



UNIVERZITET U TUZLI

Ekonomski fakultet

PLANIRANJE I ANALIZA POSLOVANJA

UVODNO PREDAVANJE



Dr.sc. Bahrija Umihanić, red.prof.



Dr.sc. Bahrija Umihanić,
red.prof.

- bahrija.umihanic@untz.ba
- Konsultacije: utorak od 12:00 – 13:00



Mr.sc. Selma Smajlović

- selma.smajlovic@untz.ba
- Konsultacije:

Sadržaj nastavnog programa

- Pojam i obuhvat planiranja i sistema planiranja
- Funkcija, svrha, ciljevi, principi planiranja

4 časa



- Proces planiranja
- Priprema planiranja

4 časa



- Modeli integriranog planiranja
- ERP sistemi – moduli integriranog planiranja

4 časa



- Planiranje marketinga
- Planiranje proizvodnje

4 časa



- Planiranje nabave
- Planiranje zaposlenika

4 časa



- Planiranje finansija
- Planiranje rezultata

4 časa



- Harmonizacija procesa planiranja
- Operativno planiranje u organizaciji

4 časa



- Gostujuća predavanja/profesori drugih univerziteta, menadžeri-stručnjaci iz prakse

4 časa



- Pojam, mjesto i uloga analize poslovanja preduzeća (karakteristike analize poslovanja)

4 časa



- Tok analize cjelokupnog poslovanja (ontologija poslovanja i operacionalizacija analize poslovanja)

4 časa



- Analiza efektivnosti poslovnih funkcija u preduzeću (Ciljevi, rezultati i temeljni poslovni principi)

4 časa



- Dijagnoza stanja i performansi operativnog planiranja
- Analiza finansijske situacije

4 časa



- Analiza proizvodnje
- Analiza snage zarađivanja

4 časa



- Analiza kreditne sposobnosti
- Analiza ljudskih potencijala

4 časa



- Izveštavanje o godišnjem poslovanju

4 časa



HARMONIZACIJA PROCESA PLANIRANJA



*Prezentacija je urađena na temelju teksta iz knjige:
Operativno planiranje, autorice Nidžere Osmanagić-
Bedenik, izdavača Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 2002.*



1. Harmonizacija procesa planiranja
2. Instrumenti koordinacije
3. Instrumenti integracije



Harminizacija procesa planiranja

- **Poslovno planiranje** se, ovisno o kriterijima raščlanjivanja, može posmatrati na više različitih načina: prema funkcijama, faktorima, rokovima, ciljevima itd., a također su moguće i kombinacije različitih klasifikacijskih kriterija.
- Posebno se, međutim, ističe **uzajamna ovisnost pojedinih parcijalnih planova i njihov odnos prema ukupnom poslovnom planu**: sadržajna, vremenska i hijerarhijska uzajamna povezanost.
- **Harmonizacija** obuhvata **koordinaciju kao horizontalno usklađivanje** na istim hijerarhijskim razinama **te integraciju kao vertikalno usklađivanje** na različitim hijerarhijskim razinama.



Harminizacija procesa planiranja

- **Temeljni problemi koordinacije** u sistemu planiranja jesu:
 - **usklađivanje sistema i podsistema planiranja** (usklađivanje planova, planskih organa i planskih instrumenata)
 - **usklađivanje funkcionalnih aspekata** (planskih aktivnosti i planova)
 - **usklađivanje instrumentalnih aspekata** (tehnika planiranja)
 - **usklađivanje organizacijskih aspekata** (planskih organa, zadataka, suradnika, tehnologije, procesa, formalizacije) te
 - **usklađivanje preko priručnika za usklađivanje.**



Harminizacija procesa planiranja

- **U procesu harmonizacije koriste se instrumenti usklađivanja** kako bi se:
 - raspodijelili oskudni zajednički resursi na parcijalna područja planiranja, i to prema jedinstvenom redosljedu,
 - kriteriji odlučivanja instanci planiranja, preneseni na parcijalna područja planiranja, usmjerili prema cjelovitom cilju poduzeća,
 - obuhvatile i vrednovale ovisnosti u proizvodnji učinaka.



