



Planiranje

Prof.dr.sc. Zdenko Klepić

PLANIRANJE

- **Pojam planiranja i sadržaj planiranja**
- **Razine planiranja**
- **Tipovi planiranja**
- **Etape procesa planiranja**
- **Vremenski horizont planiranja**
- **Odgovornost za planiranje**

Definiranje i značaj planiranja

Financijsko planiranje

Plan koji utvrđuje vašu dugoročnu financijsku strategiju.

U skladu sa vašim ulagačkim profilom, životnim stilom, potrebama i ciljevima izradit će se sveobuhvatan finansijski plan.

▶ Više

- Prva funkcija menadžmenta,
- Općenito pojam planiranja znači kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija poduzeća, (Buble, 1990)
- Mnogo je različitih definicija ali prema (Buble, 2000)

“Planiranje je formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva.”

Što poduzeću osigurava planiranje?

- o **Da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja,**
- o **Da zna koje su njegove dobre i loše strane,**
- o **Da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova vanjska okolina,**
- o **Da može postaviti odgovarajuće standarde performansi,**
- o **Da ima set pravila ponašanja (politika)koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poduzeća.**

Zašto je nužno planiranje?

- **Nužnost planiranja iz sljedećih razloga:**
 - Ograničenost resursa,
 - Neizvjesnost okoline,
- **Tri tipa neizvjesnosti okoline:**
 - Neizvjesnost stanja,
 - Neizvjesnost učinaka,
 - Neizvjesnost odaziva

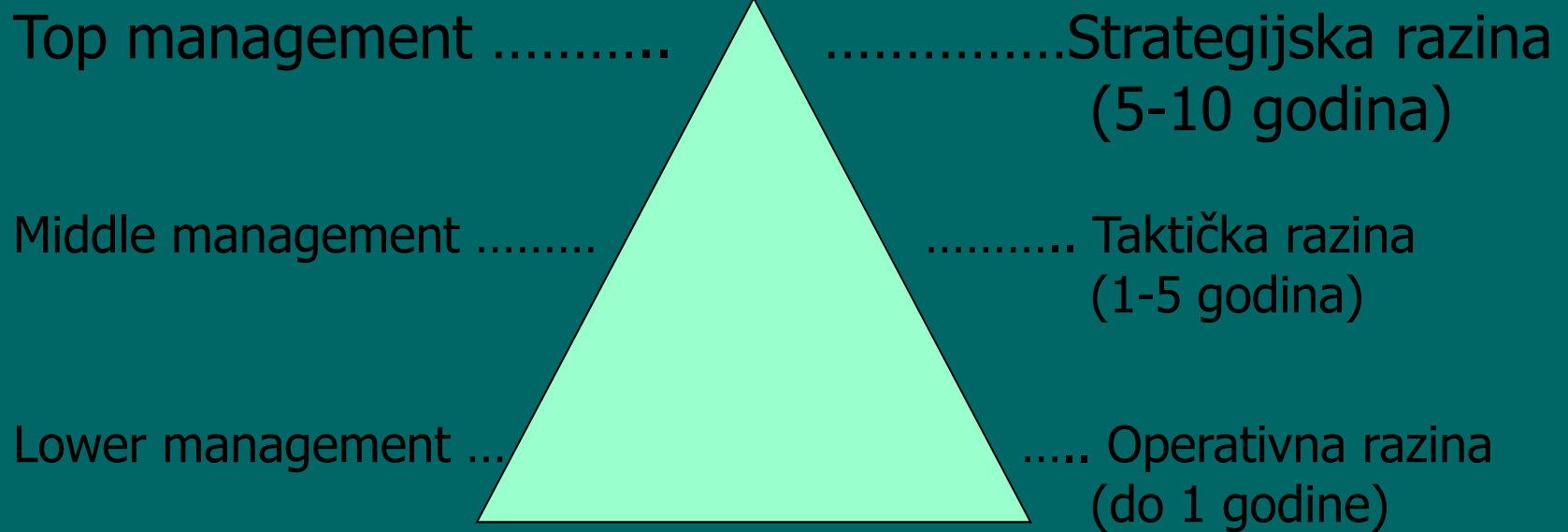


Sadržaj planiranja

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



RAZINE PLANIRANJA



Strategijska razina planiranja

- **Strogo eksterno orijentirana i provodi:**
 - **Skeniranje okoline,**
 - **Definira viziju, misiju, ciljeve i strategije,**
 - **Definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva**
- **Ciljevi se odnose na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok vodeći računa o efikasnosti i efektivnosti**

