

Managementul Departamentului de Planificare intr-o Societate Comerciala

CUPRINS

1. Scopul si necesitatea planificarii	3
1.1 Complexitatea organizatiilor economice	3
1.2 Schimbarile din mediul extern	4
1.3 Durata transformarii deciziilor in rezultate	4
2. Planificarea	4
2.1 Timpul	5
2.2 Domeniul	6
2.3 Frecventa	7
2.4 Nivelul managerial	9
3. Abordarea planificarii	10
3.1 Piramida planificarii	10
3.2 Procesul de planificare	11
4. De ce esueaza planurile	13
4.1 Motive	13
4.2 Masuri	14
5. Bibliografie	16

1. Scopul si necesitatea planificarii

Daca managementul unei societati comerciale se realizeaza prin planificare, organizare, conducere si control, putem spune ca planificarea, este functia de baza a managementului. Daca planificarea este apreciata ca fiind functia de baza sau fundamentala a managementului, este pentru ca prin toate actiunile manageriale de organizare, conducere si control se urmareste aducerea la indeplinire a deciziilor planificarii.

Pentru ca societatea comerciala sa obtina rezultate prin care sa supravietuiasca, si sa prospere in domeniul ei de activitate este ca fiecare departament, fiecare angajat sa stie ce are de facut, iar aceasta se obtine prin planificare.

Planificarea este o activitate de baza in management. Toti managerii, intr-un fel sau altul, fac planificare. Totusi, modul de abordare a planificarii, maniera de a ajunge la planuri, complexitatea si continutul planurilor difera de la un nivel managerial la altul si chiar de la o societate la alta. Ceea ce ramane la fel este aspectul referitor la eficienta activitatilor manageriale, la orice nivel si in orice societate comerciala, un management eficient, implica actiuni de planificare .

Daca ar fi sa facem un sumar al planificarii, am descoperii ca aceasta prevede directia economica, a societatii comerciale . Pentru a arata mai pe larg necesitatea planificarii, se pot urmatorii factori de influenta:

1.1. Complexitatea organizatiilor economice

In societatea moderna, societatile comerciale in general, cele corporatiste in special, au devenit unitati complexe. Aceasta caracteristica este determinata nu doar de dimensiunile si complexitatea activitatilor comerciale, dar si de complicatele si numeroasele interferente care exista intre departamentele societatii, de rolul social pe care comunitatea il atribuie. Deoarece complexitatea societatii comerciale nu este o rezultanta doar a dimensiunilor ei ci si a multor altor factori, planificarea este necesara nu numai pentru societatile mari ci si pentru cele mici si mijlocii.

Prin prisma dezvoltarii societatii moderne, planificarea, adica gandirea care precede actiunea, devine din ce in ce mai importanta si totodata necesara.

Prin planificare, intreaga societate comerciala, dar si fiecare departament a ei, devine capabil sa-si defineasca obiectivele si actiunile, precum si conditiile de realizare a acestora.

1.2. Schimbarile din mediul extern

Organizatia, ca sistem economic, este doar o componenta a unor sisteme mai cuprinzatoare - la nivel regional, national si international - care constituie mediul general.

Mediul general actual este dinamic si incert, schimbarile se produc in ritm rapid, sunt dificil de anticipat si au impact puternic asupra societatilor comerciale.

Mentinerea in echilibru a sistemului economic devine posibila doar prin stabilirea unui curs corespunzator al actiunilor viitoare, adica o planificare cat mai riguroasa. Cu cat mediul este mai dinamic si mai incert, cu atat mai necesara este planificarea.

1.3. Durata transformarii deciziilor in rezultate

Timpul si obiectivele pentru care se face planificarea trebuie sa fie cu atat mai mari cu cat mediul extern este mai dinamic si mai incert. Astfel planificarea timpului dintre momentul luarii deciziei si obtinerea rezultatului se mareste. Astfel capacitatea de planificare, cere managerilor sa ia in calcul pe cat posibil toate scenariile menite sa afecteze realizarea obiectivelor si sa gaseasca modalitati de minimizare a incertitudinii si a riscurilor. Planificarea devine astfel modalitatea care ajuta pe manageri in fata schimbarii

