

PLANIRANJE U BASIC D.O.O

Bašić, Antea

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:570000>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE U BASIC D.O.O

Mentor:

Doc.dr.sc.Anita Talaja

Student:

Antea Bašić

Split, kolovoz, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD	4
1.1 Definiranje problema istraživanja	4
1.2 Ciljevi rada	4
1.3 Metode rada	5
1.4 Struktura rada	6
2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA	6
2.1 Pojam planiranja	7
2.2 Svrha planiranja	8
2.3 Razine planiranja	9
2.4 Proces planiranja	11
2.5 Tipovi planiranja	12
2.5.1 Jednokratni planovi	12
2.5.2 Trajni planovi	13
2.5.3 Kontingencijski planovi	13
2.6 Vizija i misija	15
2.7 Ciljevi planiranja	16
2.7.1 Pojam i svrha ciljeva	16
2.7.2 Vrste ciljeva	16
2.8 Strategija poduzeća	19
2.9 Strateški menadžment	19
2.9.1 Pojam strateškog menadžmenta	19
2.9.2 Proces strateškog menadžmenta	20
2.9.3 Analiza opće ili socijalne okoline	21
2.9.4 Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka	21
2.9.5 Analiza interne okoline	21
2.9.6 SWOT analiza	22

3.PLANIRANJE U BASIC D.O.O	24
3.1 Opći podaci o poduzeću Basic d.o.o	24
3.2 Djelatnost poduzeća.....	26
3.3 Proces planiranja poduzeća Basic d.o.o.....	29
3.3.1 Analiza okoline u Basic d.o.o.....	31
3.3.2 Vizija i misija poduzeća Basic d.o.o	33
3.3.3 Ciljevi i strategija poduzeća	34
3.6 Planovi za budućnost.....	36
4.ZAKLJUČAK.....	37
LITERATURA	38
SAŽETAK.....	39
SUMMARY	39
POPIS SLIKA.....	41
POPIS TABLICA.....	41

1. UVOD

1.1 Definiranje problema istraživanja

Planiranje je prva i najvažnija funkcija menadžmenta koja postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta. Planiranjem se utvrđuju ciljevi i aktivnosti koje pojedinci, grupe i poduzeće žele ostvariti u budućnosti. S obzirom da je planiranje jedna od presudnih funkcija u poslovnom svijetu, svako perspektivno poduzeće kako bi bilo uspješno treba krenuti od planiranja, imati plan i njime predvidjeti i ostvariti zadane ciljeve i strategije koje su definirane u budućnosti.¹

Menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih koji se usmjeren na izvršavanje određenih ciljeva, koristeći dostupne resurse efikasno i učinkovito uz promjenjivu okolinu.²

Kako bi lakše shvatili pojam menadžmenta neke od funkcija menadžmenta su:

- Planiranje
- Organiziranje
- Vođenje
- Kontrola
- Upravljanje ljudskim resursima.

Ovaj rad će prikazati kako poduzeće Basic d.o.o nastoji ostvariti svoje planove kroz ciljeve imajući u vidu misiju i viziju poduzeća, te je li planiranje ovoga poduzeća efikasno i na koji ga način zaposlenici obavljaju.

1.2 Ciljevi rada

Glavni cilj ovoga rada je prikazati utjecaj vizije, misije, ciljeva i strategija za postizanje konkurentne prednosti, te opisati funkciju planiranja koja je presudna za poduzeće.

¹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga str.140.

² Buble, M. (2006): Osnove menadžment. Zagreb, Sinergija, str.4.

Temeljni cilj praktičnog dijela ovog istraživanja je pomoću primjera poduzeća Basic d.o.o prikazati osnovne podatke o poduzeću, a zatim pojasniti način poslovanja i kako teče proces planiranja u poduzeću. Opisati kako se ciljevi postavljaju, te navesti misiju, viziju i strategiju poduzeća. Osnovni cilj poduzeća Basic d.o.o je da se ističe od konkurencije sa svojim proizvodima i uslugom, stavljajući kupca u centar svih poslovnih poteza, te odlučujućih odluka direktora i menadžera organizacije. Stalnim poboljšavanjem svih definiranih procesa u organizaciji i uključenost svih zaposlenika u napore poboljšavanja poslovanja i osobnu odgovornost za kvalitetu vlastitog rada, Basic d.o.o je zadržao status poželjnog poslovnog partnera, te je ostvario poslovni rezultat koji je poboljšao kvalitetu rada i sam poslovni rezultat.

1.3 Metode rada

U teorijskom dijelu rada koristit će se metode analize, sinteze, eksplanacije, klasifikacije i komparacije, a u praktičnom dijelu rada metoda studije slučaja. Metoda analize (postupak raščlanjivanja složenijih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove), metoda sinteze (objašnjavanja stvarnih putem sinteze jednostavnih sudova u složenije), metoda klasifikacije (najjednostavnija i najstarija znanstvena metoda), metoda komparacije (usporedbna metoda između više predmeta ili određene pojave), metoda eksplanacije (metoda koja se zasniva na odnosu između jedne pojave i određenih čimbenika koji izazivaju njezine promjene).³

U praktičnom dijelu koristi će se metoda studije slučaja koja nam pomaže da bolje analiziramo, razumijemo i upotrijebimo znanje koje smo stekli tijekom rada na pripremi studije.

³http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
(19.07.2018)

1.4 Struktura rada

Rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela.

U prvom (teorijskom) dijelu rada definiran je problem istraživanja, prikazani su ciljevi i metode koje su korištene u istraživanju, te struktura rada. Rad će obuhvatiti što podrazumjeva pojam planiranje, tipove planova i razine planiranja, što je vizija, misija, koji su ciljevi i kako se postavljaju, te pojam strateškog menadžmenta.

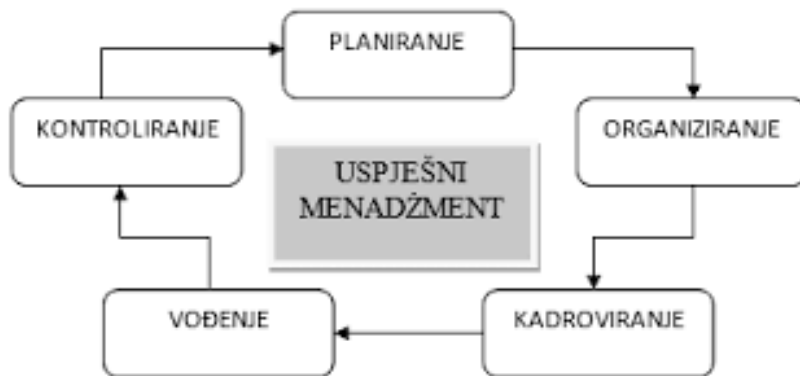
U drugom (praktičnom) dijelu rada bit će prikazano planiranje u Basic d.o.o, koja je funkcija planiranja u poduzeću i kako teče proces planiranja. Definirani su dugoročni ciljevi i strategije poduzeća, te na temelju njegovog okruženja opisuju se planovi za budućnost Basic d.o.o

Na kraju će biti prikazan zaključak o cijelom radu odnosno o poslovanju u poduzeću Basic d.o.o kao i sažetak ukupnog rada.

2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Menadžment se smatra procesom pa se stoga i aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta. Različiti autori navode da su u podjeli funkcija menadžmenta najvažnije planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Prema Druckeru „funkcije menadžera su postavljanje ciljeva, organiziranje; motiviranje i komunikacija, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata i razvoj kadrova”⁴. Planiranje je prva i najvažnija funkcija menadžmenta koja predstavlja početak za provođenje ostalih funkcija jer svaka aktivnost kreće od planiranja. Planiranjem bi poduzeće trebalo znati koje ciljeve na svom putu treba ostvariti, koju viziju i misiju želi utvrditi, te koju adekvatnu strategiju želi odabrati. Bez planova poduzeće ne bi bilo uspješno i menadžment bi se našao u ulozi kapetana broda bez kormila, što bi ga onemogućilo da vodi akcije u željenom smjeru.

⁴ Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija, str. 12-13.



Slika 1. Temeljne funkcije menadžmenta

Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str. 13.

2.1 Pojam planiranja

Planiranje je proces postavljanja ciljeva koje poduzeće želi postići i načina na koji to želi ostvariti, uz adekvatnu strategiju i planove. Planiranje je formalni proces i počinje utvrđivanjem trenutnog položaja poduzeća. Samim tim poduzeće bi trebalo znati koji je razlog njegovog postojanja i zašto ono djeluje na tržištu. Planiranje je izrazito važna i temeljna funkcija menadžmenta zbog toga što prethodi i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta. Svako poduzeće treba odrediti plan kako bi se zaštitio od neizvjesne okoline i opasnosti koje okolina pruža, te ograničenih resursa koje pažljivo treba isplanirati i upotrebiti da poduzeće ne bi ostalo bez njih.⁵

Naime da bi poduzeće bilo uspješno i da bi opstalo na tržištu mora imati put (plan) kojim će se voditi, jer ako ga nema vrlo lako će izgubiti svoju putanju i pravac. Zbog toga planiranje svakoj organizaciji daje odgovore na tri temeljna pitanja:

1. Gdje se poduzeće sada nalazi ?
2. Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti ?
3. Kako tamo stići ?

⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki

Vokić, N., (2008): Temelji

menadžmenta. Zagreb, Školska

knjiga, str. 139.

