

STRATEŠKO PLANIRANJE – PUT DO USPJEHA



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

Jedna kineska izreka kaže: „Ako planirate za godinu, sadite kukuruz. Ako planirate za desetljeće, sadite drveće. Ako planirate za cijeli život, obrazujte ljude“. Odluke stoga treba donositi na osnovi toga gdje se trenutno nalazite i kuda želite ići. Trebate odlučiti jeste li zadovoljni stalnim „boravkom u kukuruzištu“ ili se pak želite popeti na brdo i ostvariti neki cilj koji ste sanjali. Drugim riječima, trebali biste razmatrati kratkoročne, srednjoročne ili dugoročne ciljeve. U tome vam može pomoći managerska funkcija planiranja.

Planirajte svoj rad i radite prema planu

Planiranje je proces koji uključuje određivanje budućih pravaca akcije, odnosno utvrđivanje zašto neke akcije provesti, kako ih poduzeti te kada i tko će ih poduzeti. Planiranje se može definirati kao proces ili koncept koji uključuje vještine anticipiranja pravaca promjena, utjecanja na njih te kontroliranja njihove prirode i pravaca djelovanja.

Mnogi manageri zaziru od planiranja, a neki ga se čak i pribijavaju. Može se uočiti da su mnoge organizacije razvile neki oblik strateškog plana, čak i ako ga nisu formalizirale. No, poduzeća i organizacije općenito znaju koje proizvode i usluge nude, kome ih nude i koje rezultate očekuju, a to je suština planiranja. Formaliziranjem strateških i operativnih planova moguće je utvrditi gdje su moguća područja optimizacije te tako povećati produktivnost, efikasnost, efektivnost čime će se povećati i zadovoljstvo kupaca te ostvariti bolji poslovni rezultati.

Planiranjem se nastoji prevladati jaz između situacije gdje se organizacija trenutno nalazi i cilja koji želi postići. Njime se osigurava ostvarivanje ciljeva koje inače ne bi bilo moguće postići. Planiranje je proces kojim se ostvaruje sinergija ljudskog znanja, mudrosti, iskustva i intuicije kako bi se prevladala neizvjesnost okruženja. Planiranjem se stoga povećava organizacijska sposobnost prilagođavanja budućim događajima. S povećanjem neizvjesnosti povećava se potreba odabiranja alternativnih pravaca akcije kojima je neizvjesnost moguće minimizirati. Planiranje tako predstavlja sustavski proces razmatranja budućih neizvjesnosti i planiranja odnosno dizajniranja aktivnosti kojima se organizacija s njima može suočiti.

Koristi od planiranja

Planiranjem se predviđaju načini ostvarivanja željenih rezultata. Ostvarenje željenih ciljeva potrebno je razraditi na svim organizacijskim razinama. Pravilna definicija i integracija ciljeva svih organizacijskih jedinica odnosno odjela može rezultirati boljom koordinacijom organizacijskih aktivnosti i većom vjerojatnosti ostvarivanja ciljeva.

Definiranje ciljeva i njihovo povezivanje između organizacij-

skih jedinica osigurava dosljednije donošenje odluka. Na taj način moguće je pravilnije usmjeriti kreativnost i inovativnost pojedinaca. Time je proces planiranja osnova za kasnije provođenje funkcija organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja. Budući da planovi kasnije postaju standardi na osnovi kojih se provodi proces kontroliranja, može se zaključiti da su funkcije planiranja i kontroliranja dvije strane istoga novčića. Drugim riječima, planiranje i kontroliranje su sijamski blizanci, a planiranje olakšava proces kontroliranja.

Planiranje također olakšava proces utvrđivanja kompenzacijskih mehanizama managera, ali i bolje utvrđivanje njihove odgovornosti. Ako je proces planiranja sustavno i precizno definiran, moguće je lakše utvrditi koji aspekt ostvarenih rezultata je unutar, a koji izvan djelokruga djelovanja managera, odnosno njihove odgovornosti. Iako pogreške nije moguće eliminirati, planiranjem ih je moguće svesti na najmanju mjeru. Planovi su također ogleдалo želja i interesa managera i/ili vlasnika. Tako planovi mogu odražavati želju za stabilnošću, umjerenim profitima, brigom za interesno utjecajne skupine ili pak brzim rastom, većim rizikom i željom za većom profitabilnošću.

Pravilnim planiranjem omogućuje se produktivnije korištenje organizacijskih resursa. Ako aktivnosti nisu dobro planirane vjerojatno će doći do potrebe hitnog djelovanja, snalaženja i žurbe, što pridonosi stresu, gubitku resursa i pogreškama. Na taj način dobro provedeno planiranje može smanjiti nepotrebne pritiske i osigurati uredno i pravovremeno djelovanje.

Kako strateški planirati?

Prije svega napravite „nacrt poslovanja“. To je sveobuhvatan plan kojim se opisuje koju vrijed-

nost ćete stvarati. Time zapravo određujete svrhu poslovanja. Zatim se definiraju strateški ciljevi. Cilj može biti ostvariti zadovoljstvo određene kategorije kupaca i/ili nekih drugih interesno utjecajnih skupina. Ovim planom treba definirati i na kojim će se sržnim vrijednostima temeljiti poslovanje. Tako možete naglašavati vrijednosti etičnosti, brige za zaštitu okoliša, društvene odgovornosti itd. Na osnovi ovih elemenata treba definirati misiju i viziju.

U ovoj fazi ne trebate biti detaljni. Zapišite si glavne stavke. Koncentrirajte se na ono u čemu ste dobri, što vam je važno, koji su vam ljudi odnosno kupci važni i što možete učiniti za njih. Posebno je važno utvrditi što čini suštinu vaše ponude, odnosno po čemu se izdvajate od konkurencije. Namjera vam je pozicionirati se, utvrditi ciljno tržište i fokusirati se po pitanju proizvoda ili usluga koje ćete nuditi. Ovaj dokument važan je kako biste ga kasnije prezentirali zaposlenicima i osigurali da vas oni slijede. No, poželjno je da ovaj proces učinite dvosmjernim i pozovete zaposlenike da daju svoje mišljenje i sugestije o stavkama koje ste naveli.

Nakon definiranja nacrt poslovanja treba provesti SWOT analizu. Iako je definiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnja u nekim slučajevima jednostavno, analizi bi trebalo posvetiti punu pozornost. Tako neki čimbenici mogu predstavljati i snagu i slabost, ovisno s kojeg stajališta ih se promatra. Veličina poduzeća, odnosno veliki broj zaposlenika predstavlja snagu, posebice u slučajevima širenja poslovanja ili uvođenja novog asortimana. No, veliki broj zaposlenika može značiti i složenu organizaciju te zbog toga manju sposobnost prilagođavanja i upravljanja promjenama. Tako