

ORGANIZACIJA I MANAGEMENT

Ishod učenja 3 – Planiranje

Što je planiranje

- Planiranje je proces uspostavljanja ciljeva i odlučivanja kako ih postići.
- „Planiranje znači donošenje teških odluka prije nego ti ih sami događaji nametnu i anticipiranje budućih potreba tržišta prije nego ih tržišna potražnja nametne.”
- Ako se dobro radi predstavlja platformu i za ostale funkcije menadžmenta da se ostvare

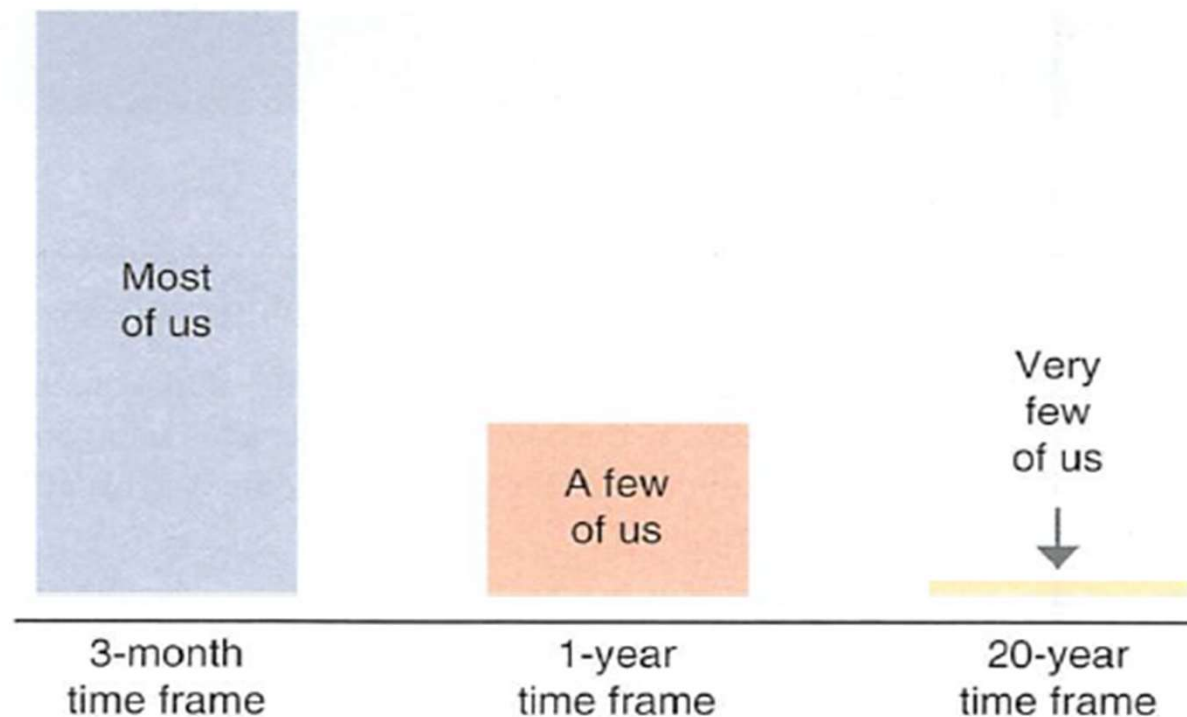
Zašto je planiranje važno?



