Uloga i važnost planiranja i planova u menadžmentu

Vukić, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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:107:291724

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

Sara Vukić

ULOGA I VAŽNOST PLANIRANJA I PLANOVA U MENADŽMENTU

THE ROLE AND IMPORTANCE OF PLANNING AND PLANS IN MANAGEMENT

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

ULOGA I VAŽNOST PLANIRANJA I PLANOVA U MENADŽMENTU
THE ROLE AND IMPORTANCE OF PLANNING AND PLANS IN MANAGEMENT

Završni rad

MENTOR
dr.sc. Vlatka Ružić

STUDENT
Sara Vukić
MBS: 2962000507/12

Gospić, rujan 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 04. 05. 2017.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku SARI VUKIĆ MBS: 2962000507/12

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

ULOGA I VAŽNOST PLANIRANJA I PLANOVA U MENADŽMENTU

Sadržaj zadatka :

MENADŽMENT, MENADŽERI I FUNKCIJE MENADŽMENTA

DEFINIRANJE PLANIRANJA

PROCES I RAZINE PLANIRANJA

VREMENSKI HORIZONT

NAČINI, SUDIONICI I METODE PLANIRANJA

VIZIJA, MISIJA I CILJEVI PLANIRANJA

VRSTE PLANOVA

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

Mentor: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) zadano: 04.05.2016. (nadnevak) , (potpis)

Pročelnik odjela: DR. SC. V. RUŽIĆ (ime i prezime) predati do: 30.09.2017. (nadnevak) , (potpis)

Student: Sara Vukić (ime i prezime) primio zadatak: 04.05.2016. (nadnevak) , (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Uloga i važnost planiranja i planova u menadžmentu" izradio/la samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

(potpis studenta)

SAŽETAK

U ovom radu želi se naglasiti kako je planiranje kao primarna funkcija menadžmenta od iznimne važnosti. Daje nam jasnu sliku u kojem smjeru poduzeće ide i gdje ga vidimo u budućnosti. U menadžmentu, planiranjem se ograničava upotreba resursa kako ne bi došlo do iscrpljenja istih. Da bi planiranje imalo svrhu potrebno je što točnije i u određenom vremenu planirati. Proces planiranja je zahtjevan posao i predstavlja pravi izazov menadžmentu na svim hijerarhijskim razinama. Planiranje se odvija uz pomoć planova. Postoje više vrsta, odnosno različitih planova. Planovi predstavljaju smjernice prvenstveno za menadžere, pa tako i za ostale zaposlenike u poduzeću. Služe za određivanje onog što poduzeće mora napraviti i kako da to napravi na najbolji način.

Ključne riječi: planiranje, planovi, proces planiranja

SUMMARY

This paper wants to emphasize that the plan as a primary function of management is of utmost importance. It gives us a clear picture of which way the company is going and where we see it in the future. The management, planning limits the use of resources in order to prevent exhaustion thereof. To plan had purpose, as accurately as possible in a given time schedule. The planning process is a demanding job and a real challenge to management at all hierarchical levels. Planning takes place with the help of plans. There are several types, and different plans. Plans represent guidelines primarily for managers, but also for other employees in the company. They are used to determine what the company must do and how to do it in the best way.

Key words: planning, plans, planning proces

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Menadžment, menadžeri i funkcije menadžmenta 3

3. Definiranje planiranja.....6

3.1. Svrha planiranja 7

4. Proces i razine planiranja 8

4.1. Proces planiranja.....8

4.2. Razine planiranja.....10

5. Vremenski horizont.....12

6. Načini, sudionici i metode planiranja.....14

6.1. Načini planiranja.....14

6.2. Sudionici planiranja.....15

6.3. Metode planiranja.....17

7. Vizija, misija i ciljevi planiranja.....20

8. Vrste planova.....23

8.1. Poslovni plan.....28

9. Zaključak.....31

1. Uvod

Tema završnog rada je objasniti ulogu i važnost planiranja, te približiti i objasniti vrste planova. Planiranje je prva funkcija menadžmenta. S njime započinje sam proces menadžmenta. Planiranje je nužno prvenstveno zbog ograničenosti resursa i neizvjesnosti okoline. S obzirom da na poslovnu politiku poduzetništva utječe niz faktora, planiranje je nužno kako bi poslovanje bilo održivo i uspješno jer je suvremeni menadžment određen karakterom društvenog sustava i društvenim oblikom organizacije. Planiranjem, tj. primjenom planova svakom poslovnom subjektu se omogućava usmjerenost prema cilju i bolja koordinacija rada. Jednostavnije rečeno, planiranjem se ostvaruju zacrtani ciljevi.

Problem istraživanja rada

Poslovanjem u suvremenom vremenu teško je pratiti korak, odnosno uspješno poslovati. Tijekom brzih društvenih i ekonomskih promjena planiranje kao primarna funkcija menadžmenta sve više pokazuje svoju važnost i utjecaj. Jedan od glavnih ciljeva planiranja je kako smanjiti neizvjesnost i rizik koje donose buduća događanja. Sam proces planiranja i planovi nam omogućuju predviđanje budućih stanja i događaja, stoga samim time se definiraju i ciljevi koje želimo postići.

Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja ovog završnog rada je bila kako dobro planiranje i dobro osmišljeni planovi mogu pozitivno utjecati na poslovanje poduzeća.

Cilj ovog završnog rada je prikazivanje načina na koji je planiranje kao primarni funkcionalni čimbenik presudno za uspješno poslovanje.

Struktura rada

Struktura sadržaja završnog rada predstavljena je u nekoliko povezanih dijelova. U prvom dijelu, uvodu, objašnjeni su problemi i predmet istraživanja, obrazloženi su svrha i ciljevi istraživanja, te sama struktura rada.

U drugom dijelu završnog rada govorimo o menadžmentu općenito, menadžerima i njihovim ulogama i funkcije menadžmenta.

U trećem dijelu definira se pojam planiranja i njegova svrha.

U četvrtom dijelu rada govorimo o procesu planiranja, navodimo korake planiranja i razine planiranja.

U petom dijelu navodimo i objašnjavamo vremenski horizont planiranja.

U šestom dijelu govorimo o načinima planiranja, tko su sudionici u planiranju i navodimo metode planiranja.

U sedmom dijelu završnog rada govorimo o viziji, misiji i ciljevima planiranja.

U osmom dijelu govorimo planovima. Navodimo vrste planova, objašnjavamo i govorimo njihovu svrhu.

Na kraju rada u Zaključku dane su spoznaja i činjenice do kojih se došlo u ovom istraživačkom procesu.

2. Menadžment, menadžeri i funkcije menadžmenta

Slika 1. Funkcije menadžmenta



Izvor: autor, 12.08.2017. godine

Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi u promjenjivoj okolini, uz efikasnu i efektivnu upotrebu resursa koji su ograničeni. U menadžmentu razlikujemo konvencionalne (pristup univerzalnom procesu, operacionalni pristup, bihevioralni pristup, sistemski pristup i kontingencijski pristup) i nekonvencionalne pristupe (atributi savršenosti i model vječno uspješne organizacije). Bitno je naglasiti da menadžment objedinjuje ljudske resurse, orijentaciju prema rezultatima i suglasnost osobnih i organizacijskih ciljeva. Menadžment se smatra procesom, pa se sve njegove zaokružene aktivnosti nazivaju funkcijama. Između pojedinih funkcija menadžmenta postoje veze koje menadžmentu daju obilježje koordinatorskoga sustava, kojemu treba

pridodati i sve utjecaje koji dolaze iz okružja te sve tamošnje veze i odnose. Menadžment poduzeća ne smije ignorirati već mora imati poštovanje prema okolini koja ga okružje jer je ona neiscrpan izvor informacija i pokazatelj akcija koje je potrebno poduzimati kako bi se uspješno poslovalo. Okolinu dijelimo na eksternu i internu okolinu. Eksterna okolina sadrži dva ključna segmenta, a to su opća i poslovna okolina. Opću okolinu još nazivamo socijalnom okolinom i na nju ne može poduzeće utjecati. Poslovnu okolinu čine vladine agencije i interesne skupine. Internu okolinu čine organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

U menadžmentu razlikujemo dvije razine, vertikalnu i horizontalnu razinu menadžmenta. Vertikalnu razinu menadžmenta čine menadžeri na najvišoj razini, menadžeri na središnjoj razini i menadžeri na najnižoj razini. Horizontalnu razinu menadžmenta čine funkcijski, linijski i projektni menadžeri.

