

# Uloga i važnost poslovnog planiranja u poslovanju poduzeća Maistra d..d.

---

**Kraljević, Daria**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:536387>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-10-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

DARIA KRALJEVIĆ

ULOGA I VAŽNOST POSLOVNOG PLANIRANJA U  
POSLOVANJU PODUZEĆA MAISTRA D.D.

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2018.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ULOGA I VAŽNOST POSLOVNOG PLANIRANJA U  
POSLOVANJU PODUZEĆA MAISTRA D.D.

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Osnove menadžmenta  
Studij: Poslovna ekonomija  
Studijski smjer: Turizam  
Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž  
Student: Daria Kraljević  
Indeks: 001079  
Stupanj studija: preddiplomski

Dubrovnik, rujan 2018.

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SUMMARY

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem i predmet rada</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi rada</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Struktura rada</b>	<b>3</b>
<b>2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Pojam i sadržaj planiranja</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Svrha planiranja</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Razine planiranja</b>	<b>7</b>
<b>2.4. Tipovi planiranja</b>	<b>8</b>
<b>2.5. Proces planiranja</b>	<b>10</b>
2.5.1. Etape procesa planiranja	11
2.5.2. Analiza okoline	13
2.5.2.1. Pojam SWOT analize	13
2.5.2.2. Prednosti i ograničenja SWOT analize	14
2.5.3. Vizija i misija	15
2.5.4. Ciljevi i strategija poduzeća	16
2.5.5. Metode i pristupi planiranju	17
<b>3. PLANIRANJE U PODUZEĆU MAISTRA D.D.</b>	<b>19</b>

<b>3.1. Opći podatci o poduzeću</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Financijsko poslovanje</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Djelatnosti poduzeća</b>	<b>20</b>
<b>3.4. Proces planiranja u poduzeću Maistra d.d.</b>	<b>22</b>
3.4.1. Vizija, misija i temeljne vrijednosti poduzeća	23
3.4.2. Analiza okoline na primjeru SWOT analize	23
3.4.3. Ciljevi Maistre d.d.	24
3.4.4. Strategija poduzeća	25
3.4.5. Principi kvalitete	26
<b>3.5. Investicije</b>	<b>26</b>
<b>4. ZAKLJUČAK</b>	<b>29</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>30</b>
<b>POPIS TABLICA</b>	<b>32</b>
<b>POPIS SLIKA</b>	<b>32</b>

## SAŽETAK

U poslovnom svijetu, planiranje je osnovna i polazna funkcija menadžmenta. Planiranje predstavlja temelj menadžerskog procesa koje vodi tvrtku u smjeru napretka i uspjeha. Ono je prioritetan korak u kojem vrhovni menadžment definira ciljeve te način kako ih ostvariti. Bez postavljenih ciljeva i dobro razvijene strategije ni jedna organizacija ne može uspjeti ali ni postojati. Glavna zadaća srednjeg menadžmenta je pronaći odgovarajuću alternativu tako da implementira strategije tvrtke na najučinkovitiji način. Naposljetku, operativni menadžeri planiraju svakodnevne rutinske zadatke. Nekoliko je koraka koji su uključeni u proces planiranja, a odnose se na analizu okoline te definiranje vizije, misije i ciljeva na temelju kojih poduzeće formulira strategiju koja će mu omogućiti realiziranje željenih ciljeva i održavanje konkurentne prednosti. Maistra d.d. kao relativna mlado poduzeće svoje poslovanje temelji na nadograđivanju stečenog i prilagođavanju novim tehnologijama kroz implementaciju međunarodnih standarda turističke industrije. Glavna sastavnica planiranja budućeg razvoja poslovanja je održivi razvoj koji podrazumijeva poseban odnos prema zaštiti okoliša kao najvažnijeg resursa. Maistra d.d., kao dominantna turističko poduzeće sa hrvatskim vlasništvom, kontinuiranim ulaganjem u moderne sadržaje i opremu nastoji održati korak s najvećim turističkim poduzećima u regiji i inozemstvu.

Ključne riječi: planiranje, vrhovni menadžment, srednji menadžment, operativni menadžment, analiza okoline, SWOT, vizija, misija, ciljevi, strategija, Maistra d.d., turistička industrija

## SUMMARY

In the world of business, planning is the most fundamental function of management. Planning represents the base of the management process that leads a company on the path of progress and success. It is a preparatory step in which top management defines a company's objectives and how to achieve them. Without set goals and a well-developed strategy, no organization can succeed nor exist. A middle manager's main duty is to find the right alternative by implementing company strategies in the most efficient way. Ultimately, the operative management is concerned with planning everyday routine tasks. Several steps are involved in the planning process: environmental analysis and defining the vision, mission and company's objectives. Based on that, a company formulates a strategy that will enable it to achieve the desired objectives and maintain competitive advantages. Maistra d.d. as a relative young company based its business on upgrading acquired and adapting new technologies through the implementation of international standards of the tourism industry. The main component of planning future business development is a sustainable development that implies a special relationship to environmental protection as the most important resource. Maistra, as the dominant tourist company with Croatian ownership, continuously invests in modern facilities and equipment, striving to keep up with the largest tourist companies in the region and abroad.

Key words: planning, supreme management, middle management, operational management, environmental analysis, SWOT, vision, mission, goals, strategies, Maistra d.d., tourism industry

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet rada

U poslovnom svijetu planiranje je od presudne važnosti. Planiranje je funkcija menadžmenta, to jest prva funkcija s kojom počinje cijeli proces menadžmenta. Planiranjem se definira kuda organizacija u budućnosti želi ići, i predviđaju se načini koji će joj pomoći da se njezini ciljevi ostvare. Organizacija koji ima nekoliko stotina zaposlenika, važno je da se svakom od njih definira određene zadatke koje će oni obavljati. Osim toga važno je isplanirati što će organizacija raditi. Svaki dan se unaprijed treba znati s kojom svrhom se i zadatak radi. Bez toga ni jedna organizacija ne može uspjeti ni postojati.<sup>1</sup>

Za poduzeće je od iznimne važnosti definiranje njegovih ciljeva te upotreba strategija i sredstava potrebnih za ostvarenje istih. Svako organizaciji prijeko je potreban dobro koncipiran menadžment kako bi ona mogla funkcionirati, „rasti“ i razvijati se u željenom smjeru.

Planiranje je složen postupak te je potreban kako bi se postavili odgovarajući ciljevi te kako bi se isti ostvarili. Predmet ovog rada je analizirati kako poduzeće Maistra d.d. nastoji ostvariti svoje planove kroz ciljeve imajući u vidu misiju i viziju poduzeća te je li planiranje ovog poduzeća efikasno i na koji način ga obavljaju zaposlenici.

## 1.2. Ciljevi rada

Glavni cilj ovog rada je prikazati način na koji je funkcija planiranja presudna za poduzeće, te koje su sastavnice i zadaci planiranja.

Temeljni cilj praktičnog dijela ovog istraživanja je pomoću primjera poduzeća Maistra d.d. pojasniti način poslovanja te planiranje i ciljeve poduzeća. Cilj poduzeća Maistra d.d. je da se ističe od konkurencije sa svojim proizvodima i uslugom te da zadrži status uspješne hotelske kompanije i ostvari poslovni rezultat koji će doprinijeti razvoju poduzeća. Kontinuirano će pratiti i istraživati ciljna i nova tržišta radi stalnog unaprjeđenja proizvoda i usluga.

Cilj ovog završnog rada je ukazati na presudnu ulogu funkcije planiranja u upravljanju poduzećem. Da bi se postiglo njegovo efikasno i efektivno poslovanje nužno je predvidjeti mjere pomoću kojih se provode odgovarajuće odluke. Analizom zadataka planiranja, tržišne okoline te strategija i ciljeva поближе će se objasniti poslovanje poduzeća Viro tvornica šećera d.d. Cilj je prikupljanjem podataka steći uvid u aktualno stanje kako bi se analizom otvorila mogućnost za daljnji napredak. Naposljetku će se donijeti zaključak temeljem obrađene funkcije planiranja te stav o eventualnoj potrebi za promjenama.

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., 2004, Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 74

### 1.3. Metode rada

S obzirom da je predmet istraživanja teorijsko i empirijsko istraživanje navedenog problema, u pisanju ovog rada će se koristiti različite metode istraživanja, a to su sljedeće:<sup>2</sup>

- Metoda analize i sinteze – analiza uključuje raščlanjivanje složenih cjelina na manje, jednostavnije sastavne dijelove, a sinteza se definira kao spajanje, odnosno sastavljanje jednostavnih cjelina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, procese, pojave i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.
- Deduktivna metoda – predstavlja način zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni zaključci i pojedinačne tvrdnje, omogućava otkrivanje novih spoznaja i dokazivanje novih činjenica te stoga predstavlja veoma značajnu metodu u znanosti.
- Induktivna metoda – na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do općih konstatacija, odnosno zaključaka o općem sudu.
- Metoda deskripcije – je postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja, primjenjuje se u početnoj fazi znanstvenog istraživanja.
- Metoda studije i slučaja – kvalitativna istraživačka metoda kojom se nastoji zabilježiti obuhvatne informacije o jednom ili više pojedinačnih slučajeva određene skupine ili kategorije pojava te na temelju njih donositi zaključke o svim slučajevima iste kategorije.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja, temelji se na oponašanju drugih, pri čemu se često preuzimaju dijelovi tuđih radova.
- Metoda komparacije – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihovih sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.
- Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća.

---

<sup>2</sup> Zelenika, R., 1998., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 3. izdanje, Rijeka, , str. 366-370.



## 1.4. Struktura rada

Završni rad “Uloga i važnost poslovnog planiranja u poslovanju poduzeća Maistra d.d.” obuhvatiti će ukupno četiri osnovna dijela uključujući uvodno poglavlje i zaključak.

Sukladno uvriježenoj metodologiji izrade završnog rada, u uvodnom će se dijelu rada definirati problem istraživanja, prikazati ciljevi istraživanja, metode koje su korištene u istraživanju te predložiti struktura rada.

U drugom teorijskom dijelu rada obuhvatiti će se što to podrazumijeva pojam planiranja, koja je funkcija planiranja i zašto je planiranje jedna od ključnih funkcija menadžmenta. Osnovne informacije o svrhama i razinama planiranja. Što je to vizija i misija, što su ciljevi i koju važnost oni imaju za svako poduzeće i njihovu vremensku dimenziju. Osim ciljeva tu su i planovi te dio strateške analize menadžmenta.