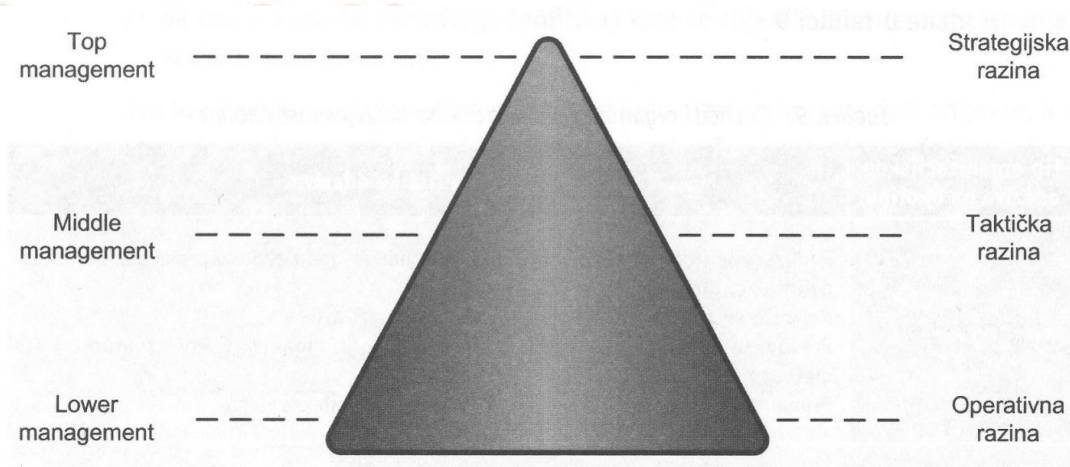
Pojam i sadržaj planiranja

- Planiranje treba poduzeću osigurati:
 - a) da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja
 - b) da zna koje su njegove dobre i loše strane
 - c) da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina
 - d) da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi
 - e) da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća.
- Sve to upućuje na 3 temeljna pitanja na koja planiranje mora dati odgovor, a u čemu se ujedno manifestira i sadržaj planiranja.
 - 1. Gdje se poduzeće sada nalazi?
 - 2. Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
 - 3. Kako tamo stići?

Elliot Jacques – horizont ljudskog planiranja



Razine planiranja



- Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju 3 razine korespondentne razinama menadžmenta.
 - Tako razini vrhovnog menadžmenta korespondira strateško, razini srednjeg menadžmenta taktičko, a menadžmentu prve razine operativno planiranje.
- Najčešće proces planiranja započne od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje – vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke (misiju, ciljeve, strategiju) koje se na sljedećim (nižim) razinama adekvatno operacionaliziraju (top-down).
- Obrnuti pristup, kada zaposlenici daju inpute za planiranje, naziva se bottom-up.

Razine planiranja

- **1. Strateška razina** planiranja strogo je eksterno orijentirana i u tom smislu provodi skeniranje okoline te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije.
- Ciljevi koje definira ta razina planiranja odnose se na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći računa istodobno o efektivnosti i efikasnosti.
- Strateški planovi identificiraju dugoročni pravac kojim organizacija želi ići
- Fokusiraju se na organizaciju u cijelosti ili njene bitne komponente
- Da bi se ostvarili utvrđeni ciljevi, strateška razina planiranja utvrđuje i adekvatne strategije kojima definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva.
- Svrha tih strategija da se maksimalno iskoriste prednosti koje poduzeće ima u odnosu prema konkurenciji kao i povoljne prilike koje mu se pružaju u eksternoj okolini kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca i drugih ključnih aktera u eksternoj okolini.
- Strateški se planira na rok od 5 do 7 godina

Postavljanje organizacijskog usmjerenja

- Vizija poduzeća
- Vizija obično označuje predodžbu odnosno zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja.
- U kontekstu menadžmenta označuje sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna.
- Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru.
- Vizija se može najjednostavnije definirati kao jasna predodžba budućih događaja (budućnost), odnosno dugoročni željeni rezultat unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji su na putu prema njezinu ostvarenju.

Postavljanje organizacijskog usmjerenja

- Misija poduzeća
- Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju poduzeća.
- Misija ili svrha označuje, osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća.
- Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća.
- Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova.
- Misija mora sadržavati razlog zbog kojega poduzeće postoji.
- Misija je iskaz onoga čime će se poduzeće baviti, pa je stoga i logično što se iskazuje putem dvaju temeljnih pitanja:
 - 1. Što je naša svrha?
 - 2. Koja vrsta poduzeća želimo biti?

MISIJA KRAŠA

Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva.

VIZIJA KRAŠA

Nastavljajući naše nasljeđe Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.

Primjer za proučavanje – Henkel – Strategija održivosti

Počinje od vizije i misije

Misija Henkel AG & Co. glasi:

