

# ПЛАНИРАЊЕ

**“Сваки тренутак у  
планирању, уштеди  
три или четири у  
извршавању”**  
(Конрад Гринволт )



## **Примарна функција менаџмента - поставља основе за све друге функције које менаџери врше**

### **Разлози за планирањем:**

- Обезбеђује правац**
- Смањује несигурност**
- Трошкове и вишкове своди на најмању могућу меру**
- Утврђује стандарде који се примењују у контроли**

**ПЛАНИРАЊЕ ЈЕ КОНТИНУЕЛАН  
ПРОЦЕС, ОДНОСНО СВАКОДНЕВНА  
АКТИВНОСТ ИНТЕГРАЛНОГ  
ДОНОШЕЊА ПЛАНСКИХ ОДЛУКА, КАКО  
СТРАТЕГИЈСКИХ, ТАКО И  
ОПЕРАТИВНИХ, ДА БИ СЕ ОСТВАРИЛА  
ЖЕЉЕНА БУДУЋНОСТ КОЈУ СУ  
ЗАМИСЛИЛИ МЕНАѢЕРИ  
ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

## Планирање као потпроцес менаџмента

- Најбитнији задатак менаџера је обезбеђење да запослени разуме сврху групе, њене циљеве и методе њиховог остварења
- Запослени морају знати шта се од њих очекује како би заједнички напор био делотворан - планирање = најосновнија од свих менаџерских фаза

**Планирање помаже у сагледавању ризика и неизвесности које будућност носи и адекватном прилагођавању и припремању**

**Организације су принуђене да планирају:**

- **да се припреме за оно што је неизбежно**
- **да избегну нежељене догађаје**
- **да покушају да контролишу оно што је могуће контролисати**

## Процењивање и предвиђање пословног окружења

Процењивање пословног окружења – сакупљање великог броја информација како би се предвиделе и протумачиле промене у пословном окружењу

**Конкурентско извиђање** – поступак када организације сакупљају информације о конкурентима и добијају одговоре на питања као што су: Ко су они? Шта раде? Како ће то што они раде утицати на нас?

## Предвиђање – процењивање резултата

Две технике предвиђања:

- **Квантитативне** – примењују се математичка правила на серије базе података како би се предвидео резултат
- **Квалитативне** – процена и мишљење познатих појединаца који могу да предвиде исход; користе се у случају када не постоје прецизни базни подаци или када су недоступни

**Циљ предвиђања:** да се менаџерима обезбеде информације које ће им олакшати доношење одлука

**БЕНЧМАРКИНГ** – трагање за најбољим праксама међу конкурентим/неконкурентима који доводе до најбољег извршења пословних задатака

Основна идеја бенчмаркинга - да менаџери побољшавају извршавање пословних задатака анализирањем, а онда копирањем метода лидера из разних области

Четири корака бенчмаркинга:

- **Формирање планског тима за бенчмаркинг. Први задатак тима је да идентификује шта ће да буде бенчмарковано, идентификује организације за поређење и утврди методе прикупљања података**
- **Тим сакупља интерне податке по сопственој радној методи, а екстерне податке из других организација**
- **Подаци се анализирају да би се идентификовали пропусти у пословању и разлог који проузрокује одступања**
- **План акције је припремљен и спроведен, а крајњи резултат ће бити ако се обезбеде исти стандарди или превазиђу стандарди других**



## Планирање сценарија

**СЦЕНАРИО** – конзистентан поглед у будућност; ситуационо планирање које изискује предузимање одговарајућих активности

Кораци у планирању сценарија:

- развијање историјске базе података
- избор циљева организације
- оцена варијабли организације
- оцена варијабли из окружења
- избор сценарија
- конструкција сценарија коришћењем матрице
- анализа импликација сценарија
- остварење плана

**Планирање премошћује јаз између онога где смо сада и онога где желимо ићи**

**Планови се могу класификовати као:**

- (1) сврхе или мисије**
- (2) циљеви**
- (3) стратегије**
- (4) политике**
- (5) процедуре**
- (6) правила**
- (7) програми**
- (8) прорачуни**

## Мисија или сврха

- **ИДЕНТИФИКУЈЕ ОСНОВНУ ФУНКЦИЈУ ИЛИ ЗАДАТАК ОРГАНИЗАЦИЈЕ**
- **Изјава о мисији јесте кратка изјава (једна или две реченице) која дефинише зашто организација постоји**
- **Мисија би требало да објасни основну сврху организације, посебно**
- **Основна сврха организација није новац, вредност акција, висина дивиденди, висина профита и сл., већ она треба да покаже шта организација пружа својим купцима и клијентима**

## Примери мисије

### Google:

- “Организовати информације из целог света како би свима биле доступне”

### Sony:

- “Доживети радост унапређења и примене технологије за добробит јавности”

### НИС гаспром њефт:

- “Озбиљно користећи природне ресурсе и савремене технологије, пружити људима балканског региона енергију за кретање ка бољем”

## Циљеви

Крајње тачке према којима су усмерене активности организација (нпр. остваривање профита 7%)

Према П. Дракеру:

- Циљеви се морају извести из дефиниције шта наш посао јесте, шта ће бити и шта треба да буде
- Циљеви морају бити оперативни. Мора бити могуће њихово претварање у специфичне циљеве и специфичне задатке
- Циљеви морају да омогуће концентрацију ресурса и напора. Они морају да буду селективни, а не свеобухватни
- Морају постојати вишеструки циљеви, а не један циљ
- Конкретизовани циљеви су потребни у свим областима од којих зависи опстанак предузећа. Специфични циљеви, конкретизовани циљеви унутар било ког дела општих циљева, зависе од стратегије сваког појединачног посла

