PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU NEPROFITNE ORGANIZACIJE INTERNATIONAL MEDICAL CORPS

Dumanić, Vicenco

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:358696

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU NEPROFITNE ORGANIZACIJE INTERNATIONAL MEDICAL CORPS

Mentor: **Student:**

Doc.dr.sc. Anita Talaja **Vicenco Dumanić**

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema istraživanje 4

1.2. Ciljevi rada 4

1.3. Metode rada 4

1.4. Struktura rada 5

2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA 6

2.1. Definicija menadžmenta 6

2.2. Pojam i svrha planiranja 7

2.3. Razine planiranja 9

2.4. Tipovi planiranja 10

2.5. Etape procesa planiranja 12

2.6. Strategijsko planiranje 13

2.6.1. Vizija, misija i ciljevi 14

2.6.1.1. Vizija 14

2.6.1.2. Misija 14

2.6.1.3. Ciljevi 15

2.6.2. Analiza okoline 16

2.6.2.1. Metode analize okoline 17

3. PLANIRANJE NA PRIMJERU IMC-a 19

3.1. Značajke organizacije 19

3.1.2. Povijest organizacije 20
3.1.3. Djelatnosti 21
3.2. Strategijsko planiranje 21
3.2.1. Vizija, misija i ciljevi IMC-a 21
3.2.2. SWOT 24
3.2.3. Analiza okoline 25
3.2.3.1. Analiza opće okoline 26
3.3.3.2. Analiza poslovne okoline 28
3.2.4. Planiranje i primjena M&EL programa 29
3.3. Financijska izvješća 30
4. ZAKLJUČAK 34
POPIS TABLICA 35
POPIS SLIKA 35
LITERATURA 36
SAŽETAK 37
SUMMARY 37

1.UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, a ujedno i prva sa kojom započinje cijeli proces menadžmenta je planiranje. Možemo definirati planiranje kao formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarivanje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarivanjem tih ciljeva. Za svako poduzeće je od velike važnosti da odredi ciljeve i odabere strategiju za ostvarivanje tih istih ciljeva. [1]

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovoga rada je definirati pojam i sadržaj funkcije planiranja uz objašnjenje zašto je planiranje jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta.
Cilj praktičnog dijela ovog rada je prikazati utjecaj funkcije planiranja na poslovanju neprofitne organizacije International Medical Corps koristeći konkretne primjere iz stvarnog poslovanja uz analizu opće i poslovne okoline.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu rada koristit će se slijedeće metode:

- Metoda analize – postupak istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove pojednostavljene dijelove i elemente
- Metoda sinteze – postupak istraživanja i objašnjavanja spajanjem jednostavnih pojmova i zaključaka u složenije i sumirane cjeline
- Metode eksplanacije– predviđanje veze između promatrane ovisne varijable (output) i neovisne varijable (inputa) koji utječe na neovisnu varijablu.
- Metoda klasifikacije – raspodjela općeg pojma na posebne pojmove
- Metoda komparacije – promatranje sličnosti i razlika između dvije ili više stvari

[1] Buble, M (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split, str. 115

U praktičnom dijelu rada koristit će se metoda studije slučaja odnosno dubinska analiza pojava i procesa na primjeru neprofitne organizacije International Medical Corps

1.4. Struktura rada

Rad "Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru neprofitne organizacije International Medical Corps " će sadržavati sljedeća četiri dijela:

- U prvom dijelu će se definirat problematika ,svrha , ciljevi te metode koje će se koristiti u izradi rada
- Drugi dio se odnosi na planiranje kao funkciju menadžmenta uz definiranje svih potrebnih cjelina planiranja koje su bitne za poduzeće
- U trećem dijelu analizirat će se planiranje kao funkciju menadžmenta na konkretnom primjeru neprofitne organizacije International Medical Corps
- U posljednjem dijelu će biti rezime cjelokupnog rada uz zaključak i sažetak rada

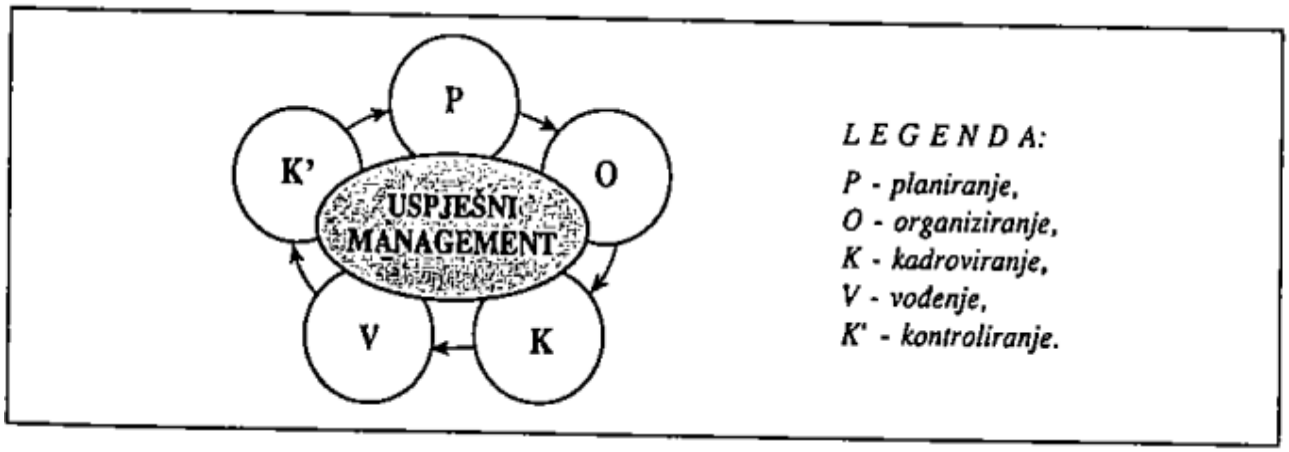
2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

2.1. Definicija menadžmenta

Menadžment definiramo kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.[2]

Podjela funkcija se u menadžmentu se razlikuje ovisno o autoru ali prema Druckeru menadžment kao proces pet osnovnih funkcija odnosno:

- Planiranje – dijagnoza položaja poduzeća i određivanje pravca djelovanja i ciljeva
- Organiziranje – kako i čime postići postavljene ciljeve
- Kadroviranje – dodjeljivanje određenih uloga konkretnim ljudima koji će ih najbolje izvršit
- Vođenje – usmjeravanje zaposlenih prema određenom cilju
- Kontroliranje – postupak mjerenje ispunjenja odabranih ciljeva i poduzimanje određenih akcija da se oni realiziraju



Slika 1. Temeljne funkcije menadžmenta

(Izvor: Buble, M. (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split , str 12)

[2] Buble, M (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split, str 6

Kako bi lakše shvatili pojam menadžmenta treba razjasniti sve njegove aspekte, a prema Kreitneru to su: rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost i efektivnost, ograničenost resursa i promjenjiva okolina. Iz svakog od navedenih aspekata proizlaze neke karakteristike koje su vrlo bitne za poslovanje poduzeća.

2.2. Pojam i svrha planiranja

Planiranje je prva i najosnovnija funkcija menadžmenta sa kojom započinje cijeli proces. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je kompanija sada i što želi biti u budućnosti.[3] Planiranje možemo razmotriti kao i kreativni proces u kojem se utvrđuje smjer akcija poduzeća radi ostvarivanja određenih ciljeva.