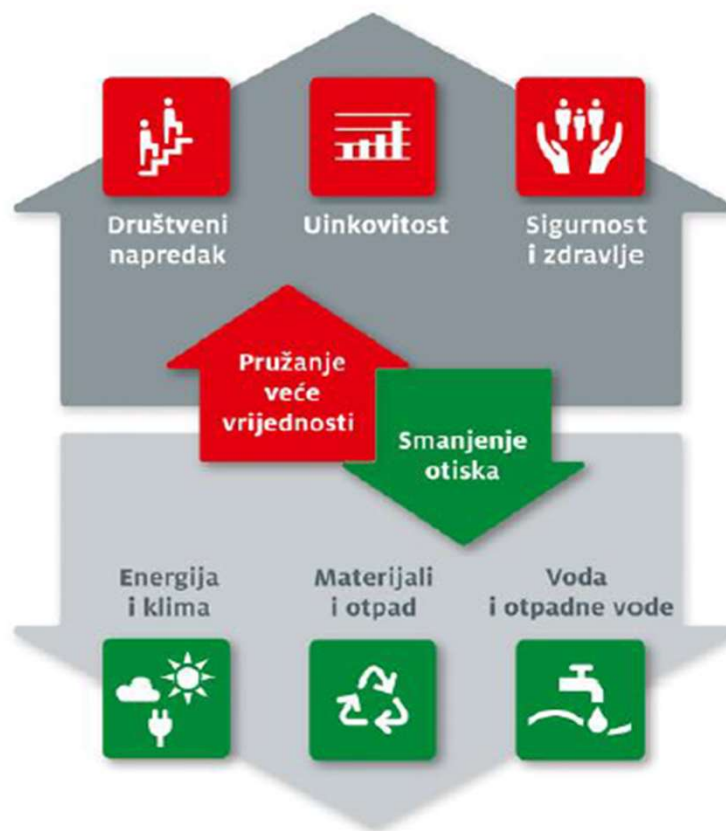
„Henkel želi biti na usluzi kupcima i potrošačima diljem svijeta kao najpouzdaniji partner s vodećim pozicijama na svim relevantnim tržištima i kategorijama- kao strastveni tim koji ujedinjuje zajedničke vrijednosti.“⁶⁵

Vizija Henkel AG & Co. glasi:

„Henkel je svjetski predvodnik u inovacijama, brendovima i tehnologijama, pogotovo u poslovanju ljepilima, no zadovoljavaju i na vrhunskoj razini sva svjetska tržišta i industrije.“⁶⁶

Primjer za proučavanje – Henkel – Strategija održivosti

- Henkel smatra da su rast i potrošnja resursa povezani te da nije moguće jedno bez drugoga. Povećanjem broja stanovnika i samog životnog standarda svakog čovjeka pretpostavlja se da će doći do ubrzane potrošnje prirodnih resursa, primjerice fosilnih goriva ili vode, te će se time resursi trošiti puno brže nego što ih planet može proizvoditi. - PESTEL
- Potrebna su rješenja koja olakšavaju ljudima život i zadovoljenje osobnih potreba, a da upotrebljavaju sve manje materijala. Stvaranjem novih ideja i proizvoda nastoji se poboljšati kvaliteta života bez upotrebe veće količine resursa. Cilj poslovnog sustava je poboljšati Henkelove proizvode i rješenja putem inovacija i pametnog promišljanja za stvaranje veće vrijednosti uz manji ekološki otisak. – PESTEL/SWOT
- Fokus poduzeća je podijeljen na dvije skupine ,a to su:
pružanje veće vrijednosti
smanjenje otiska



Henkelova
središta in

- Ciljem „pružanje veće vrijednosti“ nastoji se do 2030. godine udvostručiti vrijednost koju stvaraju za ekološki otisak kroz poslovanje, proizvode i usluge. Cilj je povećati društveni napredak, te fokusirati se dodatno na sigurnost i zdravlje jer se sve više proizvoda radi sa manje plastike i nafte, a sve više postaju bio proizvodi.
- tri fokusna područja odnosno ciljna područja, a to su: društveni napredak, učinkovitost, te sigurnost i zdravlje. U području društvenog napretka Henkel se fokusira na poštivanje ljudskih prava, poštenu uvjeti rada, također ulažu u razvoj zaposlenika. Pod učinkovitosti stavlja se fokus na što bolji poslovni učinak, kvalitetu proizvoda i usluga, pouzdanost prema kupcima te praktičnost proizvoda. Sigurnost i zdravlje je bitno područje jer se odnosi na sigurnost samih zaposlenika, sigurnost postrojenja, higijena te sigurnost proizvoda i informacije o njima važna su stavka svakog kupca.
- Ciljem „smanjenje otiska“ nastoje se proizvoditi energetske učinkovite proizvode, ublažavanje ugljikovog dioksida, operativna energetska učinkovitost, a najviše na obnovljive izvore energije. Potiče se sve veće recikliranje materijala kako tvrtki tako i samih potrošača bacanjem iskorištene ambalaže u za to predviđena mjesta, te smanjenje potrošnje otpada u proizvodnji.
- tri fokusna područja odnosno ciljna područja, a to su: energija i klima, materijal i otpad, te vode i otpadne vode. Područje energije i klime poduzeće se želi usmjeriti na obnovljive izvore energije, energetske učinkovite proizvode, transport i logistika, a prije svega je cilj ublažavanje ugljikovog dioksida. Od materijala i otpada poduzeće se želi usmjeriti na sve veće korištenje obnovljivih sirovina, poticanje recikliranja, korištenje održivog palminog ulja, te pakiranje i otpad. Područje voda i otpadnih voda fokusirano je na biorazgradljivost te pravilno odlaganje otpadnih voda.

