



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

MIKROPLANIRANJE V HIDRII PERLES

Mentorica: mag. Marina Trampuš
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Firdez Bešič

Kranj, junij 2008

ZAHVALA

Sanje vsakega študenta so, da uspešno zaključi študij.

Zahvaljujem se mentorici mag. Marini Trampuš za pomoč, ki mi jo je nudila pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi družbi Hidria Perles in zaposlenim v družbi, ker so mi omogočili izdelavo diplomske naloge.

Hvala tudi lektorici Ani Peklenik, ki je lektorirala moje diplomsko delo.

Seveda pa gre zahvala tudi moji družini, ki mi je stala ob strani med študijem.

IZJAVA

»Študentka Firdez Bešič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Trampuš.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 20. 5. 2008

Podpis: _____

POVZETEK

Čas je zelo pomemben dejavnik našega vsakdanjega življenja, zato je zelo pomembno, da skrbno planiramo in kar najbolj izkoristimo. V diplomski nalogi bom predstavila težave, s katerimi se srečujemo pri planiranju proizvodnje. Zaposleni na tem delovnem mestu lahko rečemo, da je planiranje zelo zapleten proces, saj je vanj vključenih veliko dejavnikov. Od kakovosti planiranja pa je odvisno, kako bo podjetje poslovalo. Največji problem pri planiranju je medsebojna neusklajenost različnih služb, ki so odvisne druga od druge. Ker je planiranje proces med prodajo, nabavo in proizvodnjo, je zelo pomembno, da narekuje delo in vodi te službe, hkrati pa jih povezuje med seboj. Le tako lahko rečemo, da uspešno planiramo, da dobro vodimo podjetje, kar potrdimo s čim večjim dobičkom in poslovnim uspehom. Rešitev problema pri planiranju vidim v tem, da maksimalno sodelujemo vse vpletene službe. Vsi zaposleni na teh področjih morajo imeti skupno vizijo in cilj, saj bodo le tako dosegli dobre poslovne rezultate.

KLJUČNE BESEDE

- Proizvodnja
- Planiranje
- Terminski plan
- Kapacitete
- Nalog

ABSTRACT

Time is a very important factor of our everyday life. That is why it is of the great importance to plan it carefully and to make the most of it. In my diploma I am presenting the problems which one is dealing with when planning production. People engaged in the process of the production planning say that it is a very complicated process because of the numerous different factors that influence it. In fact, it is the quality of the production planning that affects running the business.

The major problems in the planning present various services which collaborate and are depended on each other but are unfortunately unable to make mutual adjustments. The planning is a process among sales, purchasing and production and because of that it is the planning that bounds the services and directs them. Only if we plan efficiently, we can say that the business is run succesfully, which is of course confirmed by its profit and business success.

In my opinion, the solution of the problem is in the close cooperation of all the services involved in the process. Moreover, people in the employ of the company should have the same vision and goal, as they are the key to the best business results and success.