U razmatranju problematike planiranja svakako će se postaviti pitanje zašto je ono nužno. Planiranje je nužno iz dva konceptualna razloga:

1. Ograničenost resursa
2. Neizvjesnost okoline

1. Ograničenost resursa uvjetuje potrebu planske upotrebe kako ne bi došlo do iznenadnih posljedica i iscrpljenja.

2. Neizvjesnost okoline također traži potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom. Razlikuju se tri tipa neizvjesnosti:

- Neizvjesnost stanja: kada se okolina smatra nepredvidivom
- Neizvjesnost učinka: kada se procjenjuju učinci okoline na poduzeće
- Neizvjesnost odaziva: kada se predviđaju rezultati poduzeća na neizvjesnost okoline.⁶

Planiranje je važno za sve organizacije; male, srednje i velike. Planiranje potiče sve organizacije da razmišljaju unaprijed, dakle da ne razmišljaju isključivo o problemima i svakodnevnim aktivnostima, već da se pripreme na nadolazeće poslovanje. Samo za organizacije koje planiraju, dakle znaju što žele postići i kamo žele stići, može se reći da znaju najbolji put do tamo. Bez pravog plana vrlo lako može doći do odustajanja i propasti organizacije.

2.2 Svrha planiranja

Planiranje je proces koji od organizacije traži da zna svrhu svojeg postojanja tj. zašto i zbog čega posluje, koje ciljeve želi ostvariti i koje strategije želi definirati, odnosno planove putem kojih će zacrtani ciljevi biti ostvareni. Stoga je ključni razlog zašto organizacije planiraju je taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. One planiraju kako bi predvidjele koje akcije moraju poduzimati te kako bi mobilizirali organizacijske resurse u svrhu ostvarenja onoga što je zacrtano. Kvalitetno planiranje pridonosi uspjehu svake organizacije i kada su željeni

⁶ Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str. 87.

rezultati postignuti smanjuju se nepotrebne aktivnosti, a neefikasnosti postaju vidljivije pa mogu na vrijeme biti ispravljene.⁷ Razlozi planiranja mogu biti:

- Bolje usmjerenje organizacije
- Veća fleksibilnost
- Bolja koordinacija rada
- Minimiziranje rizika i neizvjesnosti
- Usmjerenost na budućnost i promjene
- Bolja kontrola
- Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju

Izostanak planiranja ili nedovoljno kvalitetno planiranje uzrokuje neodlučnost, donošenje loših odluka, poduzimanje krivih koraka, lošiju koordinaciju napora ili manju usredotočenost na najvažnije dijelove. Planiranjem se postavljaju ciljevi i standardi za kontrolu poslovanja. Naime, ukoliko se sa sigurnošću ne zna što je potrebno postići, nemoguće je odrediti je li postignuto željeno. Važno je istaknuti da se na planiranje ne troši previše vremena, te kada se planira moraju se prikupiti točne informacije, jer organizacije koje ne planiraju jedino mogu planirati propast.

2.3 Razine planiranja

Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine koje su ekvivalentne razinama menadžmenta. Tako na razini vrhovnoga menadžmenta ekvivalentno je strateško, na razini srednjega menadžmenta taktičko, a na razini menadžmenta prve razine operativno planiranje.

Proces planiranja započinje od vrha piramide i teče prema dolje. Pojednostavljeno, planiranje se sastoji od: definiranja misije i ciljeva i formuliranja strategije. Ove korake najčešće definiraju vrhovni menadžeri kao što su direktori koji se nalaze na najvišoj razini piramide, dok se na nižim razinama planiranja ključne pretpostavke adekvatno i precizno utvrđuju izvršavanjem pojedinih zadataka.⁸

⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 141.

⁸ Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija, str 88.

Strateško planiranje dio je strateškog menadžmenta. Definira misiju, viziju, ciljeve i strategije. Ta je razina strogo eksterno orijentirana, te provodi analizu okoline. Ciljevi koji se definiraju na ovoj razini planiranja su dugoročni zbog toga što se odnose na opstanak poduzeća te istodobno vode računa o efektivnosti i efikasnosti.

Svrha strateške razine planiranja je da se maksimalno iskoriste prednosti koje poduzeće ima u odnosu prema konkurenciji, povoljnih prilika, potreba i želja kupaca, itd.

Strateška razina planiranja utvrđuje adekvatne strategije za ostvarenje utvrđenih ciljeva uz potrebne resurse i akcije. Nadzorni odbor vrednuje i odobrava realizaciju planova koje predlaže top menadžment.

Taktička razina planiranja predvodi strateške ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća kao što su: istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja, financije, itd.

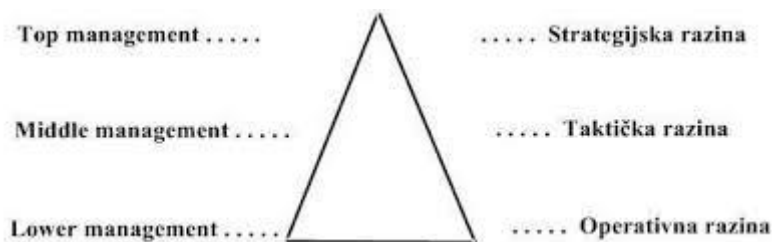
Za taktičko planiranje zaduženi su menadžeri srednje razine zbog toga što su najbolji u upravljanju aktivnostima i rješavanju problema na razini organizacijskih funkcija. Taktičko planiranje prevodi strategijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, te definira glavne aktivnosti organizacijskih jedinica.

Operativna razina planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjeren je na rutinske zadatke kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuka i utvrđivanje potreba u ljudskim resursima. Operativna razina planiranja predstavlja svakodnevne zadatke koje zaposleni treba ispuniti u određenom vremenu.⁹

Može se zaključiti da menadžeri na svim razinama menadžmenta od vrhovnog do operativnog moraju posjedovati određena znanja i vještine da bi bili uspješni u obavljanju svog posla. Konceptualna znanja i vještine potrebna su na najvišoj razini menadžmenta koji je zadužen za donošenje korporacijskih ciljeva i angažiran u strateškom planiranju. Menadžment srednje razine ima zadatak taktičkog planiranja te utvrđuje ciljeve pojedinih poslovnih funkcija, a menadžment niže razine zadužen je za operativno planiranje tj. za utvrđivanje ciljeva i zadataka pojedinih radnih skupina.

Svaka od navedenih razina planiranja je predsudna za uspjeh poduzeća, te ne može sama sa sebe uspješno funkcionirati neovisno o ostalim razinama planiranja.

⁹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga str. 144-146.



Slika 2. Razine planiranja

Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, str. 88

2.4 Proces planiranja

Proces planiranja je složen, a sastoji se od više uzastopnih faza koraka koji su povezani povratnom vezom tj. povratnom informacijom. Povratnom se vezom sve faze u poslovnom ciklusu planiranja kvalitetnije obrađuju. Proces planiranja započinje analizom okoline, zatim se definiraju organizacijska vizija i misija, nakon čega se postavljaju ciljevi koji pomažu ostvariti viziju i misiju. Slijedeći korak je definiranje strategija kojim će se ostvariti ciljevi nakon kojih slijedi razrada planova kako bi se prešlo u fazu provedbe planova.

Faza postizanja ciljeva je izrazito važna, jer ako ne dođe do realizacije planova ne može se govoriti o koristima od planiranja. Posljednja faza procesa planiranja je evaluacija rezultata.¹⁰

Tri osnovna koraka planiranja:

- Definiranje ciljeva i misije
- Formuliranje strategije
- Implementacija strategije.

¹⁰ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, str. 144-145.



Slika 3. Proces planiranja

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 144.

2.5 Tipovi planiranja

Razlikuju se brojni tipovi planova, ali najpopularniji tipovi planiranja su :

- Jednokratni planovi
- Trajni planovi
- Kontingencijski planovi .

2.5.1 Jednokratni planovi

Jednokratni planovi se izrađuju radi nekog cilja te je mala vjerovatnost da će se ponoviti u budućnosti. Dva su tipa jednokratnih planova: programi i projekti.

Program se odnosi na realizaciju nekog velikog pohvata, čija izgradnja može trajati i do nekoliko godina. Takvi su programi npr. otvaranje nove tvornice, uvođenje novih proizvodnih linija i slično.

Projekt se također odnosi na realizaciju nekog pohvata, odnosno problem koji treba riješiti u određenom vremenskom razdoblju. Manji je po zahtjevnosti i kompleksnosti od programa, te mu je kraći vremenski period. Najčešći su u području I&R-a i marketinga.

2.5.2 Trajni planovi

Tekući planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršavanje zadataka u poduzeću koji se ponavljaju tijekom planskog razdoblja. Oni se inače koriste kako bi se proces donošenja odluka pretvorio u rutinu, čime se olakšava vođenje poslova. Razlikujemo tri tipa trajnih planova: politike, pravila i procedure

Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća. Definiraju se za sva bitna područja poslovanja (istraživanje i razvoj, marketing, opskrba, proizvodnja, itd.)

Postoje tri aspekta s kojima se politika poduzeća može klasificirati: Organizacijske razine poduzeća (opća politika, politika organizacijskih jedinica), vremenski period (dugoročne i kratkoročne) i predmet obuhvata (funkcije poduzeća).

Pravila su direktne naravi što znači da predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja. Razlikuju se od politika i od procedura, ali se i nalaze u njima.

