

MENADŽERSKO PLANIRANJE MEDIJSKOG PROJEKTA U OBRTU VH CONSULTING

Dugandžić, Mate

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:124:627443>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**MENADŽERSKO PLANIRANJE MEDIJSKOG
PROJEKTA U OBRTU VH CONSULTING**

Mentor:

prof. dr. sc. Nikša Alfirević

Student:

Mate Dugandžić


Split, kolovoz, 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj završni rad isključivo rezultat **mog vlastitog rada**, koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da niti jedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da niti jedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da niti jedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad, u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj i/ili obrazovnoj ustanovi.

U Splitu, 29. kolovoz, 2019.	Vlastoručni potpis studenta/studentice
	

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet rada	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Metodologija rada	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. TEORIJA PLANIRANJA U MENADŽMENTU	3
2.1. Pojam i sadržaj planiranja.....	3
2.1.1. Pojam planiranja.....	3
2.1.2. Sadržaj planiranja	3
2.2. Strategija i strateško planiranje	5
2.2.1. Pojam strategije	5
2.2.2. Komponente i razine strategije	5
2.3. Postavljanje organizacijskih usmjerenja.....	7
2.3.1. Vizija poduzeća.....	7
2.3.2. Misija poduzeća.....	7
2.3.3. Ciljevi poduzeća.....	8
2.4. Tipovi planiranja.....	10
2.4.1. Jednokratni planovi	10
2.4.2. Trajni planovi.....	10
2.4.3. Kontingencijski planovi	11
2.5. Analiza okoline	12
2.5.1. Analiza opće ili socijalne okoline	12
2.5.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka.....	13
2.5.3. Analiza interne okoline	14
2.6. Odnos između medija i menadžmenta.....	16
2.6.1. Utjecaj globalizacije na poslovanje.....	16
2.6.2. Razvoj elektroničkih medija	16
2.6.3. Važnost i uloga marketinga.....	17
3. MENADŽERSKO PLANIRANJE U OBRTU VH CONSULTING.....	18
3.1. Opći podaci o obrtu	18
3.2. Općenito planiranje i strategija u „Basketball Network-u“	20
3.2.1. Planiranje u „Basketball Network-u“	20
3.2.2. Strategija „Basketball Network-a“	21
3.3. Organizacijsko usmjerenje „Basketball Network-a“	22

3.3.1. Misija „Basketball Network-a“	22
3.3.2. Vizija „Basketball Network-a“	23
3.3.3. Ciljevi „Basketball Network-a“	24
3.4. Tipovi planiranja u „Basketball Network-u“	25
3.4.1. Jednokratni planovi u „Basketball Network-u“	25
3.4.2. Trajni planovi u „Basketball Network-u“	25
3.4.3. Kontingencijski planovi u „Basketball Network-u“	26
3.5. Analiza okoline „Basketball Network-a“	27
3.5.1. Analiza opće ili socijalne okoline „Basketball Network-a“	27
3.5.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka „Basketball Network-a“	28
3.5.3. Analiza interne okoline „Basketball Network-a“	28
4. ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA	31
SAŽETAK	32
SUMMARY	33

1.UVOD

1.1. Predmet rada

Predmet ovoga rada bio je obraditi temu menadžerskog planiranja na primjeru medijskoga projekta u obrtu VH Consulting. Problem istraživanja bio je definirati i utvrditi faktore planiranja na primjeru medijskog projekta, analizirati ih i zaključiti koji se aspekti rada obavljaju zadovoljavajuće, a koji imaju mjesta za napredak te koje bi sve metode trebale biti implementirane u rad medijskog projekta.

U današnjem suvremenom i moderniziranom svijetu sve je veća pojava medijskih projekata zbog raznih tehnoloških mogućnosti i ogromnog napretka koji pruža niz pogodnosti za korisnike i osnivače. S obzirom na to da se svijet digitalizira, sve je manja brojka ljudi koji koriste novine kao izvor informacija, a sve više se oslanja na *Internet* i njegov brojni niz izvora informacija za bilo koju kategoriju koju čitač zahtijeva. Zato je zbog velike konkurencije potrebno znati kako se istaknuti i privući vjerne čitatelje na svoju stranu, odnosno postići neku vrstu konkurentne prednosti. To je ključ opstanka u ovom digitalnom dobu.

Jedna je od najpopularnijih i najčitanijih kategorija uvijek bila sport, a pogotovo među poznatijim sportovima, košarka. Upravo zato medijski projekt VH Consultinga pod imenom "Basketball Network" svakodnevno obrađuje vijesti iz cijelog košarkaškog svijeta, donosi svojim pratiteljima aktualne informacije i nudi niz zanimljiv članaka iz povijesti tog sporta. Kao portal sa preko milijun sljedbenika zahtijeva ogromnu količinu planiranja kako bi se svi zadaci i očekivanja izvršili kvalitetno i na vrijeme.

1.2. Cilj rada

Cilj rada jest utvrditi misiju, viziju i ciljeve obrta te saznati na koji način može postići svoje ciljeve i napredovati, utvrditi prilike i prijetnje u okolini obrta, prikazati strategije i odluke pomoću kojih obrt donosi odluke i upravlja radom medijskog projekta.

1.3. Metodologija rada

Na osnovu postavljenog cilja i predmeta rada određena je metodologija rada pomoću koje će se obraditi tema menadžerskog planiranja medijskog projekta. U teorijskom dijelu bit će detaljno proučena opća literatura s područja menadžmenta i planiranja u menadžmentu, te sekundarne literature kako bi jasno predočili opće značenje i smisao planiranja u menadžmentu. U dijelu rada, u kojemu će biti prikazan *Case Study*, svu ćemo teoriju prikazati u praksi na način da ćemo istražiti kako faktori planiranja zapravo djeluju u radu medijskog projekta te kako ih možemo dodatno popraviti i predisponirati za uspjeh.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od četiri dijela. Prvi dio rada je uvod u kojem se ukratko opisuje svrha rada, cilj rada, metode te struktura rada.

U drugom će se dijelu rada teorijski obraditi tema planiranja u menadžmentu.

Treći će dio rada opisati kako svi spomenuti faktori i sve spomenute metode u teoriji menadžerskog planiranja zapravo funkcioniraju u radu medijskog projekta.

U četvrtom će se dijelu rada iznijeti zaključci i dati preporuke za unaprjeđenje daljnjeg rada medijskog projekta.

2. TEORIJA PLANIRANJA U MENADŽMENTU

2.1. Pojam i sadržaj planiranja

Kao što je u ekonomskom svijetu već poznato, planiranje je prva funkcija menadžmenta te kao takva označava da menadžment kao proces započinje upravo s tom funkcijom. Zbog toga se veliko značenje toj funkciji daje u teoriji i praksi (Buble, 2006).

2.1.1. Pojam planiranja

Planiranje se može pojmiti sa više gledišta i na više načina. Može se općenito reći da je planiranje kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija poduzeća, no ako ga se gleda sadržajno, može ga se shvatiti različito. „*Planiranje je aktivnost koja uključuje odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima.*“ (Buble, 2006:85). S druge strane smatra se kako u procesu planiranja moramo uključiti selekciju misije i ciljeva koje želimo ostvariti te da trebamo poduzeti akcije koje zahtijevaju donošenje odluka kako bi ih ostvarili, odnosno da se odlučimo za jedan od alternativnih budućih pravaca akcija koji nam stoje na raspolaganju. Dakle, stavlja se važnost na to da individualac koji je odgovoran za funkciju planiranja mora biti spreman na to da će poduzimati akcije i donositi odluke koje ponekad mogu biti teške ili neizvjesne kako bi ostvarili svoju misiju i ciljeve (Buble, 2006).

Očigledno je da svi autori imaju različito poimanje funkcije planiranja, jer ga neki definiraju više apstraktno, a neki više pragmatično. Zato se može izvući zaključak da je planiranje kompleksan proces koji se zapravo sastoji od tri osnovne komponente:

1. misije,
2. vizije i
3. cilja.

Najprije se treba utvrditi vizija poduzeća iz koje će se deducirati njegova misija kojom ćemo ostvariti viziju. Tada iz te misije možemo izvesti ciljeve koje ostvarimo s adekvatnom strategijom, odnosno planovima i budžetima (Buble, 2006).

2.1.2. Sadržaj planiranja

Ključno je da poduzeće zna zašto postoji te koje je njegovo glavno područje djelovanja kako bi točno znali na što se trebaju usredotočiti, da znaju koje su njihove dobre strane kako bi ih maksimalizirali i loše strane kako bi ih znali popraviti i pretvoriti u svoju snagu, da znaju koje povoljne prilike i prijetnje im se mogu naći na putu u njihovoj eksternoj okolini kako bi ih znali iskoristiti ili otkloniti, da mogu identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde

performansi te da ima set pravila i politika koje će njihovi zaposlenici slijediti kako bi ispunili te ciljeve (Buble, 2006).

Zašto poduzeće treba planirati kako bi provelo svoju viziju i ostvarilo svoje ciljeve te napredovalo? Ističe se kako je planiranje nužno iz dva konceptualna razloga, a to su:

1. ograničenost resursa i
2. neizvjesnost okoline.