Ono što se iz tih definicija može izlučiti ukazuje da je planiranje formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarivanje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem ciljeva.[4]

Tri pitanja na koja planiranje treba dati odgovor:

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

U razmatranju problematike planiranja svakako je bitno postaviti pitanje zašto je ono nužno. U odgovoru na to pitanje ističu se dva konceptualna razloga[5]:

1. ograničenost resursa
2. neizvjesnost okoline

- Ograničenost resursa uvjetuje plansku upotrebu tih istih resursa kako ne bi došlo do njihovog nestanka. Isto tako iscrpljivanjem tih resursa planiraju se i potencijalni supstituti koji bi osigurali daljnju egzistenciju poduzeća što u suštini i predstavlja planiranje to jest prelazak iz sadašnjeg u novo stanje.

[3] Sikavica, P. ,Bahtijarević-Šiber F. (2004) Menadžment, Masmedia, Zagreb, 26str
[4] Buble, M. (2003) Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 13str
[5] Buble, M. (2003) Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 14 str

- Neizvjesnost okoline također uvjetuje potrebu planiranja jer plan možemo tretirati kao alat za ovladavanje promjena u okolini

Svrhe planiranja su:[6]

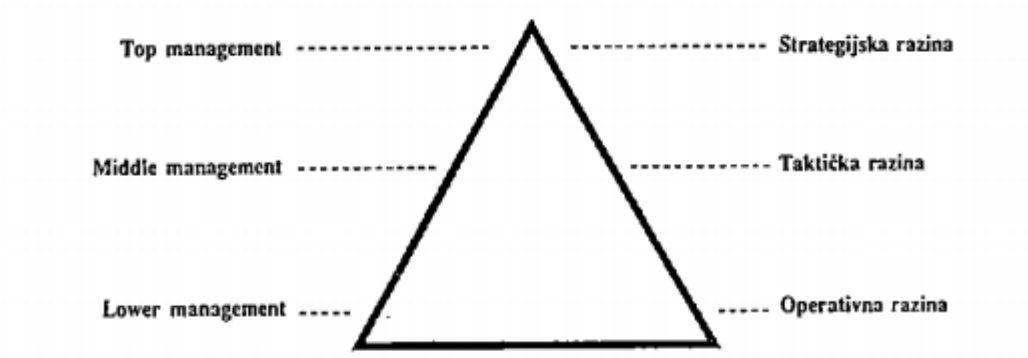
- bolje usmjeravanje organizacije
- veća fleksibilnost
- bolja koordinacija rada
- minimiziranje rizika i neizvjesnosti
- usmjerenost na budućnost i promjene
- bolja kontrola

Ukoliko poduzeća ne bi planirala vjerojatnost donošenja krivih odluka bi se drastično povećala i time smanjila učinkovitost korištenja resursa, te efikasnost i efektivnost poslovanja.
Bez planiranja je vrlo teško odrediti učinkovitu strategiju kojom bi ovladali okolinu odnosno razne prijetnje ali isto tako i kapitalizirali prilike. Stoga je planiranje od krucijalne važnosti za svako poduzeće koje želi opstati i napredovati.

[6] Buble, M (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split, str. 117

2.3. Razine planiranja

Planiranje ima svoju hijerarhiju koju možemo podijeliti na tri povezane razine menadžmenta. Na najvišoj razini imamo top management koji obuhvaća strateško planiranje, srednja razina odnosno middle management obuhvaća taktičko planiranje, a najniža razina odnosno lower management obuhvaća operativno planiranje.
Pojedine razine menadžmenta razlikujemo i po vremenu posvećenom određenim funkcijama menadžmenta. Proces planiranja najčešće započinje od vrha organizacijske piramide i ide prema dolje.



Slika 2. Razine planiranja

(Izvor: Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str 117)

Strategijska razina planiranja je prvenstveno orijentirana na analizu eksterne okoline te definira misiju, viziju i ciljeve.
Menadžment najviše razine mnogo više vremena potroše na planiranje nego menadžeri nižih razina jer oni definiraju strategiju cjelokupnog poduzeća za određene vremenske horizonte.

Taktička razina planiranja služi za realizaciju strategijskih ciljeva kroz specifične ciljeve određenih organizacijskih jedinica unutar poduzeća. Najčešće je riječ o odjelima kao što su: marketing, financije, proizvodnja, istraživanje i razvoj i drugi.

Operativna razina je karakteristična za najnižu razinu menadžmenta te obuhvaća specifične procedure i procese. Operativna razina planiranja je usmjerena na izvršavanje rutinskih zadataka kao što su kvantiteta i kvaliteta rada, obavljanje svakodnevnih zadataka, pomaganje zaposlenicima u rješavanju konkretnih problema, savjetovanje i sl.

2.4. Tipovi planiranja

Tri su najpopularnija tipa planiranja:

1. jednokrati planovi (single-use plans)
2. trajni planovi (standing plans)
3. kontigencijski planovi (contigency or scenario plans)

Jednokrati planovi se izrađuju se radi ostvarivanja određenih ciljeva koje se vjerojatno neće ponoviti u budućnosti. Razlikujemo dvije vrste jednokratih planova:

- programi
- projekti

Programi se odnose na izvršavanje jednokratih ciljeva, koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji se izvršava u dužem roku te može uključivati više projekata za ostvarenje. Na primjer izgradnja pogona, uvođenje novih proizvoda i slično.

Projekti je set planova za ostvarivanje jednokratog cilja ali je manje kompleksan od programa. Projekti imaju kraći vremenski horizont i često predstavljaju dio nekog programa. Ukazuju na neki problem koji se treba riješiti u određenom vremenskom roku, a da bi se ostvarili trajni planova poduzeća. Mogu se javiti u svim područjima poduzeća ali najčešći su u području istraživanja i razvoja te marketinga.

Trajni planovi su tekući planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršavanje repetitivnih zadataka unutar poduzeća to jest aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja.

Razlikujemo tri tipa trajnih planova:

1. Politike
2. Procedure
3. Pravila

Politikom menadžment definira opće stavove, načela i principe prema kojima će usmjeravati odluke u poslovanju i razvoju poduzeća. Definiraju se za sva značajna područja poslovanja

(marketing, proizvodnja, financije, istraživanje i razvoj...) Dakle, politikom se preciziraju unaprijed zauzeti stavovi u vezi s pitanjima koja će se javiti u svakodnevnom poslovanju poduzeća, sprječava odstupanje od planova te se unose elemente sređenosti u poslovanje.

Politika se može klasificirati s tri aspekta:

- Organizacijska razina (politika organizacijskih ciljeva i opća politika)
- Vremenski raspored (dugoročne i kratkoročne politike)
- Predmet obuhvata (obuhvaća pojedine poslovne funkcije unutar poduzeća)

Procedure su vrste planova pomoću kojih utvrđujemo način postupanja u budućim akcijama odnosno kronološki nizovi zahtijevanih postupaka, koji preciziraju točan način kako određena aktivnost mora biti izvršena. Izrađuju se za pojedine organizacijske jedinice (Division Standard) i za poduzeće kao cjelinu (Corporation Standard Practice). Bez procedura prevladala bi samovolja unutar poduzeća.

Pravila predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja, što znači da su ona direktivne naravi. Sadržana su u politikama i u procedurama.

Kontingencijski planovi ili scenarij planovi definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Pri izradi kontingencijskih planova identificiraju se faktori koji se ne mogu kontrolirati poput recesije, inflacije, tehnološkog razvoja, sigurnosni slučajevi i drugo.

Za minimizaciju utjecaja ovih faktora izrađuje se prognoza scenarija za najgore slučajeve i određuju alternativni pravci djelovanja ukoliko dođe do poremećaja. Menadžeri nikada ne mogu biti potpuno spremni za iznimne i nepredvidljive situacije međutim kontingencijski planovi omogućuju određeni stupanj pripremljenosti.

