

ZNANJE *za prakso*

Nova organizacija planiranja poslovanja v JAVOR PIVKA d.d.

1. UVOD

Značilnost tržnega gospodarstva je, da so podjetja samostojna pri sprejemanju odločitev in s tem tudi samostojna pri planiranju poslovanja podjetja. Manj kot je planiranja v narodnem gospodarstvu, več ga mora biti v gospodarskih organizacijah, s čimer le-te tudi prevzemajo odgovornost za posledice; ali kot pravi Mencinger (Mencinger 1987), tržno gospodarstvo spodbuja planiranje v gospodarskih organizacijah. Nasprotno pa prisiljevanje gospodarskih organizacij k planiranju, zlasti še v formalnem smislu, ko podjetja za to ne čutijo potrebe, vodi k prisiljenemu, formalističnemu planiranju, ne pa tudi k razmišljanju. Vodi k zahtevam po ukinjanju takega planiranja, še prej pa v nezadovoljstvo vseh, ki v procesu planiranja sodelujejo.



Ti procesi so še posebej zahtevni v sestavljenih podjetjih (koncernih, korporacijah), v katerih lahko nepravilno razumevanje planiranja kot funkcije managementa pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Bistvo managementa je namreč v usklajevanju razdeljenega dela oziroma v odločanju.

Preučevanje planiranja v sestavljenem podjetju JAVOR d.d. je pokazalo na vrsto težav, ki so bile povezane z razumevanjem vsebine planiranja kot tudi težav v procesu planiranja poslovanja.

Težave so predvsem posledica hitrih družbenih sprememb, ki so v zadnjem času pogojevale hiter razvoj podjetja ter z njim spremembo strategije, ki ji ni ustrezno sledila sprememba organizacijske strukture.

2. USTREZNEJŠA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA JAVOR D.D. TER VSEBINA PLANIRANJA

Uspešnost ali neuspešnost velikih podjetij je bistveno bolj kot pri manjših podjetjih odvisna od upravljanja in ravna-

nja, zlasti še od stalnega iskanja ravnotežja med prednostmi velikosti in centralizacijo na eni ter prednostmi samostojnih delov in decentralizacijo na drugi strani (Rozman 1993).

JAVOR d.d. se je kapitalsko, pravno in upravljsko preoblikoval v sestavljeno podjetje z eno obvladujočo in več odvisnimi družbami, izpeljal pa je tudi horizontalno diverzifikacijo izdelkov oziroma trgov. Za to organizacijsko obliko je nedvomno najprimernejša **decentralizirana organizacijska struktura**.

Do sedaj samo formalno poslovno in pravno samostojna povezana podjetja so na ta način tudi dejansko postala odgovorna za ustvarjanje dobička. Poslovne funkcije, ki so bile centralizirane v JAVORU d.d., so sedaj organizirane v odvisnih podjetjih.

Tako so podjetja prevzela taktični del odločitev o celotnem poslovanju, JAVOR d.d. pa strateški del teh odločitev. Management (uprava) JAVORA d.d. sprejema strateške odločitve in s politiko poslovanja usmerja vse druge odločitve v podjetjih, management podjetij pa samostojno sprejema taktične odločitve, vendar v okviru sprejete politike JAVORA d.d.; management poslovnih funkcij sorazmerno samostojno sprejema operativne odločitve v okviru poslovnih funkcij.

Z oblikovanjem decentralizirane organizacijske strukture ter opredelitvijo osnovnih ravni managementa in z njim povezanimi ravnimi odločanja ter odgovornosti je bilo mogoče opredeliti tudi vsebino planiranja celotnega poslovanja v JAVORU.

Vsebina managerskega dela je **usklajevanje** razdeljenega dela. Management JAVORA d.d. usklajuje povezana podjetja, management podjetij poslovne funkcije, management poslovnih funkcij pa operativno usklajuje delo znotraj poslovnih funkcij.