Menadžera možemo definirati kao osobu čiji zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta. Menadžer je osoba koja planira, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira sve resurse. Mora biti vođa, stvarati pozitivnu radnu atmosferu, osiguravati mogućnost ostvarenja visokih performansi, odnosno omogućiti zaposlenicima sredstva i znanja za rad kako bi se potaklo ostvarenje tih visokih performansi. Vještine koje menadžer mora imati su tehničke, humane i konceptualne vještine, a uloge koje menadžeri obavljaju u poduzećima su informacijska uloga, interpersonalna uloga i uloga odlučivanja. U današnje vrijeme, a i u budućnosti moderni menadžeri moraju puno više toga napraviti s puno manje resursa i moraju upravljati s više funkcija i zaposlenih nego što je to bilo potrebno ranije.

U menadžmentu razlikujemo osnovne funkcije: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje.

Planiranjem, kao primarnom funkcijom menadžmenta, premošćuje se jaz između onoga što je poduzeće sada i onoga što želi u budućnosti. To znači da planiranje zapravo poduzeće usmjerava prema budućnosti. Zbog toga, planovi se javljaju kao svojevrsne smjernice prvenstveno za menadžere, onda i za zaposlene. Planovima se određuje ono što

jedan poslovni subjekt mora napraviti i kako da to uradi na najbolji način. 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 Vokić, 2008.god).

Organiziranje je druga po redu funkcija menadžmenta nakon planiranja. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge članovima poduzeća koje će oni obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje uloga ljudima koji rade zajedno. Ljudi će najbolje raditi zajedno ako znaju koje uloge trebaju igrati. A u tome im pomaže funkcija organiziranja. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god).

Kadroviranje je funkcija menadžmenta u kojoj čovjek predstavlja živi element poduzeća, svaki za sebe jedinstven, unikatan i neponovljiv, zbog čega nema jedinstvenog modela u radu s ljudima koji bi garantirao uspjeh.

Vođenje je funkcija menadžmenta u kojoj je bit vođenja u slijeđenju, tj. u volji ljudi da slijede ono što je vođa naredio ili rekao da se toga pridržavaju. Vođenje zapravo znači pripremu drugih da rade ono što vođa želi da oni doista i naprave. Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit je vođenja u tome što se ono bavi međuljudskim aspektom menadžmenta pa uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki Vokić, 2008.god).

Kontroliranje je funkcija menadžmenta koja usporedbom ostvarenog s planiranim povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Bez kontroliranja posao menadžmenta bio bi neučinkovit. Kontroliranje kao funkcija menadžmenta je nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja poslovnih ciljeva. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići.

3. Definiranje planiranja

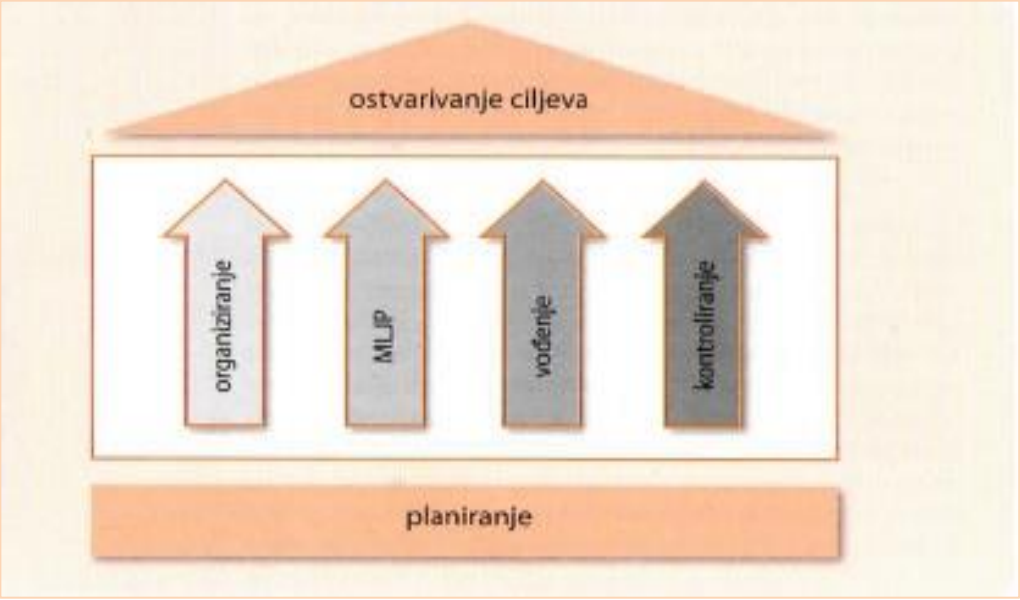
Mnogo je definicija planiranja. Općenito govoreći, planiranje je proces definiranja onog što neko poduzeće želi postići (ciljevi) i načina na koji želi to ostvariti (strategije i planovi), a koji započinje određivanjem trenutačnog položaja poduzeća.

Planiranje je primarna funkcija menadžmenta. Mogli bismo reći i da je izrazito važna funkcija jer bez planiranja nije moguće dobro obavljati ostale funkcije menadžmenta. Stoga je planiranje i izrazito intelektualno zahtjevan proces.

Planiranje odgovara na tri osnovna pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići? (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić,2008.god.)

Slika 2. Planiranje kao temelj organiziranja, MLJP-a, vođenja i kontroliranja



Izvor: P. Sikavica; F. Bahtijarević-Šiber; N. Pološki Vokić; Temelji menadžmenta; Školska knjiga, Zagreb, 2008. god.

Planiranje je proces koji uključuje izbor zadataka i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje i zahtjeva odlučivanje, odnosno izbor između alternativnih budućih smjerova

djelovanja. Planiranje je metoda oblikovanja naših želja. U današnje vrijeme planiranje se smatra dominantno instrumentom menadžmenta. Ono predstavlja razmišljanje unaprijed. S obzirom na činjenicu kako razmišljanje predstavlja duhovni proces, planiranje kao takvo se definira i samo kao proces ili funkcija. Cilj planiranja je kako se koristiti resursima prema uputama koje daje menadžment. Planiranje predstavlja izazov za oblikovanje boljeg svijeta. (Bedenik Osmanagić, 2002. god.)