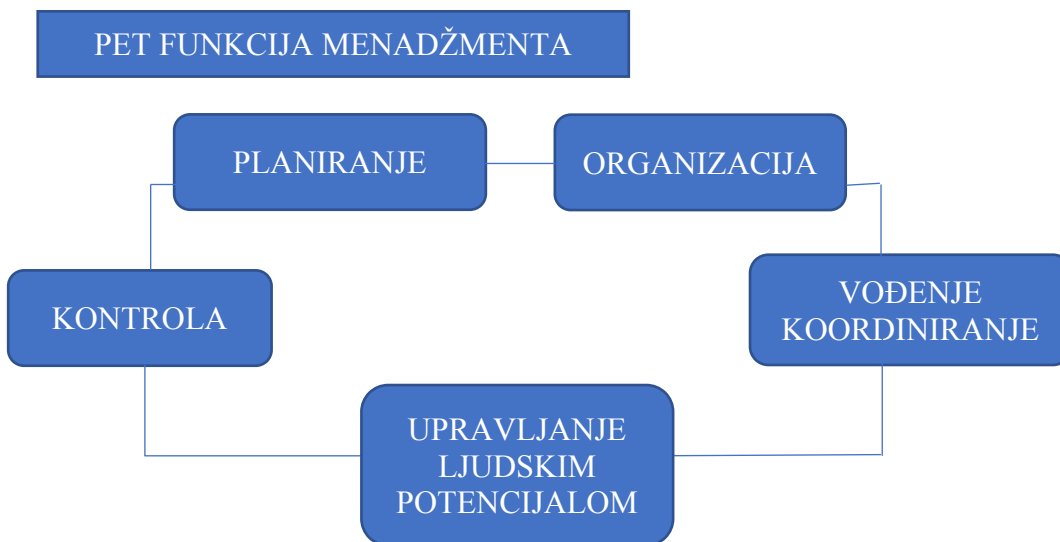
U praktičnom dijelu bit će prikazano kako poduzeće Maistra d.d. vrši planiranje te što s tim planiranjem želi postići i gdje žele vidjeti poduzeće u budućnosti pomoću konkretnih podataka, koje je njegovo okruženje, te pogled na poduzeće uz pregled SWOT analize.

Četvrtim poglavljem se nastoji zaokružiti ovaj rad za zaključkom o ulozi planiranja u poduzeću Maistra d.d.

## 2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Menadžment se može promatrati kao proces kontinuiranih i povezanih aktivnosti. Neki autori u podjeli funkcija menadžmenta navode da su funkcije menadžmenta planiranje, organizacija, vođenje i kontrola. To su ujedno i glavne funkcije menadžmenta. Prema Druckeru „funkcije menadžera su postavljanje ciljeva (planiranje), organiziranje; motiviranje i komunikacija (vođenje); mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata (kontroliranje); i angažiranje i razvoj osoblja.<sup>3</sup> Planiranjem počinje svaki pothvat u životu, pa tako i proces menadžmenta. Planiranje je prva funkcija menadžmenta te to znači da menadžment kao proces upravo započinje tom funkcijom. Planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koje treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva, te menadžersko odlučivanje u svim fazama. Planiranje je metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći. Bez planova menadžment bi se našao u ulozi kapetana broda bez kormila, što bi ga onemogućilo da vodi akcije u željenom pravcu.<sup>4</sup>

**Slika 1.:** Funkcije menadžmenta



Izvor: Buble, M. „Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2004. god., str.12.

<sup>3</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber., Menadžment, op. cit. str. 70-72.

<sup>4</sup> Buble, M., 2004., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 13

## 2.1. Pojam i sadržaj planiranja

Kako bi poduzeće bilo uspješno potrebno je krenuti od planiranja. Planiranje je prva i jako bitna funkcija menadžmenta koja predstavlja bazu za provođenje ostalih funkcija (organiziranja, kontrole, vođenja) jer svaka aktivnost kreće od planiranja. Ovom temeljnom funkcijom se definira što poduzeće želi postići i na koji način planira doći do zadanog cilja. Planiranjem se određuje put kojim se želi ići te je potrebno jer prisiljava menadžere ( a i ostale uključene u proces planiranja) da se pripreme za nadolazeće poslove te da razmišljaju unaprijed kako bi se što je više moguće izbjegle neželjene situacije.<sup>5</sup>

Ipak planiranje se može najjednostavnije opisati kao proces putem kojeg se nastoje ostvariti ciljevi i odabir određenih strategija za postizanje istih. Planiranjem bi poduzeće trebalo znati što je glavni razlog njegovog postojanja i zašto poduzeće djeluje, što poduzeće može iskoristiti od svojih internih prednosti i eksternih prilika, a koje su njegove interne slabosti i prijetnje koje postavlja vanjska okolina te da postavi određena pravila koje će zaposlenici izvršavati da bi ostvarili zadane ciljeve. Dva glavna razloga planiranja stoje u činjenici da su resursi ograničeni i da je potrebno pažljivo isplanirati njihovu upotrebu da ih ne bi potrošili te ostali bez njih. Drugi razlog je što je okolina nepredvidiva te jedino sa planom je moguće donekle se pripremiti na opasnosti koje okolina pruža.<sup>6</sup>

Proces menadžmenta započinje s funkcijom planiranja, koju možemo definirati kao postupak definiranja ciljeva te odluku o izboru sredstava za ostvarenje tih ciljeva. Prema Kreitneru, nužnost planiranja proizlazi iz dva konceptualna razloga:<sup>7</sup>

- Ograničenost resursa
- Neizvjesnost okoline.

Ograničenost resursa uvjetuje njihovo racionalno korištenje kako ne bi došlo do njihova iznenadnog iscrpljenja. Neizvjesnost okoline također uvjetuje potrebu planiranja. Razlikujemo tri tipa neizvjesnosti okoline:<sup>8</sup>

- neizvjesnost stanja – kada se okolina smatra nepredvidivom
- neizvjesnost učinka – kada se procjenjuju učinci okoline na poduzeće
- neizvjesnost odaziva – kada se predviđaju konzekvence odaziva poduzeća na neizvjesnost okoline

---

<sup>5</sup> Sikavica, P., Bahtrijević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008., Temelj menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 139. – 140.

<sup>6</sup> Buble, M., 2006., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str.109-110.

<sup>7</sup> Buble, M., op. cit. str. 110

<sup>8</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., 2004, Menadžment, op. cit. str. 74

Kako bi opstalo na tržištu, poduzeće mora brzo reagirati na promjene u okruženju s ciljem ispravljanja aktualnih problema s kojima se susreće, obzirom na promjenjive tehničke, tehnološke i organizacijske uvjete poslovanja. Tri su osnovna pitanja na koje poduzeće mora odgovoriti:

- Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?

Pod planiranjem se podrazumijeva kreiranje predodžbe o zadacima poduzeća i provjera mogućnosti njihove realizacije. U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.<sup>9</sup>

Zbog neizvjesnosti poslovnih ciklusa, u planiranju se treba pristupiti s određenom dozom rezerve u predviđanju budućih događaja. Planiranje se provodi kako bi se smanjio stupanj rizika, vremena i sredstava, te je temelj prilagodbe tržišnim tehničkim i financijskim uvjetima u poslovanju. Planiranje se odnosi na sve vrste organizacija, bez obzira na vrstu i veličinu. Učinkovito poslovno planiranje s pravilnim vođenjem daju uspješne rezultate u poslovanju svakog gospodarskog subjekta.

## **2.2. Svrha planiranja**

Poslovno planiranje je poslovna disciplina kojoj je glavna svrha određivanje ciljeva poslovanja te određivanje aktivnosti čije bi posljedice bile upravo ostvarenja postavljenih ciljeva te se koristi za potrebe upravljanja i koordiniranja aktivnosti te komunikacije s unutaršnjim i vanjskim sudionicima. Dakle ključni razlog zašto organizacije planiraju je taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. One planiraju kako bi predvidjele koje akcije moraju poduzimati te kako mobilizirati organizacijske resurse u svrhu ostvarivanja onog što je zacrtano. Kvalitetno planiranje doprinosi uspjehu svake organizacije. Planiranje treba poduzeću osigurati – da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja, da zna koje su njegove dobre i loše strane, da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina, da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi, da ima set pravila ponašanja koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća.<sup>10</sup>

Svrha planiranja je ta što poduzeća tako lakše ostvaruju svoje ciljeve, ali samo ako su ti ciljevi razumni i u skladu s mogućnostima (resursima poduzeća). Osim dva glavna razloga planiranja neki od razloga su: <sup>11</sup>

- Bolje usmjerenje organizacije
- Veća fleksibilnost

---

<sup>9</sup> Buble, M., 2006., Osnove menadžmenta, op. cit. str. 13.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 111.

<sup>11</sup> Stacey, R., 1997., Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Hrvatska tiskara, Zagreb, str. 29-30.

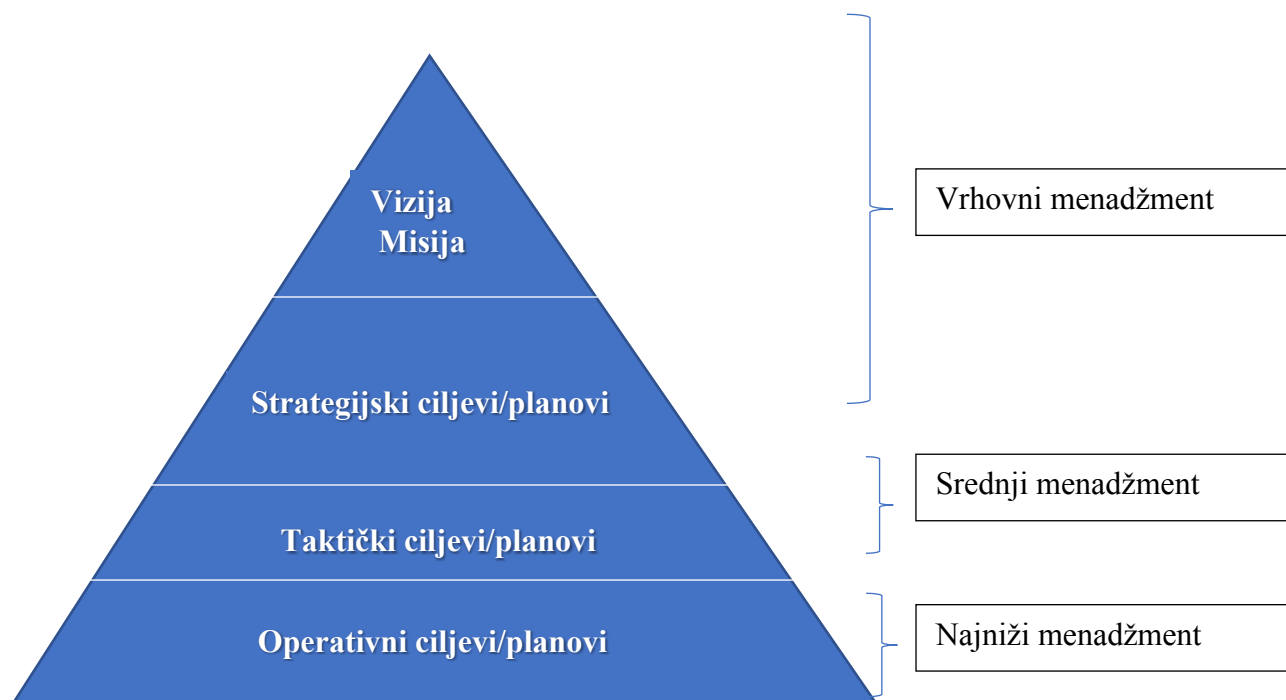
- Bolja koordinacija rada
- Usmjerenost na budućnost i promjene
- Bolja kontrola
- Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju
- Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini.

