

PODUZETNIČKO PLANIRANJE

MATERIJAL ZA I. KOLOKVIJ

1. POJMOVNE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA

Pojam poduzetništvo povezan je prije svega s pojmovima poduzeće i poduzetnik. Veza između ovih pojmova može se prikazati na sljedeći način: pojam poduzeća vezuje se za poduzetnika, a temelj poduzeća čini poduzetništvo.

Etimološki, poduzetništvo znači sposobnost pokretanja neke akcija, odnosno poduzimanja radi postizanja određenog cilja, uz spremnost prihvatanja pratećeg rizika. Hoće li neka poduzeta aktivnost biti i uspješna ovisi o uspješnosti obavljanja poduzetničke funkcije.

Poduzetnička funkcija se odnosi na kombiniranje svih čimbenika proizvodnje radi maksimiziranja učinaka. Kako je kombiniranje proizvodnih čimbenika postojalo oduvijek, može se reći i da je poduzetništvo kao njegova funkcija postojalo otkada se čovjek bavi proizvodnim radom.

1.1. POJAM PODUZETNIŠTVA

U klasičnom smislu, poduzetništvo je sposobnost pokretanja i vođenja određenog poslovnog pothvata, s odgovarajućim sredstvima odnosno kapitalom, koji je povezan s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom.

Suvremeniji pristup poduzetništvu, pored ovih osnovnih, uključuje u definiciju poduzetništva niz čimbenika koji karakteriziraju poduzetništvo. Dodatno, osnovne karakteristike koje čine bit poduzetništva jesu: nemir, imaginacija, dinamika, latentna težnja za uspjehom, mašta, neizvjesnost, utopija, pustolovina, nestrpljivost, samopotvrđivanje, prodor, naporan rad, intuicija, postojanost, realnost, procjena, vještina, sposobnost, moral, motiviranost, samouvjerenost i borbenost.

Poduzetništvo je nesumnjivo vrlo značajna društvena aktivnost koja može obuhvaćati široki spektar mogućih značenja. Poduzetništvo može biti:

- posebna ekonomska funkcija kombiniranja proizvodnih čimbenika i uvećanja postojećih potencijala;
- osnivanje poduzeća i funkcija vlasnika kapitala;
- proces samozapošljavanja i započinjanja vlastitog biznisa;
- nastajanje i razvoj malih poduzeća;
- kreativni proces i pretvaranje invencije u inovacije;
- preuzimanje poslovnog rizika;
- način materijaliziranja kreativnih proizvoda;
- nalaženje i uporaba novih mogućnosti;
- vizionarska aktivnost i unošenje kreativnih promjena koje igra ključnu ulogu u transformaciji i obnovi društva;
- specifično zanimanje;
- jedna od uloga menadžmenta;
- specifični oblik ponašanja.

1.2. PODUZETNIK

Prema klasičnom poimanju, poduzetnik je osoba koja kupuje po poznatim i prodaje po nepoznatim cijenama (Cantillon); osoba koja prikuplja, kombinira i razmješta proizvodne resurse u namjeri da većom proizvodnošću ostvari veći profit (J. B. Say); odnosno, vječni inovator (Schumpeter).

Prema suvremenom poimanju, poduzetnik je vlasnik kapitala koji financira određeni pothvat; odnosno, osoba koja realizira taj pothvat pomoću vlastitog talenta, znanja, umijeća i sposobnosti. Objašnjenje pojma poduzetnika postaje složenije kako se razvija poduzeće i odnosi u vlasništvu i upravljanju poduzećem. Ovisno o veličini poduzeća, u jednoj osobi mogu biti sjedinjene funkcije vlasnika, poduzetnika i menadžera, ali danas su one sve češće razdvojene, odnosno pripadaju različitim osobama u procesu poslovanja. U pravilu, u malim poduzećima poduzetnik je najčešće i vlasnik i menadžer. Međutim, u srednjim, a naročito većim poduzećima, poduzetnik je najčešće vlasnik sve manjeg i manjeg dijela kapitala, a s druge strane, vođenje poduzeća u pravilu je povjereno timu profesionalnih menadžera.

I u situacijama kada je poduzetnik aktivno uključen u upravljanje poduzećem, uloge poduzetnika i menadžera su često međusobno suprotstavljene. Poduzetnik stalno teži novom i zato se ne miri s postojećim; strano mu je ponavljanje i rutinsko obavljanje operacija, jednoličan hod za vođom i zadovoljavanje postizavanjem najboljeg u mogućem. On je lider kojemu sve što se koristi danas nije dobro za sutra. Menadžer pak realizira ideje i zamisli poduzetnika, ostvaruje njegov poslovni projekt.

On osigurava racionalnost i efikasnost procesa koji je u tijeku. Rukovodi proizvodnjom i prodajom proizvoda, organizira i usklađuje djelatnost raznih subjekata i odjela te upravlja poslovima.

Općenito, lakše se definiraju svojstva koje jedan poduzetnik treba imati nego njegove funkcije. On može, ali ne treba biti vlasnik kapitala. On može obavljati sve tri funkcije (vlasničku, poduzetničku i menadžersku), ali i ne mora. Međutim, ono što je jasno, to je da poduzetnik pokreće i vodi nastanak i razvoj poduzeća. Ipak, i tu se lako uočava da jedna te ista osoba ne može jednako uspješno rješavati različite probleme koji se javljaju u poduzeću razvojem tog poduzeća. U tom smislu razlikuju se različite faze životnog ciklusa poduzeća kojima odgovaraju različita znanja i sposobnosti pojedinaca pogodna za vođenje poduzeća u dotičnoj fazi razvoja poduzeća.

Faze životnog ciklusa poduzeća i specifična svojstva poduzetnika

FAZA U ŽIVOTU PODUZEĆA	SPECIFIČNA ULOGA PODUZETNIKA	SVOJSTVA
Faza izgradnje	Pionir	Karizma, entuzijazam, vizija, odlučnost, sklonost riziku, inovator, inicijator.
Faza rasta	Stvaratelj	Realizator, uvjerljivost, analitičar, odlučnost, težnja k cilju, stvaralačka snaga.
Faza diferencijacije	Strateg	Koncepcijski mislilac, sistematičar, delegiranje, sklonost riziku, fantazija, pogled u širinu, orijentacija na budućnost.
Faza konsolidacije	Voditelj	timski igrač, komunikator, integrator, emocionalnost, motivator, koordinator, međuljudski odnosi.

Korisno je ukazati na još nekoliko shvaćanja ovog pojma:

- ***Poduzetnik je osoba koja organizira i upravlja poslovnim pothvatom, preuzimajući rizik u svrhu ostvarivanja profita.***
- Uspješni poduzetnik je pojedinac koji započinje biznis tamo gdje takav biznis nije prije funkcionirao, a koji traje najmanje pet godina, s 15 ili više zaposlenih.
- Poduzetnik je ona osoba koja može konkretno interpretirati situaciju rizika i utvrditi politiku koja minimizira uključeni rizik.
- Poduzetnik je osoba ili grupa osoba koja preuzima zadatak i odgovornost kombiniranja proizvodnih faktora u poslovnoj organizaciji i održava organizaciju u djelovanju.
- Poduzetnik je osoba koja upotrebljava novu kombinaciju proizvodnih faktora s ciljem da napravi 'pravu marku' u nekoj djelatnosti.

1.3. OSOBINE PODUZETNIKA

Faktori koji određuju hoće li neka osoba biti poduzetnik ili ne, a posebno hoće li biti uspješan poduzetnik:

- a) *individualna sposobnost pojedinca* (obuhvaća niz različitih sposobnosti i osobina koje osoba treba imati da bi uspješno obavljala određene aktivnosti, ali i adekvatnu kombinaciju tih različitih sposobnosti).
- b) *značajke društva u kojem pojedinac živi*, odnosno niz ekonomskih, socijalnih, kulturnih, ideoloških i drugih čimbenika koji usmjeravaju pojedince prema određenom ponašanju (individualnom ili grupnom).

Poduzetništvo, promatrano s individualnog stajališta, predstavlja određenu kombinaciju sposobnosti, znanja i vještina, značajki ličnosti, te specifične motivacije, aspiracija i vrijednosnog sustava pojedinca.

Sve osobine i svojstva poduzetnika imaju svoje značenje ukoliko se promatraju u kontekstu poduzetničkog djelovanja. Specifične osobine koje ima pojedinac ne moraju voditi prema uspješnom poduzetniku. Ono po čemu se prepoznaje uspješan poduzetnik jest njegovo ponašanje u poslovnom pothvatu, a koje je dijelom rezultat i njegovih osobnih svojstva. Bitne značajke poduzetničkog ponašanja ključne za razumijevanje samog poduzetništva jesu sljedeće:

1. Promatraju stvari cjelovito i u perspektivi.
2. Oni prepoznaju jedinstvene prilike.
3. U potpunosti su odani svom projektu.
4. Imaju potrebu za totalnom kontrolom.
5. Imaju utilitarno shvaćanje ispravnosti i morala.
6. Vole neizvjesnost.
7. Koriste komunikacije i veze.
8. Cijene i prihvataju kompetentnost.
9. Posjeduju specijalni know how.

Poduzetničko ponašanje je ponašanje orijentirano na kreiranje i uporabu povoljnih prilika i mogućnosti koje se javljaju u okolini, kako bi se osigurao rast i razvoj pojedinca, grupe, organizacije ili društva. Njegove bitne karakteristike jesu: kreiranje i uporaba prilika i mogućnosti; poduzimanje inicijative; uvođenje promjena i kreiranje novog; pretvaranje ideja u akciju; organizacija i reorganizacija socijalno-ekonomskih mehanizama koji pretvaraju resurse i situacije u praktičnu korist; prihvatanje (umjerenog) rizika i neuspjeha i orijentacija na razvoj.

Za spoznavanje značaja i uloge poduzetnika mnogo važnije je njegovo ponašanje u određenom socijalnom, kulturnom, ekonomskom i društvenom okruženju nego utvrđivanje individualnih osobina koje bi dovele do uspješnog poduzetnika. Pri tome se ne marginalizira značenje individualnih karakteristika, ali one same po sebi ne mogu dovesti do razvoja uspješnog poduzetnika ili poduzetnice, a time niti do uspješne poduzetničke ekonomije.

1.4. PODUZETNIČKA EKONOMIJA

Današnja slika gospodarskog razvoja pojedinih zemalja pokazuje različitost u pogledu stupnja razvijenosti, tržišnosti, malih u odnosu na velika poduzeća te privatnih u odnosu na javna poduzeća. Postojanje poduzetništva i tzv. *poduzetničke ekonomije*, koja se temelji na privatnom vlasništvu, smatraju se ključnim za gospodarski uspjeh kapitalističkih zemalja.

U definiranju poduzetničke ekonomije polazi se od općih indikatora kojima se ona identificira, a koji ujedno označavaju i svojstva poduzetničke ekonomije:

- Postojanje znanja i to u prvom redu specifičnih znanja i "tehnologije" managementa.
- Postojanje odgovarajućeg miljea, jer poduzetništvo nije jednostavna ekonomska funkcija nego prvenstveno socijalni i kulturni fenomen s bitnim ekonomskim konzekvencama. Njegov razvoj ne traži samo odgovarajući ekonomski, nego i socijalni i specifični kulturni milje, s određenim sustavom vrijednosti koji dijele i prakticiraju članovi društva.
- Identificiranje parametara rasta i razvoja, kao što su:
 - porast zaposlenosti, (karakteristika američkog gospodarstva),
 - rast, dinamičnosti i restrukturiranje gospodarstva s pravim bumom malih poduzeća, a ne velikih korporacija (karakteristika američkog gospodarstva).
 - Trend "*deinstitucionalizacije*", koji označava prijelaz dinamike gospodarskog rasta s etabliranih institucija na poduzetništvo, te s '*upravljačke*' na *poduzetničku* ekonomiju.
- Inovativnost poduzeća i ukupnog gospodarstva, odnosno stalna proizvodnja novog. Transformacija ukupnog načina upravljanja i poduzetničkog ponašanja ne samo privatnih nego i javnih poduzeća.

Za razvoj poduzetništva nije dostatan uvjet privatno vlasništvo, već ekonomski sustav potpuno orijentiran na tržište i tržišnu valorizaciju poduzetničkih i poslovnih sposobnosti gospodarskih subjekata i pojedinaca, na konkurenciju ideja, ljudi, poduzeća i oblika vlasništva i na inovacije, razvoj, kao i odgovarajuća kultura i sustav vrijednosti koji naglašava individualnost, uspješnost, poslovnost, kreativnost, slobodnu autonomiju pojedinca i gospodarskih subjekata, potiče inicijativu i traganje za novim izražajima i mogućnostima individualnog i društvenog života. Poduzetnička ekonomija ne može se graditi bez poduzetništva kao kompleksnog društvenog i ekonomskog fenomena. Pretpostavke na kojima se temelji poduzetnička ekonomija jesu sljedeće:

- Specifična i jaka kultura u kojoj dominiraju vrijednosti individualizma i autonomije, uspjeha i postignuća, tolerancije i otvorenosti, vjere u sposobnosti, znanja i neograničene mogućnosti za sposobne, te vertikalna socijalna mobilnost i socijalni darvinizam.
- Izrazita i intenzivna interna i eksterna konkurencija ljudi, ideja, projekata i poduzeća.
- Visoka interakcija poduzetništva i intrapoduzetništva; zahtijeva ne samo individualne poduzetnike nego poduzetničku organizaciju i menadžment u svim područjima.
- Jaka ekonomska i socijalna infrastruktura.
- Privredna deregulacija i slobodno djelovanje pojedinaca, grupa i poduzeća na tržištu.
- Proaktivna uloga vlade na svim razinama u poticanju poduzetništva, osiguranju poduzetničkih istraživačkih fondova i institucija.
- Poticajna ekonomska i porezna politika.

- Mreže raznolikih inkubatora (privatnih, vladinih, poslovnih poduzeća i drugih) koje služe kao pomoć poduzetničkim talentima i budućim poduzetnicima u razvijanju i komercijalizaciji ideja, pružajući stručnu, prostornu, tehničku, administrativnu, financijsku, komunikacijsku, obrazovnu i svaku drugi pomoć.
- Stvaranje poduzetničkih mreža koje povezuju fakultete, razvojne institucije, velika poduzeća, vladine institucije, inkubatore, mala poduzeća i poduzetnike, različite profesionalne asocijacije na projektima poticanja i razvoja poduzetništva.
- Stvaranje jakih znanstvenih i tehnoloških centara.
- Poticajna mikrookolina.

Iz navedenog se vidi da je stvaranje poduzetničke ekonomije vrlo složen i dugotrajan proces te da u njemu trebaju sudjelovati sve društvene, gospodarske pa čak i političke strukture. Pozitivna orijentacija prema izgradnji poduzetničke ekonomije dovela bi u budućnosti do bržeg ekonomskog rasta ukupnog gospodarstva, odnosno rasta zaposlenosti, obrazovanja, inovativnosti, oblika poduzeća i svih parametara kojima se mjeri razvoj jednog društva.

Polazeći od prethodno prikazane relativno široke definicije suvremenog poduzetništva (proces, promjena, nova kombinacija, kreacija pothvata, profitna orijentiranost) iz koje je moguće opisati poduzetnika osobom koja uočava mogućnosti i prilike koje želi realizirati putem poduzetničkog pothvata pokrećući najčešće novi (ponekad i unapređujući već postojeći) biznis, dolazi se do jednog od ključnih pojmova u poduzetništvu - poduzetničkog procesa.

Proces pokretanja novog pothvata utjelovljen je u poduzetničkom procesu, koji uključuje izvršenje mnogobrojnih aktivnosti, donošenje brojnih procjena, odluka i sl., koje izlaze izvan okvira rješavanja problema na tipično menadžerskim razinama. Poduzetnički proces predstavlja, u svojoj biti, iskorištavanje priloge i daljnji rad na njoj izgradnji i razvoju, bez obzira na resurse koji se trenutačno kontroliraju, pa poduzetnik tijekom poduzetničkog procesa mora:

- uočiti,
- procijeniti,
- izgraditi, (i)
- razviti,

povoljnu prigodu nadvladavajući (pobjeđujući) snage koje se opiru ostvarenju nečega novog - proizvoda, usluge, tehnologije, inovacije, tržišnih potreba, itd.

1.5. PODUZETNIČKI PROCES

Poduzetnički proces transformira ideje u realnost nazvanu poduzeće (bez obzira na zakonski oblik organiziranja poduzetničke djelatnosti: trgovačko društvo, obrt, zadruga, slobodno zanimanje, ili pak podružnica, poslovna jedinica unutar poduzeća, i sl.) sa svim aktivnostima izvršenjem kojih se zadovoljava potreba kupca. On uključuje aktivnosti i akcije koje su pridružene uočenim povoljnim prigodama, ali isto tako i kreiranje organizacije koja će rasporediti oskudne resurse i prigodu provesti u svakodnevnu realnost.

Poduzetnički proces prolazi kroz nekoliko različitih faza koje se mogu iskazati na sljedeći način:

- I. generiranje ideja i prepoznavanje prilika,
- II. određivanje i grupiranje resursa,
- III. pokretanje novog pothvata,
- IV. izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha,
- V. žetva nagrada (ili trpljenje posljedica).

Iz navedene tipologije faza poduzetničkog procesa uočljivo je da je poduzetnički proces, kao kreaciju novog pothvata koja se najčešće realizira putem novog poduzeća, moguće promatrati u užem (faza I. i faza II.) i širem (faza I. do faze V.) smislu.

U užem smislu promatrano, poduzetnički proces predstavlja početnu fazu "podizanja" istraživačkih i, moguće budućih, poslovnih aktivnosti (faza "start-up"-a) u kojoj se:

- ✓ generiraju ideje,
- ✓ prepoznaju tržišne prilike,
- ✓ istražuje dostupnost resursa,
- ✓ određuju proizvodi ili usluge namijenjene tržištu,
- ✓ razvija strategija ulaska na tržište,
- ✓ ocjenjuje rizičnost pothvata,
- ✓ definira organizacija,
- ✓ oblikuje tim za implementaciju pothvata,
- ✓ donosi odluka o korištenju prigode (najčešće osnivanjem novog poduzeća), itd.,

Točnije, traži se odgovor na pitanje o mogućnosti (i opravdanosti) korištenja otkrivene poduzetničke prigode. Iz navedenog slijedi da poduzetnički proces, u užem smislu promatrano, može rezultirati jednom od niže navedenih solucija:

- ako je pronađeno ostvarivo poduzetničko rješenje, novo poduzeće će tržišno oživjeti,
- u suprotnom, poduzetnički proces se prekida neuspjehom.

U širem smislu promatrano, poduzetnički proces uključuje pored "start-up" faze još i fazu novog poduzeća u kojoj se:

- ✓ osniva novo poduzeće,
- ✓ pokreće novi pothvat,
- ✓ počinju događati poslovne promjene,
- ✓ pribavljaju i grupiraju resursi,
- ✓ implementira strategija ulaska na tržište,
- ✓ tržište - kupci reagiraju na ponudu novog poduzeća,
- ✓ konkurencija postojećih poduzeća uočava promjenu u ponudi,
- ✓ oblikuje organizacija novog poduzeća,
- ✓ razvijaju konkurentske prednosti,
- ✓ upravlja neizvjesnošću, itd.

Značajno je uočiti razliku između uspjeha i neuspjeha (propasti) poduzetničkog procesa u "start-up" fazi i/ili u fazi novog poduzeća. Uspjeh poduzetničkog procesa u "start-up" fazi ne osigurava nužno uspjeh poduzeća – on omogućava samo inicijalne pretpostavke budućeg poslovnog (možda i uspješnog) razvoja poduzeća.