Kontingencijsko planiranje se provodi kroz četiri točke akcije:

1. Razvoj temeljnih planova, razmatranje mogućih kontingenencijskih planova
2. Implementacija plana i identificiranje kontingencijskih događaja
3. Specificiranje indikatora kontingencijskih planova te razvoj kontigencijskih planova za svaki mogući događaj
4. Uspješno provođenje kontingencijskog plana

2.5. Etape procesa planiranja

Planiranje je složen kreativni proces koji zahtijeva odgovarajuću metodiku izvođenja u kojoj značajno mjesto pripada etapama u planiranju[7]. Da bi pojednostavnili cjelokupni proces planiranja i predvidjeli koje zadatke i na koji način ih treba izvršiti definirano je osam etapa planiranja.

1. Situacijska analiza. Etapa koja prethodi planiranju, a cilj joj je sagledavanje budućih mogućnosti poduzeća. Bavi se analizom interne i eksterne okoline poduzeća. Interna okolina istražuje snage i slabosti poduzeća u odnosu na konkurenciju. Eksterna okolina istražuje prilike i prijetnje u budućnosti na koje ne možemo imati veliki utjecaj.
2. Postavljanje ciljeva. Ciljevi pokazuju gdje poduzeće u određenom vremenskom razdoblju (kratkoročnom ili dugoročnom) želi stići. Postavljamo ih poduzeću kao cjelini, ali isto tako i pojedinim organizacijskim jedinicama. Imamo dva temeljna načina postavljanja ciljeva: odozgo prema dolje (top-down) i odozdo prema gore (bottom up). U slučaju top-down pristupa naredbe idu hijerarhijskim redoslijedom od vrhovnog menadžmenta do podređenih što može imati negativan utjecaj na motivaciju podređenih zaposlenika. Kod Bottom up pristupa komunikacija ide u suprotnom smjeru, a tada je uloga viših razina menadžmenta uskladiti ciljeve.
3. Razvoj planskih premisa. Svaki plan se mora zasnivati na određenoj premisi. Predviđanjem stanja i procesa te izrade odgovarajućih prognoza dobit ćemo odgovore na pitanja u kojoj okolini je najpovoljnije poduzeti akcije za ostvarivanje postavljenih ciljeva
4. Identificiranje alternativa. Za ostvarivanje postavljenih ciljeva uvijek postoji više načina, stoga je potrebno istražiti koji nam put predstavlja najpovoljnije rješenje u ostvarivanju tih ciljeva.
5. Evaluacija alternativa. Vrednovanje svake potencijalne alternative da bi odredili koja nam je najpovoljnija imajući u vidu resurse, rezultate, osnovnu svrhu i posebne ciljeve koji se žele realizirati.
6. Izbor alternativa. Krucijalna etapa u procesu planiranja u kojoj selektiramo konkretne pravce akcije imajući u vidu određene kriterije kao što su ekonomičnost, elastičnost, rizik i efikasnost.

[7] Buble, M (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split, str 122

7. Formuliranje izvedbenih planova. Odabirom alternative utvrđen je osnovni plan akcija poduzeća. Da bi ostvarili plan moramo napraviti niz podupirućih, pomoćnih planova koji se odnose na funkcijska područja poduzeća - npr. plan unapređenja kanala distribucije, poboljšanje proizvoda i drugo.
8. Izrada budžeta. Sve aktivnosti planiranja rezultiraju u izradi budžeta čime se on predstavlja kao središnji i fundamentalni planski dokument Budžet nam također služi za kontrolu između onoga što smo planirali ostvarit i ostvarenog te nam je dobar pokazatelj za budućnost.

2.6. Strategijsko planiranje

Prve asocijacije na riječ strategija odnose sa na vojnu terminologiju odakle su je ekonomisti i preuzeli. Strategijski voditi poduzeće znači postići zadane ciljeve u određenoj okolini uz što manju potrošnju resursa.

Strategijom trebamo odgovoriti na određena pitanja kao što su:

- Kako se prilagoditi promjenjivoj okolini?
- Raspoređivanje resursa?
- Kako biti konkurentan ?
- Pozicioniranje poduzeća?
- Kako unaprijediti funkcionalne i operativne dijelove poduzeća?

Postoje mnoge interpretacije strategije ali jedna od prvih definicija strategije prema Chandleru glasi "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje ciljeva". [8]

[8] Buble, M (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split, str 167

Iz ove definicije bitne su tri dimenzije:

1. ciljevi, što želimo postići
2. plan akcija, kako ćemo to postići
3. resursi, čime ćemo to postići

Strategijsko planiranje danas je karakteristično za vrh organizacije to jest top razine menadžmenta sa svrhom smanjivanja nepredvidivost okoline uz povećanje predviđanja, a time i bolju kontrolu dugoročne sudbine poduzeća.

2.6.1.Vizija, misija i ciljevi

2.6.1.1. Vizija

Vizija obično označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta ona označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku mogućeg i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovore na pitanje, što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru[9].

Kod poduzeća vizija se obično sagledava kao priprema za budućnost i položaj u kojem se poduzeće želi naći. Vizija je potrebna svim zaposlenicima poduzeća kako bi je mogli slijediti radi ostvarivanja željenog dugoročnog rezultat unutar kojega treba identificirati i riješiti sve potencijalne probleme radi njezina ostvarenja.

2.6.1.2. Misija

Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja poduzeća čini njegovu svrhu ili njegovo poslovanje – misiju. Misija ili svrha označava , dakle, osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, koji se razlikuje od poduzeća do poduzeća. [10]

[9] Buble, M (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split, str 129
[10] Buble, M (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o. , Zagreb, str 131

Misija nam izražava aspiracije, vrijednosti i svrhu postojanja poduzeća.

Misija je prikaz onoga čime će se poduzeće baviti i iskazuje nam dva temeljna pitanja:

1. Što je naša svrha?
2. Koja vrsta poduzeća želimo biti?

Akonto ovih pitanja menadžment mora povremeno preispitati misiju jer se poduzeće i okolina sa vremenom mijenjaju. Prethodni navod se odnosi na pitanja kao što su posao kojim se bavimo, kupci, vrijednost proizvoda, mogućnosti i budućnost. Kako bi poduzeće bilo uspješno menadžment mora konstantno tražiti prave odgovore na ta pitanja kako bi pospješili poslovanje

2.6.1.3. Ciljevi

U konačnici svako poduzeće postoji da bi ostvarilo određene ciljeve. Nakon određivanja misije i vizije odnosno plana aktivnosti od velike je važnosti definirati ciljeve poduzeća kao konačni rezultat čijem se ostvarenju teži. Ciljevi su željeno stanje koje želimo dostići poduzimanjem određenih planiranih aktivnosti.

Ciljevi se mogu podijeliti s obzirom na vremenski horizont, a razlikujemo:

- Dugoročne (duže od 5 godina)
- Srednjoročne (1-5 godina)
- Kratkoročne (do 1 godine)

Hijerarhija ciljeva je formalna povezanost ciljeva unutar i između organizacijskih razina poduzeća. Jasno definirana misije je ključna za razvoj ciljeva na svim razinama.

Hijerarhijska podjela ciljeva:

- Strategijski ciljevi se postavljaju od strane top managementa te se odnosne na poduzeće kao cjelinu.
- Taktički ciljevi definiraju specifične ciljeve to jest željene rezultate za određene odjele i sektore, a nastaju na temelju strateških ciljeva. Najčešće su odgovornost middle

managementa

- Operativni ciljevi su karakteristični za lower management, a njihova svrha je prevođenje taktičkih ciljeva na pojedince i radne grupe unutar poduzeća .Ovi ciljevi se izražavaju kvantitativno te je bitno da su posebno precizni i mjerljivi.