Le z doslednim upoštevanjem navedenih ravni usklajevanja kot bistvene vsebine managerskega dela je možno ločiti planiranje na:

- strateško planiranje,
- planiranje v podjetjih, ki je poznano kot letno ali predračunsko ali tudi taktično,
- operativno planiranje poslovnih funkcij ter
- planiranje izdelka in procesa.

Naslednja slika prikazuje ravni managementa, ravni odločanja, ravni usklajevanja in zvrsti planiranja in kontrole.

RAVNI MANAGEMENTA	RAVNI USKLAJEVANJA	RAVNI ODLOČANJA	ZVRSTI PLANIRANJA IN KONTROLE
Management JAVOR d.d.	Usklajevanje povezanih podjetij	Strateške odločitve	Strateško planiranje
Management podjetij	Usklajevanje poslovnih funkcij	Taktične odločitve	Letno (predračunsko) ali taktično planiranje
Management poslovnih funkcij	Operativno usklajevanje znotraj poslovnih funkcij	Operativne odločitve	Operativno planiranje

Slika 1. Ravni managementa, ravni odločanja, ravni usklajevanja in vrsti planiranja.

Ravni managementa, ravni odločanja, ravni usklajevanja in vrsti planiranja.

3. NOVA ORGANIZACIJA PLANIRANJA POSLOVANJA V JAVORU D.D.

Z izpeljano decentralizacijo organizacijske strukture ter z njo opredeljene ravni managementa, ravni usklajevanja in odločanja ter vrsti planiranja, so bili izpolnjeni osnovni pogoji za oblikovanje **nove organizacije planiranja v JAVORU d.d.**

Rezultat boljšega razumevanja vloge in dela managementa je tudi v spoznanju, da je funkcija planiranja poslovanja delovna naloga in hkrati odgovornost managerjev na različnih nivojih. Del nalog planiranja pa lahko management delegira na različne strokovne službe v podjetju. Odgovornost managementa je tudi v tem, da mora ustvariti ustrezne organizacijske pogoje za nemoten proces planiranja.

Pri oblikovanju predloga ustrezne organizacije planiranja in kontrole je bila opazna predvsem dilema, do kake mere centralizirati oziroma decentralizirati planiranje v sestavljenem podjetju. Pri tem so igrali odločilno vlogo predvsem naslednji dejavniki:

- velikost in organizacijska struktura sestavljenega podjetja,
- diverzificiranost proizvodnega programa,
- teritorialna dislociranost,
- kadrovske resursi na področju planiranja,
- razpoložljiva informacijska tehnologija ipd.

3.1. Projektna organiziranost v procesu planiranja

Proces planiranja v sestavljenem podjetju je izrazito interdisciplinarne narave. V ta proces mora biti vključen tako management na nivoju JAVOR d.d., management v podjetjih, management poslovnih funkcij kot tudi strokovnjaki iz različnih področij.

Proces planiranja ni več rutinsko opravilo, vedno bolj prevladuje ustvarjalno, in kar je še pomembnejše, timsko delo. Klasična hierarhična poslovno-funkcijska organiziranost je lahko velika ovira za učinkovito realizacijo procesa planiranja, zato je v tem primeru primernejši

projektni pristop oziroma planiranje kot usklajevanje projektov.

V organizacijskem pogledu gre za fleksibilno organizacijo oziroma ad-hoc organizacijo, ki po izvedbi projekta preneha obstajati. Po tem principu planiranju na nivoju JAVOR d. d. ustreza usklajevanju med projekti in planiranju v podjetjih vsebinsko usklajevanje poslovnih funkcij v projektu. Usklajevanje vseh aktivnosti na celotnem projektu se opravlja iz enega mesta prek sprejetega plana projekta.