Ograničenost resursa je problem koji se javlja u velikoj većini poslova i projekata jer gotovo nema stvari koju možemo beskonačno iskorištavati. Zbog toga je planiranje jako bitno jer moramo planski rasporediti korištenje resursa koje imamo kako ih ne bi iscrpili te snosili posljedice koje iz toga slijede. Sukladno se k tome javlja i neizvjesnost okoline koja konstantno predstavlja varijablu koja se ne može kontrolirati te zbog koje se uvijek mora imati plan postupka u slučaju određenog događaja u okolini koji može utjecati na poduzeće. S obzirom na to postoje tri vrste neizvjesnosti koje se javljaju, a to su neizvjesnosti stanja u kojoj se okolina smatra nepredvidljivom, neizvjesnost učinka kod procjenjivanja učinka okoline na poduzeće te neizvjesnost odaziva kod predviđanja posljedica odaziva poduzeća na neizvjesnost okoline. Zbog ta je dva razloga krajnje nužno da svako poduzeće provodi funkciju planiranja s maksimalnom pažnjom (Buble, 2006).

2.2. Strategija i strateško planiranje

Riječ strategija pojam je koji se može često čuti u puno aspekata života zbog svoje sveobuhvatnosti i nužnosti, od poslovnog svijeta, sporta pa do vojne terminologije. No strategija kakvu mi objašnjavamo veže se uz planiranje poslovanja poduzeća, nalaženje najboljeg načina da iskoristimo resurse za povećanje naših pogodnosti i smanjenje teškoća koje nam nudi okolina (Buble, 2006).

2.2.1. Pojam strategije

Prvu čistu definiciju strategije definirao je pak Alfred D. Chandler, Jr. koji je strategiju definirao kao: „*određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.*“ (Buble, 2006:106). Iz te kompleksne definicije možemo izvesti puno zaključaka. Najosnovniji je da se vuku tri pojma ili dimenzije koje sastavljaju strategiju u vidu ciljeva kojima poduzeće teži i želi ih ostvariti, plan akcije odnosno način na koji će postići te ciljeve i resursa koji su im potrebni da bi ostvarili ciljeve (Buble, 2006).

Naravno, osim Chandlerove, postoji još niz definicija kojima se opisuje strategija, no svako gledište se mijenja s obzirom na stavove autora. Ako se na strategiju gleda sa tradicionalnog pristupa ona se može opisati kao racionalan proces koji zahtijeva pripremu za kvalitetnu izradu. Ipak, može se sagledati i sa druge odnosno radikalne strane, na način da se strategija formira, tako reći, spontano bez neke posebne pripreme i namjere. Takav se pristup može vidjeti kod modernih menadžera koji strategiju tretiraju kao uzbudljivu igru u kojoj su konstantna iznenađenja, susretanje s konfliktima i nedosljednošću. Bit tog pristupa nalazi se zapravo u tome da osoblje koje se nalazi na vrhu organizacijske hijerarhije unaprijedi svoje sposobnosti i dugoročno poboljša poslovanje svog poduzeća. Navedeni je pristup prisutan u današnjem poslovnom svijetu zbog sve veće dinamike i nekonzistentnosti, koja jednostavno ne dopušta menadžerima dovoljno vremena da detaljno pripremaju strategije, nego ih moraju smišljati u pokretu i adaptirati se na izazove koji su pred njima (Buble, 2006).

2.2.2. Komponente i razine strategije

Pri definiranju strategije, vidi se kako ju se može sagledati sa više aspekta te tako pojmiti na veći broj kompleksnih načina. Strategiju čine djelokrug, koji se odnosi na domenu ili područje poslovanja kojim se poduzeće bavi. Služi nam kako bi se znali kvalitetno orijentirati na tržišta na koja ćemo ući, djelovati i konkurirati. Ovisno o tipu poduzeća, postoji uži i širi djelokrug djelovanja, zbog raznolikosti tržišta s obzirom na domenu poslovanja. Nakon djelokruga, slijedi razmještaj resursa, koji podrazumijeva onaj dio strategije koji

pomaže da se resursi što efikasnije alociraju po područjima poslovanja u nekom poduzeću. Na taj način se poduzeće može pobrinuti da investira u područja koja će donijeti profite te da dezinvestira u područja koja su u padu. Nakon toga slijede specifične kompetencije koje poduzeće čine unikatnim, odnosno ono čime se one razlikuju od svih ostalih poduzeća te tako predstavlja njihovu konkurentsku prednost. Mogu se prepoznati u nizu stvari koje poduzeće ima, kao što su npr. najmodernija tehnološka oprema, najefikasnija proizvodnja ili najugodnija usluga kupcima. Na posljeticu se, kao zadnju komponentu strategije, spominje sinergija. Sinergija najjednostavnije predstavlja rezultate koji se dobiju nakon djelovanja prve tri stavke međusobno. Ona poslužuje kao pokazatelj da li se stavke nadopunjuju i pružaju željeni efekt ili zahtijeva promijene (Buble, 2006).

Osim komponenti, strategija također ima i više razina, i to:

1. korporacijsku,
2. poslovnu i
3. funkcijsku strategiju.

Korporacijska strategija se odnosi na cjelokupno poduzeće, tj. promatra poduzeće kao jedan cjeloviti entitet. Stoga ona daje odgovor na najosnovnija pitanja u smislu djelokruga poslovanja poduzeća i razmještaja resursa. Nadalje, poslovna se strategija odnosi na poslovne jedinice, karakteristična je za poduzeća s više biznisa, te zato svaki zasebno zahtijeva svoju individualnu strategiju. Za razliku od korporacijske strategije, poslovna se fokusira na konkurentsku prednost i strategiju te tako daje odgovor na koji način će poduzeće konkurirati na tržištu. Funkcijska strategija odnosi se na poslovno funkcijsko područje. Prisutna je u svakom poduzeću, na razini poslovnih funkcija, kao što su marketing, menadžment, financije itd. Stoga navedene strategije fokusirane prema tim funkcijama kako bi dale odgovore na specifična pitanja koja se javljaju kod svake individualne funkcije (Buble, 2006).

2.3. Postavljanje organizacijskih usmjerenja

Vizija, misija i ciljevi su polazne točke za svako poduzeće. Svaka na svoji način definira smisao postojanja poduzeća i usmjerava ga prema svojoj svrsi te tako stvara imidž za kupce i sve one koji bi to mogli postati. Upravo zato je iznimno važno da svako poduzeće temeljito i detaljno odredi te tri odrednice, kako bi se znali kvalitetno usmjeriti i tako stvoriti ono što je planirano. U ovom će se poglavlju detaljno proći svaka od ove tri stavke i prikazati što predstavljaju te kako ih odrediti (Buble, 2006).

2.3.1. Vizija poduzeća

Sama riječ vizija inače predstavlja predodžbu nekog budućeg događaja ili situacije u budućnosti. Kad se vizija spominje u kontekstu menadžmenta ne bježi se daleko od općenite definicije, samo što se u ovoj situaciji odnosi na predodžbu budućeg stanja u poduzeću, poželjno neke pozitivne koja je realna i vjerodostojna te na taj način usmjerava svoje zaposlenike prema postizanju toga cilja. Dakle, viziju najjednostavnije možemo definirati kao jasnu predodžbu budućih događaja, odnosno dugoročni željeni rezultat unutar kojeg zaposlenici imaju slobodu da identificiraju i rješavaju probleme koji im se nađu na putu, makar morali birati alternativne putove, samo je bitno da vode ka konačnom cilju - ukratko, slika idealne budućnosti poduzeća. Pomoću vizije menadžment može početi raditi na aktivnostima koje su potrebne kako bi se ostvario taj položaj u budućnosti i kvalitetno pripremio za ostvarivanje vizije. Ipak, u današnjem svijetu, suvremena poduzeća teže tome da imaju zajedničku viziju koja je nastala iz samih spoznaja zaposlenika, a ne koja je bila definirana od strane menadžmenta. Takva vizija upućuje na to da svi zaposlenici razumiju cilj prema kojem poduzeće ide te će intenzivnije težiti prema tome zbog toga što je to rezultat njihovog napora (Buble, 2006).

2.3.2. Misija poduzeća

Da nema misije, nijedno poduzeće ne bi trebalo ni postojati, jer ona predstavlja samu svrhu ili smisao postojanja u nekoj određenoj okolini. Dakle, misija se definira kao osnovna funkcija ili zadaća poduzeća, koja opisuje vrijednost, aspiracije i razloge postojanja poduzeća. Ako poduzeće želi izvesti svoje ciljeve, strategije i planove, treba jasno definirati misiju, jer u suprotnom razvoj poduzeća može biti potpuno slučajaj. Kod jasnog definiranja misije najviše je bitno da se zna razlog zbog kojeg poduzeće postoji. Iako bi bilo logično da istorodna poduzeća imaju istu misiju, ona se mogu razlikovati s obzirom na svoje ciljeve. Jedno se poduzeće može fokusirati na postizanje najveće moguće svote novca, dok se drugo poduzeće

može fokusirati na podizanje životnog standarda svojih korisnika, makar bila poduzeća iste vrste (Buble, 2006).

Misija pokazuje čime se poduzeće bavi te također otkriva svrhu i vrstu poduzeća. Kad poduzeće počne sa radom, postavljanje njegove misije obično bude jednostavno. No zato kako vrijeme prolazi i poduzeće prolazi kroz određene promjene, dolazi i do preispitivanja je li misija ostala ista ili se promijenila zbog novih uvjeta. Menadžment misiju preispituje putem nekih fundamentalnih pitanja kao što su: tko su naši kupci, koje su naše mogućnosti, kojim se poslom bavimo itd. Iako se na prvi pogled ova pitanja čine vrlo jednostavnima, ona zapravo predstavljaju najzahtjevnija pitanja na koja menadžment mora dati odgovore ako želi da poduzeće bude uspješno (Buble, 2006).