KEYWORDS

- Production
- Planning
- Time management
- Capacity
- Production programme

KAZALO

1 UVOD.....	2
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	2
1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA IN CILJ NALOGE	2
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	3
1.4 METODE DELA.....	3
2 PLANIRANJE	4
2.1 POJEM IN POMEN PLANIRANJA	4
2.2 KDAJ JE PLANIRANJE TOČNO?	5
2.3 ZAKAJ JE PLANIRANJE ZA PROIZVODNA PODJETJA POMEMBNO?	6
2.4 OSNOVNI ELEMENTI PLANIRANJA V PODJETJU	8
2.5 VRSTE PLANIRANJA V PODJETJU	8
3 PLANIRANJE PROIZVODNJE V HIDRII PERLES	10
3.1 OSKRBOVALNA VERIGA HIDRIE PERLES	10
3.2 PROIZVODNI PROGRAM HIDRIE PERLES	12
3.3 PLANIRANJE PROIZVODNJE KOT POMEMBEN DEL PRESKRBOVALNE VERIGE.....	14
3.4 PREDSTAVITEV TRENUTNEGA STANJA V PODJETJU HIDRIA PERLES	15
3.4.1 LINIJSKA PROIZVODNJA.....	15
3.4.2 VITKA PROIZVODNJA	15
4 STRATEŠKO PLANIRANJE	17
4.1 STRATEGIJA PODJETJA.....	19
4.2 TAKTIČNO PLANIRANJE KOT URESNIČEVANJE STRATEGIJ.....	20
5 OPERATIVNO PLANIRANJE	21
5.1 TERMINSKI (OPERATIVNI) PLANI	25
5.2 PROCES VODENJA PROIZVODNJE.....	28
5.3 PLANIRANJE KAPACITET	33
6 RAZISKAVA	35
6.1 PROBLEMI IN CILJI	35
6.2 METODOLOGIJA.....	35
6.2.1 OPIS IN ANALIZA VZORCA RAZISKAVE.....	35
6.2.2 POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV	35
7 INTERVJUJI.....	36
7.1 INTERVJU Z REFERENTKO S PODROČJA PRODAJE.....	36
7.2 INTERVJU Z REFERENTOM S PODROČJA NABAVE.....	37
7.3 INTERVJU Z VODJEM OSKRBOVALNE VERIGE V HIDRII PERLES.....	39
7.4 KOMENTAR K RAZISKAVI	40
8 ZAKLJUČEK	42
8.1 PREDLOGI IZBOLJŠAV, REŠITVE	43
VIRI IN LITERATURA	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrtalniki.....	10
Slika 2: Iskra Ero se je preimenovala v Perles of Switzerland	11
Slika 3: Grafični prikaz divizij in hčerinskih podjetij	12
Slika 4: Brusilnik in vrtalnik.....	13
Slika 5: Strateški kupci	14
Slika 6: Vitka montaža v Hidrii Perles	16
Slika 7: Shematski prikaz sedanje proizvodnje v Hidrii Perles	16
Slika 8: Strateško planiranje iz Iskre Ero v Perles.....	20
Slika 9: Terminski plan HP	26
Slika 10: Naročilnica materiala.....	28
Slika 11: Proizvodni nalog.....	30
Slika 12: Kapacitete	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vodenje proizvodnje.....	30
------------------------------------	----

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Zakaj vedno znova pride do zastojev v montaži? Zakaj naročila kupcev niso pravočasno izdelana in dostavljena v skladišče? To so vprašanja, ki si jih planerji skoraj vsak dan zastavljamo. Planerji moramo biti zelo odgovorni, kajti če svojega dela ne opravljamo pravilno in pravočasno, to lahko pomeni velik zastoj v proizvodnji, v končni fazi pa neodpremljene artikle. Pogosto pride do težav, na katere ne moremo vplivati. Naši dobavitelji velikokrat iz različnih razlogov ne pripeljejo materiala, pripeljejo napačno količino ali pa blago neustrezne kakovosti. Na drugi strani pa imamo proizvodnjo, ki mogoče ni zmožna uresničiti naročila v določenem roku, ker ni prostih kapacitet. Tu so še naši kupci, ki želijo tik pred odpremo spremeniti naročilo. Ne vse te dejavnike težko vplivamo oziroma se jim ne moremo izogniti. To je velik problem, s katerim se srečujemo, ko planiramo proizvodnjo.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA IN CILJ NALOGE

Kot vmesni dejavnik nimamo vpliva niti na samo delovanje sistema. Vendar s stalnimi izboljšavami lahko pripomoremo k izboljšavam. Naše podjetje ima izpopolnjen sistem, ki ga uporabljamo pri delu. Ker je planiranje zelo pomembno za delovanje podjetja, je ključnega pomena tudi izvajanje le-tega. Hkrati je to eno od področij v podjetju, ki povezuje posamezne poslovne procese. Zajema prodajo, nabavo in proizvodnjo. Zavedamo se pomembnosti dobrega planiranja. Velikokrat ugotavljamo, da ima prav planiranje nekaj pomanjkljivosti. Če bi jih poznali, bi bilo veliko lažje, zato se bomo v diplomski nalogi lotili tega področja in raziskali, če ima morda sistem, ki je na prvi pogled skoraj brezhiben, šibke točke. Ugotavljamo namreč, da če se poglobiš in zahtevaš kaj več, v sistemu pogosto pride do težav.

