

## EFIKASNOST PLANSKE AKTIVNOSTI U PREDUZEĆIMA RAZLIČITE VELIČINE I NIVOVA POSLOVANJA

### EFFICIENCY PLAN OF ACTIVITIES IN COMPANIES OF DIFFERENT SIZES AND LEVELS OF BUSINESS

---

Milan Stamatović <sup>1</sup>, Đurđica Vukajlović <sup>2</sup>, Dragan Čosić <sup>3</sup>

#### Rezime

Snažna konkurencija i sve veći zahtevi potrošača, doveli su do stvaranja situacije u kojoj preduzeća ne mogu da posluju bez unapred smišljenih i detaljno određenih aktivnosti koji će se realizovati u budućnosti. Aktivnosti koje se sprovode neplanski uglavnom su neuspešne, a eventualna poslovna dobit je kratkoročnog karaktera. Iz tog razloga impeativ poslovanja je usmeren ka planskoj akciji, sa jasno postavljenom vizijom i misijom poslovanja, koji će dovesti do usmeravanja preduzeća ka željenom cilju. Početno polazište za postavljanje jasne hijerarhije ciljeva neke firme je kompanijska vizija. Ona se često opisuje kao krajnji cilj koji je "snažno inspirativan, sveobuhvatan i dugoročan". Vizija predstavlja određeno na koje se polazi i koje izaziva strast. Vizija može biti uspešna ili ne. To zavisi od toga da li se sve ostalo dešava u skladu sa strategijom preduzeća.

Cilj je da se u samo nekoliko reči koje se lako pamte, a ipak oživljavaju duh čitavog iskaza o viziji, sažme suština onih formalnijih delova vizije. Kompanijska misija razlikuje se od njene vizije po tome što uključuje i svrhu postojanja kompanije i osnovu njene konkurentnosti i konkurentne prednosti. Malo je iskaza o misiji koji profit ili neki drugi finansijski pokazatelj izdvajaju kao jedini cilj i svrhu poslovanja firme. U stvari, mnogi i ne pominju profit ili zaradu akcionara. Zaposleni u organizacijama ili u njihovim sektorima obično predstavljaju najvažnije posmatračke misije. Za njih misija treba da pomogne da svi razumeju svrhu organizacije i da predano rade na njenom postizanju. Maksimiziranje profita ne samo da ne uspeva da motiveše ljude već ne pravi razliku među organizacijama. Postavljanje ciljeva zahteva način merenja u kojoj meri su ciljevi ispunjeni. Ako cilju nedostaje određenost i merljivost, onda on nije koristan iz prostog razloga što u tom slučaju ne postoji način da se utvrdi da li pomaže organizaciji da se kreće ka ispunjenju svoje misije i vizije. Planiranje predstavlja prvu u nizu menadžment aktivnosti. Od uspešnosti planskih aktivnosti, zavisi i uspeh realizovanja ostalih aktivnosti. Ukoliko plan nije realan, ni izvršenje neće biti u skladu sa onim što se očekuje od poslovanja preduzeća. Predmet istraživanja je izučavanje efikasnosti planskih aktivnosti preduzeća različite veličine i nivoa poslovanja. Menadžment dobija novu dimenziju, a menadžeri pored tradicionalnih karakteristika dobijaju još jednu novu funkciju, koja se ogleda u predviđanju budućih dešavanja i kreiranju organizacije koja će biti sposobna da se

---

<sup>1</sup> Univerzitet Metropolitan Beograd

<sup>2</sup> Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije, Beograd

<sup>3</sup> Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet Union, Beograd

