

ПОСЛОВНИ ПЛАН КАО УПРАВЉАЧКИ ИНСТРУМЕНТ РАЗВОЈА АГРОБИЗНИСА

В. Илић¹

Резиме. У овом раду су назначени разлози за реафирмацију планирања као управљачког инструмента у развоју агробизниса. Посебно су апострофирани предвиђање, планирање и методологија планирања као професионална питања. Одговори на ова питања садрже се у примени научних сазнања и савремених управљачких вештина.

Кључне речи: агробизнис, предвиђање, планирање, методологија, анализа, методе, биланс.

Уместо увода

Прошлост и будућност су сестре. Сутра не може бити као данас. Хоризонт будућности је непрозиран. Она је неизвесна и изазовна за предвиђање. Посебно су непрозирне магле глобализма. Црни лабуд је слетео на Волстрит. Белодано је показао да тржиште није онипотентно и панацеа за све бољке савременог човека. Тржиште ипак не може све. На развој агробизниса утиче широка гама фактора: од падања кише до идеологије. Због тога је спонтаност и залагање за искључиво тржишну арбитражу у развоју агробизниса неодрживо. Реалнији приступ садржи се у комбинацији уважавања тржишног деловања и планског усмеравања. План не сме бити списак побожних жеља. Он није рецидив октроисаног друштва. Због тога је нужно искључити централно-планску претенциозност, ортодоксију и волунтаристички приступ. План се мора заснивати на непрекидном истраживању, научним и теоријским парадигмама и ригорозној планској процедури. У овом раду ћемо назначити одговоре на нека важна питања у области планирања развоја агробизниса: Шта је предвиђање? Шта је планирање? Шта је методологија планирања?

¹ Др Вукашин Илић, доцент, Факултет за менаџмент, Ваљево

Шта је предвиђање?

Предвиђање је истраживање будућности ради долажења до поузданих сазнања о утицају будућних токова догађаја на пословање. Оно претходи планирању. Из њега резултира тзв. економски хоризонт планирања. То су важна сазнања о будућим шансама и опасностима, као и о могућностима да се оне искористе или избегну. Предвиђањем се стиче могућност за реалније планирање, односно избегавање или минимизирање изненађења. У зависности од усмерености и подручја постоје следеће врсте предвиђања:

- Тржишна,
- Технолошка
- Макроекономска
- Коњуктурна
- Демографска
- Социолошка.

За процес планирања веома је важна тзв. предвиђена поузданост (енгл. predicted reliability). Она је унапред одређена (задата поузданост) и може послужити као основа за планирање и прорачуне. Треба да буде врло прецизно одређена.

Теоријски приступ је у основи предвиђања. Полазна претпоставка је уочавање непроменљивих појава и њиховог окружења.

У дугорочним прогнозама више је заступљен теоријски ракурс анализе. Краткорочне прогнозе се базирају на запажању окружења. Предвиђања се класификују у три групе:

- Предвиђања последице догађаја
- Предвиђања времена догађаја
- Предвиђања временских серија.

На поузданост предвиђања у знатној мери утиче количина прикупљених података, њихова учесталост, начин њихове трансформације у информације, које служе као основа за предвиђање. У пракси су развијене бројне методе, приступи и технике предвиђања. Данас су на диспозицији и бројни софтверски алати .

Грубо, методе предвиђања се могу груписати:

- **Методe екстраполације трендова** (будући догађаји се предвиђају на бази посматрања трендова развоја из прошлости),
- **Методe процене експерата** (већи број стручњака даје одговоре на одређена питања, затим се они анализирају и усклађују. Користе се

интервјуи, комисијске и појединачне процене и Делфи метода),

- **Методe симулације** (базирају се на моделима у којима се изменом одређених променљивих симулира будућност).

Критеријуми за избор методе предвиђања су следећи: карактеристика објекта посматрања; временски хоризонт посматрања; сложеност промена релевантних варијабли.

Шта је планирање?

Појам *планирање* изведен је из латинске речи *planus*. Она значи површина стана, односно прављење нацрта и скице за поједине грађевинске објекте. Овај појам асоцира и на одређена *формализована документа*. Планирањем се одређује *шта, када и како урадити одређене послове*.