Taktička razina planiranja

- **Prevodi stratezijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća a najčešće onih funkcijskih.**
- **Definira glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcija mora izvršiti kako bi se ostvarili stratezijski ciljevi.**



Operativna razina planiranja

- **Operativna razina planiranja je zadužena za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu managementa.**
- **Usmjerena je na rutinske zadatke kao što su proizvodni tijekovi, planiranje isporuka, potreba za ljudskim resursima, itd.**



Tipovi planiranja

- **Jednokratni planovi**
 - Programi
 - Projekti
- **Trajni planovi**
 - Politike
 - Pravila
 - Procedure
- **Kontigencijski planovi**



PROGRAMI

- Odnosi na izvršenje jednokratnih ciljeva
- Po obuhvatu čine neki veliki pothvat,
- Može zahtijevati više godina za ostvarenje,
- Poduprt je s jednim ili više projekata.

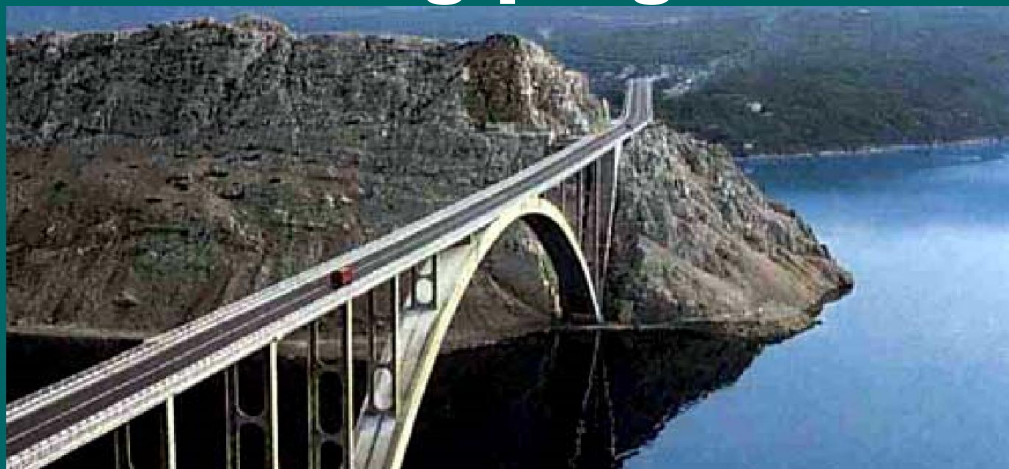


Pravila za izradu efektivnog programa

- **Podjela ukupnog seta aktivnosti na značajne etape,**
- **Proučavanje odnosa između etapa, prikupljanje specijalnih približki o svakoj potrebnoj sekvenci pojedine etape,**
- **Označavanje odgovornosti za svaku etapu svakog pojedinog managera i/ili organizacijske jedinice,**
- **Određivanje i alokacija resursa potrebnih za svaku etapu,**
- **Procjena termina početka i ukupnih termina za svaku etapu,**
- **Označavanje ciljnog termina za kompletiranje svake etape**

PROJEKT

- **Set planova za ostvarenje jednokratnog cilja,**
- **Manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa,**
- **Vremenski horizont mu je kraći**
- **Odnosi se na neki konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku,**
- **Često je dio nekog programa**



POLITIKE

- Menadžment definira opće stavove poduzeća prema bitnim pitanjima vlastitog poslovanja i razvoja
- Politike predstavljaju **unaprijed zauzete stavove** u vezi s pitanjima koja će se javiti u poslovanju poduzeća i zahtijevati da se o njima donese odluka,
- Politikom se preciziraju **stavovi, načela, principi ili kriteriji** po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju,
- Pomažu usmjeravanju poslovne aktivnosti k ciljevima, olakšavajući koordinaciju i kontrolu, te istovremeno sprječava odstupanje od planiranih aktivnosti i unosi elemente središnjosti u poslovanje
- Predstavljaju smjernice, te moraju ostaviti određenu slobodu odlučivanja u nekim granicama