Cilj naloge je ugotoviti, ali je sedanji sistem planiranja ustrezen ter ugotoviti možnosti za spremembe, ki so dobrodošle. Pozitiven rezultat naloge bodo odgovori na vsa vprašanja, ki se porajajo ob vsakodnevnih situacijah. Z medsebojnim sodelovanjem lahko pripomoremo k večji produktivnosti in uspešnosti podjetja.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V večini slovenskih podjetij planiranje ni docela razvito. To pomeni, da imamo pri nas na tem področju še veliko rezerv. Predpostavljamo, da planiranje predstavlja zelo pomemben element konkurenčne prednosti podjetja.

1.4 METODE DELA

Za diplomsko nalogo je najpomembnejša metoda komuniciranje vseh udeleženi v procesu ter delo z dokumentacijo in sistemom, ki ga uporabljamo pri svojem delu. S temi tehnikami lahko pridemo do podatkov o obstoječi situaciji. Veliko bomo delali na področju komuniciranja z zaposlenimi, saj je to ključ do uspeha. Za zbiranje in analizo podatkov v raziskovalnem procesu potrebujemo različne tehnike in instrumente v podjetju. Uporabili bomo metodo spraševanja, in sicer intervju. Pomemben vir bo tudi dokumentacija, ki jo uporabljamo pri svojem delu, uporabili bomo tudi strokovno literaturo.

2 PLANIRANJE

2.1 POJEM IN POMEN PLANIRANJA

Planiranje je eno od področji v podjetjih, še posebej v proizvodnih, ki povezuje posamezne poslovne procese (prodajo, nabavo, proizvodnjo) v funkcionalno celoto in zagotavlja usklajeno delovanje podjetja. Kljub temu da se vsi v podjetju zavedajo pomembnosti dobrega planiranja, velikokrat ugotavljamo, da je prav to področje ena od šibkih točk. Proces planiranja mora biti podprt z učinkovito in dobro informacijsko podporo. ([http:// www.sioug.si](http://www.sioug.si))

Beseda »plan« ima različne pomeni. Prvenstveno pomeni projekt ali načrt, pomeni pa tudi predvidevanje dogodkov. O planiranju govorimo takrat, ko predvidimo dogodke, potrebne za doseganje določenega cilja. V tej ciljni opredelitvi se pojem planiranja razlikuje od prognoziranja, ki temelji na trenutno razpoložljivih podatkih. (Pšunder, 1990, str. 7)

S planiranjem postavimo cilje delovnega sistema. Ena izmed mnogih opredelitev trdi:

- ❖ Planiranje je sistematski zavestni proces razmišljanja in odločanja o ciljih, obnašanju ter ukrepanju v prihodnosti.
- ❖ Planiranje je ugotavljanje, kateri dogodki in kako se bodo dogodili v prihodnosti. (Ljubič, 2000, str. 17)

To je možno zato, ker so dogodki v preteklosti na nek način povezani z dogodki, ki se dogajajo v sedanjosti, le-ti pa so povezani tudi z dogodki v prihodnosti. Vsi poslovni procesi imajo namreč neko vztrajnost: če poznamo dogajanje v preteklosti, lahko iz njih sklepamo o dogajanju v prihodnosti. (Ljubič, 2000, str. 17)

Cilji planiranja so torej:

- ❖ želimo spoznati dogodke, ki se bodo dogodili,
- ❖ te dogodke želimo poznati čim dlje v prihodnost in
- ❖ čim bolj točno. (Ljubič, 2000, str. 17)

Seveda je nemogoče, da bi predvideli prav vse dogodke v prihodnosti, in to še (časovno) neskončno daleč. V vsakem sistemu in v okolju se pojavljajo nepredvideni dogodki, ki se dogajajo bolj ali manj naključno in nanje nimamo neposrednega vpliva. Taki dogodki pa lahko pomembno vplivajo na predvidene (planirane) dogodke, na delovanje in obnašanje poslovnega sistema, saj načeloma ovirajo in onemogočajo doseganje postavljenih ciljev. Čim dlje v prihodnost gledamo (čim daljše je časovno obdobje planiranja), toliko več nepredvidenih dogodkov je možnih. (Ljubič, 2000, str. 17)

Torej moramo pri vsakem planiranju računati z nepredvidenimi dogodki, saj je zaradi njih skoraj neverjetno, da bi vsak postavljeni plan realizirali popolnoma in v celoti. Vendar pa nas taki dogodki ne smejo presenetiti, biti moramo pripravljeni nanje in vedeti moramo, kako bomo reagirali, če se bodo res dogodili. Paziti je treba, da se nepredvideni dogodki čim prej odkrijejo, da se njihovi vplivi ocenijo ter kolikor je le mogoče omilijo. (Ljubič, 2000, str. 17)