U slučaju ne planiranja ili lošeg planiranja može doći do loših, krivih odluka, loših strategija, iscrpljivanja resursa, lošiju usredotočenost na važnije ciljeve te slabe organizacijske rezultate.<sup>12</sup>

### 2.3. Razine planiranja

Planiranje sadrži hijerarhiju razina menadžmenta u obliku piramide. Ono počinje od vrha organizacije i kreće se prema dolje. S toga vrhovni menadžment obnaša strateško planiranje i odluke, razini srednjeg menadžmenta pripadaju taktičke odluke, a na dnu piramide se nalazi najniži menadžment koji izvršava operativne poslove.

**Slika 2.:** Razine planiranja



Izvor: Sikavica i sur.: Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 146

<sup>12</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008., Temelji menadžmenta, op. cit. str. 141.-143

Strateško planiranje dio je strateškog menadžmenta, ima poveznice s mnogim varijablama koje opisuju pojedine značajke i performanse poduzeća. U istraživanjima koje je proveo Hasnanywati utvrđena je povezanost između strateškog usmjerenja poduzeća i strateškog planiranja. Prema Radošu, strateško planiranje povezano je i s rezultatima poslovanja na način da tvrtke kod kojih je taj proces formaliziran i upravljani postižu bolje rezultate poslovanja u odnosu na ona druga poduzeća koja nisu formalno organizirala proces strateškog planiranja.<sup>13</sup>

Za taktičko planiranje zaduženi su menadžeri srednje razine zbog toga što su najbolji u upravljanju aktivnostima i rješavanju problema na razini organizacijskih funkcija.

Operativna razina planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjereni su na rutinske zadatke kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuke, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima.<sup>14</sup> Na toj se razini svakom radniku u proizvodnji definiraju se određeni svakodnevni zadaci koje on mora ispuniti.

Iz navedene hijerarhije razina planiranja menadžmenta može se zaključiti da je svaka navedena razina planiranja ključna za postizanje ciljeva poduzeća. Zajedno čine sinergiju te ne mogu funkcionirati kao zasebne jedinice.

## 2.4. Tipovi planiranja

Najpopularnija tri tipa planiranja su:<sup>15</sup>

1. jednokratni planovi (single-use plans),
  2. trajni planovi (standing plans),
  3. kontingencijski planovi (contingency or scenario plans).
1. Jednokratni planovi se izrađuju radi izvršenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti.

Dva tipa jednokratnih planova su:<sup>16</sup>

- program
- projekti

Program se odnosi na izvršenje jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće poduprt s jednim ili više projekata

---

<sup>13</sup> Rudelj, S. 2012., Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima, Ekonomski Vjesnik, Vol. XXV No.str. 65. – 81.

<sup>14</sup> Buble, M., 2006., Osnove menadžmenta, op. cit. str. 119.

<sup>15</sup> Ibidem str. 120

<sup>16</sup> Ibidem str 121

Projekt je set planova za ostvarenje jednokratnih ciljeva, manji po obuhvatu i kompleksnosti od programa i kraćeg vremenskog horizonta; često predstavlja dio nekog programa. Odnosi se na konkretan problem koji treba riješiti u određenom vremenskom.

## 2. Trajni planovi

Tekući planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršavanje zadataka u poduzeću koji se stalno ponavljaju (aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja). Ovi planovi osiguravaju da se proces donošenja odluka u znatnoj mjeri pretvori u rutinu, čime se olakšava vođenje poslova. Razlikuju se tri tipa trajnih planova: periodu, politike, pravila i procedure.

Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća. Definiiraju se za sva značajna područja poslovanja (pr. marketing, proizvodnja, financije) i predstavljaju relativno stalne planske odluke koje se primjenjuju na sve situacije koje se stalno ponavljaju.

Tri aspekta klasifikacije:<sup>17</sup>

- organizacijska razina poduzeća (opća politika, politika organizacijskih cjelina)
- aspekt vremena (kratkoročne i dugoročne)
- predmet obuhvata (funkcije poduzeća).

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) i organizacijske jedinice (Division Standard).

Pravila predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja – direktivne su naravi. Nalaze se u politikama i procedurama.

3. Kontingencijski planovi ponekad nazvani i (scenarij) definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Pri izradi ovih planova identificiraju se čimbenici koji se ne mogu kontrolirati, pr. recesija, inflacija, tehnološki razvoj, ugrožavanje sigurnosti i dr.

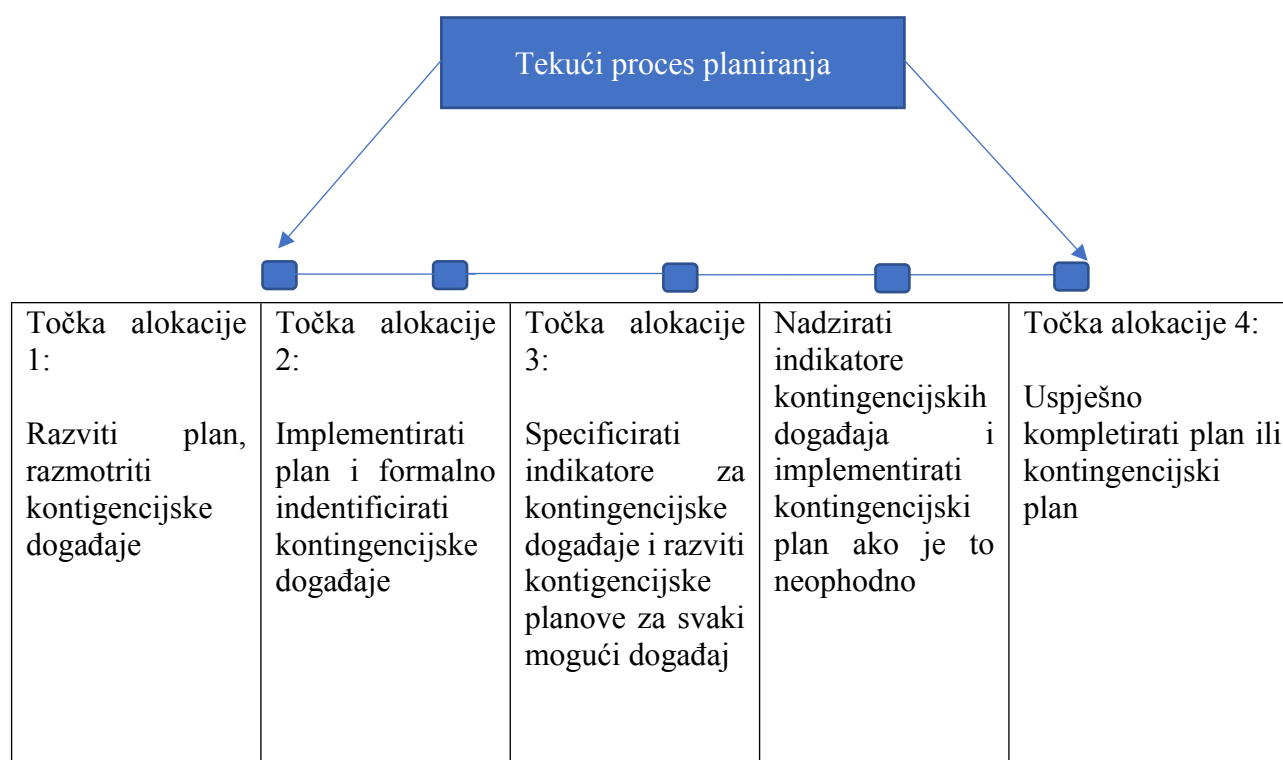
Za minimiziranje ovih utjecaja izrađuje se scenarij za najgore slučajeve. Čak i u slučajevima kada postoji značajna neizvjesnost, te mogu nastupiti događaji zbog kojih će zastarjeti dana skupina ciljeva, strategija i programa, menadžer nema izbora, već mora postupiti na temelju skupine pretpostavki koje su najvjerođostojnije u danom trenutku.

Međutim, menadžer ne smije biti potpuno nespreman za nepredvidljive situacije. Ovi planovi omogućuju određeni stupanj pripremljenosti. Determiniraju alternativne pravce akcija koje će se poduzeti ako dođe do poremećaja ili neprikladnosti usvojenih planova.

---

<sup>17</sup> Buble, M., 2006., Osnove menadžmenta, op. cit. str. 121.

