

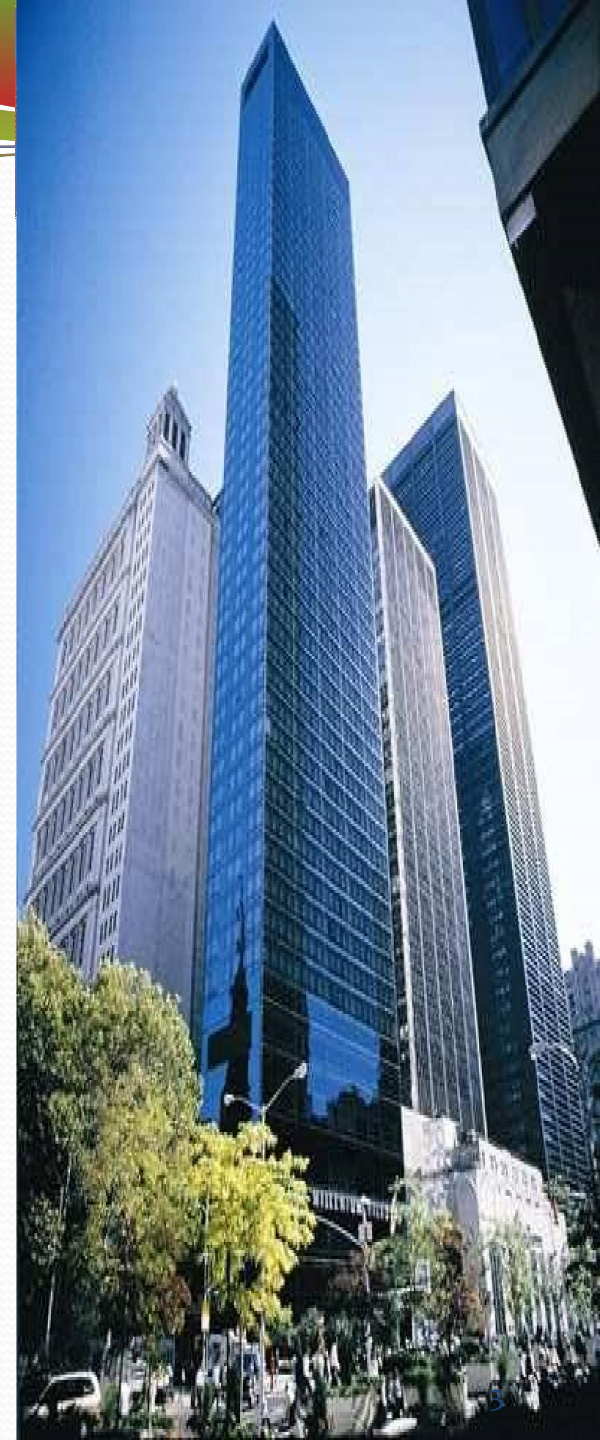
Planiranje

prof.dr.sc. Zdenko Klepić

Pojam planiranja

- Planiranje je prva i najosnovnija funkcija menadžmenta, što znači da menadžment kao proces započinje tom funkcijom.
- Planiranje su kao prvu funkciju menadžmenta davno prihvatili svi autori, međutim sadržajno gledano različito su je shvatili pojedini autori.
- Moglo bi se reći da je planiranje formalni proces kojim se utvrđuje vizija, misija i ciljevi, način njihovoga ostvarenja i resursi s kojima će se to učiniti.
- U procesu planiranja najprije se utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njezina misija kojom se ostvaruje vizija, a iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih se formuliraju adekvatne strategije koje se zatim pretaču u različite planove.

- Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje se poduzeće sada nalazi i onoga gdje se želi naći u budućnosti.
- Ukoliko se ne bi planiralo poslovanje, održivost i opstanak organizacije bi se prepustilo slučaju.
- Planiranje traži da upravljačke strukture poduzeća svjesno odrede smjerove djelovanja, tj. da izvrše izbor između više alternativnih smjerova.



