

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



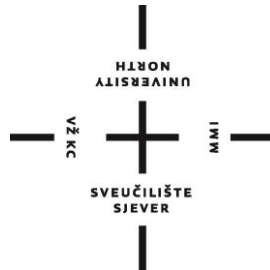
DIPLOMSKI RAD br. 235/PE/2018

**PROCES PLANIRANJA U MEĐUNARODNOM  
PODUZEĆU**

Tomislav Gluhak

Varaždin, travanj 2018.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 235/PE/2018

**PROCES PLANIRANJA U MEĐUNARODNOM  
PODUZEĆU**

Student:

Tomislav Gluhak, 0388/336D

Mentor:

izv.prof.dr.sc. Ante Rončević

Varaždin, travanj 2018.

# Prijava diplomskog rada

studenta iv. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Tomislav Gluhak	MATIČNI BROJ	0388/336D
NASLOV RADA	Proces planiranja u međunarodnom poduzeću		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Planning process in international company		
KOLEGIJ	Međunarodni marketing		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Ante Rončević		
ČLANOVI POVIJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		
	2. izv. prof. dr. sc. Damira Đukec		
	3. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević		
	4. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ: 235/PE/2018

OPIS

Zadatak ovog diplomskog rada jest istražiti proces planiranja u međunarodnom poduzeću. Temeļem pregleda literature potrebno je prikazati teorijski okvir funkcije planiranja u međunarodnom poduzeću. Pregledom i komparacijom procesa planiranja prema različitim autorima potrebno je definirati općeniti proces planiranja koji se može primijeniti u većini međunarodnih poduzeća. Proces planiranja je kompleksniji što poduzeće djeluje u više gospodarstava. Stoga je nužno istražiti kako izgleda proces u poduzeću koje djeluje u više država.

U diplomskom radu zadatak je:

- definirati predmet i ciljeve rada, te metode i izvore podataka,
- pojmovno odrediti menadžersku funkciju planiranja,
- prikazati modele odabranih procesa planiranja,
- prikazati i objasniti proces planiranja na primjeru odabranog međunarodnog poduzeća,
- temeļem pregleda različitih procesa planiranja odrediti jedan proces planiranja primjenljiv u većini međunarodnih poduzeća.

U VARAŽDINU, DANA

22.03.2018.



DIR 01 PE

## **Sažetak:**

Planiranje je temelj za upravljanje organizacijom i time predstavlja predispoziciju za postizanje uspješnosti. Procesni aspekt planiranja ukazuje na njegovu višedimenzionalnost. Stoga je potrebno usklađivanje različitih elemenata organizacije što se prije svega odnosi na organizacijske razine i funkcije, sa vrstama i vremenskim horizontom planiranja, kao i objektom planiranja. Analiza odabranih procesa planiranja i njihova komparacija pokazuje kako postoje određene sličnosti u algoritmu procesa planiranja, ali isto tako postoje i određene razlike. Proces planiranja u međunarodnom poduzeću postaje kompleksniji što poduzeće posluje u više zemalja, iz čega proizlazi potreba za usklađivanjem planova za sve sastavnice poduzeća. Komparacija teorijskog procesa planiranja i procesa planiranja u međunarodnom poduzeću Kostwein pokazala je kako postoji prostor za poboljšanje procesa planiranja u promatranom poduzeću. Poboljšanja se prije svega odnose na identifikaciju, vrednovanje i izbor alternativa planova, analizu internog i eksternog okruženja, te sudionike u procesu planiranja. Unapređenje procesa planiranja predstavlja fundament za unapređenje upravljanja cjelokupnim poduzećem.

Ključne riječi: planiranje, proces planiranja, međunarodno poduzeće

## **Abstract:**

Planning is the foundation for organizational management and thus represents a predisposition to achieve success. The process aspect of planning indicates its multi-dimensionality. Therefore, it is necessary to harmonize the various elements of an organization, primarily related to organizational levels and its functions, with the type and the time horizon of planning, as well as the planning object. Analysis of selected planning processes and their comparisons shows that there are some similarities in the planning process algorithm, but there are also certain differences. The planning process in the international enterprise becomes more complex as the company operates in several countries, resulting in the need for aligning plans for all enterprise components. The computation of the theoretical planning process and planning process in an international company Kostwein has shown that there is room to improve the planning process. Improvements primarily concern the identification, evaluation and selection of alternative plans, the analysis of internal and external environments, and participants in the planning process. Improving the planning process is the foundation for improving the management of the entire company.

Key words: planning, planning process, international company

## Popis korištenih kratica

<b>d.o.o.</b>	društvo s ograničenom odgovornošću
<b>EHS</b>	Environmental, Health and Safety (eng.) menadžment okoliša, zdravlja i sigurnosti
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (njem.) društvo s ograničenom odgovornošću
<b>int.</b>	Intern (njem.) unutarnje, interno
<b>NKD</b>	nacionalna klasifikacija djelatnosti
<b>SMART</b>	Specific, measurable, aligned, reachable, time bound specifičan, mjerljiv, usklađen, ostvariv, vremenski određen
<b>VE</b>	Vertriebsergebnis (njem.) rezultat prodaje

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Predmet i cilj rada .....	1
1.2.	Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	1
2.	Pojmovno određenje menadžerske funkcije planiranja .....	3
2.1.	Pojam i svrha planiranja .....	3
2.2.	Funkcije i načela planiranja.....	7
2.3.	Razine i vremenski horizont planiranja.....	9
2.4.	Objekti planiranja .....	11
2.5.	Tipologija planiranja .....	12
2.5.1.	Jednokratni planovi.....	13
2.5.2.	Trajni planovi.....	13
2.5.3.	Kontingencijski planovi .....	15
2.6.	Kocka planiranja .....	16
2.6.1.	Prva dimenzija: Vrste planiranja (problemi odlučivanja).....	17
2.6.2.	Druga dimenzija: Vremenski horizont planiranja.....	17
2.6.3.	Treća dimenzija: Utvrđivanje činjenica u procesu planiranja.....	18
2.7.	Odgovornost za planiranje.....	18
3.	Teorijski pregled odabranih procesa planiranja .....	20
3.1.	Teorijski okvir procesa planiranja.....	20
3.2.	Proces planiranja prema Žugaj i Brčić .....	21
3.2.1.	Biti svjestan prilika .....	22
3.2.2.	Postavljanje ciljeva .....	23
3.2.3.	Razmatranje pretpostavki planiranja.....	23
3.2.4.	Izbor alternative .....	24
3.2.5.	Uspoređivanje alternativa u svjetlu postavljenih ciljeva .....	24
3.2.6.	Identificiranje alternativa .....	24
3.2.7.	Formuliranje pratećih planova .....	25
3.2.8.	Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna .....	25
3.3.	Proces planiranja prema Sikavici, Bahtijarevc-Šiber i Vokić .....	26
3.3.1.	Analiza okoline .....	26
3.3.2.	Vizija.....	28

3.3.3. Misija .....	28
3.3.4. Ciljevi.....	29
3.3.5. Strategija .....	32
3.3.6. Planovi .....	34
3.3.7. Implementacija planova .....	36
3.3.8. Evaluacija rezultata .....	36
3.4. Postupak planiranja prema Cinguli, Hunjak i Ređep .....	36
3.4.1. Iznijeti temeljni koncept poslovanja .....	37
3.4.2. Prikupiti podatke o poslovnim mogućnostima .....	38
3.4.3. Učiniti svoj plan posebnim .....	39
3.5. Koraci procesa planiranja prema Certo i Certo .....	39
3.6. Proces planiranja prema Klaničanin.....	40
3.7. Globalni proces planiranja prema Osmanagić Bedenik .....	42
3.8. Postupak izrade plana poslovanja prema Drljača.....	44
3.9. Proces planiranja prema Weihrich i Koontz.....	46
3.10. Komparacija odabranih procesa planiranja .....	48
4. Proces planiranja na primjeru međunarodnog poduzeća .....	52
4.1. O poduzeću Kostwein .....	52
4.2. Organizacijska struktura poduzeća Kostwein .....	53
4.2.1. Proizvodnja Strojeva d.o.o.....	56
4.2.2. Maschinenbau GmbH .....	58
4.2.3. India private limited .....	62
4.3. Proces planiranja u poduzeću Kostwein.....	63
4.3.1. Definiranje misije, vizije, dugoročnih ciljeva i donošenje strategije.....	66
4.3.2. Srednjoročni ciljevi i plan prodaje .....	69
4.3.3. Kratkoročni ciljevi i plan prihoda za 2018. godinu .....	70
4.3.4. Kontrola i praćenje ostvarivanja plana .....	76
4.3.5. Investicijski projekti.....	80
4.4. Komparacija procesa planiranja u Kostwein Holdingu sa teorijskim procesom planiranja.....	82
5. Zaključak.....	84
6. Literatura.....	85



# 1. Uvod

## 1.1. Predmet i cilj rada

Upravljanje poduzećem u današnjoj turbulentnoj okolini postaje izazov za menadžment poduzeća. Kada poduzeće posluje u više država, ono je podvrgnuto različitim ekonomskim, socijalnim, demografskim, političkim utjecajima. Postavlja se pitanje kako upravljati poduzećem i omogućiti njegov rast i razvoj, te istovremeno uskladiti različite utjecaje. Proces upravljanja započinje planiranjem. Kako dobro i kvalitetno planirati? Planirati znači prolaziti kroz određene korake procesa planiranja, kako bi se postavili ciljevi i odredili načini za njihovo ostvarenje. Stoga je predmet ovog diplomskog rada analizirati različite procese planiranja sa teorijskog aspekta, analizirati proces planiranja u konkretnom poduzeću koji djeluje na međunarodnom tržištu, te utvrditi koje su sličnosti, a koje su to razlike između teorijskog procesa planiranja i procesa planiranja koji se provodi u međunarodnom poduzeću.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za izradu predmetnog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Teorijski dio rada uglavnom se temelji na sekundarnim izvorima. Konkretnije, na pregledu literature renomiranih autora koji su se ili se još uvijek bave menadžmentom organizacije. Prije svega tu su autori Weihrich, Koontz, Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Buble, Žugaj i drugi. Također, tu su i autori iz područja poslovnog planiranja Osmanagić Bedenik, Perčević, Tušek, Gulin i drugi. Izvori podataka praktičnog dijela rada prikupljeni su od samog poduzeća Kostwein Holdinga, te su primarnog karaktera. Metode korištene u radu su pregled literature, induktivno i deduktivno zaključivanje, te komparacija.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od pet temeljnih poglavlja. U samom uvodu nastoji se čitatelja uvesti u problematiku rada, kao i metode i izvore podataka. Drugo poglavlje *Pojmovno određenje menadžerske funkcije planiranja* obuhvaća teorijskih pregled pojma i svrhe planiranja, funkcije, načela, te vremenski horizont planiranja. Osim navedenog, u drugom poglavlju biti će prikazana kocka planiranja koja upućuje na višedimenzionalni aspekt planiranja. U trećem poglavlju *Teorijski pregled odabranih procesa planiranja* nastojat će se prikazati i objasniti odabrani teorijski procesi planiranja prema različitim autorima, a njihovom međusobnom komparacijom nastojat će se utvrditi općeniti proces planiranja. U četvrtom poglavlju *Proces planiranja na*

*primjeru međunarodnog poduzeća prikazat će kako izgleda konkretan proces planiranja u internacionalnom poduzeću Kostwein Holding. Isti će se komparirati sa teorijskim procesom planiranja kako bi se temeljem jaza između njih mogle dati preporuke za poboljšanje procesa planiranja u poduzeću Kostwein.*

## 2. Pojmovno određenje menadžerske funkcije planiranja

Mnogi autori nastoje postaviti teorijski okvir menadžmenta sagledavajući tu funkciju poduzeća kroz procesni pristup. Odnosno, oni sagledavaju menadžment kroz funkcije koje isti obuhvaća. Stoga se u nastavku navode neke od definicija menadžmenta sa gledišta procesnog pristupa istaknutih autora.

Koonz i Weihrich koriste procesni pristup pri definiranju menadžmenta te tako ističu da je menadžment „*proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve*“. (Weihrich & Koontz, 1998: 4) Jednu od zanimljivijih definicija menadžmenta ističu Hellriegel i Slocum. Prema navedenim autorima menadžment predstavlja „*vještinu postizanja nečega učinjenoga putem drugih osoba*“. (Hellriegel & Slocum, 1988: 6-7) Oni menadžera vide kao osobu koja planira budućnost te koja nastoji na djelotvoran način postići zacrtane ciljeve. U navedenom poimanju menadžmenta ističe se jedna od njegovih glavnih funkcija – planiranje. Uključe li se i ostale funkcije menadžmenta, tada se isti može definirati kao „*koordinacija svih resursa kroz proces planiranja, organiziranja, naređivanja i kontrole da bi se postigli određenih ciljevi*“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 9) Iz predočenih definicija moguće je razaznati najvažnije menadžerske funkcije, a to su: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 19)

- planiranje,
- organiziranje,
- menadžment ljudskih potencijala,
- vođenje i
- kontrola.

Kao i svaki proces, u širem smislu riječi, pa tako i menadžment mora imati svoju početnu etapu. Proces menadžmenta započinje funkcijom planiranja kojom se definiraju željeni ciljevi, a što se menadžmentom na efikasan način želi postići. Stoga je funkcijom planiranja potrebno konkretno definirati buduće ciljeve, te istovremeno odrediti put za njihovo ostvarenje.

U nastavku ovog diplomskog rada nastojat će se pobliže objasniti funkcija planiranja.

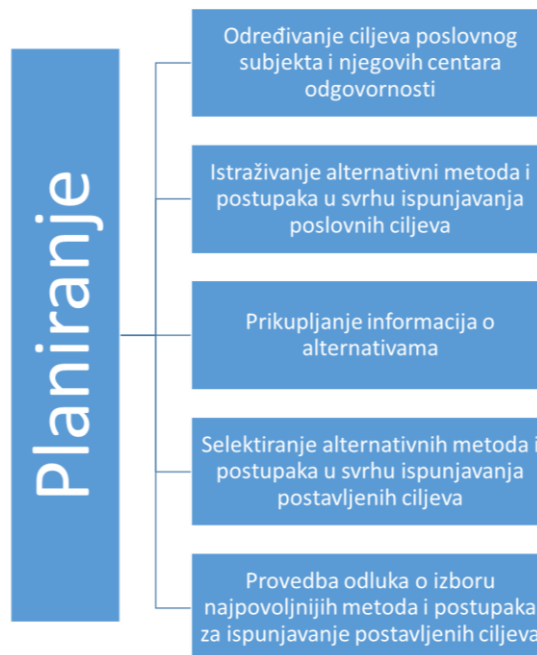
### 2.1. Pojam i svrha planiranja

Već je prethodno spomenuto da planiranje predstavlja jednu od osnovnih menadžerskih funkcija kojom se nastoje odrediti ciljevi, ali isto tako i načini na koji će se isti postići. Neka od konkretnih definicija planiranja opisuje ovu funkciju kao „*proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji*

*započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije*“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 139) Kako postoje različita gledišta na menadžment, tako se i funkcija planiranja može različito definirati s obzirom na kut gledanja. Buble (1993) ističe da je planiranje „*kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija poduzeća*“. (Buble M., Management, 1993: 31) Planiranjem se mogu nazvati i „*postupci kojima se postavljaju ciljevi i određuju budući zadaci, te aktivnosti za njihovo ostvarivanje*“ (Cingula, Hunjak, & Ređep, 2004: 15). Osim navedenog, planiranje uključuje „*izbor misija i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje: ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja*“ (Wehrich & Koontz, 1998: 118). Činjenicu koju je svakako potrebno imati na umu prilikom planiranja jest da „*planirati ne znači proricati, nego izraditi kartu staza po kojima će se putovati*“ (Blazek, Deyhle, & Eismayer, 2014: 92). Navedenim definicijama planiranja zajedničko je :

- definiranje budućih ciljeva te
- određivanje načina na koji će se ciljevi postići.

Upravo ove odrednice predstavljaju i temeljne aktivnosti planiranja. Slika 2.1 prikazuje nekoliko osnovnih aktivnosti koje planiranje uključuje.

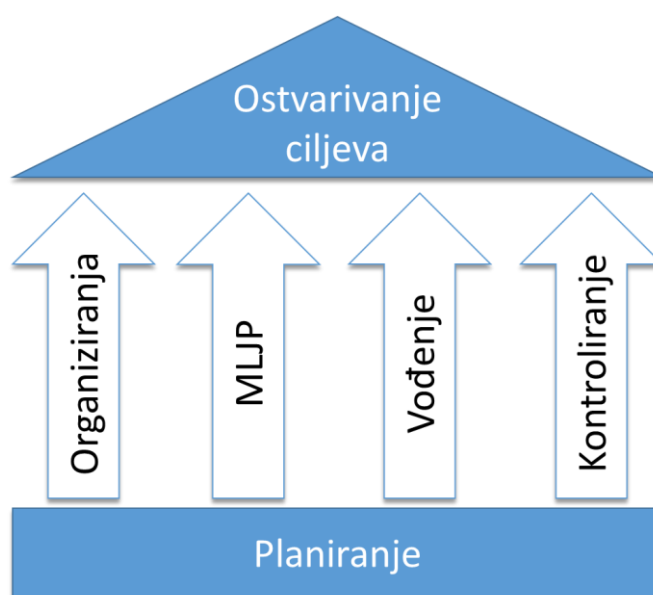


Slika 2.1. Aktivnosti planiranja (Gulin, Perčević, Tušek, & Žager, 2012: 183)

Prema tome najprije je potrebno odrediti ciljeve cijele organizacije, a zatim i njenih centara odgovornosti, ukoliko je ista ima. Naime, ciljevi centara odgovornosti moraju biti u skladu sa ciljevima cijele organizacije kako bi se mogao odrediti smjer kretanja u budućnosti. Ovakvi slučajevi definiranja ciljeva najčešće su prisutni kod veliki organizacija, posebice onih koje djeluju

na međunarodnoj razini. Sljedeći korak obuhvaća planiranje načina kako će se ti ciljevi postići. U tu svrhu potrebno je najprije pročitati metode kojima je moguće postići unaprijed zacrtane ciljeve te donijeti odluku o izboru najpovoljnije koja će omogućiti efikasno i efektivno postizanje planiranih ciljeva.

Navedene aktivnosti prethode i postavljaju osnovicu za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta, stoga funkciju planiranja možemo prikazati kao fundament ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Slika 2.2. upravo predočuje navedeno – planiranje kao temelj i potpora ostalim menadžerskim funkcijama u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva.



Slika 2.2. Planiranje kao temelj ostvarivanja ciljeva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 139)

Cilj svake organizacije, u najširem smislu riječi, jest da bude uspješna. Kako planiranje služi za ostvarivanje ciljeva, može se bez imalo ustručavanja zaključiti da je osnovna svrha planiranja upravo omogućiti postizanje uspjeha organizacije. Žugaj i Brčić navode da se svrha planiranja može sažeti u nekoliko načela: (Žugaj & Brčić, 2003: 136)

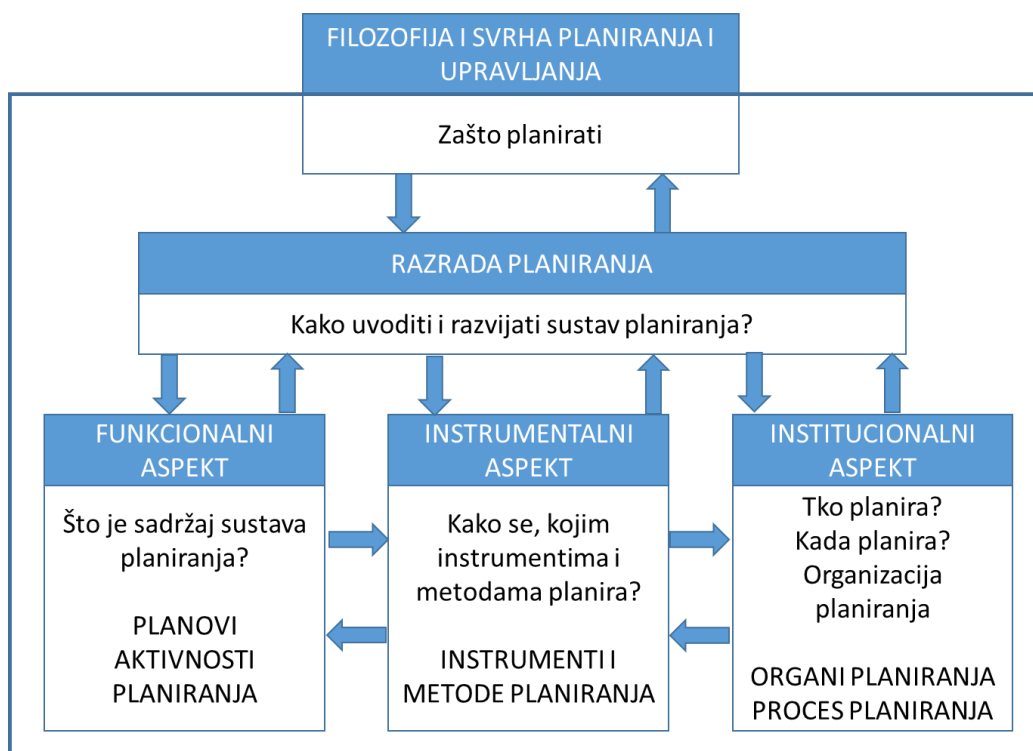
1. **Načelo pridonosenja ciljevima.** Svrha planiranja i planova koji nastanu tom funkcijom jest pridonijeti ostvarivanju ciljeva.
2. **Načelo ciljeva.** Ciljevi moraju biti SMART odnosno određeni (**S**pecific), mjerljivi (**M**esurable), dostiživi (**A**chievable), realni (**R**ealistic) i vremenski određeni (**T**imed).
3. **Načelo primata planiranja.** Planiranje prethodi ostalim funkcijama menadžmenta.
4. **Načelo efikasnosti planova.** Djelotvornost planova ocjenjuje se doprinosom ostvarivanju ciljeva.

Osim navedenih načela, kao važni razlozi planiranja mogu se navesti i sljedeći: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 141-43)

- **Bolje usmjeravanje organizacije** temeljem planiranih ciljeva, strategije i planova. Organizacije koje imaju jasno zacrtan smjer kretanja neće lutati već će imati zacrtani put kretanja i postizanja postavljenih ciljeva.
- **Veća fleksibilnost** jer organizacije putem planiranja uviđaju promjenjivost okoline, te razmišljaju o njezinu utjecaju na poslovanje. Te organizacije su svjesne da planovi nisu fiksni već da je iste potrebno prilagođavati novonastalim uvjetima iz okoline (kako interne, tako i eksterne). Fleksibilnost u prilagodbi planovima omogućava im da lakše postignu definirane ciljeve.
- **Bolja koordinacija rada** čiji temelj je planiranje. Kada pojedinci znaju u kojem smjeru se organizacija kreće, te koja je njihova uloga u postizanju postavljenih ciljeva tada je moguća koordinacija organizacijskih aktivnosti. Planiranje omogućuje da se neefikasne aktivnosti poboljšaju, da ne dolazi do dupliciranja aktivnosti te usklađenost međusobnih aktivnosti.
- **Minimiziranje rizika i neizvjesnosti.** O riziku se govori kada su poznate vjerojatnosti nastanka određenog događaja, a o neizvjesnosti kada nedostaju navedene informacije. Kada menadžeri planiraju i kada uzmu u obzir različite poslovne situacije i događaje, te primjerene akcije, tada oni smanjuju rizik poslovanja. Planiranje ne može u potpunosti ukloniti rizik, ali ga može smanjiti.
- **Usmjerenost na budućnost i promjene.** Planiranjem se pritišću menadžeri da razmišljaju o budućnosti organizacije te da ne prihvaćaju status quo već da prihvaćaju promjene koje će organizaciju voditi njezinom rastu i razvoju.
- **Bolja kontrola** koja omogućava provjeru je li postignuto ono što je zacrtano. Ako se ne odredi, planira, što se želi postići, tada nema potrebe za kontrolom te se istodobno ne zna je li postignuto željeno. Kontrolom se uspoređuje planirano i ostvareno. Ukoliko postoji jaz između planiranog i ostvarenog, kontrola bi trebala utvrditi uzroke nastajanja jaza.
- **Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju.** Kada menadžeri i ostali sudionici tog procesa planiraju, tada oni istodobno uče o vlastitoj organizaciji, razvijaju nove vještine, uče nove metode te prikupljaju nova iskustva.
- **Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini.** Osobe zbog točne usmjerenosti na postizanje ciljeva, koordinacije aktivnosti i kontrole imat će posrednu korist u boljem upravljanu vlastitim vremenom.

Izostanak planiranja mogao bi dovesti do neefikasnog iskorištenja resursa, loše koordinacije aktivnosti, smanjene efektivnosti i time do lošije uspješnosti organizacije.

Sustav planiranja može se definirati kao „*cjelina svih informacijskih procesa usmjerenih na sustavno prikupljanje i obradu informacija za upravljanje, kao i odnosi među tim procesima*“ (Osmanagić Bedenik, 2002: 30). On obuhvaća sve sastavne dijelove planiranja kao i odnose među njima. Na Slika 2.3. prikazan je sustav planiranja. Temeljem istog vidljivo je kako sustav planiranja obuhvaća funkcionalne, instrumentalne i institucionalne aspekte planiranja te odnose među njima i sve kako bi se dobio odgovor na temeljno pitanje: Zašto planirati? Planiranje je potrebno radi ostvarivanja željenih ciljeva.



Slika 2.3. Sustav planiranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 31)

## 2.2. Funkcije i načela planiranja

U literaturi se mogu razaznati osnovne i posebne funkcije planiranja. Osnovne su usmjerene na cjelokupno poduzeće, dok se posebne odnose na upravljanje poduzećem. One ističu usmjerenje na odnos sredstvo-svrha. Temeljne funkcije planiranja su: (Osmanagić Bedenik, 2002: 33)

- **Osiguranje uspjeha** što podrazumijeva povećanje djelotvornosti i učinkovitosti
- **Spoznaja i smanjenje rizika** pomoću predviđanja i rješavanja budućih problema
- **Povećanje fleksibilnosti** radi pripreme budućeg prostora za djelovanje

- **Redukcija kompleksnosti** određivanjem alternativnih djelovanja
- **Stvaranje sinergijskih učinaka** spoznajom ovisnosti između pojedinih mjera.

Posebne funkcije planiranja odnose se na: (Osmanagić Bedenik, 2002: 33-34)

- **Koordinativnu funkciju** radi usklađivanja horizontalnog planiranja među pojedinim funkcijama poduzeća, kao i vertikalnog planiranja među pojedinim organizacijskim razinama
- **Motivacijska funkcija** doprinosi postizanju željenih zadataka i povećanju efektivnosti
- **Funkcija fleksibilnosti** dolazi do izražaja u kompleksnim i dinamičkim uvjetima primjenom alternativnih pravca djelovanja
- **Inovativna funkcija** znači da se planiranjem mogu pronaći kreativna rješenja za problemske situacije
- **Sigurnosna funkcija** osigurava smanjenje neizvjesnosti i nesigurnosti uzrokovane vanjskom okolinom.
- **Funkcija optimiranja** odnosi se na odabir najpovoljnijeg rješenja, a preduvjet čega je postavljanje ciljeva.

Smjer planiranja nije uvijek linearan proces. U tom procesu postoje određena načela koja predstavljaju minimalne zahtjeve prilikom planiranja. *Osnovno načelo planiranja* navodi da se ciljevi i mjere razvijaju dogovorom između nadređenih i podređenih, a ovo načelo se može detaljizirati sljedećim načelima: (Osmanagić Bedenik, 2002: 41-42)

- *Cjelovitost planiranja* znači da su planovi pojedinih organizacijskih dijelova obuhvaćeni u cjelovitom planu poduzeća
- *Permanentnost planiranja* znači da se planiranje mora provoditi kontinuirano i neprekidno
- *Potpunost planiranja* obuhvaća usklađenosti između svih planova pojedinih jedinica, kao i provođenje analize troškova i koristi
- *Transparentnost* omogućava da svaki sudionik ima uvid u plan aktivnosti poduzeća i njegove zadatke
- *Fleksibilnost* odražava prilagodljivost promijenjenim situacijama i uvjetima u kojima poduzeće posluje
- *Stabilnost planiranja* podrazumijeva da ukoliko dođe do određenih promjena, nije ugroženo cjelovito planiranje poslovanja
- *Obvezatnost planiranja* podrazumijeva obvezu ispunjavanja planiranih zadataka



- *Kontrolabilnost planiranja* podrazumijeva mogućnost kontrole kvantitativnih mjera i metoda koje se koriste u procesu planiranja
- *Ostvarivost planskih zadataka* koji moraju počivati na realnim pretpostavkama.

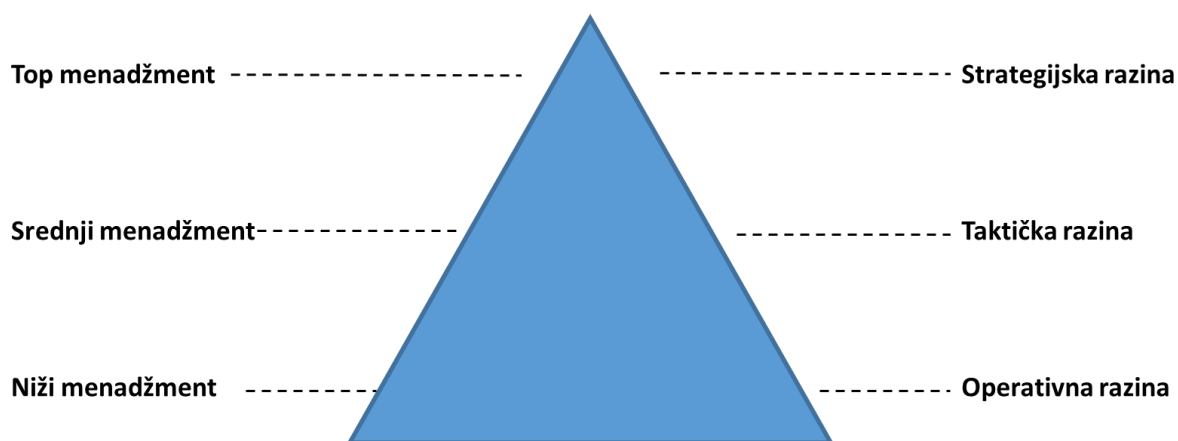
Slika 2.4. prikazuje korporativno načelo planiranja. Prema tome vidljivo je da se ciljevi i mjere pojedinih područja planiranja moraju uskladiti sa različitim razinama planiranja kako bi se ispunili temeljni zahtjevi procesa planiranja.

Razine planiranja		Uprava koncerna	Uprava poslovnog područja	Operativne cjeline poslovnog područja (kćeri, poslovne, ocjeli)
Područja planiranja				
koncern	poslovna načela	utvrđivanje		
	ciljevi i mjere	utvrđivanje	razvoj	
poslovno područje	strategija	dogovaranje	razvoj	
	ciljevi i mjere	dogovaranje	razvoj	
operativna cjelina	ciljevi i mjere		dogovaranje	razvoj
	ciljevi i mjere			dogovaranje
				razvoj

Slika 2.4. Načelo planiranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 41)

### 2.3. Razine i vremenski horizont planiranja

Kako postoje hijerarhijske razine u organizaciji, tako se može govoriti i o hijerarhiji planiranja. Vrhovni ili top menadžment komunicira strateško planiranje, srednji menadžment taktičko, a niži menadžment operativno planiranje. (Buble M. , Management, 2000: 117) Slika 2.5. grafički prikazuje razine planiranja.