Ob tem pa je treba upoštevati tudi, da je planiranje v določenem pomenu rekurziven proces. Kolikor več nepredvidenih dogodkov bomo poznali, toliko bolj natančno bo planiranje. Če si gradimo neko bazo znanja o nepredvidenih dogodkih in spoznavamo njihove zakonitosti, lahko sčasoma predvidimo vedno več takih sicer nepredvidljivih dogodkov in tako povečujemo natančnost planiranja. (Ljubič, 2000, str. 18)

2.2 KDAJ JE PLANIRANJE TOČNO?

Planiranje je točno takrat, kadar so dejansko dosežene vrednosti enake planiranim. Stopnja zanesljivosti planiranja oziroma merilo točnosti planiranja nam torej pove, koliko se dejanske vrednosti razlikujejo od planiranih. Dejstvo, da prav vseh dogodkov ne moremo nikdar predvideti in da potemtakem nek plan ne bo nikdar realiziran popolnoma in v celoti, pogosto vodi k oportunistični improvizaciji; plana tako in tako ne bomo dosegli, zakaj naj torej sploh planiramo? Tako razmišljanje se pojavlja največkrat v poslovnih sistemih, ki živijo iz dneva v dan. V urejenih sistemih ne smemo dovoliti, da bi improvizacija zamenjala planiranje. Prav tako planiranje izgubi vsak smisel, če se postavljeni plani ne upoštevajo. Vsak plan mora biti obveza za vse, ki sodelujejo pri izvrševanju planiranih del. Tu pa je treba opozoriti še na pogosto terminološko nedoslednost, ko se namesto izraza »planiranje« uporabljajo izrazi:

- ❖ napovedovanje,
- ❖ predvidevanje in
- ❖ načrtovanje.

Napovedovanje je le ena od metod planiranja.

Predvidevanje razumemo kot ocenjevanje zunanjih objektivnih razmer za poslovanje podjetja v določenem prihodnjem obdobju, torej ocenjevanje možnih razvojov zunanjih neodvisnih spremenljivk in je kot tako sestavni del dolgoročnega planiranja.

Načrtovanje se sicer mnogokrat enači z dolgoročnim, zlasti širšim družbenim planiranjem, lahko pa je to tudi izdelava načrtov kot tehničnih risb, ki nima prav nobene povezave s planiranjem. (Ljubič, 2000, str. 19)

2.3 ZAKAJ JE PLANIRANJE ZA PROIZVODNA PODJETJA POMEMBNO?

Ko analiziramo celotno preskrbovalno verigo in še posebej člene, ki vključujejo proizvodne procese, ugotovimo nekaj dejstev, ki so jasna in se tudi v bodoče ne bodo spreminjala:

- ❖ proizvodni obrati predstavljajo ključne omejitve v preskrbovalni verigi;
- ❖ nepredvideni in neplanirani dogodki ostajajo splošna značilnost;
- ❖ uspešnost in konkurenčnost podjetja bo še bolj odvisna od tega, kako učinkovito bo proizvodnja izvajala zastavljene plane.

Danes podjetja zahtevajo fleksibilnost v svojem proizvodnem procesu – da podprejo nepričakovane tehnološke spremembe, prilagajanje na zahteve trga in obvladovanje proizvodnje s podizvajalci. (<http://www.siuoq.si>)

Čedalje ostrejši ekonomski pogoji na lokalnih in globalnih trgih silijo podjetja v iskanje novih rešitev. Poslovni trendi, kot so višja stopnja negotovosti, naraščajoča globalna konkurenca, hitreje spreminjajoče se zahteve trga, usmeritev v lojalnost kupcev in zmanjšanje investicij v informacijsko tehnologijo, silijo podjetja v uporabo sodobnih informacijskih sistemov. Ti morajo zagotavljati obvladovanje negotovosti na trgu z učinkovitejšimi logističnimi procesi, usmeritvijo podjetja v zanj strateško ključne procese in hkrati z vključevanjem podizvajalcev, kjerkoli je to možno. Obenem pa morajo zagotavljati povečevanje standardizacije in pomikanje točke diferenciacije čim bližje kupcem, zanesljiva in točna zagotovila kupcem o dobavnih rokih in nenazadnje uporabo učinkovite informacijske tehnologije z nižjimi stroški lastništva. Vse naštetje zahteve s stališča upravljanja in obvladovanja celotne preskrbovalne verige, v kateri se naše podjetje pojavlja kot en člen, zahtevajo boljši in bolj učinkovit proces planiranja. (<http://www.siuoq.si>)

