Planiranje

Udovičić, Mišela

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:969173

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Mišela Udovičić

P L A N I R A N J E

Završni rad

Gospić, 2015.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike poduzetništva

P L A N I R A N J E

Završni rad

MENTOR

Dr.sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Mišela Udovičić

MBS:2962000534/12

Gospić,lipanj 2015.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 23. ožujak 2015.

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupniku Mišeli Udovičić MBS: 2962000534/12

Studentu stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

Planiranje

Sadržaj zadatka :

Općenito o menadžmentu, osnovne funkcije menadžmenta

Funkcija mendažmenta – planiranje

Osnovni pojmovi, proces planiranja, svrha i ciljevi planiranja

Vizija i misija, planiranje i postavljanje ciljeva

Načini, načela i vrste planiranja

Veza planiranja i kontrole kao funkcija menadžmenta

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec. zadano: 23. ožujak 2015. , _____

(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: mr.sc. Tomislav Župić predati do: 30. 9. 2015. , _____

(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: Mišela Udovičić primio zadatak: 23. ožujak 2015., _____

(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupniku

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Planiranje“ izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Mišela Udovičić

(potpis studenta)

Sažetak

Iako se svakodnevno susrećemo s riječi planiranje često nismo svjesni značenje te riječi za poslovanje jednog poduzeća. U ovom radu, planiranje se obradilo kao glavna funkcija menadžmenta iz koje proizlaze sve ostale funkcije i završavaju kontroliranjem koja je ujedno i jedna od temelja za ponovno planiranje. Na početku rada je objašnjeno pet temeljnih funkcija menadžmenta kako bi se stvorila sama slika za početak obrađivanja funkcije planiranja. Rad se bazira na funkciji planiranja te je potanko objašnjen njegov proces te svrha i ciljevi planiranja. Nadalje u radu se pojasnili pojmovi poput misije i vizije nakon kojih se definiraju ciljevi. U daljnjem tekstu rada susrećemo se s vrstama, načinima i metodama planiranja. Posebno poglavlje čini poslovni plan koji je neizbježan za svako novo poslovanje jer uvelike pomaže njegovu ostvarenju. Rad sadrži i načela planiranja kojih bi se trebalo pridržavati kako bi planiranje urodilo plodom. Pri kraju rada je pojašnjena povezanost planiranja i kontrole te na samom kraju zaključak.

Sadržaj

1.Uvod 1
2.Osnove menadžmenta 2
3.Uvod u planiranje 6
3.1.Osnovni pojmovi 6
4.Proces planiranja 11
5.Svrha i ciljevi planiranja 17
5.1.Vizija i misija 18
5.2.Ciljevi 21
5.2.1.Definicija ciljeva 21
5.2.2.Vrste ciljeva 21
5.2.3.Karakteristike dobro postavljenih ciljeva 22
6.Vrste i načini planiranja 23
6.1.Načini planiranja 26
6.2.Metode planiranja 27
7.Poslovni plan 29
7.1.Definicija pojma 29
7.2.Karakteristike poslovnog plana 29
8.Načela planiranja 33
9.Uska povezanost planiranja i kontrole 34
9.1.Pojam i uloga planiranja i kontrole 34
9.2.Međuovisni procesi planiranja i kontrole 35
10.Zaključak 36
Popis literature 37
Popis slika i tablica 38

1.Uvod

Tema završnog rada je funkcija planiranja kao temeljna funkcija menadžmenta, odnosno što planiranje predstavlja u poslovanju poduzeća. U današnje vrijeme, kada se stanje na tržištu mijenja velikom brzinom bitno je moći se prilagoditi tim promjenama kako bi poduzeće opstalo ali i poboljšalo odnosno razvilo svoje poslovanje. Da bi se to postiglo nužno je postaviti ciljeve koji se žele dostići a da bi se oni ostvarili provodi se proces planiranja kako bi se na najlakši i najadekvatniji način za poduzeće ti ciljevi i ostvarili. Pod pojmom najadekvatniji način misli se na način koji će poduzeću uz najmanje uloženog doprinijeti što više a da se pri tome vodi računa da se dovede pravi čovjek na pravo mjesto kako bi se pozitivnom radnom klimom i motiviranjem usmjeravali zaposleni, upravo da bi se to postiglo služi planiranje.

Da bi poduzeće bilo uspješno neophodno je imati i dobar menadžment koji će ispunjavanjem svojih zadataka i pravodobnim planiranjem usmjeravati akcije će se poduzima radi ostvarenja ciljeva.

S obzirom na današnje gospodarsko stanje i promjene koje se događaju unutar njega planiranje se vidi kao strateški element za uspjeh poduzeća. Svrha ovog rada je predočiti važnost planiranja kao temelja za željeni uspjeh.

Struktura rada se sastoji od međusobno povezanih poglavlja. Rad počinje samim temeljnim pojmovima menadžmenta, u središnjem dijelu se obrađuje stavke planiranja kao što su vrste, načini, metode, procesi… Na kraju rada je objašnjena povezanost planiranja i kontrole što čini zatvoreni krug procesa upravljanja poduzećem.

2.Osnove menadžmenta

Definicija menadžmenta

Definirati pojam menadžment nije nimalo lako. Pogledamo li stručnu literaturu naći ćemo bezbroj definicija koje objašnjavaju pojam menadžment. U osnovi, možemo reći da menadžment označava cjelokupno upravljanje. No, kao što je već navedeno da su mnogobrojne definicije menadžmenta navest ćemo jednu koja, možemo reći, sintezira više njih:

Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. (Kreitner,2005.)

Bitne karakteristike iz navedene definicije su:

- Rad s drugima i pomoću drugih
- Ciljevi poduzeća
- Efikasnost i efektivnost
- Ograničeni resursi
- Promjenjiva okolina

Rad s drugima i pomoću drugih omogućava ostvarenje ciljeva poduzeća na način da se ispunjavaju određeni zadaci. Zadatke ne obavlja neposredno menadžment nego, da bi poslovanje bilo što efektivnije i efikasnije, obavlja s drugima i pomoću drugih kojima dodjeljuje određene zadatke jer naposljetku menadžment je odgovoran za ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Ostvarivanje ciljeva poduzeća je neizostavno jer upravo to omogućava daljnje poslovanje, a ujedno to je i razlog samog postojanja poslovanja. Uspješnost menadžmenta se mjeri ostvarenim ciljevima poduzeća.

Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti. (Buble,2006.)

Inputi su resursi koji se rabe u procesu proizvodnje i oni nisu neograničeni, čak u nekim granama proizvodnje potrebnim resursima prijeti iscrpljenje (npr.nafta). Stoga je nužno s resursima postupati racionalno kako ih ne bi iscrpili ali i kako bi dobili koristan output.

Okolina u kojoj poduzeće posluje se neprestano mijenja i poduzeće mora naći način kako bi održavalo poslovanje te menadžment ima zadatka:

1. Pripremiti se za buduće promjene
2. Prilagoditi se nastalim promjenama

Slika1. Temeljne karakteristike menadžmenta



Izvor:
http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf
(18.5.2015.)

Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžment-on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. (Buble, 2006.). Angažiranjem drugih da obavljaju zadaće, menadžer ostvaruje svoje ciljeve.

Funkcije menadžmenta

Temeljne funkcije menadžmenta su:

- Planiranje
- Organiziranje
- Kadroviranje
- Vođenje
- Kontroliranje

Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta jer prethodi svim ostalim funkcijama i u svakoj sljedećoj funkciji zauzima svoj dio jer treba planirati i kako organizirati, kadrovirati, voditi i na kraju kontrolirati te s obzirom na dobivene rezultate početi novi proces planiranja. Budući da je tema rada upravo planiranje više o tome u nastavku rada.

Organiziranje je produžetak planiranja – kad su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se neminovno nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. (Buble, 2006.). Menadžment treba izabrati adekvatnu organizacijsku strukturu te uspostaviti odnose u poduzeću. Organizacija poduzeća nije konstantna nego se s obzirom na ostale čimbenike treba stalno unapređivati kako bi se ostvarivali što bolji rezultati.

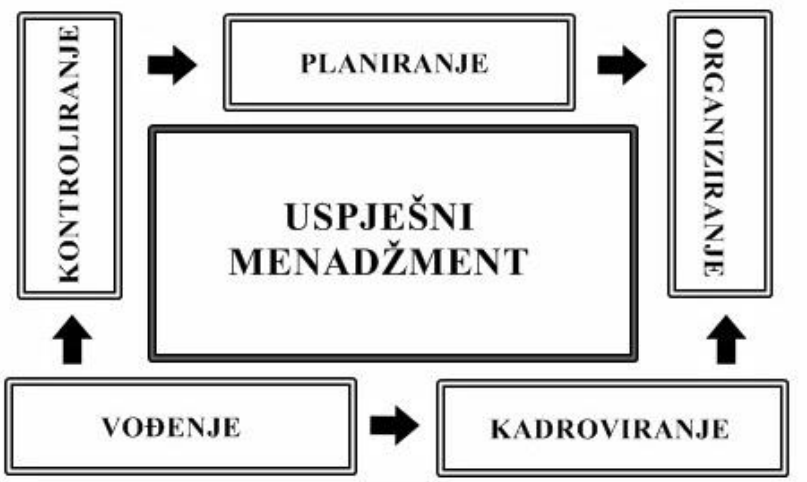
Kadroviranje je funkcija menadžmenta koja označava proces dodjeljivanja uloga u poslovanju konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. Koliko je kadar važan dokazuje to da bi planovi ostali samo brojke i slova na papiru kada ih ne bi imao tko realizirati. Kadroviranje se odvija identifikacijom raspoloživih ili regrutiranjem novih kadrova.