3.1. Svrha planiranja

S obzirom da živimo u vremenu u kojem se uvjeti poslovanja brzo i često mijenjaju svrha planiranja je osiguravanje poduzeću da odredi svoje glavno područje djelovanja. Također, omogućava spoznaju dobrih i loših strana, bržu procjenu prilika i prijetnji iz svoje eksterne okoline, te lakše određivanje pravila, odnosno poslovne politike koju će zaposlenici slijediti. Svrha planiranja i jest krajnje ostvarivanje ciljeva poduzeća. Planiranje nam omogućava ostvarivanje svrhe i ciljeva. Stoga je i logično da planiranje prethodi izvođenju svih ostalih menadžerskih funkcija. Naime, menadžeri moraju planirati da bi znali koje su vrste organizacijskih odnosa i osobnih kvalifikacija potrebne, kojim putem treba voditi podređene i koju vrstu kontrole treba primijeniti, dakle sve ostale funkcije menadžmenta je potrebno najprije isplanirati. U menadžmentu svrha planiranja je upotrebljavanje resursa uz ograničenja kako ne bi došlo do njihovog iscrpljenja, te da bi se izbjegle posljedice koje bi mogle nastupiti. Iz tog razloga, kad bismo izostavili planiranje ili nedovoljno kvalitetno planirali došlo bi do donošenja loših odluka i poduzimali bismo krive korake. (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić , 2008. god).

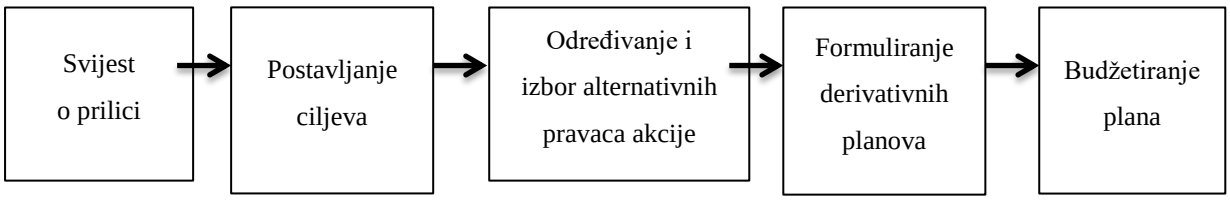
4. Proces i razine planiranja

4.1. Proces planiranja

Proces planiranja je iznimno zahtjevan i složen postupak. Kroz cijeli proces aktivan je sustav povratne veze i promatranja. (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić 2007.god.)

Razlikujemo pet osnovnih koraka u procesu planiranja koja su prikazana na slici 3.

Slika 3. Pet osnovnih koraka u procesu planiranja



Izvor: M. Dujanić ; Osnove menadžmenta; Veleučilište u Rijeci, 2007. godine, Rijeka

Svijest o prilici

Svijest o prilici predstavlja prvu točku planiranja. Razvija se u generalni plan u kojem će poduzeće ići. Iz tog razloga poduzeće treba prvenstveno definirati vlastite prednosti i nedostatke, nadzirati okolinu, pratiti promjene na tržištu i konkurenciju.

Postavljanje ciljeva

Postavljanje ciljeva započinje na nivou strategijskog planiranja i završava na nivou operativnog planiranja. Strategijski cilj usmjeren je prema efektivnosti(učini ono što je potrebno i mjeri potražnju), dok je operativni cilj usmjeren prema efikasnosti(dobro učinjena stvar mjeri se odnosom outputa i inputa).

Određivanje i izbor alternativnih pravaca akcije

Nakon postavljanja ciljeva, procesom vrednovanja potrebno je odrediti koji je najbolji. To je ujedno i najveći izazov.

Formuliranje derivativnih planova

Nakon odabira alternativnih pravaca akcije, poduzeće može formulirati alternativne planove. Stoga derivativni planovi pomažu stvaranje šire slike viđenja poduzeću njegove pozicije gdje želi biti u budućnosti. Kod strategijskog plana derivirani planovi imaju oblik taktičkih i operativnih planova, a iste povezuju kratkoročni i dugoročni ciljevi (npr. obuka novih kadrova).

Budžetiranje plana

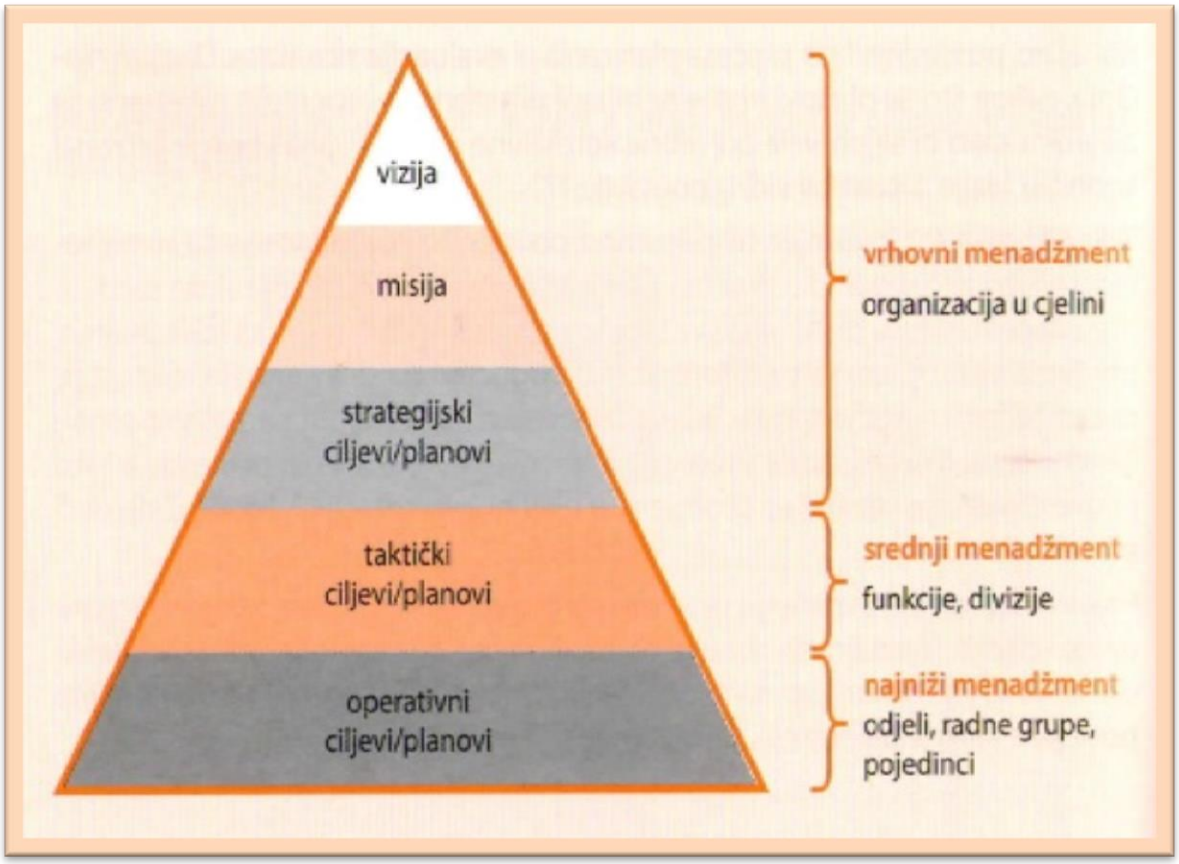
Budžetiranje plana je posljednji korak procesa planiranja. Postavljaju se brojčani ciljevi koje je potrebno ostvariti i koji se mogu koristiti za kontrolu. Sam tok budžetiranja plana kreće od ciljanog profita, preko troškova i na kraju do financijskog prikaza. (Dujanić; 2007.god.)

U menadžmentu planiranje treba početi od vrha, međutim potrebno je deklarirati i provoditi kontinuirano unapređenje kao način života. (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

4.2. Razine planiranja

Sama potreba za planiranjem postoji na svim nivoima jednog poduzeća. Zbog većeg utjecaja na uspjeh poduzeća, ista je izraženija na višim nivoima. Shodno tome, planiranje ima svoju hijerarhiju te se može podijeliti na tri razine koje se podudaraju s razinama menadžmenta. Tri razine planiranja su: strategijska razina planiranja, taktička razina planiranja i operativna razina planiranja. Sam prikaz razina planiranja je prikazan na slici broj 4.