Prije negoli se razvije strategija inicijalno je da se definira misija. U javnim se institucijama i poduzećima ne može previše utjecati jer su obično unaprijed determinirane, dok je u privatnim poduzećima karakteristična sloboda izbora. Iako je dobro imati snažnu vjeru i posvetu prema ostvarivanju postavljene misije, treba znati granice, jer može doći do negativnih posljedica. Zbog sve veće dinamičnosti u modernom poslovnom svijetu, promjene su neophodne i zato treba prepoznati kad je promjena misije neophodna kako ne bi došlo do kočenja razvoja poduzeća zbog emocionalne vezanosti uz originalnu misiju (Buble, 2006).

2.3.3. Ciljevi poduzeća

Prethodno je definirano kako poduzeće obavezno treba imati svoju viziju i misiju, no jednako je važno da poduzeće jasno definira i svoje ciljeve, kako bi znali da li se ostvaraju i u kojoj mjeri, te kako ih ostvariti u slučaju da se ne ostvaruju (Buble, 2006).

Kad se priča o ciljevima poduzeća, postoji više različitih definicija, no ona koja se obično sagledava kao najvažnija razlikuju se tri vrste ciljeva. Prva vrsta ili pojam je namjera. Ona ne označava ništa više nego otvoreni pojam koji pokazuje razloge zbog kojih poduzeće postoji i koja mu je zadaća. Usmjerenje definira smjer u kojem se ide da bi se ostvario cilj, odnosno pravac akcije kao određena vrsta putokaza. Zadnji je pojam rezultat. Rezultat definira što se želi postići, tj. koji rezultat želimo postići. Vrlo je zatvoren, pa se stoga racionalno određuju resursi te tako lako određuju ukupni zadaci poduzeća. (Buble, 2006).

Dakle, ciljevi predstavljaju konačne rezultate planiranih aktivnosti na način da prikazuju ono što poduzeće želi ostvariti, koliko i kada. Upravo zato je bitno da ciljevi mogu biti kvantificirani kako bi ih se moglo realno mjeriti i procijeniti. Tako će poduzeće moći ostvariti svoje ciljeve i svoju misiju. Dakle, definiranje vizije, misije i ciljeva je temeljna obveza za menadžment koji želi uspješno upravljati poduzećem. Navedeno ostvaruje traženjem strateških solucija, metoda, načina i resursa postizanje toga (Buble, 2006).

2.4. Tipovi planiranja

Kad se priča o planiranju može se primijeniti više raznovrsnih vrsta planiranja koji se primjenjuju u teoriji i praksi zbog toga što svako individualno poduzeće ima drugačiji način rada i odgovaraju im različiti tipovi planiranja kako bi ostvarili svoje ciljeve. No kad se radi o najpopularnijim tipovima, postoje tri tipa koji se najčešće koriste u poduzećima, a to su:

1. jednokratni planovi,
2. trajni planovi i
3. kontingencijski planovi (Buble, 2006).

2.4.1. Jednokratni planovi

Jednokratni planovi predstavljaju tip planiranja koji se odnosi na izvođenje jednokratnih ciljeva koji se vjerojatno neće opet dogoditi u budućnosti. Postavljaju se u situaciji kad se poduzeće susretne sa specifičnim situacijama koje zahtijevaju postavljanje plana koji nisu imali prije i moraju ga pripremiti. Dva su tipa tih planova, a radi se o:

1. programima i
2. projektima (Buble, 2006).

Projekti se odnose na provođenje jednokratnih ciljeva koji po svojoj veličini čine neki veliki pothvat. Mogu zahtijevati više godina kako bi se proveli i ostvarili te su često kombinirani s više projekata zbog svoje kompleksnosti i veličine. Često ih se može vidjeti u primjeru otvaranja novih tvornica, uvođenja novog aspekta proizvodnje i drugih sličnih pothvata takve magnitude. Moraju biti kompletno izrađeni za tu jednu upotrebu zbog toga što najvjerojatnije nikad prije nije napravljen takav tip plana, niti će opet biti upotrijebljen u budućnosti zbog svoje veličine i specifičnosti. Programi predstavljaju skupinu projekata, povezanu sadržajno, kao i ciljno. (Buble, 2006).

2.4.2. Trajni planovi

Trajni planovi predstavljaju planove koji se odnose na tekuće poslovanje poduzeća. Koriste se kako bi osigurali sve podatke i pripremu za provođenje zadataka koji se redovno ponavljaju tijekom određenog razdoblja. Na taj se način postiže rutina koja omogućava znatno lakše vođenje posla, te obavljanje zadatka i ostvarivanje ciljeva koji su pred poduzećem. Postoje tri tipa trajnih planova, a to su politike, pravila i procedure (Buble, 2006).

Politike predstavljaju osnovu po kojoj se poduzeće mjeri kako bi pravilno odlučilo o važnim pitanjima. Politike poduzeća precizno pokazuju odrednice kulture poduzeća, kao što su načela po kojima se vode, na temelju kojih kriterija donose odluke, itd. Zbog toga se definiraju na svim odjelima poduzeća i olakšavaju odgovaranje na pitanja koja se konstanto ponavljaju, tako da ih se unaprijed odredi. Zatim se može govoriti o pravilima, koja su direktni specifični zahtjevi koji donose limite tako da ne dopuštaju slobodu odlučivanja. Pravila se donose kako ne bi svi imali slobodu odlučivanja, jer bi u tom slučaju bilo nemoguće izvršavati kontrolu i koordinaciju posla, te se tako održava određena hijerarhija i organizacija. Procedure su instrument menadžmenta koji pomoću detaljnih kronoloških sekvenci opisuje najbolji i najkvalitetniji način izvršavanja poslova koji su repetitivni, odnosno koji se često ponavljaju. Često ih možemo pomiješati sa politikama, ali je ključna razlika u tome što politike utvrđuju određenu stavku, a procedure detaljno utvrđuju kako će se realizirati ta stavka te su zbog toga temeljni dio svakog poduzeća (Buble, 2006).

2.4.3. Kontingencijski planovi

Kontingencijski planovi u zadnje vrijeme postaju sve popularniji zbog kompleksnosti i dinamike okoline te zato postaju sve značajniji. Oni predstavljaju odgovore kako odgovoriti na slučajeve uslijed pojave neočekivanih faktora u eksternoj okolini koji se ne mogu kontrolirati. To mogu biti situacije, kao što su recesija, inflacija, prirodne nepogode i druge prijetnje koje se mogu javiti. Iz tog se razloga napravi takozvani scenarij za najgori slučaj kako bi se znalo reagirati i minimizirati utjecaj faktora tih opasnosti na poduzeće. Provođi se kroz osnovni set akcija kao što su izrade temeljnih planova, specificiranje kontingencijskih faktora te provođenje temeljnih planova u slučaju ostvarenja opasnosti. Kvalitetni menadžeri moraju uvijek biti pripremljeni za nepredvidive situacije te su upravo zato ovakvi tipovi planiranja nužni za jedno snažno poduzeće (Buble, 2006).

2.5. Analiza okoline

Svako poduzeće koje egzistira i posluje nalazi se u određenoj okolini, koja se sastoji od niza brojnih faktora koji bitno utječu na poslovanje poduzeća. Ako poduzeće želi biti uspješno krucijalno je da zna identificirati te faktore i kako reagirati ili postupiti sa bilo kojom situacijom koja im okolina pruža. Zato je nužno napraviti analizu okoline kojom se utvrđuju interni i eksterni faktori koji su ključni u sadašnjem i budućem razvoju poduzeća. Navedeno se izvršava preko tri tipa analiza:

1. analiza opće ili socijalne okoline,
2. analiza poslovne okoline ili okoline zadatka i
3. analiza interne okoline ili interna analiza.

U slučaju da se te analize uspješno provedu, biti će moguće efikasno odabirati strategije za djelovanje u našoj okolini i tako osigurati kvalitetno poslovanje. U nastavku će se detaljno obraditi individualno svaku od tri vrste analize okoline te tako dati uvid u važnost i specifičnosti svake analize (Buble, 2006).

2.5.1. Analiza opće ili socijalne okoline

Prva po redu je analiza opće ili socijalne okoline. Ova je analiza specifična po tome što se obično provodi pomoću PEST analize na način da se utvrde prijetnje i prilike iz četiri vrste okoline koje se mogu naći u samom imenu analize: (P) političko-pravna, (E) ekonomska, (S) socijalno-kulturna i (T) tehnološka okolina. U svakoj od tih okolina poduzeće može naći više prijetnji i prilika te trebaju detaljno proučiti svaku jer sve do jedne sadrže faktore bitne za poslovanje poduzeća (Buble, 2006).

Pod prilikama se podrazumijevaju vanjski faktori, koji poduzeću mogu pružiti prilike ili pogodnosti, da bi lakše ostvarilo svoje ciljeve. No, kako to obično biva u poslovnom svijetu, količina prilika će biti znatno manja nego količina prijetnji te čak prilike koje postoje danas jako često znaju već sljedeći dan postati prijetnje, zbog čega menadžeri moraju biti konstanto na oprezu. S te druge strane prijetnje predstavljaju također vanjske faktore, ali koji će potencijalno spriječiti poduzeće da ostvari svoje ciljeve, spriječiti njegov razvoj ili čak u najgorem slučaju dovesti u pitanje opstanak poduzeća. Upravo se sve te prilike i prijetnje koje se identificiraju stavljaju u tablicu te ocjenjuju na temelju svog utjecaja. Iz tog se postupka dobivaju rezultati koji upućuju na to iz kojih okolina dolaze prijetnje i gdje će se postupati s oprezom te iz kojih okolina dolaze prilike i gdje će se tražiti mogućnosti za unaprjeđivanje

poslovanja. Upravo je ovaj tip analize jako bitan za planiranje rada medijskog projekta, pogotovo zbog aspekta tehnološke okoline koji je ključan za rad portala koji je ovisan o tehnološkim promjenama. Detaljnije o tome će se pisati u *Case Study* dijelu završnoga rada (Buble, 2006).