**Slika 3.:** Proces kontingencijskog planiranja



Izvor: [https://books.google.hr/books/about/Management.html?id=MXB5QgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.hr/books/about/Management.html?id=MXB5QgAACAAJ&redir_esc=y)  
(pristup 27.7.2018)

## 2.5. Proces planiranja

Proces planiranja je složen i sastoji se od nekoliko faza. To su koraci koji su međusobno povezani povratnom vezom. Proces planiranja započinje analizom okoline organizacije kako bi se ciljevi organizacije uklopile u stvarno stanje na tržištu. Nakon analize okoline definiraju se vizija i misija, dakle izjave koje usmjeravaju organizaciju. Nakon toga potrebno je postaviti ciljeve uz pomoć kojih se namjeravaju ostvariti organizacijska vizija i misija. Nakon vizije i misije definiranje se strategija kojima će se ostvariti organizacijski ciljevi. Poslije slijedi razrada planova nužna da bi se ti planovi proveli u djelo. Nakon kraju slijedi implementacija planova i njihova realizacija, odnosno



ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Posljednja konačna faza je evaluacija rezultata „Proces planiranja se sastoji od 5 faza:<sup>18</sup>

- definiranje ciljeva poduzeća
- određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve
- predviđanje budućih događaja
- izrada planova za ostvarivanje ciljeva
- implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

**Slika 4.:** Proces planiranja



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

### 2.5.1. Etape procesa planiranja

Radi lakše realizacije planiranja i njegova izvršavanja definirano je osam etapa planiranja, koje nam pomažu svladati složenost samog procesa. Da bi se plan poslovanja izradio potrebno je predvidjeti zadatke koje treba izvršiti i načine na koje ih treba izvršiti.<sup>19</sup>

1. Situacijska analiza – početna faza koja se izvršava prije samog početka planiranja. Ona označava određivanje problema situacije u kojoj se poduzeće nalazi. Pomoću SWOT analize istražuju se endogene varijable u poduzeću, a to su snage i slabosti na koje poduzeće

<sup>18</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., 2004., Menadžment, op cit. str. 75

<sup>19</sup> <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/planiranje.pdf> (pristup 27.7.2018)

može utjecati te egzogene varijable iz poslovne okoline koje utječu na poduzeće i nad kojim ono nema kontrole.

2. Postavljanje ciljeva – ciljem se definira rezultat situacije koji se želi postići. To je željeno buduće stanje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Ciljevi predstavljaju ključni element planiranja koji pokazuju gdje poduzeće treba stići u određenom vremenu. Postavljaju se za poduzeće kao cjelinu ali i za organizacijske jedinice (sektori, odjeli, itd.)
3. Razvoj planskih premisa – predstavlja ustanovljenje pretpostavki planiranja. Za svaki plan se dobio odgovor na pitanje u kojoj će eksternoj i internoj okolini djelovati naši planovi. U ovoj etapi se pronalaze odgovori na pitanja u kojoj vrsti tržišta, po kojoj cijeni i u kojem obujmu poduzeće želi proizvoditi. Što pojedinci zaduženi za planiranje potpunije razumiju i odobravaju korištenje konzistentnih pretpostavki planiranja to će planiranje poduzeća biti koordiniranije
4. Identificiranje alternative – za ostvarivanje postavljenih ciljeva ne postoji samo jedan put. Traženje alternativa posebno onih koje nisu odmah vidljive. Često je najbolja ona alternativa koja nije uopće bila vidljiva na početku zbog nedostatka podataka, vremena i nemogućnosti kvantifikacije svih pojava.
5. Evaluacija alternative – se provodi vrednovanjem svake alternative. Potrebno je odrediti sredstva koja se moraju angažirati, predvidjeti rezultati koji će se vjerojatno ostvariti, osnovnu svrhu i posebne ciljeve koji se žele postići.
6. Izbor alternative – stvarna točka odlučivanja u kojoj treba donijeti odluku o konkretnim pravicima akcija. Ova etapa obuhvaća kriterij ekonomičnosti (Koja alternativa osigurava najveće efekte uz najmanje ulaganja?), kriterij minimalnog rizika (Koja alternativa donosi najveće efekte uz najmanji rizik?), kriterij limitirajućeg faktora (koji je limitirajući faktor svake alternative?) i kriterij elastičnosti (u kojoj mjeri svaka alternativa omogućava brz i lagan prijelaz na drugo rješenje ako se promjene i ne ispune pretpostavke na kojima je izrađena?)
7. Formuliranje izvedenih planova - Nakon što je utvrđen osnovni plan pristupa se izvedenim planovima (pomoćnim odnosno podupirućim planovima). Planovi koji se odnose na planove funkcijskih ili drugih odjelnih planova, npr. za planove za prodor za nova tržišta može postojati: plan osvajanja novih ili poboljšanje postojećih proizvoda, plan unapređenja kanala distribucije, plan mreže servisa, plan promocije i propagande, itd.
8. Izrada budžeta. Budžet je središnji planski dokument koji se koristi kao sredstvo kontrole tekućih performansi te predstavlja mogućnost korištenja performansi iz prošlosti kao

orijentir za budućnost. Njegova izrada potiče veću angažiranost usmjerenu prema boljoj poslovnoj uspješnosti poduzeća.

## 2.5.2. Analiza okoline

Analiza vanjske i unutarnje okoline je integralan važan aspekt analize strategijske situacije organizacije koja je temeljno polazište za formuliranje strategije. Najpoznatija analiza okoline je SWOT analiza kojom poduzeće utvrđuje unutarnje i vanjske čimbenike. SWOT analiza predstavlja korisno pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća tzv. situacijsku analizu poduzeća. 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.

Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti. Nije određeno koje elemente vanjskog i unutarnjeg okruženja treba istražiti. Razlozi uporabe SWOT – a su različiti po tome što je ključno za poduzeće u vremenu analize. Moraju se prepoznati strateški čimbenici okruženja poduzeća. U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, nego i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati a mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.<sup>20</sup>

### 2.5.2.1. Pojam SWOT analize

SWOT analiza je akronim engleskih riječi gdje se slovo S odnosi na strenghts (snagu), W označava weaknesses (slabosti), pod slovom O podrazumijeva se opportunities (prilike) i slovo T što se odnosi na threats (prijetnje). Ova analiza se pojavila u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća, a njena svrha je olakšati poduzeću uvid u snagu i slabost koju ima te prilike i prijetnje koje pruža njegova vanjska okolina. Zbog svoje jednostavnosti i razumljivosti primjenjuje se u svim poduzećima i uglavnom uz pomoć SWOT analize poduzeće izabire odgovarajuću strategiju. Osim što služi za utvrđivanje snaga i slabosti te prilika i prijetnji, može se upotrijebiti i za vrednovanje tima, projekata i slično.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Rudelj, S. 2012., Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima, op. cit. str. 65. – 81.

<sup>21</sup> Buble, M., 2005., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 67

**Tablica 1.:** Shema SWOT analize

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
<p>Snaga je nešto u čemu je poduzeće uspješno ili neko svojstvo koje pojačava njegovu konkurentnost.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koje su jake strane vašeg proizvoda/usluge?</li> <li>- Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/usluga?</li> <li>- Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?</li> </ul>	<p>Slabost je nešto što poduzeću nedostaje ili nešto u čemu je neuspješno (u usporedbi s konkurentima), ili uvjet koji uzrokuje nepovoljan položaj na tržištu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga?</li> <li>- U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?</li> </ul>
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
<p>Prilika je povoljan trend ili događaj u okruženju koji poduzeću otvara prostor za nove poslovne mogućnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?</li> </ul>	<p>Prijetnja je nepovoljan trend ili događaj u okruženju koji može ugroziti poslovanje poduzeća</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?</li> </ul>

Izvor: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php>. (pristup 28.7.2018.)

#### 2.5.2.2. Prednosti i ograničenja SWOT analize

- Prednosti: prednosti SWOT analize su što se jednostavno organiziraju informacije o poduzeću i njegovoj okolini te se tim informacijama pridaje pozornost i važnost. SWOT analiza je jednostavna za uporabu i daje jasan pregled na trenutnu situaciju poduzeća, ali i na njenu moguću poziciju u budućnosti. Pomoću unutarnjih elemenata (snaga i slabosti) poduzeće ima uvid što može učiniti i s čime raspolaže.
- Ograničenja: jedno od ograničenja SWOT analize je to da se ova analiza zasniva na procjeni jedne osobe ili manjeg broja osoba te često može biti prikazana subjektivno, a kad bi se uključilo više osoba rezultiralo bi nejasnim i nedefiniranim preporukama čime bi SWOT analiza imala manju efektivnost. Preporuka ove analize je da se koristi kao osnova za odabir

adekvatne strategije i planiranje poduzeća, a nikako kao uputu za daljnje ponašanje poduzeća.<sup>22</sup>

### 2.5.3. Vizija i misija

Vizija obično označava predodžbu, odnosno zamisao, nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta ona označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje, što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. Vizija poduzeća potrebna je svim zaposlenicima kako bi je mogli slijediti- oni time znaju pravac kojim treba ići bez obzira na sve zaobilazne putove koji tamo vode. U tom je smislu karakteristična misao književnika Antoane de Saint-Exuperyija „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“.

Načini utvrđivanja vizije:<sup>23</sup>

- Samoispitivanje je takva metoda po kojoj poduzeće ispituje samo sebe tako dugo dok ne dođe do konačnog odgovora
- Sastavljanje „Mars grupe“ je metoda utvrđivanja osnovnih vrijednosti po kojoj top menadžment sastavlja grupu od 5 do 7 osoba koju „šalje“ na Mars. Zadatak je grupe da osnuju identično poduzeće onom na zemlji
- Samoispitivanje zaposlenih pojedinačno je metoda utvrđivanja osnovnih vrijednosti kojom se ispituju pojedinci u poduzeću u pogledu njihove odanosti tim vrijednostima. Suvremeno poduzeće teži k definiranju zajedničke vizije te će zaposlenici težiti njezinom ostvarenju s obzirom da je ona svojina njihova napora.

Misija predstavlja temeljne vrijednosti, određuje proizvode ili usluge poduzeća te određuje ciljani segment kupaca koje želi pridobiti. Da bi misija bila kvalitetna trebala bi sadržavati devet ključnih komponenata:<sup>24</sup>

- Potrošače – Tko koristi proizvode ili usluge?
- Proizvodi/usluge – Koji su proizvodi ili usluge s kojim poduzeće izlazi na tržište?
- Tržišta – promatrano sa geografskom stajališta gdje poduzeće plasira svoje proizvode ili usluge?
- Tehnologija – Je li tehnologija zastarjela ili se poduzeće koristi aktualnom tehnologijom?
- Briga za opstanak, rast i profitabilnost – Daje li poduzeće dovoljno pozornosti rastu i financijskoj stabilnosti?
- Filozofija – Koja su temeljna uvjerenja, vrijednosti i etički stavovi poduzeća?
- Shvaćanje samog sebe – Po čemu se poduzeće razlikuje od ostalih, koje su snage, a koje prednosti u odnosu na konkurenciju?
- Briga za javni imidž – Je li poduzeće brine za društvo i okoliš?

---

<sup>22</sup> Buble M., 2005., Strateški menadžment, op. cit. str. 69.

<sup>23</sup> Buble, M., 2006., op. cit. str. 125.

<sup>24</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., 2008., Temelji menadžmenta, op. cit. str. 147-149.

- Briga za zaposlenike – Smatra li poduzeće svoje zaposlene kao vrijedan resurs?