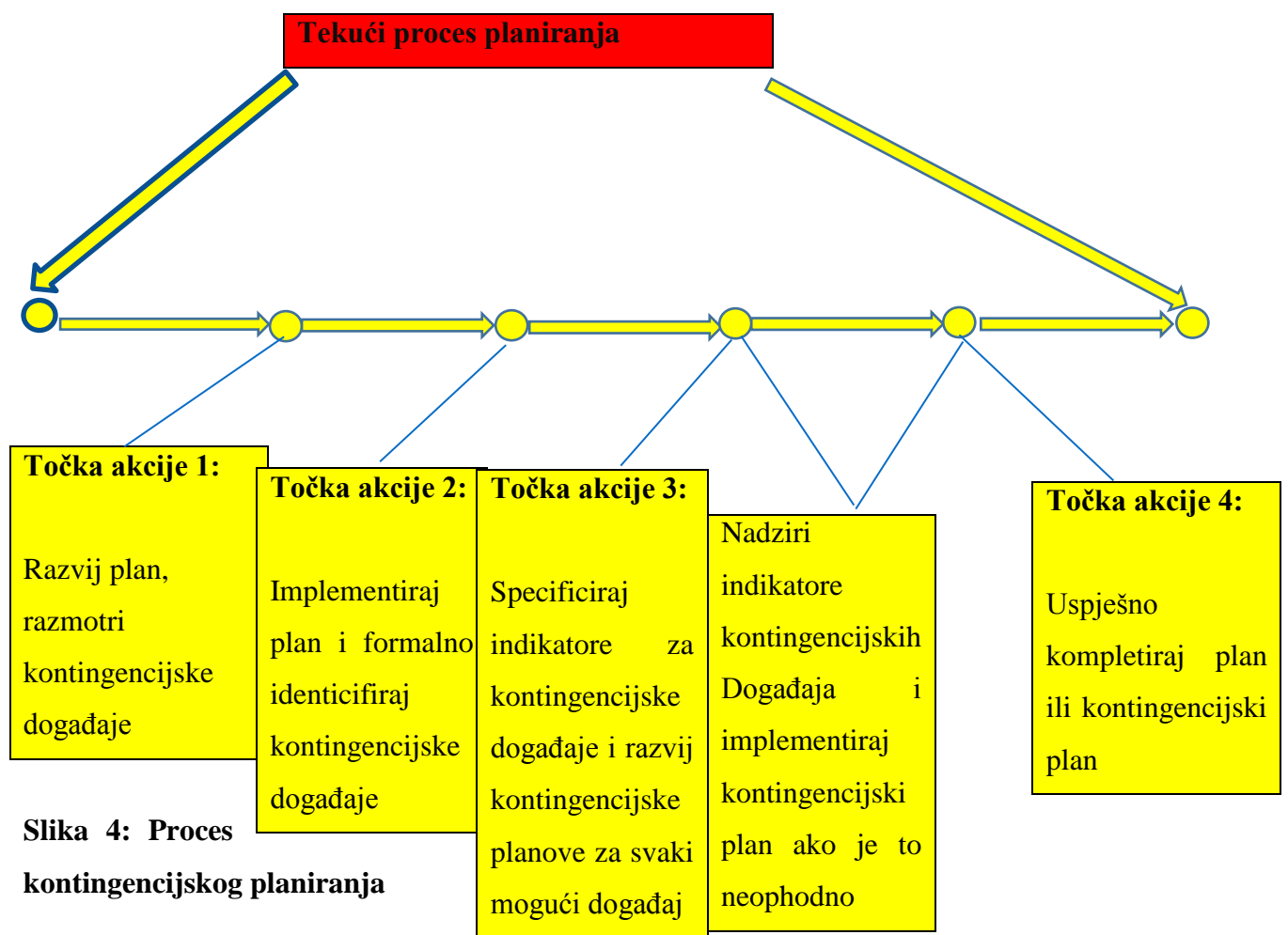
Procedure su kronološke sekvence provedbe akcija kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama. Procedure su instrument menadžmenta kojim se propisuje najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i repetitivnih poslova. Standard Operating Procedures (SOP) izrađuju se za cijelo poduzeće (Corporation Standard Practice) kao i za pojedine organizacijske jedinice (Division Standard).

2.5.3 Kontingencijski planovi

Kontingencijski planovi ponekad nazvani i scenarij, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Pri izradi kontingencijskih planova identificiraju se faktori na koje se ne može utjecati ili koje se ne mogu kontrolirati kao što su : recesija, inflacija, tehnološki razvoj i slično.¹¹

Kako bi se minimizirao njihov utjecaj izrađuju se ovi planovi koji trebaju dati određenu dozu pripremljenosti.

¹¹ Buble, M., (2006): Osnove Menadžmenta, Sinegrija, Zagreb, str. 91-93.



Slika 4: Proces kontingencijskog planiranja

Izvor: Griffin, 1990, str. 235.

2.6 Vizija i misija

Vizija dolazi od latinske riječi visio što znači pojava ili misao. Ona obično označava sliku budućeg događaja ili budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna i vjerodostojna. Vizijom poduzeće definira što želi ostvariti u budućnosti, time je potrebna svim zaposlenicima kako bi ju mogli slijediti.

U tom smislu karakteristična je misao književnika Antoina de Saint-Exupéryja „Ako želiš sagraditi brod, nemoj okupljati ljude i naređivati im da nabave drvo, pripreme alat i podijele zadatke, već ih nauči čežnji za beskrajnim morem”¹².

Vizija je idealna slika budućnosti poduzeća gdje su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu da bi se ona ostvarila.

Vizija poduzeća može se utvrđivati na više načina i uporabom različitih metoda. Tri metode za utvrđivanje osnovnih vrijednosti su:

1. Samoispitivanje,
2. Sastavljanje "Mars grupe",
3. Samoispitivanje zaposlenih pojedinačno.

Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u svojoj okolini. Misija ili svrha predstavlja zadatak poduzeća, koji se razlikuje od poduzeća do poduzeća. Ona je polazište za sva organizacijska nastojanja i ponašanja, te postavlja okvire organizacijskog djelovanja, njezinu filozofiju i osnovne vrijednosti. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategija i planova.¹³

Misija je iskaz onoga čime će se poduzeće baviti, određuje proizvode/usluge organizacije i njihove potrošače/kupce/klijente te je temelj za vrednovanje uspjeha. Ona mora dati odgovor na pitanja:

-Što je posao organizacije ?

-Što oni žele, odnosno što je za njih vrijednost ?

-Što će biti posao organizacije ?

¹² Buble, M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 121-122.

¹³ Buble, M., (2000): Management, Split, Ekonomski fakultet Split, str 131-133.

-Tko su njezini klijenti ?

-Što bi trebao biti njezin posao?

Iako pitanja djeluju jednostavno, to su ipak najteža pitanja na koje menadžment mora dati odgovore, ako želi da poduzeće bude uspješno. S vremenom kako se poduzeća mijenja, mijenja se i njegova misija koja u novim uvjetima poslovanja može postati nejasna ili neprimjerena. Misija određuje ciljani segment kupaca koje želi pridobiti i ona je iskaz onoga čime će se poduzeće baviti. Izjava o misiji daje odgovor na dva temeljna pitanja:

1. Što je svrha poduzeća ?

2. Koja vrsta poduzeća želimo biti ?

2.7 Ciljevi planiranja

2.7.1 Pojam i svrha ciljeva

Nakon što je poznata vizija te definirana misija poduzeća, potrebno ih je provesti u ciljeve. Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku. Svrha postavljanja ciljeva je ta što je postavljanje ciljeva temelj za vrednovanje uspjeha poduzeća. Ciljevi su jasan i dokumentiran opis onoga što se želi postići. Kada je poduzeće dobro upoznato sa ciljevima tada je ono pozitivno orijentirano prema ostvarenju i motivirano za ostvarenje ciljeva kojima teži. Posljednja svrha cilja je što poduzeće kada zna kamo želi stići, veća je vjerovatnost da će tamo i stići, nego kada nasumice odabire različita rješenja.

2.7.2 Vrste ciljeva

Postoje različite vrste ciljeva koje organizacije postavljaju, a najpoznatija podjela je s obzirom na: vremensku dimenziju i hijerarhijsku razinu. S obzirom na vremensku dimenziju ciljevi se dijele na:

- **Kratkoročne ciljeve** – ciljevi koje je potrebno ostvariti u roku od jedne godine ili manje. Npr. dan, tjedan, mjesec.

- Srednjoročne ciljeve – ciljevi koji obuhvaćaju razdoblje od godinu do pet godina.
- Dugoročne ciljeve – ciljevi koji se trebaju ostvariti u razdoblju preko pet godina.