Važnost planiranja

- Važnost planiranja može se naglasiti s njegova četiri glavna aspekta
 - doprinos planiranja svrsi i ciljevima,
 - primat planiranja među menadžerskim zadatcima,
 - sveprisutnost planiranja i
 - efikasnost stvorenih planova.
- Menadžerskim je poslovima u organiziranju, menadžmentu ljudskih resursa, vođenju i kontroliranju namijenjeno da podrže ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije.
- Planiranje je prethodnica ostalim menadžerskim funkcijama. Međutim, u procesu menadžmenta sve se funkcije stapaju, nezamislive su jedne bez drugih i sve se odvijaju neprekidno, u svakom trenutku.

- Planiranje osigurava poduzeću:
- 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 (politika) koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poduzeća.
- Brojne su i druge koristi koje poduzeće ima od planiranja i to: bolje usmjeravanje organizacije, veća fleksibilnost, bolja koordinacija rada, minimiziranje rizika i neizvjesnosti, usmjerenost na budućnost i promjene, bolja kontrola, razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju, i bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini.

- Sve naprijed navedeno ukazuje na tri temeljna pitanja, iz kojih proizlaze i brojna druga potpitanja na koje planiranje mora dati odgovore, a u kojima se ujedno i manifestira sadržaj planiranja:
- Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?
- Osim važnosti planiranja i brojnih koristi koje ono osigurava poduzeću potrebno je istaknuti da je ono nužno iz sljedećih razloga:
 - ograničenost resursa i
 - neizvjesnost okoline.

2.1.2. Razine planiranja

- U poduzećima u procesu planiranja sudjeluju svi menadžeri, kao i svi zaposlenici na različite načine i s različitim stupnjem odgovornosti za kreiranje i izvršenje tih planova.
- Podjela posla, a samim time i odgovornosti za planiranje, izvršena je sukladno hijerarhiji menadžmenta, tj. organizacijskim i menadžerskim razinama u poduzeću.
- Pri planiranju neophodna je uključenost i suradnja svih menadžerskih i organizacijskih razina bez obzira što proces planiranja najčešće ide odozgo prema dolje. Ovo je važno budući da vlasnik, tj. vlasnik i top menadžment određuju viziju poduzeća iz koje se izvodi misija a iz misije, za njezino ostvarenje, proističu ciljevi cjelokupnoga poduzeća te utvrđuje način i resursi za njihovo ostvarenje, a isto se operacionalizira na nižim razinama.

Razine planiranja



Planiranje – strateška razina



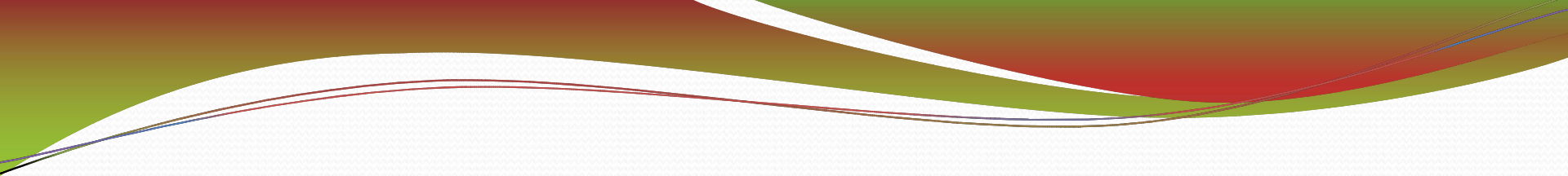
- Planiranje na strateškoj razini (strateško planiranje) odgovornost je i zadaća top menadžmenta, te vlasnika poduzeća (što zavisi od oblika organiziranja, sustava upravljanja, koncentracije vlasništva i stupnju uključenosti vlasnika u poslovanje poduzeća, te veličine poduzeća), a odnosi se na poduzeće kao cjelinu.
- Ta razina planiranja uglavnom je eksterno orijentirana, te provodi skeniranje okoline, definira viziju, misiju i strateške ciljeve, kao i načine ostvarenja tih ciljeva i alocira resurse za njihovo ostvarenje.