Ovo iz razloga jer uspješna "start-up" faza (koja rezultira prevaljenim putem od postojanja prigode, preko otkrivanja prigode do donošenja odluke o korištenju prigode najčešće kreacijom novog poduzeća), rezultira tek "rođenjem" novog poduzeća pred kojim je čitav niz borbi – od borbe za nabavljanjem resursa, preko uobličavanja i daljnje dogradnje poduzetničke strategije, organizacije procesa, do bitke za postizanjem učinka i željenog rezultata – sve s ciljem preživljavanja, tržišnog uspjeha i uzleta.

Uočavajući neizvjesnost ishoda poduzetničkog procesa, koji se prekida ili u fazi "start-up"-a ili pak u nekoj od faza životnog ciklusa novog poduzeća, povezanog s mnogobrojnim rizicima i potencijalnim gubicima, postavlja se kao jedno od najznačajnijih pitanja: Što to poduzetnike motivira za uključivanje u poduzetnički proces?

Općenito govoreći, dvije su **temeljne motivacije za uključivanje u poduzetnički proces**:

- 1) Prva motivacija počiva na poduzetnikovoj želji da postane vlasnik i menadžer poduzeća kojeg osniva i da prekine s praksom po kojoj je, prije osnivanja svog poduzeća, bio zaposlenik kod drugog. Njegovi su primarni zahtjevi fokusirani na osobnu neovisnost, realizaciju želje da postane sam svoj šef i da upravlja svojom sudbinom.
- 2) Druga motivacija počiva na poduzetnikovoj želji da iskoristi ekonomsku stvarnost promjena i povoljnih poslovnih prilika, te stekne bogatstvo za sebe i svoju obitelj.

1.6. KREACIJA NOVOG POTHVATA

Ljudi pokreću biznis iz mnogobrojnih pobuda i razloga: da budu sami svoji šefovi, da ostvare financijske koristi, da stvore novo zapošljavanje nakon gubitka posla, da realiziraju inovativni proizvod ili uslugu, odnosno jednostavno rečeno da kreiraju i stvore nešto – **pothvat**. Na ovaj način promatrano, poduzetništvo postaje jedno od najubojitijih oružja koje pojedinac može posjedovati i aktivirati ga u borbi za preživljavanjem u turbulentnom i neizvjesnom svijetu i okruženju sklonom otpuštanju radnika.

Svaka kreacija novog pothvata počiva na čitavom nizu osobina koje treba posjedovati poduzetnik, različitim poduzetničkim poticajima i **planskom pristupu** zasnovanom na tehnikama strateškog menadžmenta. Poduzetnički proces promatran putem kreacije novog pothvata uključuje tri skupine faktora koji se nalaze u interakciji i to:

- ❖ pojedinačnu skupinu faktora iskazanu putem individualnih karakteristika,
- ❖ skupinu faktora okruženja - kao ukupnosti prigoda, ali i prijetnji na putu realizacije novog pothvata i, konačno,
- ❖ skupinu faktora organizacije.

Individualne karakteristike imaju neporecivu ulogu u kreaciji novog pothvata: psihološke, sociološke i demografske karakteristike svakog pojedinca doprinose (ili umanjuju) šanse odnosno mogućnosti postanka poduzetnikom. Osobno iskustvo, znanje, obrazovanje, usavršavanje, predstavljaju živi faktor u poduzetničkom procesu, u kojem ljudski kapital naročito svojom kreativnošću doprinosi uspješnoj realizaciji - kreaciji novog pothvata.

Osobne karakteristike poduzetnika, kao i način na koji se poduzetnik i njegov pothvat percipiraju od strane drugih, oblikuje reputaciju novog poduzeća. Poduzetnikova sklonost riziku determinira početnu konfiguraciju poduzetničkog poduhvata; primjerice način financiranja, proizvodni asortiman ili kadrove. Iako je do sada bilo riječi o pojedinačnom poduzetniku, najčešće poduzetnik nije sam – on se oslanja na mrežu drugih poslovnih subjekata i poduzetnika. Ovi kontakti predstavljaju osobne resurse koji pomažu u prikupljanju dodatnih resursa potrebnih za pokretanje biznisa. Zato vrijedi pravilo po kojem "koga poznaješ i tko poznaje tebe" ponekad može biti izuzetno vrijedan resurs u kreiranju novoga poduzetničkog pothvata.

Okruženje producira, kako prilike tako i prijetnje svakom novom pothvatu. Prilike se najčešće manifestiraju kao šanse i pogodnosti, situacije koje pomažu poduzetniku u ostvarenju njegovih poslovnih ciljeva, koje su značajno rjeđe u odnosu na prijetnje. Zato je za korištenje poduzetničkih prigoda poduzetnički izazov tim veći – resurse treba pribaviti u okruženju, optimalno ih kombinirati s postojećim resursima i oblikovati novi poduhvat u uspješnu organizaciju.

Prilike ili prijetnje koje nastaju kao rezultat djelovanja okruženja u kojemu poduzeće djeluje, inherentne su svakom tržištu na kojem postoji konkurencija. Poduzetnik nikada ne

može potpuno prevladati prijetnje iz okruženja, ali se može barem pokušati u što većem stupnju zaštititi od njihovih mogućih negativnih efekata, oblikujući i razvijajući strategije koje koriste resurse poduzeća. Svako novo poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, koju čini ukupnost faktora koji utječu na njegovo poslovanje i potencijalni rast i razvoj.

U uvjetima kada se **okolina poduzeća** (političko-pravna, socijalno-kulturna, znanstveno-tehnološka, ekonomska, te ekološka okolina) najčešće opisuje kao *dinamična, neizvjesna, heterogena i složena*, poduzetnici moraju kontinuirano motriti na događaje i trendove u svojem okruženju i pravovremeno činiti prilagodbe, kako u svojim organizacijama tako i poslovnim strategijama novih poduzeća.

Organizacija predstavlja rezultat gotovo svih poduzetničkih start-up-ova. Kreiranje nove organizacije, s pridruženom joj strukturom i strategijama koje poduzeću omogućavaju bilo osvajanje postojećih i kreiranje novih tržišta ili pak zaštitu svoje tržišne pozicije, nije ni malo lagan zadatak. Svaka organizacija raspolaže resursima, koje transformira u cilju stvaranja vrijednosti za kupca. No, organizacija može biti i mnogo više od toga. Organizaciju čine ljudi koji posjeduju talente, vještine, vrijednosti, vjerovanja i (možda) spoznaju da radeći zajedno mogu stvoriti nešto zaista posebno. Organizacija također može imati kulturu koja podržava i promiče visoke performanse, izuzetnu kvalitetu i visok stupanj etičkih standarda.

Konačnu sudbinu poduzetničkog procesa teško je, ponekad i nemoguće, predvidjeti – očekivani pobjednici u ovom procesu ponekad ne uspijevaju, dok izgledni gubitnici katkad pobjeđuju. Poduzetnički proces se ponekad može ukazati kaotičnim, složenim i nesređenim, i zato ga je teško razumjeti, odrediti mu faktore utjecaja i primijeniti adekvatnu podršku i njegovanje u cilju poticanja njegovog uspjeha.

Ključne i presudne **komponente** za uspješnu realizaciju poslovnog pothvata jesu:

- poduzetnik,
- povoljna prigoda,
- resursi.

Ove tri temeljne komponente predstavljaju osnove **poslovnog plana** koji se izrađuje za novi poslovni pothvat.

Najznačajniju pokretačku snagu bilo kojeg poslovnog pothvata predstavlja poduzetnik (i njegov menadžment tim, ako se radi o pothvatu s visokim potencijalom) koji mora najprije prepoznati, a zatim i iskoristiti povoljnost prigode, korištenjem ograničenih resursa i stvaranjem organizacije koja će povoljnost prigode pretvoriti u poduzetničku prednost. Pri realizaciji ovih aktivnosti dobrodošle su neke od sljedećih osobina poduzetnika: vjera u uspjeh, spremnost na izloženost riziku, usmjerenost k razvoju, odgovornost, orijentiranost na postignuće, i sl. Poduzetnik u novom poduzetničkom procesu mora biti svjestan činjenice da ne postoje garancije da će njegov pothvat uspjeti, pa čak ni da će preživjeti, iz čega slijedi da poduzetnici neuspjeh poduzetničkog procesa trebaju doživljavati kao sastavni dio poslovne kreacije i njene neizvjesnosti. Uspješan poduzetnik nužno treba posjedovati sposobnost prepoznavanja i razvijanja povoljnih prilika, pri čemu su poslovne ideje uvijek u fokusu njegovih promišljanja.

Sve **poslovne ideje** nisu poslovne prilike, već su poslovne prilike samo one ideje za koje će kupci iskazati interes. Sama po sebi, poslovna ideja predstavlja samo nužan uvjet u poduzetničkom procesu, koji nije dostatan za njegov uspjeh. Razvoj poslovne ideje na način da poduzetnik može identificirati potencijalne kupce i proniknuti u razloge njihovog pozitivnog odnosa i reakcije na novi proizvod ili uslugu, implementirati poslovnu ideju u život i na njoj izgraditi uspješan pothvat, predstavlja jedan od značajnih aspekata poduzetničkog procesa.

Povoljne poslovne prilike su bazirane na komparativnim prednostima koje pruža poduzetnik putem svojeg poduzetničkog pothvata, i svoju potvrdu nalazi na tržištu. Za realizirati poslovnu prigodu, osim poduzetničkog talenta, imaginacije i hrabrosti potrebni su još i resursi – financijski, materijalni i ljudski, koji su najčešće ograničeni ili nedovoljno dostupni. Da bi poduzetnici realizirali poduzetnički proces – da bi minimalizirali rizike i maksimizirali potencijalne mogućnosti odnosno prilike, potrebna je organizacija – okvir u kojem će se poduzetnička ideja materijalizirati iz virtualne i, po poduzetniku, željene u dimenziju stvarnosti.

2. RAZVOJ MENEDŽMENTA I KONTROLINGA KAO DETERMINANTI PLANIRANJA

Važnost i uloga suvremenog menadžmenta, kontrolinga i planiranja, vrlo usko povezanih pojmova i funkcija, naglo rastu u poslovnoj ekonomiji. Osnovna funkcija menadžmenta jest upravljanje, osnovna funkcija kontrolinga jest stručna potpora u upravljanju, dok je *planiranje* jedan od podsustava upravljanja i istodobno objekt kontrolinga. Menadžment je širi okvir i odrednica kontrolinga, a oba zajedno čine okvir i determinantu planiranja. *Planiranje* se prilagođava kontrolingu, kontroling menadžmentu, a svi zajedno *promjenama* unutar i izvan poduzeća.

Mreža uzajamnih odnosa: razvoj okoline potiče razvoj menadžmenta, kontrolinga i planiranja. Ovaj razvoj nije linearan, stoga:

- implicira različite moguće kombinacije uzajamnog utjecaja okoline i poduzeća;
- teži oblikovanju uporišnih točaka u razumijevanju razvoja pojedinih poslovnih funkcija u ovisnosti o razvoju okoline i njezinih implikacija;
- teži povećanju sklada u odnosima poduzeća i njegove okoline;
- teži povećanju sklada u međusobnim odnosima poslovnih funkcija.

Situacijski pristup: ne postoji jedno jedino ispravno, općevaljano, vječno rješenje nego postoje različite mogućnosti i rješenja prilagođena svakoj *situaciji*: relativno statička okolina, ograničeno dinamička okolina, ekstremno dinamička okolina.

2.1. RELATIVNO STATIČKA OKOLINA

- ♦ 50,60 god
- ♦ *potražnja premašuje ponudu*
- ♦ *stabilni i jednostavni uvjeti poslovanja*:
 - promjene rijetke, pa postoje relativno sigurne informacije o okolini te se ponavljaju slične/iste situacije
 - provjereni tehnički postupci
 - niska razina inovativnosti
 - koriste se jednostavne tehnike rješavanja problema
 - očuvanje proizvodnog programa bez većih promjena
- ♦ *introvertirana orijentacija poduzeća*
 - unutarnja racionalizacija
 - rast
 - zadovoljavanje sve veće potražnje na tržištu
- ♦ *poslovna strategija*:
 - unutarnja tehnička/proizvodna sposobnost
 - pasivno prilagođavanje (predvidive promjene ostavljaju dovoljno vremena za prilagođavanje)

Obilježja: klasični (operativni) menadžment, kontroler kao regulator, operativno planiranje

Klasični (operativni menadžment)

Moguće definicije menadžmenta:

- *Institucionalni pojam menadžmenta* = odnosi se na instancije u poduzeću koje raspolažu ovlastima za utvrđivanje, usmjeravanje i koordinaciju aktivnosti podređenih mjesta.
- *Funkcionalni pojam menadžmenta* = podrazumijeva određivanje cilja, strukture i aktivnosti poduzeća i ima ulogu vođenja (ne izvođenja).
- *Instrumentalni pojam menadžmenta* = u središtu su instrumenti koji se primjenjuju pri rješavanju pojedinih problema menadžmenta
- *Razvoj menadžmenta (klasični menadžment):*
 - Taylor (kako unaprijediti proizvodnost primjenom znanstvene metode?)
 - Gantt (Gantov dijagram)
 - Frank i Lillian Gilbreth (studij vremena i pokreta, ljudski aspekti rada)
 - **Fayol** (menadžment = *planiranje*, organiziranje, zapovijedanje, koordiniranje i kontrola), «otac» operativnog menadžmenta

Prema klasičnom menadžmentu **planiranje ima dominantnu ulogu** – u jednostavnoj i stabilnoj okolini budući se razvoj može relativno dobro prognozirati, što omogućuje zadavanje ciljeva i putova njihova ostvarenja. Ostale aktivnosti menadžmenta imaju zadatak ostvarenja planova.

Kontroler kao regulator

- **knjigovodstveno orijentiran** kontroling – ostvaruje funkciju dokumentiranja, kontrole, služi racionalizaciji poslovanja, orijentiran na prošlost, urednost, točnost te najčešće zauzima mjesto **vođitelja računovodstva**
- Osnovni instrumenti: knjigovodstvo, bilance, kalkulacije na temelju (najčešće) punih troškova, pojava potrebe za kalkulacijama na temelju parcijalnih troškova
- Naziva se i **operativnim kontrolingom** – usmjeren na mjerljive i ovladive pojave i procese u poduzeću;
- Stručna podrška menadžmentu radi povećanja **efikasnosti** poslovanja (podizanje razine *iskorištenosti potencijala* te *usklađeno* korištenje instrumenata OP)
- **Instrumenti** operativnog kontrolinga:
 - *Instrumenti operativnog planiranja* (usporedni obračun troškova, račun doprinosa pokriću, scoring-modeli, investicijski proračun, operativni proračun, obračunske cijene itd)
 - *Kontrole* (operativna kontrola, analiza uzroka, analiza odstupanja)
 - *Informiranja* (operativno informiranje i izvještavanje, ABC analize, pokazatelji i sustavi pokazatelja)
 - *Organiziranja* (operativno usklađivanje organizacijskog procesa i ustrojstva)
 - *Upravljanje ljudskim potencijalima* (usklađivanje sustava nagrađivanja i razine učinkovitosti)
- Cilj operativnog kontrolinga: poticanje **pasivnog prilagođavanja** promjenama okoline (utjecanjem na unutarnje činitelje)

Operativno planiranje (tekuće)

- **Proračun** (budžet¹) najvažniji instrument planiranja
- Obuhvaća i odražava najvažnije probleme operativnog poslovanja

2.2. OGRANIČENO DINAMIČKA OKOLINA

Obilježja: Strategijski menadžment, Kontroler kao navigator, Strategijsko planiranje

- ♦ 70 god. 20st
- ♦ **zasićenje potražnje i povećanje ponude** (izjednačavanje)
- ♦ **složenija i nestabilnija okolina**: dinamičke promjene traže bržu prilagodbu, a rastuća veličina poduzeća dovodi smanjenju unutarnje preglednosti poslovnog procesa
- ♦ krizne situacije (naftni šokovi, rast cijena inputa)
- ♦ informacije više nisu sigurne, rizik, neizvjesnost (prognoziranje otežano)
- ♦ stopa inovacija relativno niska
- ♦ **ekstrovertirana orijentacija** poduzeća - pogled prema van: prema konkurentima u grani (borba za tržišne udjele)
- ♦ poslovna strategija: **aktivno prilagođavanje** (npr. na promjene ukusa potrošača, akcijama konkurenata)

Strategijski menadžment

Prelazak s operativne na strategijsku orijentaciju je duboki proces promjena.

Prepreke strategijskoj orijentaciji mogu biti:

- uspjeh u prošlosti
- dnevne obveze tekućeg posla menadžmenta
- pritisak brzih uspjeha
- strah od neuspjeha – oprezna taktika
- česte promjene situacije u poduzeću otežavaju strategijsko razmišljanje
- sustavi poticanja menadžmenta uglavnom nagrađuju kratkoročno ponašanje (kratkoročnu maksimalizaciju rezultata nasuprot dugotrajnom uspjehu)

SM – upravljanje i koordinacija dugoročne evolucije poduzeća i njegove okoline, podrazumijeva poslovnu politiku koja se neprekidno provjerava i prilagođava.

SM obuhvaća:

- analiza okoline
- analiza poduzeća
- oblikovanje strategijskih opcija
- strateški izbor
- strateški programi

Kontroler kao navigator

- teži se **usporedbi** sadašnjeg ostvarenja s unaprijed postavljenim ciljevima i standardima (prije je naglasak bio samo na prikupljanju informacija o ostvarenju)
- **instrumenti**: proračun, kontrola njegova izvršenja i izvještavanja; kratkotrajni račun troškova i učinaka, doprinos pokriću fiksnih troškova, izračun točke pokrića, usporedbe i pokazatelji

¹ Planiranje ≠ budžetiranje. Planiranje obuhvaća kvalitativne i kvantitativne elemente, budžetiranje je dio operativnog planiranja – njegov financijski izraz

- pozicija kontrolera: ***voditelj ekonomike poduzeća***
- ***strategijski kontroling*** – svrha izgradnje i osiguranja *potencijala uspjeha*, svjesno prikazuje unutarnje i vanjske promjene okoline i potiče menadžment na djelovanje
- podrška menadžmentu u povećanju ***efektivnosti***² poslovanja, usmjeren je na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća i jačanje njegove vitalnosti – pomaže u oblikovanju ciljeva i strategija za ***trajan uspjeh***
- pruža stručnu potporu za odgovore na pitanja: treba li krenuti s novim proizvodom, ulaziti na novo tržište, rizici i šanse u budućnosti, investicijska ulaganja u tehnologiju.

