

Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru TRCZ automobila

Primorac, Stipe

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:127795>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-19**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovna ekonomija i financije

STIPE PRIMORAC

PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA
PRIMJERU TRCZ AUTOMOBILI

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovna ekonomija i financije

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA
PRIMJERU TRCZ AUTOMOBILA

Mentor:
mr. sc. Mato Pušeljić, v. pred.

Naziv kolegija:
Osnove menadžmenta

Student:
Stipe Primorac

JMBAG studenta:
0135213749

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT	1
1. UVOD.....	2
1.1 Defininiranje problema istraživanja	2
1.2 Ciljevi rada	2
2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA	4
2.1 Definicija planiranja u menadžmentu.....	4
2.2 Svrha planiranja menadžmenta.....	4
2.3 Proces planiranja.....	5
2.4 Razine planiranja	6
2.5 Tipovi planiranja.....	7
2.6 Vještine i tehnike planiranja	8
2.7 Strateško planiranje	9
3. PLANIRANJE U PODUZEĆU TRCZ automobili d.o.o.....	10
3.1 Opći podaci.....	10
3.2 Vizija, misija i ciljevi poduzeća	10
3.3 Povijesni razvoj i djelatnost poduzeća TRCZ automobili d.o.o.	11
3.4 Financijski podaci poduzeća.....	12
3.5 Planiranje kroz analizu okoline	18
3.5.1 SWOT analiza	18
3.5.2 Analiza točke pokrića.....	20
ZAKLJUČAK.....	21
4. POPIS LITERATURE	23
A. KNJIGE	23
B. INTERNETSKI IZVORI.....	24
C. POPIS SLIKA I TABLICA	24
ŽIVOTOPIS.....	25

SAŽETAK

Planiranje je prva i najvažnija funkcija menadžmenta kao procesa. Svaki posao započinje sa planiranjem i postavljanjem ciljeva odnosno strategije za realizaciju postavljenih ciljeva. Nakon što smo kvalitetno postavili ciljevi na menadžmentu je odabere optimalnu organizacijsku strukturu, osigura ljudske potencijale u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, odabere optimalni stil vođenja suradnika te primjerene mehanizme kontrole tijekom odvijanja radnih procesa.

U radu se posebno obrađuje planiranje s aspekta poduzeća TRCZ automobili d.o.o..

Ključne riječi: planiranje poslovanja, ciljevi poslovanja, menadžment, TRCZ automobili d.o.o.,

Title in English: PLANNING AS A MANAGEMENT FUNCTION ON THE EXAMPLE OF TRCZ AUTOMOBILI d.o.o.

ABSTRACT

Planning is the first and most important function of management as a process. Every job begins with planning and setting goals or strategies for the realization of set goals. After we have set quality goals in management, it selects the optimal organizational structure, ensures human resources in quantitative and qualitative terms, selects the optimal style of managing associates and appropriate control mechanisms during the work process.

The paper deals specifically with planning from the aspect of the company TRCZ automobili d.o.o. .

Key words: business planning, business goals, management, TRCZ automobili d.o.o.,

1. UVOD

1.1 Definiranje problema istraživanja

„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.“ (Sikavica, P. (2008 : 16))

„Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“ (Buble, M. (2006 : 3))

1.2 Ciljevi rada

Glavni cilj istraživanja kroz temu završnog rada su ukazati na presudnu ulogu planiranja kao funkcije menadžmenta. U praktičnom dijelu ovoga rada pobliže se obrađuje planiranje s aspekta poduzeća TRCZ automobili d.o.o. Cilj koje si je poduzeće TRCZ automobili d.o.o. postavilo je biti lider u prodaji rabljenih automobila u Hrvatskoj te se isticati među konkurencijom ne samo sa kvalitetom vozila već i sa uslugama te ostvariti poslovne rezultate. Kroz analizu okoline, strategije i u skladu s postavljenim ciljevima poduzeća u ovom radu biti će prikazan proces planiranja sa pozicije menadžmenta koje je potrebno provesti kako bi postavljeni cilj bio postignut.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu rada koristiti će se sljedeće metode: metoda analize, sinteze, komparativna metoda, metoda deskripcije, a u praktičnom dijelu metoda studije slučaja.

Metodama analize i sinteze rasčlanjujemo složene pojedinačne pojmove i zaključke na njihove jednostavnije elemente.

Komparativnom metodom uspoređivati će se prikupljeni podaci te njihove sličnosti i razlike. Metoda studija slučaja biti će provedena na poduzeću TRCZ automobili d.o.o. nastojeći detaljnije analizirati obilježja koja su predmet ovoga rada.

1.4. Struktura rada

Struktura ovoga rada sastoji se od četiri cjeline.

U prvom uvodnom dijelu rada definiran je problem i sam cilj istraživanja. Nakon toga su navedene znanstvene metode rada koje su korištene te struktura rada.

Drugi dio rada obrađuje pojam planiranja kao funkcije menadžmenta, te uključene osnovne informacije o svrhama i razinama planiranja, analize i formiranim ciljevima.

Treći cjelina rada obuhvaća planiranje na primjeru poduzeća TRCZ automobili d.o.o..

Na završnom dijelu ovoga rada predstavljen je zaključak donesen na temelju prikupljenih podataka.