Slika 2.5. Razine planiranja (Buble M. , Management, 2000: 117)

Strategijska razina planiranja uglavnom definira misiju, viziju, dugoročne ciljeve i strategije organizacije. Taktička razina specificira strateške ciljeve za pojedine organizacijske jedinice definirajući glavne aktivnosti za njihovo ostvarenje. Operativna razina planiranja specificira pojedine procese, daje rutinske zadatke, planira isporuku, tijek proizvodnje i drugo. (Buble M. , Management, 2000: 117)

Planiranjem se određuje stanje u budućnosti koje se žele postići. Prema prethodno spomenutom načelu ciljeva<sup>1</sup>, ciljevi istaknuti u planovima moraju biti vremenski određeni. Naime, vremenski horizont planiranja je obrnuto proporcionalan sa vjerojatnošću postizanja zacrtanih ciljeva. U ekonomskom rječniku najčešća podjela vremenskog roka jest na dugi i kratki. Kada se govori o planiranju kretanja organizacije u budućnosti tada se najčešće može govoriti o sljedećoj podjeli: (Žugaj & Brčić, 2003: 138)

- kratkoročno planiranje,
- srednjoročno planiranje i
- dugoročno planiranje.

Najčešće kada se spominje kratkoročno planiranje misli se na planiranje koje obuhvaća vremensko razdoblje do godine dana, a u okviru kojih se razvijaju operativni planovi. U tom kontekstu se može govoriti i o godišnjim planovima, dok se često pod operativnim planovima planovi za kraća vremenska razdoblja kao što su mjesečni ili kvartalni planovi. Kratkoročno planiranje najčešće je u domeni nižeg menadžmenta (niže organizacijske razine), a ponekad i menadžmenta srednje razine. (Buble M. , Management, 2000: 125)

---

<sup>1</sup> Vidi podpoglavlje 2.1.

Srednjoročno planiranje obuhvaća razdoblje od jedne pa do 5 godina. Obuhvaća konkretniju razradu strateških ciljeva. Srednjoročno planiranje pripada domeni top i srednjeg menadžmenta. (Buble M. , Management, 1993: 43)

Dugoročno planiranje obuhvaća vremensko razdoblje duže od pet godina sa karakterom predviđanja budućih tržišnih kretanja. Dugoročnim planiranjem bavi se top menadžment. (Buble M. , Management, 2000: 125)

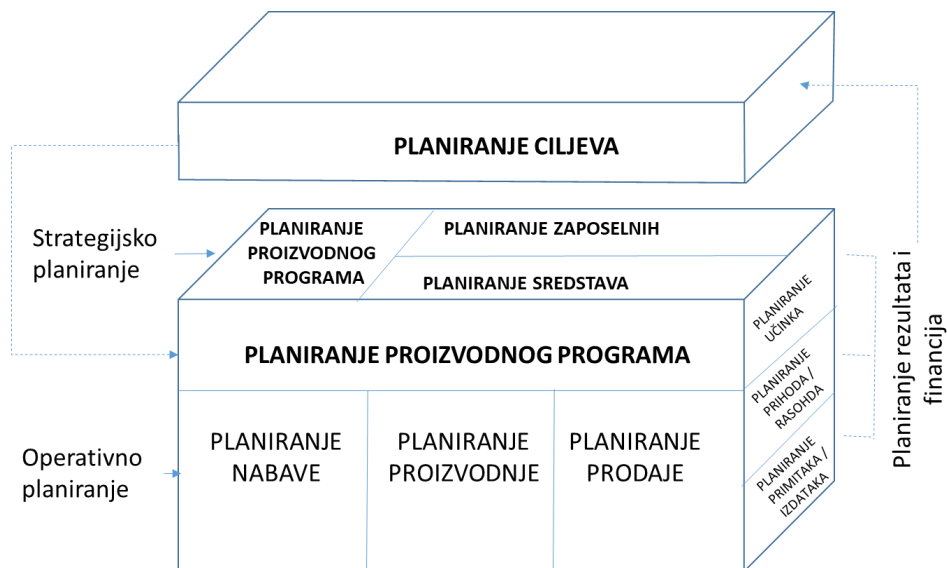
## 2.4. Objekti planiranja

Objekti planiranja mogu biti svi predmeti poslovne aktivnosti. Najčešće obuhvaćaju izgradnju poslovanja, proizvodni/uslužni program, poslovanje poduzeća i slično. Radi preglednosti, objekte planiranja je moguće klasificirati kako slijedi: (Osmanagić Bedenik, 2002: 38-40)

- **Periodičnost** što ovisi o učestalosti pojave predmeta, pa se prema tome mogu razlikovati jednokratni objekti (primjerice osnivanje poduzeća, likvidacija), povremeni objekti (primjerice spajanja), te permanentni objekti (primjerice planiranje prodaje, proizvodnje, zaposlenih).
- **Ročnost** gdje se razlikuje kratkoročno, srednjoročno te dugoročno planiranje.
- **Potrebe i pokriće potreba** odnosi se na planiranje potreba, otkrivanje nedostataka te zatim planiranje pokriva tih nedostataka. Najčešće se planira nabava, zaposleni ili financije.
- **Sadržaj procesa planiranja** odnosi se na pojedine faze samog procesa planiranja, što dakako ovisi o procesu planiranja pojedinog poduzeća.
- **Poslovna područja** najčešće obuhvaća:
  - Planiranje prodaje – objekte planiranja čini strategija, vrsta, opseg prodaje, cijene i distribucija,
  - Planiranje proizvodnje – objekt planiranja je proizvodni asortiman, količine, organizacija i logistika proizvodnje,
  - Planiranje financija – objekt planiranja su izdaci i primici, planiranje financiranja (struktura kapitala poduzeća),
  - Planiranje investicija – objekt planiranja proizvodni faktori, istraživanje i razvoj,
  - Planiranje zaposlenih – planiranje potreba za budućim ljudskim potencijalima.

Poslovno planiranje ne obuhvaća samo pojedinu vrstu planiranja i njegove objekte, već njihov splet. Ono se odnosi na cjelinu poslovanja stoga je važna međuovisnost između pojedinih vrsta

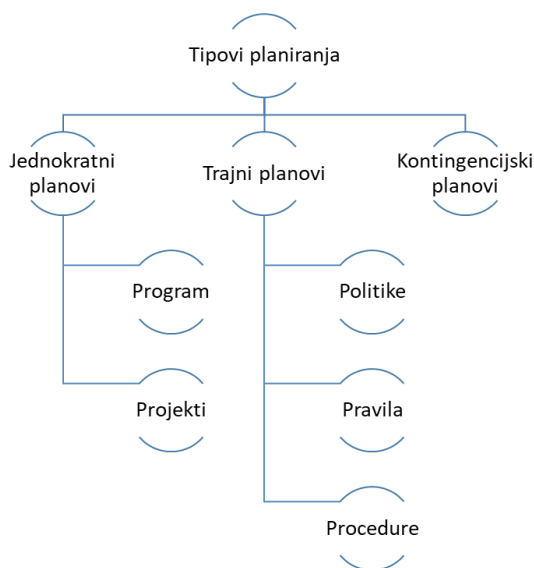
planiranja i njihovih objekata. Oni su međusobno komplementarni i njihovo kvalitetno planiranje čini predispoziciju za uspjeh poduzeća. (Osmanagić Bedenik, 2002: 40) Slika 2.6. prikazuje cjelinu poslovnog planiranja, međuovisnost pojedinih objekata i vrsta planiranja.



Slika 2.6. Cjelina poslovnog planiranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 40)

## 2.5. Tipologija planiranja

U praksi kao i teoriji razvijene su brojne vrste planiranja. Najčešće se planiranje segmentira u tri osnovne kategorije: jednokratni, trajni i kontingencijski planovi. Konkretna tipologija planiranja prikazana je Slika 2.7. U nastavku rada bit će objašnjeni svaki od navedenih tipova planiranja.



Slika 2.7. Tipologija planiranja (prema Buble M. , Management, 2000: 118-20)

### 2.5.1. Jednokratni planovi

Jednokratno planiranje provodi se radi postizanja jednokratnih ciljeva odnosno ciljeva koji se najvjerojatnije neće ponoviti u budućnosti. Pri tome se razlikuju dvije osnovne vrste planova: (Buble M. , Management, 2000: 118)

- Programi i
- Projekti.

*Program* se donosi i služi za ostvarenje jednokratnih ciljeva, koji po obuhvatu čini veliki poduhvat. Stoga s aspekta vremenskog horizonta može biti dugoročan, a nerijetko se može sastojati i od više projekata. Moguća je i uspostava hijerarhije programa od glavnih pa sve do izvedenih programa. U izradi efektivnog programa potrebno je pridržavati se određenih pravila: (Buble M. , Management, 2000: 118-19)

- Aktivnosti je potrebno podijeliti na faze,
- Proučiti odnose između pojedinih faza,
- Dodjeljivanje odgovornosti za svaku pojedinu fazu,
- Raspodjela resursa potrebnih za svaku fazu,
- Određivanje vremenskog okvira svake faze (početak i kraj),
- Određivanje tima za svaku fazu.

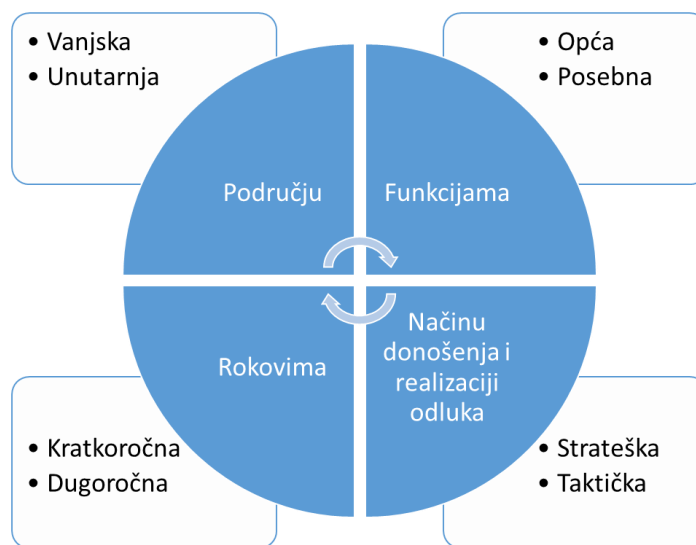
*Projekt* predstavlja skup planova za ostvarenje jednokratnog cilja. U usporedbi sa programom, manjeg je obuhvata, kraćeg vremenskog horizonta, te nerijetko sastavni dio programa. Obično služi za rješavanje određenog problema, te se mogu javiti u svim područjima rada poduzeća. Za njegovu izradu se često koristi tehnika mrežnog planiranja, a za ocjenu oportuniteti analiza jaza i analiza jaza učinak-rizik. (Buble M. , Management, 2000: 119)

### 2.5.2. Trajni planovi

Trajni planovi služe za planiranje aktivnosti koje se ponavljaju tijekom planiranog razdoblja. Dovode do rutiniziranja procesa odlučivanja, što olakšava poslovanje poduzeća. Prema tome razlikuju se tri osnovne vrste planova: (Buble M. , Management, 2000: 119)

- Politike,
- Pravila i
- Procedure.

*Politike* predstavljaju temelj za kvalitetno donošenje odluka vezanih u tekuća pitanja poslovanja. Njima menadžment definira generalne stavove poduzeća vezano uz smjer poslovanja i razvoja, stavove, načela, principe poduzeća. Predstavljaju planske odluke koje se kontinuirano primjenjuju. Pomažu usmjeravanju aktivnosti k ostvarenju zacrtanih ciljeva. (Buble M. , Management, 2000: 119-20) Poslovna politika poduzeća može podijeli prema području, funkcijama, rokovima, te načinu donošenja i realizaciji odluka. Navedeno je prikazano Slika 2.8.



Slika 2.8. Podjela poslovne politike (Mencer, 2003: 100)

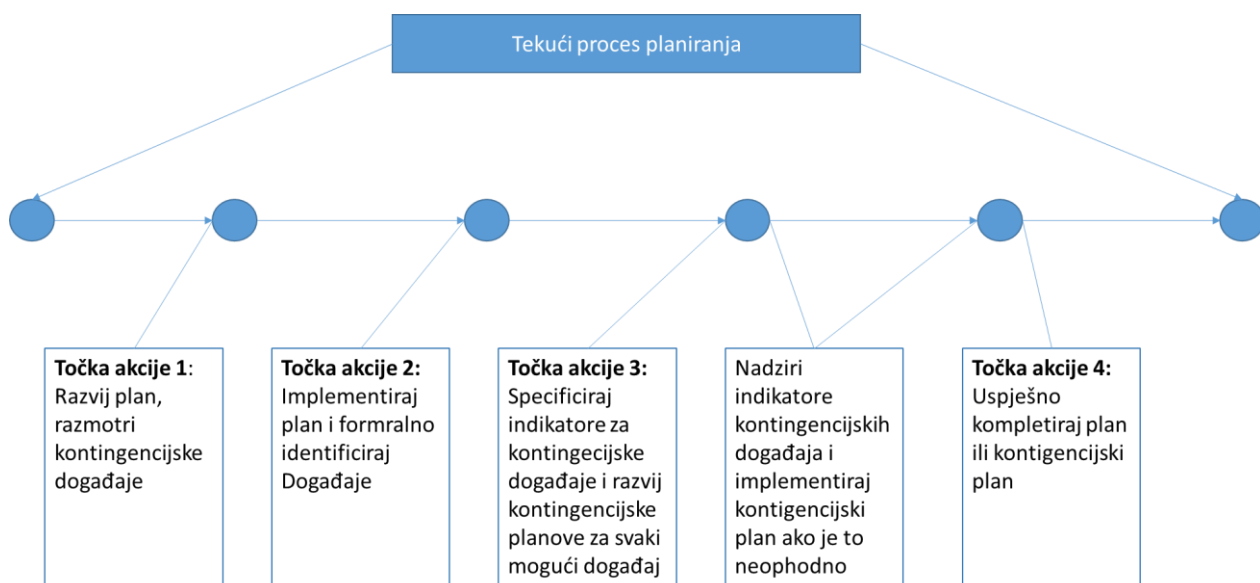
Prema *području* poslovna politika poduzeća dijeli se na *vanjsku* i *unutrašnju*. Vanjska poslovna politika usmjerena je na poslovanje s eksternim interesnim skupinama poduzeća pa tako može biti nabavna i prodajna politika, dok je unutrašnja primjerice proizvodna i financijska politika. Prema *funkcijama* politiku dijelimo na *opću* i *posebne*. Opća koordinira posebne poslovne politike, kao što su, primjerice, prodajna, nabavna, proizvodna, funkcijska. S obzirom na *način donošenja i realizaciju odluka* dijeli se na *stratešku* i *taktičku*. Dok je strateška orijentirana na dugi rok, opća i izravno usmjerena temeljnom cilju poslovanja. taktička je izvedena iz strateške, kratkoročnog vremenskog horizonta i orijentirana postizanju kratkoročnih ciljeva. Podjela prema *rokovima*, odnosno prema vremenskom horizontu dijeli se na *dugoročnu* i *kratkoročnu*. Dugoročna poslovna politika usmjerena je na strateške promjene, dok kratkoročna služi za prilagođavanje mjerama zacrtanim dugoročnom poslovnom politikom. (Mencer, 2003: 100)

*Procedure* njima se detaljno propisuje način postupanja u budućim aktivnostima. One su instrument menadžmenta kojim se određuje kako će se izvršavati rutinski poslovi i poslovi koji se ponavljaju. One se mogu donijeti za poduzeće kao cjelinu ili za pojedine organizacijske jedinice. Važno je razgraničiti pojam procedure od pojma politike. Primjera radi, politikom se utvrđuje kolektivni godišnji odmor, a procedurama njegova realizacije. (Buble M. , Management, 2000: 120)

*Pravila* oduzimaju slobodu odlučivanja po čemu se razlikuju od politika i procedura. (Buble M. , Management, 2000: 120) Odnosno ona predstavljaju način kako se mora odlučivati pojavom određene repetitivne situacije.

### 2.5.3. Kontingencijski planovi

Kontingencijski ili scenarijo plan služi za planiranje aktivnosti u slučaju pojave zapreka ili opasnosti. Za njegovu izradu potrebno je prepoznati čimbenike na koje poduzeće ne može utjecati, a što najčešće obuhvaća konjunkturne cikluse, nagli tehnološki razvoj, promjene u zakonodavstvu i slično. Radi smanjivanja rizika, potrebno je planirati što poduzeti prilikom nastupa određene situacije. Stoga ono predstavlja proces određivanja alternativnih smjerova koje je potrebno poduzeti prilikom nastupa nepovoljnih poslovnih situacija. (Buble M. , Management, 2000: 120-21) Na Slika 2.9. dan je grafički prikaz procesa kontingencijskog planiranja, prema kojem je vidljivo kako se proces sastoji od 4 koraka, koje će biti objašnjene u nastavku.

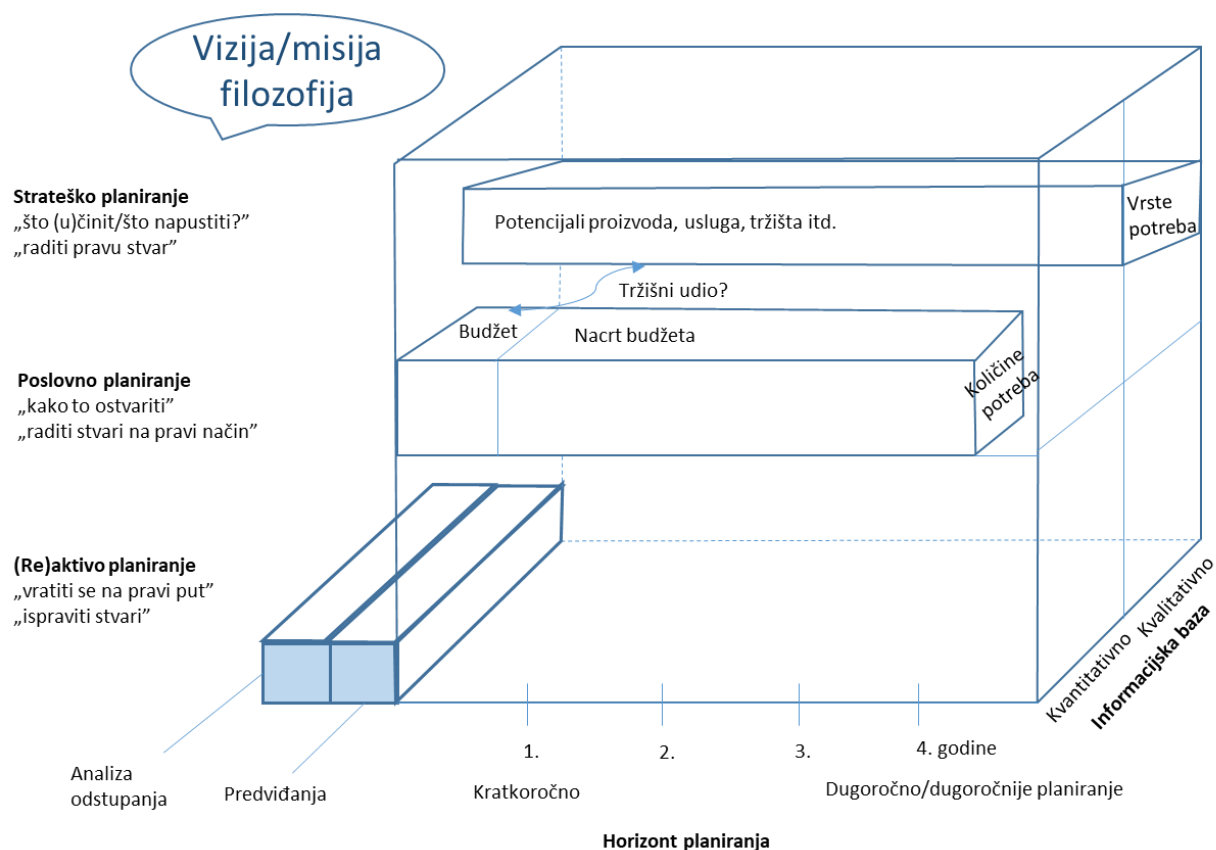


Slika 2.9. Proces kontingencijskog planiranja (Buble M. , Management, 2000: 121)

U *točki 1* razvijaju se temeljni organizacijski planovi (strateški, taktički i operativni) te planeri razmatraju utjecaj različitih eksternih događaja na donesene planove. U *točki 2* uz izrađene planove utvrđuju se i scenarijo događaji. *Trećom točkom* planeri određuju „triggere“ odnosno okidače ili indikatore. Što znači, kada nastupi određeni kontingencijski događaj, te on dostigne određenu razinu, tada je potrebno pokrenuti kontingencijskim planom definirane akcije. U *četvrtoj točki* planeri pokreću kontingencijski plan ukoliko je dostignuta razina indikatora iz prethodne točke. (Buble M. , Management, 2000: 121)

## 2.6. Kocka planiranja

Kada se nastoji provoditi proces planiranja, tada je potrebno istovremeno razmišljati u više dimenzija. Kod tog nam pomaže koncept kocke planiranja prikazan na Slika 2.10. temeljem kojeg je vidljivo da se može govoriti o tri dimenzije. Iste će biti ukratko objašnjen u nastavku rada.



Slika 2.10. Kocka planiranja (Blazek, Deyhle, & Eismayer, 2014: 98)



### 2.6.1. Prva dimenzija: Vrste planiranja (problemi odlučivanja)

U prvoj dimenziji govori se o podjeli na pojedine vrste planiranja, a koje se temelje na problemima odlučivanja koji se pojedinom vrstom planiranja nastoje riješiti. Također se isto može povezati i sa organizacijskim razinama. Koja organizacijska razina odlučuje o pojedinim problemima. Stoga se u tom kontekstu razlikuju tri osnovne vrste planiranja: (Blazek, Deyhle, & Eismayer, 2014: 96)

- **Strateško planiranje** u domeni je vrhovnog menadžmenta (strategijske organizacijske razine) gdje se odlučuje o svrsi postojanja poduzeća. Ono mora dati odgovor na pitanja: Što bismo/što možemo/što želimo učiniti?. S druge strane
- **Poslovno planiranje** (operativno) obuhvaća aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarila svrha poduzeća. Najvećim dijelom poslovno planiranje obuhvaća aktivnosti izrade budžeta ili ti budžetiranje. Polovnim planiranjem utvrđuju se aktivnosti koje je potrebno provoditi kako bi se ostvarila svrha poduzeća.
- **(Re)aktivno planiranje** podrazumijeva načine na koji poduzeće reagira na odstupanja. Uglavnom obuhvaća korektivne mjere koje je potrebno poduzeti kada se utvrdi odstupanje kako bi se i dalje ostvarili zacrtani ciljevi. Ono obuhvaća i načine na koji se otkrivaju odstupanja kao i mjere aktivne kontrole.

### 2.6.2. Druga dimenzija: Vremenski horizont planiranja<sup>2</sup>

Temeljem koncepta kocke planiranja razlikuju se dvije osnovne vrste planiranja: (Blazek, Deyhle, & Eismayer, 2014: 97)

- **Dugoročno planiranje** obuhvaća vremenski horizont tri do pet godina i više.
- **Kratkoročno planiranje** obuhvaća najčešće planiranje do godine dana i izradu godišnjeg poslovnog plana.

O vremenskom horizontu planiranja već je raspravljano u podpoglavlju 2.2. gdje je naglašeno da kada se govori o dugoročnom planiranju se ujedno misli i na strateško planiranje. To jest točno, ali ne mora nužno uvijek biti tako. Naime, planovi nisu isključivo strateški samo zato što je njihov vremenski horizont dugoročni. Isto tako operativni (poslovni) planovi ne moraju vrijediti samo za

---

<sup>2</sup> Vidi također poglavlje 2.2.

kratki rok do godine dana, isti mogu imati i dugoročan karakter. Stoga, kada se govori o vremenskim presjecima potrebno je teorijske podjele uzeti sa rezervom.

### 2.6.3. Treća dimenzija: Utvrđivanje činjenica u procesu planiranja

Da bi se nešto moglo isplanirati potrebno je predvidjeti moguće ishode, te se donijeti odluku za koji će se poduzeće opredijeliti. Analize i prognoze čine pozadinu planiranja, a iste predstavljaju treću dimenziju kocke planiranja. U okviru navedene dimenzije govori se o dvije temeljne vrste analize: (Blazek, Deyhle, & Eiselmayer, 2014: 97)

- **Strukturno-kvalitativne analize** podrazumijevaju analize buduće potražnje, tehnološkog napretka, zakonodavnog okvira, snaga i slabosti poduzeća kao i njihovu komparaciju s prednostima i nedostacima konkurenata. Može se govoriti i o scenarijo analizi (mogući i/ili vjerojatni ishodi u budućnosti).
- Analize poslovnih razdoblja, sezonske i kvantitativne analize često bave poslovnim ciklusima kao i sezonskim oscilacijama potražnje potrošača za proizvodom/uslugom što ga nudi poduzeće.

## 2.7. Odgovornost za planiranje

Kako u planiraju sudjeluju svi menadžeri tako je i odgovornost za planiranje raspoređena na svim organizacijskim razinama. Podjela nije univerzalna, već ovisi o veličini organizacije, osoba koje sudjeluju u planiranju, vrsti planova, objektima planiranja i drugo. Također, sve osobe i odjeli ne snose uvijek istu razinu odgovornosti. Neki postavljaju dugoročne ciljeve, neki kratkoročne, drugi strateške ciljeve i oblikuju smjer kretanja u budućnosti, a s druge strane neki su odgovorni samo za oblikovanje planova. Stoga će u nastavku biti dana kratka podjela sudionika u procesu planiranja kao i kratki opis njihovih nadležnosti: (Buble M. , Management, 2000: 125-27)

- **Odbor direktora** su osobe izabrane od strane dioničara kako bi zastupali njihove interese. Njihova uloga u procesu planiranja leži u određivanju misije, vizije, ciljeva i strategija. Često puta ovu ulogu preuzima nadzorni odbor.
- **Predsjednik, odnosno predsjedavajući odbor direktora (CEO)** osoba/e koje imaju glavnu ulogu cjelokupnom procesu planiranja, odgovara/ju za njegovu implementaciju donijete strategije. Ovisno o zakonodavstvu, ovu ulogu obično obnaša i predsjednik uprave, ili direktor poduzeća.

- **Izvršni odbor** sastoji se od najvišeg rukovodstva poduzeća. U procesu planiranja s jedne strane prikupljaju sve važne podatke za odbor direktora, a s druge strane ocjenjuju strategijske planove donijete temeljem tih podataka.
- **Linijski menadžment** imaju važnu ulogu u procesu planiranja jer su s jedne strane izvor podataka potrebnih za planiranje, a s druge strane odgovorni za provođenje donesenih planova.
- **Individualni planer** uključuju se u proces planiranja, pridonose njegovoj kvaliteti.
- **Odjel za planiranje** obuhvaća grupu osoba zaduženih za planiranje. Odjel može biti formalno određen u organizacijskoj strukturi poduzeća, te biti direktno odgovoran odboru direktora.
- **Grupe za planiranje** predstavljaju pomoć u planiranju, mogu se sastojati od linijskih menadžera te se obično formiraju za planiranje određenih dijelova cjelokupnog plana poslovanja kao što je primjerice planiranje proizvodnje, prodaje itd. oni trebaju identificirati alternativne ciljeve organizacijskih jedinica te definirati glavne pravce akcija.

Zbog kompleksnosti planiranja, te turbulentnosti organizacijske okoline, u planiranje ne bi trebali biti uključeni samo najviše razine menadžmenta, već i svi zaposlenici na svim razinama. Oni moraju također sudjelovati u razvoju misije i vizije, jer tako će i oni vjerovati u nju i svojim aktivnostima doprinosti njezinom ostvarenju.

### 3. Teorijski pregled odabranih procesa planiranja

Proces planiranja nije unificiran, ni apsolutan u primjeni. On mora biti prilagođen različitoj situaciji te svrsi planiranja. Naime, nije isto planira li se akvizicija sa već postojećom tvrtkom ili se planira osnivanje nove sestrinske tvrtke. Također nije isto planiranje u malom ili velikom poduzeću, kao ni u poduzeću koje djeluje u samo jednoj državi ili na globalnoj sceni. Također, planiranje godišnjeg plana iz godine u godinu ne mora teći uvijek istim procesom.

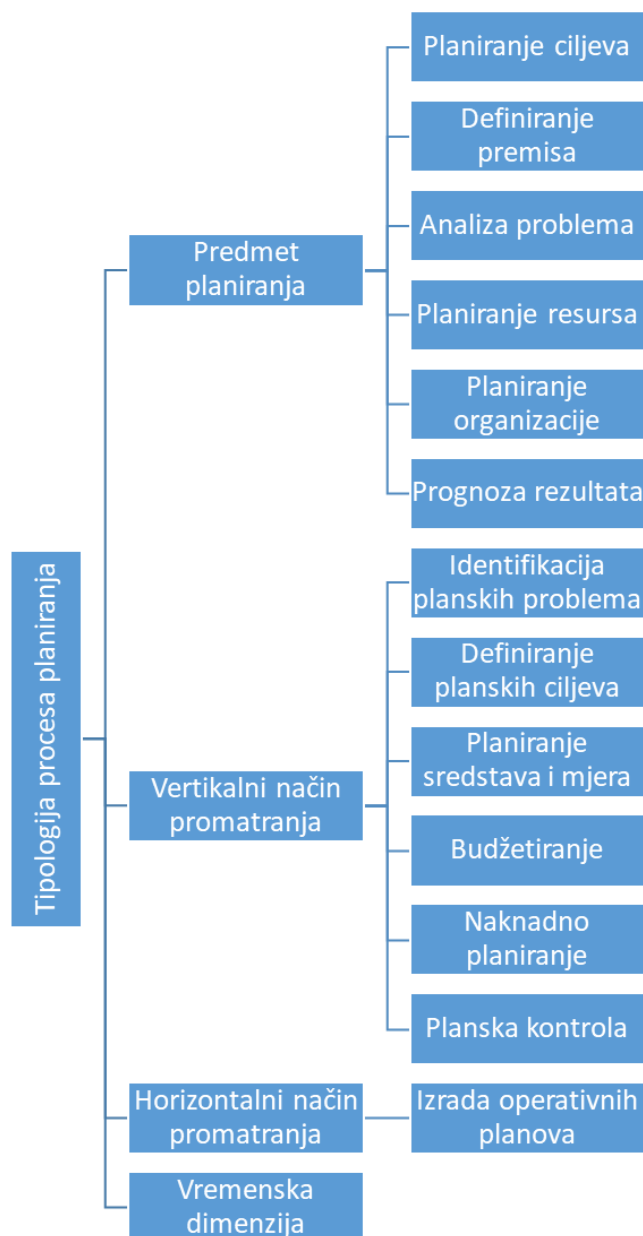
Mnogi autori su proučavali proces planiranja i u tu svrhu ponudili algoritam odnosno korake koji će pomoći menadžerima da uspješno izvrše tu funkciju. Stoga će u nastavku rada biti prikazani neki općeprihvaćeni koraci procesa planiranja prema različitim autorima.

#### 3.1. Teorijski okvir procesa planiranja

Planiranje predstavlja proces postavljanja ciljeva, dok sam se sam proces planiranja definira kao „*ciljno usmjeren, ulančani slijed pojedinih aktivnosti transformiranja informacija s određenim ciljem*“ (Osmanagić Bedenik, 2002: 28).