S obzirom na hijerarhijsku razinu ciljevi se dijele na:¹⁴

- Strategijske ciljeve – odnose se na cijelu organizaciju, dugoročni su i postavljaju ih menadžeri najviše razine koji određuju ciljeve poduzeća njenu misiju, viziju i strategiju. Opisuju što organizacija želi postići kao cjelina, odnosno gdje želi biti u budućnosti. Svrha strategije je da poduzeće iskoristi svoje prednosti i povoljne prilike koje se nalaze u eksternoj okolini.
- Taktičke ciljeve – prevode strateške ciljeve u specifične ciljeve dijelova poduzeća kao što su marketing, proizvodnja i slično. Postavljaju ih menadžeri srednje razine.
- Operativne ciljeve – karakteristični su za najnižu razinu menadžmenta, a usmjereni su na posebne procedure i procese (npr. proizvodni tokovi, planiranje isporuke, i slično.)¹⁵

2.7.3 Karakteristike dobrih ciljeva

Najčešće se ističe karakteristika da ciljevi moraju biti dobro napisani, što se i podrazumjeva, te da trebaju biti SMART (eng. smart-pametna). „SMART je akronim engleskih riječi specifičan (specific), mjerljiv (measurable), usklađen (aligned), ostvariv (reachable) i vremenski određen (time bound) ”.¹⁶

Prva karakteristika ciljeva je da moraju biti specifični tj. konkretni. Ciljevi moraju točno pokazati što se od pojedinca, grupa ili jedinica očekuje. Oni ciljevi koji nisu dobro interpretirani tj. nedorečeni mogu dovesti do zbunjivanja ili nesporazuma, te se ne mogu dovoljno dobro shvatiti. Ciljevi koji su dobro interpretirani i kada je sve jasno što se sa ciljem želi postići, tada je i veća vjerovatnost da će se takvi ciljevi i ostvariti.

¹⁴ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 155.

¹⁵ Buble, M., (2000): Management, Split, Ekonomski fakultet Split, str. 139-141.

¹⁶ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 159.

Ciljevi moraju biti realni (izazovni, ali i ostvarivi). Moraju biti postavljeni realno u skladu s mogućnostima poduzeća i njegovim resursima. Ciljevi trebaju poticati i motivirati zaposlenike da ulože dodatni trud kako bi ih ostvarili, te da maksimalno iskoriste svoje potencijale.

Oni ciljevi koji su prejednostavni takvi sami za sebe nisu izazov, a s druge strane ne bi trebali biti prezahtjevni jer bi moglo doći do frustracije zaposlenika ili odustajanja. Treba imati na umu različite sposobnosti i znanja, te da ono što je za nekog pojedinca izazovno, za drugog može biti neostvarivo, a za trećeg lako izvedivo.

Ciljevi moraju biti mjerljivi. Trebali bi biti točno određeni tako da je moguće odrediti jesu li ili nisu ostvareni. Npr. ako definiramo da je cilj „povećanje prodaje“ svako povećanje u odnosu na neko prošlo promatrano razdoblje je pomak, ali ako definiramo da je cilj „povećanje prodaje za 10% u sljedećem obračunskom razdoblju“ tada ćemo točno znati jesmo li ostvarili željeni rezultat.

Ciljevi trebaju biti ostvareni u određenom vremenskom razdoblju, kako bi se govorilo o dobro postavljenom cilju. Potrebno je odrediti vrijeme u kojem cilj treba biti ostvaren, najčešće se određuje vremenski period od jednog dana do nekoliko godina.

Jedna od karakteristika ciljeva je i usklađenost. Ciljevi bi se trebali nadopunjavati, odnosno trebali bi biti usklađeni horizontalno i vertikalno.

Ciljevi moraju biti postavljeni za sva relevantna područja, kao što sugerira tehnika uravnotežene liste pokazatelja uspjeha. Za uspjeh poduzeća nije dovoljan samo financijski pokazatelj, već i ostali bitni pokazatelji kao što su: zadovoljstvo klijenata, inovacije, učenje i slično. Ne preporuča se postavljanje velikog broja ciljeva jer ih je teško pratiti, a još teže uskladiti i ostvariti. Isto tako se ne preporuča postavljanje malog broja ciljeva koji se želi ostvariti jer nema motivacije. Premali broj ciljeva se najčešće ostvaruje u područjima financija ili prodaje.

Osim navedenih karakteristika, ciljevi moraju biti razumljivi te ih moraju razumjeti svi oni na koje se ciljevi odnose i koji su sudjelovali u ostvarivanju ciljeva. Ako dođe do nesporazuma ili ako cilj nije razumljiv onome pojedincu koji je zadužen za njegovo ostvarenje, velika je vjerojatnost da cilj neće biti ostvaren.

Zadnja karakteristika je ta da se o ciljevima moraju složiti pojedinci odgovorni i zaduženi za njihovo ostvarivanje, te je poželjno da oni sudjeluju u postavljanju ciljeva. Zaposlenici koji

sudjeluju u postavljanju ciljeva imaju veću motivaciju i posvećenost prema ciljevima te tako i bolje razumiju ciljeve.¹⁷

2.8 Strategija poduzeća

U početku strategija se odnosila na vojnu i političku moć, pojedinca sa visokim vojnim činom, dok ekonomisti strategiju definiraju kao pristup po kojem je potrebno voditi poduzeće imajuću u vidu promjenjive resurse i okolinu.

Strategija bi trebala dati odgovore na pitanja kao što su : „Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?, Kako rasporediti resurse?, Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojemu se pojavljuje poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?, Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu prema konkurenciji i izbjeći poteškoće?, Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća? ”¹⁸.

Svako poduzeće treba imati dobro formiranu strategiju kako bi na jedinstven način, pomoću resursa održali svoj položaj na tržištu određivanjem temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća. O strategiji ovisi opstanak poduzeća, te da bi ona bila uspješna treba odrediti tri temeljne dimenzije na kojima se strategija zasniva :

1. Ono čemu se teži tj. ciljevi,
2. plan akcija, dakle kako se treba ponašati i djelovati kako bi se cilj izvršio i postigao,
3. resursi, koji su neophodni za provođenje zacrtanog cilja.

2.9 Strateški menadžment

2.9.1 Pojam strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je raznolik proces odluka i aktivnosti koji je usmeren na optimalo korištenje prilika u vanjskoj okolini, kako bi poduzeće ostvarilo konkurentnu prednost i dugoročne ciljeve. Strateški plan je plan kojem je uloga voditi cijelokupnu organizaciju, odnosno napravljen je za postizanje ciljeva. Strateški menadžer je osoba koja ima uvid u

¹⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 159-162.

¹⁸ Buble, M., (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str. 106.

cjelokupno poslovanje poduzeća ili neke od njegovih organizacijskih jedinica, dakle oni strateški moraju usmjeriti organizaciju za provođenje zacrtanih ciljeva.

Uloga strateškog menadžmenta je:

- Izjednačiti pristupe i načine kojim će se organizacija koristiti kako bi ostvarila viziju, misiju i dugoročne strategijske ciljeve,
- Izabrati određene pravce kojih će se organizacija držati kako bi ostvarila svoje ciljeve.¹⁹

2.9.2 Proces strateškog menadžmenta

Kako je menadžment raznoliki proces tako se definirao i pojam strategijski menadžment, a pri tome se može reći da svaki proces sadrži niz etapa ili koraka koje mora izvršavati. Proces strateškog menadžmenta mora dati međusobno povezane odgovore koji će uskladiti budućnost, okolinu, norme, etiku i temeljne korporacijske vrijednosti poduzeća. Temeljni problem strateškog menadžmenta je dati odgovor na pitanje kako postići konkurentsku sposobnost, položaj i prednost u odnosu na ostale konkurente. Glavne etape i komponente procesa strateškog menadžmenta i su:

Analiza okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije i provođenje strateške kontrole i evaluacija.



Slika 5. Etape procesa strateškog menadžmenta.

Izvor: Buble: Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija, 2006., str. 111.

¹⁹Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 195.

2.9.3 Analiza opće ili socijalne okoline

Ova analiza se najčešće provodi putem PEST analize kojoj je zadaća utvrditi prilike i prijetnje koje proizlaze iz različitih okolina. Slovo P se odnosi na političko-pravnu okolinu, slovo E na ekonomsku okolinu, slovo S na socijalno-kulturnu okolinu i slovo T na tehnološku okolinu. Prilike (Opportunities) čine vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću da iskoristi šanse okoline i ostvari svoje ciljeve. Prijetnje (Threats) su eksterni čimbenici i situacije koje mogu potpuno utjecati na ostvarivanje ciljeva i onemogućiti njihovo ostvarenje. Pri PESTE analizi treba imati na umu da ono što su danas mogu biti prilike, već sutra mogu postati prijetnje.²⁰

2.9.4 Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Cilj ove analize je utvrditi sve zahtjeve koje poduzeću postavlja dio vanjske okoline, te im ono mora udovoljiti na prikladan način. Dva poznata načina na kojima se analiza provodi su :

1. Stakeholder analiza,
2. Analiza konkurentske okoline.

Stakeholderi su osobe koje su aktivno uključene u projekte ili su zainteresirane za poslovanje poduzeća. Interni stakeholderi su zaposlenici, dok su eksterni stakeholderi dobavljači, financijeri, dioničari, organi vlasti i kupci. Oni očekuju od poduzeća da ostvari njihove interese pa na različite načine utječu na formuliranje strategije poduzeća. Analiza konkurentske okoline ima zadatak utvrditi sposobnost poduzeća i dali poduzeće ostvaruje rast izabranom tržištu tj. segmentu.²¹

2.9.5 Analiza interne okoline

Analiza interne okoline treba dati odgovore na pitanja kao što

- „Proizvodi li poduzeće pravi proizvod ?
- Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna ?

²⁰ Buble, M., (2000): Management, Split, Ekonomski fakultet Split, str. 174-175.

²¹ Buble, M., (2000): Management, Split, Ekonomski fakultet Split, str 175-177.