2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

2.1 Definicija planiranja u menadžmentu

Postoje razne definicije planiranja. Ako govorimo općenito, planiranje je aktivnost koja uključuje donošenje odluka o ciljevima, ponašanju, sredstvima i rezultatima. Planiranje se koristi za potrebe kordiniranja i upravljanja aktivnostima u radu poduzeća. „Planiranje je formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva.“ (Dujanić, M. (2006: 23))

2.2 Svrha planiranja menadžmenta

„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 unutarnjim i vanjskim sudionicima.“ (Buble, M. (2006 : 13))

Dakle glavna svrha planiranja poduzeća je pomoću procesa planiranja ostvariti zadane ciljeve.

„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.“ (Buble, M. (2006 : 13))

„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: bolje usmjeravanje organizacije, veća fleksibilnost, bolja koordinacija rada, usmjerenost na budućnost i promjene, bolja kontrola, razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju, bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini.“ (Stacey, R., (1997 : 29-30))

2.3 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.“ (Sikavica, P. (2008 : 75))

Svako poduzeće u procesu planiranja mora odrediti ciljeve uz koje će ostvariti organizacijsku viziju i misiju.

„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.“ (Sikavica, P. (2008 : 75))

„Proces planiranja se sastoji od 5 faza:

- 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.“ (Sikavica, P. (2008 : 75))

Slika 1. Proces planiranja.



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

2.4 Razine planiranja

Slika 2. Razine planiranja



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

Menadžeri srednje razine zaduženi su za taktičko planiranje iz razloga što su najbolji u 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. Usmjeren je na rutinske zadatke kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuke, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima.“ (Buble, M., (2006 : 119))

2.5 Tipovi planiranja

„U teoriji i praksi razvijeni su brojni tipovi planiranja od kojih su najpopularnija tri:

1. jednokratni planovi (single-use plans),
2. trajni planovi (standing plans),
3. kontingencijski planovi (contingency or scenario plans).“ (Buble, M., (2006 : 90)

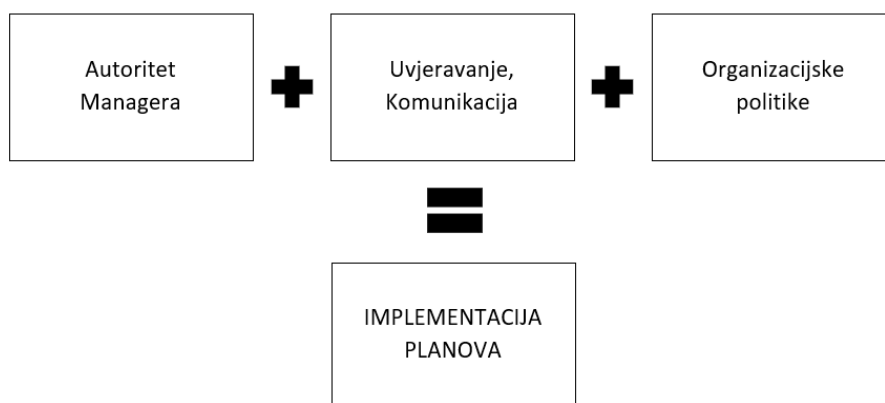
„Jednokratni planovi se izrađuju zbog ispunjenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuju se dva tipa tih planova, programi i projekti.“ (Buble, M., (2006 : 90)

„Program se odnosi na provedbu jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće poduprt s jednim ili s više projekata. U poslovanju poduzeća moguće je uspostaviti cijelu hijerarhiju programa od glavnog (primarnog, vršnog) programa pa do izvedenih (sekundarnih, podpirućih) programa.“ (Buble, M., (2006 : 90)

„Projekt je također set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često je dio nekog programa. Odnosi se na neki konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća.³³Sredstva implementacije planova.“ (Buble, M., (2006 : 91)

Nakon postavljenih ciljeva potrebno je odrediti aktivnosti za njihovo provođenje pri kojem menadžeri koriste brojne metode i tehnike. Implementacija planova mora sadržavati Autoritet menadžera, uvjeravanje i komunikaciju te organizacijske politike.

Slika 3. Sredstva implementacije planova.



Izvor: Autor

2.6 Vještine i tehnike planiranja

„Menadžeri na svim organizacijskim razinama prema Buble moraju posjedovati određena znanja i vještine. Diferencijacija između pojedinih razina menadžmenta ogleda se u tome koliko od pojedinih znanja mora posjedovati pojedina razina menadžmenta. Uspjeh menadžera, na pojedinoj razini menadžmenta, ovisi o tome kako menadžer kombinira i razvija potrebna znanja za djelotvoran menadžment na toj razini menadžmenta.“ (Buble, M., (2006 : 18))

„Prema mišljenju Weihricha i Koontza menadžeri imaju određene vještine koje se sastoje od barem četiri osnovna sastavna elementa:

- sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći,
- sposobnost razumijevanja ljudi,
- sposobnost inspiriranja, te
- sposobnost djelovanja na način koji će razviti odgovarajuću klimu za poticanje motivacije.“ (Weihrich, H. (1998 : 20))

„Uspješno obavljanje menadžerskog posla prema Buble zahtijeva posjedovanje određenih znanja i vještina. Najpoznatiju podjelu neophodnih znanja i vještina, koje menadžeri moraju posjedovati, Buble dijeli u tri kategorije:

- u tehnička ili stručna znanja i vještine;
- u socijalna znanja ili znanja u ophođenju s ljudima i
- u konceptualna znanja i vještine, odnosno znanja oblikovanja ili strategijska znanja.“

(Buble, M., (2006 : 17))