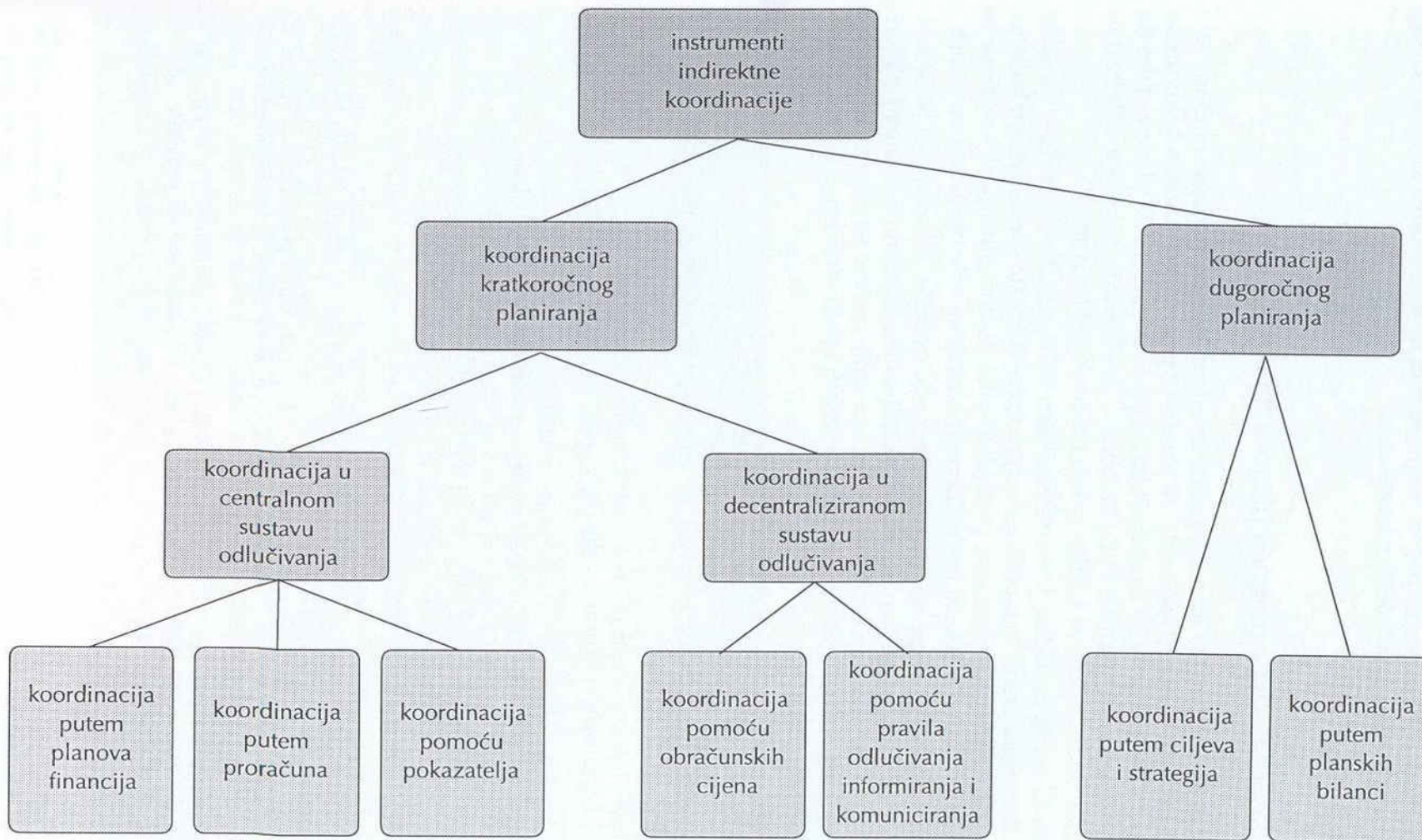
Harminizacija procesa planiranja

- **Subjekti planiranja** koriste se instrumentima usklađivanja, i to:
 1. instrumentima koordinacije kojima se **uzajamno usklađuju parcijalni planovi iste hijerarhijske razine**, na primjer planovi nabave, proizvodnje, prodaje, itd.
 2. instrumentima integracije kojima se **uzajamno usklađuju parcijalni planovi različitih hijerarhijskih razina**, tj. planovi koji su u odnosu nadređenosti i podređenosti, na primjer poslovni plan, plan zaposlenika, plan razvoja zaposlenika, plan obrazovanja zaposlenika.

