

STRATEŠKO PLANIRANJE – PUT DO USPJEHA



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić



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

Planirajte svoj rad i radite prema planu

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

Mnogi manageri zaziru od planiranja, a neki ga se čak i pribjavaju. Može se uočiti da su mnoge organizacije razvile neki oblik strateškog plana, čak i ako ga nisu formalizirale. No, poduzeća i organizacije općenito znaju koje proizvode i usluge nude, kome ih nude i koje rezultate očekuju, a to je suština planiranja. Formaliziranjem strateških i operativnih planova moguće je utvrditi gdje

su moguća područja optimizacije te tako povećati produktivnost, efikasnost, efektivnost čime će se povećati i zadovoljstvo kupaca te ostvariti bolji poslovni rezultati.

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

nosti kojima se organizacija s njima može suočiti.

Koristi od planiranja

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

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

Planiranje također olakšava proces utvrđivanja kompenzacijskih mehanizama managera, ali i bolje utvrđivanje njihove odgovornosti. Ako je proces planiranja sustavno i precizno definiran, moguće je lakše utvrditi koji aspekt ostvarenih rezultata je unutar, a koji izvan djelokruga djelovanja managera, odnosno njihove odgovornosti. Iako pogreške nije moguće eliminirati, planiranjem ih je moguće svesti na najmanju

mjeru. Planovi su također ogle-
dalo želja i interesa managera i/
ili vlasnika. Tako planovi mogu
odražavati želju za stabilnošću,
umjerenim profitima, brigom za
interesno utjecajne skupine ili pak
brzim rastom, većim rizikom i že-
ljom za većom profitabilnošću.

Pravilnim planiranjem omo-
gućuje se produktivnije korištenje
organizacijskih resursa. Ako aktiv-
nosti nisu dobro planirane vjero-
jatno će doći do potrebe hitnog
djelovanja, snalaženja i žurbe, što
pridonosi stresu, gubitku resursa
i pogreškama. Na taj način dobro
provedeno planiranje može sma-
njiti nepotrebne pritiske i osigu-
rati uredno i pravovremeno dje-
lovanje.

Kako strateški planirati?

Prije svega napravite „nacr-
t poslovanja“. To je sveobuhvatan
plan kojim se opisuje koju vrijed-
nost ćete stvarati. Time zapravo
određujete svrhu poslovanja. Za-
tim se definiraju strateški ciljevi.
Cilj može biti ostvariti zadovolj-
stvo određene kategorije kupaca
i/ili nekih drugih interesno utje-
cajnih skupina. Ovim planom
treba definirati i na kojim će se
sržnim vrijednostima temeljiti po-
slovanje. Tako možete naglašavati
vrijednosti etičnosti, brige za za-
štitu okoliša, društvene odgovor-
nosti itd. Na osnovi ovih eleme-
nata treba definirati misiju i viziju.

U ovoj fazi ne trebate biti de-
taljni. Zapišite si glavne stavke.
Koncentrirajte se na ono u čemu
ste dobri, što vam je važno, koji
su vam ljudi odnosno kupci važ-
ni i što možete učiniti za njih. Po-
sebno je važno utvrditi što čini su-
štinu vaše ponude, odnosno po
čemu se izdvajate od konkuren-
cije. Namjera vam je pozicionirati
se, utvrditi ciljno tržište i fokusirati
se po pitanju proizvoda ili usluga
koje ćete nuditi. Ovaj dokument
važan je kako biste ga kasnije pre-
zentirali zaposlenicima i osigurali
da vas oni slijede. No, poželjno je

da ovaj proces učinite dvosmjer-
nim i pozovete zaposlenike da
daju svoje mišljenje i sugestije o
stavkama koje ste naveli.

Nakon definiranja nacrtu po-
slovanja treba provesti SWOT ana-
lizu. Iako je definiranje snaga, sla-
bosti, prilika i prijetnja u nekim
slučajevima jednostavno, analizi
bi trebalo posvetiti punu pozor-
nost. Tako neki čimbenici mogu
predstavljati i snagu i slabost, ovi-
sno s kojeg stajališta ih se proma-
tra. Veličina poduzeća, odnosno
veliki broj zaposlenika predstavlja
snagu, posebice u slučajevima ši-
renja poslovanja ili uvođenja no-
vog asortimana. No, veliki broj
zaposlenika može značiti i složenu
organizaciju te zbog toga manju
sposobnost prilagođavanja i
upravljanja promjenama. Tako
SWOT analizu treba promatrati
sa stajališta cijelog poduzeća, ali
i pojedinih autonomnih jedinica.
Korisno je napraviti je i za svako
radno mjesto, ali i u situacijama
promjena. Tako je identificiranjem
snaga i slabosti, ali i prilika i prijet-
nja moguće uočiti i neke čimbeni-
ke koji su do tada bili skriveni i koji
mogu imati veliku snagu poluge.