„Tehnička znanja bit će najvažnija na nižim razinama menadžmenta, dok će konceptualna znanja i znanja oblikovanja biti najvažnija na najvišim razinama menadžmenta, tj. na razini vrhovnog menadžmenta. Znanja u ophođenju, odnosno u komuniciranju s ljudima bit će podjednako važna na svim razinama menadžmenta, što je potpuno razumljivo, jer menadžeri na svakoj razini menadžmenta usmjeravaju svoje suradnike u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije.“ (Sikavica, P. (2008 : 49))

2.7 Strateško planiranje

„Strateško planiranje (strateško upravljanje) organizacijom preduvjet je za dugoročno i održivo poslovanje organizacije. Ono podrazumijeva da organizacija ima odgovarajuću strategiju usklađenu s vanjskim uvjetima na tržištu, kao i unutarnjim postavkama organizacije, poput osoblja i ostalih resursa. Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji mogu odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju kod formulacije strategije, a provodi se na samom početku procesa strateškog planiranja.“ (Buntak, K. (2013:17))

„Četiri su osnovna elementa strateškog plana:

1. Formulacija osnovne misije – Osnovna misija svake kompanije je pod velikim utjecajem njene kulture. Treba težiti tome da utjecaj kulture na strategiju kompanije bude pozitivan.
2. Postavljanje strateških ciljeva – Strateški ciljevi daju glavne smjernice kretanja. Svaki cilj mora imati atribut, indikator i vremensku dimenziju za koju se planira.
3. Determiniranje strategije – Stvaranje sklada između poduzeća i njegove okoline.
4. Portfolio planiranje – Pomaže poduzeću da alocira svoje resurse između različitih stratejskih poslovnih jedinica.“ (Dujanić, M, (2006:23))

3. PLANIRANJE U PODUZEĆU TRCZ automobili d.o.o.

3.1 Opći podaci

Poduzeće TRCZ automobili d.o.o. osnovano je 10.11.1994. godine

Osnovna djelatnost po Nacionalnoj klasifikaciji: Trgovina automobilima i motornim vozilima lake kategorije (4511).

Adresa: Zagreb (Grad Zagreb), Savska Opatovina 42

Slogan: „Siguran izbor.“

Upisan u Trgovačkom sudu u Zagrebu, s temeljnim kapitalom poduzeća u iznosu od 4.873.800,00 kuna.

Matični broj subjekta: 080061989.¹

3.2 Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Vizija TRCZ automobila d.o.o.: Biti prvi izbor pri kupnji, prodaji, najmu i održavanju automobila u regiji.

„Organizacijska vizija je cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja. Vizija odgovara na pitanje što želimo postati?, dakle što neka organizacija želi postići odnosno biti u budućnosti. Vizija je temelj za razvoj izjave o misiji. Izjava o viziji mora biti kratka, po mogućnosti jedna rečenica odnosno krilatica koja vodi organizaciju i njezine članove.“ (Sikavica, P. (2008:147))

Misija TRCZ automobila d.o.o. : Pružiti kupcima širok izbor, jednostavnu i sigurnu kupnju rabljenoga ili novoga automobila, te kvalitetno održavanje automobila i korporativnih flota.

„Misija proizlazi iz organizacijske vizije te se detaljnije razrađuje, a opisuje se kroz izjavu o misiji. Izjava o misiji je široko postavljena izjava o osnovnoj svrsi organizacije koja objelodanjuje što neka organizacija želi biti i koga želi usluživati, a koja ju razlikuje od drugih organizacija sličnog tipa.“ (Sikavica, P. (2008:147))

¹ sudreg.pravosudje.hr, pristupano dana 06.10.2020.

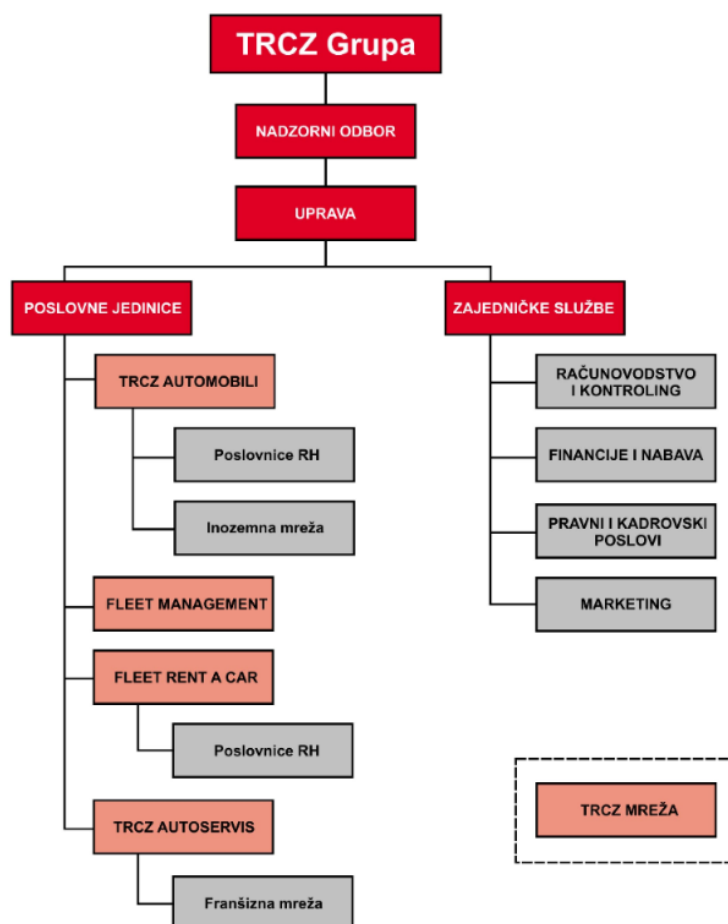
Cilj TRCZ automobila d.o.o. : Glavni cilj poduzeća je osigurati dugoročnu profitabilnost i stabilan rast te zadržati visoku poziciju na domaćem tržištu u području prodaje rabljenih vozila.