1. Instrumenti koordinacije

- **Postoje različite klasifikacije instrumenata koordinacije: uobičajeno se govori o direktnoj i indirektnoj koordinaciji.**
- ***Direktna se koordinacija*** primjenjuje u manjim preduzećima, pri čemu se svi parcijalni planovi ujediniuju i usklađuju preko cjelovitog, ukupnog plana, a središnje mjesto planiranja preuzima zadatak usklađivanja.
- Porastom veličine poduzeća povećavaju se unutarnja kompleksnost i dinamika, tako da se koriste instrumenti ***indirektne koordinacije.***

1. Instrumenti koordinacije



Prikaz najvažnijih instrumenata indirektne koordinacije



1.1. Koordinacija s pomoću planova financija

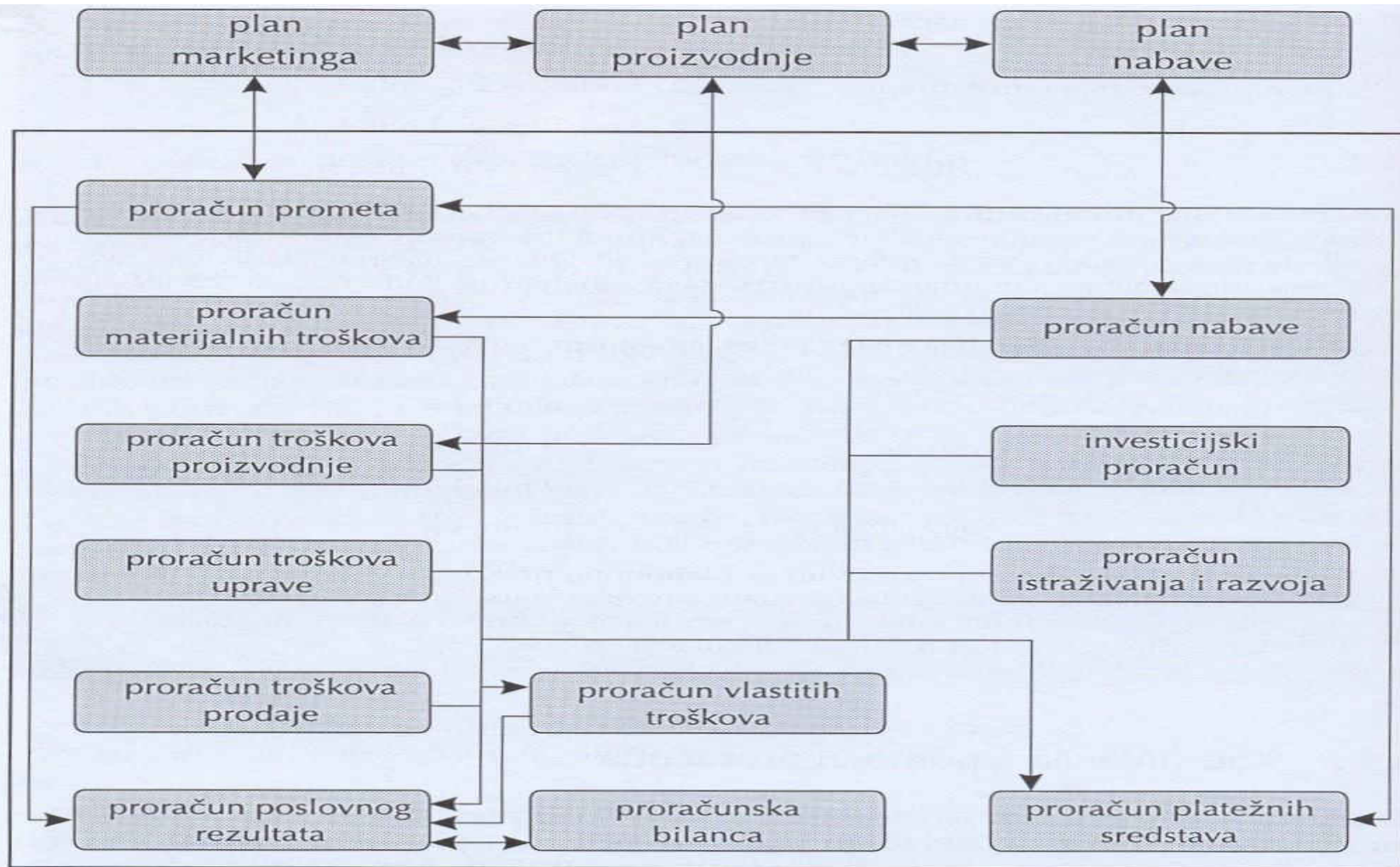
- Plan financija usklađuje planove funkcionalnih područja stoga što su, s jedne strane, **financijska sredstva u preduzeću oskudna** te stoga što sve aktivnosti funkcionalnih područja imaju **financijske posljedice**, tako da dodjeljivanje ili oduzimanje financijskih sredstava nekom području podrazumijeva vrlo oprezno ponašanje.
- Usklađivanje je s pomoću planova financija, doduše, jednostrano, **jer se uzimaju u obzir samo monetarni aspekti**.
- Usklađivanje materijalnih planova s **financijskim mogućnostima** ima, s druge strane, izuzetnu važnost jer pogrešna alokacija financijskih sredstava može voditi insolventnosti i nelikvidnosti, a time u konačnici i stečaju.