## Класификовање циљева

- **Према нивоу организације:** стратегијски, тактични и оперативни
- **Према могућностима квантификације:** опипљиви или квантитативни (степен повраћаја инвестиција, тржишно учешће, физички обим итд.) и неопипљиви циљеви (развој способности менаџера, задовољство запослених, радни морал и др.)
- **Према хијерархијском нивоу:** непосредни и посредни циљеви
- **Према планском хоризонту:** дугорочни, средњорочни и краткорочни (текући) циљеви
- **Према нивоу друштвене одговорности:** економски циљеви (максимизирање профита); брига за потрошаче; брига за запослене; брига за екологију; брига за друштво у најопштијем значењу

## Кораци у утврђивању циљева

- Увид у мисију, односно сврху организације. Општа дефиниција тога шта је сврха организације и шта она жели да постигне даје укупне смернице за оно што чланови организације мисле да је важно
- Процена расположивих ресурса. Циљеви треба да буду изазов, али их треба поставити у складу са расположивим ресурсима
- Утврдити појединачне циљеве или циљеве са инпутом на друге. Ови циљеви одражавају жељене исходе и требало би да буду у складу са организационом мисијом и циљевима у другим организационим областима
- Написати циљеве и пренети их свима онима који треба да их знају
- Прегледати резултате и проверити да ли су циљеви остварени. Променити циљеве ако је то потребно

## Стратегије

- Утврђивање основних дугорочних циљева организација, усвајање праваца активности и алокација ресурса потребних за њихово остваривање (нпр. поседовање потпуне линије аутомобила, као што је пре много година одлучио General Motors)



## SWOT анализа (стратегијска анализа)

Назив **SWOT** представља акроним појмова:

**S**trengths (СНАГЕ, ПРЕДНОСТИ)

**W**eaknesses (СЛАБОСТИ, НЕДОСТАЦИ)  
које се односе на предузеће

**O**pportunities (МОГУЋНОСТИ, ПРИЛИКЕ)

**T**hreats (ПРЕТЊЕ)  
које се односе на околину предузећа

<p><b>СЛАБОСТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Слаб квалитет производа</li> <li>▪ Неквалификованост особља</li> <li>▪ Високи трошкови рада</li> <li>▪ Неискуство у раду</li> <li>▪ Неконкурентност</li> <li>▪ Друге лоше стране посла</li> </ul>	<p><b>СНАГЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Квалитет производа/услуге</li> <li>▪ Квалификованост особља</li> <li>▪ Искуство у раду</li> <li>▪ Реноме на тржишту</li> <li>▪ Стабилна актива</li> <li>▪ Уопште добре стране посла</li> </ul>
<p><b>ПРЕТЊЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пораст конкуренције</li> <li>▪ Инфлација</li> <li>▪ Непостојање законске регулативе</li> <li>▪ Пад животног стандарда</li> <li>▪ Развој скупе технологије</li> <li>▪ Све друге претње</li> </ul>	<p><b>ШАНСЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нове потребе потрошача</li> <li>▪ Погољан економски раст</li> <li>▪ Слаба реакција конкуренције</li> <li>▪ Повећање куповне моћи</li> <li>▪ Све друге шансе</li> </ul>

## Политике

Дефинишу подручја унутар којих треба доносити одлуке, обезбедити њихову конзистентност са циљевима и допринос одлука у њиховом остваривању

- Потрошач је увек на првом месту и увек треба да је задовољан
- Увек трагамо за људима који су бољи од нас

Најважнији инструменти пословне политике:  
процедуре и правила

## Процедуре

- Установљавају неки нужни начин поступања у будућим активностима; њима се прецизира тачан начин на који одређена активност мора бити обављена (нпр. поступак пријема поруџбина, поступак - налог сектору производње да се неки производ изради, поступак отпреме робе купцима, итд.)

## Правила

- **Стриктно налажу тачно одређену акцију или уздржавање од ње и не допуштају било какву слободу одлучивања (нпр. правило да све наруџбине морају бити потврђене на дан њиховог пријама или улазна контрола мора бројити или мерити све материјале и упоређивати их са наруџбином набавне службе)**

## Програми и прорачуни

- **ПРОГРАМИ** - скупови циљева, политика, процедура, додељених задатака, корака које треба предузети, ресурса које треба ангажовати и других елемената потребних за извођење неке активности; обично су подупрети прорачунима (нпр. програм (петогодишњи) унапређења нивоа квалитета)
- **ПРОРАЧУНИ** - прикази (искази) очекиваних резултата изражених у бројкама. често се називају »план профита« (нпр. прорачун трошкова, прорачун издатака капитала, прорачун готовине,...)

- **Процес планирања је, као што показују кораци планирања, рационални приступ испуњења циљева**
- **Када би будућност била сасвим извесна, планирање не би представљало тешкоћу**
- **У процесу планирања морају узети у обзир најкритичније претпоставке и фактори који ометају остваривање циљева**

- **Кључ избора правилног планирања се налази у начелу везаности одлука рационално планирање обухвата будуће временско раздобље, потребно да се, низом акција, остваре опредељења у данас донешеним одлукама**
- **Краткорочни планови морају бити координирани са дугорочним**





**ПИТАЊА???**