2.5.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Sljedeća je po redu analiza poslovne okoline ili okoline zadatka. Cilj je ove analize, u suštini, da se spoznaju svi zahtjevi koji pred poduzeće predstavljaju različiti segmenti eksterne okoline te kako na adekvatan način udovoljiti tim zahtjevima. A provodimo je na više načina od kojih su najpoznatije:

1. *stakeholder* analiza i
2. analiza konkurentske okoline (Buble, 2006).

Stakeholder analiza veže se uz činjenicu da svako poduzeće ima veliki broj tzv. *stakeholdera* koji mogu biti interni ili eksterni, svaki sa svojim specifičnim zahtjevima i očekivanjima. Svi oni imaju svoje poglede na poduzeće i mišljenje kakvim oni vide poduzeće, što često zna biti konfliktno. Interni *stakeholderi* su u biti sami zaposlenici poduzeća, koji kao grupa stvaraju internu kulturu poduzeća iz skupa njihovih vrijednosti i vjerovanja te tako predstavljaju moćan utjecaj pri formiranju strategije poduzeća. S druge strane, eksterni se *stakeholderi* vide u obliku dobavljača, dioničara, kupaca itd. Njima je najviše bitno da poduzeće ispuni svoje obveze prema njima i zaštiti njihove interese te zato neposredno ili direktno pokušavaju utjecati na formuliranje strategije poduzeća. Također, kako bi analiza poslovne okoline bila potpuna, osim očekivanja, mora obratiti i pozornost na stratešku važnost tih samih očekivanja kako bi se mogla spoznati sposobnost utjecaja tih *stakeholdera* na strategiju poduzeća. To je ključan korak u održavanju ravnoteže interesa između poduzeća i *stakeholdera* koja dovodi do uspješnog poslovanja (Buble, 2006).

Kao drugu vrstu analize navodi se analiza konkurentske okoline, čija je zadaća da utvrdi sposobnost poduzeća da ostvaruje rast profitabilnosti na tržištu na kojem djeluje. Upravo je definirano kako ta profitabilnost ovisi o dvije ključne varijable, u vidu strukture industrije u kojem se poduzeće nalazi i pozicije poduzeća unutar te industrije. Pomoću analize te dvije varijable dolazi se do situacije da se javljaju klasičnih pet konkurentskih snaga koje je definirao Porter na način da se procijeni strateški utjecaj svake od analiziranih pet konkurentskih snaga te se na temelju toga izabere adekvatna strategija. Upravo je to u suštini cilj analize konkurentske okoline (Buble, 2006).

2.5.3. Analiza interne okoline

Kao zadnju, te možda najkompleksniju i najviše bitnu, valja spomenuti analizu interne okoline. Ona predstavlja specifični oblik provjere interne okoline poduzeća, pomoću koje se provjerava može li se povećati efikasnost proizvodnje, proizvodi li se pravi proizvod, kako se može poboljšati da ostvari svoje ciljeve itd. Sva ta pitanja vezana su uz samu sposobnost i kompetenciju poduzeća. Upućuje se na to da upravo ta sposobnost ovisi o tri faktora: raspoloživosti resursa, kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti i ravnoteži resursa, aktivnostima i poslovnim jedinicama u poduzeću. Da bi se utvrdila ta tri faktora razvijen je niz metoda:

1. analiza resursa,
2. analiza kompetencija,
3. analiza lanca vrijednosti i
4. analiza performansi poduzeća (Buble, 2006).

Prva je metoda po redu analiza resursa. Samo ime ove metode već daje indiciju na njenu svrhu. Svako poduzeće raspolaže nekim resursima kako bi moglo izvršavati svoje zadatke. Svrha analize je da se utvrdi sama baza tih resursa, a onda i kako su ti resursi raspoređeni po aktivnostima unutar poduzeća. Na taj se način dolazi do procjene sposobnosti da se odupre bilo kakvoj vrsti eksterne prijetnje. Poduzeće može na kraju imati niz sposobnosti, ali kako bi bio osiguran dugoročni uspjeh poduzeća moraju se identificirati konkurentske prednosti tj. preciznije rečeno osebujne sposobnosti ili temeljne kompetencije (Buble, 2006).

Sljedeća metoda je analiza kompetencija. Isto kao i kod analize resursa, samo ime analize već pokazuje svrhu ove metode. Kompetencije poduzeća predstavljaju konkurentsku prednost poduzeća, odnosno obilježja koja poduzeće čine unikatnim i kojima se ona ističu. Tako postoje četiri vrste kompetencija, od kojih su prve standardne kompetencije koje su nužne za poduzeće i predstavljaju one temeljne kompetencije koje osiguravaju da poduzeće obavlja zadaću za koju je osnovano. Zatim slijede ključne kompetencije koje pružaju poduzeću neku izrazitu prednost time što pružaju zadovoljstvo svojim kupcima na jedan kratki period. Onda slijede potencijalne kompetencije koje predstavljaju neka obilježja koja poduzeće trenutno ima kao npr. napredna tehnologija, ali još nije razvilo mehanizme da poveže te sposobnosti s drugim sposobnostima. Na kraju se spominju temeljne kompetencije koje su najviše bitne za poduzeće. Predstavljaju kombinaciju različitih tehnologija i proizvodnih vještina pomoću

kojih poduzeće razvija veliki broj proizvoda. Jako su važne jer su kupcima prepoznatljive zbog svoje jedinstvenosti te tako stvaraju prednost u odnosu na konkurenciju jer se ne mogu imitirati i limitiraju otvaranje na drugim tržištima. S vremenom se one mogu mijenjati pa čak i postati standardne, što znači da menadžment mora znati kako upravljati njima kako bi ih se stalno unaprjeđivalo i razvijalo (Buble, 2006).

Treća metoda je analiza lanca vrijednosti. Ta se metoda koristi pod namjerom da se dokaže kako je neophodno da se sve aktivnosti u poduzeću ispituju odvojeno kako bi znali izvući konkurentske prednosti. Tako se dijele na dvije osnovne vrste u obliku primarnih aktivnosti, koje se odnose na sve aktivnosti u proizvodnji kao što su npr. skladištenje, rad na stroju, pakiranje i druge slične stavke te aktivnosti potpore koje uključuju infrastrukturu poduzeća, menadžment ljudskih resursa, razvoj tehnologije i nabavljanje. Najveća korisnost korištenja lanca vrijednosti je u tome što se spoznaju aktivnosti koje utječu na kvalitetu i imidž poduzeća te tako omogućuju primjene strategija niskih troškova ili diferencijacije (Buble, 2006).

Zadnja metoda je analiza performansi poduzeća. Njena svrha vrlo je jednostavna, u kontekstu toga da služi kako bi se procijenile performanse poduzeća te kako bi se procijenilo mogu li se zadovoljiti očekivanja koja su postavljena pred poduzeće. Za to može dobro poslužiti termin *benchmarking* koji pomaže u stjecanju konkurentske prednosti na način da se promatra i uči od najboljih u grani poduzeća kako bi usavršili poslovanje. Tako se dođe do spoznaje gdje se nalazi poduzeće, zašto je konkurencija bolja i kako se može postati bolji od njih (Buble, 2006).

2.6. Odnos između medija i menadžmenta

Poslovanje na globalnom tržištu karakterizira se kroz turbulentnost, neizvjesnost, konkurenciju i potrebu za fleksibilnošću. Okruženje je postalo toliko promjenjivo i dinamično da predstavlja osnovni izazov za globalno poslovanje u 21. stoljeću. Menadžeri se moraju prilagoditi novim uvjetima poslovanja, što zahtijeva njihovu svjesnost o postojanju čitavog spektra različitih kulturnih vrijednosti. Upravo će zato uspjeh svakog menadžera u globalnom poslovanju ovisiti o njegovoj sposobnosti za prilagodbom otvorenosti različitih stavova različitih kulturnih partnera. Kao najveća se pratnja globalizaciji predstavlja upravo razvoj medija, koji je i uvelike u svezi s menadžmentom te tako doveo to dvoje do nove strukture koja će biti detaljnije opisana u nastavku ovog poglavlja (Bedeković i Golub, 2011).

2.6.1. Utjecaj globalizacije na poslovanje

Sve masovniji proces globalizacije doveo je do totalne rekonstrukcije organizacijske strukture masovnih medija, no isto tako i nove pozicije za menadžment koji je ispred sebe dobio veliki broj novih izazova u vidu izgradnje profesionalnih, odgovornih i ekonomski stabilnih masmedija. Razvoj je medija sa sobom također donio i veliki utjecaj na ukupne socijalne odnose u društvu, čija struktura znatno utječe na razvoj nove kulture i novog menadžmenta (Sokolović i Sandrač, 2013).