Instrumenti strategijskog kontrolinga:

- *instrumenti strategijskog planiranja* (strategijski činitelji uspjeha, koncepcija krivulje iskustva, životni vijek proizvoda, SWOT analiza, strategijska bilanca, portfolio-analize, strategijski proračun)
- *kontrole* (strategijska kontrola)
- *informiranja* (tihi signali, strategijski radar)
- *organiziranja* (oblikovanje organizacijskog procesa i ustrojstva sukladno poslovnoj strategiji)
- *upravljanje ljudskim potencijalima* (izvođenje strategije u l.j.p. iz strategije poduzeća)

Strategijsko planiranje

- *analiziranje* sadašnjeg i očekivanog budućeg stanja te *određuje smjer* poduzeća i razvijanje *sredstva* za ostvarivanje misije
- definiranje ***strategija za poduzeće i njegova parcijalna područja*** za narednih **5-10** godina
- obuhvaća faktore, izvore i aktivnosti poduzeća koji donose uspjeh - ***potencijali uspjeha***³ (mogu se nalaziti izvan i unutar poduzeća), zadatak SP je njihova spoznaja, uporaba i očuvanje
- primjenjuje se *načelo modula* – omogućuje sposobnost prilagodbe SM promjenama poduzeća i okoline:
 - *redovito/linearno planiranje* se odnosi na one planske module koji se iznova sastavljaju u određenim vremenskim intervalima
 - *povremeno planiranje* – provodi se kad to zahtijevaju vanjski ili unutarnji uvjeti

2.3. EKSTREMNO DINAMIČKA OKOLINA

Integrativni menadžment, Kontroler kao inovator, Integrativno planiranje

- ***ponuda je veća od potražnje*** (za oko 30%)
- složena i neprekidno promjenjiva okolina, vrlo visoka dinamika i kompleksnost (***turbulencija***)
- informacije o okolini izrazito ***nesigurne***, prognoze sve manje upotrebljive
- ***unutarnja kompleksnost***: posljedica je veličine i međunarodne usmjerenosti te višeslojnosti u proizvodnji (diverzifikacija, širina asortimana, struktura kupaca i dobavljača)
- ***vanjska kompleksnost*** je uvjetovana dinamikom, internacionalnošću i snagom konkurentske borbe u grani, promjenama očekivanja pojedinih grupa (kupaca, dioničara, zaposlenih) te promjenama opće okoline

² efikasnost = odnos inputa i outputa, kako koristimo resurse, kako raditi na pravi način; efektivnost = prema van, kako zadovoljavamo potrebe naše okoline, raditi prave stvari; Drucker: «treba raditi prave stvari na pravi način»

³ potencijali uspjeha = proizvodi, tehnološki procesi, tržišta, suradnici, obrazovani i motivirani kadrovi

- prema *Porteru* poduzeće treba u obzir uzeti ne samo odnose konkurencije u grani nego i utjecaj (moć) kupaca i dobavljača, pojavu novih konkurenata i supstituta
- **visoka stopa inovativnosti proizvoda** – proizvodni se program treba neprestano prilagođavati, životni vijek proizvoda je skraćen
- poslovna strategija: **proaktivno ponašanje** (iznutra djelujemo prema van), sve je nužnije utjecati na promjene u okolini

Integrativni menadžment

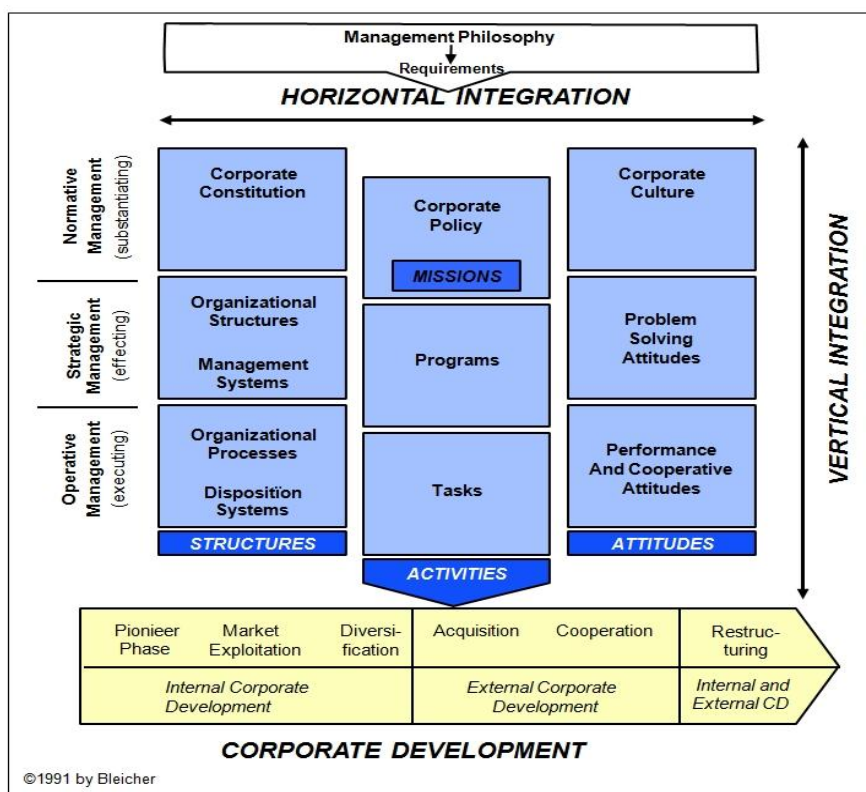
- objedinjavanje i usklađivanje operativnog i strategijskog menadžmenta uz uvođenje normativne dimenzije (etika, moral, održivi razvoj)
- **normativni i strategijski menadžment** oblikuju poduzeće, a **operativni menadžment** usmjerava razvoj poduzeća na razini dnevnog posla

1. **normativni menadžment** (NM) = razina općih ciljeva poduzeća, zajedno s načelima, normama i pravilima igre - usmjerenost na jačanje vitalnosti (**vitalnost** je širi koncept od opstanka jer obuhvaća kvalitativnu komponentu) i razvoja poduzeća
 - **načela** NM imaju temelj u etici/poslovnoj etici; izraz etike u poduzeću = *filozofija poduzeća*; realno stanje = *kultura poduzeća*
 - **filozofija poduzeća**: nastaje svjesnom aktivnošću menadžmenta i temelji se na etici, zadatak menadžmenta je usklađivati filozofiju i kulturu poduzeća (instrument približavanje je *vizija*)

NM je okvir za sve aktivnosti poduzeća, a ostvaruje se politikom, načelima i kulturom poduzeća

2. **strategijski menadžment** (SM) je usmjeren na izgradnju, brigu i iskorištavanje **potencijala uspjeha**.
 - **Postojeći potencijali uspjeha** – odražavaju stečena iskustva poduzeća na tržištima, u tehnologiji, socijalnim strukturama i procesima a ogledaju se u ostvarenoj strategijskoj poziciji na tržištu u odnosu na konkurente
 - **Novi potencijali uspjeha** – usmjereni su prema razvoju budućih konkurentskih prednosti

SM: u središtu je usmjeravanje aktivnosti koje se ostvaruju programom, organizacijskom strukturom i sustavom menadžmenta te ponašanjem pri rješavanju problema.



3. *operativni menedžment* konkretizacija NM i SM

OM: usmjeren je na *odvijanje naloga, organizacijske procese i dispozitivne sustave te ponašanje suradnika pri stvaranju učinaka.*

Dimenzije IM, njihovu povezanost i potrebu usklađivanja treba promatrati u horizontalnom i vertikalnom smjeru:

Horizontalna integracija – odnosi se na *usklađivanje struktura, aktivnosti i ponašanja na pojedinoj razini managementa*

Vertikalna integracija – odnosi se na *usklađivanje na različitim razinama menadžmenta:*

- **usklađivanje aktivnosti:** procesom integracije nastoje se uzajamno uskladiti misija⁴, strateški programi i operativni nalozi. Dakle pojedinačne aktivnosti se izvode iz misije te u operativnoj dimenziji dobivaju konkretan oblik naloga.
- **usklađivanje struktura** (strukturna integracija): strukture se usklađuju od načela, načela se konkretiziraju u organizacijskim strukturama i sustavima menadžmenta, te dalje u organizacijskim procesima i dispozitivnim sustavima
- **usklađivanje ponašanja:** na normativnoj razini se *utemeljuje ponašanje* (filozofija poduzeća), u strateškoj dimenziji slijedi *usmjeravanje ponašanja* (konkretizacija s obzirom na uloge nositelja i njihovo ponašanje pri problemima), zadatak OM utjecanje na *ostvarivanje određenog ponašanja* (težište je na suradnji i učinku u radnom procesu)

⁴ Osnovna svrha, razlog postojanja

Nužno je provoditi normativnu, strategijsku i operativnu **integraciju s odnosnim elementima okoline**:

- *na normativnoj se razini* poslovna politika poduzeća usklađuje s političko pravnom okolinom, vrednotama i socio-kulturnim razvojem
- *na strategijskoj se* razvoj poduzeća usklađuje s tržišnim i tehnološkim segmentima okoline
- *na operativnoj razini*

Kontroler kao inovator

- razvijanje i uvođenje **novih metoda za rješavanje novih problema** – nastoji se olakšati i ubrzati proces prilagođavanja naglim promjenama u okolini te smišljenom aktivnošću utjecati na promjene u njoj
- **instrumenti**: procesni i ciljni troškovi, koncepcija „mršave“ proizvodnje i upravljanja, strategijska kontrola, razvoj sustava ranog upozorenja, strategijskog radara, prihvatanje tihih signala, razvoj strategijske, ekološke i socijalne bilance, načela samoučenja i razvoja
- **cilj upravljanja - trajna vitalnost cjeline poduzeća** što znači:
 - aktivno i reaktivno prilagođavanje promjenama okoline (sposobnost prilagodbe)
 - očuvanje i razvijanje identiteta pomoću iskustva, učenja i zrelosti (sposobnost napredovanja)
- primjenjuju se **strategijski i operativni instrumenti kontrolinga**
 - svrha primjene strategijskih instrumenata je povećanje transparentnosti u izgradnji novih potencijala uspjeha
 - svrha primjene operativnih je povećanje transparentnosti u korištenju sadašnjih potencijala
- inovator razvija i primjenjuje primarno **integrativne instrumente**: naglasak je na procesu **harmonizacije** i njegovim dimenzijama – **vertikalna integracija i horizontalna koordinacija** te na korištenju instrumenata koji vode uspostavljanju i održanju **dinamičkog sklada** (isključuje se dominacija bilo koje dimenzije upravljanja).
- **Proces integrativnog kontrolinga je proces horizontalnog i vertikalnog usklađivanja svih aktivnosti menadžmenta u svrhu bolje i brže prilagodbe poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama.**
- Proces integrativnog kontrolinga: istodobno se odvija više pojedinih koraka, uz vraćanje na prethodne razine itd.
 - polazeći od **vizije (Što želimo postići)** i **misije (koja je naša svrha)** poduzeća kao kvalitativnih dimenzija,
 - definiraju se **ciljevi** kao kvantitativna dimenzija (**koliko želimo postići toga što želimo postići**). Kontroler se zauzima za definiranje svih pojedinih dimenzija cilja – jasnoću, ostvarljivost, mjerljivost, djeljivost i vremenski ograničenost, jer ako je cilj tako definiran može se pratiti
 - definiranje **strategija (kako to želimo postići)** – mogući načini ostvarenja cilja. Na osnovi prikupljenih informacija iz okoline i poduzeća dolazi se do cjelovite slike o stanju i mogućim promjenama okoline i poduzeća što olakšava definiranje strategija i scenarija.
 - **Proračun** je konkretizacija definiranih ciljeva i strategija te se njime utvrđuje **koliko to stoji, koliko to nosi**
 - **Oblikovanje sustava izvještavanja** (podloga je praćenje izvršenja plana i odstupanja) – definiranjem opsega, učestalosti, sadržaja, hijerarhija i medija izvještavanja

- Uloga kontrolera je uloga promotora struke, **moderatora** jer potiče:
 - *Povezivanje stručnih znanja* više različitih područja
 - *Razumijevanje utjecaja* jednog problema ili rješenja na druga područja
 - *Razumijevanje među stručnjacima* različitih profila i mišljenja
 - *Suradnju* u procesu upravljanja (definiranju ciljeva, planiranju, kontroli, informiranju, organiziranju, upravljanju ljudskim potencijalima) različitih funkcionalnih područja
 - Izradu *više alternativa* kao prijedloga rješenja problema
 - Oblikovanje prijedloga za *rješavanje uskih grla* u kratkom vremenu
 - *Višedimenzionalno razmišljanje* u rješavanju složenih problema

Integrativno planiranje

- **objedinjavanje strategijskih i operativnih planova**, upoznavanje i smanjenje operativnog jaza i usporedba svega s normativnom dimenzijom (operativni i strategijski ciljevi se usklađuju s vizijom i misijom)
- neprekidno provjeravanje, pridonosi li dnevni posao (operativne aktivnosti) realizaciji programa (strateška dimenzija) i realizaciji politike poduzeća (normativna dimenzija)
- IP osigurava **sklad između normativne, strategijske i operativne dimenzije upravljanja**

	Okolina		
Značajke poduzeća	Relativno statička	Ograničeno dinamička	Ekstremno dinamička
Menedžment Kontroling Planiranje	<i>Operativno</i>	<i>Strategijsko</i>	<i>Integrativno</i>
Dominantne informacije	<i>Učinci/troškovi Prihodi/rashodi Primici/izdaci</i>	<i>Snage/slabosti Prilike/opasnosti Heterogene informacije iz unutrašnjosti i okoline</i>	<i>Rani signali o budućim mogućim promjenama u poduzeću i okolini</i>
Stupanj strukturiranja i formalizacije	<i>Visoko strukturiran i formaliziran postupak</i>	<i>Ograničen na zadavanje predupravljačkih okvira</i>	<i>Fleksibilan, usmjeren na opcije</i>
Orijentacija	Korištenje potencijala	Izgradnja potencijala	Dinamičan sklad unutarnjih i vanjskih potencijala
Centralna ciljna veličina	Rast, likvidnost, dobit	Istraživanje i razvoj	Vitalnost, samorazvoj, samoučenje
Dominantno usmjerenje	Unutrašnjost poduzeća	Unutrašnjost+okolina poduzeća	Sklad poduzeća i okoline
Oblikovanje cilja	Kvantitativno	Kvantitativno i kvalitativno	Kvalitativno i kvantitativno
Stupanj slobode	Konstantnost osnovnih ciljeva i mogućnosti djelovanja	Svjesna promjenjivost ciljeva i mogućnosti djelovanja	Cjelovito upravljanje promjenama ciljeva i mogućnosti
Načelo strukturiranja	Hijerarhija	Hijerarhija+timski rad	Holarhija
Način razmišljanja	Linearan, deterministički	Simultan, predupravljački	Umrežen, cjelovit
Vremenski horizont	Ograničen, kratkoročan	Nije ograničen, dugoročan	Neograničen

3. UVOD U PLANIRANJE

Poslovno planiranje počiva na koncepciji i filozofiji menadžmenta, tj. predodžbama o viziji, svrsi i ciljevima poduzeća kao sastavnog dijela gospodarstva i društva. Danas se planiranje smatra dominantno instrumentom menadžmenta. Drugim riječima, planiranje je bitan sastavni dio procesa poslovnog odlučivanja i općenito upravljanja. Poslovno planiranje time se promatra kao funkcija i integrativni dio, podfunkcija funkcije menadžmenta. No, planiranje se često promatra kao proces s fokusom na optimalnoj organizaciji procesa.

Potreba: Iako su *financijski ciljevi* jedna od temeljnih mjera za željeni uspjeh poduzeća, oni slabo pomažu u praksi jer ne kažu kako postići rezultate. Zato nam treba operativni plan koji

definira potrebne akcije za ostvarenje ciljeva poduzeća.

Pojam planiranja

- ✓ proces spoznaje i rješavanja problema budućnosti, instrument oblikovanja budućnosti
- ✓ prethodi procesu izvođenja i time je aktivnost upravljanja
- ✓ neosobni (tehnokratski) instrument koordinacije

Planiranje = sustavno promišljanje budućnosti te određivanje ciljeva, mjera, sredstava i putova za dostizanje budućeg cilja (nasuprot improvizaciji i intuiciji kao temeljima aktivnosti)

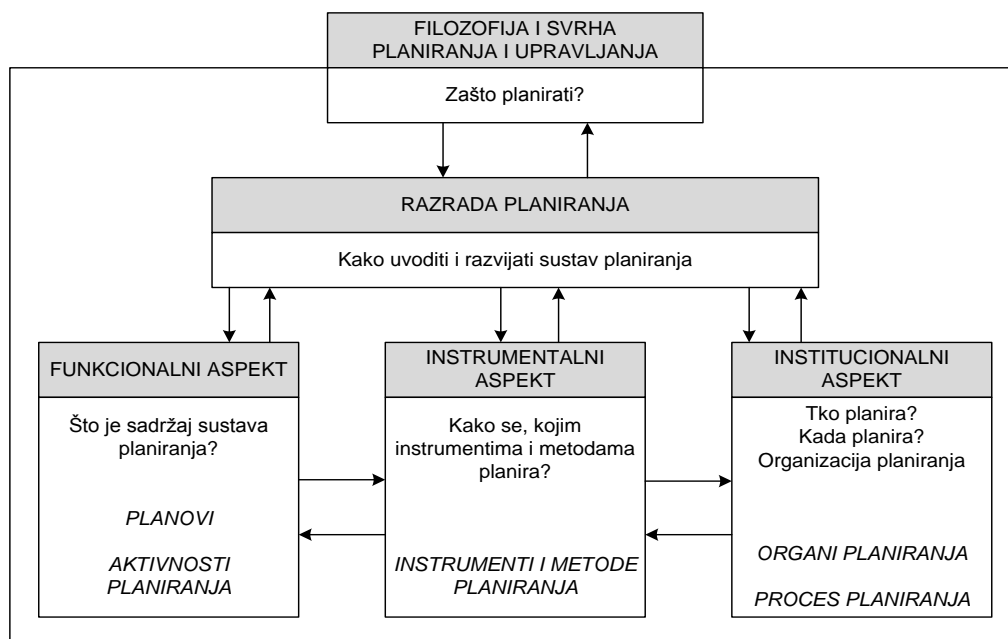
Planiranje je takvo odlučivanje koje *ne* počiva na improvizaciji, tu je **razlika planiranja i odlučivanja** jer su mnoge odluke intuitivne

Planiranje u funkcionalnom smislu: misaona priprema budućih aktivnosti,

Planiranje u instrumentalnom smislu: precizira se sustavnost postupka, naglasak je na odnosu *svrha-sredstvo*

Planiranje u institucionalnom smislu: pojam se definira kroz krug *nositelja* zadataka planiranja

Uporišne točke sustava planiranja:



Svrha planiranja

- ✓ pravodobna spoznaja alternativa, šansi i rizika za dostizanje ciljeva te izbor prikladnih mjera
- ✓ proces obrade informacija
- ✓ smanjenje vjerojatnosti i isključivanje mogućnosti pojave neočekivanih događaja, svodenje rizika na minimum, povećanje vjerojatnosti nastupanja željene budućnosti
- ✓ **prognoze** – predviđanje vjerojatnosti nastupanja budućeg događaja
 - prognoza je jedna od **metoda** planiranja
 - na temelju prognoza se izrađuju **alternativni planovi** kao alternativne mogućnosti ostvarenja cilja, odlukom se usvaja jedan od tih planova

Planiranje = aktivno oblikovanje budućnosti (planiranjem se utvrđuje koje odluke treba donijeti da bi nastupili budućni događaji)

Prognoza = pasivno očekivanje budućnosti

Planiranje se razlikuje od **improvizacije** po svojoj sustavnosti, oblikovanju i strukturiranju ukupnog procesa planiranja

Plan se razlikuje od **utopije** po mogućnosti i nakani ostvarenja

Sustav planiranja – **cjelina svih informacijskih procesa usmjerenih na sustavno prikupljanje i obradu informacija za upravljanje kao i odnosi među tim procesima**

Jezgru sustava planiranja čine – proces planiranja, objekti i subjekti planiranja u organizaciji te instrumenti planiranja

Sustav planiranja je dio šireg sustava upravljanja

Funkcije planiranja (temeljne – usmjerene na poduzeće u cjelini, posebne – na upravljanje poduzećem).