Svako poduzeće mora imati cilj kojemu teži, te ga jasno definirati kako bi se moglo ustvrditi ostvaruju li se i u kojoj mjeri.

3.3 Povijesni razvoj i djelatnost poduzeća TRCZ automobili d.o.o.

„TRCZ automobili osnovani su 1992. pod nazivom Tehničko Remontni Centar Zagreb d.o.o. koji se bavio prodajom automobila na lokaciji Zagrebačka 118, Sesvete. U 2010. godini društvo je započelo sa servisnom djelatnošću, a 2012. godine osnovano je zasebno društvo pod brand nazivom AutoPlus servis koje pruža usluge servisiranja i održavanja automobila.. U 2011. godini TRCZ Grupa, čiji je vlasnik gosp. Ivan Pehar, osnovala je društvo Autoflota d.o.o., koje se bavi upravljanjem voznim parkovima, dok se društvo Fleet rent a car d.o.o., osnovano u siječnju 2012. godine, bavilo iznajmljivanjem automobila.“²

Slika 4. Organizacijska struktura TRCZ Grupe.



Izvor: <http://www.trcz.hr/organizacija.aspx> , preuzeto dana 06.10.2020.

² <http://www.trcz.hr/>, pristupano dana 06.10.2020.

„TRCZ automobili d.o.o. je kompanija koja posjeduje najveći lager rabljenih vozila u Hrvatskoj, te uz klasičnu prodaju rabljenih vozila nudi i širok spektar ostalih usluga povezanih sa samom kupnjom u svrhu sigurnije, povoljnije i jednostavnije kupnje. TRCZ automobili tržišni je lider u prodaji rabljenih automobila s više od 2.500 prodanih automobila u godini. Isto tako godinama razvijani segment prodaje putem Javnih dražbi koje se provode više od 15 godina, a u tom periodu prodano je više od 10.000 vozila. TRCZ automobili trenutno posluju na dvije prodajne lokacije u Zagreb - Dubrava i Zagreb -Jankomir.“³

3.4 Financijski podaci poduzeća

„Prema Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja elementi koji su u izravnom odnosu s mjerenjem financijskog položaja jesu sredstva (imovina), obveze i glavnica (kapital).“ (Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (2004.), prijevod engleskog jezika, HZRFD)

Poslovanje poduzeća analizirati će se temeljem podataka iz računa dobiti i gubitka za 2019. godinu.

„Račun dobiti i gubitka predstavlja jedan od temeljnih financijskih izvještaja koji govori o uspjehu poslovanja u određenom vremenskom periodu. Za razliku od bilance koja govori o trenutnom stanju imovine, obveza i kapitala, račun dobiti i gubitka pokazuje prihode, rashode i poslovni rezultat u obračunskom razdoblju. Dakle, osnovni su elementi ovog financijskog izvještaja prihodi, rashodi i poslovni rezultat (dobitak ili gubitak).“ (Prdić, J. (1997:94))

³ <http://www.trcz.hr/>, pristupano dana 06.10.2020.

Tablica 1. Skraćeni Račun dobiti i gubitka

U Kn

Tek. broj	Naziv	2018		2019		Index
		Svota	(%)	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Poslovni prihodi	120,582,834	99.5	106,612,095	99.7	88.4
2.	Poslovni rashodi	118,535,649	97.8	99,522,523	93.0	84.0
3.	Financijski prihodi	594,861	0.5	367,121	0.3	61.7
4.	Financijski rashodi	1,741,299	1.4	1,293,654	1.2	74.3
5.	Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika	0	0.0	0	0.0	0.0
6.	Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika	0	0.0	0	0.0	0.0
7.	Izvanredni - ostali prihodi	0	0.0	0	0.0	0.0
8.	Izvanredni - ostali rashodi	0	0.0	0	0.0	0.0
9.	UKUPNI PRIHODI (1+3+5+7)	121,177,695	100.0	106,979,216	100.0	88.3
10.	UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)	120,276,948	99.3	100,816,178	94.2	83.8
11.	Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)	900,747	0.7	6,163,038	5.8	684.2
12.	Porez na dobit	183,203	0.2	80,886	0.1	0.0
13.	Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)	717,544	0.6	6,082,152	5.7	847.6

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/>

U 2019. godini poduzeće TRCZ automobili d.o.o. je ostvarilo ukupne prihode u iznosu od 106.979.216 kuna, a u 2018. godini 121.177.695 kuna. Ukupni rashodi u 2019. godini iznosili su 100.816.178 kuna što je za 16,2% manje nego prethodne godine.

Neto dobit u 2019. godini iznosila je 6.082.152 kuna.