Vođenje je faza menadžmenta koja usmjerava sve kadrove i resurse u željenom smjeru kako bi se ostvarili ciljevi. Kako se tu radi o radu s ljudima koje je potrebno motivirati i uvjeriti da krenu u određenom smjeru menadžment stvara vođe. Vođama su potrebne određene odluke da bi mogli motivirati ljude i komunicirati s njima.

Kontroliranje mjeri ostvarene ciljeve i uspoređuje ih s planiranim te utvrđuje odstupanja. Analizom se otkrivaju razlozi odstupanja te su to smjernice za nova planiranja. Planiranje i kontrola, početak i kraj procesa menadžmenta, se uvelike povezani jer jedno bez drugog nema smisla. Naime planirati ciljeve a ne kontrolirati ih i mjeriti je besmisleno dok s druge strane bez planiranja nema se što kontrolirati.

Vidimo da su sve funkcije menadžmenta spojene planiranjem te da je menadžment kružni proces što dokazuje i Slika 2.

Slika2.Temeljne funkcije menadžmenta



Izvor:Marin Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006., str.13

3.Uvod u planiranje

3.1.Osnovni pojmovi

Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Ono uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je organizacija sada i onoga što ona želi u budućnosti. To znači da planiranje organizaciju zapravo usmjerava prema budućnosti. Zbog toga se planovi i javljaju kao putokaz kako za menadžere, tako i za sve zaposlenike u organizaciji. Planovima se određuje što organizacija mora uraditi i kako da to najbolje napravi. Premda se planiranjem profesionalno bave odgovarajuće službe u organizaciji, planiranje je neophodna i neizbježna odgovornost svih menadžera. Planiranje, kao funkcija menadžmenta, povezana je sa svim ostalim menadžerskim funkcijama, a posebice s funkcijom kontrole. Planiranje i kontroliranje su nerazdruživi, oni su sijamski blizanci menadžmenta. Bilo kakav pokušaj kontroliranja bez plana je besmislen (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god).

Planiranjem se definira sve što neka organizacija želi postići te načine pomoću kojih će se to i ostvariti. Možemo reći da je planiranje prva i najvažnija funkcija menadžmenta jer se u fazi planiranja postavljaju temelji za sve ostale funkcije i temelji za poslovanje u cjelini.

Planiranje odgovara na 3 osnovna pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići?

Proces planiranja odgovara i na konkretnija pitanja kao što su:

- Što treba napraviti?
- Tko će to napraviti?
- Gdje će se napraviti?
- Kada će se napraviti?
- Kako će se napraviti? (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god)

Planiranje je vrlo zahtjevan proces jer je, bez obzira na mnoge metode planiranja koje organizacijama stoje na raspolaganju, nemoguće točno predvidjeti budućnost. No malo koja aktivnost je tako važna za menadžment kao što je odlučivanje o tome kamo organizacija ide i kako će tamo doći, pogotovo ima li se u vidu obilježja suvremenog poslovanja. Naime, sve veća konkurencija, globalizacija, turbulentnost i neizvjesnost okoline planiranje čine izuzetno važnom funkcijom menadžmenta koju je kao nezaobilazni dio menadžerskog posla identificirao Henry Fayol još početkom 20.stoljeća.

Za uspjeh današnjih organizacija nije dovoljno ni prihvatljivo da razumiju isključivo postojeće okruženje. S obzirom na to da je suvremeno poslovno okruženje izrazito dinamično, složeno i nepredvidivo, za njih je čak rizično ne razmišljati o budućnosti, odnosno ne planirati.

Planiranje prisiljava organizacije da razmišljaju unaprijed, dakle da ne razmišljaju isključivo o svakodnevnim aktivnostima i problemima, već da se pripremaju za nadolazeće uvjete poslovanja. Naime, kaže se da je ako ne znaš kamo ideš svaki put dobar. Iz tog je razloga planiranje izrazito važno za upravljanje organizacijama jer se samo za organizacije koje planiraju, dakle znaju kamo žele stići tj. što žele postići, može reći da traže, odnosno znaju najbolji put do tamo.

Bez obzira što se u nekim organizacijama pri planiranju slijede precizno definirani okviri, a u drugima se, posebice manjim organizacijama, planira neformalno, planiranje je važno za sve vrste organizacija, velike i male, jednostavne i složene, profitne i neprofitne, državne i privatne. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god)

Važnost i osobitost planiranja u odnosu na ostale menadžerske djelatnosti, logično se može sagledati, s obzirom na značaj planova kao temelja upravljanja, kroz četiri temeljna elementa:

- Ciljevi
- Akcije
- Resursi
- Primjena

Ciljevi

Za ono što želimo postići potrebne su sljedeće menadžerske odluke:

- Koje ciljeve će biti potrebno ostvariti?
- Koja je uvjetna važnost svakog cilja?
- Kakvi su odnosi među ciljevima?
- Kada bi svaki od ciljeva trebao biti ostvaren?
- Kako svaki pojedini cilj može biti mjeren?
- Koja će osoba ili organizacijska jedinica biti zadužena za postizanje cilja?

Akcije

Sredstva za ostvarivanje ciljeva

- Koje su akcije važne za uspješno ostvarivanje ciljeva?
- Koje informacije postoje u svezi određene akcije?
- Koja je tehnika pogodna za predviđanje budućeg stanja pojedine važne akcije?
- Koja bi osoba ili organizacijska jedinica trebala biti zadužena za određenu akciju?

Resursi

Moguća ograničenja za smjer akcije

- Koji bi resursi trebali biti uključeni u plan?
- Kakvi su međusobni odnosi među različitim resursima?
- Koje se tehnike u sastavljanju proračuna mogu koristit?
- Koja bi osoba ili organizacijska jedinica trebala biti zadužena za pripremu proračuna?

Primjena

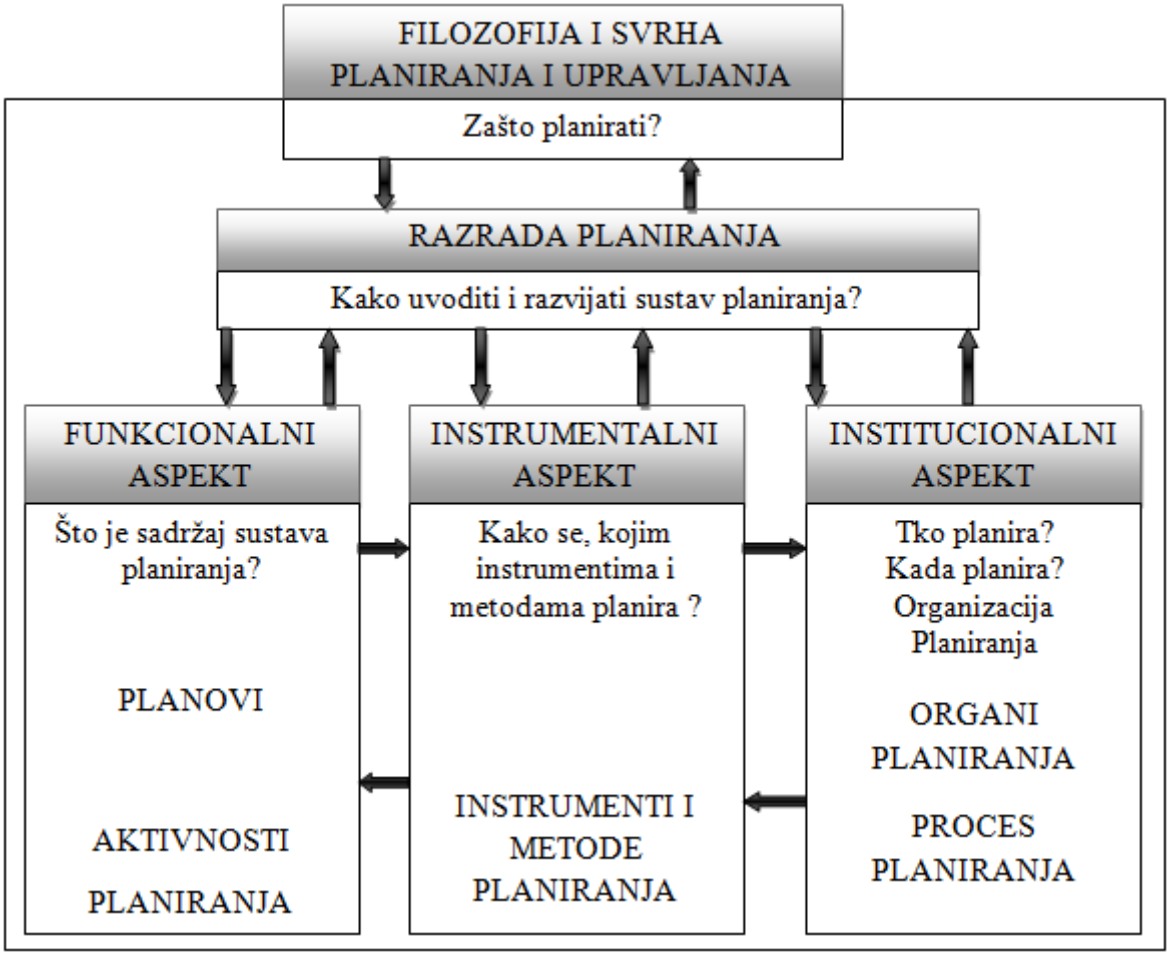
Provedba plana

- Može li plan biti proveden uz pomoć autoriteta ili uvjeravanja?
- Koje su politike potrebne za provedbu cjelokupnog plana?
- Do koje su mjere politike razumljive, fleksibilne, koordinativne, moralne i jasno napisane?
- Tko ili koja organizacijska jedinica bi trebala biti pod utjecajem propisane politike? (Horvat, Kovačić, Mlivić Budeš, Perkov, Trojak, 2007.)

