

P 04 PROCES PLANIRANJA

PROCES PLANIRANJA

UVOD

- *Planiranje predstavlja* početnu fazu upravljanja u kojoj se **definišu ciljevi preduzeća i mere i akcije** za dostizanje unapred postavljenih ciljeva.
- *Planiranje je* kompleksan i dinamičan proces koji se sastoji od niza podprocesa, faza i aktivnosti.

PROCES PLANIRANJA

Planiranje obuhvata

- sve delove i sve funkcije preduzeća, što znači da svaka organizaciona jedinica i svaka funkcija unutar preduzeća vrši izradu svog plana radi dostizanja postavljenih ciljeva, a time i ukupnih ciljeva preduzeća.

PROCES PLANIRANJA

Osnov planiranja

- jeste predviđanje, pa je ono **skopčano sa rizikom i neizvesnošću**, što podrazumeva da je dostizanje ciljeva koje treba realizovati u budućnosti podložno mnogim promenama koje nastaju unutar ili izvan preduzeća.

Planiranje u preduzeću

Definiše

se kao **kontinuiran proces** svesnog i svrsishodnog odredjivanja i usmeravanja budućih aktivnosti sistema, **kako bi sistem u budućnosti obezbedio opstanak, rast i razvoj.**

Planiranje u preduzeću

Plan

- je dokument u kome su zapisane planske akcije, ograničene vremenskim presekom i predstavlja proizvod planiranja.
- Plan izražava statično stanje, a planiranje je dinamičan proces i ono se ne završava sa završetkom perioda na koji se plan odnosi, već zahteva stalno sagledavanje promena koje mogu nastati i uzimanje u obzir njihovog uticaja na dostizanje planskih ciljeva

Priroda planiranja

Važnost **planiranja** možemo naglasiti ispitujući njegova **4 glavna aspekta**:

- 1. doprinos** planiranja **svrsi i ciljevima**,
- 2. primat** planiranja među menadžerskim zadacima,
- 3. sveprisutnost** planiranja i
- 4. efikasnost** stvorenih planova

Priroda planiranja

1. Doprinos planiranja svrsi i ciljevima

Svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebali bi da **doprinesu ostvarenju svrhe i ciljeva preduzeća.**

Priroda planiranja

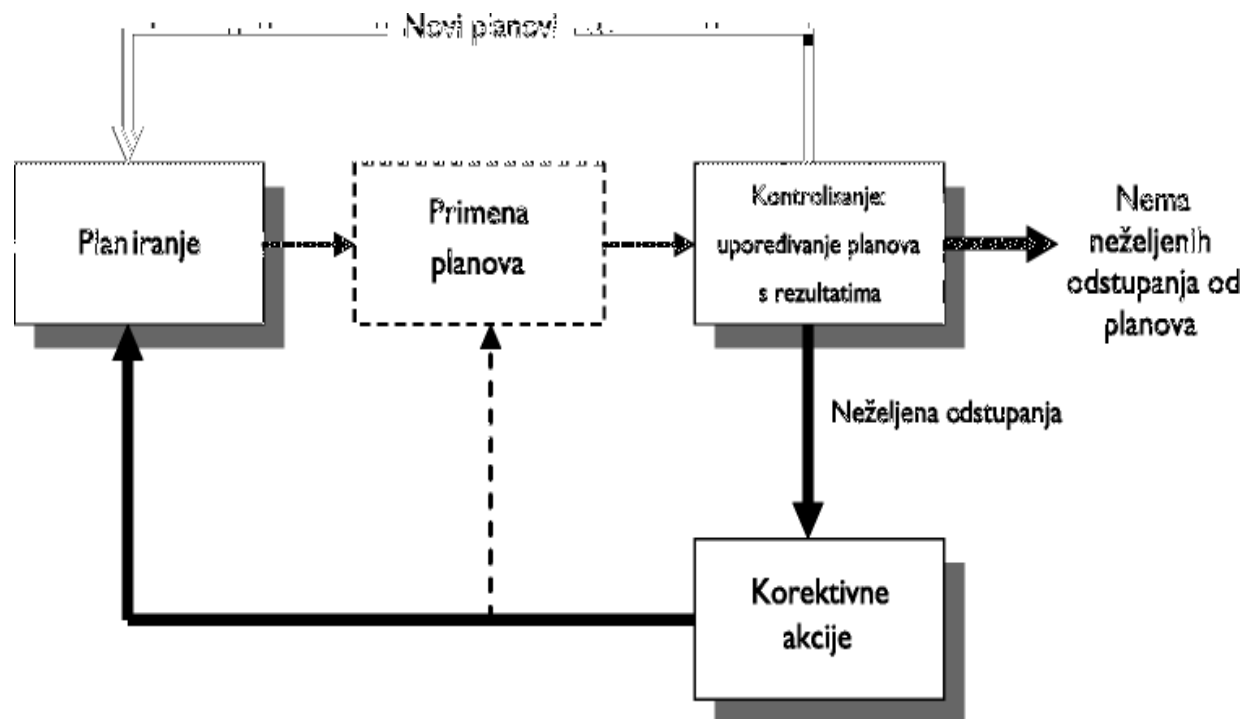
2. Primat planiranja

Planiranje logički prethodi izvođenju ostalih menadžerskih procesa (organizaciji, kadrovanju, vodjstvu i kontroli)

Osim toga, menadžer mora planirati da bi znao odrediti:

- 1) vrste **organizacijskih** odnosa
- 2) ličnih **kvalifikacija** potrebne,
- 3) Stil **vodjenja** podređenih i
- 4) vrstu **kontrole** koju treba primenjivati.

Priroda planiranja



Slika 3.2. Bliska povezanost planiranja i kontrolisanja

Priroda planiranja

3. Sveprisutnost planiranja

svi menadžeri – od glavnog menadžera do poslovođe – planiraju.

Proučavanjima zadovoljstva na radu ustanovljeno da je osnovni faktor uspeha poslovodja, stepen njihove sposobnosti planiranja.

Priroda planiranja

4. Efikasnost planova

- *Efektivnost* plana se odnosi na stepen do kojeg on ostvaruje svrhu ili ciljeve, a *efikasnost* plana na njegov doprinos svrsi i ciljevima u poređenju sa troškovima i drugim faktorima potrebnim za njihovo formulisanje i izvođenje.
- Mnogi menadžeri su sledili planove čiji su troškovi bili veći od prihoda koji su se mogli ostvariti.

Priroda planiranja

- Na primer, jedan **avio prevoznik** je nabavio letelice gde su **troškovi nadmašili prihode**.
- Kompanije su pokušavale da prodaju **proizvode neprihvatljive tržištu**: primer je proizvođač automobila koji je pokušao osvojiti tržište naglašavajući konstrukciona rešenja bez ostvarenja napredaka u dizajnu.

Priroda planiranja

- Planovi koji bi **prouzrokovali nezadovoljstvo ili nesreću većeg broja ljudi u organizaciji mogu čak onemogućiti ostvarenje ciljeva.**
- Novi predsjednik **kompanije koja je bila u gubitku** naumio je da je reorganizuje i da brzo **smanji troškove masovnim i neplaniranim otpuštanjem ključnog osoblja**. Strah prouzrokovao je time, negodovanje i gubitak morala toliko su snizili proizvodnju da nije bilo ništa od ciljeva novoga rukovodioca, eliminisanja gubitaka i stvaranja profita

Proces planiranja

Planiranjem se određuju ciljevi organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju planovi za dostizanje ovih ciljeva.

Donošenje odluka je značajan deo procesa menadžmenta, a posebno faze planiranja.

Tehnike planiranja

1. Procena poslovnog okruženja
2. Predviđanje
3. Benchmarking

Procena poslovnog okruženja

Procenu poslovnog okruženja, vrše menadžeri i u malim i u velikim preduzećima, kako bi došli do podataka i informacija na osnovu kojih bi se predvidele i protumačile promene u poslovnom okruženju.