2. Planificarea

Odata cu cresterea importantei planificarii intr-o societate comerciala, apar tot mai multe tipuri de planuri. Patru dimensiuni ale planurilor utilizate de manageri sunt:

Timpul	Domeniul
Pe termen lung	Planuri Strategice
Pe termen mediu	Planuri Operationale
Pe termen scurt	
Frecventa	Nivelul Managerial
De unica folosinta	De varf
Permanente	

	Mediu De Baza
--	------------------

2.1 Timpul

2.1.1 Planificarea pe termen lung. Planurile pe termen lung sunt cele care acopera aspecte competitive, tehnologice si strategice complexe ale conducerii unei societati comerciale si care implica si alocarea resurselor. Planificarea pe termen lung cuprinde cercetarea, dezvoltarea si expansiunea de capital, dezvoltarea organizationala si manageriala si satisfacerea cerintelor financiare ale societatii.

Planurile pe termen lung sunt de obicei concepute de managerii de varf si se intind pe perioade mai mari de 5 ani. Planurile pe termen lung care fac parte din planificarea strategica a societarii comerciale.

2.1.2 Planificarea pe termen mediu. Planurile pe termen mediu sunt concepute de obicei pe unul pana la trei ani., planurile pe termen mediu sunt de obicei mai detaliate si au mai multa relevanta pentru managerii de pe nivel mediu si inferior.

Planurile pe termen mediu se refera de obicei la functiile organice ale firmei, cum ar fi finantele, marketingul sau productia. Datorita faptului ca planurile pe termen lung trebuie sa ia in calcul un mare numar de variabile, accentul cade in multe societatii pe planurile pe termen mediu.

2.1.3 Planificarea pe termen scurt. Planurile pe termen scurt, la fel ca si cele pe termen mediu, deriva din cele pe termen lung. Au un termen scurt de cel mult un an si au un impact mai mare asupra activitatii zilnice a managerilor decat planurile pe termen mediu sau lung. Includ anumite planuri de atingere a obiectivelor financiare (bugetul), inventar, publicitate, instruirea angajatilor.

2.2 Domeniul

La fel cum difera obiectivele unei societati comerciale in functie de nivelul acestora la fel difera si planurile. Astfel avem planuri strategice si operationale.

2.2.1 Planurile strategice. Acestea influenteaza intreaga societate comerciala, sunt elaborate de obicei de managerii de pe nivele ierarhice superioare (managementul de varf) si sunt in consecinta pe termen lung. Planurile strategice descriu scopul societatii si decid care trebuie sa fie obiectivele acesteia.

Procesul planificarii incepe cu declararea formala a obiectivelor, care stabileste directia planificarii firmei. Sunt determinate apoi obiective strategice ale societatii si este creata baza pentru planurile operationale ale companiei. Stabilirea planurilor strategice ale societatii reprezinta punctul de plecare in procesul de planificare la nivelul intregii societati.

2.2.2 Planurile operationale. In timp ce planurile strategice stabilesc cadrul general al planificarii in societate, planurile operationale acopera un domeniu mai restrans, fiind orientate spre activitatile zilnice sau lunare ce trebuie efectuate pentru indeplinirea planurilor strategice si implicit a obiectivelor strategice. Planurile operationale au in general drept obiect alocarea de resurse si programarea activitatilor.

La planuri operationale putem sa enumeram urmatoarele planuri:

- **Planuri de marketing**, orientate spre vanzarea si distribuirea produselor sau serviciilor companiei.
- **Planuri de productie si aprovizionare**, orientate spre facilitatile, metodele si echipamentele de care este nevoie, pentru ca produsul finit sa fie realizat.
- **Planuri financiare**, orientate spre gestionarea fondurilor si spre obtinerea de fonduri necesare implementarii planurilor strategice.
- **Planuri de personal**, sunt orientate spre recrutarea, integrarea si formarea resurselor umane de care are nevoie societatea.

Planurile operationale implica mai mult decat alt planuri, coordonarea si controlul fluxurilor de resurse interne.

2.3 Frecventa

Una dintre cele mai importante dimensiuni ale planificării o constituie frecvența utilizării sau gradul de repetare, astfel avem planuri de unică folosință și planuri permanente.

2.3.1 Planurile de unică folosință sunt create pentru a rezolva o situație care este puțin probabil să apară din nou în viitor, acestea pot fi programe, proiecte sau bugete.