Планирање је активност, у савременим условима, менаџмент процес који се може разумети као:

- размишљање о жељеној будућности,
- контрола будућности схваћена као активност за њено остварење,
- процес доношења одлука,
- формализована процедура која резултира у интегралном систему одлука и рационалности, аналитичности и систематичности самог процеса одлучивања.

Планирање се може дефинисати на различите начине. У економској литератури појам планирања изражава:

- активност усмерену ка рационалној употреби расположивих ресурса,
- предвиђање будућних догађаја,
- смањивање степена ризика, губитка времена и средстава, у циљу прилагођавања тржишним, техничко-технолошким, организационим и финансијским условима пословања,
- прилагођавање конкретних активности условима из окружења.

Речју, планирање је у суштини *процес избора циљева и дефинисање начина њиховог остваривања*.

У литератури и емпирији, уобичајена је подела на:

- стратегијско (планирање мисије, тј. разлога постојања предузећа и визије, тј. начина за остварење мисије предузећа) и
- оперативно (дефинише циљеве односно начине њиховог остваривања одлукама о смеру пословања).

Резултати оперативног планирања су једнократне и сталне одлуке. Главни типови одлука за једнократну употребу јесу: бизнис план, програм и пројекат.

Пословно планирање је битан саставни део процеса пословног одлучивања и управљања. Отуда је у функцији менаџмента, односно процеса спровођења одлука.

У суштинском, садржајном смислу, процес планирања подразумева: анализу циљева; анализу проблема; анализу могућности; прогнозу; вредновање; одлуку; реализацију; контролу.

Циљеви су, у суштини, будуће намере планера и представљају детаљну разраду његове мисије, сврхе постојања, оснивања. Они су основни критеријуми и стандарди контроле ефикасности пословања или битисања.

Операционализацијом циљева настају задаци. Задатак представља остварење пословне активности у дискретном (одређеном, конкретном) временском интервалу. Задаци у суштини разрађују циљеве и пружају одговоре на питања – шта, ко, када, где, како треба урадити. Одређује се и временски распоред операционализације. То је термински план .

Анализа проблема је фаза процеса планирања у којој се утврђује, структура и формулише проблем. Шта је проблем? Он је, у суштини, одступање садашњег од жељеног будућег стања. Поуздано се утврђује контролом резултата.

Анализа могућности је креативни део процеса планирања. У разматрању могућности испољавају се следећа правила:

- могућности се међусобно искључују. То значи да се избором само једне могућности решава проблем;
- подручје могућности је исцрпљено. Могућност је целовита;
- захтев да алтернативе буду оствариве у тренутку њиховог спровођења;
- врши се избор могућности које унапред не превазилазе средства прорачуна.

Прогнозе представљају расположиво знање о будућности, односно пружају одговор на питање шта ће се догодити, а планирањем одређујемо шта треба урадити да би се то догодило.

Вредновање могућности је фаза планирања која следи после анализе циља, обликовања могућности и прогноза ендогених (унутрашњих) и егзогених (спољашњих) променљивих (варијабли). У суштини, вредновање могућности означава придруживање вредности могућностима и рангирање на бази приоритета. У поступку вредновања могућности, најчешће се у пракси примењују следеће методе:

- Scoring модели и
- анализе користи вредности.

Одлука је у суштини избор једне између више различитих могућности. Одлучивању претходи активност планирања, а одлучивање у ширем смислу значи и обавезу остваривања планираног.

Реализација је функција извођења. Постоји висок степен корелације између функције планирања, управљања и реализације (функције извођења).

Контрола је поступак откривања и анализе одступања и узрока одступања између планираног и оствареног. Контрола се спроводи као:

- контрола резултата, после завршеног планског периода;
- контрола остваривања плана, у току планског периода;
- контрола одступања између планских и стварних претпоставки (премиса) у планском периоду;
- контрола понашања сарадника и тимова;
- контрола поступака.

Шта је методологија планирања?

Методологија планирања подразумева документа која су неопходна (необходна) за ефикасно планирање, извештавање и анализу. Имају облик посебних табела. Оне омогућавају стандардну припрему, обраду и приказ свих параметара у фазама планирања и извештавања. Данас се користе софтверски алати опште или посебне намене.