Postavljanje ciljeva sljedeća je
faza. Napišite listu kratkoročnih,
srednjoročnih i dugoročnih cilje-
va. Kratkoročne ograničite na raz-
doblje do godine dana, srednjoro-
čne do pet, a dugoročne od pet
do deset godina. Iako neka podu-
zeća definiraju ciljeve i za idućih
dvadeset godina i više, u suvre-
meno vrijeme intenzivnih pro-
mjena iluzornim se često čini de-
finirati ciljeve i za pet godina. No,
ne opterećujte se previše vremen-
skim horizontom. Suština je da
definirate pravac i pokrenete re-
surse u tom smjeru. U protivnom,
posebice u velikim poduzećima
dobivate različite ljude koji vrijed-
nim smatraju ostvarivanje druga-
čijih ciljeva.

Kada ste definirali ciljeve i alo-
kaciju resursa zapravo ste defini-
rali strategiju. No, time ste također

otvorili put definiraju strategija
pojedinih funkcija ili dizajniranje
taktika. Tako vas rezultati SWOT
analize i definirani ciljevi navo-
de na specifikiranje marketinške
strategije, načina distribucije, po-
slovanja s dobavljačima itd. Tada
se također mogu pojaviti ideje
o uvođenju nove linije proizvo-
da, promjeni metoda rada ili za-
dovoljavanja potreba kupaca na
novi način, čime poduzeće po-
staje konkurentnije u odnosu na
okruženje.

Pri planiranju je važno priku-
piti informacije o svim relevan-
tnim čimbenicima. Iako se može
činiti da svi čimbenici na neki na-
čin mogu biti relevantni, ipak tre-
ba napraviti selekciju. Neki ma-
nageri polaze od pretpostavke
„ako imamo dobar proizvod i dr-
žimo se dogovora, nije nas briga
što radi konkurencija“. No, taj stav
je pogrešan, odnosno predstavlja
iznimku koja potvrđuje pravi-
lo. Budući da većina poduzeća
za managera nema Stevea Job-



sa, prikupljanje informacija izni-
mno je važno.

Prikupljanje informacija o
konkurenciji važno je za još je-
dan aspekt planiranja – traženje
novih tržišta. Tada je potrebno
procijeniti koliko novca i napora
bi bilo potrebno kada bi se ušlo na
novo tržište te koliki bi bio povrat
na ulaganja. No, širenje poslova-
nja priča je za sebe. Trebali biste se
odlučiti između organskog rasta
na način da angažirate dodatne
resurse ili bi bolja opcija bila akvi-
zicija drugog poduzeća. Pritom se

često zanemaruje pitanje organi-
zacijske kulture. Iako je akvizicija
često lakša opcija, moguće je da
dođe do nekompatibilnosti u po-
slovanju, čime cijeli projekt može
na kraju biti neuspješan.

Nije dovoljno samo planirati
ciljeve i alocirati resurse. Potreb-
no je utvrditi performanse po-
stojećih resursa kako bismo bili
sigurni da ih je moguće ostvariti.
Posebno je važno utvrditi s kojim
znanjem zaposlenika poduzeće
raspolaze te je li to znanje ade-
kvatno za ostvarivanje dugoroč-
nih ciljeva. Zaposlenici su zapravo
najvažnija „imovina“ kojom podu-
zeće raspolaze. Stoga je potrebno
ulagati u njihov razvoj. Pritom tre-
ba procijeniti razinu znanja i us-
porediti ga sa znanjem potreb-
nim za ostvarivanje strategije.
Programe edukacije treba dizaj-
nirati u poduzeću ili u suradnji s
vanjskim institucijama. Napredak
je, također, potrebno pratiti i utvr-
diti koje će osobe potrebnim zna-
njem raspolagati za godinu dana,
dvije, odnosno koje su već sada
osposobljene za postojeće i bu-
duće poslove.

**Ako aktivnosti
nisu dobro planirane
vjerojatno će doći do potrebe
hitnog djelovanja, snalaženja
i žurbe, što pridonosi stresu,
gubitku resursa
i pogreškama.**

Iako je proces planiranja raci-
onalan proces koji se temelji na
brojnim informacijama i prethod-
nom znanju, nemojte zaboraviti
da savršen plan za budućnost ne
postoji. Iako je prikupljanje infor-
macija važno, ne zaboravite dati
priliku vlastitom uvidu i intuiciji.
Umjesto da budete robovi uma,
pokušajte poslušati i unutarnji
glas. Odluka je vaša, ali mnogi su
manageri uspjeli i zato što su slu-
šali svoj glas, a ne brojke.