Slika 4. Razine planiranja



Izvor: Sikavica.; Bahtijarević-šiber.; Pološki Vokić, 2008 god.

Strategijska razina planiranja

Strategijskom razinom planiranja bavi se vrhovni menadžment. Strategijska razina planiranja je eksterno orijentirana, te prikuplja korisna zapažanja iz okoline. Definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Strategijsko planiranje nam omogućava definiranje skupa akcija i potrebnih resursa, ostvarenje strategijskih ciljeva. Svrha strategijskih ciljeva je iskorištavanje prednosti koje jedno poduzeće ima u odnosu na druga, te iskorištavanje prilika koje im se pružaju u eksternoj okolini.

Taktička razina planiranja

Taktičkom razinom planiranja bavi se srednja razina menadžmenta. Taktičkom razinom planiranja strategijski ciljevi se pretvaraju u specifične ciljeve organizacijskih djelova poduzeća, najčešće funkcijskih dijelova (marketing, financije, proizvodni i drugi planovi). Taktičko planiranje definira koje su glavne aktivnosti koje pojedini dijelovi poduzeća moraju izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi.

Operativna razina planiranja

Operativnom razinom planiranja bavi se prva razina menadžmenta. Operativna razina planiranja zadužena je za izradu specifičnih procedura i procesa, te je usmjerena na rutinske zadatke (proizvodni tijekovi, planiranje isporuke idr.)koje je potrebno izvršiti u danom vremenu i uz raspoložive resurse. (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

5. Vremenski horizont planiranja

Planiranjem se determinira buduće stanje koje treba dostići u određenom vremenskom periodu. Vjerojatnost da će to biti dostignuto proporcionalna je s vremenskim horizontom planiranja.(Dujanić; 2007.god)

Podjela vremenskog horizonta planiranja razlikuje:

- Dugoročno razdoblje planiranja
- Srednjoročno razdoblje planiranja
- Kratkoročno razdoblje planiranja

Dugoročno razdoblje planiranja

Dugoročno razdoblje planiranja uglavnom obuhvaća vremensko razdoblje od pet do deset godina. Ono je na razini najviših upravljačkih struktura poduzeća. Dugoročnim planiranjem očekuje se preciznost s obzirom da ima veću mogućnost sagledavanja budućih trendova koji će utjecati na poslovanje poduzeća.

Srednjoročno razdoblje planiranja

Srednjoročno razdoblje planiranja obuhvaća vremensko razdoblje od jedne do pet godina.U menadžmentu srednjoročno razdoblje planiranja smatra se srednjim rokom u kojem se mogu donjeti određene odluke, poduzeti akcije i sagledati njihovi efekti.

Kratkoročno razdoblje planiranja

Kratkoročno razdoblje planiranja uglavnom obuhvaća razdoblje do jedne godine. Kratkoročnim planiranjem razlikujemo osnovni plan i operativni plan. Osnovni planovi odnose se na razdoblje do godinu dana, dok se operativni planovi odnose na razdoblje obično

do mjesec dana. Mogu biti dnevni, tjedni, mjesečni, kvartalni i dr. Između navedenih planova mora postojati hijerarhija, a u njoj njihova međusobna povezanost.(Dujanić, 2007.god)

6. Načini, sudionici i metode planiranja

6.1. Načini planiranja

Kod planiranja raspoznajemo više načina na koje se može planirati u poduzeću. Načini planiranja su: tradicionalno planiranje, centralizirano planiranje, planiranje od dolje prema gore, pregovaračko planiranje i participativno planiranje.

Tradicionalnim načinom proces planiranja započinje od vrha piramide i teče prema dolje. No, u suvremenom vremenu menadžment decentraliziranim planiranjem preuzima koncept više načina planiranja.

Centralizirano planiranje je planiranje odozgo prema dolje gdje se misija, ciljevi, strategije i planovi definiraju na najvišim razinama, odnosno vrhovnim menadžmentom. Takvo planiranje se dalje prenosi svima u hijerarhiji ispod njih. Centraliziranim planiranjem podrazumjeva se da vrhovni menadžment najbolje zna što je dobro za sve. U suvremenom menadžmentu takav način planiranja nije prihvatljiv jer ne može kvalitetno funkcionirati u konkurentskoj okolini.

Planiranjem od dolje prema gore kreće od najniže hijerarhijske razine. Posljedica je to pritiska nižeg menadžmenta, zaposlenika, potrošača, klijenata i ostalih iz eskterne okoline. Takva poduzeća moraju biti konstanto u toku, osluškivati okolinu, moraju biti krativna i inovativna kako bi opstala.prednosti planiranja od dolje prema gore je visoka posvećenost sudionika u planiranju, dok je nedostatak što sva nastojanja poduzeća ne dolaze od vrhovnog menadžmenta, tj. ne proizlaze iz njegove misije.

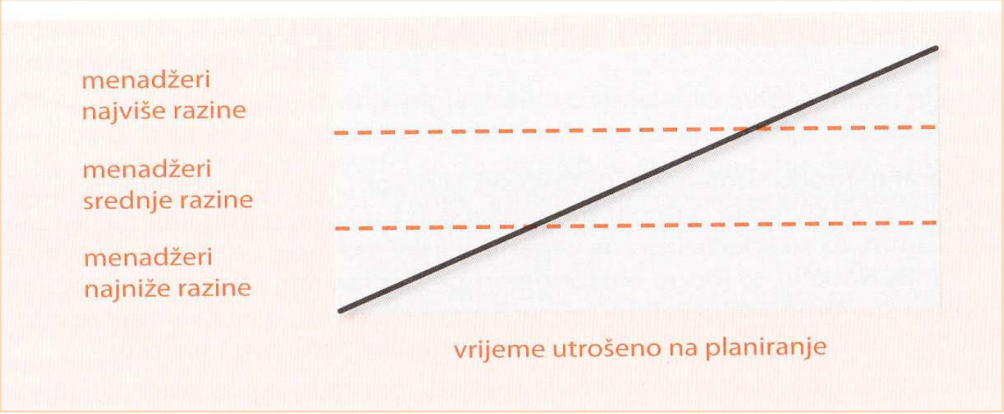
Pregovaračkim načinom planiranja ciljevi i strategije formuliraju se na temelju pregovora različitih strana koje smatraju da imaju pravo utjecati. Ovakvo planiranje najprikladnije je u poduzećima koja imaju hijerarhiju od nadzornog i upravljačkog odbora do sindikata, te u poduzećima visoke razine industrijske demokracije.(Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

Participativnim planiranjem svi zaposlenici ravnopravno sudjeluju u planiranju. Stvaranjem takve atmosfere u poduzeću ohrabruje se zaposlene da eksperimentiraju, uče, te ih se može potaknuti nagradama za inovativnost.

6.2. Sudionici u planiranju

Kako je prethodno objašnjeno kojim se sve načinima može obavljati proces planiranja potrebno je naglasiti kako u samom procesu planiranja mogu sudjelovati svi počevši od samih vlasnika, zaposlenika, potrošača, dobavljača, pa čak i angažiranje vanjskih savjetnika (konzultanata). No, u menadžmentu planiranje je ipak primarni zadatak menadžera na svim hijerarhijskim razinama. Menadžeri na najvišoj razini zaduženi su za strategijsko planiranje. Na njima je odgovornost za odobravanje planova poslovne i funkcijske razine, odnosno usklađenost strategijskih planova najviše razine s planovima ostalih razina menadžmenta. Smatra ih se odgovornima za sve aktivnosti planiranja. Menadžeri na srednoj razini odgovorni su za taktičko planiranje i za usklađivanje planova srednje razine s onima najniže razine. Menadžeri najniže razine zaduženi su za funkcijsko, odnosno operativno planiranje. Vrijeme koje je utrošeno na planiranje pojedinih razina menadžmenta se razlikuje. Isto je prikazano na slici broj 5.