Istraživanja su pokazala da su kompanije koje su primenile ovu tehniku, ostvarile veći prihod i profit.

Procena poslovnog okruženja

Primer kompanije Tupperware, SAD, koja se bavi prodajom plastičnog posuđa, tokom 1960-ih i 1970-ih doživela veliki uspeh, prodajući svoje proizvode na sedeljkama gde su domaćice igrale društvene igre, družile se i prisustvovala prezentacijama.

Nerazumevanjem menadžmenta za sagledavanje promena koje su nastale 90-ih godina, (usitnjene porodice, veća zaposlenost žena, nestanak druženja poput društvenih igara), izazvale su pad prodaje u severnoj Americi sa 60 na 40%.

Procena poslovnog okruženja

Aktivnosti procene poslovnog okruženja:

1. Konkurentsko izviđanje
2. Globalno procenjivanje

Procena poslovnog okruženja

1. Konkurentsko izviđanje

- prikupljanje informacija o konkurentima
- odgovori: Ko su, šta rade, kako utiču na nas
- izvori:
 - (80% informacija od sopstvenih zaposlenih, dobavljača i klijenata)
 - reklame i promotivni materijali, izjave za štampu, izveštaji državnih agencija, novinski izveštaji, industrijske studije i sl.

Procena poslovnog okruženja

Globalno predviđanje.

Menadžeri moraju da globalizuju svoju perspektivu i **izvore informacija putem:**

- 1. Pretplate na novinske isečke** svetske štampe i poslovnih časopisa sa sažetim informacijama
- 2. Elektronske usluge** za pretragu naslova i sl.

Procena poslovnog okruženja

Predviđanje.

Tehnike predviđanja:

1. Kvantitativne i
2. Kvalitativne.

Procena poslovnog okruženja

Kvantitativne tehnike predviđanja:

1. Analiza vremenskih serija
2. Modeli regresije
3. Ekonometrijski modeli
4. Ekonomski indikatori
5. Efekat zamene

Procena poslovnog okruženja

Analiza vremenskih serija.

Opis:

Prilagodjava se trendu linije matematičkih jednačina i projektuje se na budućnost.

Primena:

Predviđa sledeću kvartalnu prodaju na osnovu npr. Prethodne 4. godine prodaje.

Procena poslovnog okruženja

Modeli regresije.

Opis:

Predviđa jednu varijablu na osnovu poznate ili pretpostavljene druge varijable.

Primena:

Traži faktore koji će predvideti određene nivoe prodaje (npr.: cene, troškovi reklama)

Procena poslovnog okruženja

Ekonometrijski modeli.

Opis:

Koristi set regresivnih jednačina, da bi se sumirali segmenti ekonomije.

Primena:

Korišćenje promene bruto nacionalnog proizvoda predviđaju diskrecioni dohodak.

Procena poslovnog okruženja

Efekat zamene.

Opis:

Koristi matematičku formulu da bi se predvidelo kako, kada i pod kojim će uslovima novi proizvod ili tehnologija zameniti stari.

Primer:

Predviđanje efekata DVD na prodaju VHS

Procena poslovnog okruženja

Kvalitativna:

1. Sud stručnih mišljenja
2. Sastav prodajne službe
3. Procena klijenata

Procena poslovnog okruženja

Sud stručnih mišljenja:

Opis:

Kombinuje i uzima prosek mišljenja eksperata

Primena:

Anketa menadžera za kadrove da daju prognoze o potrebama za novim kadrovima za sledeću godinu.

Procena poslovnog okruženja

Sastav prodajne službe.

Opis:

Kombinuje procene osoblja zaduženog za prodaju očekivanih nabavki.

Primena:

Predviđanje prodaje industrijskih lasera u narednoj godini.

Sastav prodajne službe

Procena klijenata.

Opis:

Kombinuje procene već ugovorenih kupovina klijenata.

Primena:

Izveštaj glavnih dilera za prodaju automobila da bi se utvrdili tipovi i količine željenih proizvoda.

Tehnike planiranja

1. Prvi korak u procesu planiranja je **definisanje ciljeva**.

Da bi se formulisali realni i dostižni ciljevi, neophodno je sagledavanje budućnosti.

Predviđanje nastoji da predvidi buduće događaje sa dovoljnim nivoom tačnosti kako bi se sadašnje akcije mogle usmeriti u pravom smeru.

Tehnike planiranja

Kvalitativna predviđanja se praktikuju kada su tzv. „*tvrdi*” podaci retki i/ili je njihovo korišćenje povezano sa raznolikim teškoćama.

Kvalitativno predviđanje podrazumeva **korišćenje subjektivne procene i skale prioritetnosti** .

Kvantitativna predviđanja **baziraju se na ekstrapolaciji** .

Tehnike planiranja

Kvantitativno predviđanje je moguće:

- *ukoliko postoje informacije o prošlosti,*
- *ukoliko se informacije mogu numerički izraziti,*
- *ukoliko se može pretpostaviti da će identifikovani model ponašanja nastaviti da postoji i u budućnosti.*

Tehnike planiranja

U kvantitativne tehnike spadaju:

1. metode ekstrapolacije i
 2. kauzalni modeli.
- **Metode ekstrapolacije projektuju prošle i/ili sadašnje trendove na budućnost.**
 - U pitanju su „naivni” metodi predviđanja pošto posmatraju samo jednu ključnu varijabilu podrazumevajući da je skup faktora konstantan kao i odnosi između njih. Najviše što se analizom vremenskih serija može postići je model odstupanja (cikličnih i sezonskih) od trenda.

Tehnike planiranja

- **Kauzalni modeli proučavaju** odnose između više **varijabila** (zavisnih i nezavisnih) koje karakterišu okruženje.
- U kauzalne modele spadaju metode:
 1. multivariacione analize i
 2. metode segmenatacije.

U metode multivariacione analize spadaju:

regresija (merenje zavisnosti između varijabila) i
korelacija (merenje intenziteta zavisnosti).

Kod metoda segmentacije određeni funkcionalni odnosi su testirani za različite klase podataka. Glavni problem vezan za kauzalne metode su troškovi primene.

Menadžer i planiranje

- Menadžeri na nižem nivou obično provode manje vremena u planiranju nego vrhovni menadžeri.
- Međutim, oni znatni deo vremena i napora usmeravaju na vođenje i kontrolu. Na višim nivoima u organizaciji, daleko se više vremena posvećuje planiranju.

Menadžer i planiranje

- Menadžeri, posebno oni koji se bave planiranjem, moraju posedovati stručnost, mnoga znanja i veštine koje se uče i razvijaju.
- Sa aspekta planiranja naročito su značajne tzv. ***konceptualne sposobnosti*** menadžera koje im omogućavaju da vide „*veliku sliku*”, odnosno složenost organizacije kao celine i kako se pojedini delovi uklapaju zajedno.
- Takođe je značajna i **analitička umešnost**. To je veština da se identifikuju ključni faktori, razume njihov međusobni odnos, kao i uloga koju imaju u konkretnoj situaciji.
- **Analitička umešnost** je sposobnost dijagnoze i procene.

Planiranje kao naučna disciplina

- planiranje nije čin, već **proces** i to proces koji nema prirodnu završnu tačku.
- Ono se približava rešenju , ali nikad u potpunosti do njega ne stiže, što je prvenstveno vezano za činjenicu da u toku planskog procesa **dolazi do promena** i sistema za koji se planira i njegovog okruženja.
- Pošto je praktčno nemoguće uzeti u obzir sve ove promene nameće se potreba za **kontinuiranim ažuriranjem plana**.

Planiranje kao naučna disciplina

- Planiranje se odnosi i na **izbegavanje pogrešnih akcija i smanjenje propusta da se iskoriste šanse.**
- **planiranje predstavlja proces donošenja niza međusobno povezanih odluka pre sprovođenja same akcije** u situaciji kada se veruje da se, ukoliko se akcija ne sprovede, željeno buduće stanje verovatno se neće desiti, odnosno ukoliko se preduzme odgovarajuća akcija, verovatnoća da se ostvari povoljan ishod povećava.