Kako je moguće razaznati različite vrste planiranja, tako je moguće i raščlaniti proces planiranja prema različitim kriterijima. Slika 3.1. prikazuje raščlambu procesa planiranja prema predmetu planiranja, vertikalnom i horizontalom načinu promatranja procesa planiranja te prema vremenskoj dimenziji procesa planiranja. Prema predmetu odnosno objektu moguće je planirati ciljeve, mjere, resurse, izvršiti analizu problema i slično. Dok se prema vertikalnom načinu promatranja govori o identifikaciji planskih problema, planskih ciljeva, određivanju budžeta i slično, kod horizontalnog načina promatranja se ističe slijed planskih zadataka pa je u tom kontekstu primjerice može govoriti o izradi operativnih planova. S obzirom na vremensku dimenziju ističe se slijed planskih zadataka, primjerice unutar poslovne godine, unutar tri ili pet godina. (Osmanagić Bedenik, 2002: 45-46)

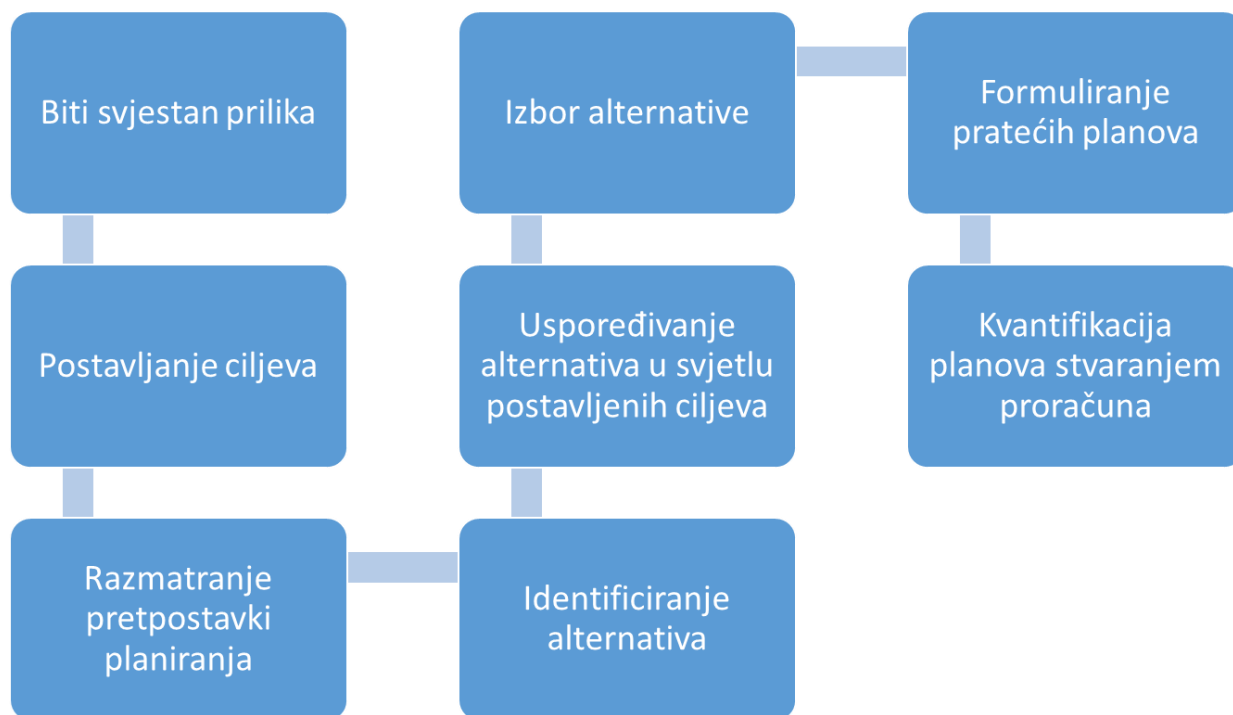
Proces planiranja prolazi kroz određeni niz koraka. Ti koraci se mogu razlikovati s obzirom na stupanj decentralizacije planiranjem. Svaki proces planiranja uglavnom se temelji na pristupu da se prvo definiraju ciljevi, odnosno što se želi postići, a zatim se definiraju mjere odnosno putovi kako se ti ciljevi žele postići. Ciljevi su rezultat procesa planiranja, a definiranje mjere omogućuju tijek aktivnosti za postizanje ciljeva. (Osmanagić Bedenik, 2002: 45)



Slika 3.1. Raščlamba procesa planiranja (prema Osmanagić Bedenik, 2002: 45-46)

### 3.2. Proces planiranja prema Žugaj i Brčić

Jedan od općeprihvaćenih procesa planiranja ponudili su autori Žugaj i Brčić. Prema njima, taj proces se sastoji od osam koraka, a koji se mogu primijeniti u različitim situacijama. U praksi menadžeri moraju procijeniti mogućnost primjene i ostvarenja svakog pojedinog koraka te imati na umu povratnu spregu između njih. Slika 3.2. prikazuje korake u planiranju, a u nastavku rada biti će svaki od njih pobliže opisan.



Slika 3.2. Koraci u planiranju prema Žugaj i Brčić (Žugaj & Brčić, 2003: 139-40)

### 3.2.1. Biti svjestan prilika

Prilika ili problem? Često puta se u poslovnom okruženju tvrdi da ne postoje problemi, već da postoje samo prilike koje proizlaze iz nereda. Onaj koji je svjestan zbrke u okruženju može istu iskoristi i stvoriti sebi šansu za postizanje uspjeha. To je upravo menadžer - osoba koja iskorištava nered kako bi stvorila priliku za uspjeh.

Iako ovaj korak prethodi samom planiranju, on ipak predstavlja važnu polazišnu točku cijelog procesa. Naime, biti svjestan unutarnje i vanjske okoline organizacije, proučiti snage, slabosti, prilike i prijetnje te dati ocjenu sadašnjeg stanja, omogućava uvidjeti propuste u prošlosti i moguće prilike koje donosi budućnost. Stoga, ovaj korak ne bi trebao biti izostavljen iz procesa planiranja. (Žugaj & Brčić, 2003: 139) (Weihrich & Koontz, 1998: 129-30)

Ovaj korak mogao bi se povezati i sa „as-is“ analizom odnosno analizom trenutačne situacije u kojoj se nastoji dati pregled interne i eksterne okoline organizacije, a što je ključno za postizanje uspjeha organizacije.

### 3.2.2. Postavljanje ciljeva

U potpoglavlju 2.1. Pojam i svrha planiranja navedeno je nekoliko definicija planiranja. Svaka od navedenih definicija isticala je ključan element planiranja – definiranje ciljeva. Upravo iz tog razloga ne čudi da je jedan od glavnih koraka u samom procesu planiranja postavljanje budućih ciljeva organizacije.

Ciljevi predstavljaju putokaz u kojem smjeru se organizacija želi kretati u određenom vremenskom razdoblju. Kad se govori o vremenskom razdoblju, tada se ciljevi najčešće formiraju za kratki rok (najčešće godina dana) i dugi rok (oko 5 godina). Ciljeve je potrebno postaviti kako na razini cijele organizacije, tako i na razini pojedinih odjela, centara odgovornosti i različitih organizacijskih razina. Ciljevi na nižim organizacijskim razinama moraju biti postavljeni na način da doprinose ostvarivanju ciljeva cijele organizacije. Ostvarivanje postavljenih ciljeva predstavlja jedan od mogućih načina ocjenjivanja efikasnosti menadžera koji nastoje postići ono što su ovim korakom definirali. (Buble M. , Management, 1993: 41)

Završetkom ovog koraka trebali bi postojati odgovori na sljedeća pitanja:

- Gdje želimo biti?
- Što želimo ostvariti?
- Do kada želim to ostvariti?

### 3.2.3. Razmatranje pretpostavki planiranja

U ovom koraku menadžment prilikom planiranja mora uzeti u obzir postojeće planove kao i politike koje organizacija primjenjuje. Riječ je o pretpostavkama okoline u kojima je potrebno ostvariti postavljeni plan. U obzir je potrebno uzeti samo najznačajnije pretpostavke od strateškog značaja. Ne može se očekivati da se prilikom planiranja mogu uzeti u obzir sve pretpostavke kao i svi mogući ishodi. Budućnost je neizvjesna, stoga je ostvarivanje zacrtanih ciljeva rizično. (Žugaj & Brčić, 2003: 139)

Prilikom razmatranja pretpostavki planiranja, potrebna je uključenost svih menadžera. U ovom koraku vrijedi načelo pretpostavki planiranja, a ono glasi: „*Što pojedinci zaduženi za planiranje potpunije razumiju i odobravaju korištenje konzistentnih pretpostavki planiranja to će planiranje poduzeća biti koordiniranje*“. (Weihrich & Koontz, 1998: 132) U određivanju pretpostavki važno mjesto zauzima predviđanje. Predviđanje uključuje pretpostavke o količini buduće prodaje, kretanju tržišnih cijena, prihodima organizacije, kretanju troškova inputa, troškova nadnica odnosno rada, politici dohotka kao i poreznoj politici države. (Weihrich & Koontz, 1998: 131-32)

Uspje li menadžment uspješno predvidjeti buduća kretanja spomenutih varijabli, tada navedene pretpostavke predstavljaju temelj za izradu konkretnih planskih dokumenata.

### **3.2.4. Izbor alternative**

Za ostvarivanje ciljeva postoji mnogo načina kako to postići. Zadatak menadžmenta jest da iz mnoštva dostupnih alternativa odabere one koje s obzirom na definirane ciljeve i dane pretpostavke mogu na efikasan i efektivan način postići definirano. Apsolutno pravo rješenje teško je pronaći, a za to postoje tri osnovna razloga: (Buble M. , Management, 1993: 42)

1. Nepotpunost podataka,
2. Nedostatak vremena i
3. Nemogućnost kvantifikacije svih varijabli.

Često puta od pomoći može biti preliminarno ispitivanje mogućih alternativa kako bi menadžeri mogli pronaći one koje su najprikladnije odnosno kako bi se uvidjele jake i slabe točke svake pojedine alternative.

### **3.2.5. Uspoređivanje alternativa u svjetlu postavljenih ciljeva**

Kod evaluacije alternativa svakako je potrebno imati u vidu sredstva koja se moraju angažirati, rezultate koji će se vjerojatno ostvariti, te osnovnu svrhu i postavljene ciljeve koji se žele postići primjenom pojedine alternative. Ocjena svake pojedine alternative može biti popraćena određenim teškoćama. Naime, ukoliko organizacija ima potrebne resurse za postizanje postavljenih ciljeva, te ukoliko može sa velikom sigurnošću procijeniti što će se desiti u budućnosti, tada procjena najbolje alternative ne bi trebala biti značajna barijera. No ukoliko je tome suprotno, a što je često i slučaj u praksi, vrednovanje prikladne alternative je teško. Organizacije često nemaju potrebne količine kapitalnih sredstva za postizanje postavljenih ciljeva, neizvjesnost kretanja na tržištu kao i mogućnost pojave izvanrednih situacija, otežava ocjenu danih alternativa. (Žugaj & Brčić, 2003: 140) (Wehrich & Koontz, 1998: 132-33)

### **3.2.6. Identificiranje alternativa**

Ovo je ključna točka u procesu planiranja. U ovoj fazi dolazi do izbora pravca akcije odnosno do stvarnog odlučivanja o smjeru i načinu kretanja organizacije u budućnosti. Valja naglasiti da



ne mora biti uvijek odabran samo jedan smjer. Menadžeri mogu odlučiti da slijede više pravca, a ne samo jedan.

Kod odlučivanja o smjeru akcija, potrebno je poći od određenih kriterija: (Jeager, 1961: 56)

- **Kriterij ekonomičnosti.** Korištenjem ovog kriterija određuje se koja alternativa osigurava najveće učinke uz ulaganje najmanje sredstava.
- **Kriterij minimalnog rizika.** Korištenjem ovog kriterija određuje se koja alternativa osigurava najveće učinke uz najmanji rizik.
- **Kriterij minimalnog faktora.** Ovim kriterijem nastoji se odrediti koji je ograničavajući faktor svake pojedine alternative.
- **Kriterij elastičnosti.** Ovim kriterijem daje se ocjena koliko svaka pojedina alternativa omogućava brzu i jednostavnu promjenu pravca kretanja ukoliko dođe do promjenama u pretpostavkama.

Korištenje navedenih kriterija trebalo bi omogućiti kvalitetniji odabir alternativa. Međutim, potrebno je imati u vidu područja na koje poduzeće nema utjecaj (vanjsko okruženje) i područja na koje ima mogućnost utjecaja (interno okruženje). Naime, menadžeri moraju biti svjesni tih ograničenja u okviru kojih pojedina alternativa djeluje.

### **3.2.7. Formuliranje pratećih planova**

Nakon donošenja odluke, potrebno je definirati izvedene planove, a koji su potrebni kako bi se ostvario osnovni plan. (Wehrich & Koontz, 1998: 133) izvedeni planovi obično se donose za pojedina funkcionalna područja, sestrinska poduzeća ili pojedine centre odgovornosti. (Buble M. , Management, 1993: 42-43) Primjerice, ukoliko se poduzeće želi proširiti, potrebni su prateći poslovni plani koji će omogućiti realizaciju osnovnog.

### **3.2.8. Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna**

Posljednji korak je izrada budžeta. Odnosno riječ je o konverziji planova u prihode i rashode kako bi se mogla utvrditi profitabilnost definiranog plana. U tu svrhu mogu se koristiti različiti planovi, kao što je plan prodaje te njime povezan plan prihoda, plan kapitala i slično. (Buble M. , Management, 1993: 43) Danas kada govorimo o kvantifikaciji planova najčešće se koristi financijski dio analize troškova i koristi kao alata za sastavljanje investicijskih studija.

### 3.3. Proces planiranja prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Vokić

Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Vokić proces planiranja je zahtjevan i složen te se također sastoji od osam koraka. Navedeni koraci prikazani su na Slika 3.3.



Slika 3.3. Proces planiranja prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Vokić (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 144)

#### 3.3.1. Analiza okoline

Proces planiranja započinje analizom okoline, kako unutarnje tako i vanjske, jer razumijevanje okoline je ključno za uspješnost procesa planiranja. U tom kontekstu okolina se promatra kao splet vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, kako u pozitivnom tako i u negativnom smislu. Analiza okoline se sastoji od tri bina segmenta: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 205)

1. Analiza vanjske okoline,
2. Analiza unutarnje okoline, te
3. Integriranje vanjske i unutarnje okoline.

Analiza okoline služi kao podloga menadžmentu za donošenje adekvatnih odluka, a time i za smanjenje rizika od neuspješnosti poduzeća. Jedan od ključnih zadataka je identifikacija snaga i slabosti poduzeća (interne okoline), te prilika i prijetnji (eksterne okoline). (Buble, i dr., 2005: 15)

Okolina se može definirati kao „sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak“ (Buble, i dr., 2005: 17). Okolina se tako najčešće dijeli na unutarnju i vanjsku okolinu. Vanjska okolina obuhvaća čimbenike koji se nalaze izvan poduzeća ne posredno utječu na samo poduzeća. Vanjsku okolinu karakteriziraju rapidne promjene, dinamičnost, neizvjesnost. Ona se može podijeliti na opću i poslovnu okolinu. Opća okolina je daleko udaljena od poduzeća i ono teško može utjecati na nju, dok je poslovna ili mikrookolina u njegovoj neposrednoj blizini i ono može u dnevnom dodiru s njom. Analizom vanjske okoline potrebno je utvrditi koje se to prilike nalaze na tržištu, a koje poduzeće može iskoristiti, te prijetnje na koje poduzeće mora promptno reagirati u cilju smanjenja negativnih posljedica za poduzeće. Nasuprot vanjskoj, *interna okolina* obuhvaća čimbenike na koje poduzeće može i mora utjecati. Analizom unutarnje okoline potrebno je utvrditi koje su to snage poduzeća, a koje su njegove slabosti. (Buble, i dr., 2005: 17) Slika 3.4. prikazuje konceptualizaciju okoline. Temeljem iste vidljivi su kako vanjska (opća i poslovna) okolina utječu na samo poduzeće.



Slika 3.4. Konceptualizacija okoline (Buble, i dr., 2005: 18)

Nakon analize unutarnje i vanjske okoline, potrebno je povezivanje identificiranih čimbenika iz obiju okolina. Najčešći alat koji se koristi u tu svrhu jest SWOT analiza. Njome se prikazuju

identificirani čimbenici iz vanjske okoline (prilike i prijetnje), te čimbenici iz unutarnje okoline (snage i slabosti). Njihovo ujedinjavanje predstavlja temelj za daljnje za razvoj daljnjih smjernica kretanja poduzeća i temelj za provođenje daljnjeg procesa planiranja.

### 3.3.2. Vizija

Kada se govori o viziji misli se na ciljeve koji su široko definirani, sveobuhvatni i općeniti. Vizija predstavlja stav vlasnika te se odnosi na dugoročno predviđanje poduzeća. Ona predstavlja spregu između trenutnog stanja i željene budućnosti. Vizija treba biti inspirativna te time predstavlja jedan od važnih motivatora poslovanja. Nju definiraju vlasnici i menadžeri, često uključujući i mišljenje zaposlenika. (Škrtić & Mikić, 2011: 111)

Kod oblikovanja vizije potrebno se voditi određenim načelima. Da bi vizija bila odgovarajuće definirana ona mora ispunjavati nekoliko zahtjeva. Prema tome vizija: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 147)

- mora biti ostvariva u definiranom vremenu,
- treba izražavati osobnost organizacije i njezinih vlasnika,
- treba mijenjati trenutno stanje, te
- mora definirati željenu poziciju u konkurentskoj utakmici.

Međutim, definirana vizija sama po sebi nije dovoljna. S njome moraju biti upoznate sve interesne skupine, vjerovati u nju, te svojim akcijama djelovati u cilju njezina ostvarenja.

### 3.3.3. Misija

Misija vodi tvrtku kroz dugoročni proces odlučivanja. Ukazuje na svrhu postojanja poduzeća, na potrebe kupaca koje nastoji zadovoljiti, uključuje imidž koji tvrtka želi postići te odražava filozofiju onoga koji ju donosi. (Hisrich, Peters, & Sheperd, 2008: 2013) Ona označava osnovni zadatak organizacije temeljem kojeg se razlikuje od ostalih konkurenata.

Kvalitetno definirana misija predstavlja temelj za djelotvorno planiranje jer iz nje proizlaze ciljevi, strategije i planovi. Misija se konkretizira u izjavi o misiji koja ne smije biti preduga, ali ujedno dati odgovor na sljedeća pitanja: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 148)

- Što je bio, što je i što će biti posao organizacije/poduzeća?
- Što je vrijednost za organizaciju/poduzeće?
- Tko su njezini klijenti?

Dobra misija mora biti ostvariva, razumljiva, precizna, inspirativna za interesne grupe te isticati prednosti organizacije. Prilikom definiranja izjave o misiji potrebno je na umu imati sljedeće komponente: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 149)

- **Potrošači** – tko su oni i zašto kupuju proizvode/usluge organizacije.
- **Proizvodi/usluge** – kakvi su proizvodi/usluge?
- **Tržišta** – koja je geografska lokacija? Djeluje li organizacija lokalno ili globalno?
- **Tehnologija** – je li aktualna?
- **Briga za opstanak, rast i profitabilnost** – jesu li to njezini glavni ciljevi?
- **Filozofija** – koja su uvjerenja i vrijednosti organizacije?
- **Shvaćanje samog sebe** – po čemu se razlikuje od ostalih konkurenata?
- **Briga za javni imidž** – doprinosi li organizacija zajednici?
- **Briga za zaposlenike** – jesu li zaposlenici samo resurs ili organizacijska vrijednost?

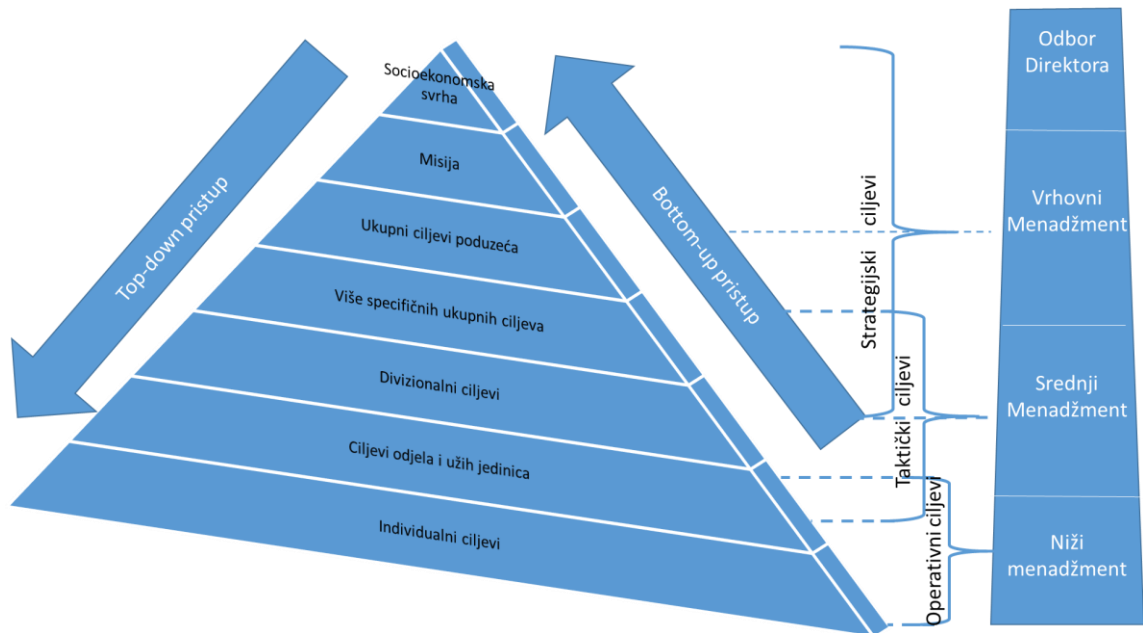
### 3.3.4. Ciljevi

„Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 155). Ciljevi su ono što se želi postići, te stoga predstavljaju jedan od glavnih elemenata procesa planiranja. Dobro odabrani ciljevi osiguravaju određene koristi za organizaciju: (Cingula, Hunjak, & Ređep, 2004: 20)

1. Mogu povećati učinkovitost.
2. Pomažu u razrješavanju dvojba i očekivanja.
3. Omogućuju izvršenje kontrole.

Najčešće organizacije ne postavljaju samo jedan, već više međusobno komplementarnih ciljeva. Pri tome se obično ističu dva osnovna – opstanak i razvoj. Navedeni ciljevi ovise jedan o drugom. Iako su navedeni ciljevi nužni da bi organizacija dalje živjela, u pogledu postavljanja konkretnih ciljeva potrebno je govoriti o hijerarhiji ciljeva. Pa stoga se govori i najvišim ciljevima, deriviranim ciljevima, ciljevima organizacijskih jedinica, ali i ciljevima pojedinaca. Navedeno je prikazano na Slika 3.5. Iz misije proizlaze ukupni (dugoročni, strategijski) ciljevi poduzeća koji se dalje raspoređuju na specifične ciljeve (ključne rezultate poslovanja) te ostale organizacijske jedinice. Ciljeve postavljaju menadžeri na svim organizacijskim razinama. Vrhovni menadžment i odbor direktora postavljaju misiju i viziju, te strategijske ciljeve. Srednji menadžment uglavnom postavlja specifične ciljeve koji se odnose na postizanje ključnih rezultata poslovanja te

divizionalne ciljeve. Niži menadžment je zadužen za postavljanje užih ciljeva kao što su ciljevi pojedinih organizacijskih jedinica te individualni ciljevi. Prilikom postavljanja ciljeva moguće je razlikovati dva temeljna pristupa. To su 1) top-down i 2) bottom-up pristup. Prema prvom pristupu ciljevi se najprije određuju na najvišoj razini te se iz njih izvode ciljevi na nižim razinama. Dok je kod drugog pristupa obrnuto. Najprije se postavljaju na nižim razinama, dok se na višim razinama samo usklađuju ciljevi definirani na nižoj razini. Međutim, u praksi se obično ne koristi kombinacija navedenih pristupa. (Buble M. , Management, 1993: 47-49)



Slika 3.5. Odnosi između ciljeva i organizacijske hijerarhije (Buble M. , Management, 1993: 48)

Osim razlikovanja ciljeva s obzirom na hijerarhijsku razinu, potrebno je razlikovati i ciljeve s obzirom na vremensku dimenziju. U tom kontekstu može se govoriti o: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 155)

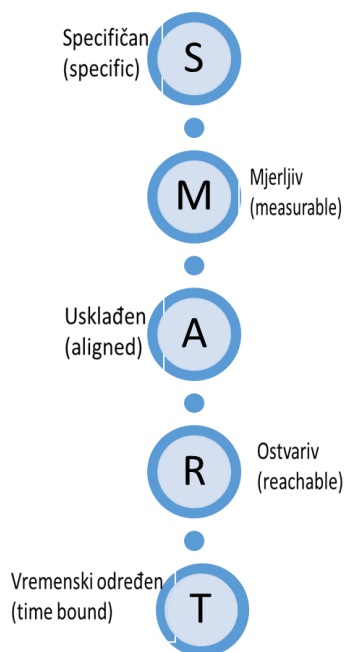
- Kratkoročni ciljevi koje je potrebno ostvariti u roku od godine dana.
- Srednjoročni ciljevi koji se odnose na razdoblje od jedne do pet godina.
- Dugoročni ciljevi koji se odnose na razdoblje duže od pet godina.

Povežu li se ciljevi s obzirom na vremensku dimenziju i hijerarhijsku razinu, tada je moguće govoriti o: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 155-56)

- Strategijskim ciljevima – dugoročni ciljevi koje donosi najviši menadžment, a opisuju što organizacija kao cjelina želi postići;

- Taktički ciljevi – srednjoročni ciljevi koje donosi srednji menadžment, a predstavljaju razradu strategijskih ciljeva te se odnose na pojedine divizije organizacije;
- Operativni ciljevi – kratkoročni ciljevi koje donosi niži menadžment, a predstavljaju razradu taktičkih ciljeva te se odnose na ciljeve pojedinih odjela i pojedinaca.

Da bi ciljevi bili dobro postavljeni oni moraju biti SMART, što prikazuje Slika 3.6. To znači da moraju konkretni, odnosno specifični. Ako su ciljevi konkretni, tada pojedinci i grupe znaju što se od njih očekuje što smanjuje razinu nesporazuma te povećava motivaciju i posvećenost poslu. Ciljevi moraju mjerljivi odnosno kvantitativno određeni kako bi se moglo odrediti jesu li oni postignuti ili ne. Također oni moraju bi usklađeni, horizontalno i vertikalno. Horizontalna usklađenost podrazumijeva da su ciljevi među pojedinim odjelima komplementarni, a vertikalna da podrazumijeva usklađenost ciljeva među pojedinim hijerarhijskim razinama. Ostvarivi i realni podrazumijeva da su oni motivirajući kako bi zaposlenici uložili napore u njihovo ostvarivanje. Ako oni nisu ostvarivi tada oni djeluju nemotivirajuće. Karakteristika vremenske određenosti podrazumijeva ograničenje u kojem roku je potrebno postići određeni cilj. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 159-60)



Slika 3.6. SMART ciljevi (Izrada autora)

### 3.3.5. Strategija

Prema Chandleru strategija predstavlja „*određenje dugoročnih ciljeva te izbor akcija i alokaciju resursa kako bi se spomenuti ciljevi ostvarili*“. (Chandler, 1990: 13) Za Andrews je strategija „*obrazac ciljeva te je ona dizajnirana tako da odredi ono što je ili što treba biti djelatnost poduzeća i kakve vrste poduzeće treba biti*“. (Andrews, 1971: 52)

Henry Mintzberg strategiju je podijelio u pet sljedećih skupina: (Mintzberg, 1987: 11)

- Strategija kao plan (strategy as plan)
- Strategija kao manevar (strategy as ploy)
- Strategija kao obrazac ponašanja (strategy as pattern)
- Strategija kao položaj (strategy as position)
- Strategija kao perspektiva (Strategy as perspective)

Strategija kao plan definirana je kao vrsta namjernog djelovanja. Ona se oblikuje prije poduzimanja bilo kakvih akcija i razvija se svjesno, a bavi se načinom na koji vođe pokušavaju uspostaviti smjernice za uspješno poslovanje organizacije te postavljanjem unaprijed određenih akcija. (Mintzberg, 1987: 11-12)

S aspekta strategije kao manevra ona se može promatrati kao „manevar“ koji služi kako bi se nadmudrila i nadvladala konkurencija. U tom smislu, prijetnje, tržišne manipulacije i sl. se koriste kako bi se ostvarila konkurentna prednost. Drugim riječima, strateški potezi jednog poduzeća izazivaju kontrapoteze ostalih. Svrha manevra je eliminacija konkurenata. (Mintzberg, 1987: 12-13)

Strategija kao obrazac ponašanja ističe se kao konzistencija te navodi kako je ona usmjerena na akciju. Prema tome strategija nema smisla ukoliko se ponašanje poduzeća ne uzme u obzir. (Mintzberg, 1987: 13-14)

Strategija kao položaj predstavlja sredstvo koje posreduje između poduzeća i okoline te odgovara na pitanje gdje je poduzeće pozicionirano u tržišnoj okolini. Temeljni cilj po ovoj definiciji je sačuvati poziciju u konkurentskoj okolini te pronaći način koji omogućuje potpuno izbjegavanje konkurencije. (Mintzberg, 1987: 15-16)

Strategija kao perspektiva vezana je za pogled koji imaju zaposlenici unutar poduzeća odnosno način opažanja od strane ljudi u poduzeću. To je način na koji rukovoditelji i sve razine u nekom



poduzeću gledaju na organizaciju u kojoj rade, njenu viziju i zajedničke vrijednosti te viziju. (Mintzberg, 1987: 16-17)

Strategija predstavlja način na koji će se ostvariti definirani ciljevi. Ona predstavlja krajnji produkt strategijskog planiranja kojim se bave strategijski ili vrhovni menadžment organizacije. Slika 3.7. prikazuje poziciju strategije u planiranju. Ona mora dati odgovor kako ispuniti temeljne ciljeve spomenute u prethodnom poglavlju 3.2.4. Ciljevi odnosno kako će organizacija opstati i razvijati se u budućnosti. Ona se razvija iz ciljeva kako bi se znalo kamo organizacija želi ići, dok onda daje odgovor kako to postići. Operacionalizacija strategije jest plan/ovi<sup>3</sup>



Slika 3.7. Temeljna pitanja u procesu formuliranja strategije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 193)

Kako bi strategija adekvatna i njome se postigli željeni ciljevi ona mora biti: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 194)

- Prilagođena vanjskoj i unutarnjoj okolini organizacije, iskoristiti snage organizacije i prilike koje se pokazuju na tržištu, te nadvladati slabosti organizacije i prijetnje vanjske okoline;
- Realna u pogledu mogućnosti i raspoloživih resursa organizacije, te
- Izvršena pažljivo.

---

<sup>3</sup> O planovima više u poglavlju 3.2.6.

### 3.3.6. Planovi

Plan se općenito može definirati kao „*unaprijed utvrđeni skup mjera s kojim se predviđa ostvarenje određenih zadataka, kao i vrijeme u kojemu ih treba izvršiti*“. (Vujević & Strahinja, 2009: 7)

Klasifikacije poslovnih planova su brojne. Primjerice, prema organizacijskoj razini planiranja razlikuju se stratezijski, taktički i operativni planovi. Oni se međusobno razlikuju prema različitim obilježjima.

Tablica 3.1. Karakteristike vrsta planova s obzirom na organizacijske razine planiranja (Kadlec, 2013: 10)

Obilježja	Vrste planova		
	<i>Stratezijski planovi</i>	<i>Taktički planovi</i>	<i>Operativni planovi</i>
Razina poslovanja za koju se razvijaju	Cjelokupna organizacija	Stratezijske poslovne jedinice, funkcije	Odjeli, radne grupe, pojedinci
Ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju	Stratezijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi
Problematika koju pokrivaju, opisuju	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova stratezijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja	Opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
Vremenska usmjerenost	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
Razina detaljnosti	Najmanje detaljni	Srednje detaljni	Najdetaljniji
Primarna odgovornost za razvoj i implementaciju	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Najniži menadžment

Prema vremenskom horizontu planovi mogu biti:

- Dugoročni planovi koji se najčešće planiraju za razdoblje dulje od pet godina,
- Srednjoročni planovi koji najčešće planiraju za razdoblje od dvije do pet godina,
- Kratkoročni planovi gdje se najčešće govori o godišnjem planu odnosno planiranju za jednu poslovnu godinu.