OSNOVNE FUNKCIJE PLANIRANJA:

1. **osiguranje uspjeha**, (npr. porastom efikasnosti prigodom planiranja resursa ili ciljeva)
2. **spoznaja i reduciranje rizika** (npr. pomoću anticipativne analize i rješavanja budućih problema)
3. **povećanje fleksibilnosti** (stvaranjem i osiguranjem budućeg prostora za djelovanje)
4. **redukcija kompleksnosti** (utvrđivanjem budućih alternativa djelovanja te isključivanjem određenih stanja i događanja)
5. **stvaranje sinergijskih efekata** (npr. spoznajom ovisnosti među mjerama)

POSEBNE FUNKCIJE PLANIRANJA:

1. **koordinativna funkcija** se odnosi na horizontalno usklađivanje planiranja među pojedinim cjelinama poduzeća ili funkcionalnim područjima, te vertikalna koordinacija, usklađivanje među različitim razinama planiranja (strategijsko, taktičko i operativno)
2. **motivacijska funkcija** poticanje ostvarenja poželjnih zadataka, instrument povećanja učinkovitosti, pridonosi aktivnijem oblikovanju odnosa podređeni-nadređeni
3. **funkcija fleksibilnosti** - za različita buduća stanja okoline predviđa alternativne opcije djelovanja- funkcija prilagođavanja

4. **inovativna funkcija** ili funkcija kreativnosti opisuje sposobnosti planiranja da pronalazi nova rješenja u često loše definiranim problemskim situacijama te potiče sustavno generiranje dosada nepoznatih mogućnosti
5. **sigurnosna funkcija** - redukcija nesigurnosti - planiranje mora rano prepoznati rizike, njihovo djelovanje i predvidjeti protumjere
6. **funkcija optimiranja** kada među različitim mogućnostima treba optimalno odabrati. Preduvjet je postojanje ciljeva i kriterija za ocjenu stupnja njihova ostvarenja. Planiranje time pridonosi povećanju kvalitete odlučivanja

Poslovno planiranje – odnosi se na primjenu planiranja u poslovnoj praksi, planiranje poslovanja organizacije kao cjeline ili dijelova. Dijelovi se mogu odnositi na:

- *poslovne funkcije* (prodaja, proizvodnja, nabava),
- *pojedine faktore poslovnog procesa* (planiranje sredstava za rad, predmeta rada, rada),
- *određene povode* (planiranje osnivanja, spajanja, sanacije),
- *organizacijske cjeline* (divizije, odjeli, mjesta, projekti)
- *ekonomske veličine* (planiranje prihoda, rashoda, dobiti)

Poslovni plan – dokument koji *opisuje aktivnosti* poduzeća i pojašnjava *kako i kada* se žele dostići razni **ciljevi**.

- okvir za najvažnije poslovne aktivnosti i namjeravani razvoj poduzeća
- uključuje ciljeve za poduzeće za kraće i dulje razdoblje, opisi proizvoda i usluga koje se žele nuditi i tržišnih prilika koje se očekuju te objašnjenje resursa koji se žele rabiti.

Dijelovi poslovnog plana su komercijalni dio, financijski dio te prilozi i podloge za pojašnjenja.

Razlozi sastavljanja poslovnog plana:

- proces izrade vodi objektivnom, kritičkom i cjelovitom **spoznavanju** poslovnog projekta
- kao konačni rezultat učinkovito je oruđe koje pomaže **vođenju** posla
- prikazuje ideje drugima i najuvjerljiviji je prijedlog za **financiranje** što ga poduzeće može imati.

OSNOVNI ELEMENTI PLANA:

- **Ciljevi** – Što (do kada)?
- **Premise** – Pod kojim uvjetima?
- **Problem** – Zašto?
- **Mjere** – Kako?
- **Resursi** – Čime?
- **Termini** – Kada?
- **Nositelji** – Tko?
- **Rezultati** – Kakvi učinci?

SREDIŠNJI CILJ PLANIRANJA odnosi se na ovladavanje dvaju područja problema:

- **potreba neprekidnog prilagođavanja okolini:** zbog brzih promjena brojnih socijalnih, tehničkih i ekonomskih veličina povećava se vjerojatnost nastupa neočekivanih događaja. Visoka brzina promjena te značenje posljedica za položaj poduzeća prisiljavaju na brzu reakciju na prve znakove promjena u okolini
- **ovladavanje povećanom kompleksnosti u poduzeću:** rastuća veličina te diverzifikacija proizvoda i tržišta zahtijevaju nove poslovne strukture. takvo kretanje vodi decentralizaciji odluka, pri čemu se javljaju problemi usmjeravanja i koordinacije, ovladivi usklađivanjem ciljeva parcijalnih područja
- ✓ navedena 2 područja → **novoj orijentaciji poslovnog planiranja:** u središtu teorijskog i praktičnog interesa su dosad bili *rezultati* planiranja (sami planovi), a interes je sada sam *proces* planiranja
- ✓ **funkcionalna efikasnost planiranja** – kada se može pokazati doprinos planiranja stupnju ostvarenja funkcija (primjerice funkcije optimiranja, kreativnosti, sigurnosti)
- ✓ **institucionalna efikasnost planiranja** – u kontekstu istraživanja utjecaja sustava/procesa planiranja na ukupnu efikasnost poduzeća
- ✓ u teoriji odlučivanja se govori o **različitim situacijama odlučivanja:**
 - odluke **u uvjetima sigurnosti** (subjekt sa sigurnošću zna koja će se situacija dogoditi): jednoznačna očekivanja, jednoznačna vjerojatnost
 - **odlukama u rizičnim uvjetima** (moguća su različita moguća stanja, a subjekt odlučivanja zna vjerojatnost nastupanja pojedine alternative), jednoznačna očekivanja, višeznačna vjerojatnost (neprava nesigurnost)
 - **odlučivanje u uvjetima nesigurnosti** (moguća su različita stanja, a subjekt odlučivanja ne poznaje vjerojatnost nastupanja pojedine mogućnosti); višeznačna očekivanja, višeznačna do nepoznata vjerojatnost (prava nesigurnost)
- ✓ odgovor na uvjete nesigurnosti je **fleksibilno planiranje:** budući da zbog nesigurnosti treba uvijek računati s novim informacijama, to se uzima u obzir *mogućnost promjene prvobitnog plana*, takav plan uzima u obzir korekcije prvotnih odluka s obzirom na promijenjene podatke. **planiranje nije u suprotnosti s fleksibilnošću** – jer je planiranje proces učenja, a odstupanja su njegov neodvojiv dio; prigovor se više odnosi na pretjeranu formalizaciju procesa planiranja koja može dovesti do zapostavljanja misaonog procesa (razmatranja budućih mogućnosti)

VRSTE PLANOVA

Kriteriji razlikovanja i podjele na vrste planiranja:

- ❖ s obzirom na **razdoblje planiranja** – vremenska dimenzija između horizonta i točke planiranja:
 - **dugoročno planiranje** - za razdoblje dulje od 5 godina
 - **srednjoročno planiranje** za razdoblje iznad 1 do 5 god
 - **kratkoročno** – do god dana
- ❖ s obzirom na **mjeru operacionalnosti** – odnosi se na konkretnost aktivnosti pojedinih planova (hijerarhijskih razina)
 - **strategijsko planiranje** – provodi se na najvišoj razini upravljanja, utvrđuje se strategije za *poduzeće* i poslovna polja, obuhvaća faktore, izvore i aktivnosti koje donose rezultat (potencijali uspjeha) – zbog nesigurnosti i šireg vremenskog horizonta planiraju se samo približne brojčane vrijednosti, koje se operativnim planiranjem detaljiziraju

- **operativno planiranje** – izvodi se iz strategijskog i pridonosi ostvarenju planirane strategije – detaljnije i konkretnije je provodi *na razini poslovnih područja*
 - **taktičko planiranje** – tako zadane vrijednosti raščlanjuju se na pojedina područja i *mjesta troškova*: prodaja, proizvodnja, skladište, financiranje i provodi se na najnižoj hijerarhijskoj razini planiranja te obuhvaća razdoblje od jednog mjeseca
- ❖ s obzirom na **područje na koje se odnosi** –

U funkcionalnoj organizaciji:

- plan prodaje (prema proizvodima, grupama kupaca, područjima prodaje, zastupnicima itd.)
- plan proizvodnje (prema proizvodima, mjestima troška itd)
- plan nabave (prema vrstama troška, dobavljačima itd)
- planiranje skladišta
- planiranje financija
- planiranje troškova
- planiranje rezultata
- planiranje bilance
- planiranje zaposlenih
- plan uprave (prema mjestima troška, vrstama troška...)

U divizijskoj organizaciji:

- plan centralnih odjela (uprava, EOP, ekonomika, zaposleni itd)
 - planovi divizija; raščlanjuju se opet funkcionalno
- ❖ s obzirom na **raspoložive podatke**:
- **planiranje u uvjetima sigurnosti** – raspoloživi su svi potrebni podaci i očekuje se sa sigurnošću nastupanje određene situacije
 - **planiranje u uvjetima nesigurnosti** – postoje nepotpuni podaci i različita vjerojatnost nastupanja različitih situacija, o čemu se vodi primjenom odgovarajućih metoda planiranja

OPĆENITO SE SMATRA DA OBJEKTI PLANIRANJA MOGU BITI:

- **izgradnja poslovanja** kojom se obuhvaća ukupna izgradnja poduzeća u organizacijskom, tehničkom i financijskom smislu
- **program poslovanja**, tj. proizvodni program za određeno razdoblje
- **poslovanje poduzeća**, tj. uzajamno usklađivanje i iskorištavanje proizvodnih faktora, a ovisno o fazi poslovnog procesa se raščlanjuje na planiranje nabave, prodaje, proizvodnje itd.

KLASIFIKACIJA PLANOVA S OBZIROM NA OBJEKT PLANIRANJA (a to može biti bilo koji objekt poslovnih aktivnosti):

- a) **Periodičnost**: razlikuje se **jednokratno** (planiranje osnivanja, lokacije, likvidacije), **povremeno** (planiranje spajanja, saniranja, udjela) te **permanentno** (planiranje prodaje, proizvodnje, investicija, financija, zaposlenih). Kriterij periodičnosti se naslanja na učestalost nastupanja pojedinih događaja u poslovanju poduzeća
- b) **Ročnost**: **kratkoročno**, **srednjoročno** i **dugoročno** planiranje razlikuju se s obzirom na vremensko razdoblje te se određenoj vrsti plana dodjeljuje određeno plansko razdoblje: godina do 5 god kao kriterij razlikovanja
- c) **Potrebe i pokriće potreba**: prema ovom kriteriju planiraju se potrebe te se **utvrđuje nedostatak**, a zatim se **planiranjem pokriva** potreba taj nedostatak uklanja. Pri planiranju nabave, zaposlenih ili financija; kod prodaje – planiranje potražnje,

planiranje pokrića – planiranje prodaje u širini i dubini, planiranje proizvodnje – planiranje dobara i planiranje proizvodnog programa

d) **Sadržaj procesa planiranja:** oslanja se na faze procesa planiranja:

- **planiranje ciljeva** – služi utvrđivanju i priopćavanju željenih stanja, odnosi se na utvrđivanje najviših ciljeva, međuciljeva i podciljeva te na oblikovanje sustava ciljeva
- **planiranje aktivnosti** – opisuje kako će se ostvariti ciljevi
- **planiranje mjera** – pronalaze se i oblikuju putovi koji služe dosizanju ciljeva, određenje temeljnog načina ponašanja (strategija) te kratkoročnih aktivnosti.
- **planiranje resursa** – spoznaja i nabava potrebnih resursa. Sami resursu mogu postati samostalni objekti planiranja: zaposleni, materijal, energija, oprema, financije, informacije

e) **Poslovna područja:**

- **planiranje prodaje** – misaono spoznavanje tržišnog položaja poduzeća te utvrđivanje ciljeva, mjera i proračuna prodaje u kontekstu ciljeva, mjera i proračuna cjeline poduzeća. Strategija prodaje, vrsta, opseg, vrijeme i nositelji te distribucija, cijene i komunikacija najvažniji su objekti planiranja prodaje
- **planiranje proizvodnje** – misaona analiza ovisnosti proizvodnih faktora u proizvodnji učinaka s obzirom na ekonomske i tehnološke spoznaje. Najvažniji objekti planiranja u ovom području su: širina programa, dubina programa, najveća i najmanja količina po vrsti proizvoda, usklađivanje kapaciteta po pojedinim stupnjevima, izbor proizvodnog programa, temeljna organizacija proizvodnje, logistika itd.
- **planiranje financija** – obuhvaća zadatke proračuna primitaka i izdataka te upravljanje razlikom primitaka i izdataka rukovodeći se kriterijem platežne sposobnosti poduzeća. Osim planiranih financija se govori i o planiranju financiranja kojem je objekt struktura kapitala poduzeća
- **planiranje investicija** – odnosi se na planiranje opreme i investicijski proračun te se smatra integrativnim planiranjem jer obuhvaća i proizvodnu i financijsku stranu poslovanja. Objekti su proizvodni faktori te istraživanje i razvoj
- **planiranje zaposlenih** – obuhvaća buduće potrebe, pokriva potreba za zaposlenima u kvantitativnom, kvalitativnom, vremenskom i lokalnom smislu.

NAČELA PLANIRANJA

Temeljnim obilježjem kooperativnog stila vođenja i načelom planiranja se smatra načelo:

- **razvijanja ciljeva i mjera s podređenim razinama**
- **dogovaranja ciljeva i mjera s nadređenim razinama**

Osnovno načelo planiranja kako je prethodno navedeno može se detaljizirati i prikazati sljedećim načelima koja su ujedno i **minimalni zahtjevi prema planiranju**:

- **Cjelovitost** (ne parcijalno) – planovi pojedinih područja se usklađuju u cjelovitom planu, samo cjeloviti plan omogućuje uvid u odnose i upravljanje cjelinom poslovanja
- **Permanentnost** (mora se provoditi kontinuirano, ne sporadično)
- **Potpunost** (potpun obuhvat) – podrazumijeva uzajamnu usklađenost pojedinih planova u procesu planiranja i te zahtjev obuhvaćanja svih poslovnih tokova koji vode priljevima i odljevima. Treba voditi računa o troškovima izrade takvog plana.

- **Transparentnost** (svaki sudionik ima jasan uvid u ciljeve, aktivnosti i svoje specifične zadatke. Transparentnost motivira i potiče u pravcu ostvarivanja ciljeva)
- **Fleksibilnost** (prilagodba promjenama u okolini i poduzeću; podrazumijeva stvaranje mogućnosti prilagodbe te brzinu prilagođavanja i mogućnost izmjene prvobitnog plana)
- **Stabilnost** (odnos promjena i stabilnosti – nastale promjene u pojedinim područjima ne dovode u pitanje cjelovito planiranje poslovanja)
- **Obvezatnost** (obveza ispunjavanja planskih zadataka od strane suradnika)
- **Kontrolabilnost** (formalni aspekt: formalizacija + sadržajni aspekt: mogućnost kontrole kvantitativnih veličina i metoda te uzajamne usklađenosti pojmova)
- **Ostvarivost planskih zadataka** (realnost pretpostavki – ostvarivost uz normalne napore i normalna sredstva)

4. OPERATIVNO PLANIRANJE – FUNKCIJA I INSTRUMENTI

Procesni način razmišljanja – ističe presjecišta različitih područja i funkcija poduzeća i obilježavaju ga:

- *aspekt transformacije* – aktivnost pretvaranja uloga u učinak, inputa u output
- *aspekt ulančavanja* – raščlanjivanje procesa u povezanost više uzajamno povezanih parcijalnih procesa
- *aspekt cilja* – svrha je procesa dostizanje tehnoloških, ekonomskih, socijalnih, ekoloških i drugih ciljeva
- *organizacijski aspekt* – proces provodi jedna ili više osoba, na čije se ponašanje utječe organizacijom i vođenjem.

PROCES PLANIRANJA – *ciljno usmjeren, ulančani slijed aktivnosti transformiranja informacija*

Raščlanjivanje **PROCESA PLANIRANJA**:

- *prema predmetu planiranja*: planiranje ciljeva, definiranje premisa, analiza problema, planiranje mjera, resursa, termina, organizacije i prognoza rezultata
- *prema vertikalnom načinu promatranja*: identifikacija planskih problema, definiranje planskih ciljeva, planiranje sredstava i mjera, budžetiranje, naknadno planiranje te planska kontrola
- *prema horizontalnim načinu promatranja*: slijed planskih koraka na istoj razini npr., izrada operativnih planova
- *prema vremenskoj dimenziji*: slijed planskih zadataka npr., unutar poslovne god
- *prema tijeku procesa odlučivanja* – najzastupljenije

Osnovne *faze procesa odlučivanja*: identifikacija problema, traganje za informacijama, oblikovanje alternativa odlučivanja, vrednovanje alternativa, izbor jedne alternative, provođenje odluke

.....u stvarnosti postoje sve faze, no ne slijede u određenom nizu, određeni slijed nije efikasniji od nekog drugog. Pojedine faze su povezane povratnom vezom te se proces odlučivanja može raščlaniti u parcijalne faze odlučivanja.

FAZE I KORACI PROCESA ODLUČIVANJA

Pojednostavljeno se može govoriti o 4 faze procesa:

1. **definiranje problema** – problem postoji kada se sadašnje ili prognozirano stanje doživljava kao nezadovoljavajuće te postoji potreba dosizanja drukčijeg stanja (ciljno stanje).. Koraci u ovoj fazi su:
 - a. *spoznaja problema*
 - b. *analiza problema*
 - c. *formuliranje problema*
2. **pronalaženje rješenja** - obuhvaća obradu informacija kao poticaj za
 - a. *spoznaju mogućnosti* – ovisi o tipu problema te da li je dobro definiran
 - b. *analizu mogućnosti* – služi njihovu prosuđivanju: utjecanju na cilj, sigurnost djelovanja, vjerojatnost nastupanja, uvjetovanost, ostvarivost
 - c. *formuliranje mogućnosti* – odnosi se na njihovu sadržajnu konkretizaciju, učinkovitost, povezanost s potrebnim resursima te odgovornost za provođenje mjera

3. **optimiranje** – usporedba formuliranih mogućnosti i izbor optimalne. Usporedba mogućnosti je otežana jer različiti subjekti odlučivanja pridaju različitu korist pri ostvarenju cilja.

Zato je bitno:

- a. *razraditi temelje za vrednovanje mogućnosti*
- b. *veličine prema kojima će se mjeriti njihova unosnost u odnosu prema cilju*
- c. *jednoznačni redoslijed prioriteta mogućnosti*

4. **implementacija** – slijedi nakon odluke za određenu alternativu: prevođenje planiranja u stvarnost, obuhvaća:

- a. *oblikovanje htijenja* – odnosi se na organizacijsko pridruživanje
- b. *provođenje htijenja* – odnosi se na upute
- c. *osiguranje htijenja (kontrola)* – pitanje suglasja zadataka i realizacije

temeljni pristup planiranju (u većini literature):

- u prvom se koraku *definiraju ciljevi (što se želi): Zadavanje ciljeva* osigurava kontinuitet organizacijskih odluka i time dugotrajni razvoj poduzeća
- u drugom *mjere i putovi (kako se to želi postići): zadavanje mjera* omogućuje brz i siguran tijek konkretnih aktivnosti.