Sustav planiranja

Sustav planiranja cjelina je procesa planiranja unutar koje postoje određeni odnosi, tj. planiranje ciljeva i planiranje aktivnosti s promjenom potencijala (ciljne aktivnosti povezane s promjenom potencijala prema vrsti, opsegu ili strukturi) ili bez promjene potencijala (ciljen aktivnosti na temelju zadanih potencijala i struktura). Sustav planiranja može se definirati i kao cjelina svih informacijskih procesa usmjerenih na sustavno prikupljanje i obradu informacija za upravljanje, kao i odnosi među tim procesima. Sustav poslovnog planiranja obuhvaća proces planiranja i proces kontrole. U najširem smislu riječi jezgru sustava planiranja čine proces planiranja te instrumenti planiranja. Općenito, sustav planiranja obuhvaća elemente planiranja i odnose među njima, a dio je šireg sustava upravljanja koji, osim planiranja, čine još i sustav vrednota, sustav kontrole, informacijski sustav, sustav organiziranja te sustav upravljanja ljudskim potencijalima. (Osmanagić Bedenik;2002.)

Slika 3. Sustav planiranja



Izvor: Nidžara Osmanagić Bedenik, Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb 2002., str 31

4.Proces planiranja

Proces planiranja je vrlo složen proces koji potanko opisuje korake koje valja proći u samom procesu planiranja. Sastoji se od više uzastopnih faza. Koristeći stručnu literaturu naći ćemo više oblika procesa planiranja, ovisno o autoru.

Proces planiranja može se definirati kao ciljno usmjeren, ulančani slijed pojedinih aktivnosti transformiranja informacija s određenim ciljem. U literaturi postoje različiti prijedlozi raščlanjivanja procesa planiranja:

- Prema predmetu planiranja razlikuju se planiranje ciljeva, definiranje premisa, analiza problema, planiranje mjera, resursa, termina, organizacije i prognoza rezultata
- Prema vertikalnom načinu promatranja govori se o identifikaciji planskih problema, definiranju planskih ciljeva, planiranju sredstava i mjera, budžetiranju, naknadnom planiranju te planskoj kontroli
- Prema horizontalnom načinu promatranja bitan je slijed planskih korakana istoj razini, npr. izrada operativnih planova
- Prema vremenskoj dimenziji ističe se slijed planskih zadataka, npr. unutar poslovne godine.

Osim navedenih prijedloga, najšire je zastupljeno načelo diferenciranja prema tijeku procesa odlučivanja. Proces planiranja promatra se, naime, kao specifičan proces odlučivanja, specifičan zato što se odnosi na budućnost.

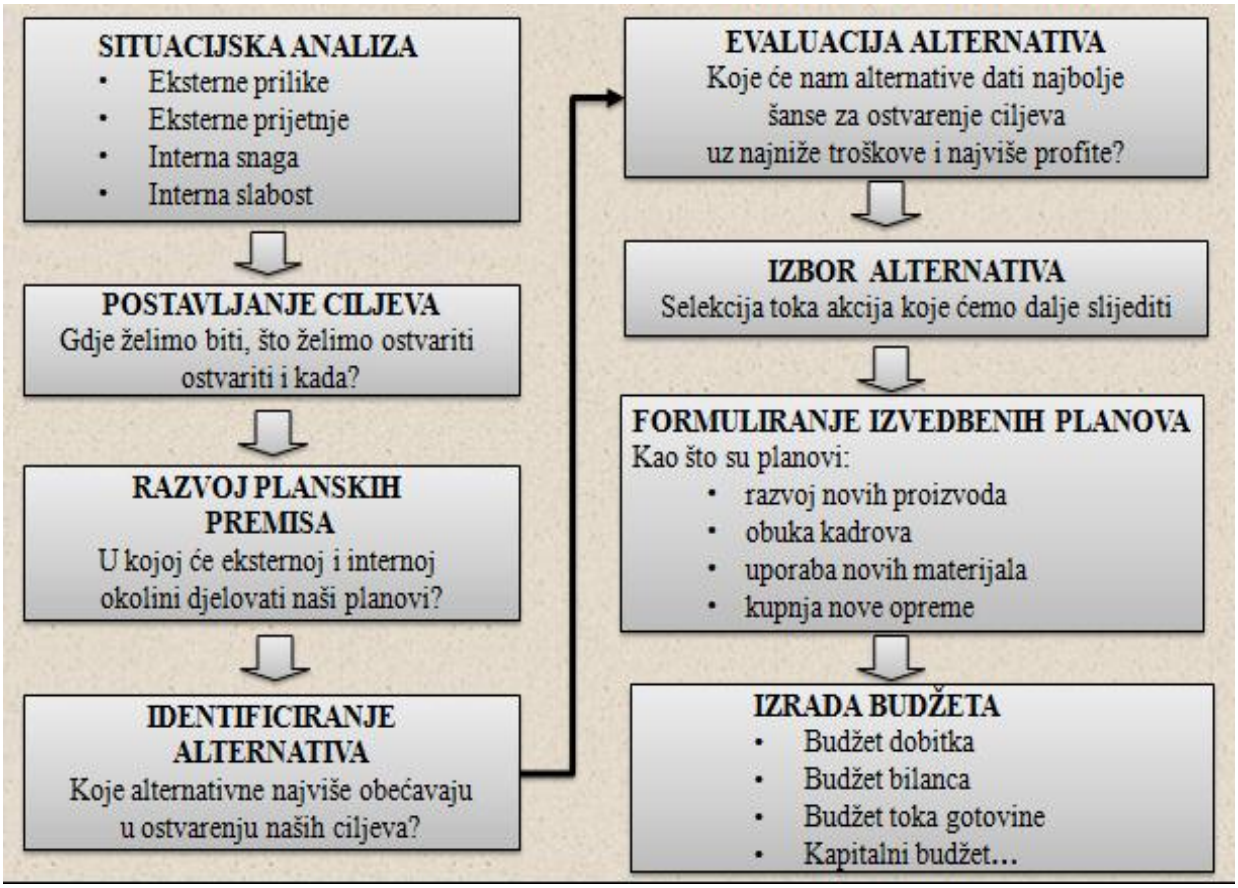
Prema faznom teoremu osnovne faze procesa odlučivanja jesu:

- Identifikacija problema
- Traganje za informacijama
- Oblikovanje alternativa odlučivanja
- Vrednovanje alternativa
- Izbor jedne alternative
- Provođenje odluke (Osmanagić Bedenik, 2002.)

Faze procesa planiranja

Kao što je već spomenuto, u stručnoj literaturi nailazimo na različite sistematizacije faza u procesu planiranja. Na slici 4. možemo vidjeti osam faza planiranja prema M.Buble.

Slika 4.Faze procesa planiranja



Izvor: Marin Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006., str. 95

Situacijska analiza je faza koja prethodi samom procesu planiranja jer svrha situacijske analize je dati podatke na temelju kojih se može provesti proces planiranja. Istraživanjem internih i eksternih faktora omogućuje poduzeću sagledavanje njegove trenutne pozicije odnosno pružanje na uvid njegove mogućnosti za razvoj u budućem razdoblju. SWOT analiza je matrična analiza koja prikazuje interne prednosti i slabosti koje poduzeće

ima u u odnosu prema svojim konkurentima a koje mogu imate utjecaja na njegov budući razvoj, te eksterne mogućnosti koje se pružaju u sadašnjem i budućem razvoju i prijetnje koje bi mogle naštetiti poslovanju poduzeća.

SWOT analiza:

- S-strenghts-prednosti
- W-weaknesses-slabosti
- O-opportunities-mogućnosti
- T-threats-prijetnje

Druga faza je faza postavljanja ciljeva odnosno faza planiranja. Ciljevi su ključni elementi planiranja jer su upravo oni razlozi planiranja. Ciljevi označavaju što poduzeće poslovanjem želi postići. Nužno je odgovoriti na pitanja gdje želimo biti, što želimo ostvariti i kada planiramo to postići. Ciljevi se postavljaju za poduzeće u cjelini no vrlo je bitno voditi računa o ciljevima za svaki dio organizacije jer njihovim usklađivanjem olakšava se postizanje ciljeva u cjelini.