PROCEDURE

- **Procedure su takav instrument managementa kojim se propisuje najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i ponavljajućih poslova,**
- **Procedure su kronološki nizovi zahtijevanih postupaka, koji preciziraju točan način kako određena aktivnost mora biti izvršena,**
- **Nepostojanje procedura bi otvorilo put samovolji,**
- **Npr. Politika je da se koriste kolektivni godišnji odmori, a procedurama način realizacije**

PRAVILA

- **Pravila predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja, što znači da su direktivne naravi,**
- **Kada se ne želi dati prevelika sloboda odlučivanja zaposlenima ili dijelovima organizacije jer to stvara put samovolji,**
- **Npr. Pravilo je da se kolektivni godišnji odmor koristi u siječnju,**

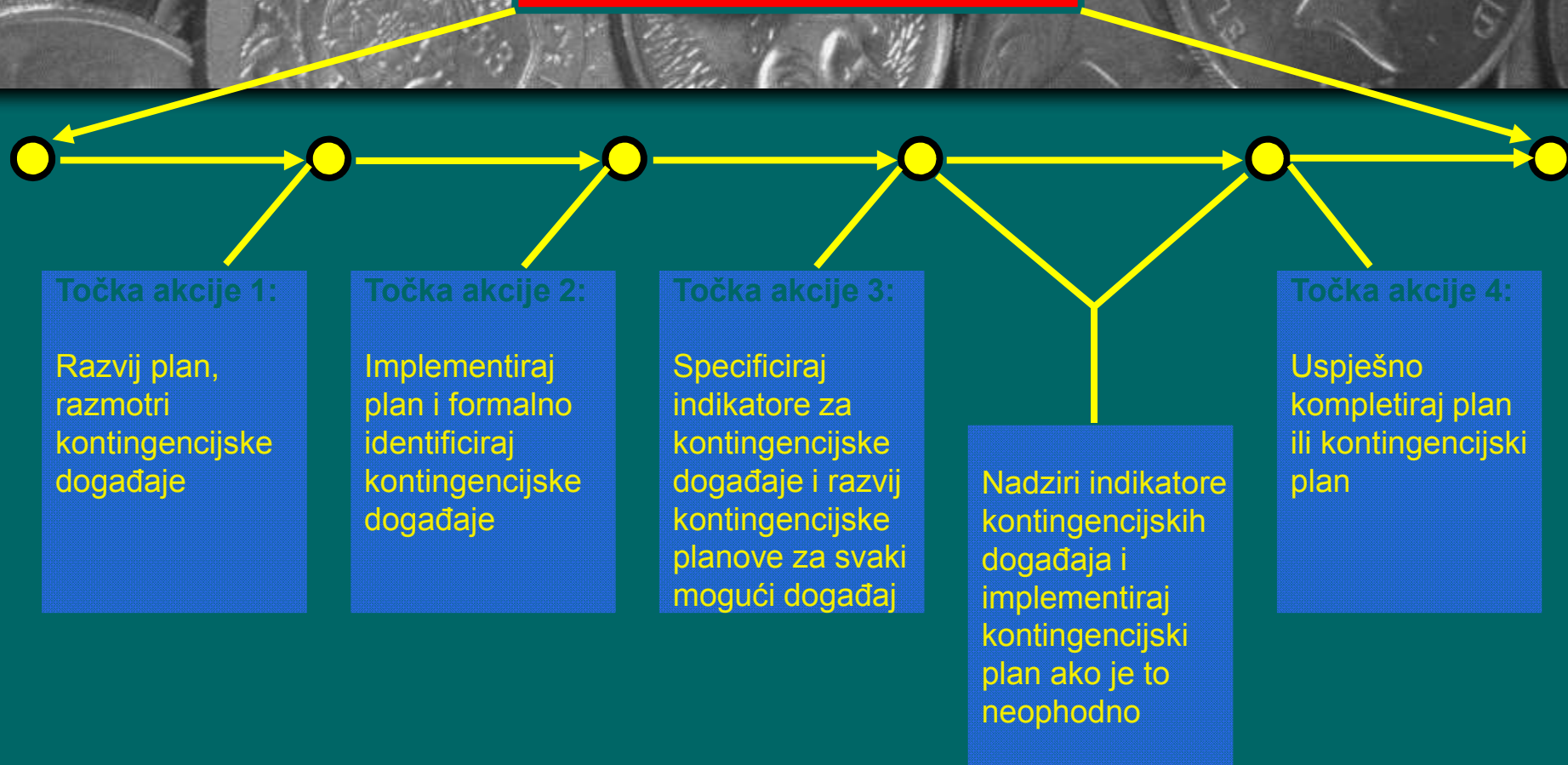


KONTIGENCIJSKI PLANOVI

- **Definiraju se odgovori poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka.**
- **Planeri identificiraju faktore koji se ne mogu kontrolirati kao što su recesija, inflacija, tehnološki razvoj, ili sigurnosni slučajevi.**
- **Kontigencijski planovi omogućuju određeni stupanj pripremljenosti.**