· **Programele.** Un program reprezintă un plan de unică folosință, creat pentru activități care includ diferite funcții și interacțiuni. Pentru a fi eficiente, întocmirea programelor ar trebui să respecte următoarele reguli generale:

1. Impartirea setului de activități în etape semnificative.
2. Studierea relației dintre etape și stabilirea de secvențe de etape.
3. Atribuirea responsabilității pentru fiecare etapă, managerilor și/sau organismului potrivit.
4. Determinarea și alocarea de resurse necesare fiecărei etape.
5. Estimarea datelor de demarare și încheiere pentru fiecare etapă.
6. Atribuirea datelor limită pentru încheierea fiecărei etape.

· **Proiectele.** Un proiect reprezintă un plan de unică folosință, mai complex decât un program dar și mai explicit din punct de vedere al obiectivelor propuse. Fiecare proiect reprezintă responsabilitatea unor persoane desemnate, cărora li se pun la dispoziție resursele necesare (sub forma unui buget) și data încheierii.

· **Bugetele.** Cele mai multe programe și proiecte, se dezvoltă și sunt controlate pe baza unui buget, care reprezintă un plan de alocare a unor resurse financiare spre anumite utilități și/sau activități. Bugetele înregistrează intrările, ieșirile și furnizează obiectivele în scopul controlării activităților și/sau unităților.

2.3.2 Planurile permanente, sunt create pentru conducerea unor activități care apar în mod regulat. Datorită faptului că situații similare sunt rezolvate într-un mod predeterminat, managerii economisesc timp și energie în procesul de luare a deciziilor. Principalele tipuri de planuri permanente sunt politicile, procedurile standard și regulile.

· **Politicile** reprezinta orientari generale ale procesului decizional, si stabilesc limitele intre care sunt luate deciziile si decurg de obicei din obiectivele si strategiile societatii. Politicile sunt de obicei definite de managerii de pe nivele ierarhice superioare (Managementul de varf), care le stabilesc din mai multe motive:

 pentru a elimina confuziile sau neintelegerile la nivelele ierarhice inferioare ale organizatiei;

 pentru a creste nivelul de eficienta in atingerea obiectivelor;

 pentru a asigura reflectarea unui anumit sistem de valori;

 pentru a permite managerilor sa experimenteze responsabilitatea de a lua decizii in limitele cadrului stabilit de politica.

In concluzie, politicile orienteaza deciziile managerilor si permit implementarea planurilor strategice. O politica buna este:

comunicata – toti cei interesati sunt instiintati. O politica poate orienta in mod eficient deciziile managerilor doar daca este cunoscuta.

usor de inteles – o politica va influenta comportamentul managerilor doar in situatia in care acestia inteleg scopul politicii

constanta (dar nu inflexibila) – politicile trebuie sa pastreze aceleasi idei si obiective dar sa suporte modificarile pe care le imprima anumite schimbari.

· **Procedurile standard** sunt forme de planuri permanente. O procedura descrie in mod exact actiunile ce trebuie intreprinse in situatii specifice si reprezinta modul in care politicile sunt implementate in mod frecvent. Procedurile standard, reprezinta instructiuni detaliate menite sa il orienteze angajatul, care trebuie sa indeplineasca o sarcina si sa asigure abordarea coerenta in cadrul societatii a situatiilor care au fost prevazute.

· **Regulile**. O regula reprezinta o forma de plan permanent si nu este menita sa orienteze luarea unei decizii, ci sa inlocuiasca decizia. Regulile orienteaza actiunile angajatilor care trebuie sa indeplineasca anumite sarcini, si singura lor alegere este intre a aplica sau nu regulile respective.

2.4 Nivelul managerial

Toate nivelele manageriale sunt responsabile de planificarea dintr-o organizatie.

Aici avem trei nivele de management:

2.4.1 Managerii de baza - Managerii de pe nivelele ierarhice inferioare sunt implicati in operatiunile zilnice si petrec mai putin timp cu planificarea decat managerii de pe nivelele medii si superioare. Aceasta orientare spre problemele operative conduce la stabilirea unui orizont de planificare pe termen scurt.