Treća faza je faza razvoja planskih premisa. Za svaki plan su ključne određene premise na kojim će se plan zasnivati. Neophodno je provesti predviđanje stanja i procesa te izrada prognoza kojima će se doći do odgovora na sljedeća pitanja:

- Koja vrsta tržišta, koji proizvodi, koja količina i cijena?
- Koji troškovi?
- Koja tehnologija proizvodnje?
- Koje politike?

Kako bi si olakšali traženje odgovora na navedena pitanja možemo koristiti više od 150 metoda predviđanja svrstane u 3 skupine:

- Metode ekstrapolacije
- Metode procjene eksperata
- Metode simulacije

Metode ekstrapolacije predstavljaju metode kojima se predviđanje budućeg stanja temelji na trendovima razvoja iz prošlosti. Npr. ako se u srpnju 2014.godine prodalo 14 tona sladoleda predviđa se da će se i u srpnju 2015.godine prodati ista količina.

Metode procjene eksperata temelje se na prikupljanju, analiziranju i usuglašavanju odgovora velikog broja stručnjaka za određena pitanja ovisno o domeni predviđanja.

Metode simulacije djeluju na način da se izradi model pomoću kojega se promjenjivim varijablama simulira ponašanje poslovanja poduzeća u budućnosti.

Četvrta faza je faza identificiranje alternativa. Nerijetko je slučaj da za ostvarivanje postavljenih ciljeva ne postoji samo jedan način nego više njih, odnosno postoje alternative. Iako nailazimo na, rijetke, slučajeve kada ne postoji alternativa ipak je češće da ih ima i previše te je vrlo bitno minimalizirati generiranjem najboljih rješenja.

U petoj fazi se provodi evaluacija, odnosno vrednovanje alternativa. Svaka alternativa se mora posebno analizirati i vrednovati kako bi se dobila slika o najpovoljnijoj alternativi koja će poslovanju poduzeća omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva.

Ključna točka u procesu planiranja je upravo šesta faza odnosno izbor alternativa. Izabrat će se ona alternativa koja ima najveći doprinos uz najmanji rizik i koja osigurava najveći uspjeh uz najmanje ulaganje.

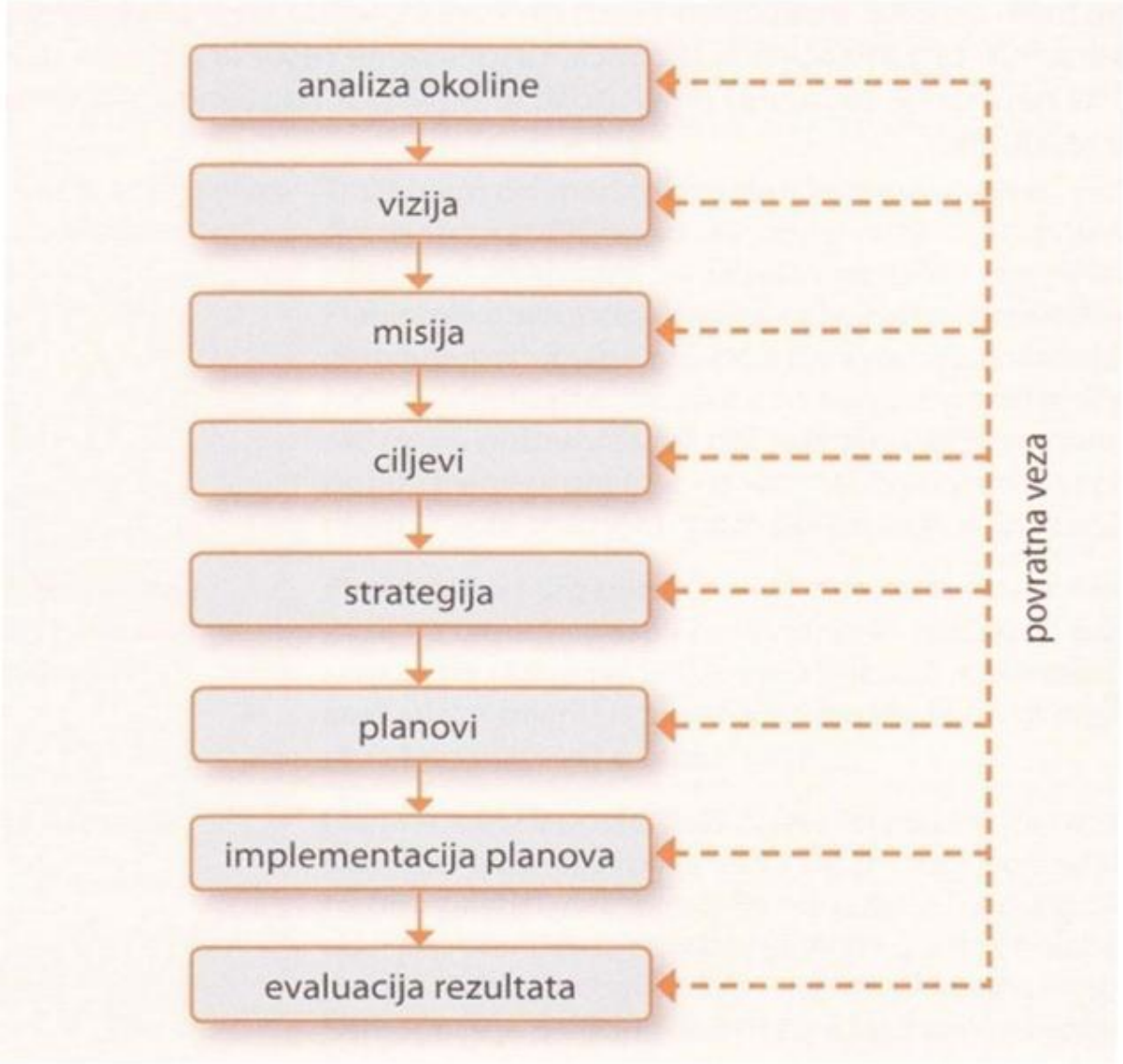
Formuliranje izvedbenih planova je faza koja dolazi nakon izbora alternativa. Nakon donošenja odluke o izboru alternative utvrđuje se i osnovni plan akcija koje će poduzeće poduzimati.

Izrada budžeta je posljednja ali ne manje važna faza. Budžet je brojčani odnosno novčani prikaz planskih aktivnosti poduzeća. Izradom budžeta se prikazuju prihodi i rashodu u svezi s planiranim akcijama te prikazuje njihovu novčanu podršku. Izrađivanjem budžeta poduzeće gleda unaprijed i utvrđuje isplativost pojedinih ciljeva i upravo zbog toga je budžet instrument i kontrole jer se jednostavno može utvrditi planirano s ostvarenim te u skladu s tim poduzimati daljnje korake.

Proces planiranja možemo promatrati i kroz analizu okoline kako bi se ciljevi i želje organizacije uklopile i na stvarno stanje na tržištu. Nakon analiziranja okoline definiraju se

misije i vizije odnosno izjave koje će usmjeravati poslovanje. Ostvarivanjem postavljenih ciljeva ostvaruju se postavljene misije i vizije poduzeća. Definiranom strategijom će se ostvarivati organizacijski ciljevi. Kako bi se ciljevi ostvarili izradit će se i primjenjivati planovi. Navedeni proces planiranja prikazan je na slici 5.

Slika 5.Proces planiranja



Izvor: Pere Sikavica;Fikreta Bahtijarević-Šiber;Nina Pološki Vokić;. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb, str. 144

Planiranje ciljeva i mjera

Da bi provodili proces planiranja moramo provesti određene korake:

- Definirati ciljeve
- Definirati mjere

Planiranje ciljeva i mjera općeniti su koraci procesa planiranja i oni se razlažu u pojedine korake ovisno o kompleksnosti problema koji se planiranjem nastoji riješiti, broju sudionika u procesu planiranja itd. Govori se o idućim pojedinačnim koracima:

- Priprema odlučivanja
- Analiza postojećeg stanja
- Analiza ostvarivih mogućnosti
- Odlučivanje

Planiranje ciljeva izuzetno je važan i neizostavni dio planiranja jer omogućuje usklađivanje različitih nositelja odlučivanja različitih razina. Sustav ciljeva temelji se na mnoštvu kvantitativnih i kvalitativnih predodžbi o cilejvima kao nacrtima željenog razvoja poduzeća.

Planiranje mjera drugi je važan dio procesa planiranja. Ovdje se radi o planiranju doprinosa učinka suradnika, sustavnoj razradi svih konkretnih akcija, programa, projekata i aktivnosti što se ostvaruju u neposrednoj budućnosti u pojedinim funkcionalnim područjima (istraživanje i razvoj, proizvodnja, marketing, financije itd.) kao i u upravljanju i to u svrhu osiguranja ukupnog spleta ciljeva.