Nitko nije mogao predvidjeti takav nagli razvoj IT-a, interneta i interaktivnih novih medija koji su izvršili snažan utjecaj na promjene u kulturi i ekonomiji. Promijenili su se načini poslovanja te su nastale brojne nove korporacije. Multinacionalne i transnacionalne kompanije su došle u prvi plan sa posjedom ekonomske, političke, pravne, i razvojne moći. Zato su putem svojih aktivnosti u zemljama u razvoju preuzeli kontrolu nad kulturom i medijima u cilju denacionalizacije. No, globalizacija nije imala utjecaj samo na zemlje u razvoju, već je zahvatila i države bivše Jugoslavije (Sokolović i Sandrač, 2013).

2.6.2. Razvoj elektroničkih medija

Elektronski mediji i informatičke tehnologije bitno su napredovali zbog razvoja masovnih medija, čiji je osnovni zadatak masovna komunikacija te prijenos i emitiranje zabave i vijesti masovnoj publici. Nekadašnji tiskovni mediji, koji su bili glavni izvor informacija za masovni dio populacije, pali su u drugi plan, dok su mediji stvarali sve veći profit. Kako bi taj profit bio što veći, došlo je do pojave novih menadžera u medijima, čiju su ulogu zbog funkcionalnosti danas preuzeli urednici. Njihova je zadaća da istraže stanje kulturnih potreba, potrebu za zabavom i informacijama široke publike evidencijom i animacijom (Sokolović i Sandrač, 2013).

Upravo je za upravljanje tim spektrom medija zadužen upravljački menadžment. Oni se bave prodajom masovne produkcije i informacija, bilo u štamparskim ili elektroničkim medijima. Dok to rade bore se za što bolji imidž medijske organizacije, koristeći se izradom strategija, istraživanjem medijskog okruženja i strateškim analizama. U tom su kontekstu strategije iznimno bitne zbog potrebe za brzim reagiranjem na promjene u medijskom okruženju. Upravo je zbog te modernizacije ključno permanentno uvođenje novih informatičkih tehnologija te maksimiziranje fleksibilnosti organizacijske strukture odnosno što veće korištenje ljudskih resursa (Sokolović i Sandrač, 2013).

Tek kad se postigne potpuno razumijevanje i integracija različitih dijelova medijske organizacije možemo ostvariti kohezivan poslovni inteligentni sustav. Kako počinje nova era medijskog menadžmenta fokus se prebacuje sa nalaženje odgovora na poslovne izazove, postavljanje pitanja koja će razbistriti pogled na budućnost putem korištenja novih tehnologija i alata poslovne inteligencije. Na taj će način medijske kuće postići svoj osnovni uspjeh, a to je podizanje kvalitete i konkurentnosti (Sokolović i Sandrač, 2013).

2.6.3. Važnost i uloga marketinga

Očigledno je kako u svom tom neredu globalizacije i tehnološkog napretka treba postojati način na koji će sve to biti prezentirano populaciji odnosno potencijalnim korisnicima. U toj situaciji uskače marketing kao djelotvorni alat na kojem počiva ovaj medijski zasnovani kapitalizam. Marketing ima zadatak da stvori jednu realnu iluziju brendova djelovanjem preko medija masovne komunikacije stvarajući proizvod koji promoviraju atraktivnim za potrošače (Sokolović i Sandrač, 2013).

Ključnu ulogu igraju oglašavanje i reklamiranje kao osnovni alati marketinga koji obično okupljaju najveću pažnju potrošača te tako osiguravaju najveću dobit za prodaju oglašavačkog prostora i vremena. Upravo se za to brinu medijski menadžeri. Tako bi trebali profesionalnim pristupom imati snažan utjecaj na socio-ekonomsku dimenziju države i pomagati u promociji i animaciji mladih u vidu nove medijske kulture i novih tehnologija te educiranjem o širokim primjenama informatičkog i komunikacijskog znanja (Sokolović i Sandrač, 2013).

3. MENADŽERSKO PLANIRANJE U OBRTU VH CONSULTING

3.1. Opći podaci o obrtu

VH Consulting je obrt za poslovno savjetovanje i informatiku koji se nalazi u Sesvetama, na adresi Jakova Gotovca 20. Obrt je osnovao vlasnik Hrvoje Volarević, koji je ujedno i zajedno s Vjekoslavom Starjačkim pokrenuo medijski projekt nazvan „Basketball Network“ iza kojeg stoji VH Consulting.

„Basketball Network“ osnovan je 1. lipnja, 2013. godine kao stranica na internetskoj platformi *Facebook* isključivo iz simpatije prema košarci te entuzijazma za prenošenjem svojih mišljenja i viđenja bez nekih ozbiljnih namjera. No, kako je stranica počela dobivati na popularnosti i svakodnevno rasti u broju pratitelja, primijećena je prilika da se stranica pretvori u nešto više.

Danas „Basketball Network“ predstavlja perspektivni medijski projekt kao jedan od vodećih samostalnih košarkaških medija i izvora vijesti sa preko milijun pratitelja putem raznih kanala društvenih medija. Broji ukupno pet radnika, među kojima su dva osnivača koji su fokusirani na razvoj projekta, no svejedno i dalje pišu članke, jedan stalni zaposlenik sa statusom *chief editora* koji brine o dnevnom radu svih platformi, lektorira sve članke, te ih izbacuje i još dva autora koji su zaduženi isključivo za pisanje članaka.

Temelj medijskog projekta nalazi se na *web* stranici (<https://www.basketballnetwork.net/>), koja sadrži sve objavljene članke i tako služi kao platforma do koje svaki link dovodi. No veoma mali postotak pratitelja do *web* stranice dođe direktno jer se glavni izvor čitatelja na stranici nađe putem službene *Facebook* stranice „Basketball Network-a“ koja predstavlja najveću snagu zbog svoje popularnosti. Zbog brojke od preko milijun pratitelja, tj. točnije 1 114 720 u ovom trenutku, svakodnevno sadržaj koji se podijeli na njihovoj *Facebook* stranici vidi velika količina ljudi i tako putem poveznica koje vode na *web* stranicu portala stvara najveći promet i broj tzv. *link klikova* koji je krucijalan u radu ovog projekta. Također su aktivni na još jednoj od popularnijih *Social Media* stranica *Instagramu*, gdje svakodnevno objavljuju više fotografija i videozapisa te *storye* koji vode na članke na *web-u* za svojih 41,7 tisuća pratitelja, a imaju i *YouTube* kanal koji trenutno nije previše aktivan, ali je u planu za razvoj u bližoj budućnosti.

Poslovanje projekta ovisi o broju ljudi koji čitaju članke ili ako ćemo biti specifični broju ljudi koji klikne na link od članka i tako daje prethodni spomenuti *link klik*. Osnovni sustav zarade dolazi od broja tih *klikova*, na način da što je veći broj *klikova*, to je veća zarada na tom članku. Tako sve poveznice koje se podijele na službenoj *Facebook* stranici „Basketball Network-a“ *Facebook* i *monetizira* te svaki ulazak koji dođe sa poveznica podijeljenih na njihovoj platformi donosi određenu količinu novca.

Također je od nedavno sklopljeno i partnerstvo sa *Google* oglasima odnosno tzv. *Google Ads* preko kojih se zarađuje određena svota novca na način da se u svakom članku mogu naći par njihovih oglasa kako stoje uz tekst. Iako zasad izvor zarade dolazi samo preko ta dva izvora, nude se brojne mogućnosti i platforme s ponudom usluge *monetizacije* članaka te se radi na dnevnoj bazi da se sklopi što više partnerstva kako bi se moglo imati što više izvora prihoda.

Sadržaj koji se dnevno objavljuje na stranicama „Basketball Network-a“ vezan je općenito za košarku u svijetu, ali u najvećoj mjeri za američku NBA ligu, što je i daleko najpopularnija liga među pratiteljima. Ista je najviše spomenuta i iz razloga što preko 75% pratitelja dolazi iz Amerike te se oslanjaju na „Basketball Network“ da ih svaki dan obavijesti s novim novostima ili zabavi člancima o klasičnim temama. Upravo je zbog toga ovaj projekt unikatan. Sve članke pišu vrlo stručno i temeljito na engleskom jeziku pet Hrvata. Baš zato „Basketball Network“ ima neki poseban čar koji su brojni pratitelji osjetili i napravili ovaj projekt potencijalnim velikim poslovnim pothvatom.

3.2. Općenito planiranje i strategija u „Basketball Network-u“

U prvom dijelu ovoga rada detaljno smo opisali opće značenje planiranja i strategije u menadžmentu, a u ovome će se dijelu ta teorija prenijeti na rad medijskog projekta „Basketball Network“ te će se zaključiti koje su od navedenih značajki izražene u tom primjeru, a koje ne.

3.2.1. Planiranje u „Basketball Network-u“

Ranije se ustanovilo da planiranje kao prva funkcija menadžmenta predstavlja jednu nužnost i preduvjet za uspješni rad što je potvrđeno na primjeru medijskog projekta. Planiranje navodi poduzeće na smjer akcija koji odgovara njegovom zadatku, pa je sukladno tome za „Basketball Network“ nužno da se pravilno provede proces planiranja kako bi dnevno mogao izvršavati svoj osnovni cilj izbacivanja brojnih novosti i članaka.