Tradicionalni proces planiranja, ki ga danes uporablja večina podjetij, je pravzaprav zbirka različnih nepovezanih planskih sistemov v podjetju. V dolgoročnem ali strateškem planiranju zasledimo marketinške, prodajne, proizvodne, nabavne in finančne plane, ki se sicer povezujejo med seboj, vendar je ta povezava med njimi zelo šibka. To pomeni, da se obdelujejo nepovezano in da vsaka sprememba v kateremkoli od njih lahko pomeni razhajanje in neusklajenost ali ponovne, največkrat ročne spremembe in obdelave. Rezultat takega načina planiranja so sicer vsi potrebni plani, ki pa hitro postanejo neusklajeni. V proizvodnih podjetjih se na osnovi krovnih planov proizvedejo proizvodni plani, pripravi se izračun in predlog materialnih potreb, ki je osnova za plan nabave, izvede se plan potrebnih proizvodnih kapacitet in plan potrebnih človeških virov. Hitro se spremljajoče se zahteve na trgu pa povzročijo, da se ključni vhodni podatki (dolgoročni plani kupcev ali njihove napovedi) v celoten proces planiranja spremenijo in da je potrebno spremeniti vse plane, ki temeljijo na prodajnih planih. Ker so povezave med posameznimi procesi planiranja šibke, se v praksi hitro znajdemo v situaciji, ko imamo sicer osvežene prodajne in ponavadi še finančne dolgoročne plane, proizvodni in nabavni plani pa niso usklajeni. Končni rezultat takega procesa planiranja pa je, da ima prodaja s kupci svoje plane, proizvodnja svoje in nabava se dolgoročno dogovarja z dobavitelji na neusklajenih predpostavkah. Naše podjetje je

torej nezanesljiv člen v preskrbovalni verigi, saj s takim načinom planiranja ne bo moglo učinkovito in zanesljivo izpolnjevati zahtev trga. (<http://www.siouq.si>)

Posledice takega načina planiranja pa se odražajo v rezultatih poslovanja podjetja, ki niso taki, kot jih vodstvo ali lastniki pričakujejo. Posledica nezanesljivih napovedi in dolgoročnih planov so slabo izpolnjevanje zahtev kupcev, previsoke in neustrezne zaloge, proizvodni viri niso optimalno izkoriščeni, učinkovitost je slaba, skratka, podjetje posluje s previsokimi stroški in prenizkim prihodkom. ([http:// siouq.si](http://siouq.si))

Po najpreprostejših opredelitvah je podjetniško planiranje organizacija preživetja podjetja. V natančneje opredeljenem pojmovanju pa je planiranje organiziran intelektualni proces, s katerim človek poskuša premakniti svojo posebno celoto (podjetje) iz sedanjega položaja tja, kjer želi biti ali kjer čuti, da bi moralo biti v določenem prihodnjem obdobju. Na takšni podlagi lahko s podjetniškim planiranjem razumemo intelektualno aktivnost zaznavanja in analize, ki vsebuje družbeni proces ustvarjanja oblikovalnih politik s pomočjo organizacijske strukture, sistemov, meritev in sistemov nagrajevanja ter kaznovanja in ki vsebuje dinamičen proces revidiranja politike. V tej smeri še bolj izdelano pojmovanje opozarja, da je to urejen napredek podjetja, ki kaže, kako, kdaj, zakaj, kje in kdo bo kaj opravil za doseganje najboljših rezultatov v zaželenem času, da je to najučinkovitejša znana metoda za zagotavljanje optimalne uporabe in koordinacije vseh temeljnih sestavin podjetja, naravnanih na doseganje dobička in rasti. Pri tem gre za proces določanja ciljev, spodbud in meritev, kar predstavlja opredelitev poti za doseganje ciljev in sredstvo za ocenjevanje napredka. Gre za proces, ki zajema meritev tveganja alternativnih izbir smeri in akcij, ki omogoča najboljšo izbiro ter pomaga organizirati in koordinirati ustvarjanje, ki kontrolira izvajanje in meri rezultate. (Pučko, 1993, str. 105, 106)