Ostvareni ciljevi 2019 – odabrani pokazatelji

Cilj	Pokazatelj (sintetički)	Pokazatelj (analitički)	Henkel AG & Co (%)
Pružanje veće vrijednosti	Društveni napredak	Razvoj zaposlenika	+47%
		Program udjela zaposlenika	+30,2%
	Učinkovitost	Količina proizvodnje	+20%
	Sigurnost i zdravlje	Zaštita na radu- ozbiljne nezgode na radu	-52,5%
		Nesreće na radu na milijun odrađenih sati	-5,1%
Smanjenje otiska	Energija i klima	Emisija ugljičnog dioksida	-15%
		Potrošnja energije	-11%
	Materijali i otpad	Otpad za recikliranje i odlaganje	-18%
	Voda i otpadne vode	Potrošnja vode	-7%
		Količina otpadnih voda	-9%

2030+ SUSTAINABILITY AMBITION FRAMEWORK

OUR PURPOSE

Pioneers at heart for the good of generations.

TRANSFORMATIONAL IMPACT FOR THE GOOD OF GENERATIONS



REGENERATIVE PLANET

We strive to achieve a circular economy, a climate-neutral future and the regeneration of nature.



CLIMATE

Become a climate-neutral business by decarbonizing our operations and raw materials.



CIRCULARITY

Advance circularity through our products, packaging and technologies.



NATURE

Protect and restore biodiversity with a focus on forests, land and water, and ensure responsible resource stewardship.



THRIVING COMMUNITIES

We actively contribute to people being able to lead a better life through our business and brands.



EQUITY

Strengthen diversity, equity and inclusion, respect human rights and enhance the livelihoods of people.



EDUCATION

Support lifelong learning and education, and motivate people to take action for sustainability.



WELLBEING

Foster health and wellbeing, and help drive social progress.



TRUSTED PARTNER

We are committed to product quality and safety while ensuring business success with integrity.



PERFORMANCE

Reliably deliver best-in-class product performance and chemical safety as the foundation of our business success.



TRANSPARENCY

Integrate sustainability into our business governance with transparent reporting, disclosure and engagement.



COLLABORATION

Scale sustainability impact with our partners, leading to responsible business practices in our supply chains.

PRODUCTS

PEOPLE

PARTNERSHIPS

Dimension	Topic	Targets and ambitions	Achieved 2023	Trend ' (vs. 2022)
Climate		Climate-positive operations (2030)	Ambition	
		100 % of our electricity sourced from renewable sources (2030)	89 %	↗
		– 65 % CO ₂ emissions from our production per ton of product (2025; vs. 2010)	– 61 %	↗
		– 30 % CO ₂ emissions from raw materials and packaging per ton of product (2030; vs. 2017)	– 17 % ³	↗
		– 100 million tons of CO ₂ with customers, consumers and suppliers (2016–2025)	> 89 million	↗
		Net-zero pathway development for Scope 3 emissions	Ambition	
Circularity		No plastic waste into nature	Ambition	
		> 30 % share of recycled plastic (– 50 % fossil-based virgin plastics) for all packaging of our consumer goods products (2025)	19 %	↗
		100 % of packaging designed for recyclability or reusability ² (2025)	87 %	→
		– 50 % production waste per ton of product (2025; vs. 2010)	– 38 %	↘
		Circular use of production waste material (2030)	Ambition	
Nature		Encourage the responsible use of our products to reduce water consumption	Ambition	
		– 35 % water consumption per ton of product (2025; vs. 2010)	– 24 %	↗
		Circular water use at key manufacturing sites (2030)	Ambition	
		100 % paper and cardboard from recycled material or from sustainable forestry sources	96 %	
		100 % palm and palm kernel oil whose responsible sourcing is certified or externally confirmed (2025)	96 %	↗

Dimension	Topic	Targets and ambitions	Achieved 2023	Trend ' (vs. 2022)
THRIVING COMMUNITIES	Equity	Gender parity across all management levels (2025)	Ambition	
		Improve livelihoods of smallholder farmers and protection of nature	> 39,300 small-holders	
	Education	Expand our community education programs and volunteering	Ambition	
		Engage and empower all employees to take action for sustainability	Ambition	
		Improve 30 million lives globally (2010–2030)	> 33 million	✗
	Wellbeing	Shape the future of work for our company and employees	Ambition	
		+60 % safer per million hours worked (2025; vs. 2010)	+42 %	→
		Reach >90 % of our employees with global health campaigns (each year)	> 90 %	→
TRUSTED PARTNER	Performance	Each new product contributes to sustainability	Ambition	
		Provide our customers and consumers with a comprehensive sustainability profile of our products (2025)	Method under development	
		Become three times more efficient (2030; vs. 2010) – Factor 3	156 %	✗
	Transparency	100 % transparency and traceability for palm and palm kernel oil (2025)	89 % ²	→
	Collaboration	100 % responsible sourcing together with our partners	Ambition	