#### 2.5.4. Ciljevi i strategija poduzeća

Pošto su definirane misija i vizija potrebno ih je provesti u ciljeve, jer bez ciljeva to su samo dobre namjere koje nisu provedene u djela. Ciljevi pokazuju razlog zašto poduzeće postoji te gdje se poduzeće želi naći i kako tamo dospjeti u budućnosti. Svrha postavljanja ciljeva je ta što je postavljanje ciljeva osnova za uspjeh odnosno kontrolu, kad je poduzeće dobro poznato sa ciljevima tad je ono orijentirano prema ostvarenju i motivirano za njihovo ostvarenje. Posljednja važna svrha cilja je što poduzeće sa dobrim poznavanjem kada i kako želi stići tj. što postići u budućnosti ima veću vjerojatnost da će to i ostvariti.

Ciljevi proizlaze iz plana misije poduzeća, stoga se mogu objasniti kao njezina specifikacija. Poduzeće je sustav ciljeva, oni čine hijerarhiju ciljeva i mrežu ciljeva. Hijerarhiju ciljeva čini redosljed po rangu, od temeljne svrhe i/ili misije pa do osobnih ciljeva zaposlenika. Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku.<sup>25</sup>

Ostvarenje ciljeva u poduzeću je teško i rijetko prati njihovu međusobnu hijerarhijsku i linearnu povezanost. Ostvarenje cilja jedne organizacijske jedinice istovremeno je posljedica i mogućnost ostvarenja nekog drugog cilja. Iz ciljeva proizlaze sve aktivnosti, odnosno faze procesa planiranja koje iza njih slijede. S obzirom na vremensku dimenziju ciljevi se dijele na kratkoročne, srednjoročne ciljeve i dugoročne ciljeve. S obzirom na hijerarhijsku razinu za koju su postavljeni, ciljevi se dijele na strateške, taktičke i operativne.

Osam ključnih područja postavljanja ciljeva su – položaj na tržištu, profitabilnost, orijentacija na inovacije, uspješnost i razvoj menadžmenta, proizvodnost, performanse i stavovi zaposlenika, fizički i financijski resursi, društvena odgovornost.

Strategija je nacrt koji prikazuje smjer kojim poduzeće namjerava ići u razvoju i jačanju svoje djelatnosti, stoga njezine odrednice imaju značajnu ulogu u razvoju i provođenju strategije.<sup>26</sup>

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova na efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Ono uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. O strategiji ovisi opstanak poduzeća. Strateški plan je plan napravljen za vođenje cijele organizacije, odnosno za postizanje ciljeva. Dobro formirana strategija pomaže da se upravljaju i alociraju resursi da osiguraju jedinstven i održiv položaj temeljen na njezinim unutarnjim kompetencijama i nedostacima, anticipiran promjenama u okolini i kretanjama konkurencije.

---

<sup>25</sup> Jakelić, D. 2009., „Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. Ekonomski pregled Vol.60 str. 1-2

<sup>26</sup> Božac Gonan, M., 2002., Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća. Ekonomski pregled, Vol.53 No.5-6 Lipanj 2002. str 525-536.

Da bi strategija bila uspješna mora:<sup>27</sup>

- biti konzistentna s uvjetima u konkurentnoj okolini
- postaviti realne zahtjeve na resurse organizacije
- pažljivo se izvršiti.

Strateški menadžer je osoba koja snosi odgovornost za cjelokupno poslovanje poduzeća ili neke njegove organizacijske jedinice. Strateški menadžeri imaju pogled nad svim aspektima organizacije i strateški moraju usmjeravati organizaciju prema isplaniranim i zacrtanim ciljevima.

## **2.6. Metode i pristupi planiranju**

Klasični pristupi planiranju

Osnovna tehnika klasične metode planiranja su predviđanje. Predviđanje predstavlja procjenu budućih poslovnih ciklusa. Predviđanje je bitno kako bi se znalo kako organizacija treba prilagoditi svoje planiranje budućim ekonomskim tijekovima. Menadžer će predviđanjem pokušati razumjeti buduću okolinu te isplanirati strategiju s kojom će se moći prilagoditi novim uvjetima. Predviđanje je od posebne važnosti kod donošenja odluka o investicijama. Poslovni uspjeh ovisi o kvaliteti predviđanja.

Metode koje se razvijaju za potrebe predviđanja mogu se svrstati u tri skupine:<sup>28</sup>

- metode eksploatacije trendova
- metode procjene eksperimenta
- metode stimulacije.

Metode se mogu podijeliti na to jesu li kvalitativne ili kvantitativne. Kvantitativno predviđanje koje se temelji na analizi podataka iz prošlosti uz pomoć matematičkih pravila prikladno je kada oni koji se bave predviđanjem imaju dovoljno podataka za analizu, za razliku od kvalitativnih tehnika, koje se temelje na prosudbi i mišljenju stručnih pojedinaca i prikladne su kada ne postoje ili je teško prikupiti precizne podatke potrebne za predviđanje. Kvalitativne metode su metoda predviđanja prodajnog osoblja, prognoze na temelju mišljenja viših menadžera i delfi metoda.<sup>29</sup>

Druga klasična metoda je terminiranje. Terminiranje je proces određivanja detaljne liste aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se ostvario neki cilj, alokacije resursa potrebnih za ostvarivanje tog cilja te definiranje i slijeđenje vremenskih rasporeda odvijanja aktivnosti u svrhu postizanja

---

<sup>27</sup> Božac Gonan, M., 2002., Planiranje strateških ciljeva poduzeća op.cit. str 2-3

<sup>28</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki – Vokić, N., 2008., Temelji menadžmenta, op. cit. str. 181

<sup>29</sup> Ibidem, str. 182

ciljeva. Najpoznatije i najčešće korištene tehnike terminiranja su – Ganttov dijagram, tehnika ocjene i revizije programa, metoda kritičnog puta i CPM.

### Suvremeni pristupi planiranju

Budućnost svih subjekata je neizvjesna, čak i ona kratkoročna, svaka organizacija treba nastojati pronaći nove načine da se nose za tom budućnosti.

Suvremenim pristupima planiranju nazivaju se pristupi planiranju koji su prikladni za planiranje u dinamičnoj okolini koja okružuje suvremene organizacije. Pristupi kojima se prilazu u suvremenim načinima planiranju se temelje na fleksibilnosti i imaginaciji.<sup>30</sup>

- Scenarijsko planiranje je tehnika koja se sastoji od razvijanja više scenarija odnosno mogućih budućnosti, i definiranja akcija koje bi neka organizacija trebala poduzeti kako bi se uspješno nosila s takvim budućnosti. Tom se tehnikom određuju bitni trendovi, odnosno situacije u okolini koje će drastično utjecati na poslovanje neke organizacije.
- Kontigencijsko planiranje je određivanje drugih mogućnosti pravaca akcije koje je potrebno slijediti u slučaju da je predviđeni plan akcije neočekivano ugrožen ili postane neprikladan- Tom će pristupu organizacija pristupiti kad dolazi do preusmjerenja određenih nastojanja. Taj se pristup često primjenjuje kad je okolina organizacije izrazito promjenjiva
- Projektni menadžment je način organizacije funkcija menadžmenta usmjeren na obavljanje specifičnih zadataka ili projekata unutar organizacije. Proces projektnoga menadžmenta prolazi kroz sedam faza a to su: „definiranje ciljeva, identifikacija aktivnosti i resursa, određivanje slijeda događaja, predviđanje vremena obavljanja aktivnosti, određivanje datuma dovršenja projekta, usporedba s ciljevima, određivanje dodatnih potreba za resursima.
- Krizni menadžment je sustavna anticipacija i pripremanje za unutarnje i vanjske probleme koji mogu ozbiljno ugroziti organizacijsku uspješnost, ugled, profitabilnost ili opstanak. Taj pristup se koristi kad organizacija dolazi u krizu, dobar plan za krizne situacije može se primjenjivati u bilo kojoj vrsti krize i pomoću tog pristupa želi izaći iz nje.

---

<sup>30</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N: Temelji menadžmenta, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 2006, str. 178



### **3. PLANIRANJE U PODUZEĆU MAISTRA D.D.**

#### **3.1. Opći podatci o poduzeću**

Maistra je jedna od vodećih turističkih poduzeća u Hrvatskoj te jedna od strateških poslovnih jedinica Adris grupe. Osnovana je 2005. godine spajanjem dviju najvećih tadašnjih turističkih poduzeća, naslijedivši pritom 50-godišnje poslovno iskustvo. Danas Maistra raspolaže portfeljem od deset hotela, osam turističkih naselja i šest kampova u Rovinju i Vrsaru kapaciteta većeg od 35.000 kreveta, što je oko šest posto noćenja ostvarenih u Hrvatskoj, odnosno 16 posto noćenja u Istri. Sa 50 godina iskustva u hotelijerskom poslovanju, njihova glavna djelatnost je iznajmljivanje hotelskih soba i kampova te pružanje usluga hrane i pića. Od vrhunske usluge koju pruža „Maistra“ d.d. ,visoke kvalitete smještaja, mnogobrojni sadržaji koji se stapaju s destinacijom, pretvarajući hotele i resorte u idealan izbor za slobodno vrijeme, aktivni ili kratki odmor, *Wellness& Spa* ili čak posao.<sup>31</sup>

Kao relativno novo poduzeće nastala spajanjem Jadran-turista Rovinj d.d. i Anite d.d. Vrsar u ožujku 2005. godine, nasljeđuje 50 godina iskustva u turističkom poslovanju koje će u kombinaciji s primjenom novih tehnologija, kroz implementaciju međunarodnih standarda turističke industrije, kroz puno poštovanje svih normi održivog razvoja i poseban senzibilitet prema očuvanju okoliša kao najvažnijeg resursa, predstavlja temelj budućeg razvoja tvrtke.

U tom smislu misija Maistre d.d. je postati prvoklasnom i prepoznatljivom turističkom kompanijom te destinacijom na jadranskoj obali koja će uz snažno oslanjanje destinacijske brandove i pružanje autentične istarske, hrvatske i mediteranske ozračja, visoko personaliziranje i gostoljubive usluge, te razvijanje modernih i konkurentnih sadržaja omogućiti stvaranje istinskih doživljaja u cilju zadovoljenja potreba i najzahtjevnijih gostiju te u cilju pozicioniranja među najboljim turističkim poduzeće ma na Mediteranu.<sup>32</sup>

#### **3.2. Financijsko poslovanje**

Kao rezultat kontinuiteta ulaganja u ponudu višeg cjenovnog segmenta, te na povećanju efikasnosti upravljanja kanalima prodaje, te snažnijom prodajnom orijentacijom na direktni kanal. Ukupno je ostvareno 1.014 milijuna kuna ukupnih, 1.009 milijuna kuna poslovnih prihoda, što čini rast od 9% u odnosu na prethodnu godinu. Povećanje poslovnih prihoda ostvareno je na svim produktima, i to u hotelima, naseljima i kampovima. Ostvaren krajnji rezultat cijele grupe iznosi 142 milijuna kuna, te je za 30% bolji od prethodne godine.