2.6.2. Analiza okoline

Okolina poduzeća obuhvaća sve faktore koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća i donošenje odluka menadžmenta.
Analiza okoline se prvenstveno provodi kako bi bolje upoznali okolinu poduzeća i time predvidjeli utjecaje određenih faktora koji utječu na poduzeće. Okolina konstantno stvara prijetnje i prilike poduzeću koje menadžment mora neprestano motriti te na njih adekvatno reagirati.

Podjela okoline je na internu i eksternu okolinu.

Interna okolina predstavlja radnu okolinu u kojoj se odvijaju svi procesi bitni za razvoj i opstanak poduzeća. Kroz internu okolinu menadžment prati aktualne i buduće potencijalne snage i slabosti poduzeća.

Eksterna okolina obuhvaća sve vanjske faktore koje ne možemo mijenjati, a imaju indirektni utjecaj na poduzeće. Razlikujemo dva segmenta eksterne okoline:

- opću ili socijalnu okolinu
- okolinu zadatka ili poslovnu okolinu.

- Opća okolina obuhvaća faktore makrookoline na koje poduzeće ne može utjecati, a to su:
1.Političko pravna okolina (zakonski propisi, država…)
2.Ekonomska okolina (poslovni ciklusi, globalna ekonomija)
3.Socijalno-kulturna okolina (demografske promjene i društvo u cjelini)
4.Tehnološka okolina (novi proizvodi i procesi proizvodnje)
- Poslovnu okolinu to jest mikrookolinu prema Bubli čine svi akteri u neposrednoj okolini poduzeća koju utječu na sposobnost njenog opsluživanja. Uzimajući u obzir da je poslovna okolina u neposrednoj blizini poduzeća, menadžmentu je puno lakše skupljati potrebne informacije i na nju utjecati za razliku od opće okoline.

Glavni akteri poslovne okoline su:

1. Konkurenti
2. Kupci
3. Dobavljači
4. Regulatori
5. Sindikati

2.6.2.1. Metode analize okoline

Formuliranje adekvatne strategije uključuje analizu različitih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća. Strategija je kao što je već prethodno definirano, način na koji namjeravamo postići određene ciljeve uzimajući u obzir izazove okoline.
Različite metode se koriste za analizu okoline. Neke od najvažnijih metoda i tehnika su:

- Za opću ili socijalnu okolinu – PESTEL analiza, izrada ETOP profila, Analiza i procjena tehnologije i dr.
- Za poslovnu okolinu – Stakeholder analiza, Analiza konkurencije i dr.
- Analiza interne okoline – Portfelj modeli, analiza performansi poduzeća, analiza resursa i dr.

Razrada najčešćih metoda koje poduzeća koriste pri formuliranju strategije – PESTEL i SWOT analize.

- PEST analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka) metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju ili na tvrtke promatrane industrije. [11]
  - Političko okruženje – zakonodavstvo i ostale regulative koje olakšavaju ili otežavaju ulazak i stabilnost na tržište
  - Ekonomsko okruženje – stanje gospodarstva države odnosno kupovna moć potrošača
  - Sociološko okruženje – trendovi populacije te stavovi potrošača koji utječu na odluke potrošača

[11] Ebizmags: (Internet), raspoloživo na: http://www.ebizmags.com/ (10.06.2018.)

- Tehnološko okruženje – inovativnost u proizvodnji i procesima

- SWOT analiza je jedna od najstarijih najčešće korištenih analitičkih metoda za analizu vanjske i unutarnje okoline poduzeća, a temelji se na četiri strateška čimbenika:

- **S**trenghts/ Snage (snage koje poduzeće posjeduje u odnosu na konkurenciju)
- **W**eakness/ Slabosti (slabosti unutar poduzeća koje se moraju riješiti)
- **O**pportunities/ Prilike (šanse koje poduzeće treba kapitalizirati)
- **T**hreats/ Prijetnje (koje se nalaze u okolini poduzeća)

Tablica 1. Struktura SWOT analize

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

Izvor: Izradio autor prema http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf

3. PLANIRANJE NA PRIMJERU NEPROFITNE ORGANIZACIJE INTERTNATIONAL MEDICAL CORPS

3.1. Značajke organizacije

International Medical Corps ili u prijevodu Međunarodni medicinski korpus je globalna, neprofitna organizacija za humanitarnu pomoć koja je posvećena spašavanju života i ublažavanju patnje pružanjem hitne pomoći te obuke za zdravstvenu skrb i osiguravanje razvojnih programa potrebitima. U nastavku rada će se na „International Medical Corps“ referirati kraticom „IMC“.

IMC u svijetu je globalni humanitarni savez koji obuhvaća resurse i logistiku dvije neovisne afilijacijske organizacije, International Medical Corps i International Medical Corps UK. Sjedišta se nalaze u Sjedinjenim Američkim Državama i Ujedinjenom Kraljevstvu kako bi se povećala dostupnost i količina sredstava za pružanje odgovarajućih aktivnosti u pomoći i razvoju. Djeluje god gdje je njihova pomoć potrebna, a imaju podružnice po cijelom svijetu uključujući i u Hrvatskoj

Tablica 2. Organizacijska struktura neprofitne organizacije IMC

Upravni odbor
Savjetnici
Vijeće
Izvršno osoblje
Globalni ambasadori
Upravni odbor Međunarodnog medicinskog korpusa (UK)

Izvor: Istraživanje autora

International Medical Corps u svom radu se pridržava i vodi po sljedećim načelima:[12]

[12] International Medical Corps (2018): Službena web stranica organizacije, osnovni podaci o organizaciji, (Internet), raspoloživo na: https://internationalmedicalcorps.org/who-we-are/ (17.08.2019)

Čovječanstvo: IMC rješava ljudsku patnju gdje god je potrebno. Humanitarne akcije IMC-a štite život, zdravlje i poštuju ljudska bića.

Neutralnost: IMC ne ulazi u sukob ili sudjeluje u kontroverzama političke, rasne, vjerske ili ideološke prirode.

Nepristranost: humanitarne akcije IMC-a temelje se na potrebama i prioritetu najhitnijih slučajeva.

Operativna nezavisnost: Humanitarne akcije IMC-a potpuno su autonomne bilo kojim političkim, ekonomskim, vojnim ili drugim ciljevima donatora ili drugih aktera koji su zainteresirani za njihov rad.

3.1.2. Povijest organizacije

Neprofitna organizacija IMC je osnovana 1984. od strane volonterske grupe liječnika i medicinskih sestara predvođene Dr. Robertom Simonom.
IMC je bio prvi globalni odgovor na katastrofe, bolesti i sukobe diljem svijeta preko, pružajući pomoć za spašavanje života, zdravstvene usluge i obuku u 80 zemalja na 5 kontinenata.
U zadnjih trideset godina IMC je sudjelovao u mnogobrojnim akcijama pružajući pomoć i edukaciju potrebitima. Od najznačajnijih je potrebno izdvojiti sljedeće:

- Honduras, 1989.
- Somalia, 1991.
- Kambodža 1992.
- Angola 1990.
- Bosna 1993.
- Afganistan, 1984.
- Darfur, 2007.
- Haiti, 2016.