2.4.2 Managerii de pe nivelele medii ale ierarhiei petrec in general mai mult timp cu planificarea, fiind preocupati de planificarea pe termen mediu (pana la un an) si de contributia subordonatilor la atingerea obiectivelor societatii / departamentului.

2.4.3 Managerii de varf - Sunt cei care ocupa de obicei rolul principal in stabilirea politicilor, procedurilor si bugetelor. Au principala responsabilitate pentru stabilirea planurilor strategice, pe termen lung ale societatii comerciale.

De aici putem deduce si piramida manageriala:



3. Abordarea planificării

Planificarea de sus in jos intervine atunci cand managerii de pe nivele ierarhice superioare sunt responsabili pentru planificarea la toate nivelele firmei. Datorita schimbarilor rapide suferite de conditiile strategice si de operare, managerilor de varf le este tot mai greu sa tina pasul. Astfel, chiar politicile care par a fi cele mai reusite pot

esua, datorita faptului ca managerii de varf care le elaboreaza nu reusesc sa tina cont de oamenii si/sau departamentele de la baza firmei.

Pentru a evita aceste probleme, expertii recomanda implementarea unui proces de **planificare de jos in sus**. In aceasta viziune, managerii din varful organizatiei exprima ideile de care sunt interesati, iar planurile sunt intocmite de managerii de pe nivele mai joase, care sunt mai aproape de problemele operationale.

Un avantaj al planificarii de jos in sus il constituie cresterea sentimentului de apartenenta si implicare al celor responsabili cu planificarea. Dezavantajul consta in aceea ca, dus la extreme, acest procedeu determina o lipsa a coerentei si pierderea viziunii unitare la nivelul societatii.

Pe de alta parte, planificarea de sus in jos asigura unitate si comunica viziunea conducerii societatii, dar nu asigura intotdeauna implicarea celor care trebuie sa implementeze si sa conduca planul.

Implicarea in procesul de planificare este recomandata pentru ca subordonatii sa se simta parte importanta in punerea in practica a planului.

3.1.Piramida planificarii. Planificarea este considerata de multi drept baza managementului. Pentru a fi eficienta, trebuie sa fie realizata la toate nivelele manageriale, chiar daca tipurile de planificare difera de la un nivel la altul.

Managerii de varf, se implica in planificarea strategica (procesul de stabilire a obiectivelor pe termen lung ale firmei si determinarea modalitatilor de atingere a acestora).

Managerii de pe nivele ierarhice medii, determina obiectivele unitatii sau ale grupului prin planificarea pe termen mediu (procesul de determinare a activitatilor ce pot fi indeplinite de unitati individuale in limitele resurselor alocate).

Managerii de pe nivelele ierarhice inferioare, se ocupa cu planificarea operationala (concentrata pe activitatile zilnice sau lunare de care este nevoie pentru executarea planurilor strategice si operationale).

Fiecare nivel de planificare este important si nu poate exista decat in corelatie cu celelalte.

3.2.Procesul de planificare. Planurile de actiune sunt rezultatul procesului de luare de decizii, planificarea presupune luarea de decizii cu privire la:

- Ce trebuie facut?
- Cand trebuie facut?
- Unde trebuie facut?
- De catre cine trebuie facut?
- Cum trebuie facut?
- Cu ce resurse trebuie facut?

In mediul competitiv si in permanenta schimbare al zilelor noastre, o firma nu poate avea succes decat daca managerii sai stiu cum sa raspunda acestor intrebari in procesul de planificare. Fiecare persoana din organizatie trebuie sa stie ce trebuie sa realizeze, dar si cum, unde, cu ajutorul cui trebuie sa faca acest lucru si de ce resurse dispune in acest sens.

La fel ca rezolvarea problemelor, planificarea poate fi privita ca un numar de pasi care pot fi adaptati la toate activitatile de planificare de pe toate nivelele societatii comerciale:

- ***Pasul 1: Stabilirea scopurilor si obiectivelor.*** Functia de planificare incepe prin stabilirea scopurilor si a obiectivelor. Fara identificarea acestora, firma poate esua in incercarea de a-si stabili prioritatile si de a aloca resurse.