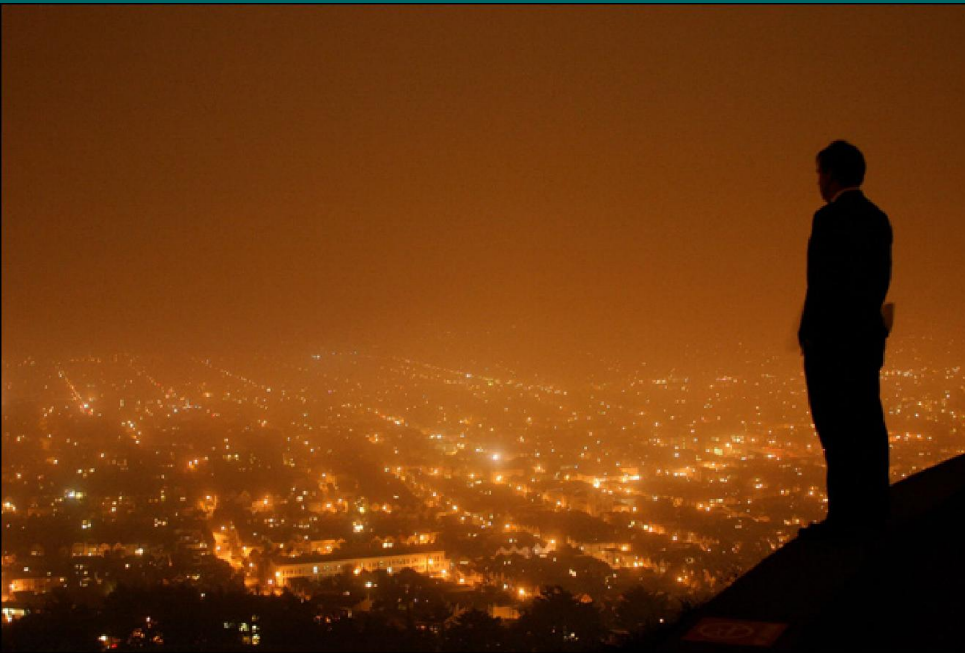
Tekući proces planiranja



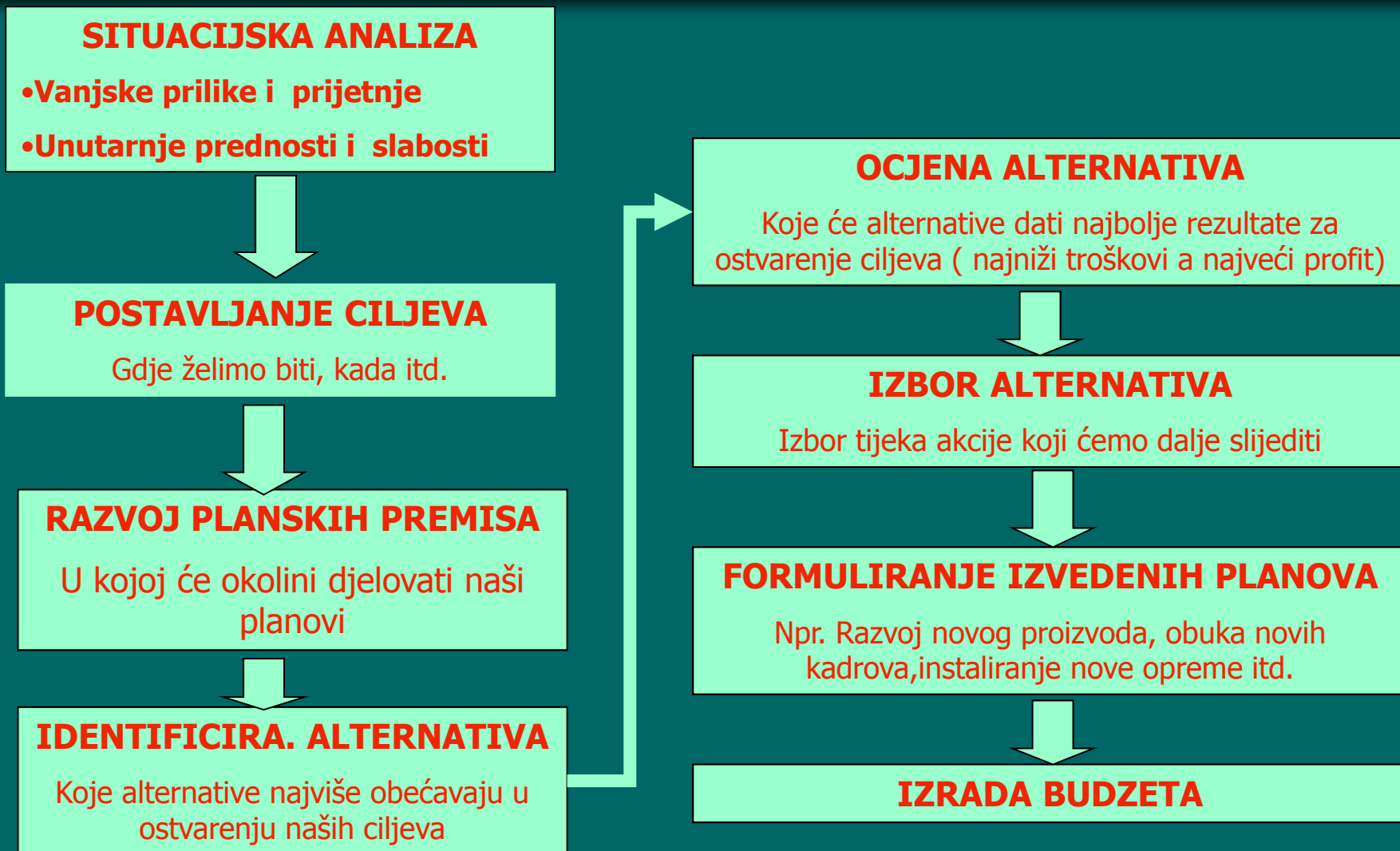
Slika 28 - Proces kontingencijskog planiranja (Griffin, 1990, 235)

PRIRODA PLANIRANJA

- Četiri glavna aspekta planiranja:
 1. Doprinos planiranja svrsi i ciljevima
 2. Primat planiranja
 2. Sveprisutnost planiranja
 3. Efikasnost stvorenih planova



Etape procesa planiranja



Situacijska analiza

- 1. SWOT analiza – konceptualni okvir za sustavnu analizu koja olakšava usporedbu vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim snagama i slabostima poduzeća**
- 2. *Prilike (sadašnji i budući ekonomski vujeti, političke i društvene promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vodeći računa i o rizicima))***
- 3. *Prijetnje (nedostatak energije, konkurencija i područja slična u prilikama)***
- 4. *Snage (menadžment, proizvodnja, financije, istraživanje i razvoj, ...)***
- 5. *Slabosti (....)***