Razine planiranja

- **2. Taktička razina** planiranja pomaže implementaciji strateških planova (zacrtanih ciljeva i strategije). Taktičke planove provode pojedini organizacijski dijelovi poduzeća, najčešće onih funkcijski, kao što su istraživanje i razvoj (I&R, engl. R&D), marketing, proizvodnja, financije i drugi.

Plan proizvodnje – što i kako će se proizvoditi – metode i tehnologije

Financijski plan – vezan uz prihode/rashode, novčani tok i kapitalne investicije

Plan nabave i logistike- nabavljanje sirovina, njihova dobava

Marketinško/prodajni plan – prodaja, marketiranje i distribucija proizvoda

Plan upravljanja kadrovima – sve aktivnosti vezane uz stvaranje stručne radne snage

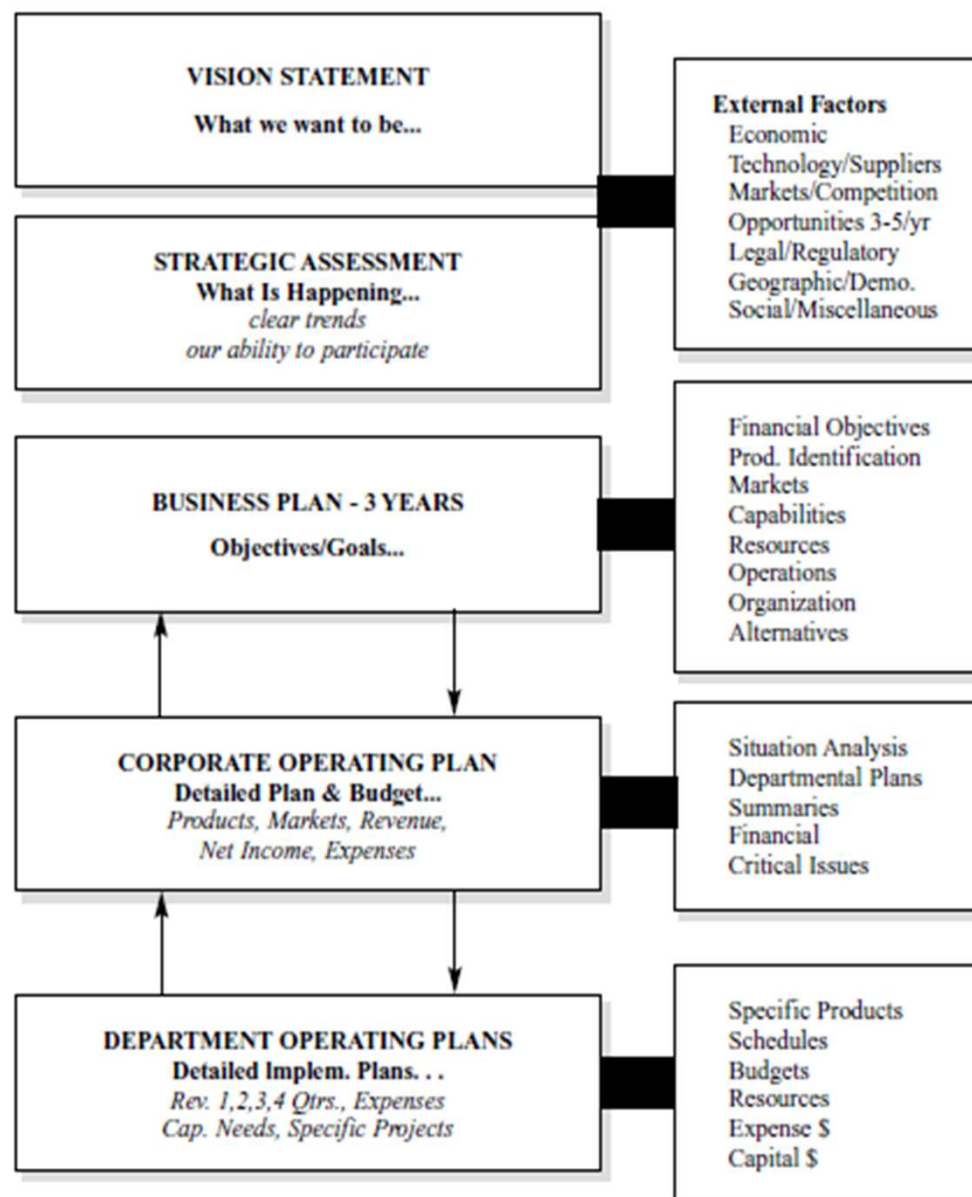
Planiranje od pola godine do 2 godine – vezuje se primjerice uz stvaranje glavnog (master) budžeta tvrtke