Mjere i putovi se mogu definirati tek nakon što je jasan cilj koji se želi postići, **planirani ciljevi i planiranje mjere su rezultat procesa planiranja.**

Planiranje ciljeva i mjera su općeniti koraci koji se razlažu na pojedine korake (ovisno o kompleksnosti problema, broju sudionika, itd.). **Pojedinačni koraci:**

1. **priprema odlučivanja** – analizira se postojeće stanje – definiranje postojeće pozicije. Uzimaju se u obzir svi činitelji bitni za rješavanje problema – optimalna količina i vrsta raspoloživih informacija (ovisno o procjeni njihove informacijske vrijednosti):

▪ **interni izvori informacija:** računovodstvo, analiza, statistika, poslovna izvješća, marketinška istraživanja, katalozi kupaca, dobavljača itd. Njihovo korištenje pruža znanja o:

- *ekonomskim veličinama* (struktura troškova, kalkulacije, stupanj iskorištenosti kapaciteta, rentabilnost prema proizvodima, kupcima, regijama, tržištima)
- *tržišnoj poziciji* (tržišni udjel i njegova promjena, tržišna prisutnost prema segmentima)
- *ključnim činiteljima uspjeha* (SWOT analiza, matrica šansi/rizika)
- *obilježjima konkurentske pozicije* (vlastiti p/u, tehnologija, istraživanje i razvoj, proizvodnja, prodajni kanali, struktura kupaca, kvalifikacija i motivacija menadžmenta i suradnika, kultura poduzeća)

▪ **eksterni izvori informacija:** financijske institucije, kupci, dobavljači, konkurencija, stručne udruge, mediji itd. informacijama iz ovih izvora proširujemo znanja o:

• **široj okolini**

- *politički faktori* – zakonske mjere, porezna i financijska politika
- *društveni faktori* – zaštita okoline, rast stanovništva, promjena vrednota
- *tehnološki faktori* – tehnološki razvoj, granice postojeće tehnologije, nove znanstvene spoznaje
- *gospodarski faktori* – raspodjela prihoda, inflacija, poslovni ciklusi, nezaposlenost, međunarodne veze, raspoloživost resursa

• **užoj okolini**

◦ *konkurencija*

- *dinamika konkurencije* – opasnost od supstitutivnih proizvoda, ulaz novih konkurenata

- *sadašnja snaga konkurencije*
- *konkurenti* – veličina, financijska snaga, struktura prihoda i troškova, proizvodi, tehnologija, organizacija itd.
- *tržište*
 - *kvantificiranje i segmentiranje tržišta* – obujam, potencijal, rast, potencijal rasta
 - *ključni činitelji uspjeha i njihovo značenje*
 - *obilježja tržišta* – potražnja za proizvodima, tehnologijom, faza životnog vijeka, rentabilnost grane, politike cijena, barijere ulaska/izlaska, putovi prodaje, stupanj koncentracije, pregovaračka sposobnost kupaca i dobavljača itd.

Prilikom provjeravanja informacijskog stanja koriste se ***kontrolne liste pitanja:***

- koje se interne informacije prikupljaju redovito, a koje povremeno
- koje se eksterne informacije prikupljaju redovito, a koje povremeno
- jesu li informacije potpune? U čemu je njihova nepotpunost?
- ispunjavaju li postojeće informacije svoju svrhu?
- da li su postojeće informacije relevantne za odlučivanje?
- da li su postojeće informacije pouzdane, precizne i točne?
- da li su postojeće informacije usklađene s potrebama područja?
- nedostaju li bitne informacije
- postoje li suvišne informacije
- koje su informacije odviše skupe? Koje se predugo prikupljaju?

2) *analiza postojećeg stanja*

3) *analiza ostvarivih mogućnosti* - obuhvaća 2 koraka:

- a. *prognozu činitelja na koje se ne može utjecati* – definira se vijenac podataka za planiranje: podaci o činjenicama i činiteljima na koje se ne može utjecati, koji se ne mogu planirati nego samo prognozirati. To su podaci iz eksternih izvora informacija: o poslovnim ciklusima, razvoju stanovništva, očekivanjima vlasnika itd. Potrebno je sastaviti katalog pretpostavki (npr. očekivana inflacija 4%, rast tržišnog volumena 3%, kamatna stopa 7%, itd) od kojih se polazi
- b. *varijaciju faktora na koje se može utjecati i prognozu posljedica* – razrađuju se ostvarive mogućnosti i prognoziraju njihovi učinci

4) *Odlučivanje* – izbor djelovanja. Izborom mogućeg plana i njihovim prihvaćanjem kao obvezatnog zadanog plana dolazi do izražaja nakana osoba koje odlučuju da se ostvari određeno buduće stanje tj. sadržaj plana. Odlučivanje je time postupak oblikovanja nakana, a plan instrument priopćavanja nakana.

PLANIRANJE CILJEVA

Predodžbe o ciljevima su (razvoj poduzeća, ostvarivanje rezultata itd) ***input*** procesa planiranja ciljeva i temelj oblikovanja ***konkretnih ciljeva***. Ovisi o kompromisima različitih članova poduzeća, kupaca, dobavljača, kreditora, savjetnika.

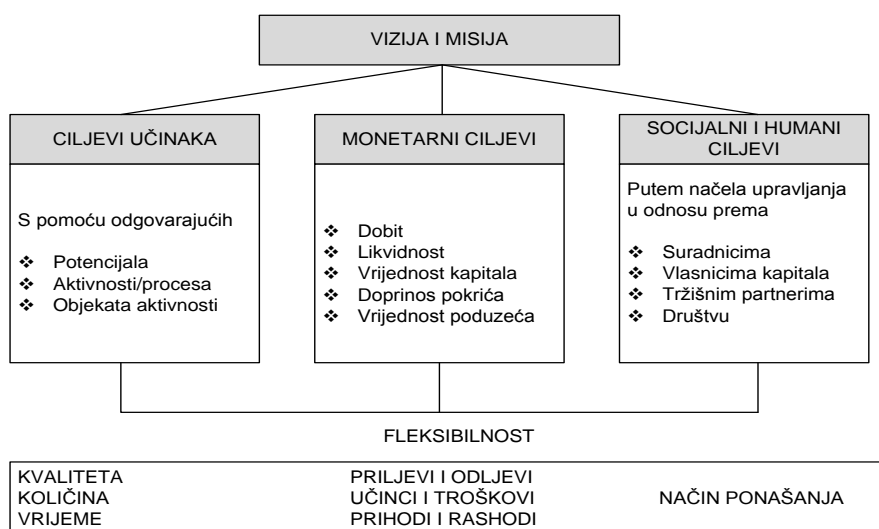
Definiranje cilja – izbor između više različitih mogućih ciljeva. Odluka može biti **improvizirana ili prema stupnjevitom procesu planiranja**: analiza postojećeg stanja, analiza mogućih alternativnih ciljeva te odluka za konkretan cilj/splet ciljeva.

Ciljevi su izraz nakane **aktivnog oblikovanja** budućnosti prema vlastitim predodžbama, **improvizacije su reaktivni** način ponašanja. Njima se ne traži put prema poželjnom stanju, nego izlaz iz nezadovoljavajuće situacije.

Nedostaci improviziranog načina postavljanja ciljeva:

- bit improvizacija je njihova **skokovitost**, reagiranje na slučajne situacije bez dugoročne koncepcije. Nasuprot tome ciljevi su dugoročni i omogućavaju usmjeravanje poduzeća u poželjnom smjeru. Improvizacija vodi do „**cik-cak kursa**“ koje poduzeće ne može slijediti što dovodi u opasnost njegov dugoročni razvoj
- nedostaje strukturirano ponašanje sudionika koje bi omogućilo unošenje predodžbi cilja – **raste značenje neformalnih snaga**. Dovodi se u pitanje izrada optimalnih ciljeva, objektivnih – prema mogućnostima poduzeća i subjektivnih – prema nakanama sudionika. Sudionici se ne osjećaju obvezni u ispunjenju plana
- neke članove potiču vlastiti ciljevi koji mogu biti nespojivi s ciljevima poduzeća, takav **konflikt ciljeva** se zamagljuje improvizacijama, a rješavanje konflikata se odgađa za budućnost

Piramida ciljeva: pojedini su ciljevi sredstvo ostvarivanja odnosno višeg cilja, **grupe ciljeva** kojima pojedina organizacija može težiti:



Ili DOP – ekonomska odgovornost, zakonska, etička i filantropska (doprinos zajednici)

Ili npr. Održivi razvoj – kroz ravnotežu ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva

Svako poduzeće treba težiti **dvama operativnim ciljevima** (radi opstanka poduzeća):

- postizanju dovoljne **dobiti** (ekonomska komponenta) – nužna je za samofinanciranje, isplatu dividendi, pokriće troškova korištenjem tuđim kapitalom, istraživanje i razvoj, za investicije, za osiguranje rizika zbog financijske stabilnosti poradi smanjenih prihoda, za osiguranje neovisnosti o dobavljačima, bankama i ostalim kreditorima
- ostvarenju i očuvanju *financijske ravnoteže* (financijska komponenta) – odražava sposobnost podmirenja svih obveza u dospjelim rokovima i iznosima bez smetnji za poslovni proces. Bez **likvidnosti** nije moguće dugotrajno poslovanje bez obzira na izgleda za dobit.

ova se dva cilja trebaju još **konkretizirati – raščlaniti u operative parcijalne ciljeve**: npr. likvidnost i dobit se mogu raščlaniti na promet, doprinos pokriću fiksnih troškova, fiksni troškovi te vezivanje imovine.

FAZE planiranja ciljeva:

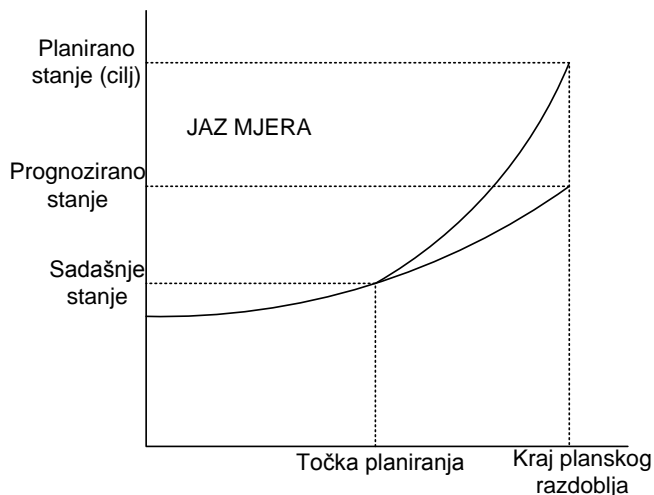
1. **Analiza postojećeg stanja** – poslovni cilj odražava snage i slabosti poduzeća te prilike i opasnosti okoline. Nastoje se obuhvatiti sva relevantna interna i eksterna područja.
 - a. **Analizom okoline** obuhvaća se
 - i. **Tržište prodaje** (tržišni volumen, tržišni udjel, promet po regijama, grupama kupaca, konjunktorni razvoj, odnosi u konkurenciji)
 - ii. **Tržište nabave sirovina**, pomoćnog i pogonskog materijala te trgovačke robe (struktura dobavljača, razvoj cijena, ovisnosti o monopolistu, tendencije supstitucije)
 - iii. **Tržište investicijskih dobara** (struktura dobavljača, razvoj cijena, tehnički napredak)
 - iv. **Tržište financija** (struktura ponude i potražnje, promjene kamatnih stopa)
 - v. **Zakonska određenja** (porezi, propisi o konkurenciji, zabrana koncentracije...)
 - b. **Analiza poduzeća**:
 - i. **Upravljanje poduzećem** (osobe, stil rukovođenja, sustav planiranja i kontrole)
 - ii. **Nabava** (suradnici, organizacija, efikasnost, struktura dobavljača)
 - iii. **Proizvodnja** (suradnici, organizacija, efikasnost, patenti, licence, oprema)
 - iv. **Prodaja** (suradnici, struktura asortimana, putovi prodaje, instrumenti marketinga)
 - v. **Istraživanje i razvoj** (suradnici, organizacija, efikasnost, patenti)
 - vi. **Financijska situacija** (promjena dobiti, prometa, likvidnosti)
2. **Analiza ostvarivih mogućnosti** – u ovoj se fazi razrađuju alternative ostvarivih ciljeva/spleta. Poželjna je prognoza specifičnih učinaka svake alternative, čime se olakšava ocjena i izbor u fazi odluke.
3. **Odluka** – odmjeravanje prikazanih prednosti i nedostataka vodeći se prvenstveno ostvarivosti ciljeva. Ocjene ostvarivosti se obično razlikuju od onih koji pripremaju odluku.

PLANIRANJE MJERA

Radi se o planiranju doprinosa učinaka suradnika, sustavnoj razradi svih konkretnih akcija, programa, projekata i aktivnosti što se ostvaruju u neposrednoj budućnosti u pojedinim funkcionalnim područjima kao i upravljanju, a radi ostvarenja spleta ciljeva. Granica planiranja ciljeva i planiranja mjera nije tako čvrsta – ovisi o razini promatranja (mjere jedne razine predstavljaju ciljeve za drugu razinu). Na određenoj razini **ciljevi i mjere se razlikuju** jer cilj pokazuje **poželjno stanje**, a mjere **nemaju samostalnu vrijednost** (dobivaju na važnosti svojim doprinosom ostvarenju cilja).

Prognozirani razvoj – temelji se na produženju trenda dosadašnjeg razvoja uzimanjem u obzir očekivanih promjena okoline, njime se daje odgovor na pitanje koje stanje poduzeće dostiže na kraju planskog razdoblja *ako provodi mjere prošlosti i sadašnjosti i u budućnosti*.

Razlika prognozirano i planiranog stanja, tj. razlika između stanja koje uprava želi kao rezultat i stanja bez usmjeravanja je **jaz mjera** – njegovo zatvaranje je **zadatak planiranja mjera**.



Planiranje mjera se provodi preko 3 stupnja planiranja:

- 1) **priprema odluke analizom postojećeg stanja** – obuhvaća postojeće stanje u točki planiranja te utvrđivanje jaza kojeg treba premostiti, time se u analizu unosi poželjni cilj koji je sastavni dio vijenaca podataka za planiranje mjera
- 2) **analiza ostvarivih mogućnosti** – obuhvaća mogućnosti ostvarivih mjera za premoštenje jaza. U obzir se uzima i nesigurnost prognozirano razvoja. Obuhvaća prognozirane mjere te sve potrebne mjere za ostvarenje cilja u planskom razdoblju – to omogućuje kontrolu ukupnog procesa dostizanja cilja.
- 3) **Odluka** – obuhvaća izbor određene mjere/paketa mjera te ostvarenje postaje obveza

GLOBALNI PROCES PLANIRANJA

Proteže se na sva područja i aktivnosti i izraz je raščlanjivanja reda i podjele rada. obuhvaća sve aktivnosti planiranja na svim razinama.

Faze (ne predstavljaju vremenski slijed, preklapanja su česta, faze su međusobno ovisne):

1. **faza prikupljanja informacija** (pomoću informacijskog sustava) – prikupljanje i obrada svih podataka koji se odnose na predmet planiranja i formiranje temelja planiranja
2. **analiza okoline i poduzeća** – provode se analize poslovanja poduzeća, njegove uže okoline – grane, konkurencije, tržišta te šire okoline – gospodarske, društvene i političke
3. **planiranje ciljeva** – omogućuje konkretizaciju predodžbi o cilju i njihovo jasno formuliranje.
4. **planiranje strategija** – temelji se na odlukama koje se odnose na poduzeće u cjelini. One obuhvaćaju njegove potencijale uspjeha i pojašnjavaju način njihove uporabe
5. **planiranje mjera** – konkretizacija planiranih strategija, način optimalnog doseganja planiranih ciljeva. U okviru planiranih mjera se utvrđuju aktivnosti, količine, vrijednosti i termini globalne faze se sastoje od više **pojedinih faza**:
 - oblikovanje ciljeva
 - razrada alternativa
 - vrednovanje alternativa

- izbor alternativa
- odluka

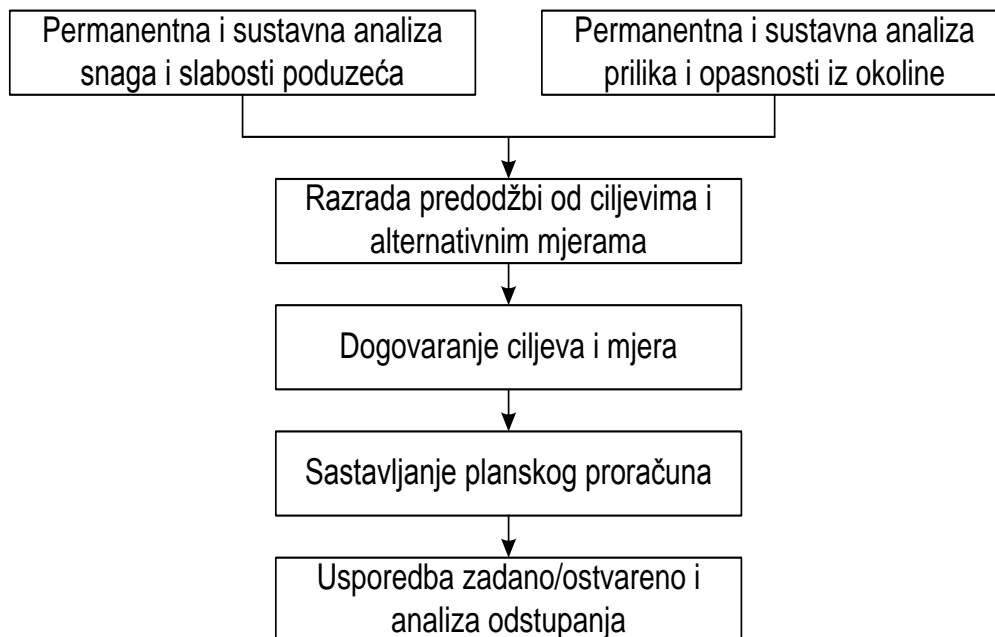
Koraci pojedinih faza globalnog procesa:

⇒ **najviša razina upravljanja:**

- **planiranje načela**
 - *kultura poduzeća*
 - *filozofija poduzeća*
 - *načelni ciljevi*
- **strategijsko planiranje**
 - *strategijski ciljevi*
 - *strategije*

⇒ **razine upravljanja poslovnih područja i funkcija**

- **operativno planiranje**
 - *operativni ciljevi*
 - *mjere*
- **taktičko planiranje**
 - *taktički ciljevi*
 - *mjere*



Alternativni (detaljniji) **prikaz općeg planiranja**: započinje istraživanjem vlastitih *snaga i slabosti* te *prilika i opasnosti* okoline; na temelju takvih se informacija razvijaju *predodžbe o cilju i alternativne mjere* te se na najvišoj razini upravljanja dogovaraju konačni ciljevi i mjere. Definirani ciljevi i mjere služe kao smjernice sastavljanja *plana* te se u tijeku planiranih razdoblja prati stupanj ostvarivanja ciljeva, *usporedbom zadanog i ostvarenog* te analizom odstupanja.

CJELINA PLANIRANIH PROCESA PROMATRA SE S POMOĆU NJEGOVE SADRŽAJNE I VREMENSKE DIMENZIJE.

SADRŽAJNA DIMENZIJA PROCESA PLANIRANJA

U sadržajnom smislu proces planiranja obuhvaća *faze i korake*:

- 1) **analizu cilja** (definiranje ciljeva i njihova sadržaja, odnosa među ciljevima, nastajanje i oblikovanje ciljeva)
- 2) **analizu problema** (spoznaja problema, njegovo strukturiranje i oblikovanje)
- 3) **analizu mogućnosti** (traganje za mogućnostima i njihovo oblikovanje)
- 4) **prognozu** (što će biti)
- 5) **vrednovanje** (pridruživanje vrijednosti alternativama)
- 6) **odluku** (izbor jedne od mogućnosti)
- 7) **realizaciju**
- 8) **kontrolu** (usporedba realiziranog i planiranog)

1. ANALIZA CILJA – najčešće početak procesa planiranja. Podrazumijeva definiranje cilja, sadržaja cilja, odnose među ciljevima te nastajanje i oblikovanje ciljeva.

Ciljevi – mjerila prema kojima se mjeri buduće djelovanje. Omogućuju razlikovanje i ocjenu aktivnosti, prepoznavanje optimalnih aktivnosti te cilju usmjereno odlučivanje.

Ciljna se veličina može **definirati** u *ekstremnim granicama* – svom maksimalnom ili minimalnom iznosu, u *zadovoljavajućim* gornjim (manje ili jednako) i donjim (više ili jednako) granicama te *fiksiranjem* određene vrijednosti. *Vremenska* se određenost odnosi na razdoblje za koje vrijedi određeni cilj te može biti kraće ili duže od godine dana.