SWOT

- **Snage:**

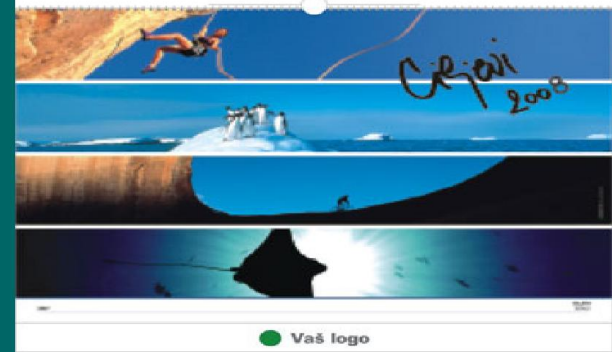
- **Prilike:**

- **Slabosti:**

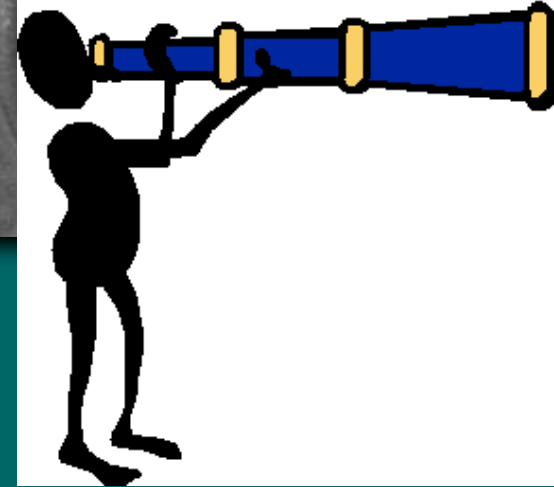
- **Prijetnje:**

2. Postavljanje ciljeva

- 1. Cilj se definira kao rezultat koji se želi postići: to je željeno buduće stanje koje se očekuje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenom vremenskom razdoblju**
- 2. Ciljevi su ključni element planiranja –pokazuju gdje poduzeće treba stići u određenom vremenu**
- 3. Postavljaju se za poduzeće kao cjelinu ali i za organizacijske jedinice (sektori, odjeli, itd.)**
- 4. Ciljevi formiraju hijerarhiju**
- 5. Ciljevi manjih odjela će biti precizniji ako njihovi menadžeri razumiju ciljeve ukupnog poduzeća i iz njih izvedene ciljeve**
- 6. Menadžeri bi trebali imati priliku da svojim idejama pridonesu postavljanju vlastitih ciljeva i**



3. Razvoj planskih premisa



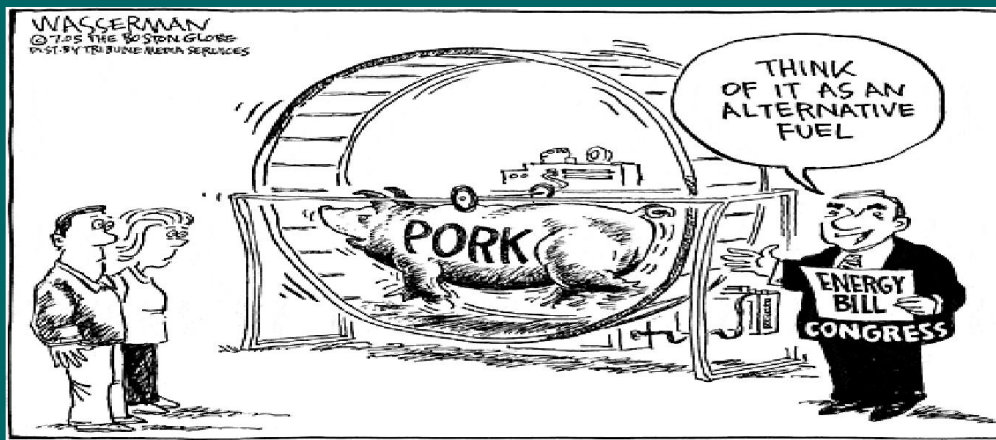
- **Ustanovljavanje pretpostavki planiranja:**
 - prognoze,
 - relevantne osnovne politike kompanije i postojeći planovi,
 - Upoznavanje svih koji sudjeluju u planiranju s tim pretpostavkama i
 - Postizanje suglasnosti svih menadžera o njihovu korištenju
- **Što pojedinci zaduženi za planiranje potpunije razumiju i odobravaju korištenje konzistentnih pretpostavki planiranja to će planiranje poduzeća biti koordiniranije**

Odgovori na slijedeća pitanja:

- Koja vrsta tržišta, koji proizvodi, u kom obujmu i po kojoj cijeni?
- Koji troškovi proizvodnje uključivši plaće?
- Koja tehnologija proizvodnje i koja radna sredstva (postrojenja, oprema, alati itd.)?
- Koji novi pogoni?
- Koja poreska politika?
- Koja socijalna politika? itd.
- **Praksa se ograničava na kritične ili strateške pretpostavke, tj. Na one koje najsnažnije djeluju na ostvarenje plana**