De-a lungul timpului au existat numeroase incercari de a identifica domeniile pentru care o firma trebuie sa stabileasca obiective, cea mai cunoscuta lista de domenii-cheie este:

1. Pozitionarea pe piata
2. Inovatia
3. Productivitatea
4. Resursele fizice si financiare
5. Profitabilitatea
6. Performantele si dezvoltarea manageriala
7. Performantele si atitudinea muncitorilor
8. Responsabilitatea publica (sociala)

- ***Pasul al 2-lea: Definirea situatiei prezente.*** Abia dupa ce conducerea a stabilit pozitia competitiva a firmei in raport cu competitorii ei, pot fi stabilite planuri cu privire la directia viitoare. In aceasta analiza este importanta identificarea punctelor slabe si forte ale societatii si a resurselor ce pot fi utilizate pentru atingerea scopurilor.

· **Pasul al 3-lea:** *Stabilirea punctelor de plecare cu privire la conditiile viitoare.* In aceasta etapa managerii evalueaza mediul intern si pe cel extern in incercarea de a identifica acei factori care ar putea crea probleme in incercarea de atingere a obiectivelor. Apoi managerii prevad tendinte viitoare in functie de acesti factori, deoarece, desi dificila, anticiparea problemelor si a ocaziilor este o parte esentiala a procesului de planificare. Fiecare alternativa trebuie sa fie evaluata cu atentie din punctul de vedere al ipotezelor luate in calcul, pentru ca acea alternativa sa fie eficace.

· **Pasul al 4-lea:** *Crearea de alternative si stabilirea directiei.* In timpul acestei etape managerii dezvolta alternative si aleg cea varianta care pare cea mai potrivita. Evaluarea include si o critica a punctelor de plecare pe care se bazeaza alternativa respectiva, fiind eliminate acele alternative care se bazeaza pe presupuneri nerealiste.

· **Pasul al 5-lea:** *Implementarea planurilor si evaluarea rezultatelor.* Planificarea este prima dintre functiile elementare ale managementului si sta la baza celorlalte functii. Aceasta etapa a procesului de planificare subliniaza relatia dintre planificare si control: planurile de actiune reprezinta baza procesului de control.

Planurile de actiune identifica pasii specifici care trebuie urmati in vederea atingerii scopurilor si obiectivelor stabilite in procesul de planificare, sunt stabilite standarde pentru fiecare scop sau obiectiv. Stabilirea standardelor reprezinta primul pas al procesului de control, al doilea pas il reprezinta masurarea rezultatelor reale si compararea lor cu rezultatele planificate. Cel de-al treilea pas al procesului de control il reprezinta evaluarea cauzelor aparitiei eventualelor discrepante dintre rezultatele planificate si cele obtinute. Aceasta evaluare este trimisa apoi la individul care a indeplinit sarcina. (Aceste discrepante pot fi atat pozitive, cat si negative, si trebuie incluse in procesul de raportare). Pasul final este acela de a lua masuri de corectare prin modificarea obiectivelor sau schimbarea planurilor, ceea ce il repositioneaza pe manager la inceputul procesului de planificare.

Devierea de la rezultatele prevazute poate fi explicata de mai multe motive, presupuneri eronate cu privire la factorii economici, stabilirea de scopuri nerealiste sau implementarea inadecvata. Accentul in functia de control ar trebui sa cada pe evaluarea cauzelor deviatiei, acordarea de rapoarte celor responsabili cu rezolvarea lor si corectarea problemelor si nu pe cautarea unui vinovat.

Planificarea si controlul se afla in permanenta legatura in procesul de management. Fara control, planificarea nu ar putea fi implementata cu succes, in timp ce fara planificare, activitatile de control ar fi lipsite de directie. Controlul furnizeaza informatii in legatura cu eficienta planurilor de actiune si asigura date de intrare in procesul de planificare.

In organizatii exista un numar de obstacole in calea planificarii eficiente. Daca aceste obstacole sunt depasite, planificarea poate aduce mari beneficii managerilor. Pe de alta parte, planificarea slaba poate avea efecte negative asupra productivitatii. Este importanta descrierea celor mai des intalnite obstacole si identificarea catorva metode prin care acestea pot fi depasite.