1.2. Koordinacija pomoću proračuna

- Proračun je vrlo prikladan instrument usklađivanja pretežno kratkoročnih planova iste razine: njime se usklađuju planirani prihodi i planirani rashodi u svrhu stvaranja poslovnog rezultata.
- Uprkos širokoj upotrebi proračuna **važno je upoznati se i s njegovim nedostacima:**
 - potrebe za izdacima oblikuju se uglavnom jednostrano, s aspekta odnosnog područja .
 - najčešće se nadzire ukupno pridržavanje proračunskih načela, a izostaje utemeljeni nadzor financijskih sredstava.
 - uobičajena godišnja procedura izrade proračuna često teče kao automatski nastavak i povećanje bilansih iznosa.

1.2. Koordinacija pomoću proračuna





1.3. Koordinacija pomoću pokazatelja

- **Pokazatelji su izuzetno važni** i vrlo često primjenjivani i u literaturi o poslovnoj ekonomiji i u poslovnoj praksi. **Naglasak je pri upotrebi pokazatelja, doduše, u retrospektivnom promatranju poslovanja poduzeća,** a svoj prospektivni karakter dobivaju u planiranju tada kad se iz informacija iz prošlosti izvode zaključci za buduće djelovanje.
- **Pokazatelji su mjerilo i mjera poslovnih aktivnosti,** brojčane informacije koje **ex post odražavaju strukturu preduzeća** ili njegovih dijelova kao i poslovne procese ili **ex ante veličine koje određuju buduću strukturu i procese.**
- Najznačajniji predstavnik odnosnih brojeva jest **'Return on Investment' (RoI)** koji se općenito oblikuje kao odnos dobiti i investiranog kapitala ili imovine.