Važno je napomenuti kako je vremenski horizont planiranja obrnuto proporcionalan sa rizikom njegova ostvarenja. Odnosno što je razdoblje za koji se plan radi dulje, rizik i neizvjesnost su veći.

Također, moguće je planirati prema različitim funkcijama u organizaciji, stoga je moguće razlikovati:

- Plan proizvodnje
- Plan prodaje
- Financijski plan
- Marketinški plan
- Plan zapošljavanja
- Itd.

Također se planovi mogu klasificirati prema resursima pa se prema tome mogu razlikovati: (Drljača, 2004: 13)

- Plan ljudskih potencijala,
- Plan materijalnih resursa,
- Plan financijskih resursa.

Prema širini obuhvata razlikuju se: (Drljača, 2004: 13)

- Glavni ili opći plan
- Pojedinačni planovi.

S jedne strane postoje aktivnosti koje se u poduzeću ponavljaju, a s druge strane postoje aktivnosti koje se pojavljuju samo jedanput. Stoga je moguće razlikovati i planove prema ponavljaju aktivnosti pa se tako razlikuju: (Drljača, 2004: 13)

- Stalni planovi za aktivnosti koje se ponavljaju,
- Povremeni planovi koji se donose jednom za izvršenje jednog zadatka, te
- Planovi koji se ne ponavljaju kao što su posebni investicijski planovi.

Ukoliko poduzeće posluje u više država, te ima više poduzeća kćeri, tada se može govoriti o planovima za svaku „kćer“ zasebno.

### **3.3.7. Implementacija planova**

Implementacija planova podrazumijeva njihovu provedbu radi postizanja ciljeva. Naime, uzalud proces planiranja i postavljanje planova ukoliko se isti ne provodi. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 144-45) Kako bi se plan uspješno implementirao važno je da su s njime svi prethodno upoznati. Svi moraju znati koji je njihov zadatak i uloga u ispunjenju definiranih ciljeva. U suprotnom, veći je rizik od neuspjeha.

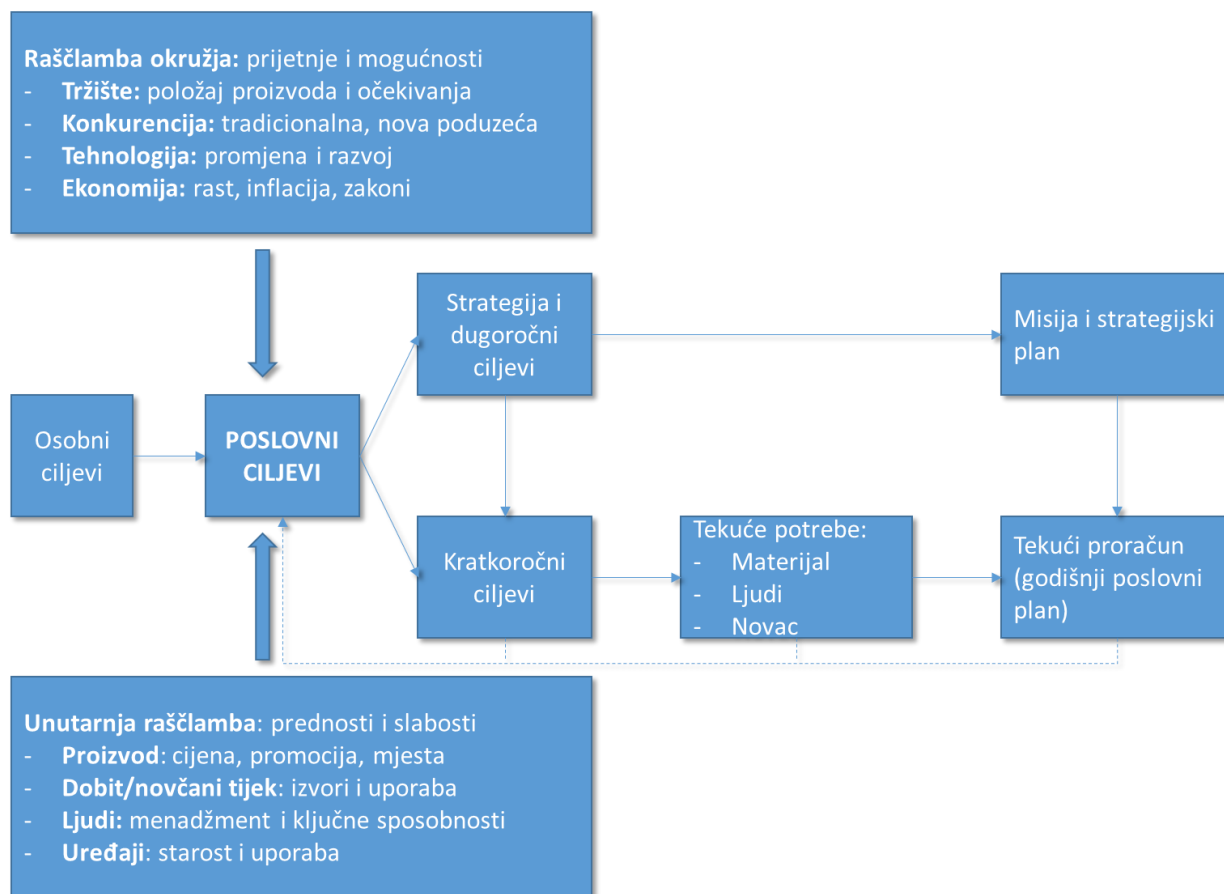
### **3.3.8. Evaluacija rezultata**

U posljednjoj fazi provodi se evaluacija rezultata, odnosno komparacija ostvarenog i planiranog. Ukoliko se utvrde odstupanja tada je potrebno provesti korektivne mjere. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 145) Bez provođenja konkretne evaluacije nije moguće utvrditi jesu li ciljevi postignuti (Zašto nešto planirati, ako ne znaš je li u konačnici postignuto?). Evaluacija rezultata također predstavlja podlogu za poboljšanje planiranja u budućim razdobljima (Na greškama se uči!).

## **3.4. Postupak planiranja prema Cinguli, Hunjak i Ređep**

Proces planiranja nije unificiran. Svaka organizacija prilagođava postupak planiranja svojim mogućnostima i potrebama u danoj situaciji. Međutim često postoje određenih koraci koji se mogu pronaći u svakoj vrsti planiranja. Tako su Cingula, Hunjak i Ređep (2004) izveli dijagram postupka planiranja prikazan na Slika 3.8.

Prema navedenom potrebno je krenuti od raščlambe unutarnjeg i vanjskog okruženja, zatim definirati ciljeve koji se žele postići kao i aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi se ti ciljevi ostvarili.



Slika 3.8. Postupak planiranja prema Ciguli, Hunjak i Ređep (Cingula, Hunjak, & Ređep, 2004: 40)

Navedeni autori smatraju da je moguće cjelokupni proces planiranja iznijeti u tri glavna koraka: (Cingula, Hunjak, & Ređep, 2004: 36-39)

1. Iznijeti temeljni koncept poslovanja;
2. Prikupiti podatke o poslovnim mogućnostima;
3. Učiniti svoj plan posebnim.

Stoga će u nastavku rada biti pobliže objašnjen svaki od navedenih koraka.

### 3.4.1. Iznijeti temeljni koncept poslovanja

Pod temeljnim konceptom poslovanja podrazumijeva se svrha postojanja poduzeća, a što je zadovoljenje potreba kupaca. Naime, nema smisla proizvoditi/prodavati/nuditi nešto što nije moguće podati, odnosno za što ne postoji potražnja na tržištu. Stoga je potrebno uvijek imati na umu želje i potrebe kupaca. (Cingula, Hunjak, & Ređep, 2004: 36)

Ovaj korak obuhvaća nekoliko važnih aspekata kojih planer mora biti svjest, a koji su bitni za temeljni koncept poslovanja: (Cingula, Hunjak, & Ređep, 2004: 36-38)

- **Razumijevanje tržišta** podrazumijeva ideju o proizvodu/usluzi koja trenutno nije dostupna na tržištu, a zadovoljila bi potrebe kupaca. Potrebno je poznavati kupce koji postoje na tržištu, kakva je njihova kupovna moć kako bi se mogla odrediti adekvatna cijena, kako se proizvod/usluga može isporučiti i drugo. Posjedovanje navedenih informacija igra veliku važnost u postizanju poslovnog uspjeha.
- **Tehnološke mogućnosti** ovise o financijskoj snazi organizacije da osigura strojeve i opremu potrebnu u procesu proizvodnje, ili obavljanje usluga. Isto također ovisi o brzini razvoja tehnologije na tržištu nabave tih strojeva.
- **Ljudski potencijali** predstavljaju jednu od najvažnijih karika u poslovanju. Uspjeh ovisi o znanju i vještinama ljudskih potencijala organizacije. Dobro isplaniran poslovni proces uvelike ovisi o ljudskom faktoru da prepozna promjene u okruženju i pravilno reagira na iste u svrhu ispunjenja zacrtanih ciljeva. Ukoliko je kvaliteta menadžmenta upitna, to može imati negativan utjecaj na rentabilnost, ali i ostale aspekte poslovanja.
- **Financije** mogu predstavljati cilj planiranja uvidu povećanja profitabilnosti poduzeća, a isto tako mogu biti važna predispozicija za buduće planove u vidu kapitala potrebnog za rast i razvoj poduzeća.

O temeljnom poslovnom konceptu valja temeljno razmisliti, uzeti u obzir pozitivne i negativne čimbenike te staviti utvrđeno na papir.

### 3.4.2. Prikupiti podatke o poslovnim mogućnostima

Kada je riječ o podacima tada se misli na podatke dostupne unutar same organizacije odnosno poduzeća, ali i na sekundarne podatke dostupne od različitih državnih institucija. Također, danas je sve više privatnih poduzeća koja se bave istraživanjem tržišta prema potrebama klijenata.

Prikupljanje informacija o mogućnostima koje postoje na tržištu daje važnu informacijsku podlogu za planiranje budućih ciljeva poduzeća. Informacije su potrebne za oblikovanje temeljnog koncepta poslovanja, kao i kretanja poslovanja u budućnosti. Temeljem prikupljenih podataka moguće je koristiti različite metode za predviđanje kretanja tržišta u budućnosti. Prikupljanje podataka, te planiranje temeljem informacija, smanjuje rizik postizanja postavljenih ciljeva.

### 3.4.3. Učiniti svoj plan posebnim

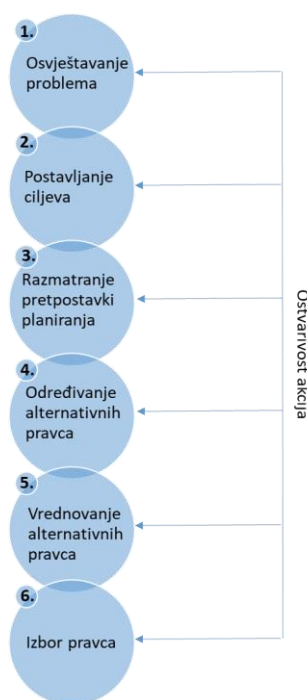
Ovaj korak se više odnosi na poslovne planove koji su namijenjeni vanjskim investitorima kao što su banke i poslovni anđeli. Naime, atraktivnost poslovnog plana na prvi pogled privlači pozornost potencijalnog investitora.

Bez obzira kome je poslovni plan namijenjen, da bi on bio atraktivan mora dati odgovor na sljedeća pitanja: (Cingula, Hunjak, & Ređep, 2004: 39)

- Je li poslovni koncept dobro postavljen?
- Postoji li tržište za proizvod/uslugu, postoji li konkurencija i po čemu se razliku naš proizvod/usluga od proizvoda/usluge koji nudi konkurencija?
- Jesu li prihodi i rashodi realno procijenjeni i jesu li ostvarivi?
- Je li menadžment kvalitetan i sposoban provesti plan i postići postavljene ciljeve?

### 3.5. Koraci procesa planiranja prema Certo i Certo

Samo planiranje ne može jamčiti postizanje uspjeha, ali njegov nedostatak će u velikoj većini slučajeva rezultirati neuspjehom. Autori Certo i Certo (2009) navode tri osnovna koraka u koje se može sažeti proces planiranja: 1) određivanje ciljeva, 2) identifikacija i procjena alternativa i 3) izbor akcija za ostvarenje cilja. (Certo & Certo, 2009: 137) Slika 3.9. prikazuje proces planiranja prema spomenutim autorima, a sastoji se od 6 koraka.



Slika 3.9. Proces planiranja prema Certo i Certo (Certo & Certo, 2009: 138)

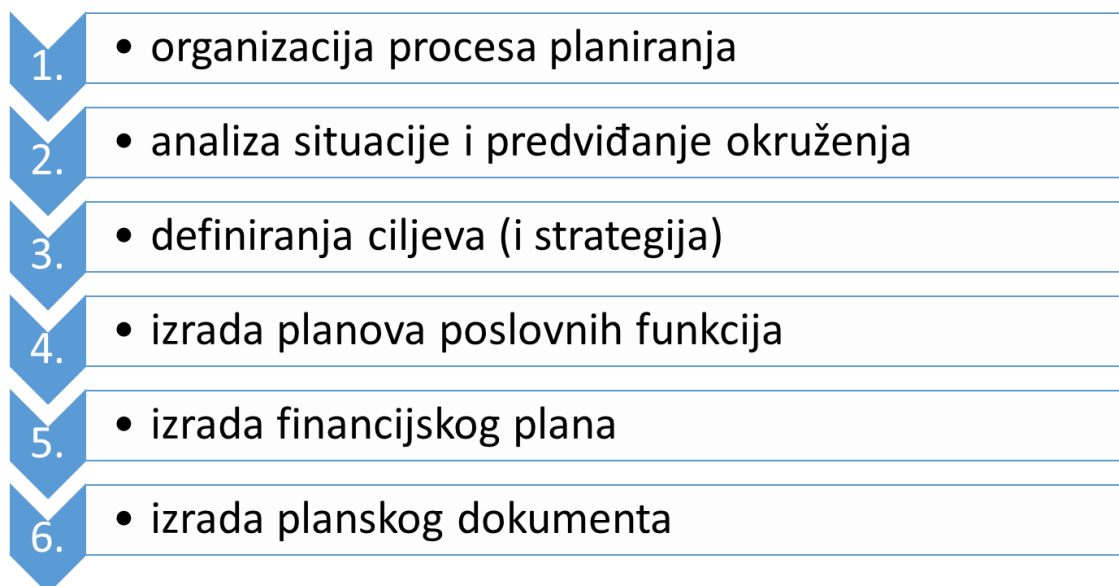
U osnovi postoji šest koraka kojih se planeri pridržavaju bez obzira planiraju li razvoj novog proizvoda/usluge, proširenje poslovnog prostora ili razvijaju li strateški plan organizacije. Međutim, u svakom od navedenih koraka moraju provjeriti jesu li određene aktivnosti i ostvarive, a što doprinosi realnosti plana. (Lajtman, 2010: 3)

*Prvi korak* odnosi se na osvještavanje o pojedinom problemu. Iz prepoznavanja problema može se prepoznati prilika za rješavanje tog problema. Stoga je u tom koraku ključno da menadžeri razumiju srž problema i što njegovim rješavanjem žele postići. *Drugi korak* obuhvaća postavljanje ciljeva, a koji moraju biti realno postavljeni i vremenski ograničeni. Rezultat ovog koraka moraju biti očekivani rezultati koji se žele postići. *U sljedećem koraku* razmatraju se pretpostavke planiranja, te se temeljem dostupnih podataka pripremaju prognoze, informiraju se svi sudionici procesa planiranja radi postizanja konsenzusa oko pretpostavki planiranja. *U četvrtom koraku* određuju se alternativni pravici akcija radi određivanja različitih puteva koji omogućavaju postizanje cilja. *U petom koraku* provodi se vrednovanje alternativa određenih u prethodnom koraku. Provodi se analiza i procjena svake pojedine alternative. U posljednjem koraku vrši se odabir najpovoljnije alternative, a time i pravac akcije za postizanje cilja. (Certo & Certo, 2009: 137)

### **3.6. Proces planiranja prema Klaničanin**

Autor Klaničanin (2003) ističe razliku između procesa planiranja i izrada poslovnog plana kod poduzeća koja tek ulaze u tržišnu utakmicu, te poduzeća koja su već etablirana na tržištu. Poduzeća koja tek pokreću svoju djelatnost prvi poslovni plan koji izrađuju ima obično dugoročni karakter i često je namijenjen vanjskim investitorima za prikupljanje financijskog kapitala, primjerice bankama za otplatu kredita. Dok poduzeća koja već posluju na tržištu, njima nije, barem ne uvijek, osnovni cilj prikupljanje financijskog kapitala, već planiranje budućeg smjera kretanja. Kod takvih poduzeća pretpostavka je provođenje strateškog planiranja, koje obuhvaća misiju, viziju kao i ciljeve poduzeća, osnovne strateške smjerove kretanja u budućnosti, te akcije za njihovo ostvarenje. U tom slučaju plan se sastoji od kratkoročnih ciljeva i strategija s pojedinačnim planovima koji najčešće definiraju aktivnosti za sljedeća područja: marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj, organizacija i financije. Izrada poslovnog plana je iterativan proces, sa logičkim slijedom koji se provodi u šest osnovnih koraka. Slika 3.10. prikazuje proces planiranja i izrade poslovnog plana. (Kaličanin, 2003: 184-85)





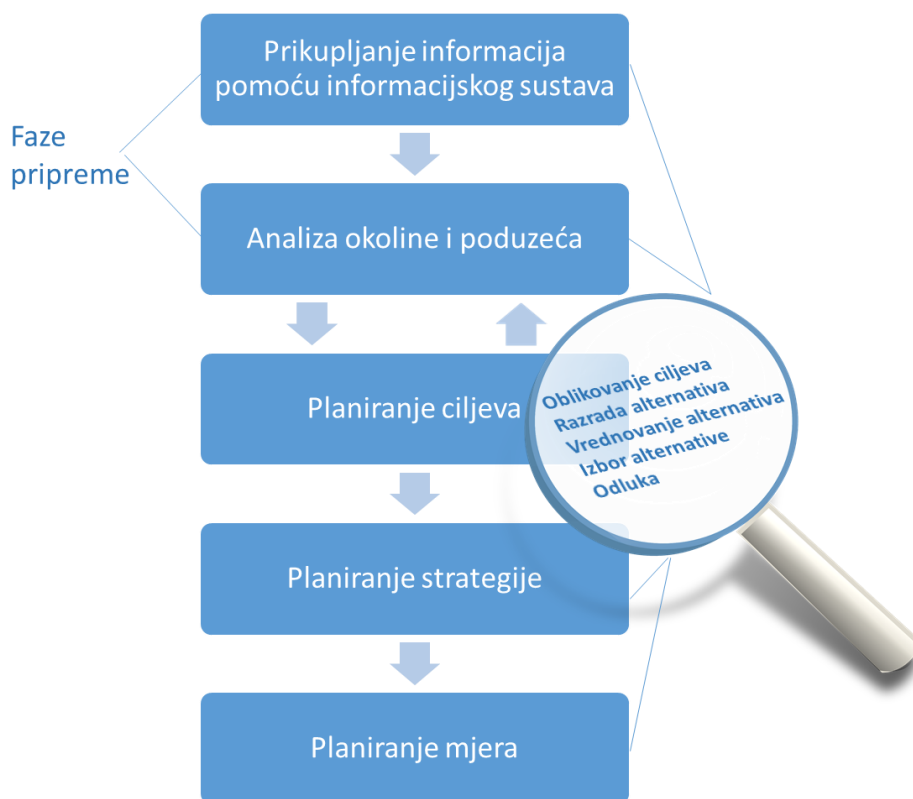
Slika 3.10. Proces planiranja prema Kaličanin (prema Kaličanin, 2003: 185)

*Organizacija procesa planiranja* predstavlja preduvjet poslovnog planiranja. Ovaj korak obuhvaća postavljanje pretpostavki planiranja, ciljeve planiranja, raspodjelu odgovornosti, alokaciju vremena i potrebnih resursa. *Analiza situacije i predviđanje okruženja* dijeli se na ocjenu internih mogućnosti poduzeća (identifikacija snaga i slabosti), te ocjena eksternih mogućnosti (identifikacija prilika i prijetnji). Alat koji omogućava lakšu provedbu ovog koraka je SWOT analiza, koja omogućava da se da se sagledaju snage poduzeća i iskoriste za savladavanje prepoznatih slabosti, kao i iskorištavanje prilika na tržištu, te poduzimanje adekvatnih koraka za upravljanje prijetnjama. Međutim, unutarne okoline može se provoditi po pojedinim segmentima, primjerice analiza odnosa s kupcima, s dobavljačima proizvodnje, ljudskih potencijala, financija i drugo. Kod vanjske okoline najčešće se provodi tržišna analiza, analiza tehnologije i makroekonomskog stanja privrede. *Definiranje ciljeva (i strategija)* koji predstavljaju željeno buduće stanje. Isti se mogu definirati za cijelo poduzeće, za pojedinu poslovnu funkciju ili organizacijsku razinu. *Izrada planova poslovnih funkcija* obuhvaća izradu marketinškog plana, plana proizvodnje, plan nabave i prodaje, plana istraživanje i razvoja, organizacijskog plana kao i plana ljudskih potencijala. Svaki poslovni subjekt individualno odlučuje o izradi pojedinih planova prema vlastitim potrebama. *Izrada financijskog plana* predstavlja zasebni korak od izrade ostalih planova jer on obuhvaća kvantifikaciju planova svih poslovnih funkcija. Financijski plan se u osnovi sastoji od računa dobiti i gubitka, bilance i izvještaja o novčanom toku. S aspekta vremenskog horizonta, financijski plan bi trebao biti sastavljen na godišnjoj, kvartalnoj i mjesečnoj razini. Osim konkretnih projekcija, financijski plan bi trebao sadržavati i analizu financijskih izvještaja uz pomoć financijskih pokazatelja rentabilnosti, likvidnosti, aktivnosti. *Izrada planskog*

*dokumenta* podrazumijeva sastavljanje formalnog poslovnog plana. Poslovni plan objedinjava sve što je u prethodnim koracima definirano. Namijenjen je internim i eksternim korisnicima, te služi kao sredstvo kontrole odnosno za provođenje analize odstupanja. Formalan izgled poslovnog plana ovisi o poduzeću i elementima koje želi u planu naglasiti. (Kaličanin, 2003: 185-86)

### 3.7. Globalni proces planiranja prema Osmanagić Bedenik

Slika 3.11. prikazuje globalni proces planiranja. Ovako prikazani koraci procesa planiranja protežu se na sva područja i aktivnosti poduzeća. Njime se obuhvaćaju sve aktivnosti planiranja na svim organizacijskim razinama (strategijskoj, taktičkoj i operativnoj). Međutim, prikazane faze ne treba shvatiti kao fiksne. One se međusobno mogu preklapati, a i sam proces može započeti drugačijim redoslijedom nego što je prikazano. Primjerice, proces može započeti i analizom okoline, ili pak planiranjem ciljeva. Faze prikupljanja informacija i analiza okoline se često nazivaju pripremnim fazama. Važno je naglasiti veze između pojedinih faza. Faza analiza okoline i poduzeća i faza planiranje ciljeva međusobno su ovisne. Naime definirati ciljeve je moguće samo ako se dobro poznaje okolina, a analiza okoline započinje kako bi se definirali ciljevi. (Osmanagić Bedenik, 2002: 58)



Slika 3.11. Globalni proces planiranja (prema Osmanagić Bedenik, 2002: 59)

Globalni proces planiranja se sastoji od pet osnovnih faza: (Osmanagić Bedenik, 2002: 59)

- *Faza prikupljanja informacija* jest pripremna faza procesa planiranja kojom se nastoje prikupiti svi podaci potrebni za predmet planiranja.
- *Analiza* situacije i predviđanje budućnosti, kao i analiza poduzeća i njegove okoline također predstavlja pripremnu fazu procesa planiranja. Izuzetno je važna zbog brzih promjena koje se dešavaju u užoj, ali i široj okolini poduzeća<sup>4</sup>.
- *Planiranje ciljeva* obuhvaća jasno formuliranje ciljeva koji se nastoje u budućnosti postići.<sup>5</sup>
- *Planiranje strategija* baziraju se na odlukama važne za cjelokupno poduzeće, te objašnjava načine postizanja uspjeha poduzeća.<sup>6</sup>
- *Planiranje mjera* koje predstavljaju konkretizaciju planiranih strategija, te način postizanja postavljenih ciljeva. U okviru mjera potrebno je utvrditi aktivnosti, količinske i vrijednosne veličine, te rokove unutar kojih se pojedina mjera mora ostvariti.

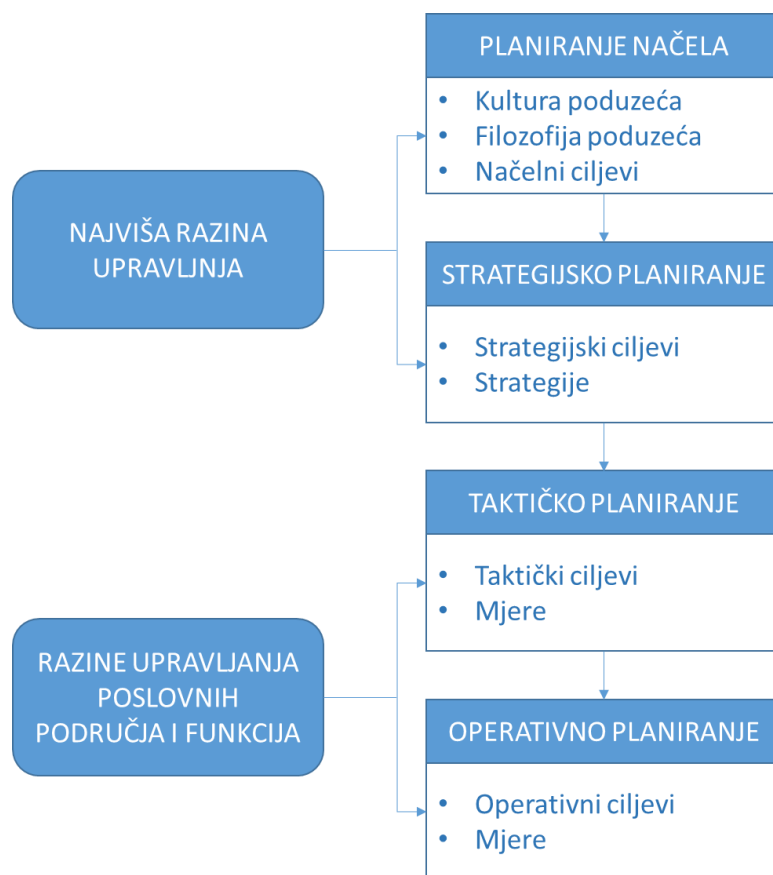
Svaka od navedenih faza globalnog procesa planiranja sastoji se od pojedinačnih faza. Tako se svaka od navedenih faza još sastoji od oblikovanja pojedinačnih ciljeva faze, razrade, vrednovanja i izbora alternative te odluke čime se završava pojedina faza globalnog procesa planiranja. Slika 3.12. prikazuje proces planiranja koji se dobije kada se parcijalni procesi pridruže pojedinim organizacijskim razinama. (Osmanagić Bedenik, 2002: 59)

---

<sup>4</sup> Vidi potpoglavlje 3.3.1. Analiza okoline

<sup>5</sup> Vidi potpoglavlje 3.1.2. Postavljanje ciljeva i potpoglavlje 3.2.4. Ciljevi

<sup>6</sup> Vidi potpoglavlje 3.2.5. Strategija



Slika 3.12. Planiranje i razine upravljanja (prema Osmanagić Bedenik, 2002: 60)

### 3.8. Postupak izrade plana poslovanja prema Drljača

Postupkom planiranja nastoji se izraditi poslovni plan, koji predstavlja konačan proizvod procesa planiranja. Stoga se koraci izrade poslovnog plana također mogu smatrati procesom planiranja. Postupkom izrade plana poslovanja utvrđuje se redoslijed aktivnosti koje je potrebno izvršiti kako bi poduzeće uspješno formaliziralo proces planiranja u obliku cjelokupnog plana poslovanja. Redoslijed aktivnosti izrade plana poslovanja je sljedeći: (Drljača, 2004: 18-23)

- 1. Analiza prethodnog razdoblja i okruženja** obuhvaća prikupljanje informacija o poslovanju iz prethodnih godina, naravno ukoliko poduzeće nije novo osnovano, te analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća.<sup>7</sup>
- 2. Procjena rezultata tekućeg razdoblja** plan za sljedeću poslovnu godinu izrađuje se krajem tekuće poslovne godine. Ovim korakom procjenjuje se poslovni rezultat (dobit ili gubitak).

<sup>7</sup> Vidi potpoglavlje 3.3.1. Analiza okoline

3. **Prezentacija procijenjenog poslovnog rezultata Upravi** koja je u konačnici zadužena za prihvaćanje ili odbacivanje plana.
4. **Donošenje Odluke Uprave o prihvaćanju procjene poslovnog rezultata.** Ukoliko je plan prihvaćen tada se kreće na sljedeći korak, u suprotnom potrebo je ponoviti prethodne korake.
5. **Izrada Izvještaja o poslovnom okruženju** po pojedinim organizacijskim dijelovima. Izvještaj mora sadržavati različite naznake o budućim promjenama. Primjerice naznake o promjeni zakonodavstva, potrebnim investicijama, izlasku na nova tržišta, zahtjevima za resursima, očekivanim troškovima itd.
6. **Izrada podloga za sastanak o Planu poslovanja** može biti više ili manje unificiran, ali uglavnom mora sadržavati nacrt ključnih financijskih pokazatelja poslovanja, nacrt pretpostavki i ciljeva, moguće scenarije te nacrt izvješća o poslovnom okruženju.
7. **Verifikacija podloga za sastanak o Planu poslovanja, od strane Uprave.** Ukoliko je verifikacija pozitivna, tada se kreće na sljedeći korak, u suprotnom potrebno je vratiti se na prethodne korake.
8. **Sazivanje godišnjeg sastanka o Planu** od strane Uprave ili direktora.
9. **Održavanje godišnjeg sastanka o Planu poslovanja** na kojem je potrebno postići dogovor o budućem kretanju poslovanja, poslovnim i financijskim ciljevima, utvrditi ulaganja i prioritetne projekte.
10. **Izrada Pisma (odluke) Uprave o Planu poslovanja** koje najčešće sadržava očekivane rezultate u narednoj poslovnoj godini, misiju, viziju i strateške odrednice, očekivane promjene o okruženju, pretpostavke planiranja, rokove i odgovornost u planiranju.
11. **Izrada planova poslovanja u nižim organizacijskim dijelovima** koji moraju sadržavati pojašnjenje uloge određene organizacijske jedinice u cijelom poduzeću, ključne rezultate, ciljeve, plan akcija, prodaje, financijski plan, plan kadrova i razvoja ljudskih potencijala, te planove investicija.
12. **Usuglašavanje planova poslovanja organizacijskih dijelova** nakon što su izrađeni svi planovi na nižim organizacijskim jedinicama, iste je potrebno međusobno **uskладiti** kako bi bili komplementarni, te kako ne bi dolazilo do previše ponavljanja istih aktivnosti.
13. **Ocjena stupnja dovršenosti planova organizacijskih dijelova** kojom se nastoji procijeniti jesu li planovi u potpunosti dovršeni, ukoliko nisu, koliko je još potrebno do dovršetka.