„Izveštaj o financijskom položaju (bilanca) je temeljni financijski izvještaj poduzeća koji pokazuje imovinu, sredstva, odnosno resurse kojima poduzeće raspolaže (aktiva) i pasivu (glavnicu i obveze) poduzeća na određeni dan.“ (Vujević, I., (2009 : 35))

Tablica 2. Skraćena Bilanca

U Kn

Tek. broj	Naziv	31. prosinca 2018		31. prosinca 2019		Index
		Svota	%	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Potraživanja za upisani, a neupl. kapital	0	0.0	0	0.0	0.0
2.	Dugotrajna imovina	17,100,853	20.9	18,147,517	26.1	106.1
3.	Kratkotrajna imovina	64,618,414	79.1	51,392,202	73.8	79.5
4.	Plać. trošk. bud. razd. i obračunani prihodi	0	0.0	69,867	0.1	-
I.	UKUPNO AKTIVA (1+2+3+4)	81,719,267	100.0	69,609,586	100.0	85.2
5.	Kapital i rezerve	31,083,757	38.0	31,466,960	45.2	101.2
6.	Rezerviranja	0	0.0	0	0.0	-
7.	Dugoročne obveze	24,183,672	29.6	11,665,817	16.8	48.2
8.	Kratkoročne obveze	26,446,100	32.4	26,384,809	37.9	99.8
9.	Odgod. plać. trošk. i prihod bud. razdoblja	5,738	0.0	92,000	0.1	1,603.3
II.	UKUPNO PASIVA (5+6+7+8+9)	81,719,267	100.0	69,609,586	100.0	85.2

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/>

Ukupna aktiva i pasiva na dan 31.12.2019. godine iznosila je 69.609.586 kuna, što je za 14,8% manje u odnosu na isti dan prethodne godine.

U aktivi dugotrajna imovina sudjeluje sa 26.1%, što je za 5,2 postotna poena više u odnosu na 2018. godinu. U 2019. godini kratkotrajna imovina sudjeluje sa 73.8%, što je za 5,3 postotna poena manje u odnosu na isti dan 2018. godine.

U pasivi dominiraju kapital i rezerve sa 45,2%, što je 7,2 postotna poena više u odnosu 2018. godinu. Kratkoročne obveze sudjeluju sa 37,9% što je za 5,5 postotna poena više u odnosu na isti dan prethodne godine. Dugoročne obveze sudjeluju sa 16,8% što je 12,8 postotna poena manje nego isti dan prethodne godine.

Tablica 3. Struktura poslovnih prihoda

Tek. broj	Naziv	Kn				Index
		2018		2019		
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Prihodi od prodaje - unutar grupe	0	0.0	0	0.0	-
2.	Prihodi od prodaje - izvan grupe	119,981,918	99.5	102,152,986	95.8	85.1
3.	Prihodi na temelju upotr.vl.proizvoda i usluga	10,994	0.0	31,987	0.0	290.9
4.	Ostali poslovni prihodi - unutar grupe	0	0.0	0	0.0	-
5.	Ostali poslovni prihodi - izvan grupe	589,922	0.5	4,427,122	4.2	750.5
3.	Ukupno	120,582,834	100.0	106,612,095	100.0	88.4

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/>

Poslovni prihodi u 2019. godini iznosili su 106.612.095 kuna, a 2018. godini iznosili su 120.582.834 kune što je za 11,6% više nego 2019. godini.

U poslovnim prihodima u 2019. godini dominiraju prihodi od prodaje – izvan grupe sa 95.8% koji su se u odnosu na prethodno razdoblje smanjili za 3,7 postotnih poena dok su ostali poslovni prihodi veći za 3,7 postotnih poena.

Financijski se prihodi ostvaruju ulaganjima financijskih resursa zbog očuvanja (zaštite) ili povećanja raspoložive imovine, a obuhvaćaju prihode od kamata (ugovornih i zatezних), dividende i udjela u dobiti, pozitivne tečajne razlike, prihode od prodaje financijske imovine, nerealiziranu dobit i druge financijske prihode.

Tablica 4. Struktura financijskih prihoda

Kn

Tek. broj	Naziv	2018		2019		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) - unutar grupe	0.000	0.0	0.000	0.0	-
2.	Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) - sudjelujući interes	0.0	0.0	0.0	0.0	-
3.	Prihodi od ostalih dugotr.fin.ulaganja i zajmova - unutar grupe	0.0	0.0	0.0	0.0	-
4.	Ostali prihodi s osnove kamata - unutar grupe	0.0	0.0	0.0	0.0	-
5.	Tečajne razlike i ostali financijski prihodi - unutar grupe	0.0	0.0	0.0	0.0	-
6.	Prihodi od ostalih dugotr.fin.ulaganja i zajmova	0.0	0.0	0.0	0.0	-
7.	Ostali prihodi s osnove kamata	347.707	58.452	358.755	97.721	103.177
8.	Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	247.154	41.548	8.366	2.279	3.385
9.	Nerealizirani dobitci (prihodi) od financijske imovine	0.000	0.000	0.000	0.000	-
10.	Ostali financijski prihodi	0.000	0.000	0.000	0.000	-
6.	Ukupno	594.861	100.0	367.121	100.0	61.7

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/>

U 2019. godini ostvareno je 367.121 kuna iz financijskih aktivnostiodnosno pad od 38.3% u odnosu na prethodno razdoblje.

U strukturi financijskih prihoda u 2019. godini dominiraju ostali prihodi s osnove kamata sa 97,72% što je za 39,27 postotna poena više u odnosu na prethodnu godinu.

„Rashodi – su smanjenja ekonomskih koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja imovine ili stvaranja obveza što za posljedicu ima smanjenje kapitala, osim onog u svezi s raspodjelom sudionicima u kapitalu.“⁴

„Poslovni rashodi nastaju obavljanjem glavne djelatnosti poduzeća. Poslovne rashode čine troškovi sadržani u prodanim proizvodima, te ostali rashodi poslovanja kao što su troškovi plaća, amortizacija itd.. Struktura poslovnih rashoda ovisi o vrsti djelatnosti kojom se poduzeće bavi i metodama obračuna troškova.“ (Tušek B., (2016 : 58))

⁴ <http://www.propisi.hr/print.php?id=13780> , pristupano dana 06.10.2020.