4. Identificiranje alternativa

- **Za ostvarenje postavljenih ciljeva ne postoji samo jedan put**
- **Traženje alternativa posebno onih koje nisu odmah vidljive – Ipak se mora svesti na razumnu mjeru broj alternativa**
- **Često je najbolja ona alternativa koja nije uopće bila vidljiva na početku**
- **Problem zbog:**
 - **Nedostatak podataka**
 - **Nedostatak vremena**
 - **Nemogućnost kvantifikacije svih pojava**



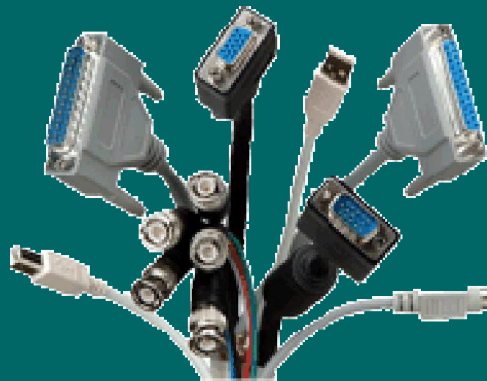
5. Evaluacija alternativa

Evaluacija alternativa s aspekta:

(a) sredstva koja se moraju angažirati,

(b) predvidive rezultate koji će se vjerojatno ostvariti i

(c) osnovnu svrhu i posebne ciljeve koji se žele postići.



6. Izbor alternativa

- Stvarna točka odlučivanja, treba donijeti odluku o konkretnim pravcima akcije
- Nužno polaziti od kriterija izbora:
 1. kriterij ekonomičnosti: ***Koja alternativa osigurava najveće efekte uz najmanje ulaganja?***,
 2. kriterij minimalnog rizika: ***Koja alternativa donosi najveće efekte uz najmanji rizik?***,
 3. kriterij limitirajućeg faktora: ***Koji je limitirajući faktor svake alternative?***
 4. kriterij elastičnosti: ***U kojoj mjeri svaka alternativa omogućava brz i lagan prijelaz na drugo rješenje ako se promjene i ne ispune pretpostavke na kojima je izrađena?***
- ***Faktori na koje poduzeće ne može utjecati – Ne trošiti snage na njih***

7. Formuliranje izvedenih planova

- Nakon što je utvrđen osnovni plan pristupa se izvedenim planovima (pomoćnim odnosno podupirućim planovima)
- Planovi koji se odnose na planove funkcijskih ili drugih odjelnih planova
- Npr. za planove za prodor za nova tržišta može postojati: plan osvajanja novih ili poboljšanje postojećih proizvoda, plan unapređenja kanala distribucije, plan mreže servisa, plan promocije i propagande, itd.

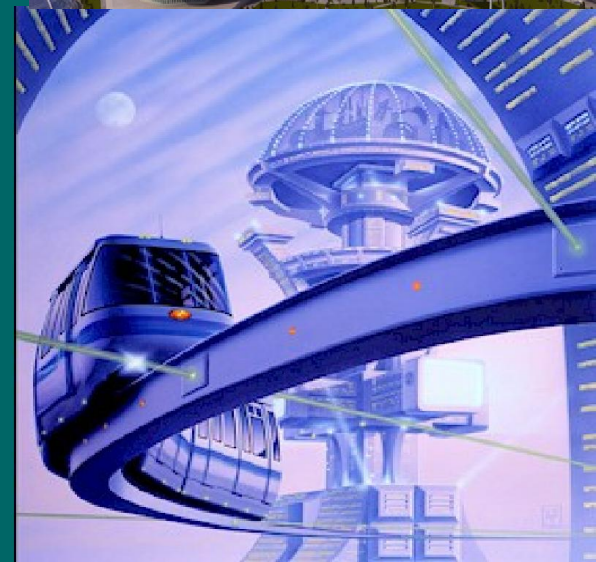


8. Izrada budžeta

- **Budžet je središnji planski dokument**
- **Budžet je sredstvo kontrole**
- **Budžetiranje za management predstavlja:**
 - **točno i pravovremeno analitičko sredstvo,**
 - **mogućnost predviđanja performansi,**
 - **pomoć u alokaciji raspoloživih resursa,**
 - **mogućnost kontrole tekućih performansi,**
 - **pravovremeno upozorenje na odstupanja od predviđenog,**
 - **pravovremeni signal nadolazećih mogućnosti i prijetnji,**
 - **mogućnost korištenja performansi iz prošlosti kao orijentir za budućnost,**
 - **shvatljiv oblik osiguranja suglasnosti u izradi budžeta.**