- 14. Donošenje planova organizacijskih dijelova** u ovoj fazi sve organizacijske jedinice završavaju planiranjem aktivnosti za sljedeću poslovnu godinu, te donose konačan plan za svoju poslovnu jedinicu.
- 15. Objedinjavanje planova organizacijskih dijelova** gdje se svi pojedinačni planovi pojedinih organizacijskih jedinica međusobno ujedinjavaju u jedan cjeloviti plan.
- 16. Sazivanje sastanka radi analize predloženog cjelovitog teksta Plana poslovanja** na kojem se raspravlja o ostvarivosti predloženog plana.
- 17. Korekcije** ukoliko su iste potrebne.
- 18. Presentacija prijedloga Plana poslovanja Upravi.**
- 19. Donošenje Odluke o usvajanju Plana poslovanja za iduću godinu** ili njegovom odbacivanju.
- 20. Presentacija Plana poslovanja nadzornom, upravnom odboru i sl.** koji također raspravlja o njegovom prihvaćanju ili odbijanju.
- 21. Distribucija Plana poslovanja menadžera organizacijskih dijelova** kako bi se mogle provoditi planirane aktivnosti radi ispunjenja planiranih ciljeva.

### **3.9. Proces planiranja prema Weihrich i Koontz**

Prema Weihrichu i Koontzu (1998) proces planiranja može se prikazati kao na Slika 3.13. te je navedeni proces orijentiran na strateško planiranje, a na koji se nadovezuje srednjoročno i dugoročno planiranje. Prema navedenim autorima kod procesa planiranja potrebno je krenuti od *inputa*. Inputi predstavljaju resurse iz vanjskog okruženja te tako obuhvaćaju ljudske potencijale (njihove tehničke i menadžerske vještine), te kapital (materijalni i financijski). Također, potrebno je promatrati i različite zahtjeve od interesnih skupina. Primjerice, zaposlenici gotovo uvijek žele više plaće, dioničari stabilan rast poduzeća, dobavljači naplatu svojih inputa, kupci kvalitetne proizvode, država zahtjeva plaćanje poreza itd. Svi navedeni zahtjevi također moraju biti uključeni u razmatranje prilikom procesa planiranja. *Profil poduzeća* obuhvaća uviđanje gdje se trenutno poduzeće nalazi i kamo se želi kretati u budućnosti. Uključuje određivanje misiju (temeljnu svrhu poduzeća) i viziju. *Orijentacija vrhovnih menadžera* određuje kava će biti formulacija strategije, organizacijska klima i smjer kretanja poduzeća u budućnosti. Menadžerske preferencije prema riziku odražavaju se na strategiju poduzeća. *Svrha (misija)*<sup>8</sup> i *glavni ciljevi* određuju smjer kretanja poduzeća u budućnosti. Analizom *vanjskog okruženja* potrebno je utvrditi prilike i prijetnje na koje poduzeće svojim aktivnostima ne može utjecati. Ono obuhvaća ekonomske, političke,

---

<sup>8</sup> Vidi potpoglavlje 3.3.3. Misija i potpoglavlje 3.3.4. Ciljevi

zakonodavne i socijalne čimbenike. Analizom *unutarnjeg okruženja* potrebno je procijeniti snage i slabosti poduzeća. Oni su važni za oblikovanje strategije. Također je potrebno ocijeniti i ljudske i financijske resurse, organizacijsku klimu i vrijednosti.<sup>9</sup> *Stvaranje alternativnih strategija* na osnovi ocjene okruženja. Poduzeće ne mora nužno slijediti samo jednu strategiju, može se odlučiti za više njih, ili pak njihovu kombinaciju. Ono se tako može odlučiti za specijalizaciju, ili pak diferzifikaciju, može biti orijentirana da na domaće ili na strano tržište, može krenuti u nove pothvate samostalno ili zajedno sa drugom organizacijom. Poduzeće može u potpunosti likvidirati neprofitabilnu liniju, ili pak može smanjiti njezin opseg. *Vrednovanje i izbor strategije* prije odabira najpovoljnije. Različite strategije potrebno je procijeniti sa aspekta rizika, vremenske usklađenosti i reakcija konkurenata. *Srednjoročno planiranje* podrazumijevanja operacionalizaciju izabrane strategije. Ono se dijelom mora imati na umu prilikom provođenja prethodnih koraka. Srednjoročno planiranje provodi se za razdoblje od jedne do tri godine te predstavlja sponu između dugoročnog i kratkoročnog planiranja. *Kratkoročno planiranje* usmjereno je na planiranje konkretnih aktivnosti koje će se provoditi u cilju ostvarenja definiranih ciljeva unutar jedne poslovne godine. Kratkoročni ciljevi najčešće obuhvaćaju postizanje definiranih rezultata profitabilnosti, provođenje određenih projekata, ciljevi zapošljavanja i razvoja ljudskih potencijala i sl. Planiranje nema smisla ukoliko se plan ne provodi. Stoga važan korak u procesu planiranja predstavlja i *provedba* definiranih aktivnosti. *Kontrola* je nužna radi praćenja postignutog u odnosu na planirano. Bez kontrole nije moguće odrediti odstupanja od planiranog i potrebne korektivne mjere. *Konzistentnost i kontigencija* obuhvaća testiranje i pripremu tvrtke za provođenje planova.

---

<sup>9</sup> Od vanjskom i unutarnjem okruženju vidi potpoglavlje 3.3.1. Analiza okoline





također opisati kao nedostaci na koje poduzeće može utjecati svojim aktivnostima. S druge strane, snage poduzeća, ukoliko ih konkurencija ne posjeduje, mogu se iskoristiti za postizanje konkurentne prednosti. Tako i uočavanje i iskorištavanje prilika u vanjskom okruženju, prije konkurencije, dovodi do tržišne prednosti. Prijetnje poduzeće mora pravovremeno uočiti i u slučaju njihova nastupa imati spreman plan akcija za njihovo ublažavanje.

## **2. Definiranje strateških odrednica poduzeća.**

U ovom koraku određuju se najvažniji smjerovi kretanja poduzeća u budućnosti. Ovaj korak su istaknuli svi **promatrani** autori, iako u malo drugačijem obliku. Uključuje definiranje vizije, misije, strateških ciljeva poduzeća te strategije. Navedene odrednice predstavljaju profil poduzeća i ovise o orijentaciji vlasnika poduzeća, ili upravljačkog menadžmenta.

## **3. Identifikacija, vrednovanje i izbor alternativa**

Definirani ciljevi mogu se postići na različite načine. U ovom koraku potrebno je odrediti koji su to načini. Njihovim vrednovanjem nastoji se procijeniti koji od njih će pomoći u postizanju ciljeva na djelotvoran i učinkovit način. Izbor pojedine alternative ovisi o procjeni koja će omogućiti postizanje cilja na najoptimalniji način, o fleksibilnosti prilagodbe alternative novonastalim situacijama, o kompleksnosti cilja koji se želi postići itd.

## **4. Izrada plana i njegova kvantifikacija**

U ovom koraku se izrađuje konkretan plan cjelokupnog poduzeća, kao i prateći planovi. U njemu se ističu konkretni ciljevi, u kojem roku se isti moraju postići, aktivnosti kako će se to postići, dodjeljuju se odgovornosti za postizanje određenih ciljeva i provođenje definiranih mjera. Važan aspekt ovog koraka čini kvantifikacija plana odnosno izrada budžeta. Radi kasnije evaluacije potrebno je odrediti i financijske pokazatelje koji se nastoje postići.

## **5. Provedba plana**

Nakon što su svi koraci provedeni i formalno je definiran plan, u ovom koraku isti je potrebno provesti. Ovaj korak kod mnogih autora nije posebno istaknut, jer je intuitivan. Naime, prolazi se kroz proces planiranja kako bi se u konačnici i ono što se definira provelo.

## **6. Kontrola plana**

Posljedično, potrebno je provoditi komparaciju planiranog i ostvarenog. Ukoliko je ostvareno što je i planirano, tada se može nesmetano nastaviti s planiranim aktivnostima. U suprotnom, potrebno je provesti korektivne mjere koje će omogućiti postizanje prvotno zacrtanih ciljeva.

Tablica 3.2. Komparacija koraka odabranih procesa planiranja

Korak	Žugaj i Brčić	Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić	Cingula, Hunjak Redep	Certo i Certo	Klaničanin	Osmanagić Bedenik	Weihrich i Koontz
1	Biti svjestan prilika	Analiza okoline	Iznijeti temelji koncept poslovanja	Osvještavanje problema	Organizacija procesa planiranja	Prikupljanje informacija	Inputi
2	Postavljanje ciljeva	Vizija	Prikupiti podatke o poslovnim mogućnostima	Postavljanje ciljeva	Analiza situacije i predviđanje okruženja	Analiza okoline i poduzeća	Profil poduzeća
3	Razmatranje pretpostavki planiranja	Misija	Učiniti svoj plan posebnim	Razmatranje pretpostavki planiranja	Definiranje ciljeva i strategija	Planiranje ciljeva	Orijentacija vrhovnih menadžera
4	Identificiranje alternativa	Ciljevi		Određivanje alternativnih pravaca	Izrada poslovnih planova funkcija	Planiranje strategije	Svrha i glavni ciljevi
5	Uspoređivanje alternativa	Strategija		Vrednovanje alternativnih pravaca	Izrada financijskog plana	Planiranje mjera	Vanjsko okruženje
6	Izbor alternative	Planovi		Izbor pravca	Izrada planskog dokumenta		Unutarnje okruženje
7	Formuliranje pratećih planova	Implementacija planova					Stvaranje alternativnih strategija
8	Kvantifikacija planova (proračun)	Evaluacija planova					Vrednovanje i izbor strategije
9							Srednjoročno planiranje
10							Kratkoročno planiranje
11							Provedba
12							Kontrola
13							Konzistentnost i kontigencija

0. Korak

1. Korak

2. Korak

3. Korak

4. Korak

5. Korak

6. Korak

## **4. Proces planiranja na primjeru međunarodnog poduzeća**

U nastavku rada biti će kratko opisano poduzeće Kostwein koje djeluje na međunarodnom tržištu. Nakon kratkog povijesnog pregleda i opisa organizacijske strukture poduzeća, biti će prikazan konkretan proces planiranja u samom poduzeću. Uz sam opis i grafički prikaz procesa planiranja biti će dani konkretni primjeri i planovi iz samog poduzeća Kostwein.

### **4.1. O poduzeću Kostwein**

Kostwein Holding je grupa u obiteljskom vlasništvu s tradicijom dugom 97 godina. Godine 1921. supružnici Johann i Adolfine Kostwein osnovali su bravariju u Klagenfurtu (Austrija) za proizvodnju rashladnih kompresora. Godine 1946. dolazi do proširenja djelatnosti, te se počinju proizvoditi strojevi za obradu drva. Nakon smrti supruga, Adolfine nastavlja voditi tvrtku zajedno sa sinovima Hermannom i Wilhelmom. Godine 1956. ulaze u granu opskrbne industrije odnosno proizvodnju posebnih dijelova prema specifičnim potrebama kupaca koji su kupcima potrebni za njihovu daljnju upotrebu i proizvodnju. Današnji naziv Kostwein poduzeće je dobilo 1963. godine. U narednim godinama dolazi do proširenja djelatnosti. Tako je poduzeće 1963. započelo proizvodnju strojeva za pakiranje mliječnih proizvoda. Godine 1974. treća generacija nasljednika Kostwein preuzima vodstvo tvrtke. Poduzeće Proizvodnja strojeva d.o.o. odnosno Kostwein Hrvatska osnovano je 2000. godine kao 100% tvrtka kći Kostwein Holdinga dok je Kostwein India osnovano 2009. godine. U narednim godinama poduzeće je ostalo u istoj djelatnosti, ali je povećalo broj kupaca iz različitih djelatnosti, te time proširilo proizvodnju strojeva na različite grane. Osim toga, poduzeće je dobitnik brojnih nagrada kako u Austriji, tako i u Hrvatskoj i Indiji. Tu su primjerice nagrade za najbolje obiteljsko poduzeće 2012. u Austriji. Poduzeće mnogo surađuje sa srednjim strukovnim školama te uzima učenike na praksu. Tako je i 2008. i 2016. godine poduzeće primilo nagradu grada za najbolje poduzeće za praksu učenika. Poduzeće u Indiji dobilo je srebrni trofej za regionalnog izvoznika u kategoriji malih poduzeća. (Kostwein, 2018) Za poslovni rezultat ostvaren u 2016. godini, poduzeće Proizvodnja strojeva d.o.o. dobila je priznanje Hrvatske gospodarske komore u kategoriji srednjih poduzeća. (e-Varaždin, 2018) Slika 4.1. prikazuje kako se poduzeće Kostwein razvijalo kroz povijest.

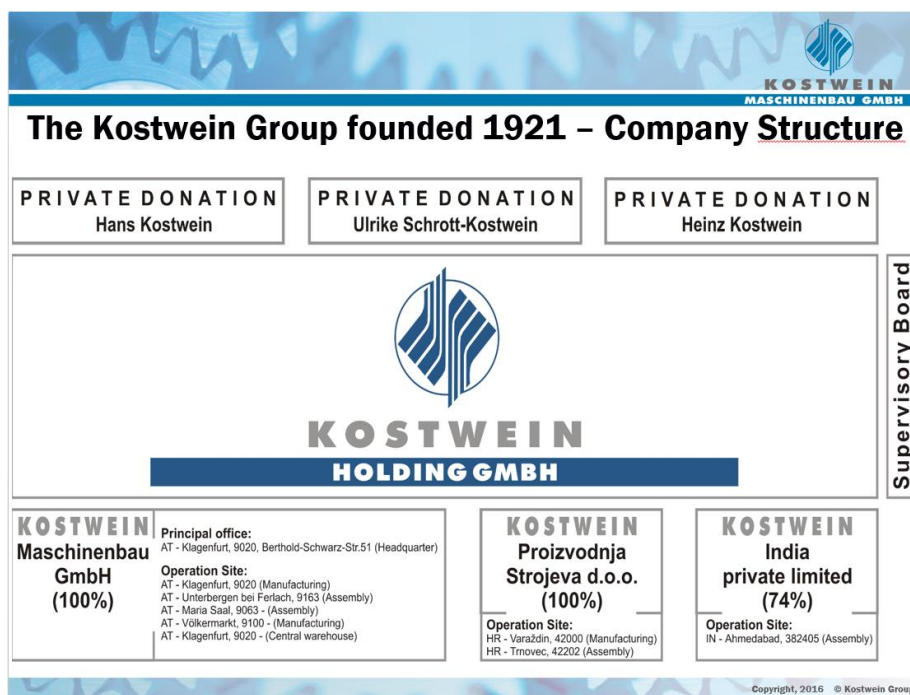
Grupa djeluje na području dobavljača za industriju, a kupci su joj vodeća poduzeća na svjetskom tržištu u različitim branšama strojarstva. Za njih se izrađuju moduli odnosno cjeloviti strojevi. Partnerska suradnja umrežava razvoj novih proizvoda za kupce s inovacijom proizvodnog procesa kao ključnom kompetencijom Kostwein grupe.



*Slika 4.1. Povijest poduzeća Kostwein (Kostwein, 2018)*

## 4.2. Organizacijska struktura poduzeća Kostwein

Slika 4.2. prikazuje upravljačku strukturu poduzeća Kostwein, kao i sastavnice holdinga. Temeljem iste vidljivo je da upravu čine sami vlasnici poduzeća: braća Hans i Heinz Kostwein, te sestra Ulrike Schrott-Kostwein. Kostwein Holding sastoji se od tri poduzeća, Kostwein Maschinenbau GmbH koji djeluje u Austriji, Proizvodnja strojeva d.o.o. u Hrvatskoj, te India private limited u Indiji.



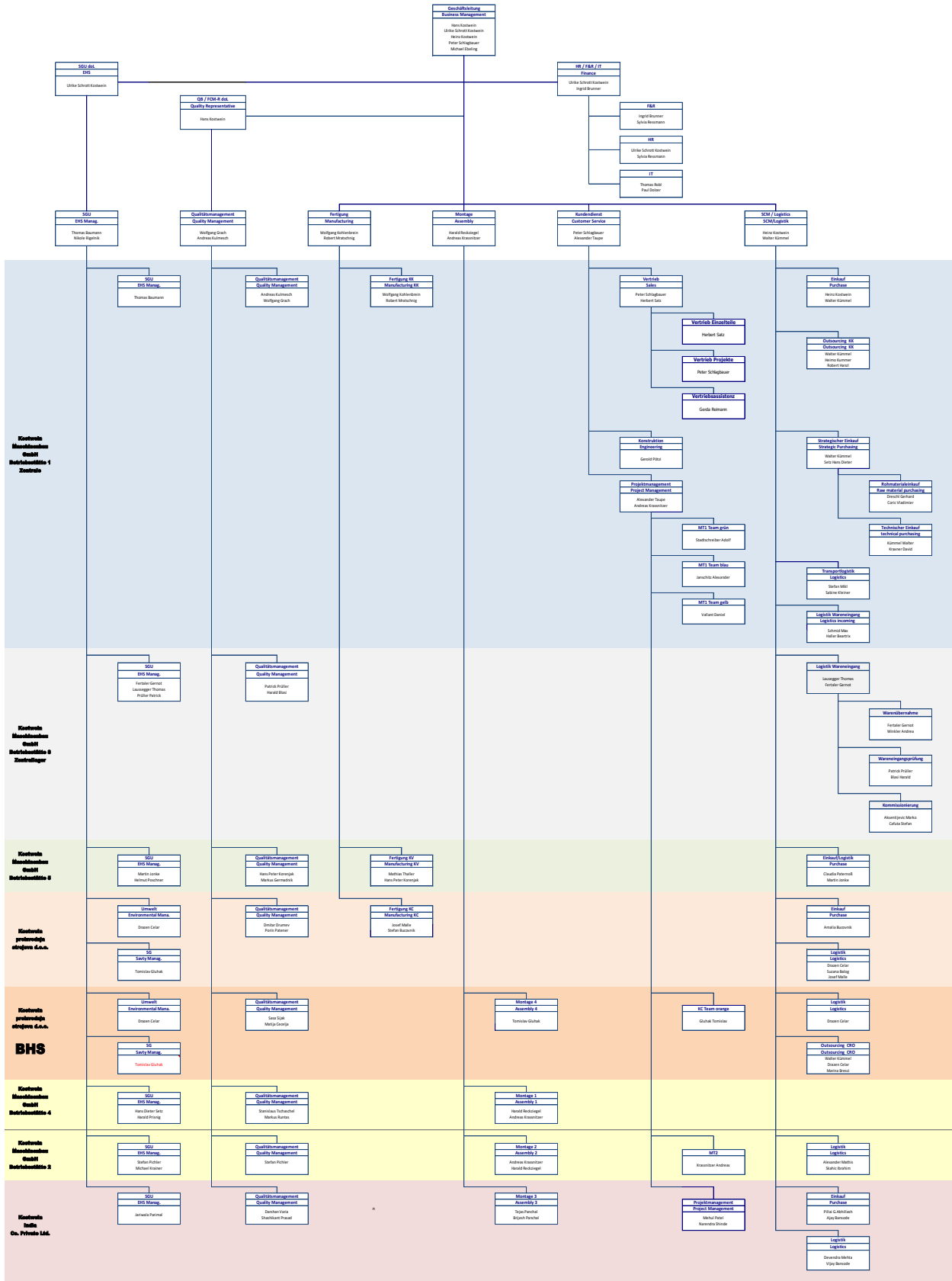
Slika 4.2. Vlasnička struktura Kostwein Holdinga (Kostwein-1, 2018)

Slika 4.3. prikazuje cjelokupnu organizacijsku strukturu Kostwein Holdinga. Cijela grupa se sastoji od osam organizacijskih jedinica odnosno pogona (njem. Betrieb), pri čemu se pet jedinica nalazi u Austriji i pripadaju Kostwein Maschinenbau, dvije se nalaze u Hrvatskoj (Proizvodnja strojeva d.o.o.), te jedna u Indiji (India private limited). Veličina holdinga upućuje na važnost planiranja, organizacije i usklađivanja svih procesa unutar grupe. Stoga ne začuđuje činjenica kako se menadžerskoj funkciji planiranja pridaje velika važnost.

Upravljački menadžment čine Hans Kostwein, Ulrike Schrott Kostwein, Heinz Kostwein, Peter Schlagbauer i Michael Ebeling. Svaki menadžer zadužen je za određenih segment poslovanja. Ulrike Schrott Kostwein zadužena je za menadžment zdravlja i sigurnosti okoliša (eng. EHS - Environmental, Health and Safety), upravljanje ljudskim potencijalima, informacijsku-komunikacijsku tehnologiju te računovodstvo. Hans Kostwein zadužen je za menadžment kvalitete te je voditelj projektnih menadžera. Kvaliteta, kao što će kasnije biti objašnjeno, jedna je od temeljnih odrednica strategije Kostweina. Peter Schlagbauer odgovoran je za upravljanje odnosima s kupcima. Heinz Kostwein zadužen je za menadžment sigurnosti, logistike i nabave. Osim navedenih, važno je spomenuti funkciju proizvodnje dijelova i montaže strojeva. Njihovi voditelji izravno odgovaraju upravi.

Važno je napomenuti da je svako poduzeće zaduženo za određene kupce, te samo ono proizvodi strojeve za njih.

U nastavku će biti dan kratak opis svih poduzeća sastavnica Kostwein Holdinga.



FCM 8 Food Contact Material Responsible (Subventil/Kontaktmaterial (Vorteilort))  
 SSU Arbeitssicherheit, Gesundheit, Umwelt

Slika 4.3. Organizacijska struktura Kostwein Holdinga

#### 4.2.1. Proizvodnja Strojeva d.o.o.

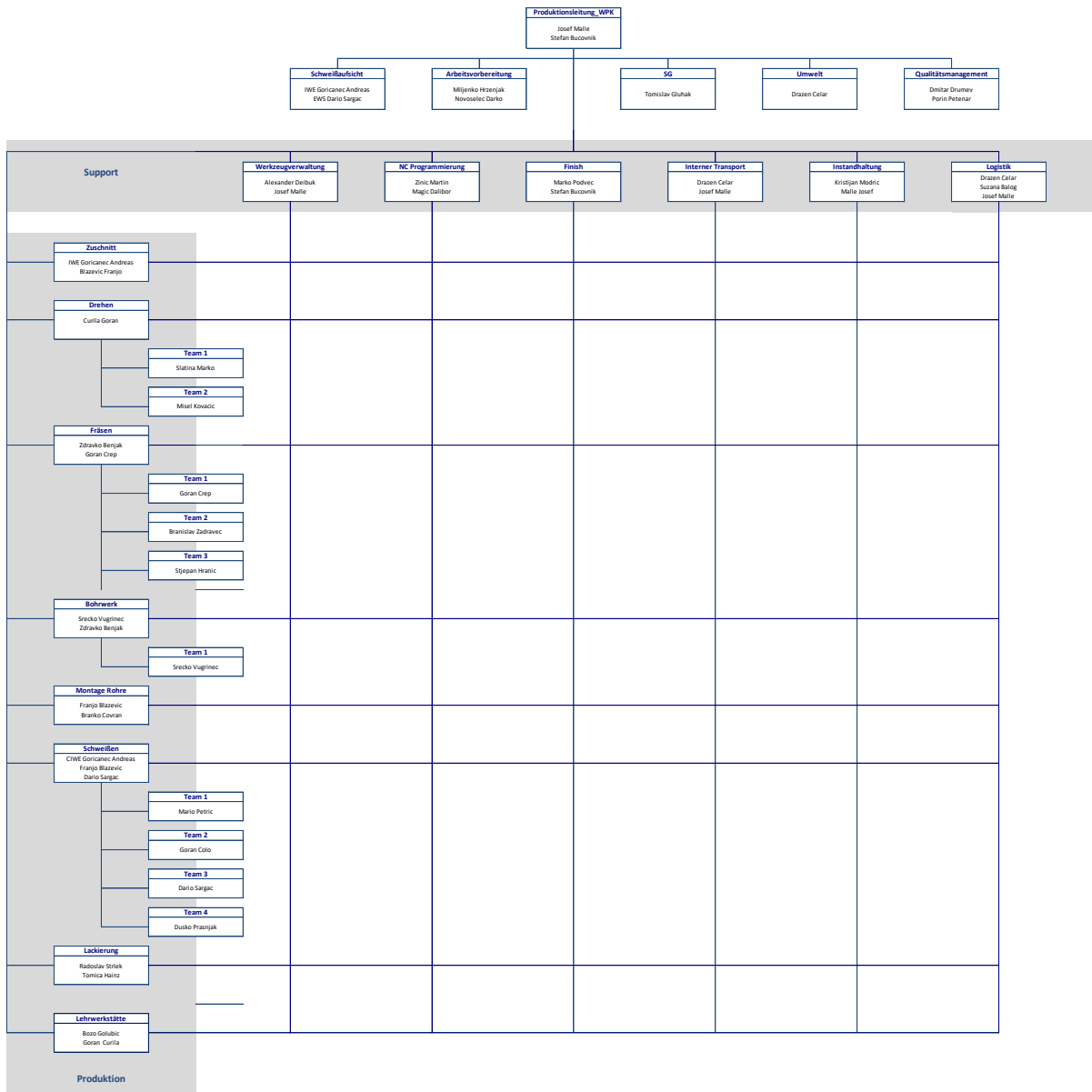
Poduzeće Proizvodnja Strojeva d.o.o. osnovano je 2000. godine upisom u Trgovački sud u Varaždinu. Poduzeće je u 100%-tnom vlasništvu austrijske tvrtke Maschinenbau GmbH.. Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD 2007) poduzeće je registrirano u području C28.49 Proizvodnja ostalih alatnih strojeva. U Varaždinu poduzeće djeluje na dvije lokacije: Varaždin i Trnovec Bartolovečki. Riječ je o dva progona. U Varaždinu je locirana proizvodnja, a u Trnovcu Bartolovečkom (BHS zgrada) montaža strojeva.

Slika 4.4. prikazuje organizacijsku strukturu pogona 3 u Varaždinu gdje se odvija proizvodnja dijelova za strojeve. Voditelj pogona u Varaždinu, što se može poistovjetiti sa srednjim menadžmentom jest Josef Malle zadužen za upravljanje proizvodnjom. U pogonu 3 locirane su funkcije nadgledanje varenja, priprema proizvodnje, okoliš i menadžment kvalitete. Potporne funkcije su: alatnica, NC programiranje, unutarnji transport, održavanje i logistika. Sama proizvodnja dijelova za strojeve podijeljena je u grupe, od kojih svaka ima svog voditelja. Grupe su podijeljene na: rezanje, glodanje, tokarenje, boranje, varenje, lakiranja i odjel za obuku novaka. Unutar svake grupe zaposlenici su podijeljeni u timove, te svaki tim ima svog voditelja.

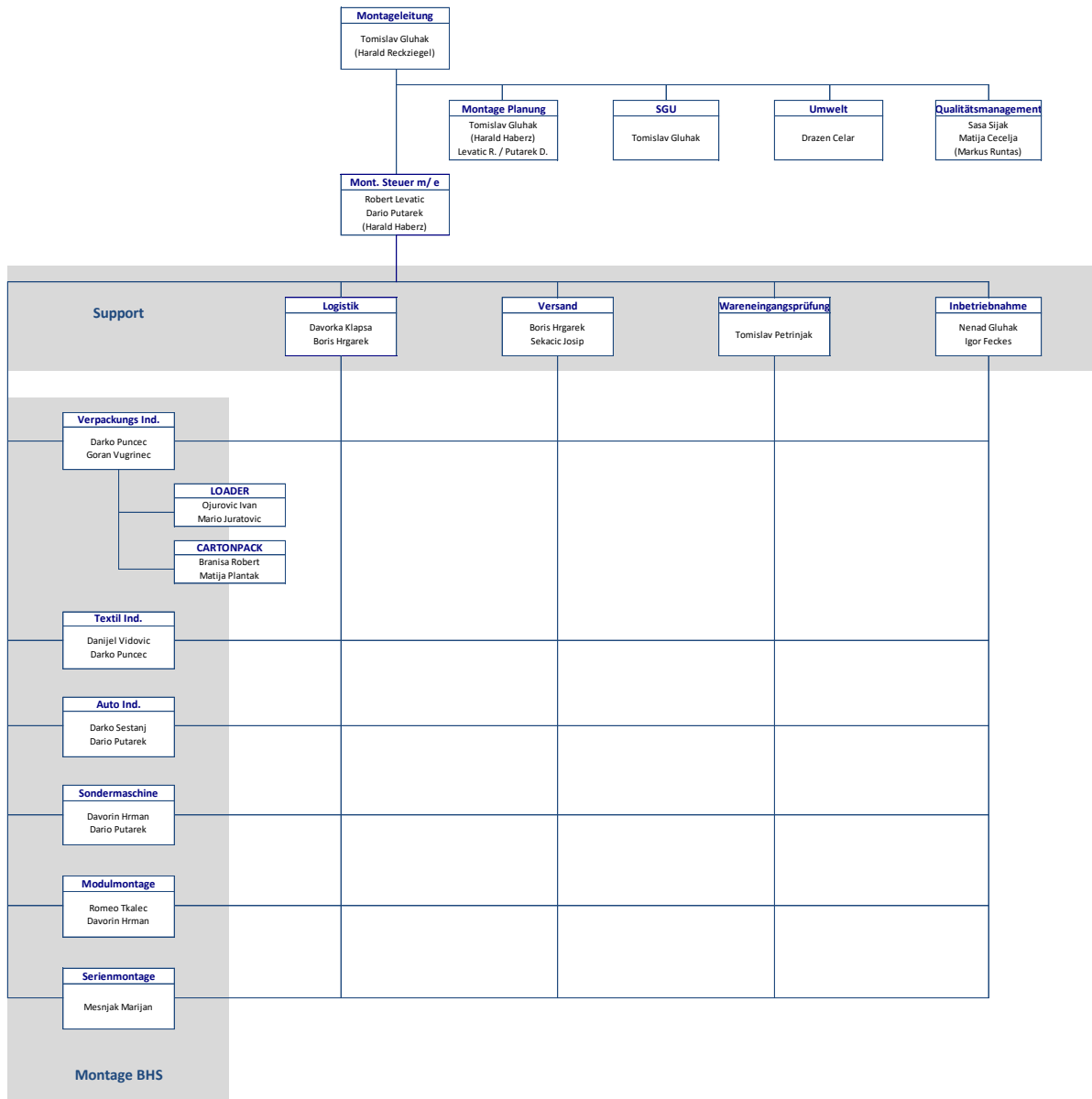
Slika 4.5. prikazuje organizacijsku strukturu pogona 9, odnosno montažu u Trnovcu Bartolovečkom – BHS zgrada. Voditelj pogona 9, odnosno montaže u Hrvatskoj je Tomislav gluhak (srednji menadžment). Ovdje su locirane funkcije: planiranje montaže, sigurnost, okoliš, menadžment kvalitete te upravljanje/kontrola montaže. Potporne funkcije su: logistika, otprema robe, kontrola ulazne robe i puštanje robe u pogon. Kako je ranije spomenuto, svako poduzeće u sastavnici Holdinga zaduženo je za proizvodnju strojeva određenih kupaca. Tako je montaža strojeva u pogonu 9 podijeljena prema djelatnostima kupaca. Stoga se razlikuju grupe za montažu strojeva kupaca iz industrije pakiranja, tekstilne industrije, te auto industrije. Osim navedenih postoje grupe za montažu strojeva posebne namjene, montaža modula, te serijska montaža strojeva.

U danim organizacijskim strukturama točno su određene osobe i voditelji svake funkcije, grupe i tima. Ovakva preraspodjela i organizacija je nužna zbog veličine grupe. Što znači, da ukoliko postoji određeni problem, točno se zna kome se treba neki zaposlenik obrati radi otklanjanja problema.