- O kojim kritičnim faktorima ovisi uspješno poduzeće, te ima li poduzeće utjecaj na te faktore ?
- Koja obilježja poduzeća podupiru, odnosno priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju ?
- Što poduzeće može poboljšati ? ”²².

Strateška sposobnost ovisi o tri glavna faktora:

1. Resursima
2. Kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti
3. Ravnoteži resursa, aktivnostima i poslovnim jedinicama u poduzeću.²³

2.9.6 SWOT analiza

Najpoznatija analiza okoline je SWOT analiza kojom poduzeće utvrđuje unutarnje i vanjske čimbenike. SWOT je akronim engleskih riječi gdje se slovo S odnosi za snage (Strengths), W podrazumjeva slabosti (Weaknesses), O označava prilike (Opportunities) i slovo T se odnosi na prijetnje (Threats). SWOT analiza je jednostavna tablica za analizu snaga i slabosti, te prilika i prijetnja s kojima se suočava svako poduzeće. Uglavnom se primjenjuje u svim poduzećima, a njena svrha je olakšati poduzeću da se usmjeri na svoje snage, minimizira svoje prijetnje koje pruža njegova vanjska okolina, te kroz odgovarajuću strategiju najbolje upotrebi prilike da bi osigurala konkurentnu prednost. Takva nam analiza omogućuje shvatiti kakve su nam šanse kao organizaciji unutar nje, ali i izvan nje. S aspekta analize eksterne okoline se razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti.

²² Buble, M., (2000): Management, Split, Ekonomski fakultet Split, str. 177.

²³ Buble, M., (2000): Management, Split, Ekonomski fakultet Spli, str 178.

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
Koje su jake strane vašeg proizvoda / usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

Slika 6. Shema SWOT analize

Izvor: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php>. (25.07.2018)

Jedna od snaga u SWOT analizi može biti jak brend, reputacija i dobra marka, neke od slabosti mogu biti previsoki troškovi, nedostatak ključnih vještina i kompetencija, loša organizacija. Od vanjskih čimbenika, prilike na koje poduzeće može utjecati su otvaranje novih tržišta, novi distribucijski kanali ili povećanje potražnje za nekim proizvodom. Prijetnje koje postoje su: usporavanje tržišnog rasta, povećanje poreza, ulazak novih inozemnih konkurenata, ekonomska recesija i inflacija. Razlozi uporabe SWOT analize mogu biti različiti ovisno o tome što je ključno za poduzeće u vremenu analize. Temeljna pretpostavka SWOT analize je da daje opće stanje za upravljanje okolinom u kojoj poduzeće djeluje.²⁴

²⁴ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 228-230.

3. PLANIRANJE U BASIC D.O.O

Tvrtka Basic d.o.o. bavi se prodajom i distribucijom rasvjetnih tijela i izvora svjetla brojnih priznatih proizvođača i veletrgovaca. Bogatim prodajnim programom Basic d.o.o zadovoljava potrebe kupaca i najzahtjevnijih objekata. Sjedište tvrtke nalazi se u Splitu, a sam program i rad Basic-a specijalizirao se kako za privatne, tako i za poslovne prostore. Rasvjetna tijela distribuirana su sa skladišta koji se nalazi unutar firme te pokriva i nudi razne mogućnosti kao što su hotelska rasvjeta, vanjska rasvjeta, javna rasvjeta, cestovna rasvjeta, industrijska rasvjeta, dekorativna rasvjeta, panik rasvjeta, bolnička te bazenska rasvjeta. Također u ponudi dominira fluo i urbana rasvjeta, rasvjeta dvorana i športskih objekata, izvori svjetla, prigušnice i propaljivači svjetskih proizvođača. Tijekom deset godina rada, usavršavanjem i prihvaćanjem najmodernijih tehnologija Basic d.o.o je dostigao zavidnu kvalitetu svojih usluga suradnjom na mnogim projektima, uđenju atraktivnih cijena, isporukom i rješavanjem eventualnih reklamacija, na što upućuju i brojni objekti na kojima je roba isporučena. Kao mala tvrtka vrlo je važno uskladiti proces planiranja u firmi, te njenje ciljeve, viziju i misiju kako bi poslovni partneri te sami zaposlenici prepoznali kvalitetu rada i poslovanja. Tvrtka trajno ulaže napore za daljne podizanje dostignute kvalitete i konkurentnosti proizvoda i usluga, uvažavajući sve zahtjeve kupaca i dobavljača.



Slika 7. Logo Basic d.o.o

Izvor: <http://basic-rasvjeta.hr/> (26.07.2018)

3.1 Opći podaci o poduzeću Basic d.o.o

Tvrtka Basic d.o.o osnovana je 2008 godine u Splitu pod vodstvom direktora i osnivača Željka Bašića koji je svoje dugogodišnje iskustvo u komercijali i prodaji rasvjetnih tijela

postigao u tadašnjoj firmi Brodomerkur. Desetogodišnjim iskustvom i radom u Hrvatskim regijama pa i izvan njih Basic d.o.o. je postao jedna od vodećih tvrtki na domaćem tržištu koja se bavi veleprodajom rasvjete i rasvjetnih tijela. Uvažavajući sve zahtjeve i prohtjeve investitora i kupca Basic nudi idejno projektiranje rasvjete interijera i eksterijera sukladno sa odredbama normi. Veličina poduzeća spada pod malo poduzeće, što znači da Basic d.o.o u radnom odnosu ima manje od 50 radnika, te godišnji promet manji od deset milijuna eura. Basic d.o.o. u svom radnom odnosu trenutno ima 10 zaposlenih. Dobitnik je certifikata bonitetne izvrsnosti, jednog od najvažnijih europskih standarda kojima se definira kvaliteta poslovanja i koji je međunarodno priznata oznaka ekonomske kvalitete poslovnog subjekta. Rad u Basic d.o.o pruža mnoge mogućnosti napredovanja i poboljšanja rada zaposlenika. Osim što su motivirani bonusima i provizijom, urednim isplaćivanjem plaća te dostatnim godišnjim odmor, zaposlenici prisustvuju godišnjim edukacijama i inozemnim sajmovima, ovisno kada i kakav sajam priredi dobavljač od kojeg je roba kupljena. Basic d.o.o teži uspostavljanu boljih i inovativnijih proizvoda na tržište kako bi osigurao konkurentnost na domaćem tržištu. Danas je jedan od glavnih čimbenika analiza okoline na koju poduzeće ne može utjecati, nego se njoj treba prilagoditi kako bi nastavio poslovati na tržištu. Analiza poslovne okoline za Basic predstavlja glavnu inicijativu za poslovanje. Ona se sastoji od kupaca, konkurenata, dobavljača, vladinih organizacija i kreditora. Kupci, dobavljači i konkurenti su najvažniji segment za poslovanje Basic-a, jer bez kupaca i dobavljača ne bi bilo prihoda, a bez konkurenata Basic ne bi težio ciljevima za bolje unapređenje poslovanja.

Tablica 1. Osnovni podaci o poduzeću

Poduzeće	Osnivač(direktor)	Godina osnivanja	Osnovna djelatnost
Basic d.o.o	Željko Bašić	2008 god	Prodaja i distribucija rasvjetnih tijela

Izvor: izrada autora

3.2 Djelatnost poduzeća

Tvrtka Basic d.o.o bavi se veleprodajom rasvjete i rasvjetnih tijela. Veleprodaja je pojam u ekonomiji i trgovini koji označava daljnju prodaju proizvoda. Dobavljač prodaje proizvod kupcu, koji može biti osobni prodavač ili pak tvrtka, te prodaje taj proizvod potrošačima. Veleprodaja podrazumijeva pretprodaju, i to ostalim trgovcima kako bi ih preprodali krajnjim potrošačima. Prodaja može biti veleprodaja ili maloprodaja. U slučaju Basic d.o.o govorimo samo o veleprodaji zbog toga što tvrtka nema salon rasvjete i sve što kupci žele kupiti tvrtka naručuje od dobavljača, dakle možemo reći da Basic d.o.o trguje na "veliko". Osnivanjem tvrtke ili obrta, osnivač odlučuje kakvu će vrstu prodaje koristiti. Naravno, to ovisi i o vrsti proizvoda ili usluge koju pruža. Osobe koje se bave veleprodajom, veletrgovci, zauzimaju veći dio tržišta, drže zalihe i dostupne proizvode. U posljednjih nekoliko godina veletrgovci se suočavaju sa velikim izazovima : proizvođači nastoje smanjiti broj posrednika između sebe i konačnoga kupca, potrošači žele niže cijene, odnosno kvalitetniju uslugu, a konkurencija je velika, velik dio mladih ljudi sa novim znanjima i tehnologijom dolaze na tržište. Također je maloprodaja sve više izražena na tržištu, u slučaju Basic-a sve više firmi koje se bave prodajom rasvjete otvaraju svoje salone i dućane rasvjete. Veletrgovina posebice u području rasvjete postaje sve oskudnija, danas se rasvjetna tijela mogu naći u bilo kojem većem trgovačkom centru ili u dućanima namještaja ili opreme za dom. Bitnu ulogu također imaju i dobavljači i kupci koji svoje obveze ne isplaćuju u cijelosti, te dolazi do blokada, stečajeva i zatvaranja obrta. S obzirom da firma spada pod male firme, dugogodišnji napor je uložen u samu strukturu firme i poslovanje. Danas se Basic d.o.o. može pohvaliti brojnim referencama s opremljenim objektima, kako u Hrvatskoj, tako i u inozemstvu. Široka paleta partnerskih firmi i dobavljača se povećava s obujmom poslovanja.