Načelo vezanosti odlukama

- **Logično planiranje obuhvaća buduće vremensko razdoblje nužno da se, nizom akcija, ostvare opredjeljenja sadržana u danas donesenim odlukama.**
- **Načelo vezanosti odluka implicira da dugoročno planiranje nije planiranje budućih odluka već, u stvari planiranje budućeg odraza današnjih odluka.**



BUDŽET DOBITKA

PRIHODI

.....

RASHODI

.....

DOBITAK

BUDŽET TOKA GOTOVINE

PRILJEVI

ODLJEVI

.....

.....

BUDŽET BILANCA

AKTIVA

PASIVA

IMOVINA

KAPITAL

.....

.....

OBVEZE

KAPITALNI BUDŽET

ULAGANJA

IZVORI

IMOVINA

VLASTITI

.....

.....

PRAVA

TUĐI

.....

.....

Vremenski horizont

- **Planiranjem se determinira buduće stanje koje treba dostići u određenom vremenskom razdoblju.**
- **Vjerojatnost da će to stanje biti dostignuto je obrnuto proporcionalna s vremenskim horizontom planiranja**



VREMENSKI HORIZONT PLANIRANJA

- Segmentacija horizonta planiranja:
 1. dugoročni - duže od 5 godina – predviđanje ključnih aspekata kao npr. predviđanje tehnološkog razvoja, tržišnih kretanja, potrebnih resursa,..
 2. srednjoročni – od 1 do 5 godina – razrada dugoročnih planova s preciznijim određenjem sredstava i načina ostvarenja postavljenih ciljeva.
 3. kratkoročni period planiranja – do 1 godine – osnovni planovi 1 godina i operativni planovi (dnevni , tjedni, mjesečni)
- Međusobna povezanost planova i hijerarhija planova
- Princip kontinuiteta planiranja:
 1. stalna “pokrivenost” vremena planovima,

ODGOVORNOST ZA PLANIRANJE



- **Odgovornost za planiranje raspoređena po svim razinama menadžmenta**
- **Odgovornost za planiranje**
 1. **Odbor direktora (*Board of Directors*),**
 2. **Predsjednik, odnosno predsjedavajući odbor direktora (*Chief Executive Officer - CEO*),**
 3. **Izvršni odbor (*Executive Committee*),**
 4. **Linijski management (*Line Management*),**
 5. **Individualni planer (*Individual Planner*),**
 6. **Odjel za planiranje (*Planning Staff*),**
 7. **Grupe za planiranje (*Planning Task Forces*).**

Novi koncept odgovornosti za planiranje



- Tradicionalno planiranje ne može uspješno funkcionirati u kompleksnoj i konkurentskoj okolini
- Mnoga poduzeća su preuzela koncept decentraliziranog planiranja i uključila zaposlenike na svim razinama poduzeća u proces planiranja
- Menadžeri srednje razine i odjeli za planiranje postaju oni koji olakšavaju i podupiru, radeći s linijskim menadžerima i zaposlenicima na razvoju dinamičnih planova kojima se ostvaruju ciljevi poduzeća.
- Strateško mišljenje nije rezervirano samo za top menadžere kao nekad već se očekuje od svih zaposlenih (i omogućuje im se isto?)
- Potrebno je stvarati takvu klimu u poduzeću koja ohrabruje zaposlene da eksperimentiraju i uče. U tu svrhu se može potaknuti zaposlene nagradama za nove ideje.
- Potrebno je da poduzeće deklarira i provodi kontinuirano unapređenje kao načina života.

CABLE PRODUCTION

WELLS WOODS
WELLS WOODS
Cable Production





Kraj

- **Pitanja**