Slika 4.4. Organizacijska struktura pogon 3 – Proizvodnja Varaždin



Slika 4.5. Organizacijska struktura pogon 9 – Montaža BHS

## 4.2.2. Maschinenbau GmbH

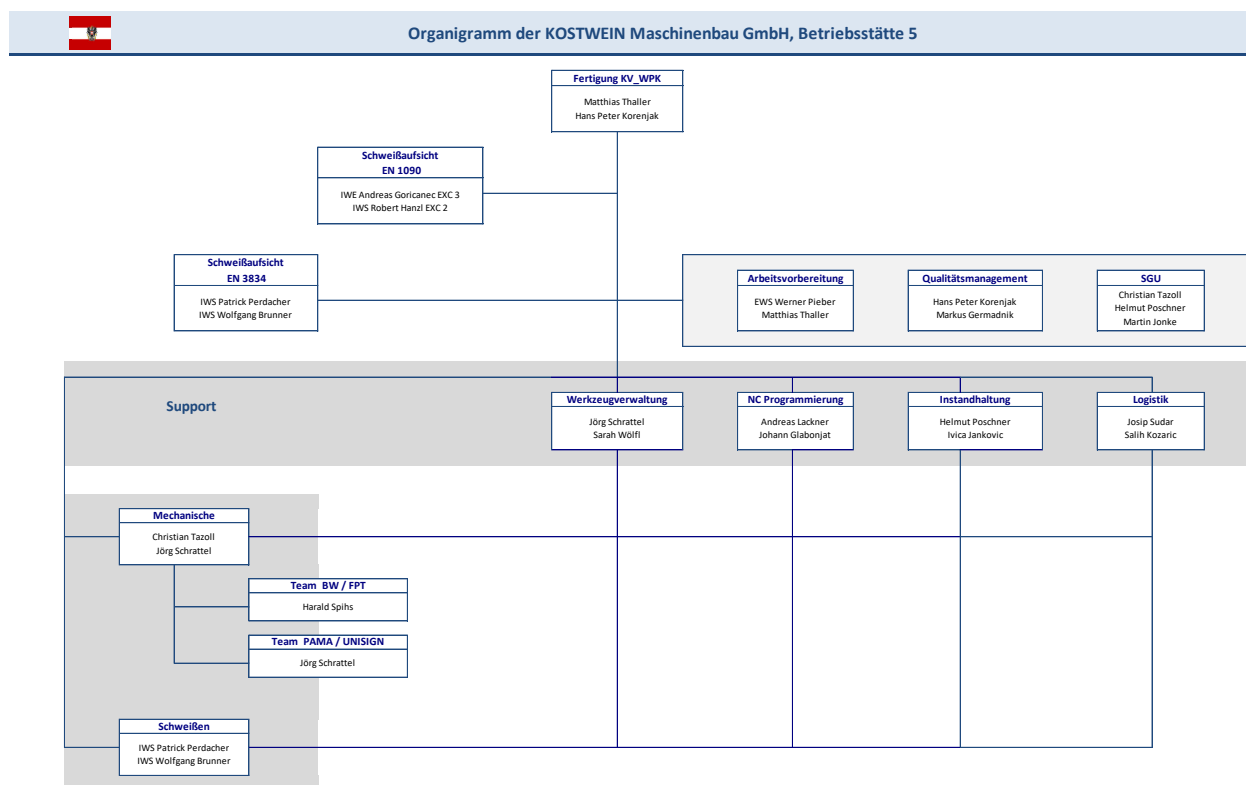
Poduzeće Maschinenbau GmbH posluje u Austriji, gdje je i osnovano<sup>10</sup>. Ono je u 100%-tnom privatnom vlasništvu. U Austriji se poduzeće sastoji od 5 pogona. Svaki od njih je zadužen za

<sup>10</sup> Vidi potpoglavlje. 4.1. O poduzeću Kostwein i sliku 4.1. Povijest poduzeća Kostwein

određenu funkciju. U nastavku rada biti će ukratko opisani svaki od pojedinih pogona, međutim neće biti prikazane organizacijske strukture svih pogon već samo odabranih<sup>11</sup>.

Pogon 1 zadužen je za proizvodnju dijelova strojeva. Voditelj pogona je Wolfgang Kohlenbrein. Organizacija pogona slična je kao u proizvodnji u Varaždinu (pogon 3). Glavne funkcije su priprema proizvodnje, menadžment kvalitete, sigurnost na radu. Potporne funkcije su: tehnička funkcija, alatnica, izrada paleta, NC programiranje, održavanje i logistika. U ovom pogonu radi se posebna obrada dijelova: rotacija, kubizam, makino. Također postoji i odjel za obuku.

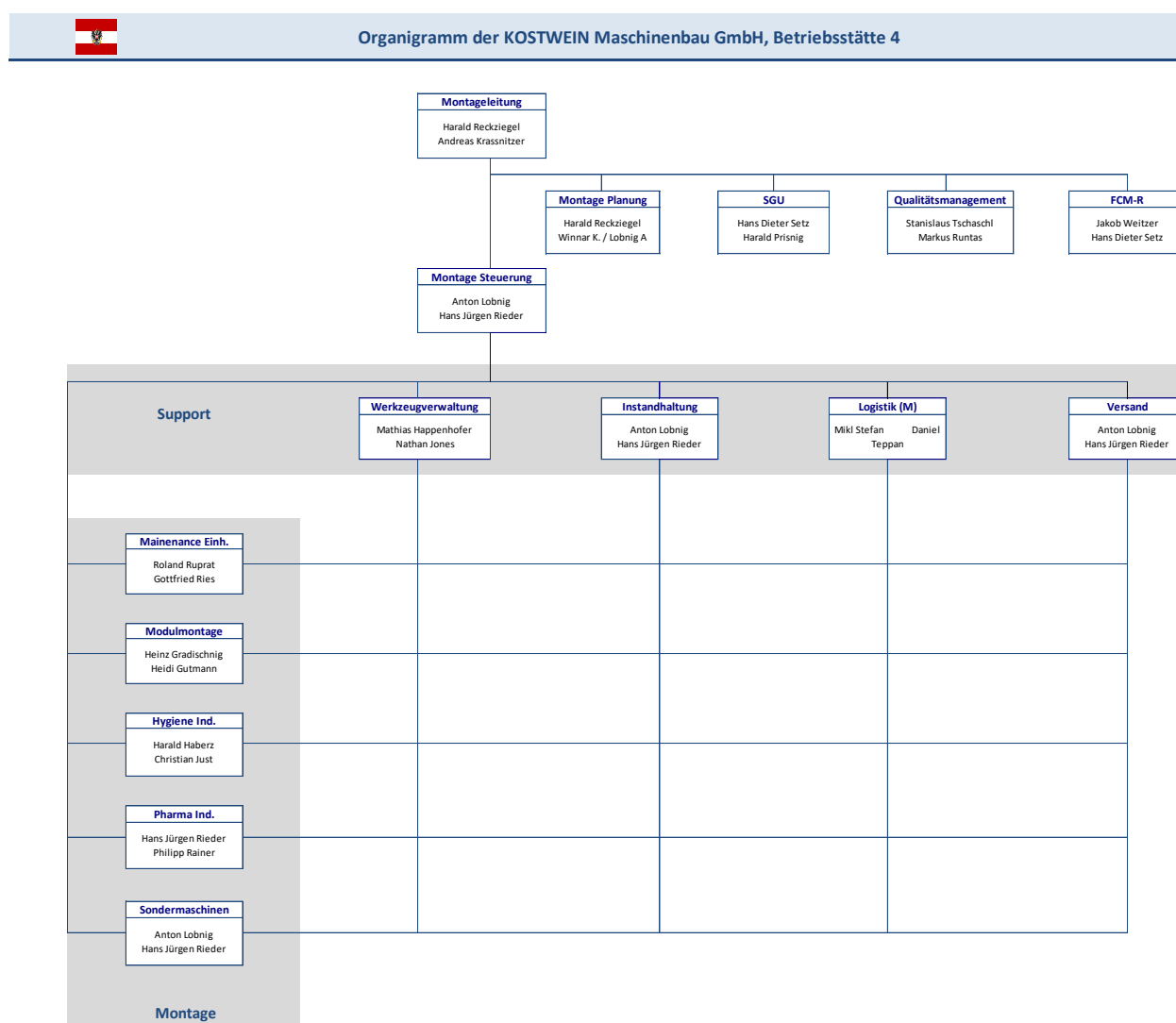
Pogon 5 također je proizvodni pogon za čije upravljanje je zadužen Matthias Thaller. Ovaj pogon uključuje dvije posebne funkcije za nadzor zavarivanja odnosno certifikaciju sustava tvorničke kontrole proizvodnje prema Europskim standardima EN 1090 i EN 3834. Zatim funkcije pripreme proizvodnje, menadžmenta kvalitete i sigurnosti na radu. Potporne funkcije su: alatnica, NC programiranje, održavanje i logistika. Unutar navedenog pogona djeluju dvije radne grupe: mehanička obrada i zavarivanje. Slika 4.6. prikazuje organizacijsku strukturu pogona 5.



Slika 4.6. Organizacijska struktura pogon 5 – Proizvodnja

<sup>11</sup> Prikazi organizacijskih struktura pogona koji nisu prikazani u radu, dostupni su na zahtjev

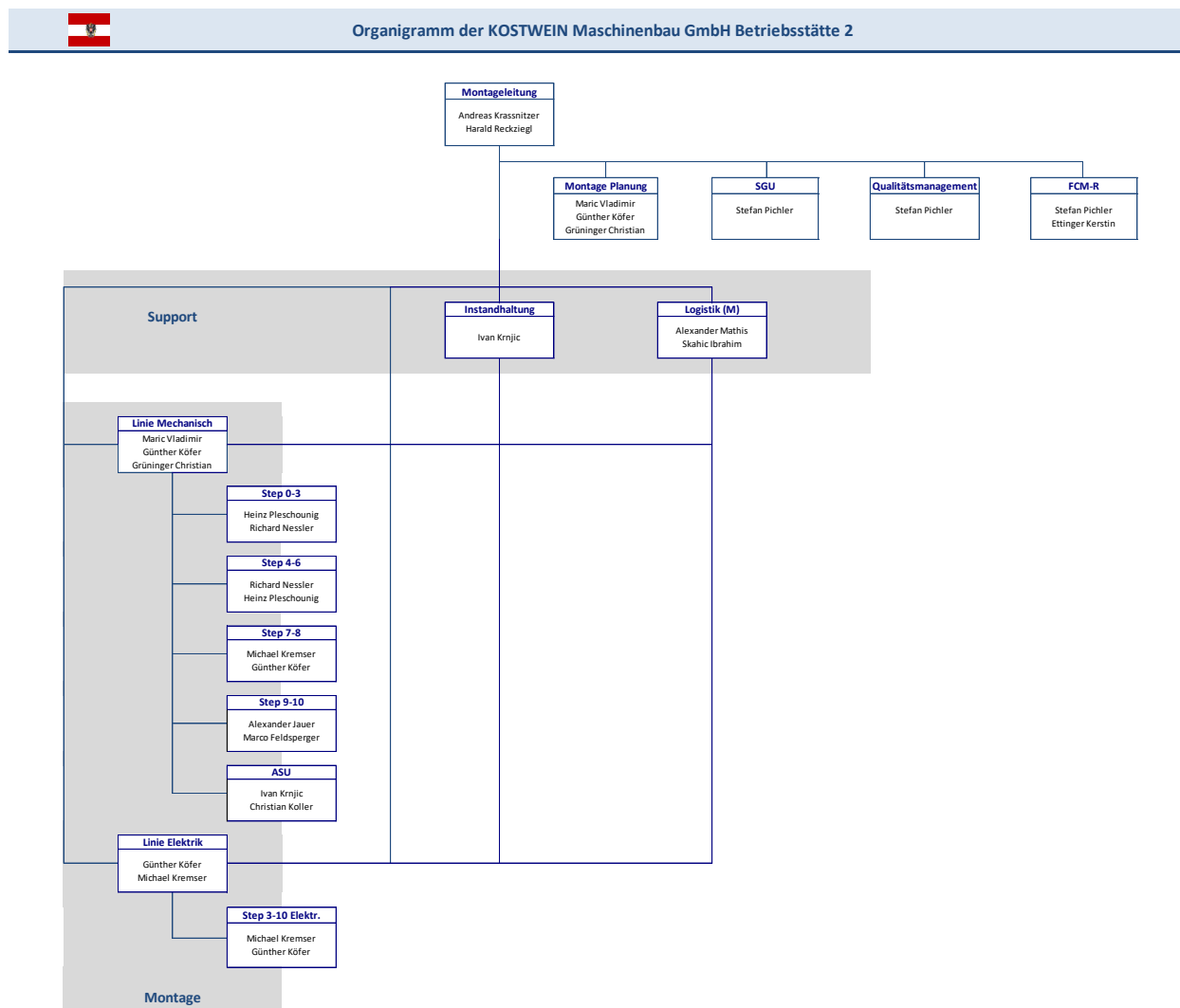
Pogon 4 je pogon za montažu. Organizacijska struktura nalikuje onoj u Hrvatskoj (montaža BHS, pogon 9). Za upravljanje pogonom 4 zadužen je Harald Reckziegel (srednji menadžment). Ovdje su locirane funkcije: planiranje montaže, sigurnost, menadžment kvalitete te upravljanje/kontrola montaže. Potporne funkcije su: alatnica, održavanje, logistika, otprema robe. Sama montaža je podijeljena prema radnim grupama za montažu strojeva prema djelatnostima kupca. Tako postoji grupa za montažu strojeva iz farmaceutske industrije te higijenske industrije, zatim grupa za sklapanje modula i strojeva posebne namjene. Slika 4.7. prikazuje organizacijsku strukturu i raspodjelu odgovornosti pogona 4 za montažu strojeva.



Slika 4.7. Organizacijska struktura pogon 4 – Montaža

Pogon 2 je jedinica zadužena za upravljanje montažom. Ovaj pogon ima ponešto drugačiju organizacijsku strukturu od ostalih pogona za montažu jer je raspodijeljen u radne grupe prema koraci. Za njegovo upravljanje zadužen je Andreas Krassnitzer. I ovdje kao i kod ostali pogona postoje obavezne funkcije: planiranje montaže, sigurnost, menadžment kvalitete, dok su potporne:

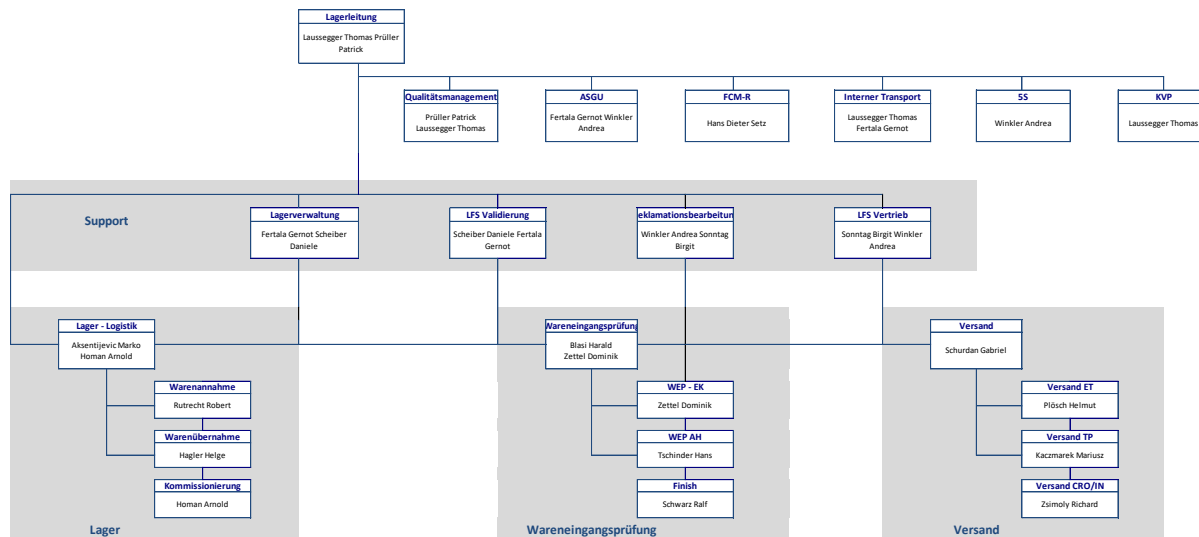
održavanje i logistika. U ovom pogonu postoje dvije montažne skupine, to su: mehanička linija i elektrolinija. Mehanička linija podijeljena je u timove prema koracima montaže od 0 do 10. Dok elektrolinija sudjeluje u montaži strojeva već od trećeg pa do desetog koraka. Slika 4.8. prikazuje organizacijsku strukturu pogona 2 – upravljanje montažom, a što je prethodno opisano.



Slika 4.8. Organizacijska struktura pogona 4 – Upravljanje montažom

Pogon 8 predstavlja logističko središte za poduzeće Kostwein. Za njegovo upravljanje zadužen je Laussegger Thomas. Od funkcija obuhvaća menadžment kvalitete, sigurnost na radu, zdravlje i okoliš, unutarnji transport, provedbu 5S modela<sup>12</sup>, odjel za prijedloge poboljšanja kvalitete rada. Provođenje logistike podijeljeno je prema potpunim funkcija: upravljanje skladištem, obrada reklamacija, prodaja unutar grupacije, skladište, provjera ulazne robe te otprema robe. Slika 4.9. prikazuje organizacijsku strukturu logističkog centra Kostwein poduzeća.

<sup>12</sup> 5S model – sortiranje, stabilizacija, čišćenje, standardizacija i samodisciplina

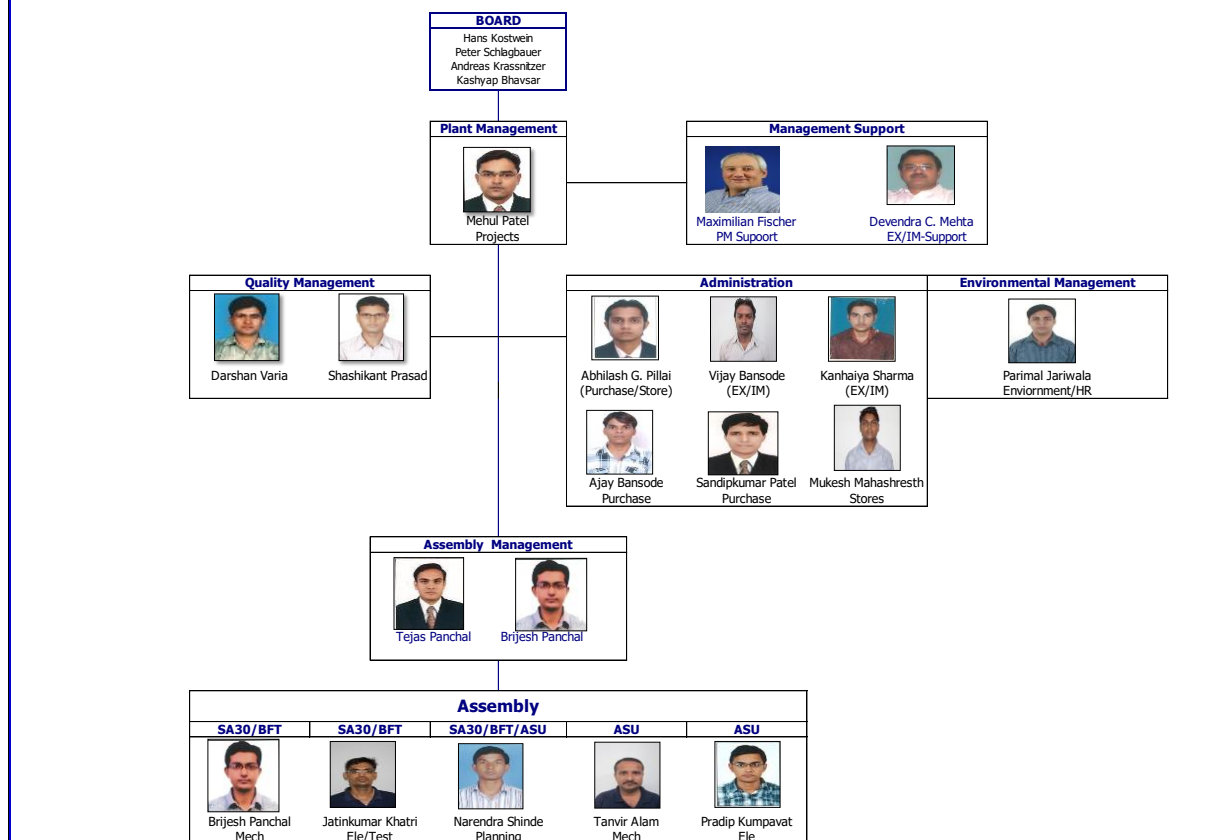


Slika 4.9. Organizacijska struktura pogona 8 – Logističko središte

### 4.2.3. India private limited

Poduzeće Kostwein Indija osnovano 2009. godine u partnerstvu sa Trützschler Groupom. Ovo poduzeće je u 74%-tnom vlasništvu Kostwein grupe. Poduzeće Trützschler je ujedno i Kostweinov kupac, a djeluje u tekstilnoj industriji. Tako se u Indiji proizvode visokokvalitetni proizvodni za tekstilnu industriju.

Poduzeće u Indiji uglavnom je orijentirano na montažu strojeva. Za upravljanje postojanjem u Indiji zadužen je Mehul Patel. Postrojenje u Indiji sastoji se od nekoliko funkcija: podrška upravljanju, menadžment kvalitete, administracija, upravljanje okolišem, upravljanje montažom. Slika 4.10. prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća „kćeri“ u Indiji.



Slika 4.10. Organizacijska struktura Indija - Montaža

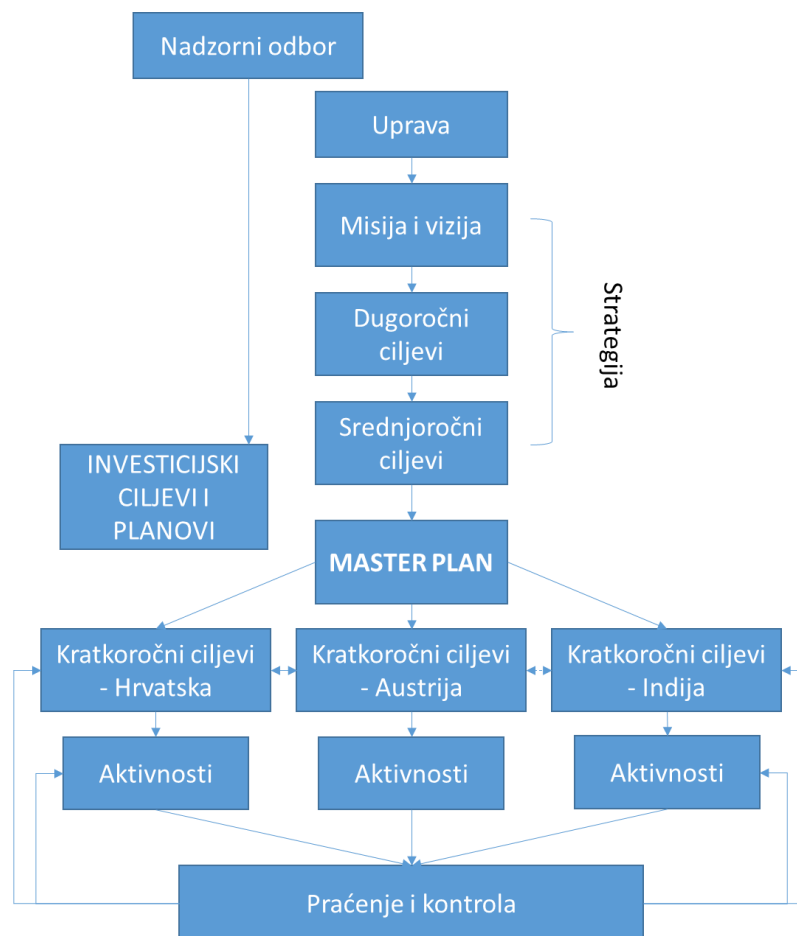
### 4.3. Proces planiranja u poduzeću Kostwein

S obzirom na veličinu poduzeća i kompleksnost prikazane organizacijske strukture, menadžeri imaju izuzetno važnu ulogu u upravljanju i postizanju uspješnosti poduzeća. Stoga funkcija planiranja koju oni obnašaju predstavlja temelj za postizanje budućih ciljeva.

Za planiranje poslovanja zadužena je sama uprava odnosno vrhovni (top) menadžment koji u ovom slučaju čine sami vlasnici obiteljskog poduzeća. Uprava provodi sam proces planiranja i donosi konačne planove koje sama odobrava, prati njihovu provedbu, nalaže kontrolne mjere ukoliko dođe do odstupanja i odgovora za njihovo ostvarivanje. Stoga će u nastavku biti opisan proces planiranja u međunarodnom poduzeću Kostwein kako se on općenito provodi. A nakon toga će biti na konkretnom primjeru objašnjen proces planiranja za naredno poslovno razdoblje.

Slika 4.11. prikazuje općeniti proces planiranja u poduzeću Kostwein. Uprava koju čine vlasnici odnosi misiju (svrhu) i viziju (sliku idealnog budućega stanja) poduzeća. Iz njih se definiraju dugoročni ciljevi poduzeća. Misija, vizija i dugoročni ciljevi dio su strategije poduzeća koju oni donosi. Iz nje se definiraju srednjoročni ciljevi. Važan aspekt planiranja su i jednokratni

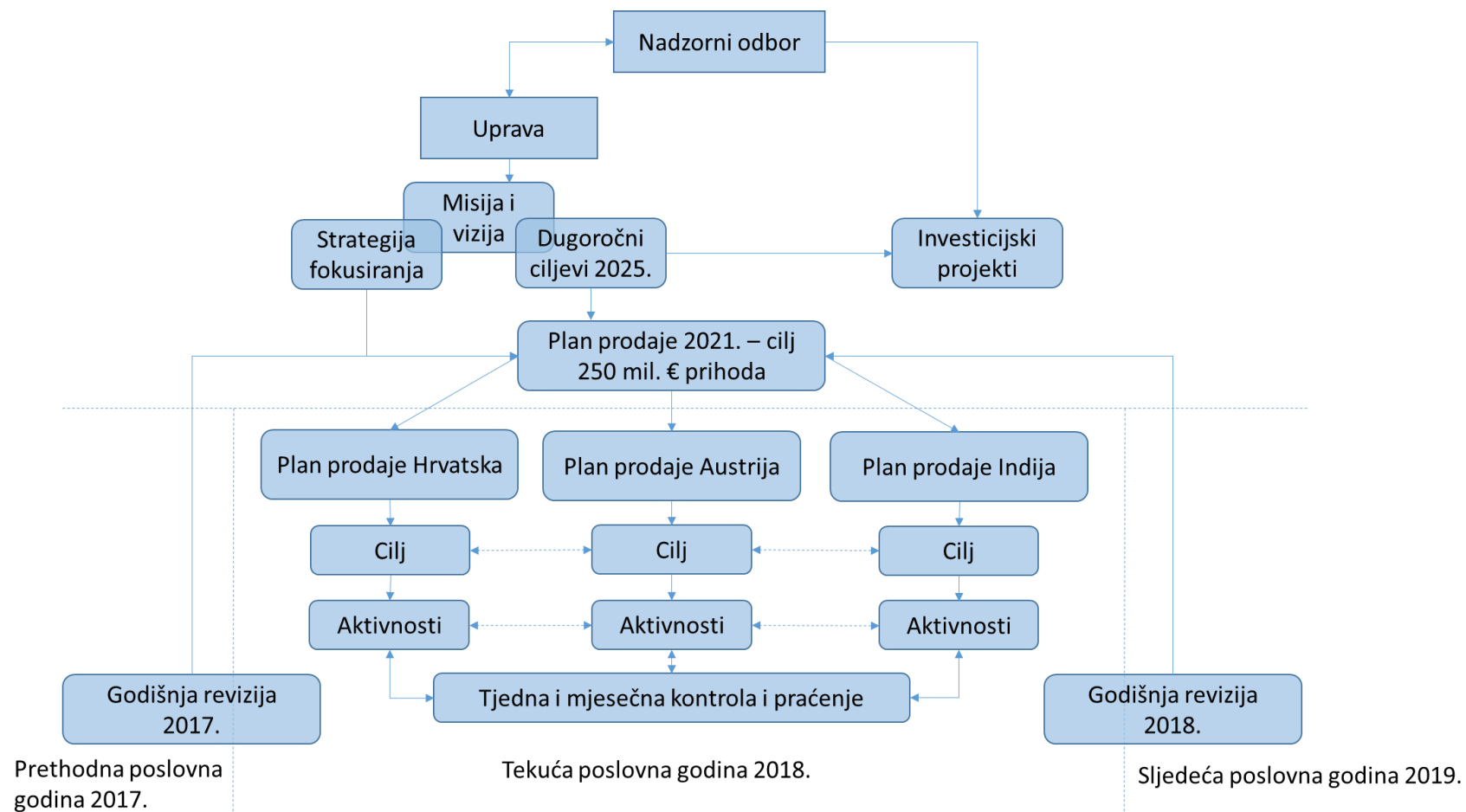
investicijski projekti. Iz godine u godinu se u poduzeću Kostwein planira jedan veći investicijski projekt koji odobrava nadzorni odbor. Nakon donošenja srednjoročnih ciljeva slijedi donošenje **master plana**. Master plan za Kostwein Holding je ustvari plan prihoda odnosno prometa. S obzirom da se radi o proizvodnji specijaliziranih strojeva prema narudžbi i specifikaciji kupaca, prednarudžbe kupaca su česte i sadrže specificirane rokove isporuke i plaćanja pa je moguće sa većom točnošću predvidjeti priljev prihoda od prodaje. Master plan se donosi za cjelokupnu grupaciju. Kako se u svakom pojedinačnom poduzeću proizvode strojevi za određene kupce, tako se posebno donose planovi za svako poduzeće, a koji su izvedeni iz master plana. Ti planovi za svako poduzeće zapravo predstavljaju kratkoročne ciljeve koje svaka od sastavnica mora postići. Kroz provođenje aktivnosti koji se odnose na planiranje proizvodnje strojeva, nabavu materijala, proizvodnju dijelova i njihovu montažu te otpremu u zadanim rokovima ostvaruju se ciljevi. Praćenje aktivnosti provodi se na tjednoj bazi. Top i srednji menadžment svih poduzeća održavaju zajedničke sastanke jednom tjedno kako bi se međusobno informirali o trenutnom stanju i provodili korektivne mjere ukoliko su one potrebne.



Slika 4.11. Općeniti proces planiranja u poduzeću Kostwein



Prethodno opisani proces planiranja je općeniti. Slika 4.12. prikazuje konkretan proces planiranja u međunarodnom poduzeću Kostwein za tekuću poslovnu godinu 2018.



Slika 4.12. Proces planiranja za tekuću poslovnu 2018. godinu u poduzeću Kostwein

Prije nego se krene sa opisom pojedinih koraka planiranja, valja napomenuti da ne postoji u potpunosti jasna granica kada pojedini korak započinje odnosno završava. Također se neki koraci odvijaju paralelno ili pak dolazi do njihovog međusobnog preklapanja. Važno je također imati na umu dugoročni ciljevi nisu nužno samo od strateškog značaja, a isto tako kratkoročni nisu samo operativni. Odnosno i kratkoročni ciljevi u poduzeću Kostwein imaju strateške odrednice.

#### 4.3.1. Definiranje misije, vizije, dugoročnih ciljeva i donošenje strategije

Proces planiranja u poduzeću započinje definiranjem temeljnih orijentacijskih elementa poduzeća, a to su misija i vizija. Misiju i viziju definira uprava koju čine vlasnici obiteljskog poduzeća.

Misija: *Kupac, kao i zaposlenici, stoje u središtu našeg poslovanja.*

Usmjerenost svih zaposlenika ka stvaranju procesa dodane vrijednosti omogućava postizanje prednosti za kupce i time jamči održiv razvoj u skladu sa okolišem.