Također je istaknuto kako je planiranje nužno iz dva osnovna razloga u vidu ograničenosti resursa i neizvjesnosti okoline. Oba se razloga uvelike odnose na rad medijskog projekta. Kao i svi projekti, „Basketball Network“ ne samo da nema neograničenu količinu resursa, već bi se moglo reći da ima i manjak istog. U cjelokupnom projektu zadatke izvršava skupina od pet člana, a svaki od njih obavlja svoj posao individualno koristeći se svojom osobnom tehnologijom. Iako to nije posao koji zahtijeva veliku količinu resursa, ipak je potrebno imati osnovnu tehnološku opremu kako bi svaka osoba mogla izvršiti svoje zadatke i u konačnici pridonijeti svoj dio u svakodnevni rad „Basketball Network-a“. Zasižno bi imalo pozitivni učinak u povećanju efektivnosti i kvalitete sadržaja koji se izbacuje kada bi obrt osiguravao opremu i mjesta za rad, no zasad to nije nužna stavka jer projekt bez problema funkcionira zbog predanosti i kvalitete svakog od autora koji rade na istom, iako je navedeno sigurno mogućnost koja se razmatra za budućnost u slučaju daljnjeg rasta. Isto je tako neizvjesnost okoline jako veliki problem za sva poduzeća, a posebno ga možemo vidjeti u primjeru ovog medijskog projekta. „Basketball Network“ koji je osnovan kao projekt i funkcionira na temelju nove i razvijene tehnologije ovisi uvelike o njoj, a zbog njene sve veće dinamičnosti i neizvjesnosti dolazi do stalnih promjena na koje se moraju adaptirati te nekad znaju imati pozitivne, a nekad i negativne učinke. Baš zbog nemogućnosti upravljanja tim promjenama to predstavlja uvijek potencijalnu prijetnju za medijski projekt, no tome će se detaljnija pažnja posvetiti u analizama okoline u nastavku rada.

3.2.2. Strategija „Basketball Network-a“

Kao i planiranje, strategija je također ranije detaljno definirana te je objašnjeno koliko je ista nužna za uspješni rad poduzeća. Isto kao što mora provoditi planiranje, „Basketball Network“ mora imati odgovarajuću strategiju kako bi znali koji su ciljevi projekta, kako ih ostvariti te koji će resursi biti potrebni za to ostvarenje.

Kad sagledamo sve komponente strategije, možemo vidjeti kako se ovaj medijski projekt sagledava kroz njih. Djelokrug „Basketball Network-a“ se u suštini odnosi na digitalno prenošenje novosti i članaka te se u tom aspektu čini kako ima uži djelokrug. No, kako se razvija tehnologija, tako se razvija i projekt te širi svoj djelokrug i područje u kojem djeluje širenjem sa čistog prenosioca novosti na sponzorstva, partnerstva, proizvodnje i prodaje u smislu „web-shopa“ i mnogih drugih mogućnosti koji nudi današnji svijet. Što se tiče razmjesta resursa, tu nema previše posla zbog manjka resursa te je samo bitno da ti resursi koji su na raspolaganju budu pravilno alocirani i fokusirani na najhitnija područja. Nakon toga imamo specifične kompetencije koje možda i predstavljaju najveću snagu „Basketball Network-a“. Pošto je to projekt koji nije podržan od strane nekog velikog poduzeća, već manjeg obrta koji je to podigao iz ničega i čiste simpatije prema tome, nema resurse i mogućnosti kao neki drugi projekti, no zato ima tu neku posebnu čar, koja se osjeti kroz rad svih autora, koji to rade više iz želje nego obveze. Upravo taj entuzijazam i ljubav prema onome o čemu pišu čine te članke drukčijima i zanimljivijima za čitače što predstavlja njihovu osnovnu konkurentsku prednost i održava ih popularnima među širom publikom. Za kraj valja spomenuti i sinergiju koja pokazuje funkcioniraju li sve te komponente međusobno te kakve nam rezultate one daju. Kad sagledamo rad „Basketball Network-a“ kroz komponente strategije možemo vidjeti zadovoljavajuće rezultate, no isto tako i ogromnu količinu prostora za napredak i dizanje projekta na jedan viši i ozbiljniji nivo. Rad i kvaliteta osoba koje sudjeluju u projektu nisu upitni, no ako se nastavi s takvim radom i daljnjim rastom interesa pratitelja „Basketball Network-a“ može se očekivati i veće ulaganje u projekt, što bi rezultiralo većim resursima na raspolaganju i još većom količinom sadržaja što bi ujedno označavalo i porast profitabilnosti.

3.3. Organizacijsko usmjerenje „Basketball Network-a“

Temelj svakog poduzeća predstavljaju tri osnovne točke u smislu misije, vizije i ciljeva koje je to poduzeće postavilo pred sebe. U teorijskom djelu rada je detaljno obrađeno što svaka od tih stavki predstavlja i za što služi, a u ovome će se dijelu rada prikazati koja su polazišta obrta VH Consulting i njihovog medijskog projekta „Basketball Network“ sa opisom svake od te tri komponente na njihovom primjeru.

3.3.1. Misija „Basketball Network-a“

Osnovna je misija ovog sportskog portala da svojim pratiteljima svakodnevno pruži dozu aktualnih novosti iz košarkaškog svijeta preko raznih članaka o klasičnim ili suvremenim temama te brojnu kolekciju fotografija i videozapisa na raznim *web* platformama. Na taj način konstantno dokazuju svoju aktivnost i zadržavaju interes svojih stalnih pratitelja te dobivaju nove kroz daljnji tok vremena.

Sami razlog nastanka projekta proizašao je iz interesa i ljubavi prema košarci koja je prešla u motivaciju za gradnjom nečega putem čega će osnivači moći prenositi na svoj način ono što ionako svakodnevno prate i vole putem svog projekta. Osnovni je smisao u počecima bio da se u obrtu radi ono što ljudi žele raditi i tako na kvalitetan način izdaju proizvod koji će korisnici prepoznati i cijeniti. Ključ uspjeha projekta je u tome, što i nakon velikog uzrasta i rasta broja pratitelja, misija ostala ista, a to je da se objavljuje ono što autori žele objaviti i što čitatelji žele pročitati te se na taj način zadovolje interesi obje strane. Iako je nekad potrebno mijenjati svoju misiju kako se stanje mijenja, u ovom slučaju ne bi trebalo doći toga, već bi se na postojećoj misiji moglo nadograđivati i tako zadržati onaj temelj zbog kojeg je došlo do uspjeha i daljnjim nadogradnjama kontinuirano poboljšavati i postizati još veći uspjeh.

Upravo zbog jasno postavljene misije svi autori znaju točno koji im je posao i čemu težiti te zbog toga projekt ide u pravom smjeru i razvija se na način na koji je vodstvo to zamislilo umjesto da se razvija slučajno svojim tokom. Iako je ostvarenje što veće svote novca uvijek važna komponenta u misiji većine poduzeća, taj osnovni razlog nastanka u ovom slučaju pada u drugi plan jer svota novca koja se zaradi od monetizacije, oglasa i drugih stavki nije dovoljno velika da bude primarni izvor zarade. Da bi postao projekt takve veličine i moći da može predstavljati osnovni izvor zarade i stalni posao za autore, zahtijeva određene dodatke i promjene o kojima će se pisati u viziji ovog medijskog projekta.

3.3.2. Vizija „Basketball Network-a“

Kao što je definirano u teorijskom dijelu rada, vizija predstavlja jednu sliku idealne i realne budućnosti za poduzeće kojoj će svi zaposlenici težiti. Jednako tako „Basketball Network“ ima svoju jasnu viziju onoga što žele postići u budućnosti i načine na koji to žele ostvariti.

Trenutno „Basketball Network“ svoje sadržaje objavljuje na više platformi putem cijelog *web-a*, no s obzirom na to koje se sve mogućnosti pružaju u novom svijetu tehnoloških fenomena, uvijek ima mjesta za proširenje i napredak. Kao što smo ranije rekli temelj medijskog projekta nalazi se na vlastitoj *web* stranici te se promovira putem *Facebooka*, *Instagrama* i *Youtubea*. Upravo najveća količina čitača dolazi preko poveznica koje se izbacuju na tim mrežama i zato predstavljaju jednu vrstu oslonca o kojem trenutno „Basketball Network“ ovisi.

Upravo je zato glavna vizija ovog projekta da u ranoj budućnosti uspije napraviti vlastitu podlogu s koje će svi pratitelji moći izravno dolaziti na sadržaje koje izbacuje projekt umjesto da budu preusmjerivani s drugih stranica. Tako projekt više ne bi ovisio o drugima i bio pod utjecajem njihovih promjena već bi bio potpuno samostalan te potpuno samostalno gradio i uzimao svoj profit. Vizija se toga nazire u izgradnji vlastite aplikacije koju bi svi vjerni pratitelji skinuli i tako na svojim pametnim uređajima mogli dnevno dobivati izravno sve sadržaje koji se izbacuju i na taj način stvorili jedan temeljac čitatelja na dnevnoj bazi koji čitaju njihove članke bez ikakve ovisnosti o drugim stranicama.

Kad bi se to postiglo, stvorila bi se jedna sigurnost rada zbog ovisnosti o sebi samima koja bi potakla vodstvo na podizanje rada projekta na jedan viši nivo, mogućim stalnim zaposlenjem za sve autore te nalaženjem stalne lokacije za rad svih autora u radu projekta koja bi im pružila sve potrebne resurse za obavljanje svakodnevnih zadataka i tako osigurala još kvalitetniju dozu sadržaja za sve pratitelje „Basketball Network-a“. S obzirom na to da svi autori i osnivači projekta rade na njemu ponajviše zbog interesa o temama koje pišu i ljubavi prema tome, stvaranje nečega što bi se moglo nazvati hobbijem u posao bi moglo imati vrlo pozitivan efekt na moral svih sudionika projekta te bi tako definitivno moglo osigurati jednu novu dimenziju i kvalitetu rada, što bi bilo idealno za pratitelje „Basketball Network-a“ i same autore. To u suštini predstavlja idealnu viziju „Basketball Network-a“ u budućnosti kojoj apsolutno i vodstvo i svi autori u radu projekta teže.