Planiranje kao naučna disciplina

Teorija planiranja uključuje:

- 1. opšte konceptualne modele planiranja,*
- 2. identifikaciju najznačajnijih odnosa između pojava,*
- 3. klasifikaciju znanja,*
- 4. pristupe, tehnike i metode planiranja.*

*Grupa autora-redaktor Petar Jovanović: **Menadžment**, FON, Beograd, 1996.*

Model menadžerskog planiranja

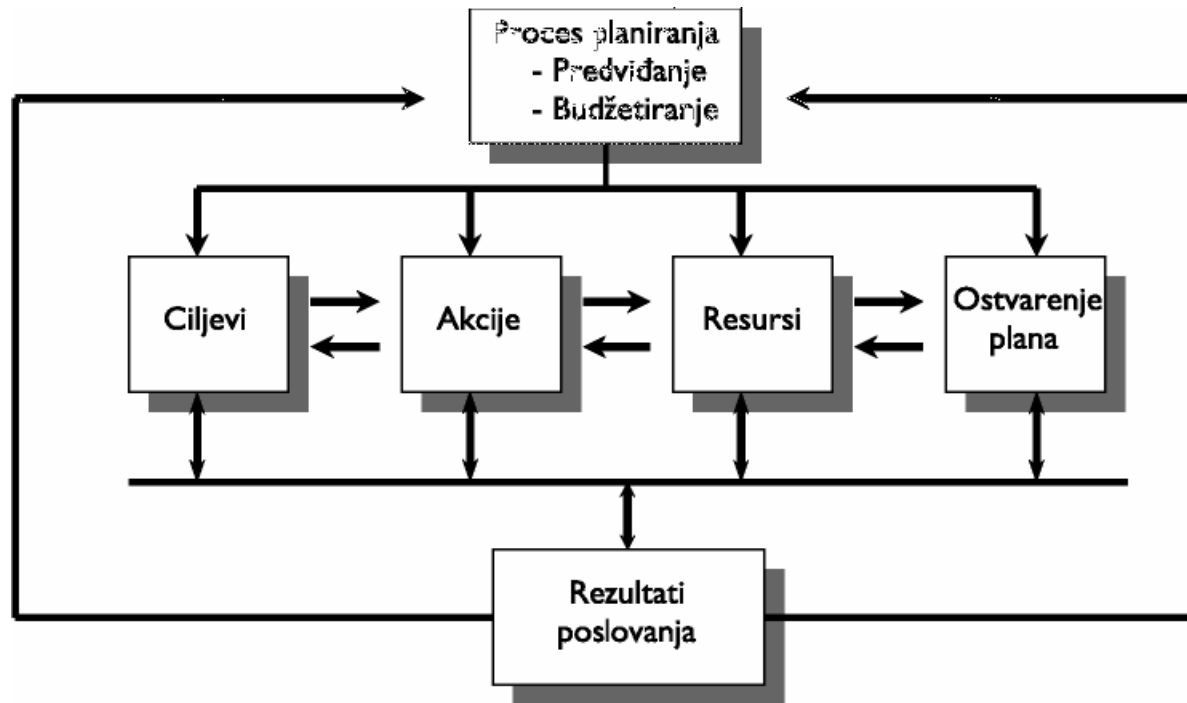
- Četiri fundamentalna elementa plana kao rezultata procesa planiranja su:
 1. *ciljevi, (buduća stanja)*
 2. *akcije, (načini)*
 3. *resursi, (ograničenja)*
 4. *ostvarenje plana.*

Model menadžerskog planiranja

- Ciljevi su integralni deo plana pošto preciziraju buduće stanje koje menadžeri smatraju zadovoljavajućim.
- Akcije su u suštini specifični preferirani načini za ostvarenje ciljeva.
- Resursi predstavljaju ograničenja u tokovima akcija. Konkretno planom bi trebalo da se odrede vrste i količine neophodnih resursa, kao i njihovi potencijalni izvori i alociranje

*Ivanicevich J., Donnelly J., Gibson J.: **Manegement**, BRI / IRVIN, Homewood, Boston, 1989.*

Model menadžerskog planiranja



Slika 3.3. Model menadžerskog planiranja

Model menadžerskog planiranja

- Relevantno je empirijsko istraživanje koje su obavili **S.Thune** i **R. House** za uzorak američkih kompanija iz šest različitih grupacija (lekovi, hemikalije, mašine i oprema, nafta, hrana i gvožđe) koje su uvele formalno planiranje i onih koje to nisu učinile.
- Rezultati istraživanja su pokazali da je formalno planiranje donelo znatno bolje poslovne rezultate za kompanije sa razvijenim procesom planiranja.

Thune S., House R.: **Where Long Range Planing Pays Off**, Business Horizons, August, 1970.

Pristup planiranju

- Sistemski pristup
- Kontigencijski pristup
- Marketinška orijentacija planiranja

Sistemiški pristup planiranju

- **Sistemiški pristup** u okviru teorije menadžmenta, je baziran na opštoj teoriji sistema.
- Upravljanje ovom vezom zahteva identifikovanje glavnih *input-a*, procesa transformacije (ulaza i izlaze), *output-a* i povratne sprege.

Kontigentno (viševarijantno) planiranje

- **Proces kontigentnog planiranja** podrazumeva primenu *Sokratovog* pristupa, tj. Postavljaju se pitanja: “šta ako...?” (npr.):
 - naši konkurenti snize cene 10% ili više,
 - izgubimo odgovarajuće ugovorene aranžmane,
 - cene komunalnih usluga, električne energije i druge cene tzv. infrastrukture porastu za 25% u određenom vremenskom periodu,
 - dođe do nepredviđenih događaja u okruženju, tzv.više sile (poplave, požari, elementarne nepogode, ratovi)

Russel, L. Ackoff, Creating the Corporate Future, John Wiley & Sons, 1981., str.17.

Kontigentno (viševarijantno) planiranje

- Ovaj pristup proizilazi iz opredeljenja da je svaka organizacija specifičan i neponovljiv entitet u odnosu na svoju strukturu, menadžerski stil, prihvaćenu koncepciju planiranja i kontrole, zahteve okruženja.
- **Situacioni pristup je, pored potenciranja udela tehnologije i okruženja na stabilnost organizacije** (njenih različitih elemenata), **posvetio značajnu pažnju ponašanju ljudi** u organizaciji, njihovim stečenim i razvojnim karakteristikama.
- Na ovaj način, kontigentni pristup menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije.

Kontigentno (viševarijantno) planiranje

- na ovaj način, pripremanjem planova za svaku eventualnost, možemo iskoristiti šanse do kojih može doći kada “budućnost donese svoju odluku”;
- Razvojem adekvatnih softverskih programa, kao podrške, stvorile su se pretpostavke za uspješnije kontigentno (viševarijantno) planiranje, koje je našlo svoju primenu u praksi mnogih organizacija.
- Ovim menadžment sistemom ostvaruje se postavka “bolje biti približno tačan, nego precizno pogrešan”.