Постоје бројне технике планирања. Уобичајене су следеће: буџетирање; распоређивање; анализа тренда; линеарно програмирање.

Буџет је нумерички план алокације ресурса за одређене активности. За приходе, трошкове, велика капитална улагања припремају се посебни буџети. У практичном планирању користи се и буџет за дневне, недељне, месечне активности који садржи радно време запослених, капацитет искоришћености, јединице производа.

Буџетом се омогућава финансијска дисциплина и увид у структуру пословања.

Шта подразумева обухват радног времена?

Подразумева следеће:

- опис активности које треба завршити,
- редослед,
- задужења за сваку појединачну активност и
- време завршетка активности.

У пракси се најчешће примењује **Гантов дијаграм**. То је табеларни графикон, са временским периодом (на апсциси) и активностима за које је потребно направити распоред (на ординати).

Гантограм показује стварни и планирани учинак (оутпут) у одређеном временском периоду. Визуелно показује упоредни преглед планираног и реалног времена извршења задатака. Гантограм омогућава да се једноставно и лако уоче потребне операције ради успешног завршетка посла.

Load графикони су модификовани Гантови дијаграми са распоредом капацитета целокупних одељења (организационих делова) или специфичних ресурса. Уместо листе активности, на ординати, приказана су целокупна одељења (специфични ресурси). То омогућава планирање и контролу искоришћености капацитета. Ови дијаграми дају распоред капацитета по радним областима.

Перт мрежна анализа користи се у планирању великих пројеката који захтевају координацију мноштва активности.

ПЕРТ мрежа описује секвенце активности ради завршетка пројекта, као и време и трошкове, везане за сваку појединачну активност.

Конструисање ПЕРТ мреже подразумева знање о:

- догађајима,
- активностима,
- изгубљеном времену,
- критичном путу.

Догађаји су крајње тачке које изражавају комплетирање главних активности.

Активности су време (средства), неопходне да се постигне напредак од једног до другог догађаја.

Изгубљено време представља време кашњења које може да изазове појединачна активност, а да при томе не касни цео пројекат.

Критични пут је најдужа секвенца, или она секвенца на коју се утроши највише времена догађаја и активности у ПЕРТ мрежи.

Анализу преломне тачке примењује се као техника алокације ресурса и указује на однос између трошкова, прихода и профита.

За утврђивање преломне тачке, потребно је знати:

- продајну цену (с_q),
- просечан пропорционални варијабилни трошак (v_t) и
- укупне фиксне трошкове (F_T).
- **Линеарно програмирање** је математичка метода. Њом се решава проблем расподеле (алокације) средстава. Може се користити у условима:
- алтернативног начина комбиновања средстава и
- линеарног односа између варијабли.

У савремене технике планирања убрајају се:

- управљање пројектом и
- планирање сценарија.

Ове технике карактерише флексибилност.

Пројекат је истовремени скуп активности. Има дефинитивну почетну и завршну временску тачку.

Управљање пројектом има задатак обављања пројектних активности на време, у оквирима буџета и у складу са спецификацијама.

Процес пројектног планирања обухвата:

- дефинисање пројектних циљева,
- идентификовање активности,
- постављање ресурса,
- давање временске процене активности,
- одредивање завршног датума,
- упоређивање са циљевима,
- одређивање додатне потребе за ресурсима.

Сценарио представља конзистентан поглед у будућност. Његовом применом смањује се неизвесност, јер се врши симулација могућих ситуација у будућности. Захтева од актера оригиналан начин објашњења суштине пословног окружења. Користи се у предвиђању очекиваних догађаја.

Пословно планирање се може односити на целину или делове пословног субјекта.

Класификација пословних планова може се вршити по различитим критеријумима.

План новчаних токова (Cash flow план). Врста је финансијског плана који садржи све очекиване приливе новчаних средстава и све очекиване одливе у одређеном периоду (месец, недеља, дан). Његова сврха јесте сагледавање и благовремено *обезбеђивање ликвидности*.