Sadržajno se može govoriti o *ekonomskim i neekonomskim ciljevima*:

- *neekonomski*: moć, ugled, samoostvarenje, neovisnost, altruizam...

- *ekonomski*:

- **kvantitativni ciljevi**

- › u *apsolutnom broju*:

- koji se odnose na vremenski trenutak (imovina, kapital, bilančna suma, likvidnost)

- koji se odnose na vremensko razdoblje (promet, dobit, troškovi)

- › u *relativnom broju*:

- proizvodnost, ekonomičnost, rentabilnost, učestalost obrtaja itd.

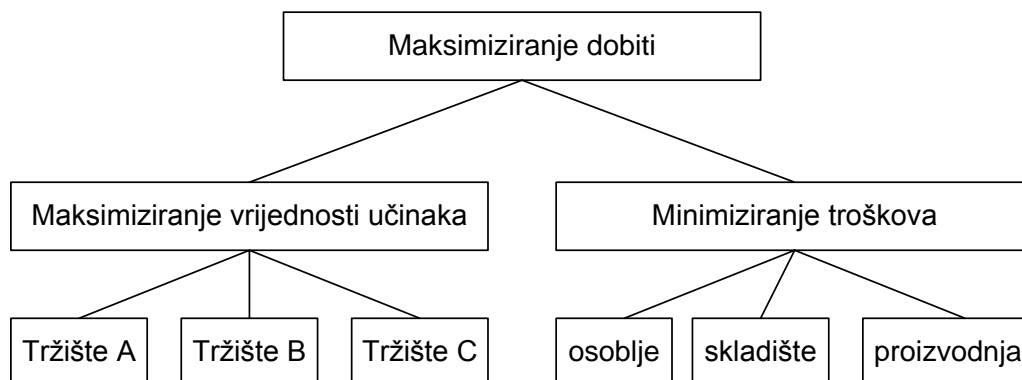
- **kvalitativni ciljevi**: rast poduzeća ili tržišnog udjela, no oni nisu operativni dok se ne iskažu kvantitativno (povećanje vrijednosti imovine ili prometa u grani).

Kad se istodobno teži prema više ciljeva nužna je jasnoća njihova odnosa. **Odnosi među ciljevima** se mogu okarakterizirati kao njihova identičnost, komplementarnost, razlika, konkurentnost i nepomirljivost.

Osobitu važnost imaju:

- **komplementarnost** – *komplementarni ciljevi* se međusobno potiču i pozitivno koreliraju, iako nisu istovjetni. **Hijerarhijom ciljeva** se prikazuje usklađivanje komplementarnih ciljeva tako što se iz glavnog izvode međuciljevi, a iz njih podciljevi. To je odnos sredstva-svrhe, pri čemu svaki viši cilj ima ulogu *svrhe*, a niži ulogu *sredstva*. Takva hijerarhija ciljeva je dobra podloga planiranju jer se može povezati s hijerarhiju upravljanja u poduzeću.

Primjer hijerarhije ciljeva



- **konkurentnost ili konfliktnost ciljeva** – ciljevi su konfliktni kad veće ostvarenje jednoga vodi manjem ostvarenju drugoga (ciljevi međusobno negativno koreliraju).

Način rješavanja konfliktnosti:

- **ponderiranje** ciljeva – pojedinom se cilju pridružuje stupanj važnosti
- **rangiranje** ciljeva – jednom se cilju daje veća prednost pred drugim

- **kompromis** ciljeva i **dominacija** ciljeva su važni načini ublažavanja konfliktnosti također

Pitanje **nastanka** ciljeva

- može ih zadavati legitimna osoba ili institucija (**autoritarno zadavanje ciljeva**)
- mogu nastati kao rezultat procesa **pregovara** partnera u poduzeću (vlasnika, menadžera i zaposlenih)
- mogu nastati **u procesu planiranja** ciljeva (npr., kada se na temelju hijerarhije ciljeva operacionaliziraju glavni ciljevi, međuciljevi i podciljevi) – ovo je srednje rješenje između autoritarnog zadavanja i pregovaranja

Formuliranje ciljeva – završni korak analize cilja, hijerarhija ili stablo ciljeva pridonosi povećanju reda u formuliranju: **glavni se cilj** precizira u ekonomske, funkcionalne, socijalne i ekološke **međuciljeve** iz kojih se izvode detaljni sadržaji **podciljeva**.

Ciljevi ispunjavaju svoju svrhu kada su (**načela formuliranja**)

- *ostvarivi*
- *jasno definirani*
- *mjerljivi*
- *djeljivi*
- *vremenski određeni*

Preporučuje se *pisani* oblik definiranja ciljeva jer se tako olakšava komunikacija, izbjegavaju nesporazumi i olakšava kontrola ostvarenja.

2. ANALIZA PROBLEMA – podfaze:

Spoznaja problema – prethodi njegovu rješavanju, problem može proizaći iz utvrđivanja *nedostatka* (povod je planiranju kojim se uklanja nedostatak – odgovarajućih suradnika, opreme, novčanih sredstava) *ili viška* (zaposlenih, sirovina, zaliha proizvoda na skladištu, opreme). ***Kontrola rezultata je najvažniji izvor spoznaje problema***

Strukturiranje problema –

- ***dobro strukturirani problemi*** – oni kod kojih je poznati vrsta, broj i međuovisnost varijabli, a ciljna funkcija operativno je zadana pa postoji algoritam rješavanja problema. Ovdje se planiranje svodi na čisti zadatak računanja
- ako nedostaje bar jedno obilježje dobro strukturiranog problema, riječ je o ***loše strukturiranom problemu***

strukturiranje problema se poboljšava dekompozicijom i rješavanjem parcijalnih problema ili definiranjem pretpostavki. Potrebno je ***istraživanje uzročno posljedičnih utjecaja*** (uvid u cjelinu - neki je problem često dio šireg problema).

Najčešće primjenjivani ***instrumenti strukturiranja*** problema su:

› ***modeliranje*** – ispituje se utjecaj na strukturu modela, čime se povećava znanje o strukturiranosti problema

› ***Kepner-Tregoeva metoda*** – višestupnjevana, sustavno analitički oblik ispitivanja koji pomaže u obuhvaćanju bitnih pojedinačnih informacija koji omogućuje prognozu dominantnog uzročno-posljedičnog odnosa. Na *prvom se stupnju* postavljaju pitanja koja omogućuju zaokruživanje problema:

1. što je odstupanje, na kojem je predmetu primijećeno?
2. gdje nastaje odstupanje na predmetu, gdje su primijećeni predmeti s odstupanjem?
3. kada nastaje odstupanje na predmetu, kada su primijećeni predmeti s odstupanjem?
4. koliko je odstupanje, koliko predmeta podliježe odstupanjima?

Rezultat prvog stupnja je spoznaja o stvarnom stanju, onom što jest. Na *drugom se stupnju* s pomoću istog kataloga pitanja opisuje problem na način pro/contra, jest/nije. Suprotstavljanjem „jest“ i „nije“ dolazi se do obilježja koja se razlikuju. Nakon utvrđenih obilježja traže se promjene koje su s njima u vezi. Ključni je stav da se uzrok problema nalazi u promjeni. Najvjerojatniji uzrok se testira i u slučaju pozitivnog ishoda postaje temelj planske aktivnosti. Ova se metoda koristi za utvrđivanje uzročno-posljedičnih veza u okviru strukturiranja problema, kod analize vrednovanja i odluke te pri ostvarivanju plana.

› ***Stablo relevantnosti*** – koristi se kao potpora strukturiranju problema, ali i pri definiranju ciljeva, mjera, tehnologije, institucija, sustava itd. Stablo relevantnosti služi strukturiranju problema s mnoštvom elemenata i to utvrđivanjem relevantnosti podređenog za

nadređeni element. Takvim raščlanjivanjem nastaje hijerarhija problema koja se izražava u obliku **stabla stanja**. Pojedini elementi se vrednuju s obzirom na njihovu relevantnost prema višoj hijerarhijskoj razini, a kriteriji vrednovanja mogu biti ekonomski značaj, hitnost ili provedivost. Tako vrednovano stablo stanja naziva se stablom relevantnosti (razlikuje se od stabla odlučivanja!). ovom metodom se mogu raščlanjivati problemi kao što je sniženje troškova, povećanja prodaje, izvoza i sl.

- Praktičnom rješavanju problema se može pristupiti na: *paralelan način* (pojedini se problemi obrađuju paralelno, pri čemu ne postoji jamstvo da će rješavanje paralelnih problema biti smisleno rješenje cjelovitog problema) ili *sekvencijalan pristup* (započinje rješavanje problema na najtežem dijelu, nakon čega se rješavaju drugi problemi. Ni ovaj način ne jamči optimalno rješenje na razini cjeline)

Formuliranje problema – informacije se dobivaju spoznajom i strukturiranjem problema. Svrha jednoznačnog i potpunog formuliranja/definiranja problema je **pojašnjenje opsega i stupnja detaljizacije problema**, što utječe na daljnji proces planiranja. Na opseg i stupanj detaljizacije mogu utjecati strategijski, operativni, personalni, informacijski, troškovni i drugi aspekti.

3. ANALIZA ALTERNATIVA – **traga** se za i oblikuju se alternativna rješenja problema – alternative mogućih djelovanja.

- **kod dobro strukturiranih problema** – područje traganja za mogućnostima je relativno poznato. Planiranje nabave, proizvodnje, financiranja itd. najčešći su primjeri dobro strukturiranih problema
- **kod loše strukturiranih problema** – područje traganja za alternativama nije poznato (ponekad se naslućuju vanjski obrisi područja). Strategijsko planiranje je tipičan primjer. Ali i jednokratno planiranje može biti npr. planiranje organizacijskih promjena

Pravila oblikovanja mogućnosti:

1. mogućnosti se uzajamno moraju **isključivati**, što znači da odabirom jedne mogućnosti rješavamo problem
2. **potpunost** mogućnosti znači da je iscrpljeno područje mogućnosti, tj. planer se ne smije zadovoljiti time da oblikuje alternative koje se mogu najlakše pronaći
3. alternative moraju biti **ostvarive u trenutku njihova provođenja**, jer ono što se čini ostvarivim u trenutku planiranja ne mora nužno biti u trenutku realizacije
4. u obzir se uzimaju samo one mogućnosti koje unaprijed **ne prekoračuju sredstva proračuna**

Precizno formuliranje mogućnosti obuhvaća i spoznaju njihovih odnosa/ovisnosti:

- **hijerarhiju mogućnosti, slijed mogućnosti, uvjeti mogućnosti**

Metode koje se koriste u ovoj fazi: **brainstorming**, **sinektika**, **Delphi-metoda**, **morfološko načelo**

4. PROGNOZA – izjava o budućim činjenicama realnog sustava: razvoju, stanju okoline, posljedicama, načinu ponašanja. Prognozom se odgovara na pitanje **što će biti (obilježje pasivnog čekanja)**, planiranje što treba učiniti (obilježje aktivnog oblikovanja). Prognoza je dio planiranja. Prognoze su nesavršeno i vjerojatno sadašnje znanje o budućnosti.

Razlikujemo prognoze o dvije vrste varijabli i to:

a) **prognoze o egzogenim varijablama** – izjave su o sadašnjem položaju i očekivanom razvoju neke varijable koja ovisi o drugoj varijabli koja se **ne može kontrolirati**. Planer traži uporišta u prošlosti i nada se da će ukupnost uzroka koji su djelovali u prošlosti nepromijenjen djelovati i u budućnost. Očekivanja se temelje na iskustvima iz prošlosti pa se kaže kako se ovaj tip prognoze temelji na **retroгнози**.

Očekivani razvoj neke pojave se oblikuje kao nastavak prošlog razvoja, te **optimistični i pesimistični scenarij** predstavljaju gornju i donju granicu očekivanja.

Temeljna načela prognoze:

- svaka prognoza počiva na određenim **pretpostavkama** (scenarijima) o budućnosti
- svaka prognoza podliježe **nesigurnosti**, istovjetnoj nesigurnosti prognoziranih pretpostavki
- prognoza unaprijed ne može biti pogrešna ni ispravna, nego samo **manje ili više vjerojatna**
- budući da uvijek postoji veći broj vjerojatnih prognoza ne bi trebalo razrađivati samo jednu (prognoza točke) nego cijeli niz vjerojatnih prognoza (**prognoza intervala**)
- jedna jedina prognoza je opasna jer u sebi nosi **visoki rizik** od pogrešnog dimenzioniranja

Definiranje vjerojatnosti je značajan problem: zbog nedovoljno poznate ukupnosti uvjeta nekoga problema u ekonomiji ne mogu se rabiti **objektivne vjerojatnosti** (logičke ili statističke) nego preostaju samo **subjektivne**, tipa „scenarij 1 je vjerojatniji od scenarija 2“.

b) **prognoze endogenih varijabli** – prognoze **posljedice određenih mjera** - **uz određene uvjete**. To su prognoze „ako-onda“.

Instrumenti prognoze:

- **opći instrumenti planiranja** koji se rabe za prognoziranje (s pomoću modela i računala)
- **posebni intuitivni ili kvalitativni instrumenti** planiranja koji se primjenjuju u prognoziranju i nazivaju se prognostički metodama: brainstorming, sinektika, Delphi metoda i morfološko načelo
- **posebni kvantitativni instrumenti planiranja**, prognostički postupci koji se temelje na prognostički metodama: ekstrapolacija trenda, postupak s pomoću indikatora, postupak jednostavne ili multiple regresije

Magični četverokut prognoze kojim se ističu determinante prognoze:

- **osoba** koja prognozira, njeno iskustvo, methodsko znanje i znanje o predmetu prognoze
- **svrha** za koju se izrađuju prognoze
- **modeli i metode** koji se primjenjuju pri tom
- **podaci** na kojima se temelji prognoza

Determinante su međusobno ovisne: cilj i svrha prognoze određuju potrebne podatke i metode/modele. Raspoloživi podaci određuju smjer prognoze, iako prognostičar može utjecati na dodatno prikupljanje podataka. Stručne i analitičke sposobnosti prognostičara su izuzetno važne jer on daje prednost primjeni pojedine metode. Raspoloživi podaci utječu na cilj, katkad se u nedostatku podataka pribjegava procjenama. Vrijeme na koje se odnosi prognoza nije eksplicirano kao determinanta, iako dulje ili kraće vrijeme za koje se prognozira utječe na izbor podataka i izbor metoda.

5. VREDNOVANJE MOGUĆNOSTI – označuje *pridruživanje vrijednosti ili brojeva mogućnostima*. Vrednovanje omogućuje rangiranje temeljeno na prioritetima.

Izbor *postupka vrednovanja* ovisi o situaciji vrednovanja i njezinim *elementima*:

- *nositelj* vrednovanja (osoba ili grupa)
- *objekt* vrednovanja (mogućnosti / alternative)
- *sustav ciljeva* (preuzima se iz sustava ciljeva planiranja)
- *kriteriji vrednovanja* - obilježja alternativa prema kojima se ocjenjuje njihov utjecaj na cilj
- *ponderiranje kriterija* odražava različitu važnost kriterija za ostvarenje cilja
- *mjerila / skale za vrednovanje* kriterija služe dodavanju brojevnih oznaka obilježjima, a prema vrsti skale mogu biti nominalne (za utvrđivanje razlika), ordinalne (za rangiranje) i kardinalne (za metrička obilježja)
- *vrijednosti kriterija* – pridruživanje vrijednosti alternativama
- *okvir podataka* – informacijska baza

Postupak vrednovanja obuhvaća upute i propise kojima se planskim mogućnostima pridružuju vrijednosti. Postoje :

- *jednodimenzionalni* – uzima se u obzir jedan kriterij
- *višedimenzionalni postupci vrednovanja* – uzima se u obzir više kriterija vrednovanja. Scoring modeli i analiza koristi-vrijednosti najčešće su primjenjivani.

6. ODLUKA – *izbor jedne mogućnosti* djelovanja između više različitih mogućnosti. Rangiranje prethodne faze vodi optimalnom rezultatu pa je time završena aktivnost planiranja kao pripreme za odlučivanje. Odlučivanje u širem smislu obuhvaća *obvezu ostvarenja*.

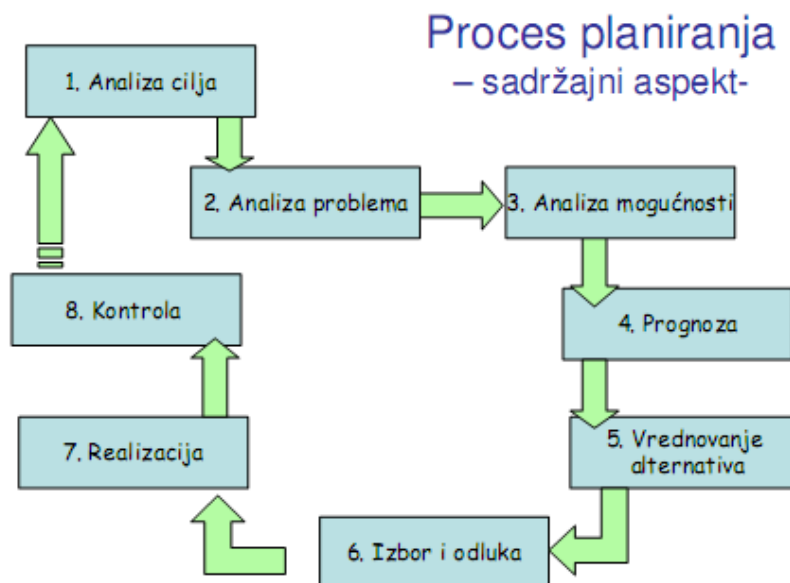
7. REALIZACIJA – smatra se funkcijom izvođenja (ne upravljanja). Važan je izvor onome što jest, o ostvarenom. Takve informacije ulaze u fazu kontrole kao završni korak procesa planiranja.

8. KONTROLA – *otkrivanje i analiziranje odstupanja između planiranog i ostvarenog*. Najvažniji je izvor spoznaje problema. Kontrola se provodi kao:

- kontrola rezultata (nakon završetka planskog razdoblja)
- kontrola ostvarenja plana (za vrijeme planskog razdoblja)
- kontrola premisa (odstupanja između planski i stvarnih premisa u planskom razdoblju)
- kontrola ponašanja osoba i grupa
- kontrola postupaka

Težište zadataka kontrole je *pronalaženje ostvarenih vrijednosti, usporedba* planiranih i ostvarenih s naglaskom utjecanja odstupanja na očekivano ostvarenje plana te *analiza odstupanja* tj. uzroka i mogućih posljedica za buduće djelovanje. Nakon ostvarenja započinje ponovno ciklus planiranja – potaknut odstupanjima planiranog i ostvarenog. Proces planiranja nije linearni jednosmjerni proces nego je to *kružni proces*. *Prema potrebi dolazi do korigiranja i prilagodbe vanjskim i unutarnjim promjenama* (i to u onoj fazi gdje promjena dolazi do izražaja).

- u fazi planiranja ciljeva može nastupiti promjena cilja ili nadopunjavanje postojećeg *novim podciljevima*
- u fazi analize problema može se pojaviti novi problem koji traži nova rješenja i treba oblikovati *nove mogućnosti*
- promjena podataka okoline će potaknuti *nove prognoze*
- u fazi vrednovanja može nastupiti *promjena kriterija vrednovanja*.



Žele li se izbjeći poteškoće *cikličkog načina planiranja*, kojima se poduzeće naknadno prilagođava nastalim promjenama, razvija se **fleksibilno planiranje** kojim se poduzeće **unaprijed prilagođava nastalim promjenama**. Fleksibilno planiranje ima sposobnost prospektivnog prilagođavanja planiranja promjenama u poduzeću i oko njega. Fleksibilno planiranje predviđa prethodno uzimanje u obzir svih mogućnosti djelovanja, a konačna se odluka odnosi samo na sljedeći stupanj.

