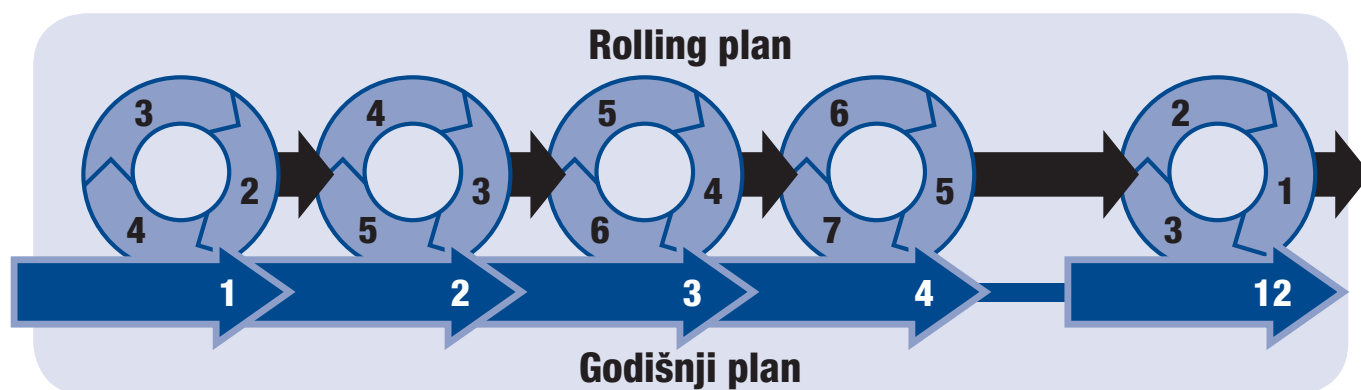


Planiranje u poduzeću

Planiranje je jedan od najvažnijih dijelova procesa poslovnog odlučivanja. U procesu planiranja razmišljamo unaprijed, predviđamo poslovne aktivnosti i trendove i određujemo načine kako ćemo postići željene ciljeve.

U današnjem poslovnom okruženju tvrtke daju sve veći značaj procesu planiranja. Cilj suvremenog procesa planiranja je da svaki dio tvrtke bude upoznat i usklađen sa strateškim ciljevima i planom tvrtke



Proces godišnjeg planiranja

Proces godišnjeg planiranja uobičajeno kreće s definiranim planom uprave. Planiranje na tom nivou se radi na način da se zadaju ciljevi za slijedeću godinu ili nekoliko godina ovisno o organizaciji i veličini tvrtke, kao i djelatnosti kojom se bavi.

Primjeri zadavanja ciljeva mogu biti npr. povećati prodaju za 12%, smanjiti troškove za 15%, povećati udio ključnih kupaca u ukupnom broju kupaca na 20% i slično. Prilikom definiranja ciljeva poželjno je realno procijeniti položaj i mogućnosti tvrtke i zadati ambiciozne ali ipak ostvarive ciljeve. Istraživanja pokazuju da nerealno postavljene ciljevi i planovi kao i nemogućnost njihova ostvarivanja dovode do gubitka motivacije kod zaposlenih i stvaraju negativno poslovno ozračje unutar same tvrtke.

Nakon dogovora i usvajanja plana na najvišem nivou upravljanja, slijedeći korak je izrada planova ostalih dijelova tvrtke prema zadanoj metodologiji. Obično se usvojeni ciljevi dostavljaju odjelu financija. Postao je čest slučaj da u tvrtkama postoji odjel controlling-a koji je nastao iz bivšeg odjela plana i analize. U tom odjelu se rade između ostalog i podloge za pojedine plano-

ve koje olakšavaju proces planiranja, – npr., kao podloga se može koristiti realizacija prošle godine.

Takve ili slične podloge za planiranje se distribuiraju kroz čitavu organizaciju odgovornim osobama do određenog nivoa u organizacijskoj hijerarhiji. Također se zadaju i rokovi do kada pojedini plan mora biti gotov. Sam unos planskih veličina rade odgovorne osobe za pojedini plan. Koje planske veličine se unose je različito za svaki odjel, npr. u odjelu prodaje unose se planske veličine po tržištima, artiklima, kupcima itd.

Kad je plan po pojedinim odjelima gotov, svi planovi se dostavljaju nazad u odjel controlling-a. Tu se svi planovi skupljaju i izrađuju zbirni izvještaji za upravu (račun dobiti i gubitka, bilanca stanja itd.). Ukoliko uprava nije zadovoljna s planiranim vrijednostima slijedi nova iteracija procesa planiranja. Kada uprava prihvati plan, proces godišnjeg planiranja je završen i slijedi niz izvještaja koji će uspoređivati planirano i ostvareno.

Zašto danas više nije dovoljan uobičajeni godišnji plan?

Poslovno okruženje je sve dinamičnije i složenije, i godišnji planovi više nisu

dovoljna podloga za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Želi se što je prije moguće reagirati, ukoliko dođe do odstupanja ostvarenja u odnosu na plan.

Najčešće se godišnji planovi pretvore u planove tromjesečja (kvartala) ili mjesečne planove. Mjesečni nivo planiranja je vrlo koristan zbog stalne mogućnosti usporedbe mjesečnih ostvarenja s planiranim, te se na taj način omogućuje donošenje brzih i ažurnih poslovnih odluka puno prije nego kada bi se imao uobičajeni godišnji plan.

Zbog proizvodnog ciklusa kod većine proizvodnih tvrtki vrlo su česti i operativni planovi na tjednom nivou. Operativni planovi se bave planiranjem proizvodnog procesa kao i potrebnih poslovnih funkcija povezanih s proizvodnjom npr. nabava, logistika i dr.

Kroz te operativne planove moguće je postići bolju optimizaciju resursa, točnije predviđanje slijedećeg tjedna i time stvaranje ušteda za tvrtku.

U slučaju odstupanja od plana umjesto da se ponavlja cijeli proces planiranja ili rebalans, moguće je raditi dinamički korektivni plan ili tzv. rolling plan. Rolling plan je periodički plan kojeg planiramo obično za tri planska perioda pa govorimo o trogodišnjem, tromjesečnom ili trotjednom rolling