Планирани биланс стања (Planned balance sheet). Синтетички план који показује очекивану структуру средстава и извора средстава на почетку и на крају планског периода. Он показује промене које се очекују у *квалитативном смислу*.

Планирани биланс успеха (Planned income statement). Пројекција планираних прихода, трошкова и профита за одређени период, утврђена на основу појединачних планова.

План контроле квалитета (Quality control plan). То је документ који дефинише основне активности и ресурсе неопходне за контролисање квалитета у току израде неког производа или процеса пружања услуга.

Планирање каријере (Career planning). Процес је анализирања професионалне ситуације и развоја појединца. Идентификује личне циљеве каријере и развијање планова и средстава за постизање тих циљева.

Планирање људских потенцијала (Human resource planning). Процес је којим се организационе стратегије, пословни планови и циљеви претварају у процене потребне количине и квалитета људи за њихово успешно спровођење, постизање жељене организационе успешности и развоја.

Планирање производа (Product planning) је процес. Манифестује се у идентификацији могућности креирања новог производа и дефинисању портфолија потенцијалних пројеката. Следи алокација ресурса и план времена за сваки пројекат.

Планирање пројекта (Project planning). Примарна је фаза процеса управљања пројектом. У њој се дефинише начин тока реализације пројекта. Задатак је планирати одвијање појединих активности у пројекту, појединих фаза рада и пројекта у целини. Тиме се обухвата целокупна реализација пројекта.

Планирање трошкова пројекта (Project cost planning) је процена трошкова појединих активности у пројекту. Она подразумева дефинисање трошкова појединих делова пројекта или фаза рада и дефинисање трошкова пројекта у целини.

Планирање ресурса (Resource planning). Интегрални је процес планирања:

- материјала потребног за реализацију пројекта,
- радне снаге,

- потребне опреме.

Планови пријема (Acceptance plans). Прописују комбинације узорака на основу којих се доноси одлука о пријему робе (материјала, полуфабриката, делова опреме итд.).

Планирање времена реализације пројекта (Project term). Дефинисање редоследа активности у пројекту, процена времена за обављање појединих активности и прорачун времена завршетка целокупног пројекта.

Уместо закључка

Економска стварност и историја потврђују да спонтани развој агробизниса није могућ ни у савременим условима. Остала су нерешена бројна питања његовог развоја, а све је више нових ограничења. Питање глади на глобалном нивоу није решено, а у све драматичнијем облику постављају се питања енергетске зависности ефикасности аграрне производње као најзначајнијег сегмента агробизниса. Још у драматичнијем облику испољава се питање водног потенцијала као фактора у минимуму будуће аграрне производње. Због тога је неопходна реafirмација планског усмеравања развоја агробизниса. Она не значи укидање нити занемаривање тржишних законитости. Предвиђање у савременим условима није древни Питин занат и загладаност у стаклену куглу. Планирање се не сме поједноставити и циљеве развоја свести на побољне жеље. Планирање се базира на знању и савременим управљачким вештинама. Покушали смо у овом раду да се подсетимо на строге и професионалне ригоре методологије планирања.

Литература

1. Анђић, Р. (2005) Могућности пословног планирања, Београд, Ауторско издање
2. Samuel. Y. M. (1995): Proect management John Wily Sons, New York
3. Porter, M. (1985): Competitive Advantage, Free Press, New York
4. Милосављевић, М. (2002): Савремени стратегијски менаџмент, Београд, Институт економских наука

Примљено: 14.10.2008.

Одобрено: 05.12.2008.

UDC: 631.153

**BUSINESS PLAN AS A MANAGING INSTRUMENT
OF AGRIBUSINESS DEVELOPMENT**

Vukašin Ilić, Ph.D.
Megatrend University, Belgrade

Summary

In this work are pointed out the reasons for reaffirmations of planning as instrument of management in developing of agribusiness. Especially are apostrophized foreseeing, planning and methodology of planning as professional questions. The answers of these questions are present in use of scientific knowledge modern management skills.

Key words: agro business, foreseeing, planning, methodology, analysis, methods.

Author's Address:

Dr Vukašin Ilić
Pop Lukina 26
Fakultet za menadžment
14000 Valjevo
wuky@ptt.yu, 014/221-539