3.3.3. Ciljevi „Basketball Network-a“

Ciljevi su jednako važni kao misija i vizija poduzeća te im zato treba posvetiti jednako pažnje. Kao što je definirano u teorijskom dijelu oni pokazuju što se želi ostvariti, kada i koliko toga te ih se tako može procijeniti i vidjeti jesu li ostvareni i u kojoj mjeri.

Kad pričamo o ciljevima „Basketball Network-a“, kao osnovni se cilj navodi to da se svaki dan objavljuje sadržaj u vidu članka, fotografija, videozapisa i drugih stavki koje pratitelji stranice očekuju. To je i sama smisao postojanja ovog projekta. To će se ostvariti na način da svi radnici međusobnim dogovorom razvrstaju zadatke jedni među drugima i obave svoj dio posla te se tako pokrije doza vijesti za taj dan. Takvim će se pravcem akcija ostvariti osnovni cilj „Basketball Network-a“. Ako na kraju dana nijedna aktualna tema nije prošla neopaženo, bude napravljen i objavljen članak o tome te se uz to napravi pokoji članak o tzv. *retro* temama, onda možemo reći kako je osnovni cilj svakog dana postignut.

Kada bi se razmatrali neki veći ili dugoročniji ciljevi, moglo bi se navesti izgradnja vlastite aplikacije koja je spomenuta u viziji poduzeća, ponovno pokretanje „web-shopa“, nalaženje novih i primamljivih ikona za članke kako bi se privuklo više ljudi da uđe u članak te možda čak i pokušaj ponovnog uspostavljanja video-ikona koje su jedno vrijeme postojale na *Facebook* stranici i masovno podigle broj *klikova* po člancima, no to više ovisi o *Facebooku* nego o samom projektu te će se s toga o tome detaljnije govoriti u analizama okoline.

3.4. Tipovi planiranja u „Basketball Network-u“

U teorijskom dijelu rada definirano je kako tipovi planiranja mogu biti raznovrsni s obzirom na svako individualno poduzeće i njihov način rada, pa se tako nabrajaju tri najpoznatije vrste u vidu jednokratnih, trajnih i kontingencijskih planova. Svaki se od ta tri tipa planiranja može uočiti i u radu „Basketball Network-a“ te će ih se u ovom poglavlju prikazati.

3.4.1. Jednokratni planovi u „Basketball Network-u“

Kada se govori o jednokratnim planovima, misli se na one planove koji se izvode samo jednom zbog svoje specifičnosti te mogu biti veliki, odnosno programi ili mali, odnosno projekti. Program kojim se već neko vrijeme bavi „Basketball Network“ je izgradnja vlastite aplikacije koja bi odvela projekt na jedan novi nivo i tako ih osamostalila kao pravi sportski portal koji ovisi samo o sebi. No to je jednostavnije rečeno nego urađeno te je stoga izgradnja te aplikacije proces koji traje već neko vrijeme i još će potrajati dok se ne finalizira kao kvalitetni produkt. Izgradnja aplikacije zahtijeva veliko tehnološko znanje i trud. Nakon što se proces finalizira nikad se više neće morati provesti te je zato čisti primjer tipa jednokratnog plana u vidu programa.

Što se tiče projekta „Basketball Network“ nema previše projekata, jer je na dnevnoj bazi posao obično isti u svezi sa sastavljanjem članaka koji više postane rutinski. Jedine iznimke mogu se javiti kod nekih posebnih događaja u košarkaškom svijetu koje zahtijevaju specifični i drugačiji način sastavljanja i prikazivanja u članku te zahtijeva kratku drugačiju pripremu s kojom se autor obično nije prije susreo i moguće neće opet.

3.4.2. Trajni planovi u „Basketball Network-u“

Trajni planovi su planovi koji se primjenjuju na dnevnoj razini zbog stvaranja rutine posla koji se obavlja svaki dan kako bi se lakše izvodio. Iz tog je razloga baš taj tip planiranja najviše primijećen u radu „Basketball Network-a“. Svakodnevno pisanje više članaka kroz vrijeme ne viđa neke velike promjene te zato vrlo brzo postane proces koji je rutina i zahtijeva određene politike, pravila i procedure kako bi se olakšao proces i osiguralo da članci ne gube na jedinstvenosti.

Politika „Basketball Network-a“ odnosi se na kulturu koja je uspostavljena unutar kruga u kojem rade svi autori koji su članovi ovog medijskog projekta. Glavni fokus uvijek je bio na opuštenosti i pisanju što zanimljivijih članaka, iznošenja svojih mišljenja bez ustručavanja uz naravno političku korektnost, ali opet uz neku dozu humora da čitači uvijek ostanu

zainteresirani. Nakon toga valja spomenuti pravila koja zapravo ne ovise o vodstvu već su rezultat prilagođavanja na uvjete zadržavanja *monetizacije*. Pod time se prvenstveno misli na kopiranje tuđih tekstova. Pri pisanju članaka ključno je da se ostane jedinstven bez kopiranja ili uzimanja tuđih tekstova diljem *web*-a te se, ukoliko se referira na nečiji tekst ili uzima određeni citat, mora pripisati zasluga kako ne bi slučajno došlo do legalnih problema. Također je bitno da se pri korištenju fotografija i videozapisa pobrine o mogućim problemima *copyright*-a, a upravo o tome brine *chief editor*. On također brine o tome da svi članci budu gramatički ispravni, lektorirani, provjereni za ikakvo podudaranje sa drugim tekstovima, kako se ne bi posumnjalo na kopiranje, davanje zasluga izvorima, potkrepljivanje članka prikladnom slikom i objavljivanje. Ukoliko bi svaki autor taj posao napravio za svoje članke, uvelike bi olakšao posao *chief editor*-u i omogućio da i on napiše koji članak više. U cijelom su tom procesu bitne i procedure koje pomažu autorima pri zadržavanju unutar tih pravila dok sastavljaju članke na način da im prikazuju najkvalitetniji i najlakši način izvršavanja svog posla pomoću davanja izvora teme za napisati članak te objašnjavaju kako i kome dati zaslugu ako treba.

3.4.3. Kontingencijski planovi u „Basketball Network-u“

Kao što je naglašeno u teorijskom dijelu, sve popularniji postaju kontingencijski planovi zbog nepredvidivosti i dinamike okoline pogotovo u ovo doba globalizacije. Poduzeće mora biti spremno na promjene koje često mogu biti jako opasne za njih, pa je zato i „Basketball Network“ spreman na bilo kakve opasnosti sa svojim kontingencijskim planovima. Najveća opasnost portalu prijeti iz razloga što ovise o *Facebooku* kao podlozi koja im *monetizira* članke. Često se znaju dogoditi periodi kad ta *monetizacija* prestane raditi bez razloga. Upravo je zbog toga napravljeno partnerstvo sa *Google*-om kako se ne bi ostalo bez izvora prihoda u periodu bez *monetizacije* na *Facebooku* te da onda, kada se *monetizacija* opet uspostavi, postoji više izvora prihoda. Cilj je naći što više takvih podloga za *monetizaciju*, tako da kad jedan padne uvijek postoje rezervne koje će nam održati unos prihoda i minimizirati negativne faktore.

3.5. Analiza okoline „Basketball Network-a“

Kao i svako drugo poduzeće ili obrt, VH Consulting, odnosno njegov medijski projekt „Basketball Network“, nalazi se u nekakvoj okolini koja sadrži brojne faktore koji mogu utjecati na rad tog projekta. Nužno je da vodstvo zna prepoznati te faktore i reagirati na njih. Iz tog će razloga u sljedećem dijelu biti obrađene sve tri vrste analize okoline na „Basketball Network-u“ te će se prikazati što se sve može spoznati u okolini ovog medijskog projekta.

3.5.1. Analiza opće ili socijalne okoline „Basketball Network-a“

Prva analiza kroz koju će se proći na primjeru „Basketball Network-a“ je analiza opće ili socijalne okoline koja se provodi pomoću PEST analize:

Tablica 1. Prikaz rezultata skeniranja okoline

Okolina	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Prilika (+) Prijetnja (-)
Političko-pravna	0	1	0
Ekonomska	2	5	10
Socio-kulturna	2	6	12
Tehnološka	3	10	30
			Σ52

Iz prikazanih rezultata može se uočiti kako političko-pravna okolina (0), nema utjecaj na rad „Basketball Network-a“. Ekonomska okolina ima blagi pozitivan utjecaj (10), u vidu toga što projekt ima potencijal za ekonomskim napretkom, ali mu to ne igra najvažniju ulogu. Nakon toga imamo malo jači utjecaj socio-kulturne okoline (12), koja ima važnost za projekt zbog toga što se ona odnosi na pratitelje. Oni predstavljaju priliku jer se uvijek mogu dobiti novi pratitelji, ali jako lako mogu postati i prijetnja. Za kraj slijedi tehnološka okolina koja igra daleko najvažniju ulogu u ovoj priči sa najvećim efektom (30) zbog toga što je ovo medijski projekt koji ovisi o tehnologiji i može naći bezbroj novih prilika putem razvoja tehnologije. No isto tako treba biti oprezan, jer koliko god je ovo velika prilika, kao što je rečeno u teorijskom dijelu, već sutra može postati najveća prijetnja ukoliko tehnološke promjene ne odu pod ruku projekta.