Marketing koncept

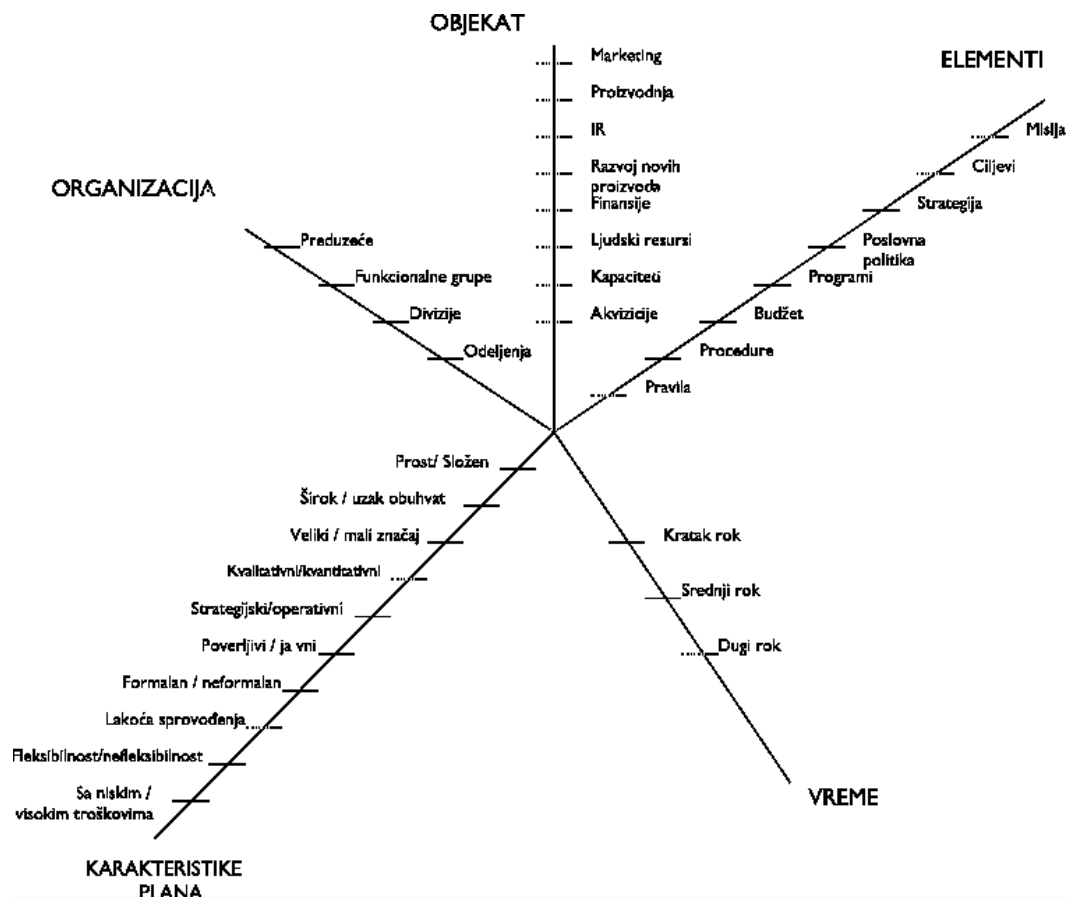
- Marketing koncept omogućava da se u koordinaciji sa ostalim poslovnim funkcijama omogući blagovremeno prilagođavanje kapaciteta, tehnologije i proizvodnog programa preduzeća tražnji.
- Marketing kao poslovna koncepcija i operativna funkcija prožima proces planiranja tako što pri **utvrđivanju ciljeva razvoja** i vrste zadataka preduzeće **polazi od budućeg obima i strukture potreba na tržištu.**

Dimenzije planiranja

Pet dimenzija planiranja:

- **organizaciona struktura** (planiranje za preduzeće kao celinu, za određenu organizacionu jedinicu, usaglašavanje planova po nivoima u organizacionoj strukturi),
- **predmet** (planiranje po pojedinim **poslovnim funkcijama**, kao što je npr. planiranje marketinga, finansijsko planiranje, planiranje proizvodnje, planiranje kadrova, planiranje istraživačko razvojne aktivnosti, zatim planiranje proizvoda, planiranje resursa itd.),
- **elementi planiranja** (ciljevi, poslovna politika, strategija, budžet itd.),
- **vremenske dimenzije planiranja** (dugoročno, srednjeročno, kratkoročno planiranje uz relativnost vremenskog aspekta zavisno od vrste delatnosti, uspostavljanje odnosa između različitih vremenskih planova).
- **karakteristika plana** (npr. strateški, operativni, kvalitativni, kvantitativni itd.).

Dimenzije planiranja



Slika: 3.4. Pet ključnih dimenzija poslovnog planiranja

Dugoročni planovi

- ***Dugoročni planovi*** odnose se na period od 10 i više godina i njima se **definiše dugoročan razvoj preduzeća.**
- **Opšteg su karaktera**, izražavaju buduću orijentaciju preduzeća i **sadrže neizvesnost** koju donosi budućnost.

Dugoročni planovi

Sadrži

1. razvoj nauke, tehnike i tehnologije
2. dugoročne prognoze razvoja okoline
3. dugoročnu razvojnu orijentaciju pravca i ciljeva razvoja preduzeća
4. dugoročne zadatke u oblasti primenjenih i razvojnih istraživanja

Dugoročni planovi

- 5. razvoj **tržišta prodaje i nabavke**
- 6. **poboljšanje produktivnosti** rada i pokazatelja poslovanja
- 7. **razvoj i obrazovanje kadrova**
- 8. dugoročnu orijentaciju razvoja organizacije i upravljanja
- 9. orijentaciju u razvoju informatike, itd

Srednjoročni planovi

Srednjoročni planovi

- Utvrđuju se za period od 5 godina i predstavljaju osnovne planove razvoja preduzeća.
- Zasnivaju se na dugoročnoj orijentaciji razvoja preduzeća. Mnogo su precizniji i detaljniji od dugoročnih planova razvoja preduzeća.

Srednjoročni planovi

Sadržje

1. ciljeve i zadatke u vezi **razvoja proizvodnje, kapaciteta i tehnologije**
2. **način organizovanja primenjenih i razvojnih istraživanja** i korišćenje njihovih rezultata
3. ciljeve i zadatke u vezi sa **poboljšanjem efikasnosti poslovanja**

Srednjoročni planovi

4. ciljeve i zadatke u vezi sa obezbedjenjem **kadrova**, njihovim usavršavanjem i napredovanjem
5. ciljeve i zadatke u vezi sa stvaranjem **potrebnih uslova za realizaciju proizvodnje**
6. ciljeve i zadatke u vezi sa obezbedjenjem **potrebnih uslova prodaje** na domaćem i inostranom tržištu

Srednjoročni planovi

7. ciljeve i zadatke u vezi sa obezbedjenjem **potrebnih finansijskih i deviznih uslova i kreditnih sposobnosti**
8. ciljeve i zadatke u vezi sa **poboljšanjem organizacije i informatike**
9. ciljeve i zadatke u vezi sa **unapredjenjem zaštite životne i radne sredine.**

Kratkoročni planovi

- Imaju konkretne zadatke da obezbede poslovanje preduzeća u jednom kraćem vremenskom periodu.
- Kao deo srednjoročnog plana, zadatak im je da obezbede realizaciju srednjoročnog plana u tekućoj godini.

Vrste pojedinačnih planova

Planovi mogu biti pojedinačni i integralni.

Pojedinačni planovi mogu biti:

1. plan prodaje
2. plan proizvodnje
3. plan nabavke materijalnih sredstava
4. plan istraživačko-razvojnog rada IR

Vrste pojedinačnih planova

5. plan investicija

6. plan kadrova

7. plan troškova

8. plan sticanja i raspodele prihoda, rashoda i dobiti

9. plan pokazatelja rezultata poslovanja.

Plan prodaje

Sadržaj plana prodaje

- Pruža podatke o predviđenim mogućnostima prodaje proizvoda ili usluga na domaćem ili inostranom tržištu u narednom poslovnom periodu.

Plan prodaje

- a) naziv proizvoda ili usluge
- b) jedinicu mere
- c) planiranu količinu prodaje na domaćem i na inostranom tržištu
- d) dinamiku planirane prodaje
- e) planiranu prodajnu cenu
- f) planirane uslove prodaje
- g) ukupnu vrednost planirane prodaje
- h) potrebne mere za realizaciju planirane prodaje.