Više dobavljača i partnera posluju s firmom Basic d.o.o. u svrhu prodaje rasvjetnih tijela. Neki od dobavljača su: Orion, Philips, Intra Lighting, Siteco, Massive, Beghelli itd. s kojima je postignut dugogodišnji partnerski odnos. Uz inozemne dobavljače, suradnja je postignuta i s domaćim poduzećima, IR-LUKS d.o.o. iz Vukovara, Inea lighting d.o.o. iz Zagreba, ELTOR d.o.o iz Pazina. Web stranice Basic d.o.o. rasvjete približavaju kupcu samu tvrtku u kojoj su predstavljene galerije slika opremljenih objekata, reference, kontakt brojevi zaposlenih, kao i vizija te misija tvrtke. Tvrtka se vodi pod sloganom 'Vaša vizija, naš zadatak' koja komunicira poruku kupcu da se suradnjom može ostvariti i najzahtjevnija ideja, odnosno da je kupac na prvom mjestu, kao i njegove želje kupnje u rasvjetnom odjelu.

Reference velikih objekata: Arena centar u Zagrebu, Kaufland u Karlovcu, Lesnina u Dugopolju, Stambeni objekt Žnjan Split, trgovački centar Joker, KBC Split, hotel Le Meridien Lav u Splitu, hotel Atrium, LIDL u Splitu i Kninu, FESB u Splitu, zračna luka Zadar, stadion NK Dugopolje, javna rasvjeta grad Split itd. U bogatoj ponudi može se pronaći rasvjeta za vanjsko i unutarnje uređenje privatnih i poslovnih prostora. Basic nudi široku paletu proizvoda kao što su: lusteri, zidne lampe, stajalice svjetiljke, ugradbene svjetiljke, reflektori te se nudi i velik izbor plafonjera. Rasvjeta prilikom uređivanja domova postaje sve važnija, pa je i izbor rasvjetnih tijela postao sve veći i veći. Iako se Basic više orijentira na veće projekte i vanjsku rasvjetu, mnogo kupaca i dizajnera interijera zainteresirano je za kupnju rasvjete namjenjene za manje prostore poput domova, kafića ili poslovnih prostora. Gospodin Bašić objašnjava kako je veleprodaja ključan segment u poslovanju kada se radi o maloj tvrtki, te je u veleprodaji rasvjetnih tijela najbitniji kvalitetan proizvod i pouzdan dobavljač koji može zadovoljiti želju i potrebu kupca. S obzirom da se sama tvrtka bazira većinom na opremanju velikih objekata i javnih natječaja, suradnja i poznanstva s arhitektima i inženjerima su neizostavan dio uspješnog poslovanja. Basic d.o.o savjetovanje i projektiranje rasvjete u suradnji s investitorima, kupcima i arhitektima odvija u samoj tvrtki po dogovoru, ovisno o tome dali je riječ o manjim objektima i prostorima ili velikim projektima. Dogovori se uvijek brže odvijaju u samoj tvrtki. Što se tiče velikih projekata direktor se sastaje sa investitorom u poslovnom prostoru te sasluša potrebe, želje i mogućnosti investitora te se prema tome izrađuje idejni projekt. Ukoliko je potrebno direktor izlazi na teren (objekt) i prati projekt do njegovoj završetka. U ponudi se također nalaze i led rasvjeta te led žarulje, a upravo su štedne žarulje i velik izbor rasvjetnih tijela tog tipa jedan od načina da se osigura energetska učinkovitost. Na led rasvjetu (led žarulje) i svu rasvjetu Basic daje garanciju jedne godine. Obične žarulje, sijalice i halogene žarulje nemaju garanciju. Firma je upućena u sve trendove i novosti, te inovativne proizvode u rasvjeti i glavne prednosti Basic-a su: Vrhunski kvalitetni proizvodi, jamstvo i tehnička podrška, povoljne cijene, dostava, sigurnost kupovine, razni načini plaćanja, detaljan opis proizvoda, briga za okoliš i pomoć i podrška.

PHILIPS

Beghelli

Massive

intra lighting 20
all visible

PROLICHT

sITECO

Slika 8. Partneri Basic d.o.o

Izvor:http://basic-rasvjeta.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=4 (26.07.2018)



Mercedes Euroline.



Arena Zagreb i Hotel Katarina Dugopolje.



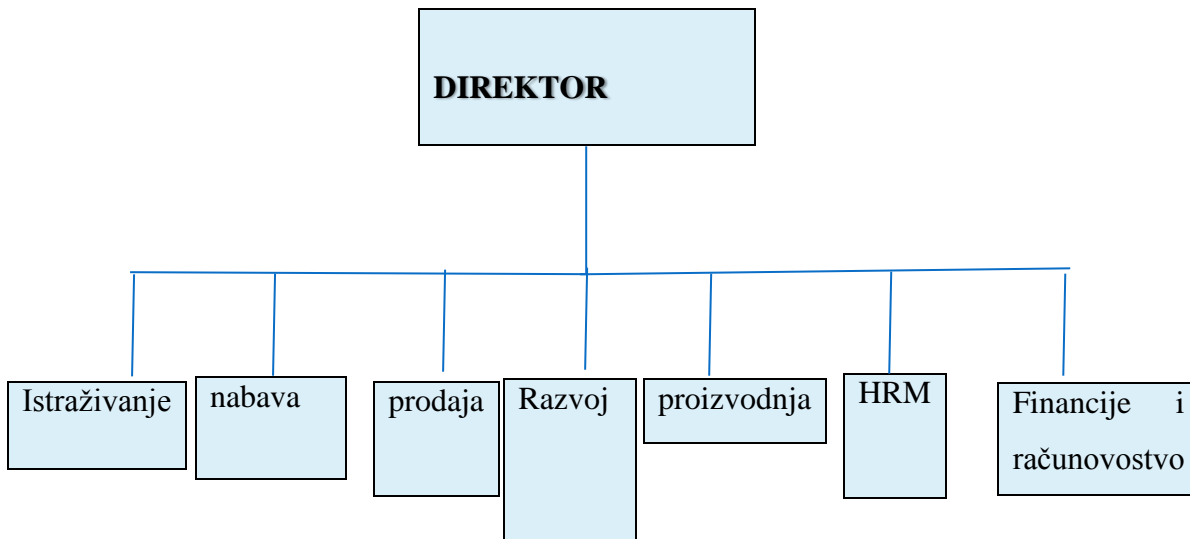
Slika 9. Uređeni objekti Basic d.o.o

Izvor: http://basic-rasvjeta.hr/index.php?option=com_phocagallery&view=categories&Itemid=7 (26.07.2018)

3.3 Proces planiranja poduzeća Basic d.o.o

Proces planiranja u Basic d.o.o se odvija hijerarhijski, vrhovni menadžment (top management) kojeg čini direktor predlaže glavne ciljeve, te definira misiju, viziju i strategiju. Ciljevi koje definira direktor odnose se na opstanak i razvoj poduzeća u dugom roku. Srednji menadžment (middle management) predlaže taktičke ciljeve, a operativni menadžment (lower

management) definira pojedinačne zadatke koje treba izvršiti u danom vremenu uz raspoložive resurse.



Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća

Izvor:izradio autor

Basic d.o.o. svom poslovanju od samih početaka tvrtke pristupa hijerarhijski, zato što je osnivač i vlasnik tako odlučio. Takav hijerarhijski proces planiranja omogućava svakom zaposleniku da efikasno obavlja zadane poslove, što znači da se sektor financija i računovodstva ne miješa u poslove nabave i prodaje. Takva vrsta poslovanja u maloj firmi omogućava uspješnost zaposlenika, kao i njihovu funkcionalnost pri obavljanju posla.

U procesu planiranja hijerarhijski pristup olakšava ispunjenje određenih zadanih ciljeva koje direktor nalaže kroz poslovnu godinu. S obzirom na raznovrsnost poslova kojim se Basic d.o.o. bavi, a svaki uključuje veleprodaju, bitno je odrediti procese planiranja kroz strukturu poduzeća. Primjerice, direktor je osoba iz vrhovnog managementa koja diktira ciljeve poslovanja, predstavlja norme za koje želi da budu ispunjene, prati razvoj tvrtke te je upućen u organizaciju poslovanja i planiranja. Zatim se zaposleni s obzirom na stručnu spremu i radno iskustvo predjeljuju na srednji i operativni menadžment.