Razumevanje planiranja trdi, da so bistvene značilnosti planiranja v podjetju v sledečem:

- ❖ da se ukvarja s prihodnostjo;
- ❖ da preiskuje odprte prihodnje alternative akcij oz. porajajoče se verige vzrokov in posledic, ki bodo verjetno izvirale iz sedanjih odločitev;
- ❖ da obstaja razmišljanje o tem, kako bo podjetje prišlo tja, kamor hoče priti;
- ❖ da je spoznavanje priložnosti in nevarnosti prihodnost podjetja. (Pučko, 1993, str. 106)

2.4 OSNOVNI ELEMENTI PLANIRANJA V PODJETJU

Časovno gledano se stalno vsiljuje problem, kako v podjetju uporabiti vse gospodarske zmogljivosti glede na omejitve, ki obkrožajo poslovanje. Ravno zato, ker vsebuje planiranje množico omejujočih, komplementarnih in konkurenčnih dejavnikov, je po svoji naravi vsaka dejavnost planiranja pred izjemno zamotano problemsko situacijo. Zato je tudi osnovni problem planiranja najti kombinacijo ciljev, planskih rešitev, ki bodo najbolje usklajeni in bodo najbolj zagotavljali, da bodo doseženi osnovni cilji podjetja v določeni dobi. (Pučko, 1993, str. 110)

To zahteva ugotavljanje optimalne kakovosti in velikosti temeljnih sestavin podjetja, določanje optimalne poslovne usmeritve, optimalne strukture in obsega prodaje, proizvodnje in nabave, pa tudi financiranja. Vsi ti odgovori terjajo odkrivanje in prikazovanje organom upravljanja in poslovanja vse notranje in zunanje, naravne, tehnološke, gospodarske in druge dejavnike, ki bodo verjetno vplivali na potek in rezultate poslovanja v planskem obdobju. Šele če bodo v polni meri upoštevani v planih podjetja, bo možno pričakovati, da bo podjetje dosegalo poslovne rezultate, ki ne bodo daleč od objektivno možnih. Seveda zahtevajo takšni vsebinski elementi planiranja določene posebne prijeme. Rečemo lahko, da planiranje izhaja iz osnovnih smotrov podjetja, ki so družbenoekonomsko pogojeni, in iz zunanjih in notranjih spremenljivk podjetja. Na podlagi predvidevanja razvoja zunanjih spremenljivk podjetje predvidi verjetno dinamiko okolja. Hkrati sproti analizira svoja notranja poslovna področja in svoje notranje spremenljivke. Planiranje se opira na oboje. (Pučko, 1993, str. 110, 111)

V teh izhodiščih se začenja planiranje v ožjem pomenu besede in poteka podobno kot samo splošno odločanje v zaporednih fazah:

- ❖ oblikovanje in postavljanje planskih ciljev,
- ❖ izdelovanje možnih alternativ za doseg ciljev,
- ❖ ocenjevanje možnih alternativ za doseg ciljev,
- ❖ izbira alternative in
- ❖ izdelava planov, programov, politik predračunov. (Pučko, 1993, str. 111)

2.5 VRSTE PLANIRANJA V PODJETJU

Planiranje v podjetju lahko razčlenimo po številnih merilih na posamezne vrste. Od razčlenitev, ki se najpogosteje pojavljajo v teoriji in praksi, kaže omeniti predvsem razčlenitve:

- ❖ po času,
 - ❖ po obsegu organizacijske enote, na katero se planiranje nanaša,
 - ❖ po vsebini ali po predmetu planiranja in
 - ❖ po značilnostih planiranja.
-
- ❖ Razčlenitev po času deli planiranje v podjetju glede na ročnost planiranja na dolgoročno ali perspektivno, na srednjeročno, kratkoročno ali letno in na operativno (mesečno, tedensko ...). Pri tem je še najmanj jasno razlikovanje dolgoročnega od srednjeročnega planiranja. Največ raziskovalcev meni, da

je treba šteti za dolgoročno tisto planiranje v podjetju, ki zajema obdobje petih let in več, za srednjeročno pa tisto, ki zajema dobo, daljšo od enega leta in ne daljšo od petih let. (Pučko, 1993, str. 117)