Plan proizvodnje

Plan proizvodnje

1. daje naziv proizvoda ili usluge
2. jedinicu mere
3. planiranu količinu proizvodnje po vrstama proizvoda
4. podatke o količinama proizvoda koje treba proizvesti u narednom periodu

Plan proizvodnje

- 5. normative materijala, energije i dr.
- 6. vrednost proizvodnje
- 7. planirano korišćenje kapaciteta
- 8. potrebne mere za realizaciju plana proizvodnje

Plan istraživačko-razvojnog rada

Plan istraživačko-razvojnog rada sadrži:

- a) nazive IR projekata po oblastima
- b) planirane rokove realizacije
- c) nosioce i izvršioce IR projekata
- d) preduzeća sa kojima će se realizovati projekti

Plan istraživačko-razvojnog rada

- e) naučno-istraživačke i druge organizacije koje će učestvovati u realizaciji projekata
- f) finansijska sredstva potrebna za realizaciju IR projekata
- g) načine za uspostavljanje veza sa naučno istraživačkim organizacijama koje učestvuju u realizaciji projekata
- h) mere za realizaciju plana IR rada.

Plan investicija

Plan investicija sadrži:

- a) podatke i naziv pojedinih vrsta investicija
- b) skup investicionih projekata koje treba preduzeti
- c) osnovne podatke o pojedinim investicijama
- d) planiranu dinamiku realizacije investicija

Plan investicija

- e) ukupna finansijska sredstva za realizaciju investicija
- f) pregled sadašnjih kreditnih obaveza
- g) načine obezbedjenja sredstava
- h) obezbedjenje društvene i ekonomske opravdanosti realizacije investicija
- i) mere koje treba preduzeti za realizaciju investicija

Plan nabavke materijalnih sredstava

Plan nabavke materijalnih sredstava

- a) naziv pojedinih vrsta sirovina i materijala
- b) jedinice mere
- c) planiranje ukupne potrebe sirovina po vrstama
- d) vremensku dinamiku potrebnih sirovina

Plan nabavke materijalnih sredstava

- e) početne i minimalne zalihe
- f) kalkulacija planskih cena sirovina
- g) ukupna vrednost planskih sirovina
- h) ukupna vrednost planiranih nabavki
- i) mere koje treba preduzeti za realizaciju plana nabavki.

Plan kadrova

- a) proračun ukupno potrebnog radnog vremena za realizaciju proizvodnje
- b) utvrđivanje potrebnog kadra po strukturi
- c) utvrđivanje manjka (viška) potrebnog kadra po strukturi i dinamici realizacije potrebnog kadra
- d) utvrđivanje načina pribavljanja potrebnog kadra

Plan kadrova

- e) utvrđivanje potreba i načina prekvalifikacije postojećih kadrova
- f) utvrđivanje potreba i načina obrazovanja i stručnog usavršavanja postojećih i budućih kadrova
- g) oblike i nosioce obrazovanja i stručnog usavršavanja
- h) potrebna sredstva za školovanje i stručno usavršavanje

Plan troškova

Obuhvata utvrđivanje ukupnih troškova koje će izazvati realizacija planirane proizvodnje.

Sadrži

1. utvrđivanje pojedinih vrsta materijalnih troškova
2. visinu pojedinih vrsta materijalnih troškova
3. raspored indirektnih troškova na proizvode

Plan troškova

4. kalkulaciju troškova po jedinici proizvoda
5. dinamiku planiranih troškova u toku planskog perioda
6. amortizaciju po propisanim ili uvećanim stopama za pojedine vrste osnovnih sredstava
7. amortizaciju po propisanim ili uvećanim stopama za pojedine organizacione jedinice.

Plan prihoda rashoda i dobiti

Plan prihoda rashoda i dobiti obuhvata

- sticanje prihoda koji se stvara po različitim osnovama,
- definisanje različitih vrsta rashoda, utvrđivanje dobitka ili gubitka,
- rasporedjivanje dobiti.

Plan prihoda rashoda i dobiti

Sadrži

1. iznos planiranih prihoda po vrstama
2. plan rashoda po vrstama
3. strukturu pojedinih vrsta rashoda
4. planirane zarade radnika
5. planiran dobitak ili gubitak
6. plan rasporedjivanja dobiti.

Plan pokazatelja rezultata poslovanja

- *Plan pokazatelja rezultata poslovanja obuhvata* pokazatelje i njihovo poredjenje sa postignutim sopstvenim rezultatima ili rezultatima grane, regiona u prethodnom periodu.
 1. produktivnost
 2. ekonomičnost i
 3. rentabilnost.

Vrste planova

1. svrhe ili misije,
2. ciljevi,
3. strategije,
4. politike,
5. procedure,
6. pravila,
7. programi i
8. proračuni.

Svrhe ili misije

- *Misija ili svrha* (ovi se izrazi često koriste kao uzajamna zamena) identifikuju osnovnu funkciju ili zadatak preduzeća, agencije ili bilo kojeg njihovog dela.

Svrhe ili misije

Na primer uopšteno:

- svrha privrednog preduzeća je proizvodnja i distribucija dobara i usluga.
- Svrha državnog odelenja za autoputeve je projektovanje, izgradnja i održavanje državnih autoputeva.
- Svrha sudova je tumačenje zakona i njihova primena.
- Svrha fakulteta je nastava i istraživanje.

Svrhe ili misije

- Misije za naftne kompanije, kao što je *NIS*, traganje za naftom, proizvodnja, prerada i prodaja nafte i široke lepeze naftnih proizvoda, od dizel goriva do hemikalija.
- Misija *Du Pont Company* opisana je izrazom „*bolje stvari pomoću hemije*”,
- *Kimberly-Clark* (poznat po svojoj *Kleenex marki*) smatra svojom poslovnom misijom proizvodnju i prodaju papira i proizvoda od papira.
- Šezdesetih godina misija *NASE* je bila dovesti čoveka na Mesec pre Rusa.

Svrhe ili misije

- *Hallmark*, koji je proširio svoje poslovanje mnogo dalje od posla s čestitkama, definiše svoju misiju kao „*posao društvenog izražavanja*.”
- Istina je da u nekim preduzećima i drugim organizovanim poduhvatima svrha ili misija često su nejasne.
- Na primer, Mnogi konglomerati smatraju svojom misijom **sinergiju** koja se ostvaruje kombinacijom različitih kompanija.

Ciljevi

- **Ciljevi** su krajne tačke prema kojima su usmerene aktivosti.
- Iako su ciljevi preduzeća osnovni plan cele kompanije, njen deo, takođe može da ima sopstvene ciljeve.
- Takvi ciljevi, prirodno doprinose ostvarenju ciljeva preduzeća, ali te dve grupe ciljeva mogu da budu potpuno različite.
- Na primer, cilj preduzeća može da bude ostvarenje određenog profita proizvodnjom opreme za kućnu zabavu, dok cilj proizvodnog dela može da bude proizvodnja traženog broja televizora određenog dizajna i kvaliteta pri određenim troškovima.
- Ovi ciljevi su konzistentni, ali različiti utoliko što deo proizvodnje ne može sam da osigura ostvarenje cilja kompanije.

Strategija

- **Strategija se definiše kao determinisanje osnovnih dugoročnih ciljeva preduzeća, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za njihovo ostvarenje.**
- Kompanija mora da odluči kojom će vrstom posla da se bavi. Da li je to prevozna ili železnička kompanija? Da li je to proizvođač kontejnera ili kartonskih kutija?
- Preduzeće takođe, mora da odluči o svom rastu i željenoj profitabilnosti. Strategija može da uključi i glavne politike kao što je direktno prodavanje umesto korišćenja distributera ili koncentracija na stvaranje vlastitog asortimana proizvoda (npr. posjedovanje potpune linije automobila, kao što je to pre mnogo godina odlučio *General Motors*).