Slika broj 5. Vrijeme utrošeno na planiranje s obzirom na hijerarhijsku razinu



Izvor: P. Sikavica; F. Bahtijarević-Šiber; N. Pološki Vokić; Temelji menadžmenta; Školska knjiga, Zagreb, 2008.god.

Kao što vidimo na slici broj 5., svi menadžeri planiraju, ali menadžeri najviše razine troše najviše vremena na planiranje, dok menadžeri na ostalim razinama ipak više vremena troše na svakodnevne aktivnosti nego na planiranje. (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

Odgovorne osobe za planiranje u poduzeću su:

- Odbor direktora (Board of Directors) - označava grupu ljudi izabrane od strane dioničara da zastupaju njihove interese. Odbor ima obvezu utvrđivanja korporacijske misije, ciljeva i strategije. U Hrvatskoj tu ulogu ima nadzorni odbor.
- Predsjednik odbora direktora (Chief Exccutive Officer-CEO) – obično je to i predsjednik korporacije. Ima glavnu ulogu u cijelom procesu planiranja i odgovoran je za implementaciju definirane strategije. U Hrvatskim poduzećima tu ulogu preuzima direktor poduzeća.
- Izvršni odbor – ima važnu ulogu u procesu planiranja i čini ga najviše vodstvo u poduzeću. Koliko će biti članova ovisi o veličini poduzeća. Ima dvojaku zadaću, primarno pripremiti sve relevantne ulazne podatke za predsjednika odbora i koji se odnosne na njihove organizacijske jedinice, te ocijeniti različite strategijske planove koje na temelju tih podataka razrađuje predsjednik odbora.
- Linijski menadžeri – su osobe koje imaju formalne ovlasti i odgovornosti. Uloga linijskih menadžera u procesu planiranja je veoma važna i to zbog toga što su izvor informacija neophodnih za planiranje i nositelji su provedbe planova. (Buble; 2006.god.)

Profesionalni stručnjaci za planiranje bave se isključivo poslovima za planiranje. Njihov posao obuhvaća prikupljanje podataka, savjetovanje i pomoć menadžerima kod planiranja te u nekim situacijama i vođenje samog procesa planiranja. Angažiranje profesionalnih stručnjaka za planiranje uvelike smanjuje radno opterećenje menadžera jer pomažu koordinirati aktivnosti planiranja, te poznavanjem različitih metoda i tehnika doprinose rješavanju problema.

Timove za planiranje čine menadžeri i ostali zaposlenici različitih hijerarhijskih razina i iz različitih funkcijskih područja. Oni se privremeno sastavljaju zbog poznavanja problematike i smatra se da najviše mogu pridonjeti planiranju. To su menadžeri iz različitih odjela, stručnjaci za planiranje i ostali zaposlenici. Također, timove za planiranje mogu činiti predstavnici potrošača, dobavljača, investitora. Smatra se da zaposlenici najnižih razina dobro poznaju problematiku i mogu pridonjeti planiranju. Slušanjem potrošača, dobavljača i ostalih različitih interesno-utjecajnih skupina smatra se da snažno utječu na uspjeh jer gledaju situaciju iz druge perspektive. Angažiranjem konzultanata i savjetnika u procese planiranja potrebno je tretirati kao takve da olakšavaju planiranje, a ne kao one koji samostalno definiraju i odlučuju jer isti ne poznaju poduzeče i njegovo poslovanje tako dobro kao zaposlenici. Vlasnici ipak u planiranju sudjeluju u ranim fazama uglavnom dok obavljaju upravljačke uloge. (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

6.3. Metode planiranja

Poduzeća koriste metode planiranja dok razvijaju planove, a pristupi planiranju su načela kojima se služe pri obavljanju procesa planiranja. možemo ih podijeliti na klasične metode planiranja i suvremene metode planiranja. Klasične metode su tehnike predviđanja i terminiranja, a suvremene metode su scenarijsko planiranje, kontingencijsko planiranje, projektni menadžment i krizni menadžment.

Predviđanjem kao klasičnom metodom planiranja procjenjuju se uvjeti u kojima će se djelovati u određenom budućem razdoblju, odnosno predviđanje pretpostavlja da bi se nešto moglo dogoditi Metode razvijene za potrebe predviđanja se pak dijele u tri skupine: metode ekstrapolacije trendova, metode procjene eksperata i metode simulacije.

Metode ekstrapolacije trendova predstavljaju predviđanje budućeg stanja na temelju trendova razvoja iz prošlosti. Koristimo ih kada se parametri mogu kvantitativno izraziti, stoga ih nazivamo i kvantitativnim metodama. Napoznatije kvantitativne metode su: metoda vremenskih serija, metoda eksplanacije i ekonometrijska metoda.

Metode procjene eksperata omogućavaju većem broju eksperata dati odgovore na određena pitanja koja se odnose na predviđanje. Nakon toga odgovori se analiziraju i usklađuju. Mogu biti intuitivne (individualne ili kolektivne) i grupne (komisijske ili pojedinačne).

Kod metode simulacije model simulira ponašanje poduzeća u budućnosti i sastoji se od brojnih ovisnih varijabli kao što su profit, tržište ili razine kvalitete.

Svaka metoda predviđanja ima svoje prednosti i nedostatke stoga je potrebno sagledavanjem istih odrediti najprikladniju. Korištenjem više metoda predviđanja u isto vrijeme smatra se najboljim. Ukoliko se okolina ne mijenja ubrzano, metode predviđanja su točnije.

Terminiranje kao klasičnu metodu planiranja opisujemo kao tehniku raspodjele resursa uz detaljno određivanje redosljeda aktivnosti koje je potrebno obaviti, odgovornost za njihovo obavljanje i vrijeme obavljanja. Najpoznatije tehnike terminiranja su: Ganttov dijagram, tehnika ocjene i revizije programa i metoda kritičnog puta.

Pristupi koji su prikladni za planiranje u dinamičnoj okolini nazivaju se suvremenim pristupima planiranju. Temelje se na fleksibilnosti i imaginaciji. Najpoznatiji suvremeni pristupi planiranju su: scenarijsko planiranje, kontingencijsko planiranje, projektni menadžment i krizni menadžment.

Scenarijsko planiranje predstavlja tehniku razvijanja više scenarija i definiranja akcija u budućnosti. Scenariji omogućavaju prepoznavanje onog što se događa i onog što bi se moglo dogoditi, identificirajući rane signale. Uglavnom se razvijaju tri scenarija: pesimistički, najvjerojatniji i optimistički scenarij.(Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

Kontingencijsko planiranje je planiranje mogućih problema i događaja i preusmjeravanje nastojanja poduzeća za vrijeme samog procesa planiranja, a ne kad problemi i događaji stvarno nastupe. Kontingencijski planovi identificiraju faktore koji bi u budućnosti onemogućavali ostvarivanje rezultata koje poduzeće želi i određuju akcije koje je potrebno poduzeti.

Projektni menadžment kao suvremeni pristup planiranju je način organizacije funkcije menadžmenta usmjeren na obavljanje projekata uz pomoć projektnih planova koji vodi menadžer projekta. Proces projektnog menadžmenta ima sedam faza i kreće od: definiranja ciljeva, identifikacije aktivnosti i resursa, određivanja slijeda događaja, predviđanja vremena obavljanja aktivnosti, određivanja datuma dovršenja projekta, usporedba s ciljevima i određivanja dodatnih potreba za resursima.