Tablica 5. Poslovni rashodi

Kn

Tek. broj	Naziv	2018		2019		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0	0.0	0	0.0	0.0
2.	Materijalni troškovi	112,398,863	94.8	91,878,840	92.3	81.7
3.	Troškovi osoblja	3,857,043	3.3	4,085,540	4.1	105.9
4.	Amortizacija	1,067,695	0.9	1,829,335	1.8	171.3
5.	Ostali troškovi	961,234	0.8	966,589	1.0	100.6
6.	Vrijednosno usklađivanje	0	0.0	154,201	0.2	0.0
7.	Rezerviranja	0	0.0	0	0.0	-
8.	Ostali poslovni rashodi	250,814	0.2	608,019	0.6	242.4
9.	Ukupno	118,535,649	100.0	99,522,524	100.0	84.0

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/>

Rashodi iz poslovnih aktivnosti su u 2019. godini iznosili 99.522.524 kuna što je za 16% više nego u prethodnoj godini. U strukturi poslovnih rashoda najviše dominiraju materijalni troškovi sa 92.3%, što je 2.5 postotna poena manje u odnosu na prethodnu godinu.

Tablica 6. Struktura financijskih rashoda

Kn

Tek. br.	Naziv	2018		2019		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Rashodi s osnove kamata i slični rashodi - unutar grupe	0	0.0	0	0.0	-
2.	Tečajne razlike i drugi rashodi - unutar grupe	0	0.0	0	0.0	-
3.	Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	1,679,151	96.4	1,186,293	91.7	70.6
4.	Tečajne razlike i drugi rashodi	61,951	3.6	107,360	8.3	173.3
5.	Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	0	0.0	0	0.0	0.0
6.	Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	0	0.0	0	0.0	0.0
7.	Ostali financijski rashodi	197	0.0	1	0.0	0.0
5.	Ukupno	1,741,299	100.0	1,293,654	100.0	74.3

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/>

Ukupni rashodi iz financijskih aktivnosti u 2019. godini iznose 1.293.654 kune i manji su za 25,7 postotna poena u odnosu na prethodnu godinu.

Tablica 7. Struktura financijskog rezultata

Kn

Tek. br.	Naziv	2018		2019		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Iz poslovnih aktivnosti	2,047,185	227.3	7,089,572	115.0	346.3
2.	Iz financijskih aktivnosti	-1,146,438	-127.3	-926,533	-15.0	80.8
3.	Od udjela kod pridruženih poduzetnika	0	0.0	0	0.0	0.0
5.	Ukupno	900,747	100.0	6,163,039	100.0	684.2

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/>

Ukupni financijski rezultat TRCZ automobila d.o.o. sadržan je iz rezultata poslovnih i rezultata financijskih aktivnosti (sučeljavanjem poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, odnosno sučeljavanjem financijskih prihoda i financijskih rashoda).

3.5 Planiranje kroz analizu okoline

„Svrha analize okoline je utvrditi ključne faktore utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća, a time i na izbor njegove strategije. „ (Buble, M., (2006 : 111))

„Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe ovih analiza, a to su:

1. Analiza opće ili socijalne okoline,
2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadataka
3. Analiza interne okoline ili interna analiza „ (Buble, M., (2006 : 112))

„Temeljita analiza vanjskog okruženja nužna je prije svake ozbiljnije marketinške aktivnosti. Analiza se može provesti za jedno poduzeće, pojedinu industrijsku granu ili pojedine nacionalne ekonomije. Široko prihvaćena metoda analize vanjske okoline je PEST analiza. PEST analiza je akronim engleskih riječi Political (politički), Economic (ekonomski), Social (sociološki) i Technological (tehnološki). PEST ispituje četiri segmenata vanjskog poslovnog okruženja i to političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko.“

(Buntak, K., (2013: 48))

3.5.1 SWOT analiza

„SWOT analiza jedna je od metoda analize eksterne i interne okoline poduzeća koja se provodi samostalno ili pak kao sinteza izvedenih specifičnih analiza eksterne i interne okoline. „ (Buble M., (2010 : 19)

„Može se smatrati situacijskom analizom vezanom uz spoznavanje trenutne pozicije neprofitne organizacije, no, njezina je namjena i smisao – utvrđivanje perspektiva za buduće djelovanje. Naime, njezinom se primjenom mogu utvrditi karakteristike položaja u kojem se organizacija trenutno nalazi, ali i usmjeravati i predviđati budući položaj. Popularnost i široka prihvaćenost SWOT analize u velikoj mjeri proizlazi iz njezine jednostavnosti i niskih troškova primjene.“ (Pavičić J., (2003:19))

S - SNAGE	W - SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Dugogodišnje iskustvo i tradicija prodaje rabljenih vozila - Profesionalnost zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatak stručne radne snage pri zapošljavanju - Potreba za ulaganjem u nove tehnologije
O - PRILIKE	T - PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> - Proširiti lokacije svoga poslovanja - Uvođenje novih tehnologija i modernizacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Slaba kupovna moć građana - Otvaranje novih prodajnih auto salona

Snage poduzeća TRCZ automobili d.o.o. Snaga poduzeća je dugogodišnje iskustvo i tradicija prodaje rashodovanih vozila. Profesionalnost i ambicioznost zaposlenika poduzeća također pridonose snazi i rastu TRCZ automobila te također dobri odnosi sa kupcima i dobavljačima.