Razlika strateški/taktički ciljevi

For example, a strategic goal may be to develop a company culture that encourages growth and retention. A tactical goal may be to survey all existing employees to gain information on why they weren't retained. If your tactical planning and your strategic planning are related, then the goals for each should also have a connection between them.

- **3. Operativna razina** planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadaće kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima, itd.
- Opisuje sve što se treba učiniti u kraćim rokovima kako bi se ostvariti strateški i taktički planovi
- Može uključivati budžete, ali i mjesečne planove, dnevne aktivnosti
- Operativno planiranje od dnevnog/tjednog plana rad do jedne godine (pr. Godišnji budžet IT odjela)

XEL Planning Cycle



Tipovi planiranja

- U teoriji i praksi razvijeni su brojni tipovi planiranja od kojih su najpopularnija 3:
 - jednokratni planovi (single-use plans)
 - Programi
 - Projekti
 - Budžeti
 - trajni planovi (standing plans)
 - Politike
 - Pravila
 - Procedure
 - kontingencijski planovi (contingency plans)

Jednokratni planovi

- Jednokratni planovi se izrađuju zbog ispunjenja ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuju se nekoliko tipova planova:
 - 1. programi,
 - 2. projekti.
 - 3. Budžeti
- Program se odnosi na provedbu ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvati, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće poduprt s jednim ili s više projekata.
- Projekt je također skup planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često je dio nekog programa.

Razlika program/projekt

- Pr. Program – ekološka inicijativa za čišći Jadran
- Pr. Projekt – čiščenje uvale Trsteno korištenjem ljudi i tehnologije (bespilotnih podvodnih i površinskih plovila za čiščenje mora)
- Pr. Program - otvaranje nove tvornice, uvođenje novih proizvodnih linija
- Pr projekt – proizvodna linija za proizvodnju smrznute hrane

Budžet ili proračun

- Proračun je fundamentalan instrument planiranja kojim se određuje alokacija financijskih resursa poduzeća. Proračun je numerički plan koji govori kakva očekivanja, kakva povećanja ili smanjenja pojedinih proračunskih stavki poduzeće očekuje u budućem razdoblju. Može biti postavljen i u naturalnim pokazateljima (npr. proračun proizvodnje), no najčešće je riječ o financijskim pokazateljima.

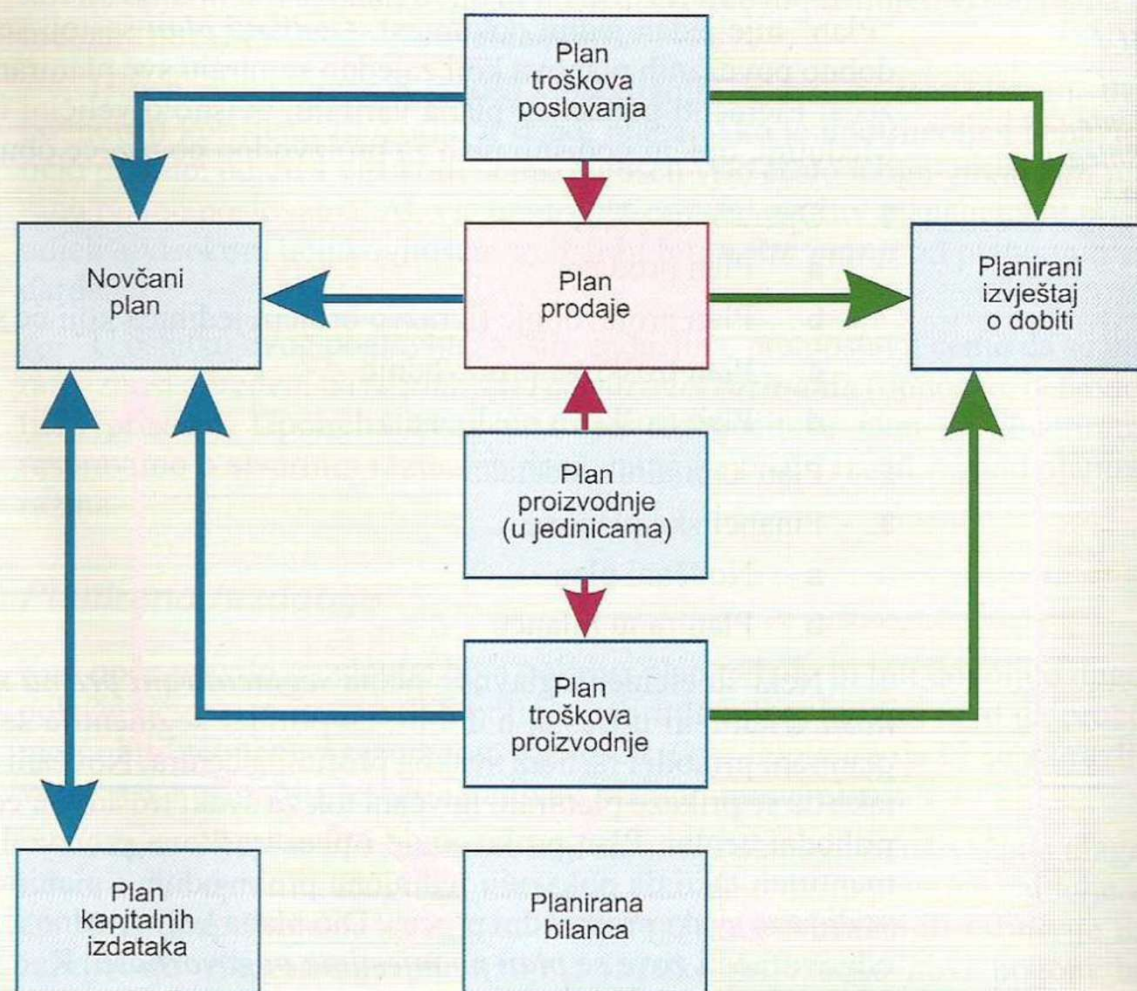
Menadžerima proračun može poslužiti kao:

- Informacijska podloga za projekcije budućeg poslovanja
- Instrument kojim definiraju očekivanja i kretanje proračunskih stavki u budućnosti
- Instrument alociranja resursa
- Instrument kontrole ostvarenja odnosno kontrole performanse poduzeća.

Glavni (master) budžet organizacije

- Financijski i količinski pokazatelj planova koje si je organizacija zacrtala za određenu godinu
- Formiranje za narednu godinu počinje nekoliko mjeseci prije kraja tekuće godine
- **glavni (master) budžet** - sustav međusobno povezanih budžeta koji predstavlja plan aktivnosti za određeno razdoblje

ELEMENTI GODIŠNJEG PLANA



Koraci u jednogodišnjem planiranju i izradi master budžeta

1. izrada plana prodaje – ovaj je plan okosnica svih drugih planova, temelji se na prošlom iskustvu te procjeni ekonomskih tokova kretanja. Plan prodaje služi kao podloga za planiranje proizvodnje i varijabilnih troškova, ali i za daljnje financijske planove te planove kapitalnih izdataka;
2. izrada plana za proizvodnju, troškove proizvodnje i troškove poslovanja – nakon definiranih razina prodaje započinje se s planom proizvodnje, planom troškova proizvodnje i ostalih troškova poslovanja (primjerice povećana razina prodaje i proizvodnje može tražiti i novo zapošljavanje ljudi, što se također predviđa u troškovima poslovanja, uz naravno troškove ostalih pratećih službi i sl.);
3. izrada planiranog izvještaja o dobiti – planirani račun dobiti i gubitka sadržava podatke kako o prodaji tako i o planiranim troškovima;
4. izrada novčanog plana – kao što smo već vidjeli, plan izvještaja o novčanom toku, tj. novčanih primitaka i izdataka „ovisi o predviđanju prodaje, uvjetima kreditiranja koje nudi kompanija, te o iskustvu kompanije u naplati potraživanja od kupaca. Planirani novčani izdaci zavise od predviđanja troškova proizvodnje, troškova poslovanja i kapitalnih izdataka, kao i od kreditnih uvjeta koje nude dobavljači. Planirane posudbe, otplate dugova, novčane dividende te emisije dionica također se reflektiraju u planu gotovine.“ (Meigs i Meigs, *op. cit.*, str. 1156.);
5. izrada planirane bilance – za plan bilance stanja potrebni su podaci o novčanim izdacima i primicima, kao i planirani kapitalni izdaci, planirana neto-dobit te plan različitih pozicija unutar računa imovine, obveza i vlasničke glavnice.