3.5.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka „Basketball Network-a“

Sljedeća po redu je analiza poslovne okoline ili okoline zadatka koja će se provesti putem *stakeholder* analize i analize konkurentske okoline.

Stakeholder analiza sastoji se od unutarnjih *stakeholder*-a tj. zaposlenika, u ovom slučaju pet osoba, koje rade unutar projekta. Oni stvaraju međusobno kulturu „Basketball Network-a“ i tako formiraju strategiju na kojoj se projekt bazira. S druge strane, eksterni su *stakeholder*-i pratitelji koji čitaju naše sadržaje. Za njih je najviše bitno da se ostvare njihova očekivanja od „Basketball Network-a“. Jako je važno, kako bi projekt funkcionirao uspješno, da se nađe ravnoteža između autora tekstova i pratitelja koji ih čitaju.

S druge strane, analiza konkurentske okoline daje uvid u kojem se tržištu „Basketball Network“ nalazi i gdje se nalazi u njemu. To je ključno kako bi se mogle prepoznati konkurentske snage koje će dovesti do rasta profitabilnosti. Kao sportski se portal „Basketball Network“ nalazi u tržištu koje sadrži ogroman broj digitalnih sportskih portala koji je sa digitalizacijom medija konstantno u ogromnom porastu te zahtijeva temeljito proučavanje njihovih i tuđih konkurentskih snaga. To je bitno kako bi se znala formulirati adekvatna strategija koja će im donijeti prednost u odnosu na druge sportske portale.

3.5.3. Analiza interne okoline „Basketball Network-a“

Kao posljednja će analiza biti napravljena analiza interne okoline, pomoću koje će se spoznati koje su sposobnosti i kompetencije unutar „Basketball Network-a“ te kako oni mogu poboljšati svoj rad i efikasnost. Mogućnost internog poboljšanja uvelike ovisi o resursima, kompetencijama i aktivnosti unutar projekta te će se detaljno proći kroz četiri vrste internih analiza koje su prethodno obrađene u teorijskom dijelu, a one će pokazati kako to mogu i postići.

Analiza resursa daje uvid u stanje resursa kojima raspolaže „Basketball Network“. Kao što je već spomenuto, ovaj projekt ne rukuje materijalnim resursima, već je jedini resurs koji imaju njihova radna snaga i njihova znanja i vještine. Zasad se oslanjaju na to, no ako dođe do razvoja projekta na nivo, u kojem će projekt i radnici dobiti stalnu lokaciju, nabava resursa, većinski tehnoloških, će biti neizbježna i ključna za stvaranje sposobnosti odupiranja bilo kakvoj vrsti eksterne prijetnje.

Analiza kompetencije prikazuje kakvu konkurentsku prednost, ili obilježja koja ih čine unikatnima, ima „Basketball Network u odnosu na svoju konkurenciju. Osnovne kompetencije koje ima poduzeće je njena službena *web* stranica na kojoj se objavljuju svi članci i nalazi baza cijelog projekta. Ključne kompetencije naziru se u vidu popularnih *Facebook* i *Instagram* stranica putem kojih promoviraju sav svoj sadržaj i tako dižu svoju popularnost u odnosu na druge stranice. Potencijalne kompetencije naziru se u vidu aplikacije koja je u izgradnji, ali još nije spremna za upotrebu, potencijalnih video članaka koji pratitelji izrazito vole i pokretanja aktivnosti na *Youtube* kanalu projekta preko kojeg bi mogli proširiti svoj *brand* i pronaći još korisnika. No za sve to još treba vremena kako bi se razvili mehanizmi kojima će se povezati sve te značajke sa „Basketball Network-om“. Temeljne kompetencije predstavljaju ono što samo „Basketball Network“ može pružiti svojim pratiteljima, bez mogućnosti imitiranja nekog drugog portala, a to je trud i znanje koje svi autori ulažu u svoje članke, kako bi pružili svojim pratiteljima jedinstveno iskustvo koje će ih odvojiti od ostalih sportskih portala i tako stvoriti prednost u odnosu na svu konkurenciju.

Sa metodom analize lanca vrijednosti može se utvrditi kako se sve aktivnosti unutar projekta trebaju ispitati i tako saznati koje su primarne aktivnosti, a koje aktivnosti potpore „Basketball Network-a“, no to u ovom primjeru nije potrebno izvršiti.

Za kraj valja spomenuti analizu performansi poduzeća pomoću koje se vrlo jednostavno sazna ispunjava li „Basketball Network“ očekivanja koja su postavljena pred njega. No kako bi saznali gdje se nalazi projekt, te kako je i zašto konkurencija bolja, bilo je potrebno puno posla. Za ovu metodu se izrazito koristio *benchmarking*, pogotovo dok se projekt razvijao. Osnivači su promatrali i učili od najpoznatijih sportskih portala, košarkaški orijentiranih *Facebook* stranica i mnogih drugih top konkurenata kako bi znali koje poteze trebaju povući i koje stvari implementirati da podignu „Basketball Network“ na nivo najvećih medijskih projekata.

4. ZAKLJUČAK

Nakon provedenog istraživanja u obrtu VH Consulting i njihovom medijskom projektu „Basketball Network“, može se izvesti dosta zaključaka u vezi njihovoga rada. Unatoč tome što je trenutno jedan od najvećih samostalnih košarkaških medija i izvora vijesti i dalje ima puno prostora za napredak.

Što se tiče promoviranja svojega portala preko različitih kanala društvenih mreža neupitno su jaki, s velikom bazom pratitelja na *Facebooku* i *Instagramu*, te bi u tom području trebali samo nastaviti istim tokom i zadržati interes svakodnevnim novim sadržajem. Sadržaj koji se objavljuje trebao bi nastaviti biti jedinstven i kvalitetan, što ne bi trebao biti problem s obzirom da svih pet autora koja rade u projektu imaju iskustva i znanja u toj domeni.

Iz istraživanja o medijskom projektu saznali smo kako se nude brojne prilike za rastom u obliku razvoja tehnologije i novih tehnoloških mogućnosti. Glavni je cilj osamostaliti portal sa vlastitom platformom preko koje će moći *monetizirati* članke i tako zarađivati profit, bez prijetnje ovisnosti o drugim platformama koje mogu zakazati i staviti projekt u probleme. Taj bi problem bio riješen izgradnjom vlastite aplikacije te smatram kako bi se taj potez trebao realizirati čim prije.

Jednom kada bi se to napravilo, osnivači bi sav fokus trebali prebaciti na razvoj i rad medijskog projekta, otvoriti vlastitu redakciju sa svim potrebnim resursima i okupiti sve autore na jedno mjesto kako bi rad bio bolje organiziran, profesionalniji i jednostavno kvalitetniji. To bi dovelo projekt u situaciju u kojoj bi se moglo zaposliti još ljudi i autora, čime bi se individualna količina posla znatno smanjila, a količina sadržaja povećala. Jedino je bitno da proces regrutiranja novih radnika bude pažljivo i temeljito proveden kako bi se svaki novi član projekta mogao uklopiti i biti sposoban obaviti sve zadatke koji se pred njega stavljaju na razini kao i iskusniji kolege.

Zaključili smo kako su procesi planiranja i formuliranja strategije od iznimne važnosti i preduvjet u uspješnom radu sportskog portala. Imaju svoju jasnu misiju, viziju i ciljeve kao svako veliko poduzeće i znaju odakle im dolaze prilike i prijetnje u okolini te kako reagirati na njih. Kao projekt počeli su od ničega te su trenutno na jednoj zadovoljavajućoj razini, ali imaju ogromni potencijal za podići taj projekt na jednu veću razinu koja bi to mogla napraviti ozbiljnim poslovnim pothvatom. Najvažnije je nastaviti s upornim radom i misijom koju su postavili od prvog dana kada su pokrenuli projekt te će onda u tome i uspjeti.

LITERATURA

Knjiga:

1. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

Časopisi:

1. Bedeković, V. i Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment*, 2 (2), 57-63.
Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>
2. Sokolović, S. i Santrač, S. (2013). Masmediji i perspektive kulturnog identiteta u globalnom društvu. *In medias res*, 2 (2), 230-242.
Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/114458>

Izvor s interneta:

1. <https://www.basketballnetwork.net/>

SAŽETAK

U radu je teorijski obrađeno menadžersko planiranje i strategija, organizacijsko usmjerenje, tipovi planiranja, analize okoline te je opisana povezanost između medija i menadžmenta u suvremenom svijetu. Nakon toga je napravljen *Case Study* u kojem su obrađena sva poglavlja iz teorijskog dijela i prikazana na primjeru medijskog projekta u obrtu VH Consulting pod nazivom „Basketball Network“. Na kraju je izveden zaključak kako je menadžersko planiranje neophodno za vođenje medijskog projekta i kako je od velike pomoći njegovom razvoju. „Basketball Network“ ima veliki potencijal za daljnjim rastom ako nastavi sa kvalitetnim i temeljitim provođenjem procesa menadžerskog planiranja.

Ključne riječi: „Basketball Network“, planiranje, strategija, medijski projekt, menadžersko planiranje.

SUMMARY

This paper deals with the theory of management planning and strategy, organizational orientation, planning types, environmental analyses, and describes the connection between media and management in the contemporary world. After that a *Case Study* was made in which all the chapters from the theoretical part were thoroughly described and showed on the example of a media project in VH Consulting called "Basketball Network". Finally, it was concluded that management planning is essential for managing a media project and that it is very helpful for its development. "Basketball Network" has great potential for further growth if it continues with the quality and thorough implementation of the management planning process.

Key words: "Basketball Network", planning, strategy, media project, management planning.