.3.1 Analiza okoline u Basic d.o.o

Okolina poduzeća se sastoji od elemenata koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati pri donošenju odluka. Poslovnu okolinu poduzeća čine konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri itd. Konkurencija je uvijek zdrava jer potiče čovjeka da bude uspješniji i motiviraniji za posao, pogotovo kada dolaze mladi konkurenti koji donose neke nove inovacije. Ključ uspješnog poslovanja Basic d.o.o su dugoročni partnerski odnosi s kupcima i dobavljačima s kojima poduzeće nastoji razumjeti sadašnje i buduće potrebe i očekivanja. S time da poduzeće posluje prema ISO 9001:2002 standardu koji govori o ozbiljnosti i pristupu samog poduzeća. Kupac je osoba ukoliko ima kupovnu moć može platiti i priuštiti određenu uslugu. Basic se sastoji od kupaca poput poduzeća ili individualnih osoba koje žele priuštiti rasvjetu za dom ili određene objekte. Okolina poduzeća se tretira kao set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva. Analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. SWOT analiza je najpoznatija i najviše rabljena metoda za analizu ključnih problema iz poslovne okoline i strategijskih sposobnosti organizacije. SWOT analizom možemo uvidjeti bitne prednosti i nedostatke poduzeća, a samim tim možemo utjecati na određene nedostatke kako bi ih popravili. Dobri odnosi s kupcima i dobavljačima i njihovo povjerenje pridonose snazi poduzeća i ostvarivanju prihoda. Marketing, komunikacijske i računalne vještine utječu na povećanje obujma poslovanja. Prije svega web stranica na kojoj kupci imaju sve potrebne podatke o različitim rasvjetnim tijelima i o samom poduzeću, dok je komunikacija iznimno bitan faktor unutar poduzeća. Komunikacija se odvija u više primjera, od usmenih razgovora između zaposlenika tvrtke, do telefonskih razgovora, mailovi s dobavljačima, partnerskim tvrtkama i kupcima.

Tablica 2. SWOT analiza poduzeća Basic d.o.o

SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> -jasna vizija, misija i ciljevi -dobri kontakti s poslovnim partnerima -isporuka robe u skladu i dogovorenim rokovima -iskusni menadžment -dobar tržišni položaj i reputacija 	<ul style="list-style-type: none"> -mali broj zaposlenika -visoki troškovi promocije
PRILIKE (O)	PRIJETNJE (T)
<ul style="list-style-type: none"> -prilika za širenje na tržište -nove tehnološke mogućnosti -suradnja s inozemnim partnerima -povećanje potražnje 	<ul style="list-style-type: none"> -pojava novih i inozemnih konkurenata -povećanje poreza -udruživanje konkurenata -nemogućnost plaćanja od kupaca zbog blokada i ovrha -nepovoljna ekonomska situacija u državi

Izvor: izradio autor prema podacima Basic d.o.o

Iz SWOT analize je vidljivo da Basic d.o.o ima više internih snaga u odnosu na interne slabosti. Unatoč tome što spada u mikro poduzeća s malim brojem zaposlenih poduzeće rezultira kvalitetnim položajem na tržištu, dobrim kontaktima sa kupcima i dobavljačima, te dobrom reputacijom i referencama. Same reference govore mnogo o ozbiljnosti firme u poslovanju i pristupu. U veleprodaji je izuzetno bitno poštivati ugovorene poslove, rokove isporuke te sve ateste i opise koje rasvjetna tijela ili elektromaterijal imaju. Ta komponenta je zasigurno jedna od najbitnijih stavki u Basic d.o.o te se izuzetno radi na njoj. Iskusni menadžment svakako dodatno povoljno utječe na cjelokupno poslovanje jer je iskustvo u

poslovnom svijetu jako bitno. Iskusni menadžer raspoznaje prošle greške i nedostatke te ima dovoljno znanja, procjene i mudrosti za daljnje poslovne izazove.

Što se tiče eksternih prilika i prijetnja, poduzeće unatoč nepovoljnoj ekonomskoj situaciji te ulaskom novih i inovativnijih konkurenata dolazi do prilika za širenje na tržištu, novih tehnoloških mogućnostima i suradnjom s inozemnim partnerima. S obzirom na globalizaciju, digitalni svijet i tehnološke inovacije, dovele su do sve veće primjene za online trgovinom, u bilo kojem sektoru, tako i u rasvjeti. Novi konkurenti prate inovativne metode poslovanja, hrabriji su pri donošenju poslovnih odluka, i to je jedna prijetnja u SWOT analizi BASIC d.o.o. Nadalje, prijetnje u poslovanju su nažalost povećane i brojnim nemogućnostima plaćanja od kupaca. Basic d.o.o. kao veletrgovac je uvijek u nepovoljnim prilikama zbog neplaćanja od kupaca. Brojne blokade, stečajni postupci i ovrhe su izuzetna nepravilika u poslovanju na hrvatskom tržištu s kojim se gotovo svaki poslodavac susreće.

3.3.2 Vizija i misija poduzeća Basic d.o.o

Vizija u kontekstu menadžmenta označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Daje odgovor na pitanje, što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. Vizija poduzeća potrebna je svima u poduzeću kako bi je mogli slijediti – oni time znaju pravac kojim treba ići. Vizija poduzeća Basic d.o.o je postati vodeći veletrgovac rasvjetom u Dalmaciji i Hrvatskoj prepoznatljiv po iznimnoj kvaliteti proizvoda i usluga, cjelovitim rješenjima te jedinstvenim pristupom svojim partnerima.

Tvrtka je spremna zadržati konkurentsku prednost u županiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih zaposlenika, lojalnih i zadovoljnih dobavljača, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.

Misija poduzeća najjednostavnije rečeno je razlog postojanja poduzeća, te označava osnovnu funkciju i zadatak poduzeća. Misija poduzeća Basic d.o.o je kontinuirano ostvarivanje specifičnih i izvrsnih odnosa sa partnerima (kupci i dobavljači), ponudom proizvoda i usluga (proizvodi visoke kvalitete koji su tvornički atestirani i prihvatljivi za ugradnju po kriterijama i normama EU i poznati brendovi poput Philipsa), te vlastitim timom (educiranim i motiviranim stručnjacima).

Nadalje, misija je i održavati te sklapati nove ugovorne obveze temeljem javne nabave koja traži veliki asortiman proizvoda, istančano znanje i iskustvo u poznavanju rasvjete te elektromaterijala. Ugovori ostvareni temeljem javne nabave su poželjni zbog raznovrsnosti proizvoda koje se može ponuditi, dogovorenih datuma isporuke te na kraju plaćanja.

Misija je i biti inovativan trgovac na tržištu, koji prati trendove, ideje, u smjeru s arhitektima te dizajnerima, kao i izvođačima radova. Basic d.o.o. je svjestan da je svjetlo i struja nužno dobro svakog objekta, te upravo s tim viđenjem gradi svoju misiju i buduće poslovne planove.

3.3.3 Ciljevi i strategija poduzeća

Jedno od značajnih pitanja u procesu postavljanja ciljeva svakako je i ono koje se odnosi na pisanje: Kako i na koji način se ciljevi postavljaju?. Basic d.o.o pristupa postavljanju ciljeva sa top-down pristupu (pristup odozgo prema dolje).Što znači da viša razina managementa (direktor) određuje ciljeve svojoj nižoj razini (zaposlenima),i tako od vrha do pojedinca-izvršitelja pojedinih zadataka. Ciljevi Basic d.o.o. su stavljanje kupca u žarište svih poslovnih poteza i odluka posloводства organizacije, stalno poboljšavanje svih definiranih procesa u organizaciji, uključenost svih uposlenih u napore poboljšavanja i osobna odgovornost za kvalitetu vlastitog rada. „Uvođenjem dokumentiranog sustava upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima hrvatske norme HRN EN ISO 9001: 2002, Basic ostvaruje težnju da je sukladnost s politikom kvalitete obveza svakog aspekta poslovanja- svjetlosni inženjering, isporuka opreme u rasvjetnim sustavima. Tvrtka trajno ulaže napore za daljnje podizanje dostignute kvalitete proizvoda i usluga što uključuje i usavršavanje uposlenika kroz seminare, posjete sajmovima i konzultacije s proizvođačima rasvjete”²⁵.

Dugoročni ciljevi poduzeća su: naglasak na važnosti kvalitete proizvoda i usluga,zadržati status poželjnog poslovnog partnera,jačanje tima stručnjaka koji će njegovati kulturu

²⁵ http://basic-rasvjeta.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=6

poduzeća, te razvijati timski duh i ostvarivanje poslovnih rezultata koji će doprinjeti poboljšanju resursa i razvoja tvrtke. Glavni cilj Basic d.o.o. je stalno poboljšavanje strateških aspekata svojeg poslovanja. Kako bi se to postiglo, Basic d.o.o. je donio sljedeće organizacijske ciljeve koje treba postići i kojima poduzeće teži su:

- Stalno zadovoljavanje kupca kvalitetom isporučene robe
- Vršiti isporuke robe u dogovorenim rokovima
- Edukacija djelatnika
- Povećanje profita i smanjenje troškova poslovanja
- Zaštita okoliša
- Optimizacija poslovanja
- Poslovna izvrsnost i efektivnost
- Odgovorno upravljanje i poslovanje u skladu sa zakonima koji reguliraju tvrtku

Da bi organizacijski ciljevi bili ispunjeni, Basic d.o.o. postavlja i pojedinačne ciljeve koji se odnose na: Upravu, posloводство, nabavu, prodaju i edukaciju. Pravilnim pristupom kupcu, edukacijom osoblja, korištenjem novih tehnologija, stalnim praćenjem konkurencije te definiranjem elemenata važnih za poboljšanje prodaje, povećati prodaju- ugovaranje. Povećati nivo znanja djelatnika slanjem na razne skupove, sajmove, kongrese, itd. Pravilnom procjenom, vrednovanjem i praćenjem robe dobavljača cijeniti najkvalitetnije dobavljače.