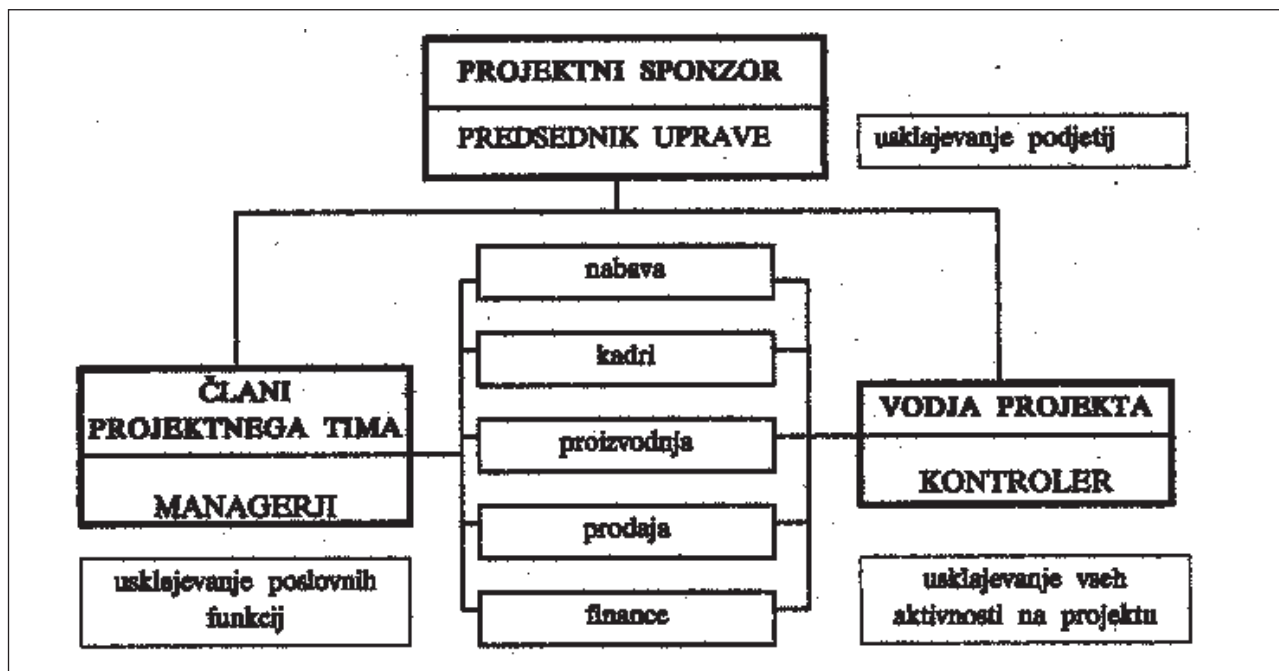
V planu projekta je opredeljena organizacija in vodenje projekta, vloge in odgovornosti sodelavcev projekta, vsebina in projektni izdelki, terminski plan izvedbe ter potrebni projektni resursi. Sponzor projekta, ki je odgovoren za izvedbo celotnega projekta je predsednik uprave, skupaj z managerskim projektnim timom. To hkrati pomeni tudi odgovornost managementa na nivoju JAVOR d.d. za planiranje kot usklajevanje projektov in odgovornost za planiranje na nivoju posameznih podjetij kot usklajevanje poslovnih funkcij v projektu.

Podporo managerskemu projektnemu timu v procesu planiranja v metodološkem, strokovnem in tehničnem smislu nudi izvedbeni projektni tim, v katerem so poslovni analitiki, planska služba JAVOR d. d. ter razne strokovne službe, ki morajo nuditi informacijsko in strokovno podporo planiranju. Celoten projekt vodi vodja projekta (kontroler), ki izdelava plan projekta, koordinira aktivnosti na projektu, kontrolira odstopanja izvedbe od plana projekta ter poroča projektnemu sponzorju o evidentiranih problemih na projektu.