1. OPERATIVNI BUDŽET

- Prognoza prodaje
- Plan proizvodnje
- Proračun troškova proizvodnje
- Proračun troškova uprave i prodaje
- Račun dobiti i gubitka predviđen budžetom

Proračun ostalih troškova poslovanja

2. FINANCIJSKI BUDŽET

- Budžet gotovine
- Bilanca predviđena budžetom

3. KAPITALNI BUDŽET

- Investicija "A"
- Investicija "B" itd.



Trajni planovi

- Trajni planovi su tekući planovi koji se rabe da bi osigurali smjernice za izvršavanje repetitivnih zadaća u poduzeću.
- Oni se, dakle, odnose na planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja.
- Omogućuju rutiniziranje procesa donošenje odluka čime se u znatnoj mjeri olakšava vođenje poslovanja.
- Razlikuju se 3 tipa planova, a to su:
 - 1. politike,
 - 2. pravila,
 - 3. procedure.

Trajni planovi: politike

- menadžment treba definirati opće stavove poduzeća prema bitnim pitanjima vlastita poslovanja i razvoja.
- Politike *su smjernice u načinu donošenja odluka. Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća. Politikom zbrinjavanja otpada poduzeće određuje kako će tretirati otpadne materijale.*

Politika zaštite privatnosti

Combis Politika zaštite privatnosti (u daljnjem tekstu: „Politika“) namijenjena je svim korisnicima (ispitanicima) koji na bilo koji način stupaju u kontakt s Combis-om („mi“), te objašnjava što se, zašto, i na koji način događa s njihovim osobnim podacima pri uspostavljanju kontakta. U Politici se također nalaze informacije o pravima korisnika i načinu njihovog ostvarivanja.

U kontekstu ove Politike, Combis je u pravilu voditelj obrade osobnih podataka koje obrađuje. Međutim, u kontekstu svojeg osnovnog predmeta poslovanja, Combis se pri pružanju IT usluga najčešće nalazi u ulozi izvršitelja obrade.

Sva pitanja u vezi s ovom Politikom, zaštitom privatnosti i osobnih podataka, ili načinima, razlozima i sigurnošću obrade moguće je uputiti našem Službeniku za zaštitu podataka:

Službenik za zaštitu podataka

Combis, usluge integracija informatičkih tehnologija, d.o.o.

Radnička 21

10 000 Zagreb

E-mail: osobni.podaci@combis.hr

Trajni planovi: pravila i procedure

- Procedure su strukturirane aktivnosti koje se primjenjuje u slučaju nastupanja određenih događaja ili situacija. Politikom se npr. Utvrđuje kolektivni godišnji odmor, a procedurama se utvrđuje način njegove realizacije. Politikom se definira odnos prema zbrinjavanju otpada a procedurom se definira npr. poslovanje s opasnim materijalima.
- Pravila su točno određene upute za ponašanje kojih se treba pridržavati, direktivne su naravi i ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja. Pravilo vezano uz zbrinjavanje otpada može biti direktiva obveznog sortiranja otpadnih materijala prije njihovog zbrinjavanja. Odnosno pravilo o obveznom ciljanom postotku recikliranja papira, plastike, stakla,

- Pravilnici daju odgovor na pitanje „zašto“, dok procedure s druge strane govore „kako“, a zajedno čine smjernice za poslovanje društva i smanjuju rizike te promiču dosljednost.
- <https://www.algebra.hr/sveuciliste/referada/dokumenti/>

Kontingencijski planovi

- **Kontingencijski planovi** ponekad se nazivaju scenarijima, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka: recesije, inflacije, tehnološkog razvoja ili sigurnosnih slučajeva.
- **Kontingencijski plan** ili scenarij oblik je mentalne pripreme na hipotetsku situaciju koja omogućava poduzećima stjecanje nekog seta prvih reakcija ili aktivnosti u slučaju nastupanja nepoželjnih situacija

Primjer analize scenarija – naftna kompanija Royal Dutch/Shell

Daft i Marcic (*ibid.*, str. 172.) navode primjer naftne kompanije Royal Dutch/Shell koja je početkom 1970-ih razvila scenarij koji se temeljio na izmišljenoj nesreći u Saudijskoj Arabiji kojom je oštećen naftovod te je drastično smanjena ponuda nafte. Menadžeri su na taj način morali preispitati uvriježeno mišljenje o stabilnosti cijena i ponude nafte te svoje reakcije na porast cijena od strane članica zemalja OPEC-a (kartel zemalja izvoznica nafte). Na taj su način bili pripremljeniji od konkurencije na prvu naftnu krizu 1973. godine.

Etape procesa planiranja

- Postoje različite sistematizacije etapa od kojih posebnu pozornost izaziva ona koja navodi 8 etapa u planiranju, kako je prikazano na slici.