Stalnom analizom cijena i kvalitete proizvoda optimizirati cijenu i kvalitetu dobavljenog materijala. Mjerama, akcijama i ostalim elementima stalno provoditi zahtjeve uprave, te sagledavanjem stanja, problema, zaključaka posloводства donositi izvršive zadatke koji su usklađeni sa mogućnostima trgovačkog društva i koji se u prihvatljivim rokovima provedu u djelo. S obzirom da je cilj poslovanja povećati prodajne poslove i unaprijediti taj dio poslovanja, zaposlenike dodatno motivira i provizija koju kao pojedinci zasluže ovisno o iznosu ugovorenog posla.

Prema Gospodinu Bašiću „ciljevi prodaje za 2018. godinu su također definirati nove klijente i partnere na području Hrvatske i susjednih zemalja, opseg prodaje povećati, nikako ne smije pasti od planirane prodaje više od 25%”.²⁶

Strategija se odnosi na određivanje dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje. U slučaju Basic d.o.o. ta strategija je strategija

²⁶ Basic d.o.o., Politika kvalitete 2018, Oznaka: QO-9001, Str. 1 od 2, Verzija 2, Primjena od: 27.07.2018.

penetracije, ukazuje na ambiciju poduzeća da poveća prodaju na postojećim tržištima i strategiju razvoja tržišta koja je namjenjena prodaji postojećih proizvoda (žarulje, lusteri, vanjska rasvjeta) na novim tržištima.

3.6 Planovi za budućnost

Basic d.o.o. planira nastaviti njegovati dobre odnose s dobavljačima, kupcima i partnerima i povećati obujam prodaje. Plan prodaje za 2019. godinu je također definirati nove klijente i partnere na području Hrvatske i susjednih zemalja i povećati opseg prodaje da ne padne od planirane prodaje više od 25%.

Temelj poslovnog uspjeha Basic d.o.o. počiva na postizanju zadovoljstva kupaca, uvijek nastoji razumjeti sadašnje i buduće potrebe i očekivanja korisnika. Na takav način može ispuniti kupčeva očekivanja i zadržati ga kao zadovoljnog poslovnog partnera, koji će se prvi i svaki naredni put odlučiti za proizvod i uslugu koju pruža Basic d.o.o.

Glavni plan za naredne 2-3 godine je podržati rast ugovorenih poslova u iznosu od 5% po godini, što će za posljedicu imati veću stabilnost poslovanja i povećanje tržišnog udjela koji podržava daljnji rast prihoda tvrtke. Što se tiče jednokratnih planova Basic d.o.o. veću pozornost pridonosi projektima kao što su :poslovni i stambeni objekti, trgovine i trgovački centri, hoteli i ugostiteljski objekti, bolnice, banke, vanjski javni prostori i kulturne i javne ustanove. Što se tiče trajnih planova naglasak ostaje na zadovoljstvu kupaca te što većoj profitabilnosti i likvidnosti poduzeća. Basic d.o.o. ima tendenciju trajno povećavati obujam poslova, stvarati nove reference, te kreirati neke nove objekte inovativnim rasvjetnim rješenjima.

4. Zaključak

Planiranje je prva i najvažnija funkcija menadžmenta, što znači da menadžment kao proces upravo započinje tom funkcijom. Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljevi) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije. Uspješno planiranje doprinosi uspjehu organizacije. Sve razine planiranja od vrhovnog menadžmenta koji definira strateške ciljeve, srednjeg menadžmenta koji definira taktičke ciljeve i menadžmenta niže razine koji definira operativne ciljeve trebaju biti usmjerene na ostvarivanje zadanih ciljeva. Svako perspektivno poduzeće treba imati plan i njime predvidjeti i potom ostvariti ciljeve i strategije koje poduzeće želi definirati u budućnosti. U ovom završnom radu kroz primjer poduzeća Basic d.o.o prikazano je planiranje kao funkcija menadžmenta, te utjecaj vizije, misije, ciljeva i strategija za postizanje konkurentske prednosti. Uz korištenu literaturu, rad sumira i objašnjava teoretski i praktični dio teme 'Planiranje u Basic d.o.o'. U prvom dijelu rada opisani su pojmovi vizije, misije, planiranja, strategije i okoline, zatim koliko ti pojmovi kao dio procesa planiranja doprinose razvoju poduzeća. Kroz slike su opisani proces i razine planiranja, kao i odnos ciljeva i hijerarhije poduzeća. Praktični dio odnosi se na primjeru Basic d.o.o na kojem su utvrđeni dugoročni ciljevi i planovi poduzeća, djelatnost te je prikazana SWOT analiza koja prikazuje unutarnje i vanjske čimbenike. Takva nam analiza omogućuje shvatiti kakve su nam šanse kao organizaciji unutar nje, ali i izvan nje. Osnovni cilj poduzeća Basic d.o.o je da se ističe od konkurencije sa svojim proizvodima i uslugom, stavljajući kupca u žarište svih poslovnih poteza i odluka posloводства organizacije. Basic spada u mikro poduzeća baveći se veleprodajom rasvjetnih tijela, te se može zaključiti da unatoč tome što je Basic malo poduzeće itekako vrlo dobro kotira na tržištu, s dobrim referencama i zadovoljnim poslovnim partnerima. 'Vaša ideja, naš zadatak' slogan je kojim se vodi tvrtka Basic d.o.o koji upućuje na potrebu ili ideju poslovnog partnera da se što u kraćem roku taj zadatak pretvori u djelo. Uspješnu tvrtku karakterizira mnogo čimbenika i faktora, ali sve započinje i završava s planiranjem. U svakoj organizaciji je nužno planirati jer bez planiranja poduzeće se ne zna postaviti u sadašnjosti, a kamoli u budućnosti. Uspješni poduzetnik zna da je cilj svake organizacije zadovoljstvo kupaca, samo zadovoljan kupac će postati i lojalan kupac, a takvom politikom poslovanja poduzeće će privući i potencijalne kupce.

LITERATURA

Knjige:

1. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga.
2. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija.
3. Buble, M. (2000): Management. Split, Ekonomski fakultet Split.

Internet:

1. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf (19.07.2018)
2. <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php>. (25.07.2018)
3. <http://basic-rasvjeta.hr/> (26.07.2018)

Dokument:

1. Basic d.o.o., Politika kvalitete 2018, Oznaka: QO-9001, Str. 1 od 2, Verzija 2, Primjena od: 27.07.2018.

SAŽETAK

Planiranje je prva i najvažnija funkcija menadžmenta. Svaki posao započinje od planiranja koji definira koje ciljeve poduzeće želi postići i na koji način to želi ostvariti pomoću strategija i planova. Planovi u poduzeću mogu biti jednokratni, trajni i kontingencijski, dok im je vremenski period od godinu do pet godina. Na primjeru tvrtke iz Splita Basic d.o.o. koja se bavi veleprodajom rasvjete, objašnjena je funkcija planiranja u poduzeću, te su prikazani ciljevi, vizija, misija i strategija za postizanje konkurentne prednosti. Glavni plan i cilj Basic d.o.o. pronalazi u zadovoljstvu kupaca i poslovnih partnera ističući se od konkurencije. Vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja viziju, misiju i ciljeve, zatim menadžment srednje razine definira glavne aktivnosti tj. zadatke svake organizacijske funkcije (marketing, proizvodnja, financije, itd.). Operativni menadžment definira specifične procedure i procese. Proces planiranja započinje analizom okoline u kojoj glavnu ulogu ima SWOT analiza koja prikazuje unutrašnje i vanjske čimbenike, te nam omogućuje shvatiti kakve su nam šanse kao organizaciji unutar nje, ali i izvan nje. Konkurencija je uvijek zdrava jer potiče čovjeka da bude uspješniji i motiviraniji za posao.

Ključne riječi: planiranje, poduzeće Basic d.o.o, tipovi planiranja, ciljevi

SUMMARY

Planning is the first and most important part of management. Every business starts from planning which defines what goals a company wants to achieve and what strategies and plans are for achievement. Planning in company can be one-time, permanent and contingency, while their time period is one year to five years. On example of company from Split, Basic d.o.o., which is a company for wholesale in electromaterials and lighting, we explained the function of planning in company, and there are goals, vision, mission, and strategy for achieving competitive advantage. Main goal and plan in Basic d.o.o. is in customers happiness and satisfaction with the products and business partners to be above competition. Top management defines main assumptions of planning, vision, mission and goals. Middle level management defines main activities for every function of organisation (marketing, production, finance etc.). Operating management defines specific procedure and processes. Proces of planning starts by analysis of the environment in which main role has SWOT analysis which

shows internal and external factors, and it allows us to realize what chances are in and out of our organization. Competition is always good and healthy, because it encourages man to be more successful and more motivating for the business.

Key words: Planning, company Basic d.o.o, types of planning, goals

POPIS SLIKA

Slika 1.Temeljne funkcije menadžmenta.....	7
Slika 2.Razine planiranja.....	11
Slika 3.Proces planiranja.....	12
Slika 4.Proces kontingencijskog planiranja.....	14
Slika 5.Etape procesa strateškog menadžmenta.....	20
Slika 6.Shema SWOT analize.....	23
Slika 7.Logo Basic d.o.o.....	24
Slika 8.Partneri Basic d.o.o.....	28
Slika 9.Uređeni objekti Basic d.o.o.....	29
Slika 10.Organizacijska struktura poduzeća.....	30

POPIS TABLICA

Tablica 1.Osnovni podatci o poduzeću.....	25
Tablica 2.SWOT analiza poduzeća Basic d.o.o.....	32