Granica između planiranja ciljeva i planiranja mjera nije tako čvrsta; ona ovisi o razini promatranja, o tome što se smatra cilejm, a što mjerom. Na određenoj razini promatranja ciljevi i mjere razlikuju se po tome što svaki cilj prikazuje poželjno stanje, dok mjere nemaju samostalnu vrijednost. One dobivaju na važnosti tek svojim doprinosom ostvarenju cilja. (Osmanagić Bedenik, 2002.)

5.Svrha i ciljevi planiranja

Svrha je planiranja u isključivanju vjerojatnosti nastupanja neočekivanih događaja kako bi se rizik odabranih mjera sveo na minimum. Kako se planiranjem opisuje poslovanje poduzeća u budućnosti koja je uvijek u određenoj mjeri nesigurna planiranjem se ne mogu isključiti svi nepoželjni događaji ali se nastoji smanjiti ih u što većoj mjeri te na taj način povećati vjerojatnost nastupanja željenog poslovanja poduzeća.

Planiranje daje mogućnost fleksibilnosti poslovanja poduzeća kako bi se što uspješnije moglo prilagoditi stvarnom stanju i zahtjevima tržišta.

Svrha planiranja se ogleda i u sigurnosti. Naime planiranjem svjesno usmjeravamo poslovanje poduzeća kako bi ono bilo što uspješnije te na taj način osiguravamo sigurnost daljnjeg poslovanja.

Središnji cilj planiranja u poduzeću odnosi se na ovladavanje dvaju područja problema, čija važnost za poslovno upravljanje neprekidno raste uslijed :

- Potrebe neprekidnog prilagođavanja: zbog brzih promjena brojnih socijalnih, tehničkih i ekonomskih veličina povećava se vjerojatnost nastupanja neočekivanih događaja. Visoka razina promjena te značenje posljedica za položaj poduzeća prisiljavaju na po mogućnosti brzu reakciju na prve znakove promjene u okolini.
- Povećane kompleksnosti u poduzeću: općenito rastuća veličina poduzeća te diverzifikacija proizvoda i tržišta zahtijevaju nove poslovne strukture. Takvo kretanje vodi u pravilu decentralizaciji odluka, zbog čega se pojavljuju brojni problemi usmjeravanja i koordinacije, ovladivi samo pravodobnim usklađivanjem pojedinih ciljeva parcijalnih područja.(Osmanagić Bedenik, 2002.)

5.1.Vizija i misija

Vizija je temeljita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja. Vizija odgovara na pitanje što želimo postići, dakle što neka organizacija želi postići odnosno biti u budućnosti. Izjava o viziji mora biti kratka, po mogućnosti jedna rečenica odnosno krilatica koja vodi organizaciju i njezine članove.

Karakteristike dobre vizije:

- Mora biti ostvariva u sagledivu vremenu, ne smije biti utopija
- Izražava osobno uvjerenje pokretača organizacije, mora biti prožeta osobnošću vlasnika ili menadžmenta
- Mora trajno mijenjati postojeće stanje jer je iskaz i filozofija o tome kamo želi organizacija
- Mora otkrivati konkurentsko polje u kojem organizacija namjerava kretati te poziciju koju pritom želi zauzeti (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god).

Važnost dobro osmišljene vizije dokazuje i to da ako vizija poduzeća ima smisla ljudi će prihvatiti promjene te prilagoditi svoje ponašanje te pomoći poduzeću u ostvarenju vizije. Kreiranje vizije nije lagan posao jer je upravo vizija ta koja daje odraz kreativnosti i smjelosti menadžera koji ima sposobnosti isticati se u mnoštvu drugih da bi stvorio privlačnu sliku poduzeća te na taj način doprinio kako poslovanju poduzeća tako i razvoju svoje karijere.

Pristup osmišljavanju vizije

U procesu osmišljavanja vizije korisno je poslužiti se sljedećim pitanjima:

- Što za nas predstavlja gospodarski subjekt?
- Koje proizvode želimo nuditi?
- Kakve su karakteristike kupaca koje želimo opsluživati?
- Kome su namijenjeni naši proizvodi?

- Što bi naš proizvod trebao značiti korisnicima? (Horvat, Kovačić. Mlivić Budeš, perkov, trojak, 2007.)

Primjeri vizije:

Maraska d.d.

Inovativnim i odgovornim pristupom, kvalitetnim djelovanjem, snagom svojih resursa, kreacijom kvalitetnih proizvoda naročito višnje maraske osigurati stabilan razvoj i rast kompanije na obostrano zadovoljstvo svojih klijenata, dioničara i zaposlenika. (http://www.maraska.hr/o-nama/clanak-2-misija-i-vizija 10.5.2015.)

Kraš d.d.

Kraš d.d. će u srednjoročnom razdoblju zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva. (http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija 10.5.2015.)

Misija je polazište za sva organizacijska nastojanja i ponašanja, definiranjem smjera kojim neka organizacija želi ići, odnosno određuje njezine aspiracije, postavlja okvire organizacijskog djelovanja tj. njezinu filozofiju i osnovne vrijednosti, određuje proizvode/usluge organizacije i njihove potrošače/kupce/klijente te je temelj za vrednovanje uspjeha. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god)

Najkraće rečeno, misija u malo riječi predstavlja razlog postojanja poduzeća jer misija je kratka i inspirativna izjava o glavnim ciljevima i vrijednostima poduzeća.Kreiranje misije je složen proces jer misija predstavlja temeljni dokument poduzeća ali nije dovoljno samo naglasiti o kojoj vrsti poslovanja se radi. Uspješna misijom se smatra ona misija koja kreativan i zanimljiv način predstavlja identitet poslovanja na današnjem dinamičnom tržištu te na tim temeljima gradi svoje buduće poslovanje ostvarujući središnje ciljeve i usporedno s tim vodeći računa o zadovoljstvu svojih članova.

Misija treba opisivati tri stvari:

- Mogućnosti koje stoje pred organizacijom
- Sposobnosti koje ona ima za iskorištavanje tih mogućnosti
- Njezinu posvećenost onome što si je odredila kao svoj zadatak

Ključne komponente misije:

- Potrošači
- Proizvodi/usluge
- Tržište
- Tehnologija
- Briga za opstanak, rast i profitabilnost
- Filozofija
- Shvaćanje samog sebe
- Briga za javni imidž
- Briga za zaposlenike (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god)

Primjeri misije:

Maraska d.d.-Proizvodnja visokokvalitetnih alkoholnih i bezalkoholnih proizvoda s potpisom Maraska Zadar, koja se temelji na prepoznatljivosti i kontinuitetu ujednačene razine kvalitete koju su potrošači već nedvojbeno prepoznali. (http://www.maraska.hr/o-nama/clanak-2-misija-i-vizija 10.5.2015.)

Kraš d.d.-Stvaramo originalne brandove visoke kvalitete koji svojim okusom povezuju generacije potrošača. Naša najveća vrijednost su naši zaposlenici i bogato iskustvo stoljetne tradicije. Svoje poslovanje razvijamo kroz samostalni razvoj kompanije i transparentan odnos s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima poslujemo. (http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija 10.5.2015)

5.2.Ciljevi

5.2.1.Definicija ciljeva

Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku. Ciljevi usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama (strategijskoj, taktičkoj i operativnoj) kroz to što ukazuje na prioritete, olakšavaju odlučivanje te su temelj za vrednovanje postignutog. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god)

Ciljevi su početni i završni dio poslovanja. Poslovanje počinje postavljanjem željenih ciljeva da bi svoje aktivnosti usmjerilo ka njihovim ostvarenjima. Sve akcije kao što su planiranje, postavljanje misije i vizije proizlaze iz postavljenih ciljeva. Postavljanjem ciljeva opisuje se ono što se u poslovanju želi postići te su upravo oni temelj za vrednovanje uspjeha poslovanja koje se ocjenjuje provođenjem kontrole. Bino je poznavati što se želi postići kako bi se pozitivnom motivacijom poticalo na ostvarenje istih. Uspjeh poslovanja uvelike olakšava ako se zna gdje se želi stići, odnosno veća je vjerojatnost za uspjeh poslovanja ako poslovanje ima postavljene ciljeve nego ako se poslovanje nasumce obavlja.

5.2.2.Vrste ciljeva

Tablica 1. Vrste ciljeva s obzirom na vremensku dimenziju

Kratkoročni ciljevi	Ciljevi koji su postavljeni i koje je potrebno ostvariti u roku od godine dana.
Srednjoročni ciljevi	Ciljevi koji se odnose na razdoblje od godinu do pet godina.
Dugoročni ciljevi	Ciljevi s rokom realizacije duljim od 5 godina.