Planiranje – taktička razina

- Planiranje na taktičkoj razini (taktičko planiranje) odgovornost je i zadaća menadžera srednje razine, a odnose se na organizacijske cjeline u poduzeću kao što su: funkcije (istraživanje i razvoj, proizvodnja, nabava, prodaja, marketing, financije, ...) i divizijske jedinice (teritorijalno ili predmetno organizirani dijelovi poduzeća).
- Na toj se razini razrađuju i prevode strateški planovi u planove tih organizacijskih jedinica, tj. utvrđuju njihovi ciljevi i definiraju zadatci koje treba izvršiti kako bi se ti ciljevi ostvarili, te se odlučuje o načinima njihova ostvarenja, kako bi se doprinijelo ostvarenju ukupnih ciljeva poduzeća.

Planiranje – operativna razina

- Planiranje na operativnoj razini (operativno planiranje) odgovornost je i zadaća menadžera na najnižoj hijerarhijskoj razini u poduzeću, a odnosi se na niže organizacijske jedinice poput: odjela, grupa, timova i pojedinaca.
- Usmjerena je na rutinske zadatke, kao što su proizvodni tijekovi, planiranje isporuka, nabave, dostave, itd..

- 
- Sve su razine planiranja međusobno isprepletene, te je teško, gotovo nemoguće zamisliti planiranje na bilo kojoj razini bez sudjelovanja u procesu planiranja (nekoj od aktivnosti) niže razine, kao i planiranja na nižoj razini bez dobivanja smjernica i koordinacije s više razine menadžmenta i organizacije.

Vremenski horizont planiranja

- Uz razine planiranja povezan je i vremenski horizont planiranja, tj. vrijeme na koje se planovi odnose.
- Planiranjem se ,između ostaloga, iskazuje stanje koje se želi dostići u određenom vremenskom razdoblju u budućnosti.
- Vjerojatnost da će to stanje biti i dostignuto obrnuto je proporcionalno s vremenskim horizontom planiranja – što je on kraći, to je vjerojatnost veća, a što je on dulji, to je vjerojatnost dostignuća planiranoga stanja, na planirani način i s planiranim resursima manja.
- Uobičajeno i najčešće se s obzirom na vremenski horizont planiranja razlikuje:
 - dugoročno razdoblje planiranja,
 - srednjoročno razdoblje planiranja i
 - kratkoročno razdoblje planiranja.

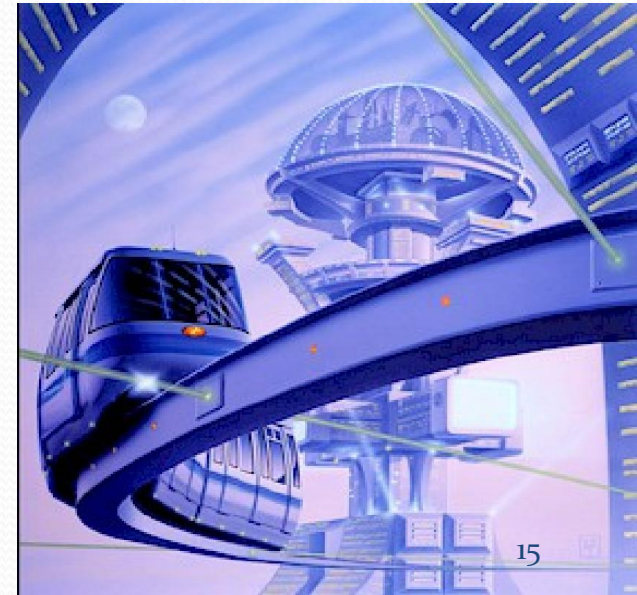


Dugoročno razdoblje planiranja

- Dugoročno razdoblje planiranja obično obuhvaća vremensko razdoblje od 5 do 10 godina.
- Planovi koji su sačinjeni za dugoročno razdoblje obično imaju karakter predviđanja, općenitiji su i odnose se na specifična područja poput tehnološkoga razvoja, predviđanja tržišnih kretanja, osvajanje novih tržišta, orijentacija na novi djelokrug rada, predviđanje potrebnih resursa, itd..