---

suoči sa novonastalim okolnostima, u odnosu na koje će se korigovati i menjati planske aktivnosti. Funkcija planiranja obuhvata aktivnosti utvrđivanja ciljeva tekućeg poslovanja, definisanje budućih zadataka, kao i uslova u kojima treba da se izvršavaju zadaci i ostvaruju ciljevi. Planiranje predstavlja osnovu za obavljanje ostalih aktivnosti kao što su: organizovanje, zapošljavanje, uticanje i kontrolisanje. Obavljanje navedenih ostalih funkcija zavisi od kvaliteta donesenih planskih odluka. Nedostaci u procesu planiranja uslovljavaju neophodnost da menadžeri spontano reaguju na promene u poslovanju. Kako je poslovanje preduzeća kontinuelan, neprekidan proces, i planiranje se mora vršiti kontinuelno. Pri tome, proces planiranja obuhvata kako donošenje planskih odluka, tako i utvrđivanje upravljačkih mera u pravcu izvršavanja planiranih zadataka, odnosno ostvarivanja ciljeva preduzeća. Vreme za koje se donose planske odluke predstavlja dimenziju kojom se određuje budućnost poslovanja preduzeća. Pri tome, budućnost poslovanja preduzeća koja se sagledava u procesu planiranja može biti predvidiva i nepredvidiva. To zavisi od ciljeva preduzeća koji se utvrđuju na kraći ili duži rok, jer se planske odluke donose u sadašnjosti, sa nastojanjem da se što bolje sagledaju uslovi poslovanja preduzeća u budućnosti. Na osnovu saznanja do kojih se dolazi u okviru teorije planiranja, moguće je otklanjati smetnje koje se javljaju u procesu razvoja preduzeća. Planiranjem se doprinosi povećanje sposobnosti preduzeća u korišćenju raspoloživih uslova poslovanja, kao i u suprotstavljanje različitim uticajima iz okruženja. To je način da se poboljša sposobnost preduzeća da se suoči sa promenama - da izbegne opasnosti i da koristi mogućnosti koje promene sa sobom nose. S obzirom na to što se proces planiranja odnosi na buduće događaje u poslovanju, bitna determinanta planskih odluka jeste vremenski period za koji se predviđaju aktivnosti preduzeća. Zato je vreme jedan od bitnih kriterijuma klasifikovanja planskih odluka. Cilj istraživanja je da se utvrdi vremenski period planskih aktivnosti poslovnih jedinica, postojanje vizije i misije kao i da se oceni uspešnost planiranja proizvodnih/poslovnih procesa i efikasnost planova koji se donose.

Istraživanje je zamišljeno kao transversalno (studija preseka), koje se organizuje radi deskripcije pojava. Istraživanje treba da da analizu relacija između varijabli, kako bi se utvrdila njihova uslovljenost i povezanost.

Istraživanje će dati informacije o nivou i uspešnosti planskih aktivnosti u preduzećima na teritoriji Vojvodine. Uzorkom je obuhvaćeno 500 ispitanika, koji su zaposleni u 150 preduzeća. Iz jednog preduzeća ispitano je najviše 3 zaposlena. Preduzeća su klasifikovana prema veličini na mikro (do 10 zaposlenih), mala (od 11 do 50 zaposlenih), srednja (od 51 do 250 zaposlenih) i velika preko 251 zaposlen. Nivo poslovanja određen je kao lokalni nivo, teritorija Vojvodine, teritorija Srbije i Međunarodni nivo. U istraživanju se pošlo od jedne osnovne i više posebnih hipoteza.

H0 – Veličina preduzeća i nivo poslovanja značajno utiču na kvalitet planskih aktivnosti i postojanje vizije i misije poslovanja

H1- Nivo poslovanja preduzeća ne utiče značajno na kvalitet planskih aktivnosti, postojanje vizije i misije poslovanja

H2 – Veličina preduzeća ne utiče značajno na kvalitet planskih aktivnosti, postojanje vizije i misije poslovanja

Prilikom prikupljanja podataka korišćena je nestandardizovana istraživačka tehnika – anketiranje. Istraživanjem na uzorku primenjen je instrument tehnike anketiranja – upitnik. Prikupljeni podaci obrađeni su aplikativnim SPSS sistemom uz primenu deskriptivne i komparativne statistike.

Od ispitanika se tražilo da ocene ocenama od 1 do 5 (1 najmanja, a 5 najviša ocena) planiranje proizvodnih/poslovnih procesa, kao i efikasnost planova koji se donose. Od ispitanika se takodje tražilo da daju odgovor vezan za postojanje vizije i misije poslovanja, kao i da odrede vremenski period planiranja u njihovoj poslovnoj jedinici. Ispitanici su iznad prodsčno ocenili planiranje proizvodnih/poslovnih procesa i efikasnost planova koji se donose. U većini preduzeća poznata je vizija i misija poslovanja, a planiranje se uglavnom sprovodi na vremenski period do 1 ili do 1 do 5 godina. Ipak rezultati su pokazali da postoji statistički značajna razlika u ocenjenim varijablama kod

---

preduzeća različite veličine i onih koji posluju na različitom nivou (računato pomoću testa  $\chi^2$  uz stepen verovatnoće 0,05).

**Ključne reči:** konkurencija, potrošači, planska akcija, istraživanja, vizija

## Summary

Strong competition and growing consumer demand, have led to the creation of a situation in which the company cannot operate without further advanced thoughtful and detailed specific activities to be implemented in the future. Activities, carried out mainly unplanned, result with failure, and possible business gain is of a short-term character. For this reason imperative business is geared towards the planned action, with clear set vision and mission of operations, which will result in directing the company towards the desired goal.