---

<sup>31</sup> <https://hgk.hr/maistra> (Pristup 15.8.2018.)

<sup>32</sup> Ruzic., D., 2007., Marketing u ugostiteljskom poduzeću, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 74

Prema međuzvještaju u prvom tromjesečju 2018. g. grupa Maistra je ostvarila 70 mil kn poslovnih prihoda, a što je rast od 38% u odnosu na isto razdoblje protekle godine. Kretanje prihoda vezano je uz povećanje volumena i cijene u hotelskom segmentu.

U istom razdoblju ostvareno je 131 mil kn poslovnih rashoda, a što je povećanje od 14% u odnosu na lanjsko razdoblje. Rast operativnih troškova vezan je uz povećanje iskorištenosti kapaciteta.

Djelatnost grupe Maistra je pretežito sezonskog karaktera, te se u ovom razdoblju ostvaruje samo manji dio ukupnog godišnjeg prometa. Ostvarenje najvećeg dijela poslovnih aktivnosti očekuje u drugoj polovici poslovne godine.

Grupu Maistra čine društva Maistra d.d., Slobodna Katarina d.o.o., te Grand hotel Imperial d.d. Dubrovnik.

Društvo je izloženo riziku promjene tečaja, stoga promjene u tečaju EUR-a prema hrvatskoj kuni mogu utjecati na rezultate poslovanja Društva.

S obzirom na pozitivan trend trenutnog statusa rezervacija, očekivanja popunjenja kapaciteta za sezonu 2018. su pozitivna.

Društvo i dalje nastavlja s razvojem kvalitete svog portfelja, pa se tako u ovoj godini očekuje razina ulaganja od oko 500 mil kn. Ovu će godinu u investicijskom smislu obilježiti gradnja novog hotela Park. Nastavlja se i sa značajnim investicijama u kampove, a najvećim dijelom obuhvaćaju ulaganje u prateću infrastrukturu, te podizanje kvalitete zajedničkih sadržaja. Sredinom travnja otvoren je obnovljen hotel Hilton u Dubrovniku.<sup>33</sup>

### **3.3. Djelatnosti poduzeća**

Turistički proizvod Maistre d.d. u 2018. godini sastoji se od devet hotela s 1561 smještajne jedinice, osam naselja s 1948 smještajnih jedinica i šest kampova s 8090 parcela. Ukupan kapacitet Maistre iznosi 11544 smještajnih jedinica u kojima se može smjestiti 34635 gostiju.<sup>34</sup> Do 2020. godine planirana su nova ulaganja vrijedna 2 milijarde kuna koja će omogućiti da cjelokupna ponuda bude na razini 4 i 5 zvjezdica.<sup>35</sup>

Veliki hoteli i resorti uz visoko kvalitetan smještaj nude i cijeli niz različitih sadržaja kojima je glavni cilj učiniti boravak ugodnijim. Barovi, restorani, konferencijski prostori, bazeni i *wellness*, prodavaonice suvenira, mjenjačnice, garaže i mnogi drugi sadržaji se gostu nude u mnogobrojnim prostorima, a da bi se osigurao nadzor nad njima koriste se mnogi tehnički sustavi za upravljanje

---

<sup>33</sup> <https://www.maistra.com/hr/o-nama/tromjesecna-izvjesca> (pristup 15.8.2018.)

<sup>34</sup> <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (pristup 15.8.2018.)

<sup>35</sup> <https://hgk.hr/maistra> (pristup 15.8.2018.)

objektom. S ciljem privlačenja brojnih turista, poduzeće poduzeće je na svojoj internetskoj stranici za svaki hotel i resort navelo detaljne podatke. Ponuda Maistre d.d. obuhvaća:<sup>36</sup>

- *family hotel Amarin sa 4\** gdje se moguće rekreirati, bilo iz zabave ili da bi se čak postigla vrhunska forma; za djecu bogata ponuda dječjih igrališta, sportskih aktivnosti za sve uzraste te posebno osmišljen animacijski program, koji će osigurati zasigurno nezaboravan obiteljski odmor
- *hotel Lone sa 5\** predstavlja konferencijske ponude, izvrstan izbor velikih događaja s više od 3000 sudionika ili individualno prilagođenih sastanaka i radionica; najveća dvorana u sklopu hotela ima kapacitet od 650 mjesta, dok je kapacitet najveće dvorane 1800 mjesta.
- U kontekstu konferencijskog turizma Lone nudi čitav niz komplementarnih sadržaja i usluga, npr. Wellness centar je opremljen najsuvremenijom opremom, dok dodatnu vrijednost poslovnom događaju daje i široka ponuda sportskih aktivnosti te mogućnost organizacije izleta u suradnji sa specijalističkim partnerskim agencijama; u astronomskoj ponudi Lone je u ponudi od sedam ugostiteljskih objekata, te je kongresnim sudionicima moguće organizirati različite svečanosti i događaje po želji;
- *glamurozni spektakl uz sport i zabavu* govori o Polo turniru u Rovinju koji donosi luksuz i VIP goste, u elitni turizam dosad je uloženo tri milijarde kuna, organizatori su očekivali oko 6000 posjetitelja, koje su predvodili njemački VIP gosti; održava se od 18. svibnja do 21. svibnja; dolazi šest polo ekipa iz cijelog svijeta te čak šezdesetak argentinskih konja; iznimno je to važno za ovaj turističko rada koji ovakve manifestacije organizira upravo radi bolje promocije, ali i prodaje svojih kapaciteta u predsezonskim mjesecima, a čitavu priču oko mega-manifestacije počeli su još prije četiri godine s Red Bull Air Raceom, i to prije svega zahvaljujući hotelijerskom poduzeću „Maistra“ d.d. koja organizira i ovaj događaj, goste je smjestilo u luksuzni hotel Lone.

Kao što vidimo iz navedenog, poduzeće Maistra d.d. obuhvaća različite smještajne usluge kako bi se prilagodili kupcima sa različitim kupovnim sposobnostima. Turistički proizvod navedenog poduzeća se sastoji od osnovne usluge smještaja te dopunskih i pomoćnih usluga koji povećavaju kvalitetu i proširuju obujam ponude. Opširniji pregled usluga se može vidjeti u navedenoj klasifikaciji:

---

<sup>36</sup> <https://maistra.com/hr/ponude/eventi> (pristup 16.8.2018.)

**Tablica 2.:** Djelatnosti Maistre d.d.



Izvor: izrada autorice

### **3.4. Proces planiranja u poduzeću Maistra d.d.**

Poduzeće je postavilo ambiciozne planove razvoja turističkog portfelja te kreiranja i izgradnje vlastitih brendova turističkog proizvoda najviše razine kvalitete sadržaja i usluga. Pritom se poduzeće orijentira na razvoj luksuznog turizma i uvođenje hotela i turističkih naselja kategorije četiri i pet zvjezdica koji će biti temelj tržišnog pozicioniranja destinacije, ali i samog poduzeća.<sup>37</sup>

„Maistra“ d.d. je u cilju realizacije svojih razvojnih planova 2005. godine formirala strateški plan razvoja koji je uključio opsežne projekte izgradnje i obnove postojećih turističkih objekata i kompleksa. Uz gotovo 3 milijarde kuna koje su dosad uložene, te u narednom razdoblju planira investirati dodatnih 2 milijarde kuna. Pored razvoja sadržaja namijenjenih odmorišnom turizmu, u strateškom planu razvoja poseban naglasak stavlja se i na razvoj komplementarnih sadržaja (kongresni sadržaji, sportski sadržaji, *wellness* sadržaji ostali sadržaji namijenjeni segmentu posebnih interesa) koji omogućuju razvoj novih tržišnih segmenata i cjelogodišnju intenzivnu turističku aktivnost u destinaciji.<sup>38</sup>

#### **3.4.1. Vizija, misija i temeljne vrijednosti poduzeća**

---

<sup>37</sup><https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (pristup 16.8.2018)

<sup>38</sup> [www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke](http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke) (pristup 16.8.2018)

U svom se poslovanju Maistra vodi vrijednostima koje ju čine prepoznatljivom i drugačijom od konkurencije te oslikavaju njezinu viziju.<sup>39</sup>

Misija poduzeća *Maistre d.d.* je da postane prvoklasnim i prepoznatljivim *hospitality* brendom u internacionalnim okvirima koji će uz snažno oslanjanje na brendove i pružanje autentičnog mediteranskog doživljaja, visoko personalizirane usluge te razvijanje inovativnih i konkurentnih sadržaja omogućiti stvaranje istinskih doživljaja u cilju zadovoljenja potreba i najzahtjevnijih gostiju te u cilju pozicioniranja među vodećim turističkim na Mediteranu.<sup>40</sup>

„*Maistra*“ *d.d.* je u cilju realizacije svojih razvojnih planova 2005. godine formirala strateški plan razvoja koji je uključio opsežne projekte izgradnje i obnove postojećih turističkih objekata i kompleksa. Uz gotovo 3 milijarde kuna koje su dosad uložene, te u narednom razdoblju planira investirati dodatnih 2 milijarde kuna.

Pored razvoja sadržaja namijenjenih odmorišnom turizmu, u strateškom planu razvoja poseban naglasak stavlja se i na razvoj komplementarnih sadržaja (kongresni sadržaji, sportski sadržaji, *wellness* sadržaji ostali sadržaji namijenjeni segmentu posebnih interesa) koji omogućuju razvoj novih tržišnih segmenata i cjelogodišnju intenzivnu turističku aktivnost u destinaciji.<sup>41</sup>

### 3.4.2. Analiza okoline na primjeru SWOT analize

Analiza okoline predstavlja značajan aspekt analize strategijske situacije poduzeća te polazište za formuliranje strategije. Najpoznatija i najčešće korištena analiza okoline je SWOT analiza. SWOT analiza uspoređuje endogene i egzogene varijable koje utječe na poslovanje poduzeća. Kao što znamo, cilj svakog poduzeća poslovati na što bližoj razini maksimizacije profita i minimizacije troškova. Međutim, tržište već ima određene uvijete kao što su cijena, razina ponude i potražnje, aspiracije kupaca itd. Tim uvjetima na tržištu poduzeće treba prilagoditi svoj proizvodni proces. SWOT analiza je korisno pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analiza resursa poduzeća. Ona daje okvirnu sliku prednosti poduzeća i što bi trebalo promijeniti. Turističko tržište je iznimno konkurentno sa visokim stupnjem elastičnosti supstitucije i cjenovne unakrsne elastičnosti. Za uspješno poslovanje potrebno je neprekidno biti “uz korak” s novim trendovima i evaluacijama postojeće turističke ponude i postavljanju novih razvojnih ciljeva. Razvojni ciljevi mogu biti proširenje turističke sezone, razvoj turističkog proizvoda, daljnji razvoj infrastrukture i dr. Na temelju dostupnih informacija konstruirana je SWOT analiza na primjeru poduzeća Maistra d.d.:

---

<sup>39</sup> <https://hgk.hr/maistra> (pristup 16.8.2018.)

