvareni broj noćenja od grupnih gostiju bio je 532 noćenja uz jednako toliko pansionskih večera.

Uz pomoć podataka o ostvarenom broj noćenja,te ostalim uslugama hotela vlasnik se okrenuo planiranju za sezonu 2016. godine. Početkom godine sklopljen je ugovor s još jednom agencijom koja osim što hotelu šalje grupe gostiju na početku i kraju sezone, također prodaje hotelske sobe gdje, prilikom rezervacije, najmanji mogući rezervirani broj noćenja iznosi 7. Na ovaj način hotel sebi priskrbljuje goste koji će u hotelu ostajati duže, vrlo vjerojatno koristiti usluge hrane i pića i time trošiti unutar hotela, te ujedno smanjuje mogućnosti rezervacija na jednu noć koje za hotel predstavljaju trošak.

U dogovor s prodajnim predstavnikom booking.com-a, hotel je ograničio mogućnost minimalne rezervacije broja noćenja na 3. Isto tako, planiranjem različitih last-minute i non-refundable ponuda uz koje su gosti primorani rezervirati i polupansionske obroke, hotel si je priskrbio dodatan broj gostiju koji će svoje vrijeme i novac trošiti unutar hotela.

Također, podizanjem razine kvalitete ponude hotela i njegovog osoblja, menadžer planira podignuti ocjenu hotela na stranici booking.com sa 7,8 na 8 (od mogućh 10), što se klasificira kao vrlo dobra ocjena. Rastom ocjene izravno se utječe i na rang hotela na stranici. Rang hotela predstavlja položaj na kojem će se hotel prikazati potencijalnim turistima prilikom pretraživanja mogućih destinacija.

Na temelju ovih podataka, podataka iz prethodne sezone te očekivanom porastu broja turista na području Srima-Šibenik, planirani broj noćenja za sezonu jest 5500, broj planiranih večera je 2500, te rast potrošnje pića u baru za 50%.

Osim planiranog porasta prihoda u sezoni 2016. godine, ovakav očekivani porast za hotel znači i planiranje porasta rashoda poduzeća. Porast u rashodima poduzeća očekuje se na području plaća radnika iz razloga što se očekuje veći broj radnika (15 radnika),prekovremeni sati radnika, sirovine i materijali potrebni za rad radnika, te ujedno povećana potrošnja hrane i pića.

# 5. ZAKLJUČAK

Planiranje predstavlja jednu od temeljnih funkcija menadžmenta, koja zahtjeva izbor između različitih aktivnosti koje će usmjeravati poduzeće ka željenom cilju. Planiranje je, dakle, potrebno kako bismo doveli poduzeće iz sadašnjeg u budući željeni položaj. Upravo iz ovog razloga, planiranje je iznimno važno za sva poduzeća, pa tako i za poduzeće "Stana" d.o.o.. Naime, ono samo predstavlja okvir unutar kojeg će se odvijati poslovanje poduzeća, no uvijek se mogu dogoditi odstupanja prouzrokovana različitim vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Jačina utjecaja ovih čimbenika ovisi o tome koliko je temeljito planiranje provedeno.

U ovom primjeru najzastupljenije je kratkoročno planiranje iz sezone u sezonu, koje je ujedno i najvažniji oblik planiranja za poduzeće "Stana" d.o.o. jer omogućuje najbolji način preuzimanja statističkih podataka proteklih sezona i prilagođavanje nadolazećoj uz očekivane promjene koje se događaju u kratkom roku. Naime, analiziranjem poslovanja ovog poduzeća imali smo priliku vidjeti da se planovi mogu izjaloviti te da su temeljiti i konkretni ciljevi potrebni kako bismo mogli u svakom trenutku znati u kojoj fazi se nalazi naše poslovanje i da li se kreće ka željenom cilju. Iako je poduzeće "Stana" d.o.o. posljednjih godina posvetilo određene napore planiranju poslovanja, u narednim godinama trebalo bi se posvetiti konkretiziranju svojih ciljeva iz više aspekata poslovanja. Poduzeće treba uzeti u obzir da sezona u Republici Hrvatskoj traje sve duže, sve veći broj turista bira Srimu kao svoje odredište što za hotel znači veću potražnju za ugostiteljskim uslugama koja iziskuje rast broja osoblja i troška na hranu i piće. Isto tako, u svrhu planirane više ocjene hotela na stranici booking.com-a, poduzeće bi trebalo obogatiti svoju ponudu dodatnim uslugama kao što su bicikle, ležaljke i suncobrani na plaži ispred hotela, te mogućnosti posluživanja sladoleda i pića na prethodno navedenoj plaži. Ovim dodatnim uslugama te kvalificiranim osobljem poduzeće podiže razinu kvalitete svoje usluge koja dugoročno pridonosi poslovanju poduzeća.

# SUMMARY

The problem of this resarch is the business planning of the company ' ' Stana' ' d.o.o. , Šibenik. Business planning is extremely important for every company because, apart from giving a clear vision of where we see the company, it also constantly provides information about where the company is located at the moment. Research has shown that company from its begining has been operating at a loss caused by raising a loan for the construction of the hotel as firm's main investments. Giving leverage to the function of plannin, the company achieved higher revenues, and expenses. Although expenses of the businesses grew, thanks to investments in the hotel's services, detailed planning goals and great tourist potential of the area where the hotel is placed and the fact that the repayment of loan is close to it's end , the company has great opportunities to enter the breakeven point and business with profit in the upcoming years .



**Key words**: business planning, business objectives, hotel, "Stana" d.o.o., Šibenik.

# LITERATURA


1. Alfirević, N. (2001): Management, poslovni slučajevi i zadaci za vježbu (praktikum), Ekonomski fakultet, Split
2. Bračić, K. (2013): Poslovno planiranje, objavljeno na web stranicama Corporate Performance Advisory www.cpa.hr (15.3.2016.)
3. Bračić, K. (2013): Planiranje od kojeg boli glava, objavljeno na web stranicama Corporate Performance Advisory www.cpa.hr (15.3.2016.)
4. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split
5. Čičin Šain, D. (2011): Osnove menadžmenta, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Zadar
6. Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar
7. Dobre, R. (2006): Poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar
8. Dujanić, M (2006): Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
9. Gulin, D. Tušek, B., Žager, L., (2004): Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
10. Interni podaci iz poduzeća "Stana" d.o.o., Šibenik
11. Kolaković, M. (2008): Poduzetničko strateško planiranje, RRiF, br. 4/2008, str. 143. – 148.
12. Lajtman, Z. (2010): Važnost planiranja i kontroliranja, stručni rad, Ekonomska i trgovačka škola Čakovec, Čakovec
13. Pfeifer, S., Jeger, M. (2012), Interna skripta za kolegij "Menadžment", Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek
14. Rahmić, Z., Šehić, Dž. (2009), Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
15. Računodvstvo poduzeća "Stana" d.o.o.
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
17. Robbins S.P., Coulter M.(2005) : Menadžment , Beograd, str.158
18. Udovičić, A. (2011): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, izvorni znanstveni članak, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik

19. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
20. www.hrcak.srce.hr ; SWOT analiza i TOWS matrica( 16.08.2016. )
21. www.europarl.europa.eu ( 15.08.2016. )
22. http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/stana/Detaljno/79422 (11.09.2016. )

# POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste planova ..... 16

Slika 2. Proces planiranja ..... 18

Slika 3: TOWS matrica ..... 25

Slika 4. Proces strateškog planiranja ..... 27

Slika 5. Financijski rezultat poduzeća "Stana" d.o.o. ..... 31

Slika 6. Organizacijska struktura hotela ..... 32