Srednjoročno razdoblje planiranja

- Srednjoročno razdoblje planiranja obično se odnosi na vremensko razdoblje od 1 do 5 godina.
- Planovi koji se donose na to vremensko razdoblje preciznije i detaljnije definiraju ciljeve koje treba ostvariti kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi, te načini njihovog ostvarenja i potrebni resursi.



Kratkoročno razdoblje planiranja

- Kratkoročno razdoblje planiranja obuhvaća vremensko razdoblje do jedne godine dana.
- Planovi u tom razdoblju obično su osnovni i operativni.
- Osnovni planovi obuhvaćaju razdoblje od 1 godine te se zovu i godišnjim planovima dok su operativni planovi od onih dnevnih planova, tjednih, mjesečnih itd. do planova za izvršenje određenih aktivnosti koje se mogu obaviti u razdoblju kraćem od godine dana.

- Između planova mora postojati hijerarhija planiranja (planovi moraju biti usklađeni) kako s obzirom na organizacijsku razinu tako i s obzirom na vremenski horizont
- Planovi koji su jednom doneseni neprekidno podliježu reviziji, tj. usklađivanju s promjenama koje se događaju u poduzeću, a napose u njegovoj okolini.

Tipovi planiranja

- U teoriji i praksi razvijeni su brojni tipovi planiranja, od kojih su najpopularnija tri:
- jednokratni planovi (*single-use plans*),
- trajni planovi (*standing plans*) i
- kontigencijski planovi (*contingency or scenario plans*).

Jednokratni planovi

- Programi
- Projekti



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.



UVEĆAJ

Primjeri programa

- otvaranje nove tvornice,
- program izlaska na strana (nova) tržišta,
- program razvoja i uvođenja novih proizvoda,
- program doškolovanja,
- obrazovanja i obuke zaposlenika,
- program zbrinjavanja viška zaposlenika, itd.

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



Trajni planovi

- Trajni planovi predstavljaju planove koji se izrađuju za zadatke i situacije, tj. aktivnosti koje se ponavljaju u poduzeću.
- Oni predstavljaju smjernice za izvršenje tih zadataka koje omogućavaju rutiniziranje procesa donošenja odluka, čime se taj proces bitno olakšava i čini efikasnijim.
- Osim vizije i misije za koje bi se također moglo reći da predstavljaju trajne planove, tri su temeljna tipa tih planova i to: **politike, procedure i pravila**

POLITIKE

- **Politike** predstavljaju unaprijed zauzete stavove u vezi s pitanjima koja će se u budućnosti javljati u poslovanju poduzeća i zahtijevati da se o njima donose odluke. **Politikom** se preciziraju stavovi, načela ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća, a definiraju se za sva važnija područja poslovanja poduzeća. **Politike** u bitnoj mjeri usmjeravaju poslovne aktivnosti, olakšavaju koordinaciju i kontrolu, sprječavaju samovolju i unosi elemente središnjosti i unificiranosti u odlučivanju i poslovanju poduzeća.
- Politika poduzeća može se klasificirati s tri aspekta – organizacijske razine poduzeća, vremenskoga rasporeda i predmeta obuhvaćanja.
- **S aspekta organizacijske razine poduzeća** razlikuje se opća politika, tj. politika poduzeća kao cjeline, od politike organizacijskih jedinica kao politika izvedenih iz opće politike.
- **S aspekta vremena** te politike mogu biti dugoročne i kratkoročne,
- **S aspekta predmeta obuhvaćanja**, politika tretira pojedine poslovne funkcije u poduzeću (politika istraživanja i razvoja, politika nabave, politika prodaje, politika marketinga, itd.).