Od njihovog osnutka 1984. godine djelovali su u više od 75 zemalja na četiri kontinenta. Danas su aktivni u više od 20 zemalja u Africi, Aziji, Bliskom Istoku i Karibima

3.1.2. Djelatnosti

Pomoću programa koji su oblikovani kako bi pomogli lokalnim zajednicama da se lakše vrate na noge i dugoročno nastave sa svojim razvojem. Kroz ove programe treninga i podrške IMC podupire napredak i prosperitet u zajednicama.

- Voda, sanitacija i higijena
- Mentalno zdravlje & psihosocijalna podrška
- Zdravlje žene i djece
- Sigurnost i kvaliteta hrane
- Podrška zdravstvenim uslugama
- Obitelj i zdravlje zajednice

3.2. Strategijsko planiranje

3.2.1. Vizija, misija i ciljevi IMC-a

Misija kod neprofitnih organizacija se temelji na služenja javnosti ,a za razliku od profitnih gdje se lako može izmjeriti uspješnost poslovanja kod služenje javnosti to nije slučaj stoga neprofitne organizacije imaju specifičan način poslovanja i postavljanja ciljeva.
Misija IMC-a je poboljšati kvalitetu života kroz zdravstvene intervencije i povezane aktivnosti koje jačaju slabije zajednice širom svijeta. S fleksibilnošću da brzo reagiraju na hitne slučajeve diljem svijeta, a uz to nude obuku i zdravstvenu zaštitu lokalnom stanovništvu i medicinsku pomoć osobama s najvećim rizikom te rade na jačanju sustava zdravstvene zaštite i promicanju samopouzdanja.

Utjecaj kroz obuku i trening je središnji stup misije IMC-a. Obučavanje što većeg broja ljudi svake godine: od lokalnih zajednica, nacionalnih, regionalnih do lokalnih vlada i nevladinih skupina pritom uključujući zdravstvene stručnjake.
Znanjem i vježbom potiče se samopouzdanje i neovisnost kako bi se priprema za hitne slučajeve provela što kvalitetnije.

Ciljevi IMC-a su usmjereni na brzu i kvalitetnu pripremu i pomaganje potrebitih u slučajevima raznih nedaća. Oni su uglavnom dugotrajni s obzirom da IMC ostaje dugo nakon katastrofe u pogođenim područjima kako bi vratili balans i pripremili stanovništvo kako bi u budućnosti mogli samostalno rješavati slične probleme.

Dva temeljna dugoročna cilja IMC-a su:
- Podrška zdravstvenih usluga
- Poboljšanje lokalnih zdravstvenih usluga

IMC podupire lokalne zdravstvene vlasti pružanjem primarne i sekundarne zdravstvene usluge, pomažući izoliranim i nepristupačnim ruralnim zajednicama da podignu razinu zdravstvene usluge na regionalne i nacionalne razine. Surađivanje IMC-a zajedno s nacionalnim vladama i voditeljima lokalnih zajednica s ciljem osiguravanja osnovne zdravstvene zaštita koja mora biti dostupna i pristupačna svima - bilo da su oni stanovnici udaljenih sela ili velikih urbanih centara.

Osposobljavanje i obrazovanje su od ključne važnosti za podršku zdravstvenim uslugama. IMC kroz svoje obuke i mentorstvo podučava pružatelje zdravstvenih usluga, menadžere i predstavnike zajednica kako pristupiti upravljanju, isporukama i nadzoru svoje lokalne zdravstvene usluge sa svrhom da ojačaju svoju zajednicu.
Zapošljavanje obučenih medicinskih stručnjaka kako bi se popunile praznine u sustavu zdravstvene zaštite te obnova zdravstvenih ustanova i opskrba potrebnim lijekovima i medicinskim materijalima su osnova poboljšanja zdravstvenih usluga u lokalnim zajednicama. IMC radi s lokalnim zdravstvenim tijelima da zastupaju prednosti poboljšanja zdravstvenih usluga.

IMC radi na razini cjelokupne zajednice radi učinkovitijeg promicanja zdravlja, sprječavanja bolesti i brige da svi članovi zajednica odnosno obitelji imaju mogućnost preživljavanja i napredovanja. To je cjeloviti sveobuhvatni pristup koji osigurava i onima koji žive u neizvjesnim uvjetima da imaju koristi od zdravstvene usluge kvalitete.
Istovremeno razvijanje i promoviranje zdravih navike i prakse koje mogu trajati cijeli život uz doprinos izgradnji elastičnih zajednica. Kao dio ovog procesa. IMC angažira lokalne vlasti i voditelje zajednice kao partnere kako bi se pomoglo lokalnim stanovnicima da prepoznaju svoje

zdravstvene prioritete i potrebe, a zatim istražite dostupne lokalne resurse kako bi se iste potrebe zadovoljile.

Odgovornost i priprema :
Budući da potencijalna katastrofa može pogoditi bilo gdje i bilo kada, planiranje je temelj sposobnosti da se pomaže i u najudaljenijim područjima svijeta bitna za učinkovito reagiranje na hitne slučajeve.

Transparentnost i odgovornost:
IMC ima veliku predanost načelima transparentnosti i odgovornosti u nastojanjima da osigura životnu zaštitu zdravstvenoj skrbi onima u hitnoj potrebi bilo gdje, bilo kada, bez obzira na uvjete.

Osiguravanje kvalitete:
IMC je posvećen osiguravanju da su svi programi najviše kvalitete. U misiji da pomognu najnerazvijenijim zajednicama na svijetu da vrate samopouzdanje, stalno nastoje poboljšati isporuku programa mjerenjem kvalitete i performansi istih.

Zdravlje zajednice - Programi obitelji i zdravstva zajednice koji ciljaju na stanovništvo kao cjelinu ključni su za ispunjavanje potreba javnog zdravstva, posebno za one koji žive u ruralnim i nerazvijenim sredinama.
Prema Ujedinjenim narodima za postizanje ciljeva održivog razvoja odnosno smanjivanja stope siromaštva i unapređenja društvenog razvoja i boljeg zdravstva potrebno je poboljšavati, pratiti i evaluirati razvoj zajednica sve do 2030. godine.

Neki od konkretnih dugoročnih ciljeva za poboljšanje lokalnih zdravstvenih usluga:

Zdravlje žena i djece - Žene predstavljaju temelj obitelji i zajednice, ključne su za razvoj i uspjeh djece, a time i cijele zajednice.
Mentalno zdravlje i psihosocijalna podrška – Preživjeli različitih sukoba i katastrofa imaju veći rizik za psihičke poremećaje i duševne zdravstvene uvjete uslijed neprekidnog i neodređenog kaosa i neizvjesnosti. IMC je jedna od rijetkih međunarodnih humanitarnih

organizacija kojoj je prioritet prevencija i liječenje mentalnog zdravlja i psihosocijalnih potreba u humanitarnim krizama.
Voda, kanalizacija i higijena - Pružanje adekvatnih usluga vode, sanitacije i higijene su od velike važnosti za zdravlje zajednica u današnjem svijetu. Pristup dovoljnoj količini pitke vode i i održavanju dobre higijene ključne su za ljudsko zdravlje i razvoj
Prehrana, sigurnost hrane i sredstva za život - Neadekvatna prehrana nosi ogromne socijalne i ekonomske troškove, s posljedicama na djecu kao što su usporeni rast, ugroženi kognitivnim razvoj i loše tjelesno zdravlje.