Krizni menadžment predstavlja definiranje skupa procedura koje će poduzeće slijediti u slučaju krize. Razlikujemo tri osnovne faze kriznog menadžmenta: fazu prevencije, fazu pripreme i fazu zaustavljanja. Krizni mendažment se bavi krizama, odnosno nepredvidivim događajima. (Sikavica;Bahtijarević;Vokić;2008.).

7. Vizija, misija i ciljevi planiranja

Vizija i misija neizostavni su dio godišnjih izvješća početnih i internetskih stranica organizacija, planova i drugih dokumenata dostupnih za javnost kroz koje se organizacija želi predstaviti.

Vizija je cjelovita predodžba o budućoj slici, odnosno ostvarenjima jedne organizacije. Odgovara na pitanje što želimo postići tj. biti u budućnosti. Vizija je temelj za razvoj izjave o misiji te je potrebno prvo postaviti viziju pa tek onda misiju. Izjava o viziji mora biti kratka, prvenstveno krilatica koja vodi poduzeće, a tako i njegove članove. Zahtjevi koji moraju biti ispunjeni kako bi se smatrala dobrom su:

- ostvariva u sagledivom vremenu, ne smije biti utopija
- izražavati osobno uvjerenje vlasnika ili menadžmenta
- trajno mijenjati postojeće stanje
- otkrivati smjer kretanja i poziciju koju se želi zauzeti u konkurentskoj okolini

Misija je razlog postojanja poduzeća. Polazište je za sva nastojanja i ponašanja definiranjem smjera kojim poduzeće želi ići. Misija daje zajedničku svrhu i motivira zaposlene i identificira poduzeće u njegovoj okolini. Osigurava temelje za akciju na dva načina: strategijskom vezom i vrijednosnom vezom. Možemo reći da iz misije proizlaze ciljevi, strategije i planovi , što znači ako je misija dobro postavljena onda će i planiranje biti efektivno. Misija proizlazi iz vizije i se detaljnije razrađuje, a opisuje se kroz izjavu o misiji. Izjava o misiji je široko postavljena izjava, ali da bi bila kvalitetna ne smije biti preduga. Preporučena dužina izjave je 200 riječi. Izjava o misiji odgovara na pitanja:

- što je posao organizacije?
- Što oni žele?
- Što će biti posao?
- Tko su klijenti?
- Što bi trebao biti posao? (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

Izjava o misiji bi trebala opisivati tri stvari kako bi aktivirala ljudske potencijale u svrhu ostvarivanja ciljeva. Te tri stvari su: mogućnost, sposobnost i posvećenost. Dakle, kvalitetna izjava o misiji sadrži devet ključnih komponenata kako je prikazano u tablici broj 1.

Tablica 1. Ključne komponente misije

Komponenta	Opis
potrošači	Tko su potrošači organizacijskih proizvoda/usluga?
proizvodi/usluge	Koji su najvažniji organizacijski proizvodi/usluge?
tržišta	Gdje geografski gledano organizacija plasira svoje proizvode/usluge?
tehnologija	Je li tehnologija koju organizacija koristi aktualna?
briga za opstanak, rast i profitabilnost	Je li organizacija posvećena rastu i financijskoj uspješnosti?
filozofija	Koja su osnovna uvjerenja, vrijednosti, aspiracije i etički prioriteti organizacije?
shvaćanje samog sebe	Po čemu je organizacija posebna, odnosno koje su njezine glavne snage i konkurentske prednosti?
briga za javni imidž	Brine li organizacija za društvo, zajednicu i okoliš?
briga za zaposlenike	Smatraju li se zaposlenici vrijednom organizacijskom imovinom?

Izvor: P.Sikavica; F.Bahtijarević-Šiber; N.Pološki Vokić; Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 god.

Ciljevi predstavljaju stanje koje želimo. Usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama te ukazuju na prioritete, olakšavaju donošenje odluka i temelj su za vrednovanje postignutog. Iz ciljeva proizlaze sve aktivnosti procesa planiranja koje iza njih slijede.

Definiramo četiri osnovna razloga postavljanja ciljeva, a to su :

- Ciljevi su jasan i dokumentiran opis onoga što želimo postići
- Postavljanje ciljeva temelj je za vrednovanje uspjeha

- Poznavanje onog što potiče ostvarivanje ciljeva
- Kada se zna kamo se želi stići, veća je vjerojatnost da ćemo tamo i stići (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

Razlikujemo više vrsta ciljeva. Možemo ih podijeliti s obzirom na vremensku dimenziju i hijerarhijsku razinu. S obzirom na vremensku dimenziju dijele se na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve. S obzirom na hijerarhijsku razinu dijele se na strategijske, taktičke i operativne ciljeve. Ciljevi moraju biti konkretni, odnosno moraju točno označavati što se od koga očekuje u poduzeću. Kad su ciljevi konkretni onda nema ni nesporazuma, a samim time je i veća vjerojatnost ostvarivanja onog što se želi. Također, ciljevi moraju biti realni i mjerljivi. To znači da moraju biti u skladu s mogućnostima poduzeća i da bude moguće objektivno izmjeriti jesu li ostvareni ili ne. Ciljevi moraju biti vremenski određeni jer to određuje u kojem je vremenu potrebno ostvariti neki cilj. Ciljevi koji su vremenski određeni omogućavaju kvalitetnu raspodjelu vremena potrebno za obavljanje zadataka koje moramo izvršiti kako bismo ostvarili ciljeve. Ciljevi trebaju biti horizontalno i vertikalno usklađeni. Horizontalna usklađenost ciljeva odnosi se na sadržajnu usklađenost između pojedinih dijelova poduzeća (npr. odjela), a vertikalna usklađenost da su strategijski, taktički i operativni ciljevi usklađeni. Ciljevi moraju biti razumljivi i postavljeni za sva relevantna područja. (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, 2008.god.)

Važnost i prednost planiranja očituje se iz spoznaje da se planiranje može smatrati i sredstvom poduzeća čijoj ulozi u prilog ide da pridonosi spoznavanju i strukturi problema. Prisiljava zaposlene da preispituju očekivanja i stavove i da na poduzeće gledaju kao na cjelinu. Planiranje zaposlene potiče na dugoročno i kreativno razmišljanje i motivira ih u dostizanju ciljeva i donošenju važnih odluka, odnosno da se usmjere na probleme i njihovo rješavanje i da brzo reagiraju na novonastale situacije. Moramo naglasiti da ciljevi ne smiju biti nedostižni, a pretpostavke nerealne već je potrebno planirati ono što se može.

8. Vrste planova

U menadžmentu postoji mnogo vrsta planova i svaki plan ima različitu svrhu. Postavljanje istih je nužan korak jer nam planovi navode aktivnosti i zadatke koje moramo provoditi kako bismo ostvarili ciljeve. Planovi trebaju biti realan pogled na očekivanja. Nedostatak planova gotovo uvijek rezultira neuspjehom.

https://hrcak.srce.hr/66262(18.08.2017.)

Planovi su pisani dokumenti koje možemo podijeliti s obzirom na: vremensku dimenziju, hijerarhijsku razinu, učestalost primjene i područje postavljanja.

S obzirom na vremensku dimenziju

S obzirom na vremensku dimenziju dijelimo ih na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne planove. Dugoročni planovi obuhvaćaju razdoblje od pet ili više godina, srednjoročni planovi obuhvaćaju razdoblje od jedne do pet godina, a kratkoročni planovi razdoblje do jedne godine. Većina poduzeća svoje kratkoročne planove definira na godišnjoj razini, no također mijenjanjem uvjeta okoline svoje dugoročne i srednjoročne planove prilagođava potrebama jer je teško predviđati pet ili više godina unaprijed.