VREMENSKA DIMENZIJA PROCESA PLANIRANJA

Procesni karakter planiranja sadrži i svoju vremensku dimenziju. Isticanje vremenske dimenzije omogućuje razlikovanje vremena planiranja (nastanka plana), razdoblje planiranja te ritam planiranja.

Stoga, razlikujemo:

Vrijeme planiranja (proteže se od poticanja izrade plana sve do prihvatanja plana kao obvezujućeg)

- **egzogeno ograničenje vremena** – s planiranjem se započinje dovoljno rano kako bi rezultat planiranja bio pripremljen u trenutku donošenja odluke
- **endogeno ograničenje vremena** – u početku *nije poznat termin odluke i realizacije*. Postizanjem određenog rezultata planiranje se zaustavlja. Takovo se planiranje koristi kod loše strukturiranih problema – visoka razina novosti i nesigurnosti (planiranje nove tehnologije, sustava planiranja/informiranja, novih organizacijskih struktura).

Razdoblje planiranja (razdoblje na koje se odnosi plan, razdoblje djelovanja plana) = **planski horizont** (razdoblje od točke početka planiranja do konačne točke planiranja).

- **egzogeno određivanje** planskog horizonta - zadavanjem kalendarskog vremena: dani, tjedni, mjeseci, godine
- **endogeno** - konačna točka se utvrđuje u trenutku u kojem nastaje promjena podataka (tada potrebna nova prilagodba plana)

Determinantne duljine planskog razdoblja (kao i vremena planiranja):

- **vrsta planskog zadatka** (problema)
- **otpori** prigodom prikupljanja informacija
- opseg korištenja planskim **instrumentima** (računalo, metode, postupci)
- **broj faza** kroz koje prolazi plan
- kvalitativni i kvantitativni kapacitet **suradnika** planiranja
- **proračun** za planske aktivnosti

Optimalni planski horizont – ne može se jednoznačno utvrditi. Planski se horizont mora protezati u budućnost toliko koliko su mogući utemeljeni informacijski iskazi o ciljevima, akcijama, uvjetima okoline, konzekvencama i resursima. Za vremenski blisko razdoblje se provodi **fino ili detaljno planiranje**, a za vremenski dalje razdoblje **grubo ili okvirno planiranje**.

Vrste planova ovisno o razdoblju i stupnju detaljizacije:

- **dugoročno planiranje** s niskim stupnjem detaljizacije za više od 4 ili 5 god
- **srednjoročno planiranje** sa srednjim stupnjem detaljizacije za do 4 ili 5 god
- **kratkoročno planiranje** s visokim stupnjem detaljizacije za vrijeme do jedne god

ako se navedeno klasificiranje upotpuni i sadržajem tada se

- **dugoročno s stratejskim ili planiranjem zadataka** – zadaci poduzeća se planiraju za dugo razdoblje i ne mijenjaju se bez velike potrebe (planning)
- **srednjoročno s taktičkim ili planiranjem programa** – programi u okviru prethodno definiranih zadataka opisuju konkretni prodajni i proizvodni asortiman za srednjoročno razdoblje (programming)
- **kratkoročno planiranje može poistovjetiti s operativnim planiranjem ili planiranjem projekata** – projekti su uvijek ograničene planske nakane (budgeting)

integrirano poslovno planiranje – *planning-programming-budgeting*, sustav stratejskog planiranja poduzeća, srednjoročnog planiranja poslovnih područja i kratkoročnog planiranja poslovnih funkcija.

Kada se u poduzeću izrađuju sve tri vrste plana važno je **ulančavanje**, postoje 3 temeljne mogućnosti (vrem.ulanč.stupnjeva pl.):

- izolirani vremenski stupnjevi bez preklapanja (**nizanje**)
- stupnjevi koji se u vremenu djelomično preklapaju (**stupnjevito**)
- u vremenu potpuna integracija stupnjeva (**umetanje**) – svaki dugoročniji plan obuhvaća kratkoročniji pa je to jedini praktični oblik ulančavanja

Ritam planiranja (kada i kako često se planovi provjeravaju, prerađuju i sastavljaju). Revizija plana je uvijek potaknuta ključnim promjenama u poslovnoj politici ili promjenama u okolini. Ritam prilagodbe se može odvijati kao:

- **pomično (klizno, kotrljajuće) planiranje** – nastavak i konkretizacija planova za daljnje razdoblje se događaju na kraju prethodnog razdoblja. Dijelovi dugoročnijeg plana iz prethodnog planskog ciklusa se **prevode** u srednjoročnije, a dijelovi srednjoročnih planova u kratkoročnije. Naj taj se način provodi nizanje i stupnjevanje kliznog planiranja.

- **revolvirajuće (ponovno, rekurzivno) planiranje** – podrazumijeva produženje planskog ciklusa za plansko razdoblje, no provjera, konkretizacija, promjena i nastavak planiranja se odvijaju prema rekurzivnom načelu koje podrazumijeva i **preradu** i prethodnog planskog stupnja. Cilj je integracija svih planiranih stupnjeva tj. i umetanje kao način ulančavanja planiranih stupnjeva. to znači da svaka promjena jednog plana vodi promjeni svih odnosnih planova.

Ritam prilagođavanja planiranja – definira se za svako poduzeće ovisno o specifičnostima, pri tom pomaže sljedeći pregled stupnjeva i revidirajućih procesa:

		Stupnjevi planiranja		
		Kratkoročni plan	Srednjoročni plan	Dugoročni plan
Revidirajući procesi	Provjera	Mjesečno	Polugodišnje	Godišnje
	Konkretizacija	-	Polugodišnje	Godišnje
	Promjena	Prema potrebi	Prema potrebi	Prema potrebi
	Nastavak	Tromjesečno	Polugodišnje	Dvogodišnje
	Plansko razdoblje	Do 1 god	Do 4 ili 5 god	Preko 4 ili 5 god

Upravljanje procesom planiranja

Upravljanje znači definirati ciljeve, planirati, nadzirati, organizirati i upravljati ljudskim potencijalima. Kada samo planiranje postane predmet planiranja govorimo o metaplaniranju.

Metaplaniranje – utvrđivanje sadržaja i strukture samog planiranja. Zadaci:

1. **razgraničenje** sustava planiranja od drugih podsustava managementa – može se temeljiti na identificiranju varijabli inputa, procesa, outputa, definiranju procesa, nositelja, područja tehnika, može se početi od tehnika planiranja ili od razina planiranja. Sastavljanje **kataloga obilježja** – formalne, sadržajne, organizacijske i metodsko-instrumentalne dimenzije; pomaže u razgraničavanju.
2. **određuju se predmet, dimenzije i razine planiranja** koji omogućuju preciziranje ovog područja.

Sustav planiranja se može razgraničiti od ostalih područja i definiranjem **okvira planiranja**:

- **klasifikacijom** planova koji se sastavljaju i onih na koje su naslovljeni
- nabranjem **činjenica** o kojima se odlučuje te **premisa** odluka, koje su predmet planiranja
- definiranjem **sadržajne, vremenske i hijerarhijske ovisnosti** utvrđivanjem input-output odnosa u procesu planiranja
- utvrđivanjem načelnog **redoslijeda** kojim se izrađuju parcijalni planovi kao i povratnih veza
- definiranjem **pojmovnog okvira** tj. oblikovanjem cjelovitog rječnika planiranja

metaplaniranje obuhvaća:

planiranje ciljeva planiranja

planiranje mjera planiranja

planiranje resursa planiranja

planiranje funkcionalnog aspekta

planiranje instrumentalnog aspekta

planiranje institucionalnog aspekta

Optimiranje procesa planiranja – Optimirati znači postići najveći mogući sklad između kvalitete, vremena i troškova planiranja; s obzirom na sadržaj planiranja (Što se planira?) i proces planiranja (kako se planira? Tko planira? Čime planira? Kada planira?).

INSTRUMENTALNA DIMENZIJA PROCESA PLANIRANJA

Instrumenti planiranja – tehnike i metode koje planeru služe kao potpora procesu planiranja. Jednostavnija sistematizacija:

- ***kvalitativne tehnike planiranja*** – temelje se na znanju, iskustvu, razumijevanju, razmišljanju i intuiciji, a primjenjuju se osobito u fazama analize, traganju za alternativama i njihovu vrednovanju te u fazi odlučivanja.
- ***kvantitativne tehnike planiranja*** – temelje se na matematičko-statističkim postupcima i protežu se od jednostavne analize vremenskih nizova do matematički zahtjevnih postupaka optimiranja. Kvantitativni se postupci promjenjuju ponajprije u prognozama te pri utvrđivanju kriterija vrednovanja i utvrđivanju termina (tehnika mrežnog planiranja).

Kvalitativne tehnike planiranja:

- ⇒ ***stablo odlučivanja*** – kada kompleksne i nesigurne situacije odlučivanja uvjetuju više rješenja. Različiti putovi rješavanja sa svojim posljedicama se prikazuju kao grane stabla. Točka odlučivanja služi kao ishodište, alternativna se rješenja prikazuju kao grane odluke. U svakom čvorištu mogu nastati nove grane, ovisno o broju mogućnosti i njihovim posljedicama.
- ⇒ ***Tablica odlučivanja*** – primjenjuje se pri traganju za mogućnostima i njihovoj konkretizaciji. Jednostavna metoda: u matricu se unose uvjeti i aktivnosti mogućnosti, u redcima se definiraju uvjeti i posljedice, „ako-onda“ komponente mogućnosti, a u stupce pravila za uvjete. Obilježavanjem presjecišta pojašnjavaju se ***mjere pod određenim uvjetima***.
- ⇒ ***Delphi metoda*** – temelji se na pisanim mišljenjima eksperata te na oblikovanju grupne prosudbe na temelju pojedinačnih prosudbi. Bitno je sačuvati anonimnost članova grupe, ispitivanje se provodi u više faza– 50-ih Dalkey, Helmer; odabire se do 20 eksperata kojima se pisanim putem moli da napišu alternativna rješenja te ih poštom pošalju natrag. Na temelju odgovora sastavlja se lista ideja i šalje svim članovima s molbom da zapišu daljnje prijedloge alternativnih rješenja. Nakon 3 ili 4 kruga eksperti na temelju zadanih kriterija spontano vrednuju predložena rješenja. Nepraktičnost i vrijeme osnovni nedostaci, prednost: bolje mogućnosti zbog sastava članova
- ⇒ ***Scenarij tehnika*** – postupak koji se pokušavaju razmotriti svi mogući razvoji polazeći od sadašnje situacije poduzeća. Analizira se cjelovito polje istraživanja te se na temelju analize izvode buduće situacije. Rabi se kod pronalaska cilja i strategije.
- ⇒ ***Kreativne tehnike:***
 - ***Brainstorming*** – postupak izražavanja i razmatranja ideja u manjim grupama, naglasak je na spontanosti i opuštenosti u izlaganju ideja. 30ih 20st Osborn, najčešća primjena u praksi. Željelo se postaviti takva pravila koja će sprječavati tipične komunikacijske i kooperacijske konflikte grupnog rada i time stvarati slobodni prostor nužan za razvoj kreativnosti putem asocijacija. Spontano i slobodno se predlažu rješenja, a kritika i vrednovanje se ne odvijaju odmah da bi se izbjegle zapreke proizvodnji ideja. Traje 30-60min, završava u trenutku kada nema više novih ideja.

Članovi (5-12 osoba): hijerarhijski homogeni, stručno heterogeni. Voditelj grupe je moderator koji potiče nastanak ideja.

- **Metoda 635** – grupi od 6 članova se pisano izlaže problem, a članovi grupe moraju oblikovati bar 3 rješenja unutar 5 minuta. Takvi prijedlozi idu od jednog do drugog člana grupe i razvijaju se tako da grupa od 6 osoba oblikuje 18 prijedloga rješenja s 5 različitih aspekata
- **Sinektika** – postupak kod kojeg postupno dolazi do otuđenja od ishodišnog problema i oblikovanja analogija iz drugih područja života. Nakon oblikovanja analogija u nekoliko koraka slijedi povratak na ishodišni problem i njegovo rješenje. – 40-ih Gordon, metoda otkrića alternativa putem intuitivne konfrontacije. Faze: intenzivno bavljenje problemom, uklanjanje problema/uspostavljanje misaone veze, spontana svijest o idejnom rješenju. Zahtijeva iskusnijeg moderatora, tim 5-7 članova i 90 min.
- **Morfološka analiza** – prikladna za izvođenje svih rješenja postojećeg problema. Provodi se u 4 koraka u kojima se definira problem, raščlanjuje na komponente, oblikuje morfološka kocka u kojoj se za svaki parametar oblikuju alternativna rješenja te se biraju optimalne mogućnosti rješenja. 50-ih Zwicky. Pomoću prikladnih kriterija ukupni se problem razlaže u parcijalne te se traže izoliranja rješenja za njih. Kombiniranje parcijalnih rješenja trebalo bi dovesti do cjelovitog rješenja. Svaka je kombinacija mogućnost, a ukupni broj kombinacija je **polje mogućnosti**. Broj parametara, obilježja i kombinacija mogućih rješenja čine **morfološku matricu**, a kod tri i više parametara **morfološku kutiju**. Prepreke učestaloj primjeni: otežano jednoznačno definiranje svih veličina te oblikovanje matrice/kutije.

Kvantitativne tehnike planiranja:

⇒ **Analiza vremenskih nizova** - obuhvaća analizu komponenata koje utječu na vremenski niz

- **Metoda pomičnih prosjeka** – oblikuje srednju vrijednost na temelju iste veličine vremenskog niza tako da se najstarija vrijednost niza zamjenjuje najnovijom
- **Ekstrapolacija trenda** – temelji se na brojevima prošlosti te se provodi ekstrapolacija u budućnost, pretpostavlja se da će se zakonitost prošlosti nastaviti u budućnosti. Najčešća metoda je metoda najmanjih kvadrata.
- **Eksponencijalno zaglađivanje prvog reda** – razlikuje se od prethodnog što raspoloživim vrijednostima daje različit ponder. Što je viši faktor zaglađivanjem to se više ističu aktualne vrijednosti, a manje vrijednosti iz prošlosti

⇒ **Regresijska analiza** – primjenjuje se kad se traži ovisnost između jedne ovisne i više neovisnih varijabli

⇒ **Metode matematičkog optimiziranja** – obuhvaćene nazivom operacijska istraživanja te se rabe za kratkoročnu i srednjoročnu prognozu.

- **Linearno programiranje** – primjenjuje se za utvrđivanje optimalnog proizvodnog programa, za troškovno najpovoljniji transport itd.
- **Nelinearno programiranje** – za detaljno programiranje proizvodnje, idealan izbor VP, itd.
- **Dinamičko programiranje** – višeperiodno planiranja proizvodnje i investicija,...
- **Parametrijsko i stohastičko programiranje** – nadopuna linearnog programiranja

- eksperimentalni postupci:

- **Heurističko programiranje** – empirijski orijentirani postupak koji se primjenjuje u planiranju odvijanja proizvodnje, određivanju lokacije i sl.

- **Simulacije** – model stvarnosti u kojima se traga za odgovorom na pitanje „što ako...“, primjenjuje se za probleme skladištenja, prognoze ponašanja kupaca, probleme planiranja itd.
- ⇒ **Posebni postupci optimiziranja**
- ⇒ **Tehnika mrežnog planiranja** – instrument pomoću kojeg planiranje postaje pregledno: mrežni planovi pregledno predočuju *vremenski slijed* pojedinih planskih koraka i cijeloga planiranja, sadržajnu i vremensku ovisnost pojedinih koraka u cjelini, kao i postojeću rezervu u planovima. Postupci:
 - CPM (critical path method)
 - PERT (program evaluation and review technique)
 - MPM (metra potential method)
 - LESS (least cost estimating and scheduling)
 - RAMPS (Resources Allocation and Multi-Project Scheduling)
- ⇒ **Analiza koristi** – prikladna za analiziranje više mogućnosti kod višestrukih ciljeva. Različite se mogućnosti mogu međusobno uspoređivati s obzirom na korist koja im se pridružuje, a postupak se primjenjuje pri planiranju ciljeva i mjera.

Moguća je podjela i prema fazama planiranja u kojima se primjenjuju:

<i>Planiranje ciljeva:</i>	<i>Planiranje mjera:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>SWOT analiza</i> • <i>Analiza jaza</i> • <i>Sistemska analiza</i> • <i>Scenarij tehnika</i> • <i>Analiza životnog ciklusa proizvoda</i> • <i>Sustavi pokazatelja</i> • <i>Analiza vrijednosti</i> • <i>Tehnika mrežnog planiranja</i> • <i>Kepner-Tregoeva metoda</i> • <i>Brainstorming</i> • <i>Sinektika</i> • <i>Morfološka metoda</i> • <i>Delphi metoda</i> • <i>Ekonometrijski modeli simulacije</i> • <i>Stablo relevantnosti</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>sistemska analiza</i> • <i>scenarij tehnika</i> • <i>sustavi pokazatelja</i> • <i>brainstorming</i> • <i>metoda 635</i> • <i>sinektika</i> • <i>morfološka m</i> • <i>delphi m</i> • <i>pomični prosjek</i> • <i>eksponecijalno zaglađivanje</i> • <i>ekstrapolacija trenda</i> • <i>analiza senzitivnosti</i> • <i>regresijska analiza</i> • <i>simulacije</i> • <i>analiza točke pokrića</i> • <i>investicijski proračun</i> • <i>analiza koristi</i> • <i>analiza rizika</i> • <i>stablo odlučivanja</i> • <i>matematički modeli odlučivanja</i> • <i>matematičko programiranje</i> • <i>usporedbe troškova</i> • <i>usporedbe doprinosa pokrića</i>

Dimenzije uspjeha i potrebne podloge za analizu

Dimenzija uspjeha	Pokazatelji	Potrebne podloge	Iskazna sposobnost
supstancija i likvidnost	struktura i dinamika supstancije, likvidnosti, financijske stabilnosti, zaduženosti	bilanca, izvješće o novčanom toku	financijska efikasnost
uspjeh	struktura i dinamika prihoda i rashoda proizvodnost, ekonomičnost	račun dobiti i gubitka	ekonomska efikasnost
korištenje potencijala	rentabilnost ukupnog ulaganja, vlastitog ulaganja, prometa	bilanca, račun dobiti i gubitka, izvješće o novčanom toku	tržišna efikasnost
izgradnja potencijala	intenzivnost istraživanja i razvoja	interna dokumentacija	tehnološka efikasnost

UPRAVLJANJE PROCESOM PLANIRANJA

Upravljanje procesom planiranja znači definirati ciljeve, planirati, nadzirati, organizirati, kao i upravljati ljudskim potencijalima. Kod pitanja o mogućnostima oblikovanja sustava planiranja, gdje samo planiranje postaje predmetom planiranja, govori se o *metaplaniranju*.

METAPLANIRANJE obuhvaća utvrđivanje sadržaja i strukture samoga planiranja. Prvi zadatak metaplaniranja sastoji se u razgraničenju samog sustava planiranja. Razgraničenje sustava planiranja od drugih podsustava menadžmenta može se temeljiti na identificiranju varijabli inputa, procesa i outputa, na definiranju procesa, nositelja, područja i tehnika planiranja, može se početi od razina planiranja, tj. strategijskog i operativnog planiranja, pri čemu se ističe povezanost strategijskoga planiranja i poslovne politike poduzeća te operativnoga planiranja i kontrole. Sastavljanje kataloga obilježja – formalne, sadržajne, organizacijske i metodsko-instrumentalne dimenzije također pomaže u razgraničenju planiranja od drugih srodnih područja. Prema tome, u drugom se koraku određuju predmet, dimenzije i razine planiranja koje omogućuju preciziranje ovog područja.