1.4. Koordinacija pomoću obračunskih cijena

- **Korištenje obračunskim cijenama** ima svoje opravdanje kao instrument kojim se odražava unutarnja isprepletenost u stvaranju učinaka u preduzeću te kao instrument iskorištavanja oskudnih resursa u područjima nabave, proizvodnje i prodaje.
- **Dva ključna pitanja koordinacije putem obračunskih cijena glase:**
 1. Tko utvrđuje obračunske cijene?
 2. U kojoj se visini definiraju obračunske cijene?
- **Smatra se da je koordinacija preko obračunskih cijena relativno problematična, te kako su znatno veće prednosti instrumenata centralne koordinacije (plana financija, proračuna, pokazatelja).**



1.5. Koordinacija pomoću pravila odlučivanja, informisanja i komuniciranja

- **Kod ovog modela** podrazumijeva se potpuno informisanje u predzeću i najbolja moguća koordinacija, a **zanemaruju se visoki troškovi informisanja i komuniciranja.**
- **Optimalna koordinacija parcijalnih područja** postigla bi se **pri uspostavljanju ravnoteže između dodatnih troškova razmjene informacija i postizanih učinaka.**
- **Principi teorije tima** imaju veću važnost u teorijskom nego u praktičnom smislu.



1.6. Koordinacija putem ciljeva i strategija

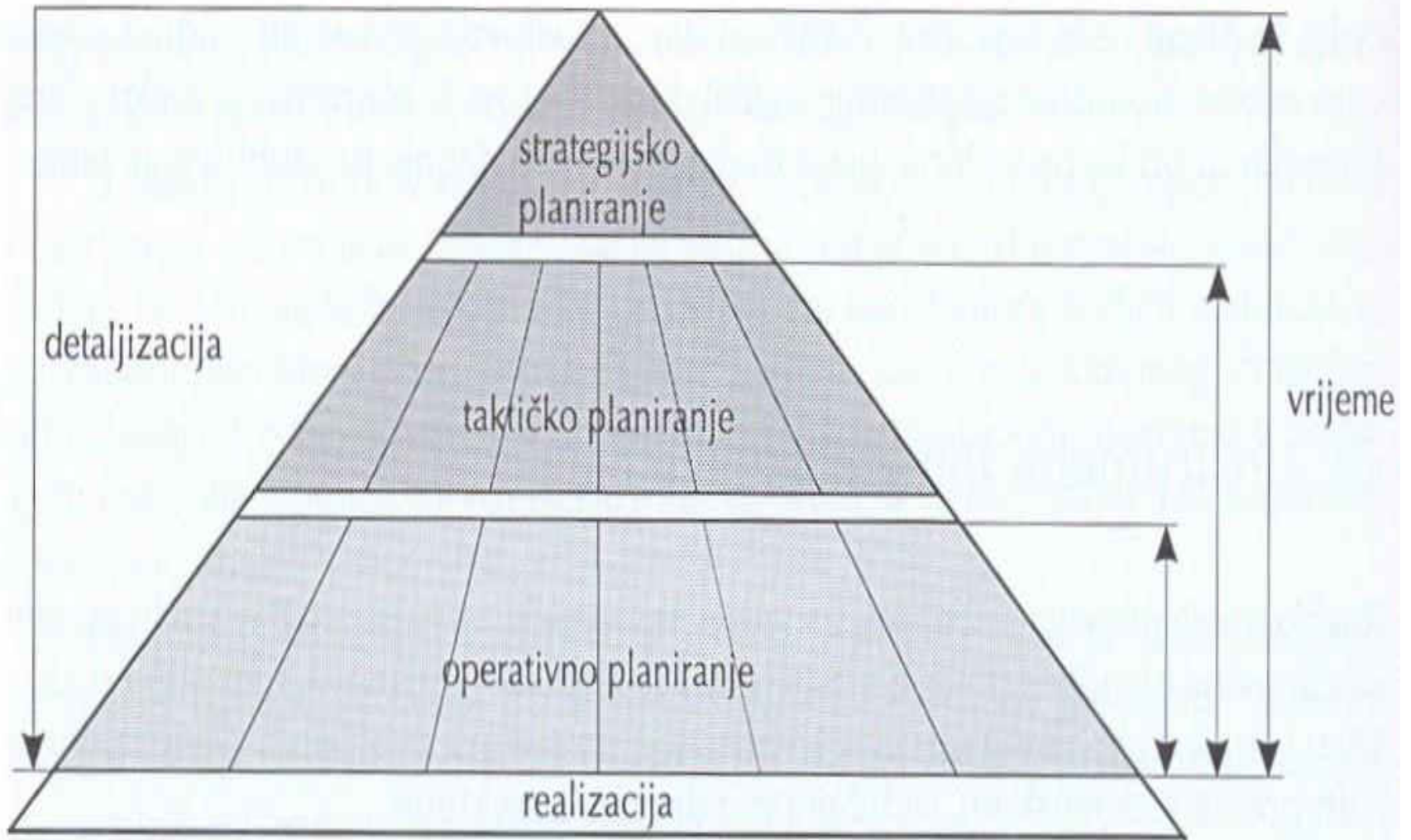
- **Oblikovanje ciljeva i izrada strategija** važan je instrument koordinacije dugoročnog planiranja. Istodobno se utvrđuju i mjere za postizanje željenih ciljeva i provođenje strategija.
- Oblikovanjem ciljeva i strategija ograničavaju se mogućnosti budućeg razvoja te se istodobno parcijalni interesi u preduzeću usmjeravaju prema zajedničkim interesima.
- Slijedi li preduzeće cilj povećanja tržišnog udjela, otvaraju se mogućnosti kupovanja konkurencije, povećanja kapaciteta, prenošenja naloga na treće, osnivanje filijala itd.