Strategija

- Svrha strategija je utvrditi i dati u javnost, pomoću sistema glavnih ciljeva i politika, zamišljenu sliku preduzeća.
- Strategijom ne nastojimo tačno da odredimo kako će preduzeće ispuniti svoje ciljeve, to je zadatak bezbrojnih većih i manjih pratećih programa.

Politika

- Politike definišu područje u okviru kojeg treba donositi odluke, obezbeđuju konzistentnost odluka s ciljevima i doprinos odluka u njihovom ostvarenju.
- Politike obično postoje na svim nivoima organizacije i protežu se od osnovnih poslovnih politika kompanije preko poslovnih politika dela do minornih politika primenjenih na najmanje segmente organizacije.
- Mogu se odnositi na funkcije kao što su prodaja ili finansije ili samo na neki projekt kao što je dizajn novog proizvoda imajući u vidu određenu konkurenciju.

Politika

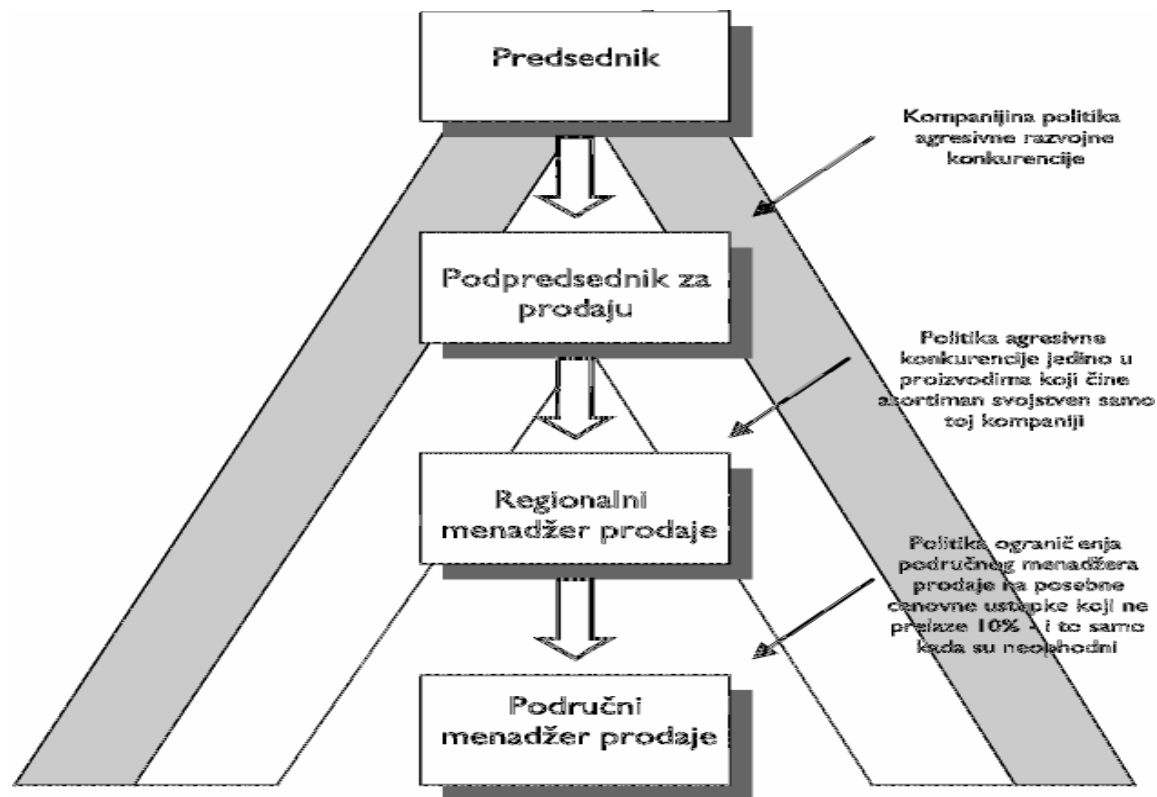
Postoje mnoge vrste poslovnih politika.

- Primeri:
- poslovna politiku zapošljavanja samo diplomiranih inženjera,
- politika unapređivanja u okviru kompanije umesto dovođenja ljudi spolja,
- politiku striktnog prilagođavanja visokim standardima poslovne etike,
- politiku konkurentskog određivanja i insistiranja na fiskalnim cenama umesto dodavanja marže na prosečne troškove.

Procedure

- ***Procedure*** su planovi koji ustanovljavaju neki neophodni način postupanja u budućim aktivnostima.
- One su hronološki nizovi zahtevanih postupaka.
- Procedure su smernice za akciju, a ne za razmišljanje, preciziraju tačan način na koji određena aktivnost mora biti obavljena.

Procedure



- Slika: 3.5. Postupna ograničenja politike s obzirom na hijerarhijsku strukturu

Procedure

- Nekoliko primera ilustruje odnos između procedura i politika.
- Politika kompanije može zaposlenima da odobri godišnji odmor; procedure uspostavljane za sprovođenje ove politike osiguravaju da će raspoređivanjem godišnjih odmora da se izbegnu prekidi u radu, određivanje plata i načina isplate u vreme godišnjeg odmora, vođenje evidencije kako bi se svakom zaposlenom radniku obezbedio godišnji odmor i utvrđivanje načina prijave za godišnji odmor.

Pravila

- **Pravila** izričito nalažu sasvim određene akcije ili uzdržavanja od njih i ne dopuštaju bilo kakvu slobodu odlučivanja. Pravila su obično najjednostavniji tip plana.
- Ljudi često brkaju pravila s politikama i procedurama. Pravila se razlikuju od procedura utoliko što usmeravaju akcije bez specificiranja vremenskog redosleda.
- U stvari na procedure možemo gledati kao na niz pravila. Pravilo, naravno, može ili ne mora da bude deo procedure.
- Na primer, zabranjeno pušenje je pravilo koje nije povezano ni s jednom procedurom; ali procedura koja određuje način ponašanja s narudžbinama može uključivati pravilo da sve narudžbine moraju da budu potvrđene na dan njihovog primanja.

Programi

- **Programi** su skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, dodeljenih zadataka, koraka koje treba preduzeti, resursa koje treba zaposliti i drugih elemenata neophodnih za izvršenje neke aktivnosti; obično su poduprti proračunom.
- Programi mogu da budu veliki kao, na primer, program vazduhoplovnog prevoznika da kupi flotu mlaznih aviona vrednu 400 miliona dolara ili petogodišnji program unapređenja statusa i kvaliteta hiljadu rukovodilaca.
- Programi mogu, takođe, da budu minorni kao što je, na primer, program koji formuliše pojedinačni rukovodilac u fabrici poljoprivrednih mašina s ciljem poboljšanja morala radnika u delu za proizvodnju delova.
- Osnovni program može da zahteva mnogo pratećih programa.

Proračuni

- **Proračun** je izraz očekivanih rezultata izraženih u ciframa. Može se označiti kao „*brojkama izraženi*” program.
- U stvari, finansijski operativni proračun se često naziva „*plan profita*”.
- Proračun može da budu izražen finansijski, u radnim satima, u jedinicama proizvoda ili mašinskim satima ili u bilo kom drugom brojno merljivom obliku.
- Može se odnositi na operacije, kao proračun troškova; mogu da prikažu potrošnju kapitala, kao što čini proračun kapitala, ili samo novca (*cash flow*), kao što čini proračun gotovine.

Proračuni

- Proračuni se znatno razlikuju u tačnosti, stepenu zasnovanosti i svrsi. Neki proračuni variraju prema nivou izlaza organizacije; takvi se proračuni nazivaju **prilagodljivi** ili **fleksibilni proračuni**. Državne agencije često stvaraju **programske proračune** kojima agencija identifikuje ciljeve, razvija detaljne programe za ostvarivanje ciljeva i procenjuje troškove svakog programa.