Izvor: Pere Sikavica;Fikreta Bahtijarević-Šiber;Nina Pološki Vokić;. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb, str. 155

Tablica 2. Ciljevi s obzirom na hijerarhijsku razinu

Strategijski ciljevi	Opisuju opća stremljenja organizacije, dakle što organizacija želi postići kao cjelina tj. gdje želi biti u budućnosti. Operacionalizacija su organizacijske vizije i misije. Odnose se na cijelu organizaciju, dugoročni su i postavljaju ih menadžeri najviše razine.
Taktički ciljevi	Razrada su strategijskih cilejva. Odnose se na organizacijske dijelove, najčešće funkcije i divizije u organizaciji. Srednjoročni su i postavljaju ih menadžeri srednje razine.
Operativni ciljevi	Precizni su i mjerljivi ciljevi pojedinih odjela, radnih grupa i pojedinaca. Razrada su taktičkih ciljeva, a karakterizira ih da su kratkoročni te da ih postavljaju i da su za njihovo ostvarivanje odgovorni menadžeri najniže razine.

Izvor: Pere Sikavica;Fikreta Bahtijarević-Šiber;Nina Pološki Vokić;. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb, str. 156

5.2.3.Karakteristike dobro postavljenih ciljeva

Više je karakteristika koje trebaju zadovoljavati dobro postavljeni ciljevi ali u globalu možemo reći da trebaju biti SMART (riječ iz engleskog jezika za pametan).

SMART karakteristike ciljeva:

- S-specific- specifični
- M-measurable- mjerljivi
- A-aligned-usklađeni
- R-reachable-ostvarivi
- T-time bound-vremenski određeni (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god)

6.Vrste i načini planiranja

Najčešći kriteriji za razlikovanje vrsta planova su sljedeći:

- S obzirom na razdoblje planiranja
- S obzirom na mjeru operacionalnosti
- S obzirom na funkcionalnost organizacije

Prepoznajemo tri vrste planova s obzirom na razdoblje planiranja:

- Kratkoročni planovi
- Srednjoročni planovi
- Dugoročni planovi

Kratkoročni planovi su planovi za razdoblje do godine dana i opisuju svakodnevno obavljanje aktivnosti. Moramo primijetiti poveznicu između kratkoročnih planova i kratkoročnih ciljeva, odnosno kratkoročni planovi opisuju kako ostvariti kratkoročne ciljeve, to se odnosi na svakodnevne (tjedne, mjesečne, kvartalne) zadatke.

Srednjoročni planovi su planovi za razdoblje do pet godina. Nastavak su kratkoročnih planova i odnose se na odjele u organizaciji.

Dugoročni planovi su planovi duži od pet godina i usmjereni su na daljnji razvoj poslovanja poduzeća. Kako se današnje tržište mijenja brzinom koju je teško pratit planovi se najčešće razvrstavaju na kratkoročne (do godine dana) i dugoročne (duže od godine dana).

Vrste planiranja s obzirom na mjeru funkcionalnosti odnosno s obzirom na uzajamni hijerarhijski odnos su sljedeći:

- Strategijsko planiranje
- Taktičko planiranje
- Operativno planiranje

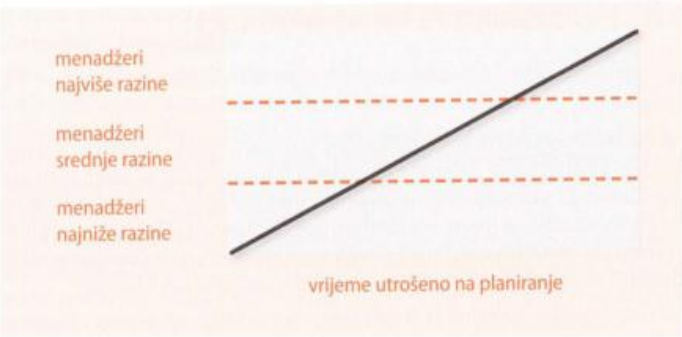
Strategijsko planiranje definira strategijske ciljeve i provodi se na najvišoj razini upravljanja i za ovu vrstu planiranja je zadužen vrhovni menadžment jer oni najbolje poznaju poslovanje na razini cijelog poduzeća. Strategijskim planiranjem se osim strategije kao što i sama riječ govori, definira misija i vizija poduzeća.

Taktičkim planiranjem se definiraju taktički ciljevi odnosno ciljevi pojedinih odjela poduzeća. Izvodi se iz strategijskog planiranja i pridonosi ostvarenju strategije. Za provođenje taktičkog planiranja zaduženi su menadžeri srednje razine jer su oni najbolje upoznati s načinom poslovanja pojedinih odjela u poduzeću.

Operativnim planiranjem se planiraju svakodnevne aktivnosti i provode ga menadžeri najniže razine jer upravo oni najbolje poznaju svakodnevne aktivnosti i zadatke koje se obavljaju u poslovanju poduzeća.

Najviše vremena za planiranje utroši menadžment najviše razine jer oni planiraju središnje ciljeve (strategijsko planiranje), zatim menadžment srednje razine (taktičko planiranje) , dok najmanje vremena za planiranje utroši menadžment najniže razine jer planiraju svakodnevno obavljanje zadataka (operativno planiranje) kao što prikazuje slika 6.

Slika 6. Vrijeme utrošeno na planiranje



Izvor: : Pere Sikavica;Fikreta Bahtijarević-Šiber;Nina Pološki Vokić;. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb, str. 174

S obzirom na funkcionalnost razlikujemo sljedeće planove:

- Plan proizvodnje
- Plan nabave
- Plan skladišta

- Plan financija
- Planiranje troškova
- Planiranje rezultata
- Planiranje bilance
- Planiranje zaposlenih
- Plan uprave

U divizionalnoj organizaciji govori se o:

- Planovima centralnih odjela (uprava, EOP, ekonomika, zaposleni…)
- Planovima divizija, koji se opet raščlanjuju funkcionalno (Osmanagić Bedenik, 2002.)

6.1.Načini planiranja

Više je načina planiranja ali tradicionalno se dijele na:

- Planiranje odozgo prema dolje
- Planiranje odozdo prema gore
- Pregovaračko planiranje
- Participativno planiranje

Planiranje odozgo prema gore je planiranje u kojem strategiju, misiju, viziju i središnje ciljeve donosi vrhovni menadžment te ih prenosi na niže razine tako da vrhovni menadžment nameće ostalima svoje poslovanje.

Planiranje odozdo prema gore je planiranje koje počinje od operativnih aktivnosti odnosno od najniže razine i na temelju njih vrhovni menadžment definira strategiju i središnje ciljeve poslovanja.

Pregovaračko planiranje je planiranje u kojem se ciljevi i strategije formuliraju na temelju pregovora između različitih strana. Ovakva vrsta planiranja je pogodna i učestala u slučaju partnerstva.

U participativnom planiranju sudjeluju svi zaposlenici poduzeća i zajednički se planiraju strategije, planovi i ciljevi. Ovakva vrsta planiranja stvara pozitivnu radnu klimu i motivira zaposlene za obavljanje poslovnih zadataka.

6.2.Metode planiranja

Metode planiranja su tehnike koje organizacije koriste pri razvijanju planova, dok su pristupi planiranja načela kojima se služe pri obavljanju tih procesa. Mnoge su metode planiranja te ih je moguće podijeliti na klasične metode planiranja i suvremene pristupe planiranju.

Klasične metode planiranja su tehnike predviđanja i terminiranja.

Predviđanje je procjena budućih događaja i uvjeta u kojima će se odvijati poslovanje poduzeća u budućnosti. Predviđanjem procjenjujemo što će se dogoditi u budućnosti.

Metode koje su razvijene za potrebe predviđanja:

- Metode ekstrapolacije trenda
- Metode procjena eksperata
- Metode simulacije

Metode predviđanja moguće je podijeliti i s obzirom na to jesu li kvantitativne (npr.metoda pomoćnih prosjeka, regresijski modeli, ekonomski indikatori…) ili kvalitativne (npr.metoda predviđanja prodajnog osoblja, delfi metoda…).

Terminiranje je proces određivanja detaljne liste aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se ostvario neki cilj, alokacije resursa potrebnih za ostvarivanje tog cilja te definiranja i slijeđenja vremenskih rasporeda odvijanja aktivnosti u svrhu postizanja ciljeva. Jednostavnije rečeno, terminiranje je alociranje resursa kroz detaljno određivanje redoslijeda aktivnosti koje je potrebno obaviti. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god)

Suvremeni pristupi menadžmentu usmjereni su na nošenje sa sve većom neizvjesnošću poslovanja, od kojih se najčešće koriste scenarijsko planiranje, kontigencijsko planiranje, projektni te krizni menadžment.

Scenarijsko planiranje je tehnika kojom se razvija se mogućih scenarija koje bi budućnost mogla donijeti poslovanje te se u skladu sa scenarijima definiraju aktivnosti koje će se poduzimati da bi se poslovanje moglo nositi s promjenama.

Kontigencijsko planiranje je određivanje drugih mogućih pravaca akcije koje je potrebno slijediti u slučaju da je predviđeni plan akcije ugrožen ili postane neprikladan.

Projektni menadžment je način organizacije funkcije menadžmenta usmjeren na obavljanje specifičnog zadatka odnosno projekta i ima sedam faza:definiranje ciljeva→identifikacija aktivnosti i resursa→određivanje slijeda događaja→predviđanje vremena obavljanja aktivnosti→određivanje datuma završetka projekta→usporedba s ciljevima→određivanje dodatnih potreba za resursima.