3.2.2. SWOT analiza

Tablica 3. SWOT analiza IMC-a

SNAGE	SLABOSTI
Reputacija Globalna popularnost Brojne donacije Nove tehnike i pristupi u pomaganju Suradnja sa vladinim organizacijama Suradnja sa društvenim organizacijama Promocija humanosti	Ovisnost o donacijama drugih Nedostatak i nabava sredstava Djelovanje u nestabilnim okolinama može utjecati na kvalitetu usluge
PRILIKE	PRIJETNJE
Potencijalni novi donatori Volonterstvo Fundraising Nove tehnologije Inovativni programi Suradnja sa drugim organizacijama	Pristupačnost terena za pomoć Manjak novčane potpore Nedostatak volontera Nestabilne okolnosti djelovanja

Izvor. Istraživanje autora

SWOT analiza pokazuje da organizacija ima potencijala za daljnji razvoj uz postojeće snage, ali i da ima internih slabosti uz određene prijetnje okoline.

3.2.3. Analiza okoline

Za razliku od mnogih drugih humanitarnih organizacija, IMC ostaje dugo nakon što je kriza završila kako bi se zajednice u potpunosti oporavile, ponovno uspostavile balans i krenule naprijed. Stoga je od velike važnosti da imaju određene pripremljene planove za reakciju u što kraćem roku.

Na strateškoj razini IMC aktivno sudjeluje u globalnim akcijama UN-a (zdravstvenim, prehrambenih i higijenskim) te se angažiraju na nacionalnoj razini u tehničkim radnim skupinama kako bi ih informirali i unaprijedili programiranje i implementaciju programa. Rezultati programa su dostupni svima kroz različite publikacije

Glavna obilježja programa International Medical corpsa su:[13]

- Održivost programa kroz osiguranje razine kvalitete, vrijednosti i izvrsnosti u svim međunarodnim i domaćim poslovima
- Briga za zajednice koje podržavaju predanosti, odgovornosti i odgovornosti prema potrebama i prioritetima zajednica kojima IMC pomaže
- Angažman kroz poboljšanje svijesti i pristupa informacijama, tražeći odvažne i inovativne pristupe teškim i pritiskom izazova te iskorištavanje mogućnosti sinergije kroz partnerstva i suradnju
- Transparentnost kao rezultat predanosti zajednicama koje pružamo, kroz uspostavu produktivnih radnih odnosa i zalaganja kroz otvoreno djelovanje
- Odgovornost prema zajednicama u kojima IMC, a i svima ostalima kojima je potrebna pomoć
- Informiranje i poboljšanje budućih intervencija primjenom odgovarajućih pristupa kontekstu gdje je to primjenjivo

[13] International Medical Corps (2018): Službena web stranica organizacije, osnovni podaci o organizaciji, (Internet), raspoloživo na: https://internationalmedicalcorps.org/who-we-are/ (20.08.2019)

3.2.3.1. Analiza opće okoline

1. Prirodna ili fizička okolina:
Prirodni uvjet – lokacije djelovanja mogu biti vrlo nepristupačne što predstavlja određene ograničavajuće faktore koji djeluju na nabavu, komunikaciju i sl.
Ekološki uvjet – poduzeće nije ekološki zagađivač iako je teško paziti na očuvanje okoliša u hitnim slučajevima

2. Ekonomska okolina:
Financijski faktori – izvori kapitala pretežito ovise o donacijama koje nisu stalni izvori financiranja stoga mogu biti izrazito varijabilni
Ekonomski faktori – strateški ciljevi se u dugom roku uglavnom ostvaruju bez obzira na okolnosti

3.Znanstveno – tehnološka okolina:
Tehnički faktori – vrlo je teško imati dobro uspostavljenu infrastrukturu u nestabilnim okolinama djelovanja
Tehnološki faktori – Inovativni pristup sa suvremenom tehnologijom olakšava pružanje usluga medicinske pomoći i edukacije

4. Političko – pravna okolina:
Politički odnosi – dobra komunikacija sa lokalnim vlastima je od velike važnosti za olakšavanje uvjeta djelovanja u različitim sredinama
Pravna regulativa – organizacija radi u skladu sa zakonima

5 Socijalno – kulturna okolina:
Kulturne karakteristike – u organizaciji se zapošljava više žena iz čega proizlaze kulturne karakteristike zaposlenika
Socijalni trendovi – socijalna svijest društva ide u korist organizacije te ima sve više potencijalnog izbora zaposlenika i volontera

6. Demografska okolina:
Demografski faktori- predvođeni stručnjacima iz cijelog svijeta potencijal i znanje prelaze na mlađe kadrove

Tablica 4. Analiza opće okoline IMC-a

Dimenzije opće okoline	prilike (+)	Prijetnje(-)	Utjecaj	Važnost	Prijetnje (+) Prilike (-)
1. Prirodna ili fizička okolina					
• prirodni uvjeti		-	**-5**	**8**	**-40**
• ekološki uvjeti		-	**+2**	**2**	**+4**
2. Ekonomska okolina					
• financijski faktori		-	**-6**	**8**	**-42**
• ekonomski faktori	+		**+3**	**2**	**+6**
3. Znanstveno-tehnološka okolina					
• tehnički faktori	+		**-2**	**5**	**-10**
• tehnološki faktori	+		**+5**	**7**	**+35**
4. Političko-pravna okolina					
• Politički odnosi	+		**+6**	**8**	**+42**
• Pravna regulativa	+		**+4**	**5**	**+20**
5. Socijalno-kulturna okolina					
• Kulturne karakteristike	+		**+1**	**1**	**+1**
• Socijalni trendovi	+		**+4**	**4**	**+16**
6. Demografska okolina					
• Demografski faktori	+		**+3**	**2**	**+6**
Ukupno:					**+38**

Izvor: Istraživanje autora

Ukupni rezultat je (+38) što nam ukazuje da generalno gledajući u općoj okolini se ne pojavljuju velike prijetnje, ali ipak postoje neke manje prijetnje u određenim područjima djelovanja organizacije.

3.2.3.2. Poslovna okoline

1. Dobavljači – dobavljačima nije lagano isporučivati sredstva na područjima nestabilne okoline i infrastrukture

2. Donatori – donacije su konstantne što je jako bitno s obzirom da su individualna i javna potpora od krucijalne važnosti za daljnje djelovanje svake neprofitne organizacije

3. Vladine organizacije- vladine organizacije su uglavnom kooperativne što olakšava konačan pristup i pomoć u ugroženim sredinama

4. Društvene organizacije- pomažu kroz razne akcije i volontiranje

Tablica 5. Analiza poslovne okoline IMC-a

Dimenzije poslovne okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaja	Važnost	Ocjena
1. Dobavljači		-	**-5**	**8**	**-40**
2. Donatori	+		**9**	**8**	**72**
3. Vladine organizacije	+		**8**	**5**	**40**
4. Društvene orgamizacije	+		**2**	**6**	**12**
Ukupno:					**+84**

Izvor: Istraživanje autora

Rezultat je (+84) i možemo zaključiti da utjecaj poslovne okoline nije od presudne značajnosti za organizaciju

3.2.4. Planiranje i primjena M&EL programa

- Poboljšanje lokalnih zdravstvenih usluga kroz planiranje i program (M & EL)

IMC se pridržava programa koji uključuju praćenje, vrednovanje i učenje (monitoring, evaluation and learning – (M & EL)).
Ovi pristupi su participativni i uključuju članove zajednice i sve ostale koji aktivno sudjeluju u programu. Sustavno se prikupljaju i bilježe svi podatci kako bi se poboljšala isporuka usluge i uspješno mjerili ishodi i učinak programa na život ljudi, s ciljem jačanja tehničkog pristupa i poboljšanja situacije ugroženih.