PROCEDURE

- **Procedure** predstavljaju detaljno utvrđene i propisane načine postupanja koje je potrebno slijediti u budućim situacijama i aktivnostima koje će se poduzimati.
- One predstavljaju instrument menadžmenta kojim se propisuje za poduzeće najbolji način izvršenja određenih poslova, koji se ponavljaju i koji se mogu obavljati rutinski.
- Procedure se izrađuju kako za poduzeće kao cjelinu tako i za određene njegove organizacijske jedinice, dok neke od njih detaljno razrađuju određene aktivnosti koje obavljaju, tj. u koje su uključeni zaposlenici različitih organizacijskih jedinica.
- Procedure u bitnoj mjeri olakšavaju odlučivanje smanjujući neizvjesnost, sprečavaju samovolju, smanjuju i otežavaju zloupotrebe itd. u poduzeću, te umnogome olakšavaju kontrolu poslovanja.

PRAVILA

- **Pravila** predstavljaju konkretne upute koji ne dopuštaju slobodu odlučivanja, te su direktivne naravi.
- Pravila su na neki način zamjena za odlučivanje.
- Kada se ne želi dati prevelika sloboda odlučivanja zaposlenima ili dijelovima organizacije jer to stvara put samovolji,

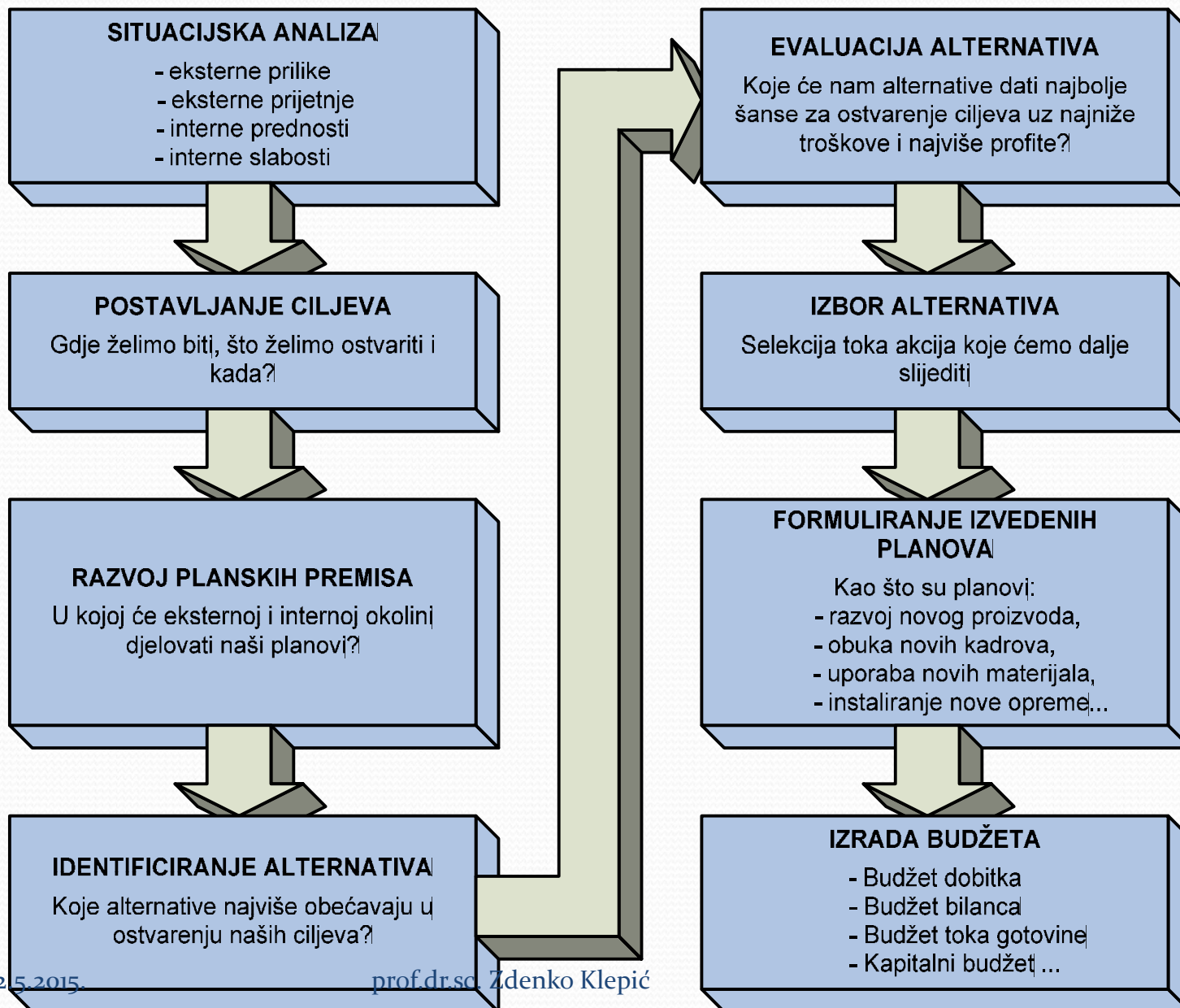


KONTIGENCIJSKI PLANOVI

- 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.



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 vjeti, 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:

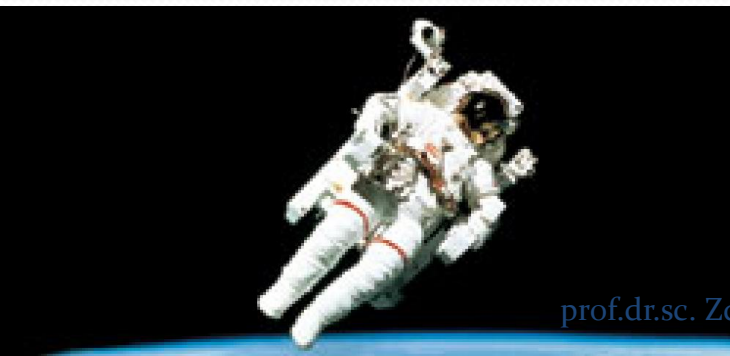
- Prilike:

- Slabosti:

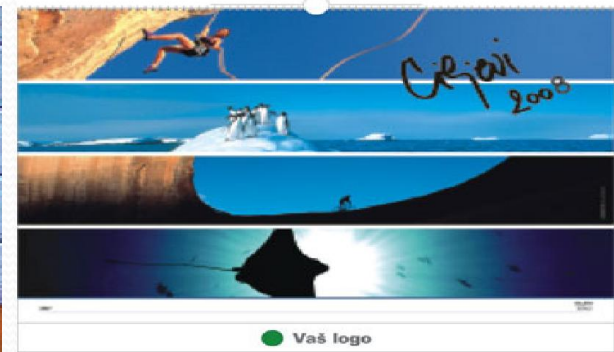
- Prijetnje:

2. Postavljanje ciljeva

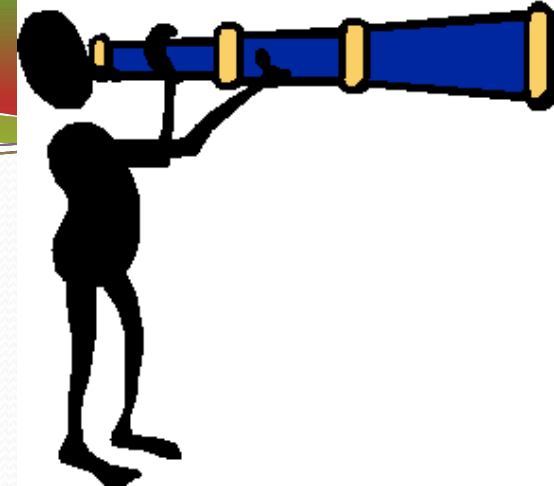
1. **Cilj** se definira kao rezultat koji se želi postići: to je željeno buduće stanje koje se očekuje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenom vremenskom razdoblju
2. Ciljevi su ključni element planiranja –pokazuju gdje poduzeće treba stići u određenom vremenu
3. Postavljaju se za poduzeće 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 ciljeva poduzeća



