



Jasmina Očko, dipl. oec.

Operativno planiranje je skica bliske budućnosti kojom se nastoje predvidjeti poslovni pothvati poduzeća u idućih godinu dana, koji će imati utjecaj na rezultat poduzeća.

ZADAĆA OPERATIVNOG PLANIRANJA

Cilj je planiranja napraviti projekciju budućih aktivnosti koje će poduzeće dovesti "u bolju kondiciju" nego što ju ima danas. To znači da se moraju isplanirati takvi postupci koji će unaprijediti poslovanje i pridonijeti boljoj profitabilnosti.

Osim projekcije konkretnih aktivnosti, izrada operativnog plana ima i dublju zadaću. To je instrument kojim se svake godine traže i promišljaju bolji i efikasniji načini poslovanja i sredstvo je komuniciranja kroz cijelo poduzeće. Procesom planiranja definira se koji proizvodi ili usluge se napuštaju, kojima ćemo nastojati produžiti vijek, jesmo li spremni na nove proizvode, nove tehnologije, znamo li prodavati nove proizvode i usluge, imamo li ljude koji će ih znati prodavati. Veliki je propust proces planiranja smatrati samo formalnom zadaćom planera! Oni su kolektivna zadaća cijelog poduzeća. Kupci na tržištu stalno se mijenjaju, mijenjaju se njihova očekivanja, trendovi. Vrijeme planiranja vrijeme je promišljanja marketinške strategije – koju taktiku odabrati, na kojim tržišnim segmentima, kojim ćemo se aktivnostima služiti i koliki će biti budžet.

MOGUĆI NAČINI PLANIRANJA

Najefikasniji način planiranja je paralelni pristup iz dva smjera (Slika 1.), odozgo prema dolje (top-down pristup) i odozdo prema gore (bottom up pristup). Top management određuje najvažnije smjernice planiranja

Slika 1. Smjernice planiranja



Operativno planiranje

postavljenih ciljeva za cijelo poduzeće. Na temelju tih smjernica srednji i niži management kreira svoje parcijalne planove po jedinicama.

Oba plana se sastaju na jednom mjestu, u službi kontrolinga ili u odjelu za planiranje (ovisno o organizaciji u poduzeću) gdje počinje prilagođavanje i usklađivanje odstupanja. Konačna verzija pojedinačnih planova mora biti u skladu sa zadanim smjernicama, a cjelokupni plan mora dati odgovor na pitanje gdje smo sada, kamo idemo i kako da tamo stignemo.

Postoji još jedno sučeljavanje dva pristupa planiranju. S jedne strane, planiranje treba započeti sa analizom prošlog perioda, ali tako da ga očistimo od svih neobičnih događaja, neuobičajenih vremenskih uvjeta, kupaca za koje znamo da više neće ku-

deni po prodajnim kanalima, po proizvodima, po tržištima, po kupcima. Za ovakav pristup potrebno je imati jasnu koncepciju segmentacije tržišta na kojem želimo konkurirati. Segmentacija je jedan od najboljih načina kojim poduzeće može postići konkurentsku prednost. Kreiranjem tržišnih segmenata dijelimo tržište na skupine klijenata koji imaju iste ili slične potrebe po kojima se razlikuju od ostatka tržišta. Tržišni segment mora biti dovoljno velik i jak kako bi se isplatio, jer nije racionalno vlastite tržišne mogućnosti proširiti na preveliki spektar ponuda koje ne možemo profitabilno zadovoljiti. Uobičajeni elementi tržišne segmentacije obično su geografsko obilježje, socijalne kategorije, osobine kupaca, dob, spol ili obrazovanje, ali i neki specifični elementi koji se odnose samo na

Operativno planiranje je instrument kojim se svake godine traže i promišljaju bolji i efikasniji načini poslovanja te predstavlja sredstvo komuniciranja kroz cijelo poduzeće.

povati, izvanrednih smanjivanja cijena ili nepredviđenih troškova. S druge strane, korisno je planiranje troškova započeti i od nule, prema planiranim aktivnostima koje želimo napraviti i pravim troškovima koje mislimo uložiti. Kao da tu aktivnost do sada nikada nismo radili. Na taj način ćemo izbjeći automatsko ponavljanje nekih nataloženih troškova iz prošlosti bez kojih se objektivno može. Nakon toga i ova dva plana treba suočiti i uskladiti.