<sup>40</sup> <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (pristup 16.8.2018)

<sup>41</sup> [www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke](http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke) (pristup 16.8.2018.)

**Tablica 3.:** SWOT analiza Maistre d.d.

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"><li>- sigurnost i jak intelektualni kapital</li><li>- blizina najvećih europskih emitivnih tržišta</li><li>- dobro razvijena web stranica</li><li>- gostoljubljivost</li><li>- objekti, hrana i piće na atraktivnim lokacijama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatak adekvatne ponude</li><li>- nedovoljna prepoznatljivost branda destinacije</li><li>- neiskorišteni potencijali</li></ul>
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"><li>- bogat kulturni sadržaji i povijesna baština u turističkom području</li><li>- prirodne atrakcije</li><li>- nezagađen okoliš</li><li>- dostupnost zračne luke</li><li>- sportske atrakcije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- sezonalnost</li><li>- razvijena konkurencija iz tržišne grane</li><li>- nedostaci u infrastrukturi</li><li>- nedostatak šljunčanih plaza</li><li>- nedovoljna suradnja u turizmu između jedinica lokalne samouprave</li></ul>

Izvor: izrada autorice

### 3.4.3. Ciljevi Maistre d.d.

Glavnu ulogu planiranja u poslovanju poduzeća predstavlja određivanje glavnih ciljeva koji pokazuju u kojem smjeru poduzeće želi napredovati. Poduzeće Maistra d.d. se plasiralo na tržištu u svakom smještajnom objektu s glavnim ciljem ispunjenja kapaciteta, privlačenje ciljanih potrošača i smanjenju operativnih troškova. Ovakav način predstavlja glavni zakon optimizacije svakog poduzeća vođenim maksimizacijom profita i minimizacijom troškova. U Republici Hrvatskoj turizam predstavlja glavnu razvojnu granu gospodarstva, te je cilj razviti nove, napredne tehnologije za upravljanjem smještajnim kapacitetima koje su osnova za razvoj usluga prilagođenim gostima. Prema dostupnim izvorima ciljevi poduzeća Maistra d.d. su:

- postati predvodnik i nositelj turističkog razvoja Hrvatske i šire regije
- postati sinonim za turizam vrhunske kvalitete

- doprinijeti prosperitetu uz poštivanje principa održivog razvoja i uz poseban senzibilitet prema očuvanju okoliša i kulturno povijesne ostavštine
- biti hrvatsko poduzeće sa hrvatskim vlasništvom
- kreiranja i izgradnje vlastitih brandova turističkog proizvoda najviše razine kvalitete sadržaja i usluga u skladu s postavljenim planovima.

#### 3.4.4. Strategija poduzeća

Za uspješnost poslovanja hotela, bitnu ulogu čini jasna i inovativna strategija poslovanja, kvaliteta turističkog proizvoda i osoblja, konstantno unapređenje ponude, razvijenost turističke destinacije u kojoj se hotel nalazi. Lokacija možda može predstavljati komperativnu prednost, međutim ne smije preuzeti dominaciju nad ostalim stavkama ponude hotelske kompanije. Maistra sa svojim hotelima u Istri ima lokacijsku prednost zbog blizine velikih emitivnih tržišta centralne i zapadne Europe te razvijenom prometnom infrastrukturom. S druge strane, Hilton Imperial u Dubrovniku je dosta udaljenija lokacija ali blizina aerodrome sa sve većim brojem letova i boljom povezanošću, čini Dubrovnik kao dosta dostupnu lokaciju za odmor. S te strane lokacije maistrinih hotela mogu biti velika prednost koju treba znati istaknuti pri oglašavanju i prodaji hotelskih usluga. Svi hoteljeri znaju da je prazna soba najskuplja soba. Stoga pravilno razvijena strategija i poslovno planiranje omogućiti će da sobe budu popunjene na najprofitabilniji mogući način. Poslovanje hotela mora biti u svakom segmentu posvećeno zadovoljstvu gosta.

U cilju realizacije svojih planova Maistra d.d. je formirala strateški plan razvoja za razdoblje od 2005. Do 2009. Godine koji uključuje opsežnije projekte izgradnje i obnove svih postojećih turističkih objekata i kompleksa. Pored razvoja sadržaja namijenjenih odmorišnom turizmu kroz koji će se i u budućnosti nastaviti ostvarivati većina turističkog prometa Maistre d.d., važno je istaknuti da se u strateškom planu razvoja poseban naglasak stavlja na razvoj komplementarnih sadržaja (kongresni sadržaji, sportski sadržaji, wellness sadržaji i ostali sadržaji namijenjeni segmentu posebnih interesa) koji će omogućiti produljenje sezone, odnosno porast broja dana pune zauzetosti.

Implementacija plana je započela u 2005. godini investicijama u turistička naselja Petalon u Vrsaru i Amarin u Rovinju, te investicije u unapređenje sadržaja u kampovima u oba grada.

Završetkom ovog iznimno zahtjevnog i opsežnog investicijskog ciklusa, turistički proizvod Maistra će dobiti novi oblik koji će predstavljati znatan iskorak u turističkoj ponudi Hrvatske. Na taj način Adria resorts namjerava ostvariti pozitivan image cijelokupne destinacije Hrvatske, osiguravajući potrebnu kvalitetu usluga i proizvoda, te kroz kvalitetno upravljanje.

### 3.4.5. Principi kvalitete

Na diversificiranom turističkom tržištu ključno postaviti i kontrolirati glavne principe kvalitete. Cijena je bitan ali i ne najvažniji čimbenik koji određuje potražnju za turističkim proizvodom. Drugi ali i ne manje bitni činitelji koji utječu na popunjenost kapaciteta je postavljanje visoke ljestvice kvalitete pružanja usluga. Bez principa kvalitete turističkog proizvoda nema održivosti.

U postavljanu principa kvalitete usluga, početnu i glavnu ulogu ima sigurnost koja se pruža gostima. Sigurnost niti u jednom trenutku ne smije doći u pitanje jer je to ključan kriterij odabira destinacije i objekta u kojem će gost boraviti. Od ostalih čimbenika kvalitete mogu se navesti:

- Usmjerenost na kupca – poduzeće ovisi o svojim gostima i posvećeno je razumijevanju, predviđanju i ispunjavanju svakog njihovog zahtijeva izvrsnošću svojih proizvoda i usluga
- Vodstvo – rukovodstvo postavlja svrhu i pravce djelovanja poduzeća. Rukovodstvo je stvorilo i odražava takvu sredinu u kojoj ljudi bivaju potpuno uključeni u postizanje ciljeva
- Uključenost ljudi - cilj je stvoriti takvo okruženje u kojem je svaki zaposlenik član tima i u kojem se potiče sudjelovanje svih u ostvarenju cilja
- Sustavni pristup upravljanju – utvrđivanje, razumijevanje i upravljanje sustavom međuovisnih procesa, uz zadani cilj, unapređuje organizacijsku učinkovitost i efikasnost
- Stalno poboljšanje – donošenje odluka na osnovi činjenica predstavlja trajni cilj poduzeća
- Uzajamna korisnost odnosa s dobavljačem – organizacija i njeni dobavljači su međuovisni, stoga uzajamna korisnost odnosa unapređuje obostranu sposobnost u stvaranju vrijednosti

### 3.5. Investicije

U cilju realizacije svojih razvojnih planova Maistra d.d. 2005. godine formirala je strateški plan razvoja koji je uključio opsežne projekte izgradnje i obnove postojećih turističkih objekata i kompleksa. Uz gotovo 3 milijarde kuna koje su dosad uložene, Maistra u narednom razdoblju planira investirati dodatnih 2 milijarde kuna. Pored razvoja sadržaja namijenjenih odmorišnom turizmu, u strateškom planu razvoja poseban naglasak stavlja se i na razvoj komplementarnih sadržaja (kongresni sadržaji, sportski sadržaji, wellness sadržaji i ostali sadržaji namijenjeni segmentu posebnih interesa) koji omogućuju razvoj novih tržišnih segmenata i cjelogodišnju intenzivnu turističku aktivnost u destinaciji.

Investicijski planovi započeli su sa realizacijom u 2005. godini investicijama u turistička naselja Amarin u Rovinju i Petalon u Vrsaru te investicijama usmjerenima na unapređenje sadržaja u kampovima u obje destinacije.

U 2006. godini ostvarena su ulaganja u visini od gotovo 510 milijuna kuna. Realizirana je 91 milijun kuna vrijedna investicija u turističko naselje Belvedere u Vrsaru, dok je u apartmansko



naselje naturističkog parka Koversada, također u Vrsaru, investirano 49 milijuna kuna čime je kategorija oba turistička naselja podignuta na četiri zvjezdice. Jedan od najznačajnijih projekata u 2006. godini investicija je u hotel Istra u Rovinju, vrijedna 182 milijuna kuna, čime je hotel postao prepoznatljiv po prvom wellness centru na temu Mediterana. U istoj godini realizirane su investicije u hotel Eden u Rovinju, čime je znatno unaprijeđena kvaliteta svih smještajnih jedinica te dijela zajedničkih prostora i sadržaja.

U 2007. godini investicije su obuhvatile početnu fazu izgradnje zone Cap Aureo kao i pripremu dovršenja investicija u turističko naselje Belvedere. Navedene su se investicije nastavile i u 2008. godini kada je vrijednost istih dosegao iznos od 367 milijuna kuna. Osnovni fokus bio je na izgradnji hotela Monte Mulini i Lone koji su uz hotele Eden i Park dio zone Cap Aureo. Ostale investicije u 2008. godini obuhvatile su turistička naselja u Vrsaru - Petalon, Belvedere te apartmane Koversada u ukupnom iznosu od 65 milijuna kuna koji su tada, s potpuno zaokruženom ponudom, pozicionirani među vodećim produktima toga tipa u Hrvatskoj.