1.7. Koordinacija pomoću planskih bilansa

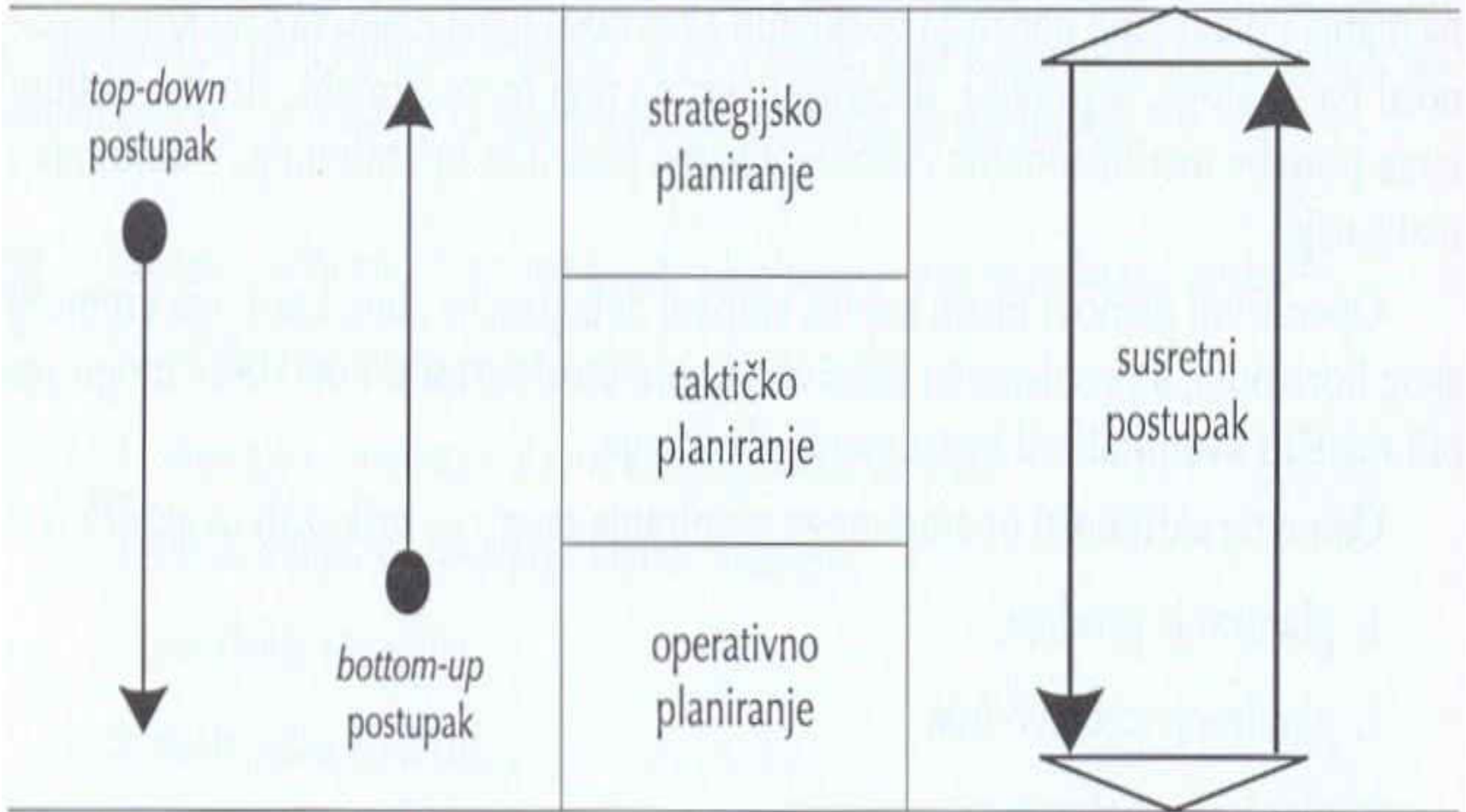
- **Planski bilansi također su instrument koordinacije dugoročnih planova.**
- Kod planskih bilansa riječ je o tome da se buduće mjere nabave, proizvodnje, investiranja i prodaje obuhvataju i prikazuju u višegodišnjim bilansima, računima dobiti i gubitka te planovima financija.
- Planski bilansi sistemski prikazuju budući očekivani razvoj. **Koordinacija putem planskih bilansa slična je koordinaciji preko plana financija ili preko proračuna.**