TIJEK PLANIRANJA

Početak planiranja je uvijek – prodaja. Pri tome prihodi od prodaje trebaju biti razra-

dotični proizvod ili uslugu. Ciljana promocija na ciljano tržište najsigurniji je put do dobiti. Nema poduzeća koje si može priuštiti zadovoljenje svih ciljnih skupina, zbog toga se moramo fokusirati na one od kojih očekujemo najviše koristi. Segmenti tržišta se mijenjaju s vremenom jer se razvijaju potrebe kupaca i zbog toga je godišnje planiranje trenutak kada trebamo preispitati sve promjene i postaviti nove koncepcije. Na taj način planiranje više usmjeravamo prema kupcima i određenim tržištima nego prema organizacijskim jedinicama poduzeća (što je kod nas često i jedini oblik planiranja).

Tablica 1. PLAN PRODAJNE AKCIJE

FIKSNI TROŠKOVI	Točka pokriva	Planirano	Ostvareno
Oglas u novinama	15.000	15.000	18.000
Nagradna igra	5.000	5.000	5.000
TV reklama	0	0	0
Trošak prodajnog osoblja	5.000	5.000	5.700
Tiskanje prospekata	2.500	2.500	2.850
Trošak distribucije prospekata	2.500	2.500	2.600
Reklamni uzorci	2.000	2.000	1.000
Ukupno fiksni troškovi	32.000	32.000	35.150
VARIJABILNI TROŠKOVI PO JEDINICI	Točka pokriva	Planirano	Ostvareno
Nabavna cijena proizvoda	60	60	60
Rabat ili popust	5	5	5
Provizija trgovačkom putniku	30	30	30
Ukupno varijabilni troškovi	95	95	95
IZRAČUN FINACIJSKOG REZULTATA	Točka pokriva	Planirano	Ostvareno
Bruto prodajna cijena proizvoda	150	150	150
Prodaja komadno	582	700	750
Ostvareni prihodi	87.273	105.000	112.950
Ukupni troškovi	87.273	98.500	106.685
Finacijski rezultat	0	6.500	6.265

Tablica 2.

Bruto prihodi	% od prihoda	Scenarij "A" 100.000	Scenarij "B" 120.000	Scenarij "C" 130.000	Ostvareno 123.000	Ostvareno (%)	Pripadajući troškovi 123.000	Razlika
VARIJABILNI TROŠKOVI								
Rabati	10%	10.000	12.000	13.000	14.700	12%	12.300	-2.400
Nabavna vrijednost prodanog	30%	30.000	36.000	39.000	36.900	30%	36.900	
Gratisi kupcima	1%	1.000	1.200	1.300	2.000	2%	1.230	-770
Komercijalne provizije	20%	20.000	24.000	26.000	24.600	20%	24.600	
Telefon call-centrala	3%	3.000	3.600	3.900	3.690	3%	3.690	
Dostava	5%	5.000	6.000	6.500	6.150	5%	6.150	
Ukupno varijabilni troškovi	69%	69.000	82.800	89.700	88.040	72%	84.870	
FIKSNİ TROŠKOVI								
Plaća administracije		15.000	15.000	15.000	15.000		15.000	
Najamnina		8.000	8.000	8.000	8.000		8.000	
Amortizacija		7.000	7.000	7.000	7.000		7.000	
Osiguranje		5.000	5.000	5.000	5.000		5.000	
Ukupno fiksni troškovi		35.000	35.000	35.000	35.000		35.000	
DOBIT		-4.000	2.200	5.300	-40		3.130	
ROS		-4,00	1,83	4,08	-0,03		2,54	

$$\text{Točka pokrića} = 32.000 / (1 - (95/150)) = 32.000 / 0,366666 = 87.273 \text{ kn.}$$

Međutim, to nije razina prodaje koju planiramo, već samo prag rentabilnosti. Plan je prodati 700 komada i na toj prodajnoj akciji ostvariti pozitivan rezultat od 6.500 kn. Nakon što akciju provedemo, moramo se vratiti našim planovima i usporediti ostvareno sa planiranim. Ukoliko tako isplaniramo sve prodajne aktivnosti, te tijekom godine redovito pratimo njihovo izvršenje, prodajne troškove u velikoj mjeri možemo držati pod kontrolom i izbjeći većinu iznenađenja.

Već smo spomenuli da se na isti način model točke pokrića može (zapravo mora!) koristiti i za planiranje poslovanja cijelog prodajnog odjela. Povećanje prihoda odjela ne znači nužno i povećanje dobiti. S obzirom da je osnova za korištenje točke pokrića dobro razumijevanje prirode troškova – u ovom slučaju razlikovanje fiksnih i varijabilnih troškova, na razini prodajnog odjela nalazimo cijeli niz neprodajnih troš-

Tablica 3. **PROJEKCIJA PRIHODA PO RAZLIČITIM NIVOIMA UZ PRIPADAJUĆE TROŠKOVE**

Prihodi	100.000	110.000	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000
Varijabilni troškovi 69%	69.000	75.900	82.800	89.700	96.600	103.500	110.400
Fiksni troškovi 35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Ukupni troškovi	104.000	110.900	117.800	124.700	131.600	138.500	145.400
Dobit	-4.000	-900	2.200	5.300	8.400	11.500	14.600