prof.dr.sc. Zdenko Knežević



3. Razvoj planskih premisa



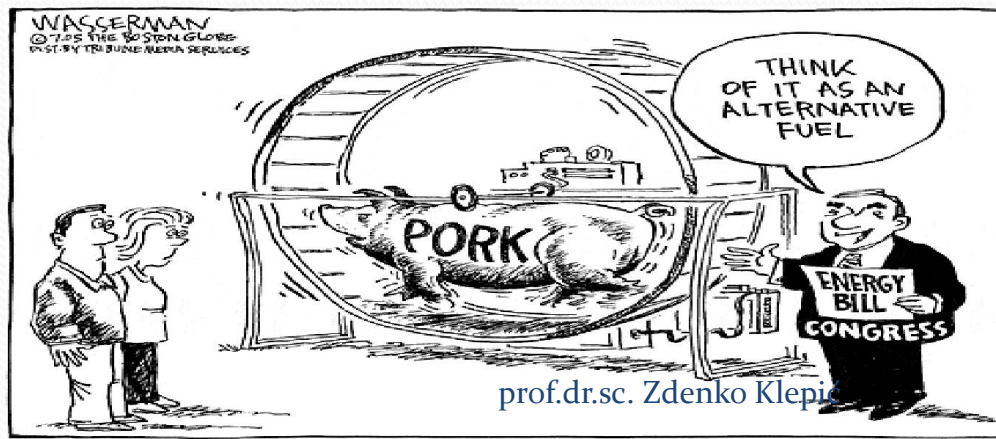
- **Ustanovljavanje pretpostavki planiranja:**
 - prognoze,
 - relevantne osnovne politike kompanije i postojeći planovi,
 - Upoznavanje svih koji sudjeluju u planiranju s tim pretpostavkama i
 - Postizanje suglasnosti svih menadžera o njihovu korištenju
- Što pojedinci zaduženi za planiranje potpunije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



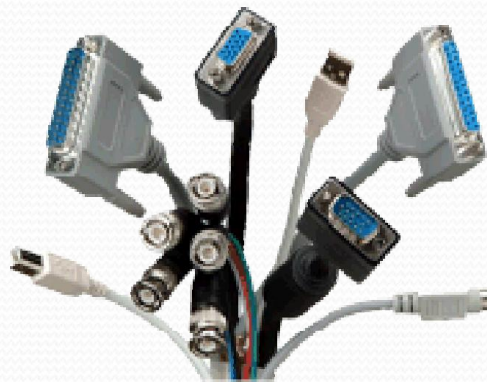
prof.dr.sc. Zdenko Klepić



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

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.

BUDŽET DOBITKA
PRIHODI
.....
.....
RASHODI
.....
.....
DOBITAK

BUDŽET TOKA GOTOVINE	
<i>PRILJEVI</i>	<i>ODLJEVI</i>
.....	
....	
.....	
....	

BUDŽET BILANCA	
<i>AKTIVA</i>	<i>PASIVA</i>
IMOVINA	KAPITAL
.....	
....	
.....	OBVEZE
.....	
.....	

KAPITALNI BUDŽET	
<i>ULAGANJA</i>	<i>IZVORI</i>
IMOVINA	VLASTITI
.....	
....	
PRAVA	TUĐI
.....	

Kraj

- Hvala na pozornosti
- Pitanja