S obzirom na hijerarhijsku razinu

Planove ovisno o području poslovanja koje pokrivaju dijelimo na strategijske, taktičke i operativne planove. Strategijski planovi opisuju opće aktivnosti razvoja poduzeća i usmjereni su na budućnost i ostvarivanje dugoročnih ciljeva. Dakle, strategijski planovi su u svojoj suštini dugročni planovi pa su zbog toga i manje detaljni od ostalih vrsta planova. Taktički planovi se izrađuju najčešće za pojedine strategijske poslovne jedinice i detaljniji su od strategijskih planova. Operativni planovi su najkraći planovi i razvijaju ih menadžeri najniže razine. Planovi s obzirom na hijerarhijsku razinu prikazani su u tablici broj 2. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber,Pološki Vokić,2008.god.)

Tablica 2. Razlikovne karakteristike strategijskih, taktičkih i operativnih planova

	Vrste planova		
Obilježja	Strategijski planovi	Taktički planovi	Operativni planovi
razina poslovanja za koju se razvijaju	cjelokupna organizacija	Strategijske poslovne jedinice, funkcije	odjeli, radne grupe, pojedinci
ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju	strategijski ciljevi	taktički ciljevi	Operativni ciljevi
problematika koju pokrivaju, opisuju	opći pravci djelovanja organizacije	operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja	opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
vremenska usmjerenost	dugoročni	srednjoročni	kratkoročni
razina detaljnosti	najmanje detaljni	srednje detaljni	najdetaljniji
primarna odgovornost za razvoj i implementaciju	vrhovni menadžment	srednji menadžment	najniži menadžment

Izvor: P. Sikavica; F. Bahtijarević-Šiber; N. Pološki Vokić;Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008. godine Zagreb

S obzirom na učestalost primjene

Planovi s obzirom na učestalost primjene, odnosno ponavljaju li se ili ne dijelimo na jednokratne, trajne i kontingencijske planove.

Jednokratni planovi su usmjereni prema rješavanju unaprijed određenih ciljeva i prestaju vrijediti nakon postignutog cilja. Rijetko se ponovo mogu primjeniti bez modificiranja. U jednokratne planove svrstavamo programe, projektne planove i budžete.

Trajni planovi se koriste kao standardizirani postupci u predvidivim situacijama, odnosno u situacijama koje se ponavljaju. Trajni planovi se mogu koristiti više puta. Trajni planovi svrstavamo politike, procedure i pravila. (Sikavica; Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić.2008.god.)

Kontingencijskim planovima poduzeće razvija scenarije događanja u planiranom razdoblju i razvija različite planove za različite situacije. Kontigencijski planovi su instrument za prepoznavanje čimbenika koje je nemoguće kontrolirati (npr. recesija, inflacija), te omogućuju određeni stupanj pripremljenosti.

http://www.poslovni.hr/leksikon/kontingencijski-planovi-704 (20.08.2017.)

Unutar tih tri vrsta planova nalaze se slijedeći planovi, odnosno najčešće vrste planova: svrha ili misija, ciljevi, strategija, politika, procedure, pravila, programi i budžet.

U tablici 3. prikazane su vrste planova i navedena je odgovornost po razinama menadžmenta.

Tablica 3. Tipovi planova razvijeni na različitim hijerarhijskim nivoima

TIPOVI PLANOVA	**MENADŽMENT**		
	NAJVIŠI (TOP)	**SREDNJI (MIDDLE)**	**NAJNIŽI (LOWER)**
1. Misija	+		

2. Ciljevi	+	+	+
3. Strategija	+		
4. Politika	+	+	
5. Procedure		+	+
6. Pravila		+	+
7. Programi	+	+	+
8. Budžet	+	+	+

Izvor: M. Dujanić; Osnove menadžmenta; Veleučilište u Rijeci, 2007. godine, Rijeka

Svrha ili misija je primarni cilj, odnosno način djelovanja poduzeća. Ista se izražava u obliku proizvoda ili usluga.

Ciljevi su odredišta prema kojima su usmjerene aktivnosti.(Dujanić; 2007.god.)

Bez obzira na težnju postizanja različitih vrsta ciljeva poduzeća u suštini prevladavaju ekonomski ciljevi kao što su profitabilnost, rast, udio u tržištu i dr. Ciljevi moraju biti jasni(udio u tržištu), mjerljivi (npr. rast od 12 %) i vremenski zadani(npr. u naredne dvije godine).

Strategija izvire iz ciljeva i odgovara na pitanje kako ostvariti cilj. Predstavlja opći program akcije i raspodjelu resursa da bi se postigli racionalni ciljevi. Definiranjem strategije proizlaze tri dimenzije, a to su: ciljevi, plan akcije i potrebni resursi.

Kod strategije strategijskog menadžmenta razlikujemo tri faze:formuliranje, primjenu, kontrolu i evaluaciju. (Dujanić;2007.god.)

S obzirom da ima mnogo tipova različitih politika, u poduzeću menadžment definira koji su opći stavovi u odnosu s poslovanjem i razvojem. Predstavljaju stavove koji su unaprijed zauzeti, te određuju smjer kretanja i način razmišljanja i akcije koje će se poduzimati u daljnjem poslovanju.

U menadžmentu procedure su instrument u određivanju onog načina koji je najbolji za izvršavanje rutinskih poslova i poslova koji se ponavljaju. Procedure su kronološki koraci koji nam točno preciziraju način na koji neka aktivnost mora biti izvršena. Da nemamo procedure, došlo bi do samovolje (npr. korištenje godišnjeg odmora), a samovolja uglavnom vodi do sukoba koji može poremetiti radnu okolinu.

Pravila su vrsta nefleksibilnih planova. Naime, pravila predstavljaju zahtjeve kod kojih nije moguća sloboda odlučivanja. To su najjednostavnije vrste planova i izravne su naravi. Odražavaju odluku koja mora ili ne smije biti poduzeta. (Horvat; Kovačić, 2004.god.)

Programi predstavljaju kompleks ciljeva, politika, procedura, pravila i ostalih elemenata koji su potrebni za ostvarivanje daljnjeg plana akcije. Obično su podržani budžetom

Budžet je plan i instrument, razlog postojanja poduzeća. Predstavlja prikaz očekivanih rezultata, izraženim u brojkama. Također postavlja ciljeve koje je potrebno ostvariti. Iz tog razloga se često naziva i plan profita. (Horvat; Kovačić, 2004.god.)

S obzirom na područje primjene

Planovi s obzirom na područje primjene postavljaju se za različita funkcijska područja i pod područja. Pa tako imamo npr. financijski plan koji poduzeće razvija kao plan

funkcijskih područja, dok plan kratkoročnog zaduživanja u sklopu financijskog plana poduzeće razvija za funkcijska pod područja.

8.1 Poslovni plan

Poslovni plan je dokument koji opisuje aktivnosti i pojašnjava kako i kada dostići ciljeve poduzeća. Poslovnim planom sadržane su najvažnije poslovne aktivnosti i namjere razvoja poduzeća. Smatra se izuzetno bitnim korakom kod pokretanja novih pothvata ili proširenja postojećeg. Postoji više razloga za sastavljanje poslovnog plana. Tri su osnovna razloga zašto je potrebno sastaviti poslovni plan:

1. proces izrade poslovnog plana – prvobitna ideja vodi objektivnom spoznavanju poslovnog projekta
2. poslovni plan kao rezultat planiranja – pomaže u vođenju posla
3. poslovni plan kao prikaz ideja – najuvjerljiviji materijal za edukaciju

(Osmanagić Bedenik , 2002.god.)