Slika 4.13. prikazuje povezanost temeljnih elemenata koji čine svrhu postojanja (misiju) poduzeća. Tržište (njem. Markt) i zadovoljstvo kupaca (njem. Kundenzufriedenheit) opisuje činjenicu da je kupac u središtu poslovanja te da je njegovo zadovoljstvo jedan od temeljnih razloga zašto poduzeće posluje. Zatim procesi (njem. Prozesse) bez gubitaka (njem. Keine Verschwendung) omogućavaju ekonomičnost u proizvodnji strojeva za kupce što omogućava djelotvornost i učinkovitost u poslovanju. Te treći element ljudi (njem. Menschen) prema kojima se potrebno odnositi s poštovanjem (njem. Respekt) jer su pravo oni srce i pokretačka snaga poslovanja.



Slika 4.13. Misija poduzeća Kostwein (Kostwein-2, 2018)

Vizija: *Za naše kupce, svjetske lidere u različitim djelatnostima, želimo postati najbolje europsko poduzeće u proizvodnji strojeva.*

Moto poduzeća glasi: *Misli globalno – djeluj lokalno. (eng. Think global – Act local).* Uz optimalne proizvodne procese i globalnu ekspanziju Kostwein želi proizvoditi na lokalnoj razini kako bi ponudio kupcima posebnu podršku u poslovanju.

Glavni dugoročni cilj koji je poduzeće definiralo do 2025. godine glasi:

*Kroz beskompromisnu težnju za izvrsnošću želimo nastaviti na izgradnji položaja najboljeg partnera u djelatnosti Build-to-Print i time osigurati održivi rast i razvoj. U tu svrhu će koncepti našeg proizvodnog sustava svjetske klase biti dodatno digitalizirani kroz automatizaciju u svim područjima, s naglaskom na međusobnoj suradnji i razvoju novih lanaca dodane vrijednosti i novim poslovnim modelima. Naše znanje i kontinuirano upravljanje vrijednošću dat će našim kupcima dodatne prednosti. Naši zaposlenici su ključ uspješne preobrazbe.*

Slika 4.14. prikazuje koncept strategije poduzeća Kostwein. Glavna područja djelovanja su kvaliteta isporučenih proizvoda postignuta usredotočenošću na suradnju između poduzeća i kupca. Zatim procesi i inovativnost što se postiže učinkovitim upravljanja. Globalna prisutnost podrazumijeva orijentiranost na kupce iz cijelog svijeta i različite djelatnosti. A navedeno se postiže visoko motiviranim zaposlenicima.



Slika 4.14. Strategija poduzeća Kostwein (Kostwein-3, 2018)

Kako se proizvodi u Kostweinu rade prema konkretnim zahtjevima i potrebama kupaca, strategija razvoja poduzeća je „strategija fokusiranja“ odnosno „specijalizacije“. Primjena navedene strategije omogućava zadovoljenje potreba kupaca čime Kostwein razvija svoj konkurentski položaj putem ispunjenja zahtjeva, želja i potreba svojih kupaca. Unutar navedene

strategije koristi se strategija „**fokusirana diferencijacije**“ čime se poduzeće orijentira na specifične prohtjeve kupaca. Naime, Kostwein može ponuditi ono što konkurencija ne može. Ova strategija posebno stavlja naglasak na proizvodnju i fokusiranje što omogućava poduzeću da koristi paradigmu „**Napravljeno posebno za Vas**“ kao temeljni koncept nastupa prema kupcima. Slika 4.15. pokazuje opisanu strategiju poduzeća Kostwein.

	Niski troškovi	Diferencijacija	Fokusiranje
<b>Naglasak na proizvodnji</b>	„Nitko to ne pravi jeftinije“	„Nitko to ne pravi bolje“	„ <b>Napravljeno posebno za Vas</b> “ 
<b>Naglasak na marketingu</b>	„Niske cijene za dobru vrijednost“	„Naše je bolje nego njihovo“	„Naši proizvodi bolje zadovoljavaju baš Vaše potrebe“.

*Slika 4.15. Strategija fokusiranja (specijalizacije) poduzeća Kostwein*

Usmjerenost cijelog poduzeća na zadovoljstvo kupaca nije u Kostweinu samo puka izreka, već se brine o svakom kupcu i nastoji se zadržati njegova lojalnost. Tako postoje i A-kupci, a koji su Kostweinu doveli već više od 8 milijuna eura prihoda. Slika 4.16. prikazuje A-kupce poduzeća, koji predstavljaju najlojalnije i kao i kupce s najvećim udjelom u ostvarenim prihodima poduzeća.

COMPANY	BRANCHE	STAFF	TURNOVER (MIO. EUR)
P&G	consumer products	118.000	76.091
ZF	wind energy	134.000	30.000
Tetra Pak	liquid packaging	23.460	11.040
AMAT	solar industry	14.000	8.700
Körber Group (HAUNI; WALTER, MEDISEAL)	cigarettes, grinding machines, medical care	12.000	2.320
DMG	tooling machines	7.166	2.230
Sidel	liquid packaging	5.460	1.390
Bobst	corrugated paper	4.850	1.200
Engel	injection moulding	4.800	1.250
Bosch Packaging	packaging	4.000	1.100
KBA Group	printing	5.000	1.100
Plasser+Robel	railway construction machines	2.184	590
W&H + Garant	flexible packaging	2.000	550
Mall+Herlan (=witag/polytype group)	metal cans production and printing	1.200	400
Focke	packaging	1.800	350
Optima	packaging	2.000	330
Trützschler	textile machines	2.250	329
Frimo	automation equipment for car industry	1.200	180
Lisec	Machines for glass industry	10	8

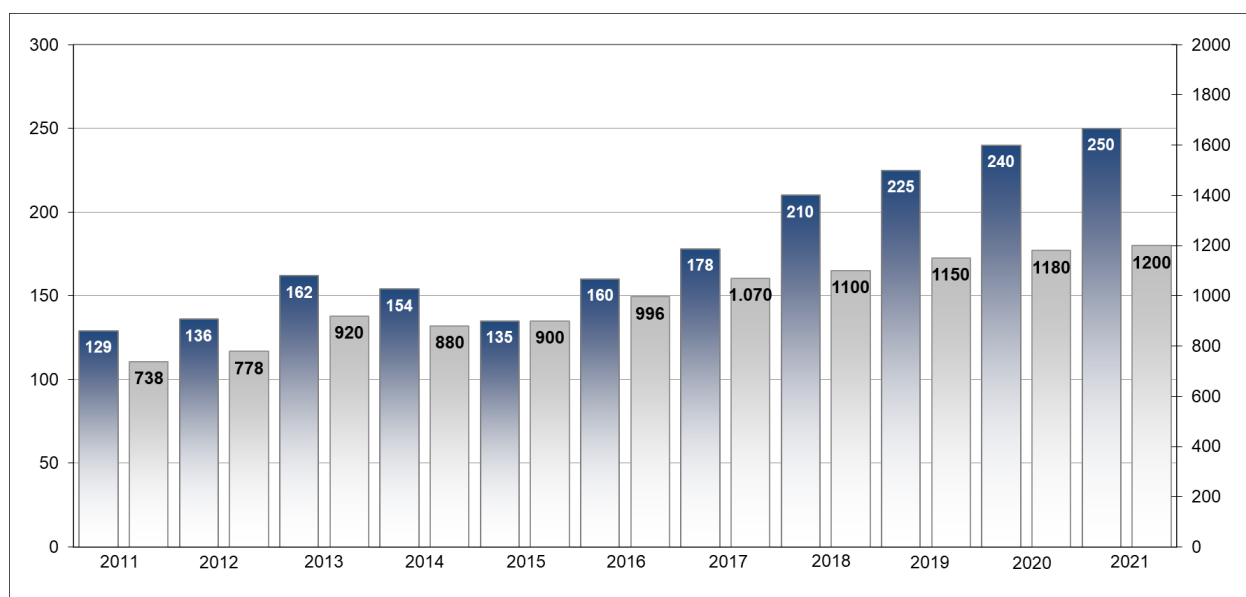
*Slika 4.16. A-kupci poduzeća Kostwein*

### 4.3.2. Srednjoročni ciljevi i plan prodaje

Nakon što je uprava definirala dugoročne ciljeve, ona je također zadužena za definiranje srednjoročnih ciljeva poduzeća. Top menadžment Kostweina definirao je konkretne ciljeve koje nastoji postići do 2021. godine. To su:

- Povećati broj zaposlenika i tako na kraju 2021. imati ukupno 1.200 zaposlenih
- Ostvariti 250 milijuna eura prihoda.

Slika 4.17. prikazuje kretanje prihoda i broja zaposlenih poduzeća Kostwein od 2011. godine, te planirane srednjoročne ciljeve zapošljavanja i prodaje do 2021. godine.



Slika 4.17. Srednjoročni ciljevi do 2021. godine poduzeća Kostwein







Iz ovako prikazanog grafikona na slici 4.16. može se ujedno razaznati i kratkoročni ciljevi za naredne poslovne godine. U 2018. godini želi se ostvariti prihod od 210 milijuna €, u 2019. godini 225 milijuna €, u 2020. godini 240 milijuna €, u 2021. godini već spomenutih 250 milijuna €.

Za svaku od navedenih godina donosi se **plan prihoda** (master plan) za cijelo poduzeće prema planu narudžba od kupaca. Stoga će u nastavku biti prikazani kratkoročni ciljevi poduzeća Kostwein kao i master plan za 2018. godinu.

### 4.3.3. Kratkoročni ciljevi i plan prihoda za 2018. godinu

Prije nego se pristupi izradi plana prometa za 2018. godinu provodi se **godišnja revizija plana** iz prethodne poslovne godine, u konkretnom slučaju to je 2017. godina. Njome se na kraju poslovne godine provodi rekapitulacija postignutih ciljeva. U slučaju da određeni ciljevi nisu postignuti isti se nastoje ukalkulirati u plan za sljedeću poslovnu godinu, konkretno 2018.

Tako je početkom 2018. godine održan sastanak top i srednjeg menadžmenta na kojem je tema bila revizija postignutih ciljeva iz 2017. godine. Slika 4.18. prikazuje zaključak sa navedenog sastanka, odnosno koji su to ciljevi u 2017. godini postignuti, a koji nisu. Tako je cilj od 6% Planirana rentabilnost prodaje (njem. Umsatzrendite) bila je 6%. Ista je djelomično postignuta. Prihodi od prodaje se u Kostweinu sastoje od dva toka: prihodi od stvarnih kupaca i prihodi od prodaje unutar sastavnica grupe. Rentabilnost od prodaje od 4,68% je postignut prema vanjskim kupcima (VE), dok rentabilnost prodaje unutar sastavnica od 1,32% nije postignuta (int.). Također nije postignut cilj ostvarivanja 6 milijuna € prihoda od novih kupaca u djelatnosti 3D printanja. Ostvarena su 2 nova projekta.

Vision	Strategie	Ziele 2017
Stetiges Wachstum auf 250 M€ bis 2021	Entwicklung bestehender Kunden, Neukundengewinnung und insbes. Aufbau von Kunden in den USA	172,5 Mio. EUR Umsatz  6% Umsatzrendite (4,68% VE  1,32% int.) 
Weitere Branchendiversifizierung	Neukunden im Bereich 3D-Druck, Halbleiterindustrie	6 Mio. EUR Umsatz 
DFM inkl. EDS (electr. design support)	Integration von Kostwein in neue Produktdesigns	2 neue Projekte 
Inbetriebnahme vor Ort		

Slika 4.18. Godišnja revizija plana prethodne poslovne godine 2017.

Temeljem utvrđene revizije donose se novi kratkoročni ciljevi za 2018. godinu. Slika 4.19. prikazuje nove ciljeve za 2018. godinu. Tako je planirano postići 210 milijuna eura prihoda, sa rentabilnošću prodaje prema vanjskim kupcima sa 5,5%. Nadalje, nastoji zadobiti nove kupce iz područja 3D printanja i time ostvariti prihod o 2 milijuna eura, te pokrenuti dva nova projekta integracije poduzeća u proizvodni dizajn.

Vision	Strategie	Ziele 2018
Stetiges Wachstum auf 250 M€ bis 2021	Entwicklung bestehender Kunden, Neukundengewinnung	210 Mio. EUR Umsatz 5,5% Vertriebsergebnis
Weitere Branchendiversifizierung	Neukunden im Bereich 3D-Druck, Halbleiterindustrie	2 Mio. EUR Umsatz
DFM	Integration von Kostwein in neue Produktdesigns	2 neue Projekte
Inbetriebnahme vor Ort		

*Slika 4.19. Kratkoročni ciljevi poduzeća Kostwein za 2018. godinu*

Iako su navedeni ciljevi kratkoročni, određeni za jednu poslovnu godinu, oni su od strateškog značaja. Naime, isti se odnose na cijelo poduzeće ne samo na pojedine jedinice i funkcije, donosi ih top menadžment odnosno uprava poduzeća. To potvrđuje činjenicu iz teorije da kratkoročni i srednjoročni planovi nisu nužno samo operativni. Odnosno da i oni imaju strateški karakter za poduzeće Kostwein.

Navedeni kratkoročni ciljevi na slici 4.19. odnose se na ostvarivanje rezultata cijele grupacije. Nakon njih, donosi se master plan odnosno plan prometa za 2018. godinu. Ovo je za Kostwein najvažniji planski dokument u tekućoj poslovnoj godini.

Slika 4.20. prikazuje master budžet odnosno plan prometa (njem. Umsatzplan) za 2018. godinu. Već je prethodno bilo navedeno da se plan izrađuje prema prednarudžbama od kupaca. Stoga je plan prodaje za 2018. godinu izrađen kvartalno i sastoji se od postojećih narudžbi za pojedini kvartal (njem. IST Q1 su planirani prihodi od prodaje prema postojećim narudžbama kupaca za prvi kvartal 2018. godine), te predviđenim (njem. Prognose) prihodima za pojedini kvartal. Kao što je vidljivo, u 2018. godini se namjerava ostvariti otprilike 210 mil. € prihoda. Pri čemu je najveći planirani kupac TP – Tetra Pak sa planiranim prihodom od 85 milijuna € što čini oko 40% ukupnih prihoda poduzeća. Stoga nije začudna strateška umjerenost na zadovoljstvo kupaca.

Ponovno je važno napomenuti da se pojedini strojevi za pojedine kupce ne proizvode u svim sastavnicama grupacije već se svako poduzeće holdinga ima određene kupce za koje rade strojeve. Stoga pojedine prihode prikazane u planu prometa ostvaruje Kostwein Maschinenbau, dio Proizvodnja strojeva d.o.o., a dio Private India.



## UMSATZPLAN 2018

	2018 gesamt	IST Q1	Prognose Q1	IST Q2	Prognose Q2	IST Q3	Prognose Q3	IST Q4	Prognose Q4	Gesamt inkl. Prognose
TP	€ 85.000.000	€ 16.572.487,65	€ 1.427.512,35	€ 1.809.622,95	€ 20.190.377,05	€ -	€ 22.500.000,00	€ -	€ 22.500.000,00	€ 85.000.000,00
FOCKE	€ 23.000.000	€ 5.923.261,00		€ 6.017.174,00		€ 2.920.000,00	€ 2.330.000,00	€ 730.000,00	€ 3.270.000,00	€ 21.190.435,00
HAUNI MASCHINENBAU AG	€ 15.400.000	€ 3.252.159,00		€ 2.246.513,02	€ 1.603.486,98	€ 543.574,11	€ 3.306.425,89	€ 342.753,32	€ 3.507.246,68	€ 14.802.159,00
BOBST SA	€ 13.000.000	€ 3.022.556,62		€ 3.537.912,00		€ 3.498.695,00		€ 1.999.739,00	€ 1.500.261,00	€ 13.559.163,62
WALTER S.R.O.	€ 9.000.000	€ 2.937.941,96		€ 863.816,22	€ 1.386.183,78	€ 138.262,53	€ 2.111.737,47	€ -	€ 2.250.000,00	€ 9.687.941,96
TRÜTZSCHLER	€ 8.000.000	€ 2.811.758,89		€ -	€ 2.000.000,00	€ -	€ 2.000.000,00	€ -	€ 2.000.000,00	€ 8.811.758,89
OPTIMA	€ 7.000.000	€ 588.971,52		€ 324.624,44	€ 1.425.375,56	€ -	€ 1.750.000,00	€ -	€ 1.750.000,00	€ 5.838.971,52
Garant	€ 6.000.000	€ 2.307.184,13		€ 1.213.184,13	€ 286.815,87	€ 1.184.000,00	€ 316.000,00	€ 296.000,00	€ 1.204.000,00	€ 6.807.184,13
ENGEL MASCHINENBAU GMBH	€ 5.500.000	€ 1.967.967,51		€ 1.240.097,54	€ 134.902,46	€ 225.988,08	€ 1.149.011,92	€ 16.693,12	€ 1.358.306,88	€ 6.092.967,51
PROCTER & GAMBLE DISTR.COMP.	€ 5.000.000	€ 936.670,73		€ 375.699,18	€ 874.300,82	€ 135.009,40	€ 1.114.990,60	€ 90.487,14	€ 1.159.512,86	€ 4.686.670,73
ROBERT BOSCH GMBH	€ 5.000.000	€ 7.477,45		€ 334.233,33	€ 1.415.766,67	€ -	€ 1.250.000,00	€ -	€ 1.250.000,00	€ 4.257.477,45
China Railway Engineering	€ 3.000.000	€ 1.269.988,00		€ 1.815.683,86		€ -		€ -		€ 3.085.671,86
MEDISEAL GMBH	€ 2.500.000	€ 773.667,35		€ 413.998,15	€ 211.001,85	€ 847.650,99		€ -	€ 625.000,00	€ 2.871.318,34
Sonstige Kleinkunden	€ 2.500.000	€ 580.163,30	€ 44.836,70	€ 2.345,56	€ 622.654,44	€ 15.770,28	€ 609.229,72	€ -	€ 625.000,00	€ 2.500.000,00
ZF	€ 2.000.000	€ 1.218.569,29	-€ 500.000,00	€ 781.772,73		€ 283.588,36		€ -	€ 500.000,00	€ 2.283.930,38
Sonstige Neukunden	€ 2.000.000	€ 226.774,73		€ -	€ 500.000,00	€ -	€ 500.000,00	€ -	€ 500.000,00	€ 1.726.774,73
SCHRAML	€ 2.000.000	€ 1.123.349,53		€ 80.949,99	€ 419.050,01	€ -	€ 500.000,00	€ -	€ 500.000,00	€ 2.623.349,53
CCC	€ 2.000.000	€ 1.550.000,00	€ 450.000,00	€ -		€ -		€ -		€ 2.000.000,00
MALL + HERLAN GMBH	€ 2.000.000	€ 935.000,00		€ 378,90		€ -	€ 500.000,00	€ -	€ 500.000,00	€ 1.935.378,90
W&H	€ 1.500.000	€ 89.755,59	€ 285.244,41	€ -	€ 375.000,00	€ -	€ 375.000,00	€ -	€ 375.000,00	€ 1.500.000,00
KBA	€ 1.500.000	€ 441.046,77		€ 6.108,20	€ 368.891,80	€ 3.641,88	€ 371.358,12	€ 429,70	€ 374.570,30	€ 1.566.046,77
FRIMO	€ 1.000.000	€ -	€ 250.000,00	€ -	€ 250.000,00	€ -	€ 250.000,00	€ -	€ 250.000,00	€ 1.000.000,00
ROBEL BAHNBAUMASCHINEN GMBH	€ 1.000.000	€ 204.853,50		€ -	€ 250.000,00	€ -	€ 250.000,00	€ -	€ 250.000,00	€ 954.853,50
MONTEX GMBH	€ 750.000	€ 78.005,97	€ 109.494,03	€ -	€ 187.500,00	€ -	€ 187.500,00	€ -	€ 187.500,00	€ 750.000,00
HOLZ-HER MASCHINENBAU GMBH.	€ 750.000	€ 96.489,40	€ 91.010,60	€ 28.023,20	€ 159.476,80	€ -	€ 187.500,00	€ 23.460,00	€ 164.040,00	€ 750.000,00
DECKEL MAHO	€ 750.000	€ 263.254,19		€ -	€ 187.500,00	€ -	€ 187.500,00	€ -	€ 187.500,00	€ 825.754,19
ROBO MAT AG	€ 750.000	€ 747.460,00		€ -	€ 140.000,00	€ -		€ -		€ 887.460,00
ZAHORANSKY AG	€ 600.000	€ 307.451,00		€ -		€ -	€ 300.000,00	€ -		€ 607.451,00
D. CLOOSTERMANS-HUWAERT N.V.	€ 500.000	€ -		€ -	€ 125.000,00	€ -	€ 125.000,00	€ -	€ 125.000,00	€ 375.000,00
ALLMA VOLKMANN GMBH. & CO.KG	€ 400.000	€ 76.857,15	€ 23.142,85	€ 320,60	€ 99.679,40	€ -	€ 100.000,00	€ -	€ 100.000,00	€ 400.000,00
CALF S.P.A.	€ 300.000	€ 36.483,83	€ 38.516,17	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ 300.000,00
SIDEL GROUP	€ 300.000	€ 22.874,91	€ 52.125,09	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ 300.000,00
VOITH PAPER	€ 300.000	€ 70.382,11		€ 11.674,74	€ 63.325,26	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ 295.382,11
PLASSER	€ 300.000	€ 29.269,10	€ 45.730,90	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ 300.000,00
EMCO MAIER GMBH	€ 300.000	€ 17.444,16	€ 57.555,84	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ 300.000,00
<b>Gesamt</b>	€ 210.900.000	€ 50.487.576,34	€ 2.375.168,94	€ 21.104.132,74	€ 33.576.288,75	€ 9.796.180,63	€ 42.646.253,72	€ 3.499.562,28	€ 47.387.937,72	€ 210.873.101,12
Veränderung		-4,24%		-59,97%		-81,42%		-93,36%		-0,01%
<b>Inkl. Prognose:</b>		€ 52.862.745,28		€ 54.680.421,49		€ 52.442.434,35		€ 50.887.500,00		
Abweichung zur Planung:		0,26%		3,71%		-0,54%		-3,49%		

Slika 4.20. Plan prometa (prihoda) za 2018. godinu – master plan (budžet)



Nakon što je definiran master budžet potrebno je definirati i ostale operativne ciljeve koji se nastoje postići u 2018. godini. Vizija definira četiri temeljne smjernice kretanja u budućnosti iz koje se definira strategija kako će se ona ostvariti te se iz nje definiraju kratkoročni ciljevi za 2018. godinu. Četiri temeljne smjernice vizije odnose se na:

- Dugoročni održivi uspjeh putem razvoja poduzeća i proširenje temeljnih kompetencija
- Kvaliteta
- Smanjenje vremena proizvodnje te povećanje učinkovitosti isporuke
- Pažljivo korištenje resursa okoliša.

Slika 4.21. prikazuje kao će se ostvariti prva vizija *dugoročni održivi uspjeh putem razvoja poduzeća i proširenje temeljnih kompetencija*. U svrhu postizanja navedene vizije strategije uključuju izgradnju kooperativnosti između poduzeća Proizvodnje strojeva d.o.o. i Kostwein Maschinenbau GmbH. Cilj je povećati produktivnost radnih sati, povećanje proizvodnosti strojeva, smanjenje internih troškova. U Austriji se želi provesti školovanje cijelog pogona Ratzendorf za projekt Certified Renovation. Cilj je povećanje produktivnosti i znanja. Posebna strategija za Hrvatsku odnosi se na proširenje infrastrukture montažnog pogona te stvaranje centra kompetencije za izgradnju elektroormara. Također se u svim pogonima nastoji reorganizirati promet robama, izgradnja informacijskog centra za sve pogone što bi trebalo doprinijeti cilju optimalnog korištenja resursa.

Slika 4.22. prikazuje kako će se ostvariti druga vizija koja se odnosi na samu kvalitetu. Strategija je izgraditi prateći proces osiguranja kvalitete u tijekom montaže te uspostava sustava unutar poduzeća standardizaciju osigurana za ispunjenje zahtjeva kupaca vezanih uz kvalitetu. Navedeno treba doprinijeti cilju smanjenja 50% reklamacija od kupaca i 30% smanjenja troškova pogrešaka.

Slika 4.23. pokazuje kako će se ostvariti vizija vezano za smanjenje vremena proizvodnje i povećanje učinkovitosti isporuke strojeva kupcima. Strategija za ostvarenje navedene vizije uključuje učinkovitije zalaganje djelatnika, poboljšanje vođenja postojećih zaliha materijala i gotovih dijelova, poboljšanje alata za lakirnicu, bolje planiranje vremena u montaži, osigurati praćenje materijala koji nedostaju ili bivaju izgubljeni. Sve navedeno treba doprinijeti postizanju cilja optimalnog iskorištavanja resursa.

Slika 4.24. pokazuje kako će se ostvariti četvrta vizija koja obuhvaća pažljivo korištenje ekoloških resursa. Strategija uključuje daljnje provođenje ekološki orijentiranog projekta Natura, zatim razmišljanje o uvođenju poslovanja bez papira, pronaći alternativna rješenja za odlaganje tekućina procesa čišćenja, te smanjenje rasipanja energije u svim pogonima. Navedene strategije trebaju dovesti do ciljeva optimizacije potrošnje energije, papira, vode, smanjenja troškova.

Vision	Strategie	Ziel
Langfristiger nachhaltiger Unternehmenserfolg durch Standortentwicklung und Ausbau Kernkompetenzen	<b>Unterbergen:</b> <b>Kooperationsausbau Österreich &amp; Kroatien.</b> <i>Mit Planungs- Know-How und Erfahrung sollen Serienprodukte im Stammhaus bis zur Serienreife entwickelt und danach an eine anderen Standort übergeben werden.</i>	Erhöhung der produktiven Stunden auf xh Produktivitätssteigerung Kostenreduktion intern  Pilot: Hauni, Walter, BG Focke....
	<b>Ratzendorf:</b> <b>Schulungsmaßnahmen für den Vollbetrieb des Projektes "Certified Renovation".</b> <i>Während des Aufbaus der Reinigungsstraße in Varazdin werden die Mitarbeiter an den Kärntner Standorten geschult.</i>	Produktivitätssteigerung Kostenreduktion Know How Transfer TP Standards (PIV,SOP,Borderlines..)
	<b>St. Veit:</b> <b>Abschluss Aufbau Standort MT3 zur Erreichung Vollbetrieb</b> <i>Fokus auf Maintenance/Revision, Certified Renovation und Modulmontage.</i>	Produktivitätssteigerung Kostenreduktion Know How Transfer TP Standards (PIV,SOP,Borderlines..)
	<b>Kostwein Kroatien:</b> <b>Auf- und Ausbau der Infrastruktur und Erweiterung der Montage</b>  <b>- Kompetenzzentrum für Schaltschrankbau</b>	Erhöhung der produktiven Stunden auf xh Kostenreduktion Know How Transfer Professioneller Aufbau – Versorgung aller Standorte
	<b>Reorganisation des Warenverkehrs</b> <i>Durch den rasch zunehmenden Warenverkehr (intern und extern) müssen folgende Prozesse neu definiert werden:</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Versandorganisation von der Montage</b> (Verantwortung &amp; Zeitfenster)</li> <li>- <b>Zwischenbetrieblicher Transport</b> (Kennzeichnung - Linie)</li> <li>- <b>Versandplätze und Pufferlager</b></li> <li>- <b>Materialbereitstellung und Verteilung am Standort.</b></li> <li>- <b>Aufbau Wareneingang MT3</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduktion der Supportstunden</li> <li>- Termin- und montagegerechte Materialbereitstellung</li> <li>- Produktivitätssteigerung für die Montage</li> </ul>
	<b>Ausbau eines Informationsnetzes über alle Standorte bezüglich Ressourcen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalbedarf</li> <li>- Personalreserve</li> <li>- Supportpersonal (QM-Unterstützung / Trainer,..)</li> <li>- Montagefläche</li> <li>- Ausrüstung</li> </ul> <b>Informationsnetz zum Statusabgleich:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktion - Zentrallager - Montage</li> <li>- Standorte</li> <li>- Projekte (am Standort)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimale Nutzung aller Ressourcen</li> </ul>

Slika 4.21. Vizija 1 – Dugoročni održivi uspjeh putem razvoja poduzeća i proširenje temeljnih kompetencija

Vision	Strategie	Ziel
Qualität	<p>- Integrierte/begleitende Qualitätssicherung im Montageprozess. Projektstart – Zwischenprüfung – Abnahme</p> <p>- Innerbetriebliche Standardisierung zur Erfüllung der Qualitätserwartungen unserer Kunden. Die teilweise sehr unterschiedlichen Qualitätsvorstellungen von Einkauf, Wareneingang und Montage sind zu harmonisieren</p>	<p>- 50 % Kundenreklamationen - 30 % Fehlerkosten</p>

Slika 4.22. Vizija 2 - Kvaliteta

Vision	Strategie	Ziel
Reduktion Durchlaufzeit Erhöhung Lieferperformance	<p><b>Effizienter Personaleinsatz.</b> Ein PPS-Tool für die Montageplanung der Baugruppen ist momentan in Vorbereitung. Bei dieser Planungsmethode wird die Personalverfügbarkeit, die Materialverfügbarkeit und Montagedauer mit einbezogen.</p> <p><b>Verbesserte Bestandsführung - gesicherte Materialverfügbarkeit.</b> Ein drittes Tool betrifft den Pick- und Buchungsvorgang (CEIS-System) was sich wiederum auf die Planung bezüglich Teilverfügbarkeit und Durchlaufzeit positiv auswirken wird</p>	<p>TP MU: Reibungsverluste durch Fehlteile und eff. Personaleinsatz: 10MA:5% Verlust <math>0,4/AT \times 5AT = 20h/Kw</math> (x48wo)=960h/Jahr</p> <p>Nachreichen v. Fehlteilen: 2MA: <math>3h/AT \times 5AT = 15h/Kw</math> (x48)= 720h/Jahr</p> <p>Entfall führen der Fehlteilliste: 2MA: <math>1h/AT \times 5AT = 5h/Kw</math> (x48)=240h/Jahr</p>
	<p><b>Planungstool für Lackierarbeiten (nach Vorbild d. MU-Montageplanungstools)</b> Zielgenaue Versorgung, (zur richtigen Zeit am richtigen Ort), der österreichischen Standorte mit Lackteilen</p> <p><b>Schrittweise Weiterentwicklung der Zeiterfassung im Montagebereich.</b> Einschiessen des Arbeitsbeginn auf Baugruppenebene (mit Bar-Code Leser).</p> <p><b>Fehlteilmanagement via CEIS-Tool.</b> - Präzise Planung der Montagesequenzen - effizienter Personaleinsatz</p> <p><b>Schaffen der Voraussetzungen um die Fehlteilsituation für das Montageteam transparent abzubilden.</b> Einpflegen gesicherter Termine der vorgelagerten Prozesse &amp; Schulung der Montagearbeiter am CEIS-System.</p>	<p>- Termin- und montagegerechte Materialbereitstellung - Produktivitätssteigerung für die Montage</p> <p>- Optimale Nutzung aller Ressourcen - Produktivitätssteigerung für die Montage</p> <p>- Optimale Nutzung aller Ressourcen - Produktivitätssteigerung für die Montage</p> <p>- Optimale Nutzung aller Ressourcen - Produktivitätssteigerung für die Montage</p>

Slika 4.23 Vizija 3 - Smanjenje vremena proizvodnje te povećanje učinkovitosti isporuke

Vision	Strategie	Ziel
Sorgsamer Umgang mit Umweltressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterführung von Umweltorientierten Maturaprojekten</li> <li>- Gedanken der papierlosen Fabrik forcieren</li> <li>- Alternativen zu entsorgungspflichtigen Liquiden im Reinigungsprozess finden</li> <li>- Energieverschwendung in allen Bereichen der Montage durch Schulungen minimieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung des Energieverbrauches</li> <li>- Optimierung des akt. Papierverbrauches</li> <li>- Anteil Montage: Doku handling, Hardcopy der Montagedokumentation 10.000BGx2min=334h</li> <li>- Kostenreduktion</li> <li>- Weiterentwicklung des umweltverträglichen und sicheren Umgangs mit gefährlichen Arbeitsstoffen</li> <li>- Optimierung des Energie und Wasserverbrauches</li> </ul>

Slika 4.24. Vizija 4 – Pažljivo korištenje resursa okoliša

Neke strategije i ciljevi se odnose na cjelokupnu grupaciju, a neke samo na pojedina poduzeća. Nakon donošenja godišnjeg plana prometa i ciljeva koji se nastoje postići u 2018. godini provodite upoznavanje srednjeg menadžmenta sa navedenim master budžetom i ciljevima. To se provodi putem sastanka na kojem sudjeluje top menadžment (uprava) i predstavlja planove za sljedeću poslovnu godinu srednjem menadžmentu, odnosno voditeljima pojedinih pogona<sup>13</sup>.