Krizni menadžment predstavlja sustavno pripremanje za unutarnje i vanjske probleme koji mogu ozbiljno ugroziti organizacijsku uspješnost, ugled, profitabilnost ili opstanak. Kriznim menadžmentom se definiraju procedure koje će se koristiti u slučaju krize i ima tri osnovne faze:

- Faza prevencije-signali koji upućuju na moguće krize
- Faza pripreme-kako se nositi s krizom
- Faza zaustavljanja-odgovor na nastalu krizu te učenje iz iskustva (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god)

7.Poslovni plan

Obrađivati funkciju planiranja a pri tome ne spomenuti poslovni plan kao jedan od bitnijih dijelova bila bi akademska katastrofa. Sami naziv, poslovni plan, govori već dosta o sebi. Naime, kako i sam pojam zvuči, poslovni plan je plan poslovanja.

7.1.Definicija pojma

Poslovni plan je pisani dokument koji sadrži potanko razrađenu analizu o ulaganju u posao, o budućim rezultatima poslovanja, te o varijantnim rješenjima za moguće rizične situacije koje donosi buduće vrijeme. (http://www.hamagbicro.hr/poslovni-plan/ 8.5.2015.)

Izrada poslovnog plana nema zakonski oblik nego se oblik prilagođava s obzirom na djelatnost u okviru koje se i izrađuje. Svaka djelatnost ima svoje okvire i sama izrada će im se prilagoditi.

7.2.Karakteristike poslovnog plana

Poslovni plan uvelike može olakšati već postojeće ili novo poslovanje a izrađuje se ponajprije iz razloga kako bi se razmatrala buduća događanja te kako bi se pravovremeno poslovanje moglo prilagoditi uvjetima u okruženju. Dobro izrađen poslovni plan uvelike smanjuje rizik poslovanja a istovremeno štedi novac i resurse. Pri izradi poslovnog plana možemo uvidjeti i koji su potencijalni problemi te kako ih na vrijeme riješiti.

Izrada plana zahtijeva i vrijeme ali i novac te se nerijetko traži i pomoć stručnjaka i izvan poduzeća no bez obzira na to izrada poslovnog plana se uvijek isplati čak i ako se planirano poslovanje ne ostvari. Naime ako je poslovni plan pokazao da određeni posao ne donosi željeno poslovanje ne možemo smatrati da je izrada plana bila nepotrebna jer nas je upravo plan spasio od neželjenih gubitaka.

Poslovnim planom lakše usmjeravamo aktivnosti poslovanja i upravo je poslovni plan temelj za dobivanje kreditnih sredstava. Još jedna karakteristika poslovnog plana je ta da

olakšava komunikaciju između već postojećih i potencijalnih poslovnih partnera. Jasno je da bolje razrađen plan u većoj mjeri omogućava ostvarenje uspjeha.

Temeljna načela poslovnog plana

- Čitljiv
- Razumljiv
- Orijentiran prema tržištu
- Utjecaj konkurencije
- Uvjerljiv
- Realni ciljevi
- Razvojna vizija

Temeljni elementi plana

1. **temeljni podaci o poduzetniku-** čime se bavi, vlasnička struktura, podaci iz zadnjih financijskih izvješća;
2. **prikaz proizvoda i usluga-** s čime je poduzetnik zastupljen na tržištu (novi proizvodi ili modifikacije), patenti, franšize i sl.;
3. **analiza prodajnog tržišta i konkurencija**- približan opseg cjelokupnog tržišta u djelatnosti kojom se poduzetnik bavi, udjel u tržištu, opis najvažnijih konkurenata (treba istaknuti prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju, poželjno istaknuti razvojne trendove u gospodarskoj djelatnosti jer je za bankare jako bitna procjena što će biti s dotičnom gospodarskom granom u budućnosti);
4. **marketing strategija-** na koji tržišni segment poduzetnik cilja, način oglašavanja, troškovi oglašavanja i politika cijena;
5. **proizvodnja i distribucija-** tehnički potencijal i sposobnost poduzetnika, udovoljavanje propisanim standardima, način distribucije, servis i briga o kupcima;
6. **financije-** ulaganja i izvori sredstava, očekivani poslovni rezultati i
7. **podaci o menadžerskom timu-** kvalitetni menadžeri su jamstvo uspjeha. (http://www.hamagbicro.hr/poslovni-plan/ 8.5.2015.)

Osim općih podataka u poslovnom planu preporučeno je opisati postojeću i moguću lokaciju te utjecaj na okolinu. Nadalje, korisno je navesti i broj postojećih i budućih zaposlenih.

Neizostavno je opisati i tržište nabave i tržište prodaje pomoću kojih će se procijeniti ostvarenje prihoda.

Financije obuhvaćaju najveći dio plana jer iznose sva investiranja u osnovna i obrtna sredstva te troškove kao što su troškovi proizvodnje, administrativni troškovi, troškovi vanjskih usluga odnosno svi troškovi poslovanja.

Amortizacija je neizbježna u samom poslovanju pa je tako neizbježna u poslovnom planu. Amortizacija smanjuje vrijednost imovine odnosno pokazuje istrošenost imovine. Način obračuna amortizacije ovisi o vrsti sredstva pa se stoga ne primjenjuje ista metoda za sve. Navedimo primjer automobilske gume koja se može amortizirati prema broju prijeđenih kilometara dok zgrada ima koristan vijek trajanja 20 godina, odnosno stopa amortizacije je 5 % godišnje (http://www.rrif.hr/VIII_RACUNOVODSTVENE_INFORMACIJE-14369C.pdf 8.5.2025.).

Izvori financiranja pokazuju udio vlastitih sredstava koja će biti uložena te udio mogućih kredita. Također se pokazuje i u što se ulaže.

Jedan od bitnijih dijelova je i račun dobiti i gubitka koji na jednostavan način pokazuje konačni ishod poslovanja. Na sustavan način prikazuje stavke prihoda i stavke rashoda , porez te u konačni pozitivan ili negativan rezultat odnosno dobit ili gubitak.

Pokazatelji učinkovitosti

a) pokazatelji likvidnosti (koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti) su mjere sposobnosti poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze.
b) pokazatelji zaduženosti (koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja, koeficijent financiranja, pokriće troškova kamata, faktor zaduženosti i stupanj pokrića I i II) su mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava.
c) pokazatelji aktivnosti (koeficijent obrta ukupne imovine, koeficijent obrta

kratkotrajne imovine, koeficijent obrta potraživanja i trajanje naplate potraživanja)su mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse.
d) pokazatelji ekonomičnosti (ekonomičnost ukupnog poslovanja, ekonomičnost prodaje, ekonomičnost redovnog poslovanja, ekonomičnost financiranja i ekonomičnost izvanrednih aktivnosti) mjere odnos prihoda i rashoda – koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.
e) pokazatelji profitabilnosti (neto profitna marža, bruto profitna marža, neto rentabilnost imovine, bruto rentabilnost imovine i rentabilnost vlastitog kapitala) mjere povrat uloženog kapitala.
f) pokazatelji investiranja (dobit po dionici-EPS i ukupna rentabilnost dionice).
g) točka pokrića je onaj iznos prodaje(novčano ili količinski) kod kojeg je poslovanje poduzeća na nuli (bez dobiti ili gubitka). (http://www.hamagbicro.hr/poslovni-plan/ 8.5.2015.)

8.Načela planiranja

Planiranje se ne provodi samo u jednom smjeru nego je razumno rješavanje problema sretanje ideja nadređene razine s idejama podređene razine i to prema načelu:

- razvijanja ciljeva i mjera s podređenim razinama te
- dogovaranje ciljeva i mjera s nadređenim razinama

Osnovno načelo planiranja, razvijanje ideja s podređenim razinama, može se prikazati i sljedećim načelima:

- cjelovitost planiranja
- permanentnost planiranja-kontinuirano planiranje
- potpunost planiranja-usklađenost pojedinih planova
- transparentnost-jasan uvid u aktivnosti
- fleksibilnost-prilagodljivost situacijama
- stabilnost planiranja
- obvezatnost planiranja
- kontrolabilnost planiranja-mogućnost kontrole
- ostvarivost planskih zadataka (Osmanagić Bedenik, 2002.)

9.Uska povezanost planiranja i kontrole

9.1.Pojam i uloga planiranja i kontrole

Temeljni dio svakog poslovanja je odlučivanje jer se odlučivanjem poslovanje usmjerava u željenom smjeru. Željeni smjer poslovanja su zapravo ciljevi koji se žele ostvariti. Planiranjem svjesno usmjeravamo aktivnosti ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Ciljevi se planiraju ostvariti u nekom određenom roku. Na isteku roka ili za vrijeme trajanja provodi se kontrola te se utvrđuju eventualna odstupanja od planiranog. U slučaju da je došlo do utvrđivanja odstupanja utvrde se i razlozi zbog čega je došlo do takvog stanja te se ponovno provodi proces planiranja kako bi se odstupanja uklonila te kako bi se nastavilo neometano ostvarivanje planiranih ciljeva.