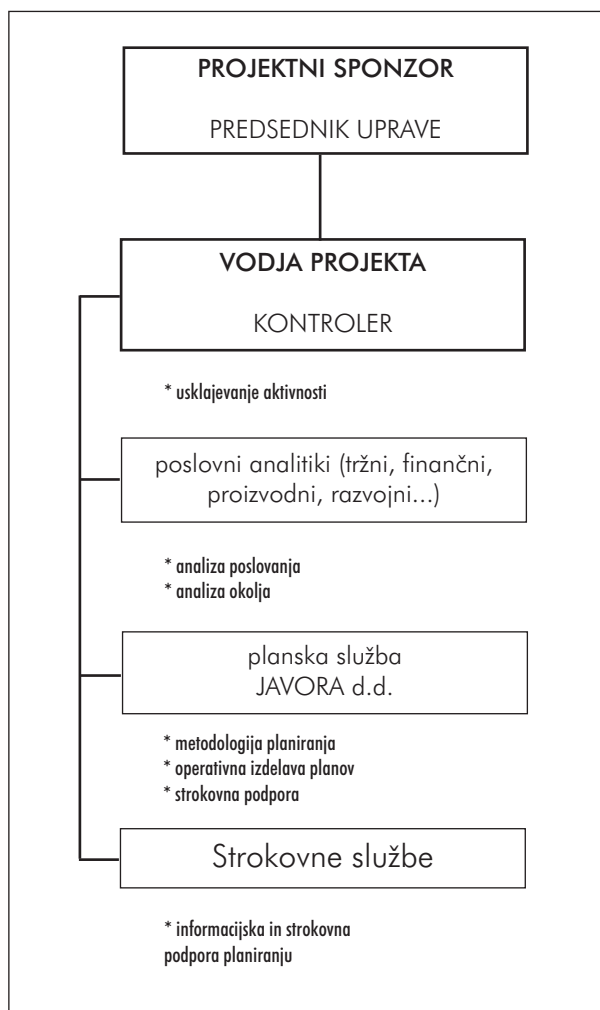
Na slikah 2 in 3 je prikazana organizacija managerskega in izvedbenega tima.

Vsebina projekta je določena s procesom planiranja v JAVORU d.d. in procesom planiranja v podjetjih. Osnovni projektni izdelek je vsakoletno ažuriran strateški plan JAVOR d.d., kot osnova za vodenje sestavljenega podjetja za doseganje temeljnega cilja poslovanja, ter letni plani podjetij.

Terminski plan izvedbe določa vse potrebne aktivnosti na projektu, rok izvedbe celotnega projekta, od lansiranja projekta, do zaključnih aktivnosti sprejemanja letnih



Slika 2. Organizacija managerskega projektnega tima



Slika 3. Organizacija izvedbenega tima

planov podjetij in obnovljenega strateškega plana, kontrolne točke izvajanja projekta ter odgovorne nosilce za izvedbo posameznih aktivnosti. Teminski plan izvedbe projekta je prikazan grafično v obliki gantograma z uporabo tehnike mrežnega programiranja z uporabo računalnika.

Odgovoren za imenovanje kadrovskih resurov na projektu ter za morebitne spremembe ali dopolnitve je sponzor projekta oziroma predsednik uprave, in sicer tako za imenovanje managerskega projektnega tima kot tudi izvedbenega projektnega tima.

4. SKLEP

Le z boljšim razumevanjem in organizacijo planiranja poslovanja v sestavljenem podjetju JAVOR d.d. je bilo mogoče doseči uveljavitev funkcije planiranja poslovanja v praksi predvsem z namenom doseganja uspešnejšega poslovanja.

UPORABLJENA LITERATURA:

MENCINGER J.: Planiranje - potrebno, nepotrebno, škodljivo opravilo, XIV. posvetovanje o planiranju, Zbornik referatov, IB-revija za planiranje, št. 10-11, Ljubljana 1987

ROZMAN R.: Planiranje poslovanja podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1993

Mag. Stojan KOKOŠAR
Javor d.d.