Nakon što su svi u poznati sa planom rada u 2018. godini i aktivnostima koji se poduzimaju provodi se kontrola i praćenje ostvarenja plana.

#### 4.3.4. Kontrola i praćenje ostvarivanja plana

Kontrola i praćenje ostvarivanja plana provodi se u tri vremenske točke:

- Tjedna
- Mjesečna i
- Godišnja.

**Tjedna kontrola** se provodi na način da se svaki tjedan u isto vrijeme putem digitalne konferencije sastaje top i srednji menadžment cijele grupacije. Na tom se sastanku ističu tekući problemi u proizvodnji i montaži strojeva za kupce, ispunjavanju tjednih rokova isporuke

<sup>13</sup> Za voditelje pojedinih pogona vidi poglavlje 4.2. Organizacijska struktura poduzeća Kostwein

materijala i robe. Ukoliko postoje određeni zastoji u pojedinom pogonu to se ističe na tjednom sastanku te se isti nastoje promptno riješiti.

Zatim provodi se i **mjesečna kontrola**. Ona se prvenstveno sastoji u praćenju ostvarivanja plana prometa (master budžeta) na mjesečnoj razini. Tako se provodi planiranje ostvarivanja prihoda za svako pojedino poduzeće u grupaciji.

Slika 4.25. prikazuje stanje planiranih prihoda prema primljenim narudžbama kupaca na dan 29.01. 2018. godine. Prema navedenom vidljivo je da Kostwein Maschinenbau GmbH trenutno ima planirane prihod na temelju narudžbi u visini oko 86 milijuna eura za 2018. godinu.

Slika 4.26. prikazuje stanje planiranih prihoda prema zaprimljenim narudžbama kupaca na dan 29.01.2018., ali za Proizvodnju strojeva d.o.o. Prema tome vidljivo je da planirani prihodi temeljem trenutnih narudžba iznose oko 21 milijun eura.

Slika 4.27. prikazuje stanje planiranih prihoda prema zaprimljenim narudžbama kupaca na dan 29.01.2018., ali za India Private. Vidljivo je da trenutni planirani prihodi iznose skoro 3 milijuna eura.

Ako se navedeno bolje razmotri, na kraju mjeseca siječnja 2018. godine, Kostwein grupa ima narudžbe za proizvodnju strojeva u visini 110 milijuna eura. Do ispunjenja cilja za 2018. godinu nedostaje još narudžba u visini 100 milijuna eura koje se trebaju ostvariti kroz narednih 11 mjeseci.

Ukoliko planirani prihod nije ostvaren u tekućem mjesecu, zbog primjerice nepravovremene isporuke stroja, tada se ta projekcija prihoda prebacuje za sljedeći mjesec. Isto tako, na mjesečnoj razini provjerava se ispunjavanje planirane mjesečne rentabilnosti. Jedan od važnih ciljeva je smanjenje troškova. Ukoliko u proizvodnji određenog stroja nije postignuta tražena razina troškova, tada se često koristi unutarnje restrukturiranje, što najčešće podrazumijeva da se proizvodnja stroja seli u troškovno efikasniji pogon. Vršiti se analiza troškova kako bi se utvrdilo zašto su troškovi znatno porasli i primjenjuju se diskrecijske mjere.

Kada je riječ o godišnjoj kontroli misli se na **godišnju reviziju ostvarenja plana**. Navedeno je već prethodno bilo opisano da se na kraju godine održava sastanak na kojem se revidira što je od ciljeva ostvareno u prethodnoj poslovnoj godini, a što nije. Ono što nije ostvareno se ne napušta, već se ugrađuje u planove za sljedeću poslovnu godinu. Kako je bila odrađena godišnja revizija za 2017. godinu, tako će biti odrađena iz na kraju 2018. godine kaka će se odraditi rekapitulacija ostvarenih ciljeva.



KUNDE	NAME	ERLÖSK	AI	M 1801	M 1802	M 1803	M 1804	M 1805	M 1806	M 1807	M 1808	M 1809	M 1810	M 1811	M 1812	GESAMT
300062	BOBST MEX SA	9998 N		253.827,86 €	543.449,60 €	822.029,67 €	519.576,08 €	1.076.800,28 €	599.478,00 €	599.478,00 €	469.739,00 €	559.217,00 €	559.217,00 €	559.217,00 €	429.478,00 €	6.991.507,49 €
300087	BOBST LYON	9998 N		411.975,27 €	553.068,00 €	327.930,00 €	380.000,00 €	320.000,00 €	550.000,00 €	1.330.000,00 €	160.000,00 €	620.000,00 €	940.000,00 €		780.000,00 €	6.372.973,27 €
300100	CLEANCARBONCONVERSION AG	9998 N			22.834,75 €	1.925.000,00 €										1.947.834,75 €
300088	ENGEL MASCHINENBAU GMBH	9998 N		197.346,22 €	254.791,51 €	241.629,52 €	160.068,42 €	115.205,80 €	411.368,66 €	65.100,00 €	43.400,00 €					1.488.910,13 €
300113	ROBO MAT AG	9998 N			661.262,00 €	617.260,00 €										1.278.522,00 €
300125	WALTER S.R.O.	9998 N			90.711,52 €	45.355,76 €	137.530,78 €	138.262,53 €	138.262,53 €	46.087,51 €	92.175,02 €	62.957,39 €	62.957,39 €			814.300,43 €
300055	ROBEL BAHNBAUMASCHINEN GMBH	9998 N		67.384,50 €	68.734,50 €	68.734,50 €		68.180,00 €	68.180,00 €	68.180,00 €	68.180,00 €					545.753,50 €
300074	BOBST MEX SA	9998 N			155.869,31 €		220.000,00 €									375.869,31 €
300075	WINDMÖLLER & HÖLSCHER KG	9998 N		69.119,59 €		131.444,60 €						69.119,59 €				269.683,78 €
300095	MONTEX MASCHINENFABRIK	9998 N		96.194,94 €	56.873,88 €	94.894,03 €		18.781,44 €								266.744,29 €
300114	OPTIMA MATERIALS MANAGEMENT GM	9998 N						159.556,03 €								159.556,03 €
300109	BOBST MEX SA	9998 N		158.411,86 €												158.411,86 €
300061	FRIMO FREILASSING	9998 N					102.000,00 €	52.000,00 €								154.000,00 €
300121	KBA-METALPRINT GMBH	0 P			150.000,00 €											150.000,00 €
300116	ROBO.MAT	9998 N			130.200,00 €											130.200,00 €
300076	SIDEL GROUP	9998 N		56.516,45 €	1.818,96 €	8.232,00 €										66.567,41 €
300052	FRIMO LOTTE GMBH	9998 N			7.980,00 €	17.588,00 €	23.300,00 €									48.868,00 €
300021	GALLUS	9998 N		7.660,00 €	7.660,00 €	26.431,84 €										41.751,84 €
300081	SIDEL BLOWING & SERVICES	9998 N		18.746,45 €	6.536,00 €		0,00 €									25.282,45 €
300123	SAURER	9998 N			6.360,00 €	11.925,00 €										24.645,00 €
300033	CEZAR D.O.O.	9999 N		7.756,84 €												7.756,84 €
300084	APPLIED MATERIALS ITALIA S.R.L	9998 N		6.620,04 €												6.620,04 €
300106	MACHIPER OPREMA D.O.O.	9999 N		4.232,78 €												4.232,78 €
300119	BOBST LATINOMERICA DO SUL LTDA	9998 N		1.018,01 €												1.018,01 €
300036	D. CLOOSTERMANS-HUWAERT N.V.	9998 N		814,20 €												814,20 €
300050	TOMA PALETE D.O.O.	9999 N		262,86 €												262,86 €
300115	KBA-METALPRINT GMBH	9998 N			0,00 €	0,00 €		0,00 €								0,00 €
	Kroatien			1.364.247,87 €	2.718.150,03 €	4.338.454,92 €	1.788.992,75 €	1.770.448,61 €	1.767.289,19 €	2.108.845,51 €	833.494,02 €	1.311.293,98 €	1.562.174,39 €	559.217,00 €	1.209.478,00 €	21.332.086,27 €

Slika 4.26. Plan prometa Proizvodnja d.o.o. – stanje na dan 29.01.2018.

KUNDE	NAME	ERLÖSK	AI	M 1801	M 1802	M 1803	M 1804	M 1805	M 1806	M 1807	M 1808	M 1809	M 1810	M 1811	M 1812	GESAMT
700002	TETRA PAK PACKAGING SOLUTION	9999 N		546.772,05 €	393.754,29 €	624.511,50 €	450.743,55 €	384.710,90 €	516.776,20 €							2.917.268,49 €
700012	BOBST INDIA PVT. LTD.	9998 N		4.158,44 €												4.158,44 €
700004	TETRA PAK INDIA PVT.LTD.	9999 N			0,00 €											0,00 €
	Indien			550.930,49 €	393.754,29 €	624.511,50 €	450.743,55 €	384.710,90 €	516.776,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.921.426,93 €

Slika 4.27. Plan prometa India Private – stanje na dan 29.01.2018.

### 4.3.5. Investicijski projekti

Jedan važan segment planiranja u Kostwein Holdingu čine investicijski projekti. Riječ je o jednokratnom planiranju u određenu investiciju unutar grupe. Takvi projekti se planiraju i provode ovisno o potrebi, stoga su i djelom izdvojeni od kontinuiranog procesa planiranja iako predstavljaju dio strategijskih planova. Posebnost ovog djela planiranja jest što investicijske projekte odobrava nadzorni odbor, dok master budžet sama donosi i odobrava uprava.

Kao primjer investicijskog projekta, Kostwein Holding je u prošloj poslovnoj 2016. godini donio poslovni plan za proširenje proizvodnje i dogradnju Proizvodnje strojeva d.o.o. Ovim investicijskim projektom nastoje se dva pogona u Hrvatskoj ujediniti u jednu lokaciju, odnosno jedan proizvodni pogon. Razdvojenost pogona negativno se odražava na troškove, procese i kvalitetu. Stoga se nastoje pogoni objediniti na jedno mjesto. Investicija uključuje kupnju tvrtke BHS točnije njegove zgrade u Trnovcu Bartolovečkom, te preseljenje pogona iz Varaždina u Trnovec Bartolovečki. Osim toga planira se ulaganje u nove i modernije CNC strojeve, novu tehnologiju te nova radna mjesta. Sve navedeno treba dovesti do povećanja opsega posla, troškovnom efikasnošću, te posljedično povećanju konkurentnosti poduzeća. Tablica 4.1. prikazuje strukturu i dinamiku ulaganja u proširenje i dogradnju Proizvodnje strojeva d.o.o. Investicije u infrastrukturu zgrade su objedinjavanjem na jednoj lokaciji i proširenjem lokacije osnova za održiv rast prometa (dinamika prometa). Iz investicija u strojni park proizlaze znatna povećanja kapaciteta koji planski dovode do rasta prometa. Pored ovih ulaganja u hardver su za razvoj produktivnosti posebice potrebna ulaganja u IT-mrežu i softver. Posebno mjesto unutar tog investicijskog projekta ima trošak školovanja i usavršavanja. Investicija u skladu s filozofijom poduzeća Kostwein „It’s all about people“ je investicija u zaposlenike odlučujuća za uspjeh investicijskog projekta.

Investicijski projekti su važan dio cjelokupnog planiranja poduzeća jer se provođenje istih može protegnuti kroz nekoliko godina. Vidljivo je da je provođenje plana započelo u 2016. godini, što je dakako utjecalo na cjelokupnu financijsku sliku poduzeća. Isto je vidljivo i u 2017. Kako investicija nije još provedena do kraja, efekti će biti vidljivi i u tekućoj, ali i u narednim poslovnim godinama.

Slika 4.28. prikazuje projekcije dobiti za do 2020. godine za poduzeće Proizvodnja strojeva d.o.o. uslijed provođenja investicijskog projekta. Isti bi trebao doprinijeti povećanju profitabilnosti samog poduzeća, a time i povećanju profitabilnosti cijele grupacije. Stoga se planiranje investicijskih projekata ne bi smjelo promatrati kao zasebno planiranje, već kao dio poslovnog planiranja cijele grupacije.



Tablica 4.1. Investicijski projekt za 2016. godinu

<i>Investments</i>	<i>Date of acquisition</i>	<i>Price in T-EUR</i>	<i>Price in T-HRK</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b><i>Investments in high-technical assets</i></b>						
DMC 85 Monoblock	2016	506	3.790	3.790		
DMU 60 H	2016	419	3.144	3.144		
DMG DMC 80 H	2017	693	5.193		5.193	
CMX 1100 V (ECO)	2017	135	1.012		1.012	
Praona (oprema visokotlačni čistač Oprema za luženje)	2017	15	112		112	
Luženje pasiviranje (automatski kontejner za luženje i pasiviranje)	2017	340	2.549		2.549	
Keramičko pjeskarenje	2017	200	1.499		1.499	
Mjerni stroj	2017	148	1.110		1.110	
Kabina za lakiranje	2017	75	562		562	
BW Fermat "Rahmen groß" (bez PW, glava i fundamenta)	2018	1.083	8.119			8.119
TruLaser 5030	2018	1.039	7.787			7.787
Centar za obradu Haas 3m	2018	290	2.172			2.172
Viličar 10T	2018	149	1.116			1.116
Visokoregalni viličar	2018	56	423			423
Dizalice i usisavanje dima zavarivanja	2018	135	1.015			1.015
<b>sum</b>		<b>5.283</b>	<b>39.605</b>	<b>6.934</b>	<b>12.038</b>	<b>20.633</b>
<b><i>Investments in other technical assets</i></b>						
investments in other technical assets						
2016	2016	848	6.354	6.354		
<b>sum</b>		<b>848</b>	<b>6.354</b>	<b>6.354</b>		
<b><i>Investments in IT and Software</i></b>						
Investicije IT i softver	2017	465	3.489		3.489	
Softwarecosts & education	2017	75	562		562	
Investicije IT i softver	2018	117	880			880
Softwarecosts & education	2018	75	562			562
<b>sum</b>		<b>733</b>	<b>5.494</b>		<b>4.051</b>	<b>1.442</b>
<b><i>Investments in land and buiding</i></b>						
Udio zemljišta (55000 m <sup>2</sup> á 2 EUR)	2017	110	825		825	
Zgrada ne u Fdg	2017	4.690	35.158		35.158	
Dogradnja s 4000 m2 kod BHS	2018	2.700	20.240			20.240
<b>sum</b>		<b>7.500</b>	<b>56.222</b>		<b>35.982</b>	<b>20.240</b>
<b>total sum of investments</b>		<b>14.364</b>	<b>107.674</b>	<b>13.288</b>	<b>52.071</b>	<b>42.315</b>

	ACTUAL	PROJ.	PLAN	PLAN	PLAN	PLAN
<b>Plan Operating Statement</b>	T-HRK	T-HRK	T-HRK	T-HRK	T-HRK	T-HRK
<b>2016-2020</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Turnover - 1:	162.614	272.747	311.459	358.135	359.709	360.421
Other Operating Income - 2:	1.570	471	1.664	0	0	0
Increase or decrease in the stock:	16.360	6.646	4.885	5.817	1.124	1.874
<b>operating performance (Betriebsleistung):</b>	<b>180.544</b>	<b>279.865</b>	<b>318.009</b>	<b>363.952</b>	<b>360.833</b>	<b>362.295</b>
Raw Material - 4:	-139.183	-215.276	-243.585	-280.243	-277.842	-278.967
<b>Gross Profit:</b>	<b>41.362</b>	<b>64.589</b>	<b>74.423</b>	<b>83.709</b>	<b>82.992</b>	<b>83.328</b>
Staff Expenses - 5:	-28.062	-35.473	-36.107	-36.525	-37.073	-37.629
Other Operating Expenses: - 7:	-18.653	-19.172	-20.989	-23.657	-24.537	-24.636
extraordinary Expenses	-9	0	0	-2.999	0	0
<b>E B I T D A:</b>	<b>-5.363</b>	<b>9.944</b>	<b>17.328</b>	<b>20.528</b>	<b>21.382</b>	<b>21.063</b>
Amortization / Depreciation:	-2.483	-4.437	-7.417	-10.291	-11.048	-9.971
Amortization:	-354	0	0			
allocation incentive		59	227	467	568	512
<b>EBIT:</b>	<b>-8.201</b>	<b>5.566</b>	<b>10.138</b>	<b>10.704</b>	<b>10.903</b>	<b>11.604</b>
Interest	0	0	0	0	0	0
interest - 12:	-372	-1.799	-3.445	-3.598	-3.523	-3.232
<b>Profit before Taxes:</b>	<b>-8.573</b>	<b>3.767</b>	<b>6.692</b>	<b>7.106</b>	<b>7.380</b>	<b>8.373</b>
income tax	0	0	-432	-1.421	-1.476	-1.675
incentive - income tax reduction		0	432	1.421	1.476	1.675
<b>Net income</b>	<b>-8.573</b>	<b>3.767</b>	<b>6.692</b>	<b>7.106</b>	<b>7.380</b>	<b>8.373</b>

Slika 4.28. Projekcija računa dobiti i gubitka za poduzeće Proizvodnja d.o.o.

#### 4.4. Komparacija procesa planiranja u Kostwein Holdingu sa teorijskim procesom planiranja

Temeljem danog procesa planiranja u Kostwein Holdingu mogu se zamijetiti određene sličnosti sa teorijski opisanim procesom planiranja. Sličnosti su vidljive u strategijskim odrednicama planiranja gdje, kao i u teoriji, Kostwein određuje misiju i viziju same grupacije, kao i dugoročne ciljeve koje želi postići. Također, sličnosti se nalaze i u postavljanju srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva, kao i u kontroli njihova praćenja. Također, u poduzeću Kostwein se izrađuje konkretan master budžet (plan prometa) koji se želi postići, te se kontinuirano prati njegova provedba, a u slučaju odstupanja se provode diskrecijske korektivne mjere.

Međutim postoje i određene razlike između procesa planiranja u Kostweinu i onog opisanog u teorijskom dijelu rada. Upravo u jazu između ta dva procesa moguće je pronaći smjernice za poboljšanje planiranja u Kostwein Holdingu. Naime, s teorijskog aspekta, u proces planiranja potrebno je uključiti menadžment svih razina. U Kostweinu to nije slučaj. U procesu planiranja u Kostweinu sudjeluje samo top menadžment koji planira, donosi plan i odlučuje o njegovom prihvaćanju. Isto tako, kada plan biva donesen, s njime trebaju biti upoznati svi zaposlenici poduzeća, što nije slučaju u Kostweinu. Naime, sa donesenim planom top menadžment upoznaje

samo srednji menadžment koji je ujedno zadužen i za njegovo provođenje. Niži menadžment (voditelji pojedinih funkcija u svakom pogonu) nisu upoznati sa master budžetom, a time ni činjenicom kako njihove aktivnosti djeluju na njegovo ostvarenje. Dakako, jedan veći nedostatak u procesu planiranja jest činjenica da Kostwein ne provodi analizu okoline. Kako grupacija posluje u različitim državama, pa čak i na različitim kontinentima, ona se nalazi pod utjecajem različitih zakonodavnih, ekonomskih, socijalnih i političkih sila, te je stoga njihove utjecaje potrebno sagledati i inkorporirati u plan poslovanja. Također, kod planiranja u samom poduzeću Kostwein nisu istaknute alternativne strategije i planovi. Nema scenario (što ako) analize. Iz navedenog jasno se za ključuje da postoji prostor za daljnja poboljšanja u planiranju.

## 5. Zaključak

Planiranje predstavlja polaznu točku upravljanja poduzećem. Dobro postavljeni ciljevi čine temelj za postizanje uspjeha poduzeća. Pravilan proces planiranja i njegovo kvalitetno izvođenje predstavlja predispoziciju uspješnosti. Svrha rada bila je dati teorijski pregled procesa planiranja, te ispitati isti u međunarodnom poduzeću. Također jedan od ciljeva rada bio je identificirati sličnosti i razlike teorijskog procesa planiranja sa istim u promatranom internacionalnom poduzeću. Višedimenzionalnost planiranja upućuje na nekoliko činjenica. Prvo, planiranje nije nužno linearan proces već se koraci procesa mogu odvijati paralelno, ali ponekad se mogu i preklapati. Ponekad je potrebno vratiti se čak i korak unatrag. Drugo, važno je postojanje usklađenosti između različitih organizacijskih funkcija i jedinica kako bi planiranje bilo uspješno. Treće, organizacijske razine ne moraju se podudarati s razinama planiranja, a što je konkretno i slučaj kod Kostwein Hodlinga. Primjerice, top menadžment ne mora biti zadužen samo za strateško planiranje, već se isti može baviti i taktičkim i operativnim planiranjem.

Različiti autori promatrali su s teorijskog aspekta proces planiranja. Iako se u određenim segmentima njihova razmišljanja o algoritmu procesa planiranja razilaze, ipak postoje određeni koraci koji su im zajednički. Upravo su ti koraci utvrđeni komparacijom različitih procesa planiranja prema odabranim autorima. Oni uglavnom obuhvaćaju analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća, definiranje strateških odrednica kojima se određuje smjer budućeg kretanja, identifikaciju različitih alternativa, te odabir najpodobnije koja će omogućiti postizanje ciljeva. Zatim, izrađivanje plana provedbe te njegova kvantifikacija, provođenje i kontrola.

Proces planiranja u međunarodnom poduzeću Kostwein pokazuje da postoje sličnosti sa teorijskim procesom planiranja, ali istovremeno i određena odstupanja. Sličnosti se pronalaze u definiranju strateških odrednica i smjerova kretanja u budućnosti, srednjoročnim i kratkoročnim ciljevima te posebice u njegovoj kvantifikaciji i proaktivnoj kontroli ispunjenja postavljenog plana. Preporuke za poboljšanje procesa obuhvaćaju uključivanje srednjeg menadžmenta u proces planiranja, a ne samo njegovu kontrolu i provedbu. Zatim, u izradi analize vanjske i unutarnje okoline, koja proizlazi iz potrebe da poduzeće ne samo da posluje u različitim državama već i na različitim kontinentima. Alternativni planovi i scenario analize u procesu planiranja Kostweina su nepostojeće.

U Varaždinu, 12. travanj 2018.

**Student:**

Tomislav Gluhak

---

## 6. Literatura

- [1] Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (Dow Jones—Irwin, Homewood, IL).
- [2] Blazek, A., Deyhle, A., & Eiselmayer, K. (2014). *Kontroling i kontroler*. Zagreb: Kontroling Kognosko d.o.o.
- [3] Buble, M. (1993). *Management*. Ekonomski fakultet Split.
- [4] Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
- [5] Buble, M., Cingula, M., Dulčić, Ž., Božac, M. G., Galetić, L., LJubić, F., . . . Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
- [6] Certo, T., & Certo, T. (2009). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
- [7] Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT press.
- [8] Cingula, M., Hunjak, T., & Redep, M. (2004). *Poslovno planiranje s primjerima za investitore*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o.
- [9] Drljača, M. (2004). *Izrada financijskog plana i investicijski prioriteti*. Preuzeto 9. veljače 2018. [https://bib.irb.hr/datoteka/497125.Izrada\\_financijskog\\_plana\\_i\\_investicijski\\_prioriteti.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/497125.Izrada_financijskog_plana_i_investicijski_prioriteti.pdf)
- [10] e-Varaždin. (8. veljača 2018). *Uspješnim tvrtkama i poduzetnicima našega kraja danas u HGK Varaždin dodijeljena Zlatna kuna*. Dohvaćeno iz <https://evarazdin.hr/drustvo/zlatna-kuna-368910/>
- [11] Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., & Žager, L. (2012). *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
- [12] Hellriegel, D., & Slocum, W. J. (1988). *Management*. Addison-Weslwy Publishing Company.
- [13] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Sheperd, D. A. (2008). *Poduzetništvo*. Zagreb: Mate.
- [14] Jeager, A. (1961). *Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima*. Zagreb: Informator.
- [15] Kadlec, Ž. (2013). *Strateteški menadžment vs. strateško planiranje*. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*.
- [16] Kaličanin, Đ. M. (2003). *Poslovni plan-pojam, namena i proces*. *Economic Annals*, str. 179-190.
- [17] Kostwein. (4. ožujak 2018). *Geschichte*. Dohvaćeno iz <http://www.kostwein.at/de/unternehmen/geschichte.html>
- [18] Kostwein-1. (4. ožujak 2018). *Struktur*. Dohvaćeno iz <http://www.kostwein.at/de/unternehmen/struktur.html>

- [19] Kostwein-2. (5. ožujak 2018). *Mission*. Dohvaćeno iz <http://www.kostwein.at/de/kultur/mission.html>
- [20] Kostwein-3. (5. ožujak 2018). *Strategie*. Dohvaćeno iz <http://www.kostwein.at/de/kultur/strategie.html>
- [21] Lajtman, Z. (2010.). Važnost planiranja i kontroliranja. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* (str. 51-56). Čakovec: Međimursko veleučilište.
- [22] Mencer, I. (2003). *Strateški menadžment i poslovna politika*. Rijeka: Naklada Vitagraf.
- [23] Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, str. 11-24.
- [24] Osmanagić Bedenik, N. (2002). *Operativno planiranje*. Zagreb: Školska knjiga.
- [25] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Vokić, P. N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- [26] Škrtić, M., & Mikić, M. (2011.). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
- [27] Vujević, K., & Strahinja, R. (2009). *Planiranje, analiza, revizija, kontroling*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
- [28] Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
- [29] Žugaj, M., & Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

## Popis slika

Slika 2.1. Aktivnosti planiranja (Gulin, Perčević, Tušek, & Žager, 2012: 183) .....	4
Slika 2.2. Planiranje kao temelj ostvarivanja ciljeva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 139).....	5
Slika 2.3. Sustav planiranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 31) .....	7
Slika 2.4. Načelo planiranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 41).....	9
Slika 2.5. Razine planiranja (Buble M. , Management, 2000: 117) .....	10
Slika 2.6. Cjelina poslovnog planiranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 40).....	12
Slika 2.7. Tipologija planiranja (prema Buble M. , Management, 2000: 118-20) .....	12
Slika 2.8. Podjela poslovne politike (Mencer, 2003: 100) .....	14
Slika 2.9. Proces kontingencijskog planiranja (Buble M. , Management, 2000: 121) .....	15
Slika 2.10. Kocka planiranja (Blazek, Deyhle, & Eiselmayr, 2014: 98) .....	16
Slika 3.1. Raščlamba procesa planiranja (prema Osmanagić Bedenik, 2002: 45-46).....	21
Slika 3.2. Koraci u planiranju prema Žugaj i Brčić (Žugaj & Brčić, 2003: 139-40).....	22
Slika 3.3. Proces planiranja prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Vokić (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 144) .....	26
Slika 3.4. Konceptualizacija okoline (Buble, i dr., 2005: 18) .....	27
Slika 3.5. Odnosi između ciljeva i organizacijske hijerarhije (Buble M. , Management, 1993: 48) .....	30
Slika 3.6. SMART ciljevi (Izrada autora).....	31
Slika 3.7. Temeljna pitanja u procesu formuliranja strategije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Vokić, 2008: 193) .....	33
Slika 3.8. Postupak planiranja prema Ciguli, Hunjak i Ređep (Cingula, Hunjak, & Ređep, 2004: 40).....	37
Slika 3.9. Proces planiranja prema Certo i Certo (Certo & Certo, 2009: 138).....	39
Slika 3.10. Proces planiranja prema Kaličanin (prema Kaličanin, 2003: 185).....	41
Slika 3.11. Globalni proces planiranja (prema Osmanagić Bedenik, 2002: 59).....	42
Slika 3.12. Planiranje i razine upravljanja (prema Osmanagić Bedenik, 2002: 60).....	44
Slika 3.13. Proces planiranja prema Weihrich i Koontz (Weihrich & Koontz, 1998: 171).....	48
Slika 4.1. Povijest poduzeća Kostwein (Kostwein, 2018).....	53
Slika 4.2. Vlasnička struktura Kostwein Holdinga (Kostwein-1, 2018) .....	54
Slika 4.3. Organizacijska struktura Kostwein Holdinga.....	55
Slika 4.4. Organizacijska struktura pogon 3 – Proizvodnja Varaždin.....	57
Slika 4.5. Organizacijska struktura pogon 9 – Montaža BHS .....	58

Slika 4.6. Organizacijska struktura pogon 5 – Proizvodnja .....	59
Slika 4.7. Organizacijska struktura pogon 4 – Montaža.....	60
Slika 4.8. Organizacijska struktura pogon 4 – Upravljanje montažom .....	61
Slika 4.9. Organizacijska struktura pogona 8 – Logističko središte.....	62
Slika 4.10. Organizacijska struktura Indija - Montaža .....	63
Slika 4.11. Općeniti proces planiranja u poduzeću Kostwein .....	64
Slika 4.12. Proces planiranja za tekuću poslovnu 2018. godinu u poduzeću Kostwein.....	65
Slika 4.13. Misija poduzeća Kostwein (Kostwein-2, 2018).....	66
Slika 4.14. Strategija poduzeća Kostwein (Kostwein-3, 2018).....	67
Slika 4.15. Strategija fokusiranja (specijalizacije) poduzeća Kostwein .....	68
Slika 4.16. A-kupci poduzeća Kostwein .....	68
Slika 4.17. Srednjoročni ciljevi do 2021. godine poduzeća Kostwein .....	69
Slika 4.18. Godišnja revizija plana prethodne poslovne godine 2017.....	70
Slika 4.19. Kratkoročni ciljevi poduzeća Kostwein za 2018. godinu.....	71
Slika 4.20. Plan prometa (prihoda) za 2018. godinu – master plan (budžet) .....	72
Slika 4.21. Vizija 1 – Dugoročni održivi uspjeh putem razvoja poduzeća i proširenje temeljnih kompetencija.....	74
Slika 4.22. Vizija 2 - Kvaliteta .....	75
Slika 4.23 Vizija 3 - Smanjenje vremena proizvodnje te povećanje učinkovitosti isporuke .....	75
Slika 4.24. Vizija 4 – Pažljivo korištenje resursa okoliša .....	76
Slika 4.25. Plan prometa Maschinenbau – stanje na dan 29.01.2018.....	78
Slika 4.26. Plan prometa Proizvodnja d.o.o. – stanje na dan 29.01.2018.....	79
Slika 4.27. Plan prometa India Private – stanje na dan 29.01.2018. ....	79
Slika 4.28. Projekcija računa dobiti i gubitka za poduzeće Proizvodnja d.o.o.....	82



## **Popis tablica**

Tablica 3.1. Karakteristike vrsta planova s obzirom na organizacijske razine planiranja (Kadlec, 2013: 10).....	34
Tablica 3.2. Komparacija koraka odabranih procesa planiranja.....	51
Tablica 4.1. Investicijski projekt za 2016. godinu.....	81



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, TOMISLAV GLUHAK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCES PLANIRANJA U MEĐUNARODNOJ (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

TOMISLAV GLUHAK

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Gluhak  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, TOMISLAV GLUHAK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCES PLANIRANJA U MEĐUNARODNOJ (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Gluhak  
(vlastoručni potpis)