M & EL pristup pruža smjernice za razvoj kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja za praćenje različitih elemenata izvedbe projekta i procijene promjena. Programi se procjenjuju eksterno i interno - obično od strane lokalnog ministarstva zdravstva, međunarodnih zdravstvenih organizacija, drugih nevladinih organizacija ili stručnih savjetnika.
Interno, M & EL funkcija svake zemlje je da osigura:
1) praćenje izvedbe i dostignuća;
2) dostupnost i korištenje kvalitetnih podataka za donošenje odluka i poboljšanje kvalitete;
3) mjerenje isporuke, ishode i očekivane i neočekivane rezultate
4) poboljšanje odgovornosti prema korisnicima i donatora.

M & EL postupak i procesi zahtijevaju osiguravanje odgovarajućih ljudskih resursa, pouzdane podatke i tehnologiju Na razini organizacije M & EL misija je : pridonijeti poboljšanju i usklađivanju M & EL sustava u pojedinim zemljama; izgradnja organizacijskih i individualnih tehničkih kapaciteta za jačanje programa; promicanje visokog standarda u cijeloj organizaciji kako bi se osigurale kvalitetne M & EL aktivnosti i isporuke: ojačati korištenje podataka i organizacijsko učenje za programiranje.
Tehnička jedinica IMC-a ima ključnu ulogu u osiguravanju kontrole i ispunjavanju međunarodnih i nacionalnih standarda isporuke. To uključuje stručnjake u svim programskim područjima organizacije, kao i međusektorima kao što je i M & EL program.

3.3. Financijska izvješća

IMC je jedna najučinkovitijih i najdjelotvornijih međunarodnih organizacija za humanitarnu pomoć i razvoj koji danas djeluju u svijetu.
Kroz javno dostupan okvir IMC pruža svima mogućnost pregleda njihovog rada i jasnu izjavu o interesu u pogledu financiranja koju dobivaju, partnera koje imaju te sva članstva i udruženja za koja su odgovorni u zemljama gdje djeluju. Okvir također opisuje glavne politike, međunarodne standarde i smjernice pomoću kojih se mjeri izvedba i predanost IMC-a.

88% operativnog proračuna ulaže se u različite programe, osiguravajući da sva sredstva i donacije imaju maksimalni utjecaj na žrtve rata, bolesti i katastrofa u više od 35 zemalja i regija širom svijeta u kojima IMC djeluje. Američki institut za filantropiju i visoko je ocijenio IMC te njihovu učinkovitost i fiskalnu odgovornost.
IMC se financira od javnih i privatnih izvora. Dobivaju donacije od različitih korporacija, vladinih agencija i individualaca diljem cijelog svijeta.
Internetski fundraising – prikupljanje određenih sredstava i resursa za potporu određene organizacije ili zasebnog projekta pomoću interneta. (AFP Fundraising Dictionary) je jedna od metoda koju IMC koristi za prikupljanje potrebnih sredstava.

Sljedeće tablice prikazuju protok novaca i troškove IMC-a za usporedno 2016. i 2015.

Tablica 6. Imovina IMC (2015. i 2016.)

FINANCIJSKO IZVJEŠĆA	2016	2015
Imovina		
Novac i novčani ekvivalenti	$6,830,906	$16,222,415
Potpora	18,973,619	28,985,721
Ostala potpora	10,043,555	8,060,570
Ulaganje u vlasniče vrijednosnice	1,719,681	1,607,976
Avansno plaćeni troškovi	2,131,694	2,625,167
Depoziti	701,006	515,883
Zalihe i inventar	122,841	354,514
Oprema	4,531,221	5,031,999
Ukupna imovina	$45,054,523	$63,404,245

Izvor: Izradio autor prema Financijskim izvješćima International Medical Corps (raspoloživo na https://internationalmedicalcorps.org/who-we-are/accountability-financials/financial-reports/)

Tablica 7. Javna potpora i prihodi IMC (2015. i 2016.)

STATUS AKTIVNOSTI	2016	2015
Javna potpora		
Ugovorena potpora	$164,497,379	$193,850,660
Kontribucije	8,966,361	32,184,794
Donirana medicinska sredstva	4,144,485	5,963,784
Donirane medicinske usluge	136,168	438,751
Ukupna javna potpora	177,744,393	232,437,989
Prihodi		
Dividende	26,914	24,799
Ostvareni i nerealizirani dobici od ulaganja	38,48	62,327
Ostalo	170,055	107,985
Ukupni prihodi	235,499	195,111
UKUPNA JAVNA POTPORA I PRIHODI	177,979,842	232,633,100

Izvor: Izradio autor prema Financijskim izvješćima International Medical Corps (raspoloživo na https://internationalmedicalcorps.org/who-we-are/accountability-financials/financial-reports/)

Tablica 8. Troškovi IMC (2015. i 2016.)

TROŠKOVI	2016	2015
Usluge programa		
Afrika	71,538,757	67.447.975
Azija	10,893,070	9,219,756
Kavkaz	0	251,077
Europa	3,619,968	414,586
Bliski Istok	59,564,002	95,824,707
Južna/Centralna Amerika i Karibi	371,519	203,866
Sjedinjene Američke države	3,601,052	2,106,760
Ukupni troškovi programa	149,588,368	175,468.727
Upravljanje i evaluacija programa	13,435,967	15,134,594
Podrška programu		
Menadžment i generalno	20,858,000	21,054,191
Fundraising	2,128,688	2,000,54
Ukupni troškovi programa	186,011,023	213,658,053

Izvor: Izradio autor prema Financijskim izvješćima International Medical Corps (raspoloživo na https://internationalmedicalcorps.org/who-we-are/accountability-financials/financial-reports/)

Tablica 9. Neto imovina IMC (2015. i 2016.)

NETO IMOVINA	2016	2015
Promjena neto imovine	(8,031,181)	18,975,047
Neto imovina na početku godine	28,862,442	9,887,395
Neto imovina na kraju perioda	$20,831,261	$28,862,442

Izvor: Izradio autor prema Financijskim izvješćima International Medical Corps (raspoloživo na https://internationalmedicalcorps.org/who-we-are/accountability-financials/financial-reports/)

Tablica 10. Ukupni prihodi i troškovi IMC i IMC-UK (2015. i 2016)

IMC / IMC-UK	2016	2015
Potpora i prihodi		
IMC-UK	$150,436,641	$145,593,793
IMC	173,622,087	226,230,565
Ukupna	324,058,728	371,770,358
IMC-UK	6,703,063	5,459,404
IMC	4,280,653	6,402,535
Ukupna donirana oprema	10,983,716	11,861,939
UKUPNA POTPORA I PRIHODI	335,042,444	383,632,297
Troškovi		
IMC-UK	151,184,901	144,186,893
IMC	162,947,233	190,603,321
UKUPNI TROŠKOVI	314,132,134 (91,3%)	334,790,214 (92,0%)
IMC-UK Menadžment i generalno	6,756,450	5,973,331
IMC-UK Fundraising	198,563	162,327
IMC Menadžment i generalno	20,858,000	21,054,191
IMC Fundraising	2,128,688	2,000,541
UKUPNA POTPORA I PRIHODI	29,941,701 (8,7%)	29,190,390 (8,0%)
UKUPNI TROŠKOVI	344,073,835 (100%)	363,980,604 (100%)
Promjena neto imovine	(9,031,391)	19,651,693
Neto imovina na početku godine	30,240,104	10,588,411
Neto imovina na kraju perioda	$21,208,713	$30,240,104

Izvor: Izradio autor prema Financijskim izvješćima International Medical Corps (raspoloživo na https://internationalmedicalcorps.org/who-we-are/accountability-financials/financial-reports/)

(U tablicu 10 su uključeni prihodi i troškovi podružnice organizacije IMC-UK)

IMC kao neprofitna organizacije prvenstveno ovisi o donacijama i podrškama kao što je prikazano u financijskim izvješćima, a najviše donacija dolazi od:

1) Individualne donacije (fundraising i sl.)