The initial starting point for the setting of a clear hierarchy of the objective goal of a company is the company's vision. It is often described as the ultimate goal, which is "strongly inspiring, comprehensive and long-term". Vision represents one's destination, a starting point and cause of passion. Vision can be successful or not. It depends on whether everything happens in accordance with the strategy of the company. The goal is to get in a few words that are easy to remember, and yet revive the spirit of the entire testimony of the vision, summarize the essence of those more formal parts of the vision.

The company's mission is different from its vision in that way it includes purpose of the existence of the company and on its competitiveness and competitive advantage. There is little evidence about the mission of profit or other financial indicators standing out as the sole aim and purpose of business of the company. In fact, many even do not mention the profits or earnings of shareholders. Employees of organizations or sectors usually represent the most important observers of the mission. For them, mission should help everyone understand the purpose of the organization and their commitment to its achievement. Maximizing profits not only fails to motivate people, but makes no distinction between organizations.

Setting goals requires a way of measuring the extent to which objectives have been completed. If the aim is lacking specificity and measurability, then it is not useful for the simple reason, in which case there is no way to determine whether it helps the organization to move towards the fulfillment of its mission and vision.

Planning represents first of a series of management activities. The success of planned activities depends on the success of carrying out other activities. If the plan is not realistic neither shall execution be in accordance with what is expected from business operations. The subject of the research is to study the effectiveness of planned activities of enterprises of different sizes and levels of business. Management takes on a new dimension, and managers in addition to traditional characteristics have another new function, which is reflected in the prediction of future events and creating an organization that will be able to cope with the new circumstances, in respect of which the planned activities will be adjusted and modified.

The planning function involves establishing goal activities of its business, the definition of future tasks, and the conditions in which you want to execute tasks and achieve goals. Planning provides the basis for carrying out other activities such as: organizing, recruiting, influencing and controlling. Performance of these other functions depends on the quality of the adopted planning decisions. Shortcomings in the planning process create the necessity for managers to spontaneously react to changes in business.

---

As business enterprises is continuous, ongoing process, the planning must be carried out continuously. In addition, the planning process includes both the adoption of planning decisions, and establishing control measures in the direction of the execution of planned tasks and achieving company goals.

Time in which we make planning decisions is a dimension which determines the future of the business enterprises. In addition, the future business operation, seen in the planning process may be predictable and unpredictable. It depends on the goals of the company, which are determined in the short or long term, because of planning decisions in the present, with an effort to better observe business conditions in the future.

Based on the knowledge that can be reached within planning theory, it is possible to eliminate obstacles that arise in the process of enterprise development. Planning contributes to increasing the company's ability to use the available operating conditions, as well as in opposition to a variety of influences from the environment. It is a way to improve the company's ability to deal with changes -to avoid danger and to use the opportunities that changes bring.

Given the fact that the planning process influences on future business, an important determinant of planning decisions is the time period for which the activities of the company should be carried out. Because of that, time is one of the important criteria of classification of planning decisions.

The aim of the study was to determine the time period of planning activities of business units, existence of the vision and mission as well as to evaluate the effectiveness of production planning / business processes and efficacy of the plans that are made.

The research will provide information on the level and effectiveness of planning activities in companies on the territory of Vojvodina. The sample included 500 respondents who were employed in 150 companies. In one company, maximum 3 employees have been interviewed. Companies are classified according to the size - micro (up to 10 employees), small (11 to 50 employees), medium (51 to 250 employees) and large over 251 employees. The level of business was designated on a local level, territory of Vojvodina, Serbia territory and international level. The research started from a basic and more specific hypotheses.

H0 - size of the businesses and business levels that significantly affect the quality of the planned activities and the existence of the vision and mission operations.

H1 – level of business operations that do not significantly affect the quality of the planned activities, the existence of the vision and mission operations.

H1 – size of the companies that do not significantly affect the quality of planned activities, the existence of the vision and mission operations.

During data collection, we used non-standardized research techniques - survey. The survey sample was applied by the techniques of surveying instrument - the questionnaire. The collected data are applicable to SPSS system using descriptive and comparative statistics.

Respondents were asked to rate by ranging from 1 to 5 (1 lowest and 5 the highest) planning of production / business processes as well as the efficiency of the plans that are made. Respondents were also asked to respond regarding the existence of vision and mission of operations, and to determine the period of time of planning in their business unit. Respondents rated above average the planning of production / business processes and efficiency of the plans that are made. In most well-known companies there is a vision and a mission of operations, and planning is generally carried out in the period up to 1 or 1 to 5 years. However the results showed a statistically significant difference in the estimated variables in companies of different sizes and those that operate at different levels (it was calculated by using the  $\chi^2$  test with odds ratio 0.05).

**Keywords:** competition, consumers, action planning, research, vision

---