4. De ce esueaza planurile

4.1 Motive

Au fost identificate zece motive principale pentru care societatile pot esua in incercarea lor de a planifica. A fost facut un studiu pe 286 de companii americane si europene prin utilizarea de chestionare care acopereau cele mai importante aspecte ale practicii planificarii, alte 65 de companii au participat la interviuri pe aceeași tema. Rezultatele sugereaza ca planificarea esueaza de obicei din cauza erorilor de percepere si/sau comunicare cu privire la scopurile planificarii si din cauza problemelor intampinate in faza de implementare. Concret, au fost identificate un numar de 10 factori cu rol inhibitor pentru planificarea eficienta:

1. Planificarea nu este integrata in sistemul global de management.
2. Unele aspecte ale procesului formal de planificare nu sunt deplin intelese de catre manageri.
3. Managerii de la toate nivelele manageriale nu au fost implicati in mod potrivit in activitatile de planificare.
4. Raspundabilitatea principala pentru planificare a fost acordata unui singur departament.
5. Se considera ca planurile pe termen lung nu pot fi schimbate.
6. In demararea procesului de planificare au fost alese sisteme mai scumpe sau mai complexe decat era nevoie.
7. Conducerea nu a reusit sa actioneze in conformitate cu planurile intocmite.
8. Previziunile si proiectarea bugetului au fost confundate cu planificarea.

9. Au fost folosite date nepotrivite in procesul de proiectare.
10. Managerii nu au reusit sa priveasca planul in ansamblu si s-au pierdut in detalii.

Intr-un alt studiu, s-a observat ca cele mai des intalnite motive pentru care un plan poate esua sunt: neconstientizarea importantei sistemelor de planificare in randul conducerii si esecul in enuntarea obiectivelor in temeni clari si operationali.

4.2 Masuri

Planificarea implica schimbarea, iar implementarea si managementul schimbarii reprezinta dimensiuni importante ale muncii unui manager.

Multe dintre problemele identificate cuprind sugerarea modalitatii prin care pot fi depasite. Iata cateva sugestii de depasire a obstacolelor intalnite in procesul de planificare:

- Accentuarea importantei articulării unei viziuni asupra planificării. Sunt de ajutor pentru aceasta orientarea catre rezultat si comunicarea deschisa.
- Trebuie explicata in permanenta importanta pe care o au planificarea si metodele de planificare. Acest lucru poate fi facut fie formal, prin programe de instruire, fie informal, prin revizuirea de catre manageri a planurilor subalternilor.
- Modificarea proceselor organizationale de planificare in asa fel incat sa raspunda nevoilor de implementare. Este necesara implicarea in procesul de planificare a acelor manageri care vor fi responsabili pentru etapele de implementare si control.
- Implicarea managerilor si a subalternilor lor in procesul de planificare, iar nu apelarea la specialisti, deoarece cel mai bine pot intocmi planuri cei direct implicati in problemele la care se refera.
- Programarea de revizuri periodice ale planurilor. Evaluarea si revizuirea trebuie facute cel putin anual si trebuie sa faca parte din etapa de control a planificării.
- Demararea unor procese de planificare simple, la care pot fi adaugate ulterior alte informatii.
- Comunicarea planurilor organizatiei tuturor managerilor interesati. Acest lucru poate fi facut in scris, lucru ce permite si discutarea problemelor in cadrul sedintelor.

- In timpul procesului de planificare, previziunea si stabilirea bugetului trebuie privite ca instrumente utile, care permit stabilirea premiselor de la care se pleaca in planificare si, respectiv, implementarea si controlul planului.
- Identificarea informatiilor care sunt necesare pentru asigurarea eficientei planificarii si delegarea indivizilor sau unitatilor responsabili cu culegerea acestor informatii.
- Retinerea obiectivelor finale ale planificarii si evitarea pierderii in detalii.

Planificarea este una dintre functiile esentiale ale managementului si eventualele probleme o pot face mai putin eficienta, daca managerii nu reusesc sa ia masurile necesare pentru a-i creste utilitatea.

5.Bibliografie:

1. Mohammad Jaradat, “Bazele managementului”, Editura RISOPRINT,2007
(Catre)
2. Gheorghe Gh.Ionescu, Emil Cazan, Adina Letitia Negrusa “Management Organizational 2001 (Carte)
3. Peter F. Drucker, “The Practice of Management” (Internet)
4. Ringbakk, K.-A , “Why planning fails?” (Internet)