Slabosti poduzeća TRCZ automobili d.o.o. Jedna od slabosti poduzeća su nedostatak stručne radne snage pri zapošljavanju i potreba za ulaganjem u nove tehnologije. Poduzeću je zbog toga iznimno bitno zadovoljstvo zaposlenika.

Prilike poduzeća TRCZ automobili d.o.o. S obzirom na dugogodišnju tradiciju poslovanja i stvaranja povjerenja među kupcima, poduzeće ima priliku proširiti lokacije svoga poslovanja. Poduzeće bi uvođenjem novih tehnologija i modernizacijom poslovanja omogućilo efikasnije poslovanje te bolje pozicioniranje u autoindustriji.

Prijetnje poduzeća TRCZ automobili d.o.o. Kao moguće prijetnje poduzeću najviše se ističe slaba kupovna moć građana, rast cijena nafte, širenje i otvaranje novih prodajnih auto salona .

3.5.2 Analiza točke pokrića

„Točka pokrića je ona količina proizvoda kod koje je ukupan prihod jednak ukupnim troškovima (troškovima prodanih proizvoda, tj. rashodima). Operativna dobit (prihodi minus rashodi) kod točke pokrića jednaka je nuli.“ (Gulin, D. (2010 : 46))

„Menadžment je vrlo zainteresiran za koncept točke pokrića jer na temelju tih podataka mogu se donijeti značajne odluke, kao npr. koliko proizvoda treba prodati da se postigne određeni iznos operativne dobiti, koliko proizvoda treba prodati da se ostvari određeni iznos neto dobiti, koliko proizvoda treba prodati da se opravda povećanje troškova promidžbe, kako smanjenje prodajne cijene može utjecati na operativnu dobit.“ (Gulin, D. (2010 : 46))

„Do točke pokrića, kontribucijska marža sastoji se samo od fiksnih troškova. Nakon točke pokrića ulazi se u zonu ostvarivanja dobitka (profita) pa razlika između varijabilnih troškova i prihoda predstavlja kontribucijsku maržu, koja sadrži dio za pokriće fiksnih troškova i dobitak (profit).“ (Belak, V. (1996 : 236))

ZAKLJUČAK

Planiranje je prva i najvažnija funkcija menadžmenta kao procesa. Planiranje kao temeljna funkcija menadžmenta usmjerava poduzeće ka ispunjavanju zadanih ciljeva. Svaki posao započinje sa planiranjem i postavljanjem ciljeva odnosno strategije za realizaciju postavljenih ciljeva. Nakon što smo kvalitetno postavili ciljevi na menadžmentu je da odabere optimalnu organizacijsku strukturu, osigura ljudske potencijale u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, odabere optimalni stil vođenja suradnika te primjerene mehanizme kontrole tijekom odvijanja radnih procesa.

Poduzeće ima zadane ciljeve za budućnost, a planiranje menadžmenta osigurava ključnu ulogu u postizanju toga cilja. Kako bi poduzeće spremno odgovorilo promjenama u svojoj okolini menadžment poduzeća odlučuje se na analizu okoline. Analizom okoline utvrđuju se ključni faktori utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća. Analiza koju poduzeća najčešće upotrebljavaju je SWOT analiza i to je metoda analize eksterne i interne okoline. SWOT analiza nam omogućuje uvid u situaciju koja ukazuje na unutarnje snage, slabosti, prilike i prijetnje.

U primjeru poslovanja poduzeća TRCZ automobili d.o.o. prikazana je povijest poduzeća od njegova osnutka i njegov razvoj. Financijskom analizom poslovanja poduzeća i uvidom u prihode i rashode te njenu aktivu i pasivu, uočavamo da poduzeće ostvaruje dobre rezultate. Iako poduzeće pokazuje pozitivne rezultate i postao je sinonim za kupnju rabljenih vozila u Hrvatskoj, vidljiva je potreba za daljnjim ulaganjem u tehnologiju i ulaganjem u marketing. Temeljem provedene SWOT analize uočene su i određene prijetnje za poslovanje poduzeća, a to su prvenstveno slaba kupovna moć građana te konstantno otvaranje novih prodajnih salona te novonastala situacija oko COVID-19 krize koja je znatno smanjila prodaju vozila. Navedene prijetnje poduzeće može ublažiti na način da ulaže veća financijska sredstva u marketing i u nove tehnologije prodaje. Usredotočavanjem i otklanjanjem utvrđenih unutarnjih i vanjskih slabosti poduzeće će moći osigurati glavni cilj, a to je dugoročnu profitabilnost i stabilan rast. Za nastavak uspješnog poslovanja poduzeće treba nastaviti sa dosadašnjim ulaganjem u zaposlenike i modernizirati pojedine segmente prodaje.

IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Stipe Primorac

Matični broj studenta: 0135213749

Naslov rada: Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru poduzeća trez automobili d.o.o.