Planiranje, u najširem smislu riječi je aktivnost postavljanja ciljeva u poslovanju. Osim ciljeva, planiranje obuhvaća i predviđanje rezultata te poduzimanje različitih metoda, alternativa i poslovnih odluka, odnosno definiranje mogućih načina putem kojih će se ostvarivati željeni poslovni ciljevi.

Kontrola je aktivnost koja pomaže menadžmentu u ocjeni kako se ostvaruju planirane aktivnosti. Osnovna svrha kontrole je :

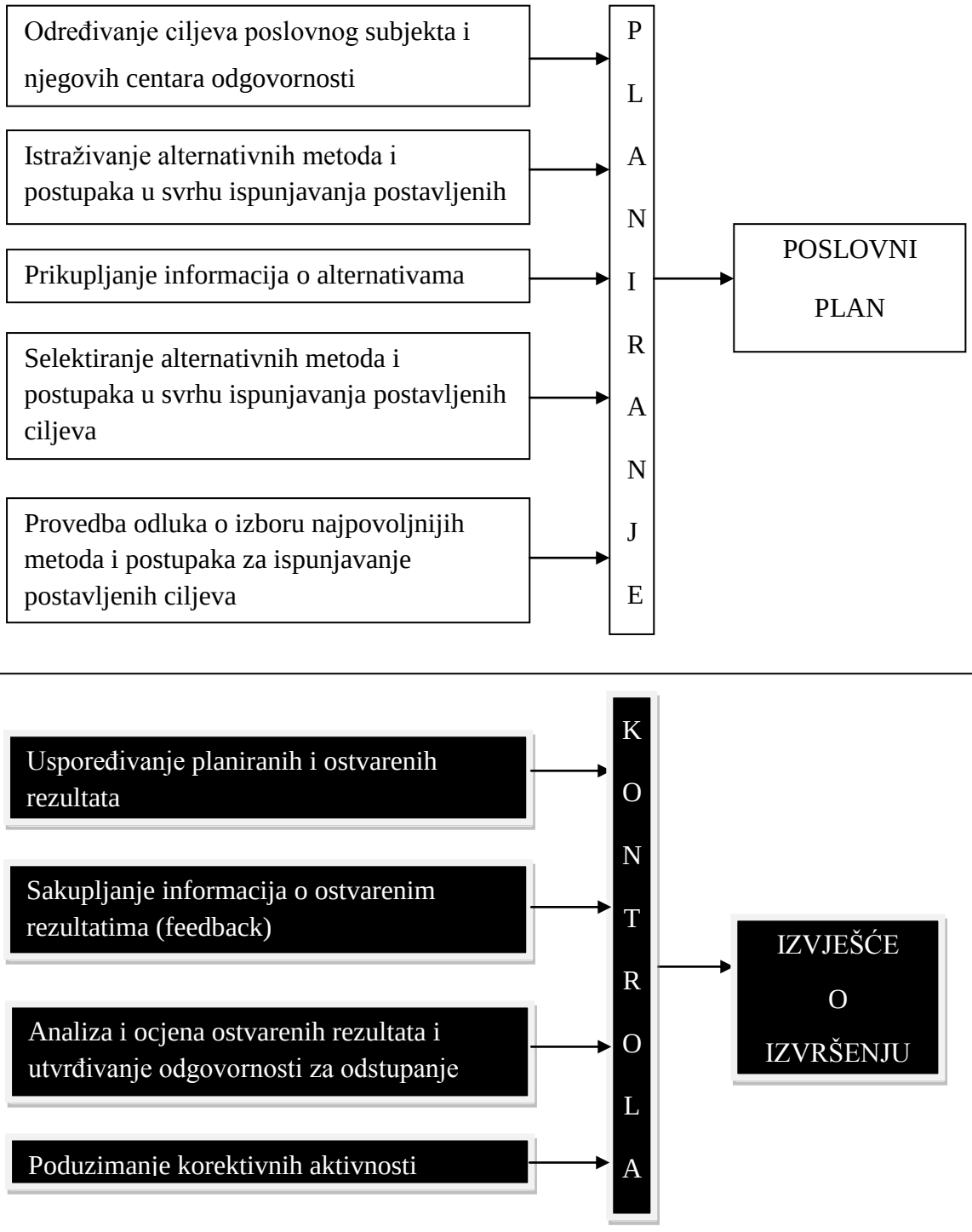
- usporedba planiranih i ostvarenih rezultata
- dugoročan proces revidiranja plana zbog promjena u pretpostavkama na kojima se plan temeljio

Kontrola predstavlja poduzimanje svih aktivnosti u cilju primjene planskih odluka te odluka kako procijeniti izvršenje aktivnosti i kako osigurati povratnu kojom će se pomoći u poslovnom odlučivanju. U procesu kontrole menadžment treba utvrditi odvijaju li se poslovne aktivnosti sukladno planu te ako nije prema planu treba donijeti odluku što poduzeti. (Gulin, Perčević, Tušek, Žager, 2012.)Analiza je aktivnost koja je usmjerena na istraživanje uzroka odstupanja ostvarenih od planiranih ciljeva ili dijelova ciljeva. Tek nakon što je analiza provedena može se pristupiti uklanjanju nastalih odstupanja.

9.2.Međuovisni procesi planiranja i kontrole

Planiranje i kontrola jesu međuovisni procesi i mogu se ilustrirati na sljedeći način:

Slika 7. Povezanost planiranja i kontrole



Izvor:D.Gulin, H.Perčević, B.Tušek, L.Žager, Poslovno planiranje, kontrola i analiza,Rif, Zagreb,2012., drugo izdanje, str.183

10.Zaključak

Kako bi se ostvari ciljevi u današnjoj promjenjivoj okolini menadžment uz suradnju s drugima iskorištava ograničene resurse kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Menadžment, odnosno menadžeri, poslovanje poduzeća vode kroz temeljne funkcije menadžmenta koje se kružno nastavljaju jedna na drugu.

Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta jer detaljno određuje smjer aktivnosti koje će se obavljati da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Najjednostavnije rečeno planiranje opisuje gdje se poduzeće trenutno nalazi te kako i na koji način stići do određenih ciljeva koji su svrha postojanja poslovanja poduzeća.

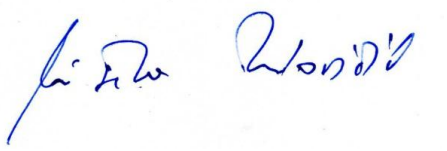
Planiranje je složen proces koji se sastoji od faza koje se trebaju slijediti. U literaturi ćemo naići na više načina oblikovanja faza ali sve se svodi na to da treba uočiti priliku i postaviti ciljeve a zatim ispitati i odabrati alternativu za koju će se isplanirati aktivnosti i sve to novčano podržati, odnosno budžetirati.

Mnogobrojne su prednosti planiranja, naravno ako su ciljevi dostižni i pretpostavke realne. Za adekvatne ciljeve potrebno je oblikovati viziju i misiju koje će biti kreativne i primamljive kako bi poslužile svrsi.

Ciljevi su temelji za koji se upravo zbog njih i osmišljavaju pa tako se mogu povezati da su kratkoročni ciljevi i planovi vezani za operativne ciljeve i planove, srednjoročni za taktičke, dok su dugoročni vezani za strateške ciljeve i planove.

Načine planiranja dijelimo s obzirom na smjer i uključenost zaposlenih te se u skladu s odabirom koriste i različite metode koje slijede načela planiranja.

Planiranje ne bi imalo smisla bez da se ne kontrolira planirano s postignutim. Upravo zbog toga postoji jaka povezanost između prve, planiranja, i posljednje , ali ne manje važne, funkcije menadžmenta, kontrole, čime se zatvara kružni proces menadžmenta, odnosno samog poslovanja .



Popis literature

Knjige:

1. Buble Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006. godina
2. Gulin Danimir; Perčević Hrvoje; Tušek Boris; Žager Lajoš: Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Rif, Zagreb, 2012. godina, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje
3. Horvat Đuro; Kovačić Marinko; Mlivić Budeš Elvira; Perkov Davor; Trojak Nataša: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007.godina
4. Osmanagić Bedenik Nidžara: Operativno planiranje, Školska knjiga, zagreb, 2002.godina
5. Sikavica Pere;Bahtijarević – Šiber Fikreta;Pološki Vokić Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008. Godina

Internet stranice:

1. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf (18.5.2015.)
2. http://www.maraska.hr/o-nama/clanak-2-misija-i-vizija (10.5.2015.)
3. http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija (10.5.2015.)
4. http://www.hamagbicro.hr/poslovni-plan/ (8.5.2015.)

Popis slika i tablica

Popis slika:

Slika 1. Temeljne karakteristike menadžmenta, str.3

Slika2.Temeljne funkcije menadžmenta, str.5

Slika 3. Sustav planiranja, str.10

Slika 4.Faze procesa planiranja, str.12

Slika 5.Proces planiranja, str.15

Slika 6. Vrijeme utrošeno na planiranje, str.24

Slika 7. Povezanost planiranja i kontrole, str.35

Popis tablica:

Tablica 1. Vrste ciljeva s obzirom na vremensku dimenziju, str.21

Tablica 2. Ciljevi s obzirom na hijerarhijsku razinu, str.22