Proračuni

Sledeći tip proračuna, koji je zapravo kombinacija fleksibilnog i programskog proračuna, naziva se **proračun nulta baze**. Menadžer koristi ovaj pristup razmišljanja o ciljevima i programima potrebnim za njihovo ostvarenje polazeći od „*radnog paketa*“, kao da programi počinju ni od čega, od „*nulte baze*“.

Koraci u planiranju

- U praksi, naravno, menadžeri moraju, u svakoj fazi, da proračunaju ostvarenje mogućih akcija. Na primer, u postavljanju ciljeva neophodno je imati predstavu o pretpostavkama plana. Ambiciozan cilj o povećanju prodaje za 200 % može da budu nerealan u okruženju s projektovanom ekonomskom recesijom. Potrebna je i povratna veza.

Koraci u planiranju

1. Biti svestan šansi
2. Postavljanje ciljeva
3. Razvoj pretpostavki planiranja
4. Određivanje alternativnih pravaca akcije
5. Vrednovanje alternativnih pravaca akcije
6. Izbor pravca akcije
7. Formulisanje izvedenih planova
8. Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna
9. Racionalni pristup ostvarenju ciljeva
10. Razdoblje planiranja
11. Načelo vezanosti odlukama
12. Koordiniranje kratkoročnih i dugoročnih planova

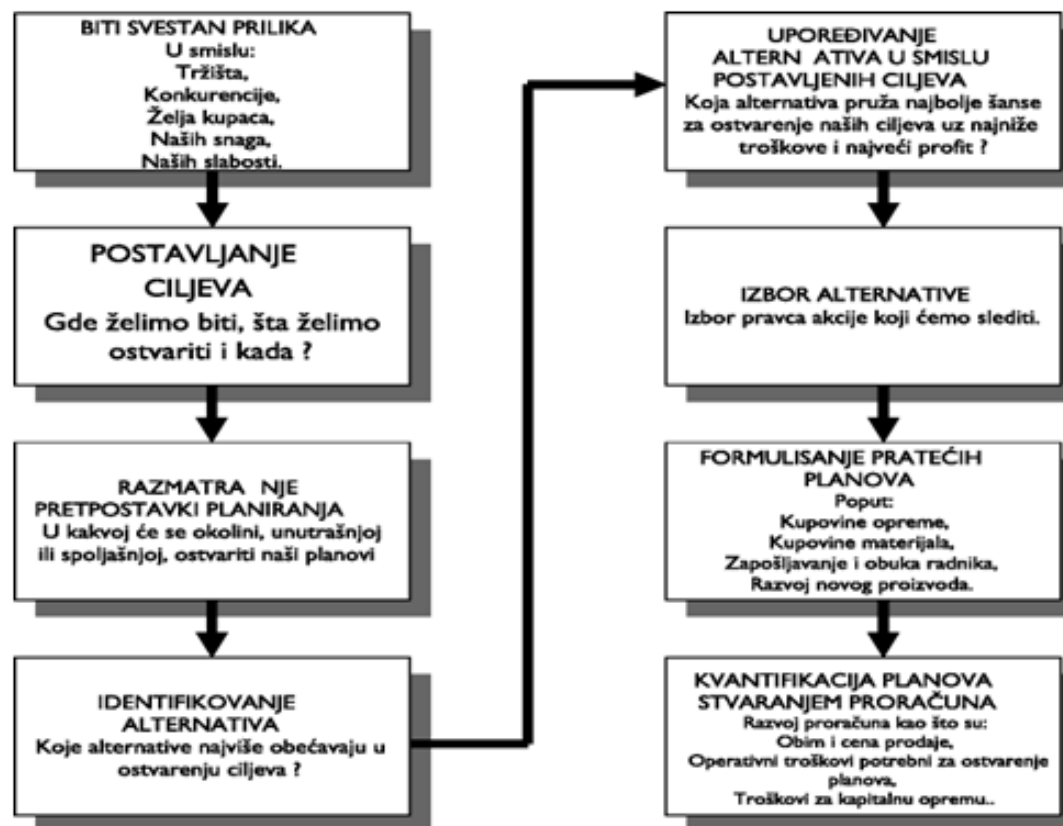
Koraci u planiranju

- Takođe, menadžer koji dobro rasuđuje očigledno neće utrošiti vreme vredno 100 dinara da donese odluku vrednu 5 dinara, ali šokantno je videti da se vreme vredno 50 dinara upotrebljava za donošenje planske odluke koja uključuje milione dinara.

-

Biti svestan šansi

- Svi menadžeri bi trebali da preliminarно bace pogled na moguće buduće šanse, uoče ih jasno i potpuno, treba da znaju gde se one nalaze i slabosti njihove kompanije, da razumu koje probleme žele da reše i zašto i na kraju šta žele da postignu.



Slika: 3.6. Koraci u planiranju

Postavljanje ciljeva

Drugi korak u planiranju je postavljanje ciljeva za celokupno preduzeće, a zatim i za svaku radnu jedinicu.

Ciljevi preduzeća usmeravaju glavne planove koji, odražavaju te ciljeve, definišu cilj svakog glavnog sektora.

Ciljevi glavnih sektora, u stvari, kontrolišu ciljeve podređenih sektora i tako dalje. Drugim rečima ciljevi formiraju hijerarhiju. Ciljevi manjih sektora će biti precizniji ako njihovi menadžeri shvate ciljeve celokupnog preduzeća i iz njih izvedene ciljeve.

Razvoj pretpostavki planiranja

- Treći logički korak u planiranju je uspostavljanje presudnih pretpostavki planiranja, kao što su prognoze, relevantne osnovne politike kompanije i njeni postojeći planovi, upoznavanje svih koji učestvuju u planiranju s tim pretpostavkama i postizanje saglasnosti o njihovom korišćenju.
- glavno **načelo pretpostavki planiranja** je sledeće: *Što pojedinci zaduženi za planiranje bolje shvate i prihvate korišćenje konzistentnih pretpostavki planiranja, tim će planiranje na nivou preduzeća biti bolje koordinisano.*

Razvoj pretpostavki planiranja

- Predviđenje je važno u određivanju pretpostavki:
- Kakva će vrsta tržišta postojati?
- Koji obim prodaje?
- Koje cene?
- Koji proizvodi? K
- akov tehnološki napredak? Koliki troškovi?
- Kolike nadnice?
- Kakve poreske stope i politike?
- Koji novi pogoni? Kakva politika dividendi?
- Kakvo je političko i društveno okruženje?
- Kako će se finansirati ekspanzija?
- Šta su dugoročni trendovi?

Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna

- Svaki sektor ili program poslovnog ili nekog drugog poduhvata može da ima svoje sopstvene proračune, obično troškova i kapitalnih izdataka, koji se vezuju na celokupni proračun.

Primena koraka planiranja u pripremama za fakultet

- Prvo, svesni su šansi za pohadjanje fakulteta i šansi koje rezultiraju iz takvog obrazovanja.
- Zatim, **postavljaju ciljeve u različitim područjima kao što je područje studija i završetak studiranja u periodu od 4 godine.**
- **Razvijaju, također, pretpostavke planiranja.**
- **Mogu početi od pretpostavke:**
 - o dostupnosti stipendija
 - da će morati da rade za vreme studiranja.
 - ostanu u istom području ili istoj državi.

U svakoj situaciji, obično, postoji nekoliko dostupnih alternativa koje treba pažljivo oceniti.

Studenti mogu da uporede prednosti i mane prijavljivanja na različite fakultete.

Primena koraka planiranja u pripremama za fakultet

- Nakon dobijanja nekoliko pozitivnih odgovora moraju izabrati onaj koji im odgovara.
- Ovo je važna tačka odlučivanja.
- Posle izvršenog izbora, moraju formulisati prateće planove, koji mogu da sadrže izbor stanovanja, preseljenje na novu lokaciju ili pronalaženje posla u blizini fakulteta.
- Zatim studenti trebaju da kvantifikuju svoj plan pretvarajući ga u proračun koji može uključivati školarinu, troškove preseljenja i stanovanja, odeća, zabave i sl.