2. Instrumenti integracije



Hijerarhija nivoa planova

2. Instrumenti integracije



Instrumenti integracije planova

2. Instrumenti integracije

- **Top-down metoda.** Ovim postupkom proces usklađivanja započinje na vrhu hijerarhije planiranja, tj. pri strategijskom planiranju. Postupak se zove i "odozgo prema dolje" ili retrogradni postupak: iz strategijskih se planova izvode taktički i operativni planovi procesom detaljizacije i konkretizacije.
- **Prednost ovog postupka je** u konvergenciji ciljeva između viših, srednjih i nižih ciljeva te u relativno jednostavnim problemima horizontalne koordinacije.
- Najviša instancija koja definiše ciljeve ne raspolaže uvijek potrebnim informacijama s podređenih razina pa se to smatra **nedostatkom postupka.**

2. Instrumenti integracije

- **Bottom-up metoda.** Kod ovog se postupka izrađuju operativni i taktički planovi i postupno sažimaju odozdo prema gore pa se stoga ovaj postupak naziva i progresivnim.
- Uprava koordinira parcijalne planove iz kojih izvodi strategijski program. Budući da operativne planove izrađuju saradnici koji stalno rade sa sadržajima koje planiraju, znatno je bolja informacijska osnova takvih planova, a i motivacija saradnika znatno je viša.
- Potreba intenzivne horizontalne koordinacije uz opasnost od divergencije ciljeva osnovni su *nedostaci ovog postupka.*

2. Instrumenti integracije

- **Susretna metoda** Ova je metoda kombinacija prethodnih dviju: barem jedan progresivni i jedan retrogradni postupak sastavni su elementi ovog instrumenta vertikalne koordinacije.
- **Sintezom postupaka izbjegavaju se nedostaci i jačaju prednosti svake pojedine metode.** S pomoću privremenih ciljeva i planova izrađenih na najvišoj hijerarhijskoj razini definiše se okvir koji se odozdo postupno ispunjava uz horizontalnu koordinaciju detaljnih planova.
- Jedini **nedostatak ovoga postupka** jest u visokim troškovima informiranja koji nastaju zbog dugog razdoblja planiranja.

HVALA NA PAŽNJI

bahrija.umihanic@untz.ba bahrijau@bih.net.ba