Sustav planiranja može se razgraničiti od ostalih područja i definiranjem okvira planiranja, tj:

- *klasifikacijom planova* koji se sastavljaju i onih na koje su naslovljeni
- *nabranjem činjenica* o kojima se odlučuje, kao i premisa odluka, a koje su predmet planiranja
- *definiranjem sadržajne, vremenske i hijerarhijske ovisnosti* utvrđivanjem input-output odnosa u procesu planiranja

- *utvrđivanjem načelnoga redoslijeda* kojim se izrađuju parcijalni planovi kao i povratnih veza, te
- *definiranjem pojmovnog okvira*, tj. oblikovanjem cjelovitoga rječnika planiranja.

Planskim se okvirom time implicitno informira o ciljevima, mjerama i resursima planiranja.

Optimiranje procesa planiranja važan je dio njegova upravljanja. Optimirati proces planiranja znači voditi računa o:

- kvaliteti planiranja,
- vremenu planiranja, i
- troškovima planiranja,

i to s obzirom na sadržaj planiranja (*Što se planira?*) i proces planiranja (*Kako se planira? Tko planira? Čime planira? Kada planira?*).

Optimirati proces planiranja znači postići najveći mogući sklad između kvalitete, vremena i troškova planiranja.

PRIPREMA PLANIRANJA

Obuhvaća aktivnosti: prikupljanja informacija, razrade planskih smjernica i dokumentiranja planskih smjernica.

1. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA

Mnoštvo je *irelevantnih* informacija (nisu precizne, aktualne, pouzdane, višeznačne su i loše formulirane) – problem pronalaženja onih koje *su relevantne za odlučivanje*. Važno je u pravo vrijeme raspolagati pravim informacijama, u pravom obliku. U tu je svrhu potrebno poznavati *potrebe* za informacijama, pronaći prave *izvore* informiranja, i izgraditi *sustav* za prikupljanje, obradu, pohranjivanje i isporuku informacija.

Razlikuju se *originarne (primarne)* – dobivaju se neposredno traganjem za informacijama i *derivativne (izvedene)* informacije – rezultat prenošenja, prevođenja ili preoblikovanja pojedinačnih informacija.

Kriteriji razlikovanja informacija:

- prema izvoru: interne i eksterne
- prema učestalosti: redovite i neredovite
- prema vremenskom aspektu: dnevne, mjesečne, tromjesečne, godišnje, višegodišnje informacije
- prema strukturiranosti: savršene i nesavršene
- prema hijerarhijskom položaju primatelja: upravljačke i izvodačke
- prema ulozi u procesu odlučivanja: planske (poticajne, alternative i prognostičke), usmjeravajuće (važne za mjesta izvođenja) te kontrolne
- prema karakteru: o činjenicama, prognozama i trendu
- prema objektu: o prihodu, troškovima, financijama, proizvodnji, tržištu, rentabilnosti itd.

Izvori informacija vrlo su važni pa je uobičajeno razlikovanje internih i eksternih izvora informacija:

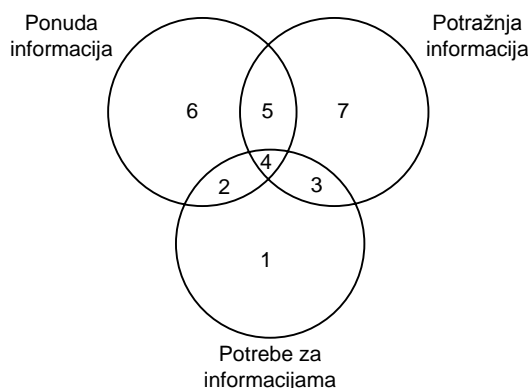
1. **interni izvori informacija** – sva ona mjesta u poduzeću koja daju informacije o internim događanjima ili događanjima na tržištu:
 - a. **računovodstvo** – nudi točne i potpune informacije, no one se odnose na prošlost. Najvažnije **informacije**: promet, zalihe, prihodi, rashodi, troškovi, financijska sredstva, obveze itd. Povezivanjem pojedinačnih informacija dolazi se do **pokazatelja** (rentabilnosti, likvidnosti, zaduženosti, koeficijenta obrtaja, itd).
 - b. **obračun troškova/troškovno računovodstvo** – obuhvaća obračun troškova i učinaka za neko razdoblje te kalkulacije; važan jer daje informacije o vrstama, mjestima i nositeljima troškova
 - c. **statistike** – važan izvor informacija o proizvodnji, sirovinama, troškovima, prodaji, prometu, reklamacijama itd. moraju biti aktualne i dobro pripremljene
 - d. **izvješća** – sadrže prikupljene i uređene informacije o pojedinim aspektima poslovanja: *standardna* (određenog oblika i roka sastavljanja) i *prema potrebama* (sastavljaju se prema određenim potrebama i nadopunjuju standardna)
 - e. **vlastita istraživanja o tržištu** – promatranje tržišta, analiza tržišta i prognoza tržišta, s težištem na istraživanju potreba (i potražnje), konkurencije, putova i načina informiranja i prodaje i isporuke
 - f. **ostali izvori** – informacije o kapacitetu i stupnju njegova iskorištavanja., pripremi rada, investicijama itd.
2. **eksterni izvori informacija** – Publikacije državnih tijela i ureda, gospodarskih udruga, komora, instituta, poduzeća, stručne knjige, priručnici, izvješća u novinama i časopisima, rezultati istraživanja drugih poduzeća i instituta, banke podataka, publikacije o granama djelatnosti, popisi adresa, katalozi, banke, itd.

Postojeće **informacijsko stanje** utvrđuje se prema količini i vrsti informacija:

Informacijska ponuda – ovisi uvelike o podacima i instrumentima prikupljanja, obrade i agregiranja podataka te njihovom pretvaranju informacije. Područje je u kojem dominiraju instrumenti, a u praksi se najčešće rabe: analize odstupanja u apsolutnom i relativnom obliku, poslovni pokazatelji, poznate metode: metode uspoređivanja i raščlanjivanja, ABC analize, sustavi ranog upozorenja. *Ponuda informacija se mora prilagoditi potražnji za informacijama – korisnicima, suvremenim metodama obrade podataka i poticati ih na ponašanje koje će pridonijeti uspjehu poduzeća.*

Potražnja za informacijama – ovisi o ponašanju korisnika: informacije o ostvarenju se koriste kao putokaz za daljnje aktivnosti. Ako prevladava racionalno upravljanje – veća potražnja za informacijama; intuitivno – potražnja manja.

Potrebe za informacijama – ovise o pojedinim poslovnim problemima (pojava problema vodi povećanju potrebe za informacijama).



- 1 – informacije koje se ne nude niti se traže
- 2 – informacije koje se nude, ali ne potražuju
- 3 – informacije za koje postoji potražnja, ali se ne nude
- 4 – informacije koje se nude, potražuju i potrebne su
- 5 – vijesti koje se nude i koje se potražuju, ali nisu potrebne
- 6 – vijesti koje se nude, ali se ne traže niti su potrebne
- 7 – vijesti koje se traže, no ne nude se niti su potrebne

U odnosima ponude, potražnje i potreba za informacijama postoji preklapanje, što je ono veće to i informacijski sustav (sa sustavom izvješćivanja) bolje ispunjava svoju ulogu. Presjecište (4) predstavlja **informacijsko stanje**.

Analiza postojećeg informacijskog stanja se provodi:

- **induktivnim putem** – orijentacija na podatke, analiziraju se opisi radnih mjesta, zadataka, planova te se nadopunjavaju podacima dobivenim promatranjem radnih procesa, toka podataka, pisanih anketa i intervjua te naposljetku kompletiraju procjenama i ekstrapolacijama

- **deduktivnim putem** – orijentiran na odlučivanje, pretpostavlja se da nositelji odlučivanja sposobni odrediti točne potrebe za informacijama. Analizom zadataka se oni raščlanjuju u parcijalne sve dok se parcijalnim zadacima ne mogu pridružiti određene informacije te se na temelju iskustva i stručnog znanja deduktivno izvode i oblikuju.

U praksi se kombiniraju oba načela: analiziraju se zadaci i intervjui/anketiraju pojedine razine menadžmenta.

Informacijski sustav – uređeni skup informacija koje se odnose na činjenice, obilježja i događaje sustava izvođenja potrebne sustavu vođenja.

Zadatak: prikupljanje, pohranjivanje, obrada i isporuka informacija.

Integrirani sustav potpore odlučivanju:

- **informacijski orijentirani sustavi** – prikladni za **pripremu i pohranjivanje** internih i eksternih podataka relevantnih za odlučivanje.

Uz računalnu potporu govori se o MIS – Management Information Systems te o MaIS – Marketing IS. Ovi sustavi selektiraju i integriraju podatke različitog podrijetla te isporučuju periodične i ad hoc informacije relevantne za odlučivanje nositeljima odlučivanja na različitim hijerarhijskim razinama. Osnovne komponente su banka podataka, banka metoda, banka modela i sustav komuniciranja.

- **Modelni usmjereni sustavi** – omogućava analizu **odnosa** između podataka. Uobičajeni primjer je DSS-Decision Support System koji obuhvaća banke podataka, modela i metoda te korisnički presjek. Služi kao potpora odlučivanju kod loše strukturiranih problema. Rabe se relativno jednostavni matematičko-statistički postupci, postupci operacijskih istraživanja i modeli odlučivanja. Bitne su kvalifikacije suradnika
- **Sustavi orijentirani znanju** – pokušavaju odražavati **ljudske sposobnosti**, često se nazivaju ekspertnim sustavima. Nude korisniku kvalitativno znanje, iskustva, subjektivne procjene i pravila za rješavanje problema.

Stupanj potpunosti je kriterij ocjene IS-a. Integracija sustava se odnosi na:

- **prikupljanje** podataka i informacija za različite odluke
- **pohranjivanje** podataka i informacija u zajedničku centralu
- **obradu** podataka, standardiziranu oblikom i redoslijedom
- **izbor informacija** – rutinske se odluke mogu odvijati automatski
- **ugradnju** matematičkih modela odlučivanja i metoda znanstvenog upravljanja

smatra se da još nije uspjelo oblikovanje informacijskih procesa na način da svi nositelji odlučivanja mogu koristiti za njih važnim informacijama. Razlozi:

- visoki troškovi i teškoća utvrđivanja cost/benefit
- kompleksnost odnosa unutar i između pojedinih područja
- različiti stavovi menedžera
- nedovoljno sudjelovanje korisnika kod izrade koncepcija itd.

2. RAZRADA PLANSKIH SMJERNICA

Zadatak smjernica je informiranje svih sudionika planiranja o ciljevima i nakanama planiranja, pojašnjenje načela i podučavanje o tijeku planiranja. Pomažu u oblikovanju nužnog, ispravnog, stručnog, potpunog, točnog i usklađenog planiranja.

Obuhvaća:

1. **izgradnja planiranja** – obuhvaća nositelje planiranja i njihove funkcije, sastavljanje parcijalnih planova i njihovu koordinaciju čime se definira organizacijska struktura sustava planiranja.
 - a. **Definiranje nositelja i njihovih funkcija** – važno da bi svi sudionici imali jasnu sliku o svojim zadacima i ovlastima te o mjestima u poduzeću koja surađuju u okviru planiranja. Preporuča se izrada slike o zadacima i ovlastima nositelja planiranja. Popis **zadataka** koje treba ostvariti (njihov sadržaj, ovlasti i mjesta s kojima se surađuje. Informacije o **ovlastima**: ovlasti u davanju naloga, pravu informiranja, pravu odlučivanja, pravu prigovora i dopuštenja, pravu kontrole te pravu predlaganja i savjetovanja.
 - b. **Sastavljanje parcijalnih planova** – pitanje detaljnije razrade planova osnovnih područja: prodaje, proizvodnje, nabave, financiranja i uspjeha

2. **tijek planiranja** obuhvaća:

a. **smjer planiranja** – opisuje način pridruživanja planskog procesa hijerarhijskim razinama. Postoje 3 mogućnosti:

i. **retrogradno (silazno, top-down) planiranje** – počinje na najvišoj hijerarhijskoj razini definiranjem predodžbi o *cilju* i odgovarajućih okvirnih podataka i uvjeta. Takvi strateški planovi su za podređene razine *nepromjenjive veličine* i čine temelj planiranja mjera. Ima *centralistička obilježja* i prednost mu je u *uštediti vremena i troškova* zbog suvišnih aktivnosti koordinacije. Opasnost: *loša prihvaćenost* ovakvog planiranja na nižim razinama jer one nisu sudjelovale u sadržajnom dijelu planiranja.

ii. **Progresivno planiranje (uzlazno, bottom-up)** – teče u smjeru odozdo prema gore. Ishodište planiranja je na najnižim hijerarhijskim razinama. Donje i srednje razine sastoje se od operativnih planova ciljeva i mjera. Stupanj agregiranja se time povećava: *iz taktičkih i operativnih nastaju strateški planovi*, a planovi odjela prerastaju u planove područja, a ona u poslovni plan. Prednost: *visoka motiviranost* i zalaganje suradnika zbog uključenosti u proces planiranja. Nedostatak: često se samo *prepisuju* prethodni planovi budući da izostaje zadavanje ciljeva s najviše hijerarhijske razine; ugrađivanje velike zone sigurnosti (*osiguravanje izvršenja plana*); *zamjena strateškog operativnim/taktičkim područjem*.

iii. **Susretno planiranje** - započinje na najvišoj hijerarhijskoj razini, razvijaju se privremeni planovi ciljeva i mjera sa zahtjevnim, ali ostvarivim zadacima. Takvi su zadaci za sljedeću razinu planski okvir koji se ispunjava privremenim alternativnim planovima mjera. Takav se postupak proteže do najniže hijerarhijske razine. U suprotnom, uzlaznom smjeru se postupak planiranja zatvara provjeravanjem ostvarivosti zadanih ciljeva te korekcijama, no tako da se ne ugrožava ostvarenje glavnih ciljeva. Ako se unatoč korekcijama ne osigura ostvarenje glavnog cilja nužna je koordinacija na pojedinim razinama i razrada alternativnih mjera. Osnovno obilježje ovakvog planiranja je postaje neprekidne povratne veze. Prednost: *motiviranost* i zalaganje suradnika, nedostatak: *vremenska zahtjevnost* i mogućnost da suradnici pristupaju s različitim interesima

b. **sadržajno odvijanje planiranja** - podrazumijeva funkcionalno odvijanje planiranja, organizaciju procesa planiranja. Naglasak je na uspostavljanju reda među koracima planiranja i različitim sadržajima. Upute moraju osigurati: *potpunost, jasnoću, transparentnost, točnost, sposobnost prilagodbe, stabilnost, obvezatnost, ročnost* i kontrolabilnost planiranja. Teži se uravnoteženom odnosu centralni i decentralnih aktivnosti planiranja:

i. **centralne aktivnosti** – *iniciranje i oblikovanje formulara, utvrđivanje donje i gornje granice planskih sadržaja, koordinaciju parcijalnih planova i korekcija planskih vrijednosti* nakon razgovora s odnosnim mjestima te *konkretizaciju planskih načela*

ii. **decentralizirane aktivnosti** – naglasak je na *izradi planova, sudjelovanju u koordinaciji, sudjelovanje u reviziji plana i poticanju/predlaganju poboljšanja*

c. **vremensko odvijanje planiranja** - sadrži vremenski redoslijed, trajanje te početne i završne termine ukupnih procesa planiranja i pojedinih parcijalnih procesa.

Terminski kalendar planiranja – oblikuje planske procese da budu kratki i ekonomični. Pojedine se aktivnosti odvijaju paralelno, poneke istodobno.

- d. **tehnike planiranja** – koriste se u analizi, prognozi, planiranju strategija, ciljeva i mjera. Obično se razlikuju kvantitativne i kvalitativne. Suvremenije tehnike vode kvaliteti i transparentnosti planova.

3. Dokumentiranje planskih smjernica

- da bi se učinile dostupne svim sudionicima planiranja
- u obliku: **PRIRUČNIKA ZA PLANIRANJE** u kojem je prikazana bit izgradnje i odvijanja planiranja. Obično sadrži: obrasce za planiranje, pomoćna organizacijska sredstva te sliku zadataka i kompetencija u procesu planiranja.

<p>1. Principi planiranja</p> <ul style="list-style-type: none"> · cilj i svrha planiranja · načela upravljanja <p>2. Nositelji planiranja i njihove funkcije</p> <ul style="list-style-type: none"> · Instance planiranja <ul style="list-style-type: none"> ~ pojedini nositelji funkcija ~ nadređene funkcionalne cjeline ~ voditelji područja ~ centralna područja planiranja i planski štabovi ~ kontroler ~ tim za planiranje ~ odbori i komisije · Zadaci planiranja · Sadržaj zadataka · Nadležnosti · Suradujuća mjesta <p>3. Sadržaj i opseg planiranja</p> <ul style="list-style-type: none"> · Planski okvir (ukupni plan i parcijalni planovi) · Planski horizont · Kontrolne liste · Planski izvještaj (upute za usmeno pojašnjenje planova) · Mjere koordinacije · Računarski model za planske proračune · Definicije i popisi 	<p>4. Sadržajno i vremensko odvijanje planiranja</p> <ul style="list-style-type: none"> · Smjer planiranja · Centralne aktivnosti planiranja · Decentralne aktivnosti planiranja · Vremenski/terminski plan · Sjednice planiranja <p>5. Metode i postupci planiranja</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pregled · Pojašnjenja korištenih postupaka <p>6. Planiranje i prikupljanje informacija</p> <p>7. Smjernice za usporedbu planirano/ostvareno</p> <p>8. Temeljne činjenice i tendencije razvoja</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tendencije općeg, gospodarskog i političkog razvoja · Posebni tržišni odnosi (grana, konkurencija, kupci) · Tehnološki trendovi · Vlastite snage i slabosti · Posebne premise
--	---

Priručnik opisuje planski okvir za određenu organizaciju i za određeni proizvodni program.

Formalni zadaci priručnika:

- definiranje **ovlasti** odgovornih osoba i njihovih pomoćnika u postavljanju i usvajanju plana, formuliranju planskih zadataka i nadzora nad izvršenjem u okviru općeg plana ciljeva, strategijskog i operativnog planiranja.

- Osobita važnost: utvrđivanje slijeda **sjednica** posvećenih planiranju i odgovornih osoba zaduženih za njihovu pripremu

- definiranju formalnog **izgleda podloga za planiranje**

Materijalni zadaci priručnika:

-odnose se na potporu menadžmentu prigodom pripreme i provođenja planiranja te na koordinaciju parcijalnih planova i izradu cjelovitog plana

Opći preduvjeti planiranja u poduzeću koji trebaju biti ispunjeni:

- **osobni** – spremnost menadžmenta da vodi poduzeće na temelju sustava planova, što podrazumijeva oblikovanje jasnih ciljeva i načela upravljanja
- **organizacijski** – organizacija poduzeća sposobna za funkcioniranje: usklađenost organizacijskih cjelina i cjelina planiranja i kontrole ili drukčije rečeno, usklađenost između piramide planiranja i kontrole i organizacijske piramide; organizacija planiranja mora ići ukorak s izradom sustav planova i treba biti definirana prije njezina uvođenja
- **informacijski** – učinkovit instrumentarij obuhvata, obrade i prenošenja informacija, što podrazumijeva
- **izgrađeno računovodstvo i financije** – osobito obračun troškova i učinaka
- **izgrađenu analizu i prognozu** – sposobna za specifična istraživanja u poduzeću i okolini
- **stručno znanje** o mogućim sastavnim dijelovima planiranja i kontrole
- **učinkovitu elektroničku obradu podataka** (primjena analitičkih i heurističkih modela – simulacijskih te prenošenje podataka na daljinu).

Ispunjavanjem navedenih preduvjeta povećava se realnost očekivanja da će planiranje ispuniti svoju ulogu učinkovitog instrumenta upravljanja.