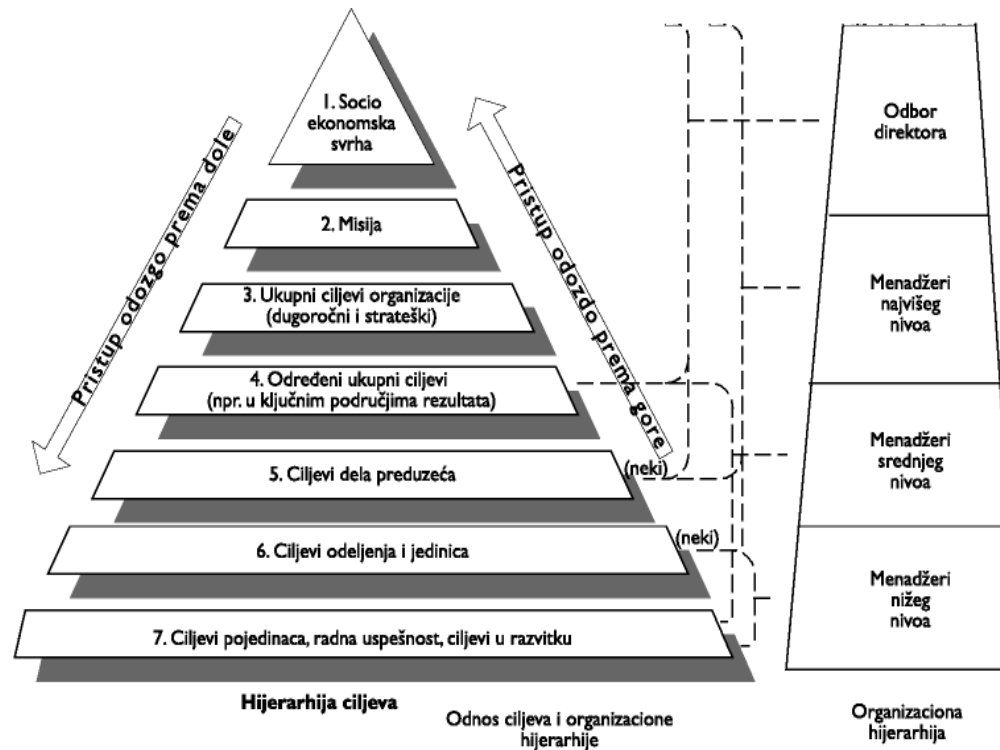
Priroda ciljeva

1 Hijerarhija ciljeva

2 Proces postavljanja ciljeva i organizaciona hijerarhija

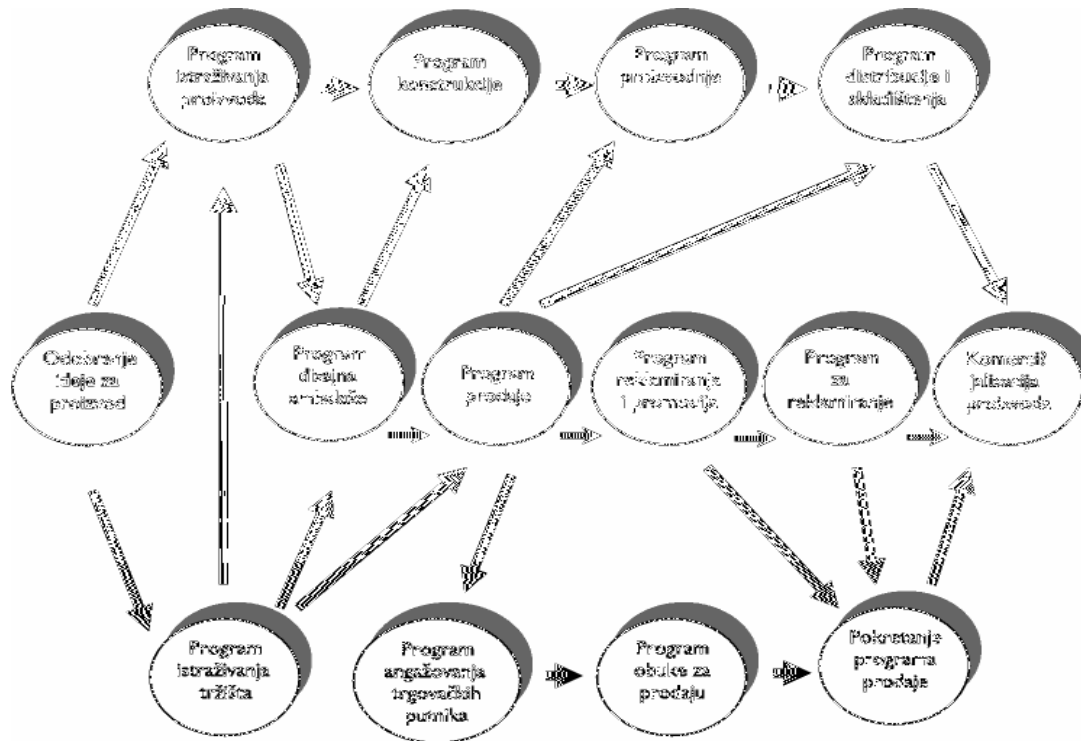
3 Višestrukost ciljeva

Priroda ciljeva



- Slika 3.8. Odnos ciljeva i organizacione hijerarhije

Mreža ciljeva



- Slika 3.9. Mreža programa koji čine tipičan program novog proizvoda

Orijentaciona pitanja (podproces Planiranja):

1. Šta predstavlja planiranje
2. Šta se obuhvata planiranjem
3. Šta je plan
4. Glavni aspekti prirode planiranja
5. Doprinos planiranja svrsi i ciljevima
6. Primat planiranja
7. Sveprisutnost planiranja
8. Efikasnost stvorenih planova
9. Elementi-rezultat procesa planiranja
10. pristupi planiranju

Orijentaciona pitanja (podproces Planiranja):

- 11. Sistemski pristup
- 12. Kontigencijski pristup
- 13. Marketinška orijentacija planiranja
- 14. Dimenzije planiranja
- 15. Organizaciona struktura
- 16. Predmet
- 17. Elementi planiranja
- 18. Vremenske dimenzije planiranja
- 19. karakteristika plana
- 20. Vrste planova po vremenskoj dimenziji

- 21.Osnovne karakteristike dugoročnog plana
- 22.Osnovne karakteristike srednjoročnog plana
- 23.Osnovne karakteristike kratkoročnog plana
- 24.Vrste pojedinačnih planova
- 25.Sadržaj plana prodaje
- 26. Sadržaj plana nabavke materijalnih sredstava
- 27. Sadržaj plana proizvodnje
- 28. Sadržaj plana istraživačko razvojnog rada
- 29. Sadržaj plana investicija
- 30. Sadržaj plana troškova

Orijentaciona pitanja (podproces Planiranja):

- 31. Sadržaj plana kadrova
- 32. Sadržaj plana prihoda, rashoda i dobiti
- 33. Svrhe ili misije
- 34. Ciljevi
- 35. Strategije
- 36. Politike
- 37. Procedure
- 38. Pravila
- 39. Programi
- 40. Proračuni
- 41. Koraci u planiranju

Orijentaciona pitanja (podproces Planiranja):

- 42. Biti svestan šansi
- 43. Postavljanje ciljeva
- 44. Razvoj pretpostavki planiranja
- 45. Određivanje alternativnih pravaca akcije
- 46. Vrednovanje alternativnih pravaca akcije
- 47. Izbor pravca akcije
- 48. Formulisanje izvedenih planova
- 49. Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna
- 50. Racionalni pristup ostvarenju ciljeva
- 51. Razdoblje planiranja
- 52. Načelo vezanosti odlukama
- 53. Koordiniranje kratkoročnih i dugoročnih planova