2) Javne donacije , od kojih su najznačajnije:

- Australian Agency for International Development
- European Commission's Humanitarian Aid Office
- International Organization of Migration
- Swiss Agency for Development and Cooperation
- United Kingdom Department for International Development
- United Nations Children's Fund
- United Nations Development Fund for Women
- United Nations Development Program
- United Nations High Commissioner for Refugees
- United Nations Office for Drugs and Crime
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
- United Nations Population Fund
- United States Agency for International Development
- United States Department of Health and Human Services
- United States Department of State's Bureau of Population, Refugees and Migration
- World Food Program
- World Health Organization

4. ZAKLJUČAK

Planiranje je prva funkcija menadžmenta sa kojom ujedno i započinje cijeli proces. Od velike je važnosti za sve organizacije jer se planiranjem determinira plan djelovanja za ostvarivanje krajnjih ciljeva. Dobro i pravovremeno planiranje može poduzeću uštediti značajnu količinu resursa i vremena u procesu poslovanja što je u najvećem interesu svakog menadžmenta.

Planiranje je raspodijeljeno na tri razine unutar organizacije odnosno na: vrhovni, srednji i menadžment niže razine. Svaka razina menadžmenta je zadužena za različite ciljeve pa je tako vrhovni menadžment usmjeren na strategijsko i dugoročno planiranje, srednji menadžment na taktičke planove, a najniži menadžment na operativne radnje i zadatke.

Analiza okoline je osnova odabira strategije za svako poduzeće. Postoji mnogo metoda analize okoline od kojih je najpoznatija SWOT analiza sa ciljem utvrđivanja slabosti, snaga, prilika i prijetnji na koje poduzeće može naići u svojoj internoj i eksternoj okolini.

International Medical Corps je neprofitna organizacija koja pruža humanitarnu pomoć, medicinske usluge i edukaciju unesrećenima u različitim katastrofama. IMC djeluje na globalnoj razini i stoga im kvalitetno planiranje predstavlja ključan korak u pružanju pomoći i usluga. Inovativni pristupi te programi pomoći koji se financiraju kroz potporu i donacije omogućavaju postojanje i održivost organizacije koja djeluje već tri desetljeća. Specifičnost IMC-a proizlazi iz činjenice da ‚za razliku od ostalih sličnih humanitarnih organizacije, oni ostaju dugi period nakon katastrofe raditi i pomagati na edukaciji, zdravlju i prosperitetu ugrožene zajednice. Djeluju kroz svoje dugoročne planove te programe kao što je na primjer: M & EL program koji uključuje praćenje, vrednovanje i učenje (monitoring, evaluation and learning – (M & EL)). Ovakvi i slični programi postoje sa ciljem da što brže i učinkovitije pomognu razvoju onih kojima je pomoć potrebna. Dugoročni cilj programa je da zajednice mogu samostalno nakon katastrofe djelovati zahvaljujući edukaciji i treningu koji im je omogućen od strane IMC-a. Na temelju analize okoline utvrđeno je da opći i poslovni faktori koji se nalaze u okolini organizacije generalno ne predstavljaju velike prijetnje za budući razvoj, ali ipak postoje neke određene prijetnje koje mogu utjecati na tok djelovanja organizacije. Glavne snage IMC se očituju kroz njihov inovativni pristup i snažne partnere koji im pružaju potporu kroz donacije, volontiranje i sl. Potreba za neprofitnim humanitarnim organizacijama poput IMC-a će uvijek postojati zbog velike razlike životnih standarda u svijetu i ostalih globalnih nepogodnosti koje se neminovno pojavljuju u današnjem društvu. Da bi neprofitne organizacije kao što je IMC uspješno ispunjavale svoje ciljeve moraju racionalno koristiti ograničene resurse koje imaju, a takav pristup se temelji na kvalitetnom planiranju.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Struktura SWOT analize 15
Tablica 2. Organizacijska struktura neprofitne organizacije IMC 20
Tablica 3. SWOT analiza IMC 22
Tablica 4. Analiza opće okoline IMC 25
Tablica 5. Analiza poslovne okoline IMC 25
Tablica 6. Imovina IMC 26
Tablica 7. Javna potpora i prihodi IMC 27
Tablica 8. Troškovi IMC 28
Tablica 9. Neto imovina IMC 29
Tablica 10. Ukupni prihodi i troškovi IMC i IMC-UK 30

POPIS SLIKA

Slika 1. Temeljne funkcije menadžmenta 6
Slika 2. Razine planiranja 9

LITERATURA:

1. Buble, M. (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split

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

3. Buble, M. (2003) Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu

5. Ebizmags (2018), raspoloživo na: http://www.ebizmags.com/ , pristupljeno 02.06.2018.

4. GuideStar Nonprofit Profile Charting Impact Report (2018.) , raspoloživo na: https://www.guidestar.org/report/chartingimpact/617409787/international-medical-corps.pdf . pristupljeno: 14.07.2018

5. International Medical Corps (2018.): Službena stranica organizacije, raspoloživo na: https://internationalmedicalcorps.org/ , pristupljeno: 01.06.2018.

6. Matić, I. , Pavić, I. , Mateljak, Ž. (2009.): Menadžment: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split

7. National Council Of Nonprofits (2018.) , raspoloživo na: https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/strategic-planning-nonprofits pristupljeno: 12.07.2018.

8. Sikavica, P. , Bahtijarević – Šiber. F. (2004) Masmedia, Zagreb

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

10. Talaja, A. (2017): Vježbe br2. ,br3., br4. nastavni materijali iz predmeta Strategije novih proizvoda, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, ak.god. 2017/2018

SAŽETAK:

Planiranje je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. Od velike je važnosti za svaku organizaciju jer planiranjem započinje cijeli proces menadžmenta. Planiranjem se utvrđuju misija i ciljevi poduzeća te način na koji bi postigli iste. Planiranje je hijerarhijski raspodijeljeno unutar organizacije - dugoročne planove i viziju definira vrhovni menadžment, srednji menadžment se bavi taktičkim planiranjem, a najniža razina menadžmenta je orijentirana na operativne planove i zadatke. Postoje različiti tipovi planova koji se koriste, a to su: jednokrati, trajni planovi i kontingencijski planovi. Analiza okoline je potrebna kako bi poduzeća što bolje razumjela okolinu u kojoj namjeravaju djelovati. Dvije najpoznatije metode za analizu okoline su SWOT analiza i PESTEL analiza. Na temelju analize okoline utvrđuje se strategija pomoću koje se ostvaruju zacrtani ciljevi organizacije.

Ključne riječi: menadžment, planiranje, organizacije, International Medical Corps

SUMMARY:

Planning is one of the basic management functions. It is of great importance to each organization because planning initiates the whole process of management, Planning defines the mission and goals of the company and the way in which they should achieve them. Planning is hierarchically distributed within the organization - long-term plans and vision are defined by top management, middle management is concerned with tactical planning, and the lowest management level is oriented to operational plans and tasks. There are three different types of plans that are used : single plans, permanent plans and contingency plans. Analysis of internal and external factors is needed to help businesses understand their environment. Two of the best known methods for environmental analysis are SWOT analysis and PESTEL analysis. Based on the environmental analysis, organizations choose a certain strategy to achieve their objectives and goals.

Keywords: management, planning, organizations, International Medical Corps