Maistra d.d. obilježila je 2008. godinu još jednom značajnom investicijom kupivši hotelski kompleks Katarina smješten na istoimenom otoku uz samu starogradsku jezgru Rovinja.

2009. godina predstavlja prekretnicu u turističkoj ponudi same destinacije, a jednako tako i kompanije. Otvorivši prvi hotel kategorije pet zvjezdica u Rovinju – Monte Mulini, boutique hotel prilagođen najvišim standardima luxury leisure gostiju čija je ukupna investicija iznosila gotovo 200 milijuna kuna, Maistra d.d. Rovinju i Hrvatskoj dala je potpuno novu kvalitativnu dimenziju.

U srpnju iste godine Maistra d.d. otvorila je all-suite hotel u sklopu hotela Istra, prvi turistički objekt takve vrste u Hrvatskoj, koji konceptualno nadopunjuje bogate turističke sadržaje otoka Sv. Andrija. U izgradnju ovog luksuznog zdanja investirano je 30 milijuna kuna.

U 2010. godini započela je gradnja hotela Lone, najveće greenfield investicije u hrvatskom turizmu u posljednjih nekoliko godina (investicija vrijedna oko 350 milijuna kuna), koja je okončana u lipnju 2011. godine. S hotelom Lone koji od arhitekture pa sve do uređenja interijera nosi potpis hrvatskih dizajnera i umjetnika, Maistra d.d. po prvi put u Hrvatskoj uvodi internacionalni brend Design Hotels.

Najvažniji dio ulaganja Maistre d.d. u 2013. godini odnosi se na investiciju u turističko naselje Amarin, koje je u cijelosti podignuto na razinu četiri zvjezdice. Na mjestu 271 starog apartmana izgrađeno je 190 novih, a uređen je i zajednički kompleks s tri bazena te pripadajući restoran uz plažu. U uređenje Amarina, koje još jednom potpisuje zagrebački arhitektonski studio 3LHD, uloženo je 132 milijuna kuna, što ga čini jednom od najvećih turističkih investicija na Jadranu u 2013. godini.

U izgradnju zajedničkoga bazenskog kompleksa hotela Eden i Lone te restorana Oleander u 2013. godini uloženo je 29 milijuna kuna, a dodatnih 18 milijuna u potpuno preuređenje wellness & spa centra u hotelu Eden. Cijelo područje uvale Lone, plaža i šetnica potpuno su obnovljeni 2014. godine investicijom vrijednom 25 milijuna kuna. Drugu polovicu 2014. godine obilježilo je i potpisivanje ugovora s Atlantskom plovidbom, kojim je Maistra d.d. postala vlasnikom 81,6 posto hotela Hilton Imperial u Dubrovniku. Suradnja s ovim etabliranim svjetskim brendom i iskorak iz Rovinja u prestižnu hrvatsku turističku destinaciju predstavljaju nastavak strategije rasta i razvoja Maistre u najvišem segmentu hotelske ponude.

2015. je godine nakon sveobuhvatnog šestomjesečnog preuređenja u koje je Maistra uložila 30 milijuna kuna, ponovno otvoren hotel Adriatic, najstariji rovinjski hotel dok je 2016. godine na mjestu na kojem su se u Rovinju nalazili hotel i kamp Valdaliso, otvoren hotel Amarin čija je ponuda usmjerena na obitelji s djecom.<sup>42</sup>

2018. godine očekuje se otvorenje novog rovinjskog hotela vrijednosti veće od 600 milijuna kuna, a koji je ujedno proglašen strateškom investicijom u hrvatskom turizmu. I na ovom projektu angažirani ponajbolji naši i svjetski arhitekti i dizajneri. Dosadašnje investicije u turistički proizvod Maistre u iznosu od 3 milijarde kuna svrstale su Maistrine hotele u vrh hrvatske premium ponude po cijenama i zadovoljstvu potrošača. Snažan investicijski ciklus, uz dodatni naglasak na direktne kanale prodaje, rezultirao je rastom prosječnih cijena i blagim produljenjem sezone. Do 2020. godine planirana su nova ulaganja vrijedna 2 milijarde kuna koja će omogućiti da cjelokupna ponuda bude na razini 4 i 5 zvjezdica.

Turistički proizvod Maistre d.d. u 2018. godini sastoji se od devet hotela s 1561 smještajne jedinice, osam naselja s 1948 smještajnih jedinica i šest kampova s 8090 parcela. Ukupan kapacitet Maistre iznosi 11544 smještajnih jedinica u kojima se može smjestiti 34635 gostiju.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (pristup 20.8.2018.)

<sup>43</sup> <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (pristup 20.8.2018.)

## 4.ZAKLJUČAK

Planiranje predstavlja temeljnu funkciju menadžmenta s obzirom da sve druge funkcije proizlaze iz funkcije planiranja. U poslovnom svijetu, neizostavno je planiranje jer se tom osnovnom funkcijom definiraju što poduzeće želi ostvariti u budućnosti i kako će se to ostvariti u postizanju ciljeva. Pomoću planiranja, menadžment odlučuje koja je najbolja alternative među ostalima za obavljanje različitih upravljačkih funkcija kako bi se postigli unaprijed određeni ciljevi. Bez određivanja ciljeva koji se žele postići te načina kao ih ispuniti, ne mogu se izvršiti ostale funkcije organiziranja, usmjeravanja, koordiniranja i kontrole u organizaciji. Međutim, to ne bi trebalo dovesti do zaključka da je planiranje izolirana aktivnost potrebna samo u početku. Planiranje je kontinuirani proces zadržavanja tvrtke na putu napretka i razvoja.

Planiranju trebaju pridonositi svi, od vrhovnog menadžmenta do svih ostalih. Svaka razina ima unaprijed određene zadatke za obaviti. Tako vrhovni menadžment definira strategiju i ciljeve tvrtke, srednji menadžment je odgovoran za izvršenje taktičkih ciljeva, a menadžment niže razine za operativne ciljeve.

Kad se planira moraju se prikupljati točni podatci i informacije. To omogućuje analiza okoline koja povezuje interne i eksterne faktore te pokazuje uvid o trenutnom položaju poduzeća (SWOT analiza). Analiza okoline ukazuje na dobre temelje koje organizacija može iskoristiti za daljnji rast i razvoj. U daljnjem procesu planiranja slijedi definiranje misije, vizije i strategija uz pomoć kojih će se ostvariti ciljevi. Nakon toga slijedi razrada, implementacija te konačna realizacija planova.

Na kraju u teorijskom dijelu planiranja kao funkcije menadžmenta objašnjene su metode planiranja koje mogu biti klasične i suvremene. Klasične metode planiranja su predviđanje i terminiranje. Suvremene metode planiranja su scenarijsko planiranje, kontigencijsko planiranje, projektni menadžment i krizni menadžment. Planiranje je proces koji se mora provoditi kontinuirano i potrebno ga je stalno i iznova mijenjati

U završnom radu teorijske osnove planiranja objašnjene su na primjeru jedne od vodećih poduzeća na turističkom tržištu u Hrvatskoj - Maistra d.d. Dani su uvidi u poslovanje poduzeća, financijska izvješća te su navedena djelatnosti poduzeća. U procesu planiranja u Maistri kroz SWOT analizu su prikazani uvjeti u kojim poduzeće posluje te koji vanjski čimbenici utječu na njezin razvoj. Vizija i misija Maistre d.d. postavlja jasnu sliku u kojem smjeru se poduzeće želi kretati prema ostvarenju ciljeva. Kroz implementaciju novih tehnologija prilagođenih međunarodnim standardima, cilj ovog poduzeća sa hrvatskim vlasništvom je postati predvodnikom turističkog razvoja Hrvatske i šire regije. Te na kraju je važno istaknuti sljedeće; "Tko ne planira – planira propast!"

## LITERATURA

1. Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2004.
2. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
3. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Božac Gonan, M., Planiranje strateških ciljeva poduzeća. Ekonomski pregled, Vol.53 No.5-6 Lipanj 2002.
5. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
6. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008.
7. Stacey, R., Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Hrvatska tiskara, Zagreb, 1997.
8. Jakelić, D., Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. Ekonomski pregled Vol.60, 2009.
9. Rudelj, S., Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima, Ekonomski Vjesnik, Vol. XXV, 2012.
10. Ruzic., D., Marketing u ugostiteljskom poduzeću, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2007.
11. Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 3. izdanje, Rijeka, 1998.
12. Hrvatska Gospodarska Komora, Maistra d.d. (2018), raspoloživo na <https://hgk.hr/maistra> (pristup 15.08.2018.)

13. Maistra d.d. (2018.) : Službena stranica poduzeća, profil tvrtke,(Internet), raspoloživo na <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> , (pristup, 15.08.2018.)
14. Maistra d.d. (2018.): Službena stranica poduzeća, hotel Lone, (Internet), raspoloživo na <https://maistra.com/hr/hotel-lone-rovinj>, (pristup 16.08.2018.)
15. Maistra d.d. (2018.): Službena stranica poduzeća, eventi, (Internet), raspoloživo na <https://maistra.com/hr/ponude/eventi> , (pristup 16.08.2018.)
16. Maistra d.d. (2018.): Službena stranica poduzeća,ponude, (Internet), raspoloživo na [www.maistra.com](http://www.maistra.com) , (pristup 16.08.2018.)
17. Maistra d.d. (2018.) : Službena stranica poduzeća, tromjesečna izvješća, (internet), raspoloživo na:<https://www.maistra.com/hr/o-nama/tromjesečna-izvjesca>, (pristup 15.08.2018.)
18. Tekući proces planiranja  
:[https://books.google.hr/books/about/Management.html?id=MXB5QgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.hr/books/about/Management.html?id=MXB5QgAACAAJ&redir_esc=y)  
,(pristup 27.07.2018.)

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1.:</b> Shema SWOT analize	14
<b>Tablica 2.:</b> Djelatnosti Maistre d.d.	22
<b>Tablica 3.:</b> SWOT analiza Maistre d.d.	24

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.:</b> Funkcije menadžmenta	4
<b>Slika 2.:</b> Razine planiranja	7
<b>Slika 3.:</b> Proces kontingencijskog planiranja	10
<b>Slika 4.:</b> Proces planiranja	11

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju u Dubrovniku, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora izv. prof. dr. sc. Ivone Vrdoljak Raguž, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Daria Kraljević  
Indeks:001079