Jedno od najvažnijih alata planiranja je praćenje životnog ciklusa proizvoda (detaljno obrađeno u Poslovnom savjetniku – studeni 2006.). Mjesto u životnom ciklusu određuje koje proizvode planirano plasirati pomoću kojih distributivnih kanala, po kojoj cijeni i uz koju promotivnu podršku. U ranoj fazi uvođenja proizvoda moramo planirati veće troškove. Razni oblici oglašavanja tada obično imaju zadatak kupcima skrenuti pozornost na proizvod, dok u fazi rasta obično ima drugu ulogu – stvaranja navike. Što se tiče distributivnih kanala, u početku su to samo odabrani da bi se testirao proizvod i predstavio tržištu. Kada se stvori potreba za proizvodom, kanali se moraju širiti.

Način na koji uvodimo proizvod na tržište bitno se razlikuje od načina na koji dalje postupamo s njim. Kad se mjesto na tržištu formira, potrebno je promijeniti te ključne osobine upravljanja proizvodom kako bi se i dalje postizao uspjeh. To su zapravo i osnovne smjernice za izradu planova po proizvodima.

Za izradu operativnih planova potrebno je adekvatno znanje teorije troškova. Jedan od najjačih i najčešće korištenih alata planiranja je model **Break Even point ili točka pokrića** (detaljno obrađeno u Poslovnom savjetniku – rujan 2005.). Plan mora eliminirati aktivnosti koje bi mogle generirati gubitke. Model točke pokrića omogućava sagledavanje trenutnog odnosa očekivanih prihoda, troškova i rezultata na različitim stupnjevima prodaje. Jednom

Vrijeme planiranja je vrijeme promišljanja marketinške strategije: koju taktiku odabrati, na kojim tržišnim segmentima, kojim ćemo se aktivnostima služiti i koliki će biti budžet.

kada se zna točka pokrića, tada se zna i minimalni plan koji se treba ostvariti. Drugim riječima, nećemo planirati akcije koje realno mogu završiti gubitkom. Razlikujemo dva pristupa izračunu točke pokrića. Jedan je usmjeren na izračun potrebne količine prodaje za svaku prodajnu akciju pri čemu u izračun stavljamo samo konkretne direktne troškove te prodajne akcije, te računamo kolika je minimalna prodaja za pokriće tih troškova. Drugi pristup je korištenje istog modela za izračun točke pokrića cijelog prodajnog odjela.

Osnovna formula za izračun točke pokrića je:

$$\text{Točka pokrića} = \frac{\text{ukupni fiksni troškovi}}{\text{prodajna cijena} - \text{varijabilni troškovi}}$$

S obzirom da se varijabilni troškovi mijenjaju sa promjenom prihoda, nazivnik izražavamo u udjelima: od ukupnog prihoda koji iznosi 1 određujemo koliki dio treba rezervirati za pokriće varijabilnih troškova.

PRAKTIČNI PRIMJERI

U našem primjeru (Tablica 1.) fiksni troškovi su 32.000 kn, dok su varijabilni po jedinici 95 kn u odnosu na 150 kn bruto prodajne cijene.

kova koji su većim dijelom fiksni: najam prostora, uredski materijal, fiksne plaće, amortizacija i sl.

Odnosom standardnih fiksnih troškova odjela i isplaniranih varijabilnih troškova prodaje, dolazimo do potrebnih prihoda za cijeli odjel. Koristimo istu formulu za izračun točke pokrića cijelog prodajnog odjela:

$$\text{Točka pokrića} = 35.000 / (100\% - 69\%) = 112.903 \text{ kn}$$

Predvidjeli smo 3 scenarija ukupnih prihoda za prodajni odjel (Tablica 2.). Prema prvom scenariju prihodi ne bi dosegli troškove, a izračun točke pokrića pokazuje nam da je za pokriće fiksnih troškova od 35.000, te varijabilnih troškova koji čine 69% bruto prihoda potreban minimalni prihod od 112.903 kn. Isto tako, projekcijom daljnjeg rasta prihoda na temelju omjera fiksnih i varijabilnih troškova zaključujemo koji su mogući pozitivni financijski rezultati (Tablica 3.). Na kraju obavezno uspoređujemo ostvareno sa planiranim, kako bismo ustanovili točno na kojem mjestu je nastala razlika, koliki bi pripadajući troškovi morali biti s obzirom na ostvarene prihode i što je najviše utjecalo da planske vrijednosti nisu u potpunosti ostvarene. To će nam iskustvo puno pomoći za još bolje planiranje iduće poslovne godine!