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

_____ 28.10.2020. _____

4. POPIS LITERATURE

A. KNJIGE

1. Belak, V. (1996) Menadžersko računovodstvo. Zagreb: RRiF
2. Buble M., Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija, 2010.
3. Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013.
4. Dr. Josip Prdić, dr. Zdravko Tolušić: Analiza financijskih izvještaja uz završni račun poduzeća za proteklu godinu Ekonomski vjesnik br. 1 i 2 1997.
5. Dujanić, M (2006): Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
6. Gulin, D. (2010): Točka pokrića u poslovnom odlučivanju, RIF, Zagreb
7. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (2004.), prijevod engleskog jezika, HZRFD)
8. Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Zagreb, 2003. Masmedia d.o.o.
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
10. Stacey, R., 1997., Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Hrvatska tiskara, Zagreb
11. Tušek B., Sačer I., Mališ S., Žager K., Žager L.: Računovodstvo I: Računovodstvo za neračunovođe, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016.
12. Vujević, I. (2009.): Analiza financijskih izvještaja, Tisak, Split
13. Weihrich, H., Koontz, H. (1998.): Menadžment, Mate, Zagreb

B. INTERNETSKI IZVORI

1. www.sudreg.pravosudje.hr
2. www.trcz.hr/
3. <http://www.propisi.hr/print.php?id=13780>

C. POPIS SLIKA I TABLICA

Popis Slika:

- Slika 1. Proces planiranja. Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 144 5
- Slika 2. Razine planiranja. Izvor: Sikavica i sur.: Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 146..... 6
- Slika 3. Sredstva implementacije planova. Izvor: Autor..... 7
- Slika 4. Organizacijska struktura TRCZ Grupe. Izvor: <http://www.trcz.hr/organizacija.aspx> , preuzeto dana 06.10.2020..... 11

Popis Tablica:

- Tablica 1. Skraćeni Račun dobiti i gubitka 13
- Tablica 2. Skraćena Bilanca 13
- Tablica 3. Struktura poslovnih prihoda 14
- Tablica 4. Struktura financijskih prihoda 15
- Tablica 5. Poslovni rashodi 16
- Tablica 6. Struktura financijskih rashoda 17
- Tablica 7. Struktura financijskog rezultata 17

ŽIVOTOPIS

OSOBNNE INFORMACIJE

Primorac Stipe

Bedema Ljubavi 56, 10000 Zagreb (Hrvatska)

stipeprimorac2@gmail.com

Datum rođenja 18/08/1990

RADNO ISKUSTVO

8.2018.–9.2019. Voditelj licitacijske prodaje vozila

TRCZ automobili d.o.o., Zagreb (Hrvatska) www.trcz.hr

- Izrada poslovnih ponuda i organiziranje sastanaka sa predstavnicima javnih i državnih institucija radi predstavljanja rada društva TRCZ automobili d.o.o. kao potencijalnog posrednika u prodaji rashodovanih vozila
- praćenje Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske, te prikupljanje dokumentacije i izrada ESPD obrazaca
- komunikacija i suradnja sa novinarima u svrhu predstavljanja Javne dražbe i društva TRCZ automobili d.o.o. u elektroničkim i pisanim medijima.
- oglašavanje na društvenim mrežama i portalima te izrada grafičkih rješenja za potrebe Javne dražbe
- uređivanje sadržaja web stranice trcz.hr putem CMS sustava
- Izrada kvartalnih i godišnjih financijskih izvještaja te izrada analize broja prodanih vozila
- upis vozila u računovodstveni sustav
- rukovođenje vozačima vučnih službi i organizacija prikupljanja rashodovanih državnih vozila za njihovu prodaju
- rukovođenje sa zaposlenicima na Skladištu vozila
- nadzor i organizacija rada zaposlenika praonice vozila
- vođenje evidencije rada zaposlenika

9.2017.–8.2018. Referent prodaje

TRCZ automobili d.o.o. (Hrvatska) www.trcz.hr

- izrada ponuda za kupnju vozila
- zaprimanje i isporuka vozila
- upisivanje vozila u bazu podataka
- izrada radnih naloga te zahtjeva za doradom na vozilima
- vođenje evidencije radnog vremena zaposlenika
- izrada izvještaja o prodaji vozila

5.2017.–9.2017. Skladištar

TRCZ automobili d.o.o. www.trcz.hr

- zaprimanje i isporuka vozila
- vođenje evidencije stanja vozila

2015. Junior Technical Specialist

VIPnet d.o.o. www.a1.hr

- pružanje tehničke podrške i rješavanje telekomunikacijskih poteškoća korisnika

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2017. Uvjerenje o osposobljenosti

Inspekt-Ing d.o.o., Osijek

- Program osposobljavanja pučanstva za provedbu preventivnih mjera zaštite od požara, gašenje požara i spašavanje ljudi i imovine ugroženih požarom.

2009. (SSS) Tehničar za telekomunikacije

Poštanska i telekomunikacijska, Zagreb (Hrvatska)

OSOBNJE VJEŠTINE

Strani jezici

engleski

Komunikacijske vještine

- vođenje
- pregovaranje
- prezentacijske vještine
- Aktivno slušanje u razgovoru, debati, vođenju, pregovaranju, i posredovanju
- dobre komunikacijske vještine zahvaljujući iskustvu na radnom mjestu voditelja licitacijske prodaje.

Organizacijske / rukovoditeljske

vještine

- rukovođenje timom zaposlenika
- iskustvo u organizaciji i provedbi Javnih dražbi
- iskustvo u koordiniranju i nadzoru rada vučnih službi, zaposlenika u praonici i na skladištu

Poslovne vještine - Procjena i donošenje odluka

- Vještina pregovaranja
- Kognitivna fleksibilnost
- Prodajne vještine

Digitalne vještine

Software:

- Microsoft Office (Excel, Power Point, Word) *****
- Adobe Photoshop ****
- Adobe InDesign ****

- Adobe Illustrator *****
- Unity **

Programski i stilski jezik:

- HTML *****
- CSS *****
- C# **

Content Management System:

- WordPress *****

Vozačka dozvola B