Poslovni plan je od iznimne važnosti za poduzetnika jer pomaže izraditi ideju, a ujedno provjerava izvedivost i isplativost ideje. Mora biti temeljen na nekoliko načela: čitljiv i razumljiv, orijentiran prema tržištu, a ne prema tehnologiji rada ili kapacitetu poduzetnika, sadržavati procjenu utjecaja konkurencije i imati uvjerljivu razvojnu viziju.

http://www.cabar.hr/wp-content/uploads/2011/11/POSLOVNI-PLAN-PODUZETNIKA-hrv.pdf (30.08.2017.)

U različitim primjercima izrade plana, mogu se naći planovi različitih veličina i redoslijeda poglavlja. No, bez obzira na to, dobro napravljen plan mora sadržavati bitne elemente plana jer su oni osnova za bilo koji pothvat u poduzetništvu. Nekako je nepisano pravilo kod izrade poslovnog plana i kojeg se poduzetnici pridržavaju da sam sadržaj plana mora biti u skladu s onim kako je definirano od strane Hrvatske banke za obnovu i razvitak. https://www.hbor.hr/poslovni-plan/ (30.08.2017.god.)

Elementi koje poslovni plan treba sadržavati su:

- Podaci o poduzetniku
- Poduzetnička ideja
- Opis proizvoda i načina proizvodnje
- Struktura ulaganja i izvor financiranja
- Tržišna opravdanost
- Ekonomska opravdanost

Podaci o poduzetniku

Podaci o poduzetniku su prva dio plana u kojem je potrebno objasniti s čime se poduzetnik bavi, vlasničku strukturu, navesti podatke iz zadnjih financijskih izvješća, te glavne suradnike ukoliko ih ima.

Poduzetnička ideja

Poduzetnička ideja predstavlja ono s čime je poduzetnik zastupljen na tržištu. Potrebno je kratko opisati novi proizvod ili modifikacije, patent i sl.

Opis proizvoda i načina proizvodnje

U opis proizvoda i načinu proizvodnje daje se detaljan prikaz proizvoda i prilažu se fotografije. Također, bitno je spomenuti čemu služi, tijek i trajanje proizvodnog procesa po fazama i specifikacija materijala.

Struktura ulaganja i izvor informacija

U ovom dijelu izrade plana potrebno je opisati ukupna ulaganja u proizvodnju proizvoda i objasniti način financiranja.

Tržišna opravdanost

Moramo naglasiti da su rijetki slučajevi gdje su uspješni poslovi nastali isključivo kao rezultat izvrsne ideje. Pronalazak ideje je ipak samo prvi korak te je potrebno graditi uspješan posao. Potrebno je definirati potencijalne kupce, konkurenciju, dobavljače, distribuciju i promovirati proizvod na ciljanom tržištu.

Ekonomska opravdanost

Ekonomska opravdanost nam pokazuje isplativost ideje i njezinu provedbu. Za kvalitetnu bismo kvalitetno analizirali ekonomsku opravdanost potrebo je sagledati

- Realne cijene po kojima se proizvod može plasirati na tržiše
- Troškove proizvodnje proizvoda

http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/58/586be42606465b222cb8fb8c67b1becf.pdf (01.09.2017.)

Svrha izrade poslovnog plana je postaviti realan okvir očekivanih prihoda i rashoda radi dosljednog praćenja strategije i koordinacije poslovnih aktivnosti te optimalnog korištenja raspoloživih resursa.

9. Zaključak

U suvremenim uvjetima poslovanja planiranje sve više pokazuje svoju važnost i utjecaj. Cilj planiranja je smanjiti neizvjesnost i rizik koja donose buduća događanja. Planovima i planiranjem predviđamo buduća stanja događanja, pa tako definiramo ciljeve koje želimo dostići. Planiranje mora biti kontinuirano. Za poduzeća je dobro ako uspoređuju prethodne godine poslovanja jer tako spoznaju svoje pogrešno poduzete korake, te ih planiranjem i sastavljanjem kvalitetnih planova mogu izbjeći i pospješiti svoja poslovanja.

Proces planiranja i sastavljanja planova je iscrpljujuć i intelektualno zahtjevan posao, stoga je komunikacija na svim hijerarhijskim razinama poduzeća nužna. Potrebno je davati zaposlenima uvid u planove tako da vizualiziraju poduzeće kao cjelinu, a ne samo dijelove za koje su odgovorni. Menadžment poduzeća mora davati upute kako koristiti resurse jer su isti ograničeni, a okolina promjenjiva i tražiti povratne informacije.

Planiranje je razmišljanje unaprijed. Daje nam jasnu sliku položaja poduzeća i određuje pravce djelovanja. Potrebno je planirati kako na dnevnoj bazi pa tako i nekoliko godina više, ali u sagledivom vremenu. Treba odrediti koji je način planiranja pogodan. Ne smijemo zaboraviti da je u menadžmentu planiranje primarni zadatak menadžera na svim hijerarhijskim razinama, bez obzira što u tome mogu sudjelovati svi iz interne i eksterne okoline, ipak su odgovorne osobe za planiranje menadžeri.

Vizija nam daje cjelovitu predodžbu o ostvarenjima poduzeća, dobra je krilatica koja vodi poduzeće. Misija nam pokazuje svrhu postojanja, motivira zaposlene i identificira poduzeće u njegovoj okolini. Ciljevi trebaju biti realni i predstavljati nam stanje koje težimo. Trebaju nas usmjeravati, ukazivati prioritete i olakšati nam donošenje odluka.

Planiranje i planovi omogućuju poduzeću da vodi akcije u željenom pravcu. Menadžere i ostale zaposlenike potiču na kreativnost, dugoročno razmišljanje i motiviraju ih, odnosno daju puno realniju sliku onoga što se može planirati, a što ne.

LITERATURA

KNJIGE

1. Marin Buble; Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o, Zagreb, 2006. godine
2. Nidžara Osmanagić Bedenik; Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002. godine
3. Marčelo Dujanić; Osnove menadžmenta; Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007. godine
4. Đuro Horvat; Marinko Kovačić; Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom d.o.o, Zagreb, 2004.godine
5. Pere Sikavica; Fikreta Bahtijarević-Šiber; Nina Pološki Vokić; Temelji menadžmenta, Školska knjiga , Zagreb, 2008. godine

INTERNET

1. https://hrcak.srce.hr/66262
2. http://www.poslovni.hr/leksikon/kontingencijski-planovi-704
3. http://www.cabar.hr/wp-content/uploads/2011/11/POSLOVNI-PLAN-PODUZETNIKA-hrv.pdf
4. https://www.hbor.hr/poslovni-plan
5. http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/58/586be42606465b222cb8fb8c67b1becf.pdf

POPIS SLIKA

Redni broj	Naslov slike	Stranica
Slika 1.	Funkcije menadžmenta	3
Slika 2.	Planiranje kao temelj organiziranja, MLJP-a, vođenja i kontroliranja	6
Slika 3.	Pet osnovnih koraka u procesu planiranja	8
Slika 4.	Razine planiranja	10
Slika 5.	Vrijeme utrošeno u planiranje s obzirom na hijerarhijsku razinu	15

POPIS TABLICA

Redni broj	Naslov tablice	Stranica
Tablica 1.	Ključne komponente misije	21
Tablica 2.	Razlikovne karakteristike strategijskih, taktičkih i operativnih planova	24
Tablica 3.	Tipovi planova razvijeni na različitim hijerarhijskim nivoima	25