Čeprav je res, da je na splošno zelo težko postavljati natančne časovne meje tega planiranja, se v praksi vendarle opirajo nanje. Za nas so zaenkrat pomembnejše vsebinske razlike med njima. Prvo je dosti bolj okvirno, postavlja le grobe meje pričakovanj in zajema le osnovne delne plane, ne pa celotnega kompleksa poslovanja podjetja. Srednjeročno planiranje konkretizira dolgoročne plane in že daje kompleksne, vseskozi koordinirane plane glede na glavne poslovne funkcije. (Pučko, 1993, str. 117)

Druge vrste časovnega planiranja še nadalje konkretizirajo planske naloge. Najprej jih je treba v letnem planu zabeležiti za prihodnje leto, s četrletnim, mesečnim, tedenskim planiranjem pa časovno razčleniti prihodnje poslovanje podjetja še na manjša časovna obdobja. (Pučko, 1993, str. 117)

- ❖ Glede na obseg organizacijske enote, ki planira poslovanje, planiramo poslovanje podjetja, poslovanje profitnega centra ali strateške poslovne enote, delovne enote, obračunske enote in proizvoda. (Pučko, 1993, str. 117)

V nekaterih primerih imamo opravka tudi s planiranjem poslovanja združenih podjetij. Bistveni ločitveni element med temi vrstami je obseg poslovanja organizacijske enote, ki planira. (Pučko, 1993, str. 118)

- ❖ Če vzamemo za merilo razčlenjevanja planiranja v podjetju vsebino ali predmet planiranja, potem dobimo v grobem naslednje vrste planiranja:
 - planiranje prodaje in trženja,
 - planiranje proizvodnje,
 - planiranje nabave v ožjem pomenu,
 - planiranje razvojnega dela,
 - planiranje kadrov,
 - planiranje investicij,
 - planiranje financiranja,
 - planiranje organizacije podjetja in
 - planiranje poslovnega uspeha.

Že samo poimenovanje teh vrst planiranja kaže na njihovo vsebino in na njihove medsebojne razlike. (Pučko, 1993, str. 118)

- ❖ Končno je mogoče planiranje v podjetju ločevati po značilnostih te dejavnosti. Teh značilnosti je mnogo; odvisno od njih tudi ločujemo posamezne vrste planiranja v podjetju. Strateško planiranje se v podjetju nanaša na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja, medtem ko s taktičnim planiranjem praviloma razumemo podrobno vnaprejšnje opredeljevanje načinov zaposlovanja prvin delovnih procesov z namenom zagotoviti uresničevanje etapnih ciljev, ki jih je postavil strateški plan. (Pučko, 1993, str. 119)

3 PLANIRANJE PROIZVODNJE V HIDRII PERLES

3.1 OSKRBOVALNA VERIGA HIDRIE PERLES

Hidria Perles, d. o. o., je uspešno mednarodno podjetje, ki je od leta 2000 del mednarodne korporacije Hidria. Slovenska korporacija Hidria združuje 30 družb doma in domala po vseh celinah. V svetovno gospodarstvo se vključuje kot razvojno, tehnološko in programsko usmerjena podjetniška skupina. (interno gradivo Mojster)

Usmerjena je v graditev močne mednarodne korporacije, korporacije svetovno znanih in uveljavljenih blagovnih znamk, s katerimi prevzema pomembno vlogo v svetovni konkurenci. (interno gradivo Mojster)

Družba Hidria Perles, d. o. o., je lani praznovala pomembno obletnico. Minilo je namreč že 60 zanimivih let, odkar se je v Sloveniji in takratni Jugoslaviji začela nova panoga – proizvodnja električnega orodja. (interno gradivo Mojster)

Leta 1960 je bila sklenjena pogodba o medsebojnem sodelovanju na področju električnega ročnega orodja s švicarskim Perlesom, ki je nastal že leta 1936. To sodelovanje je obogatilo Iskrin program z novimi izdelki, uvedbo sodobnejših električnih orodij v proizvodnjo ter je obenem pomenilo začetek mednarodne delitve dela in izkušenj. Sodelovanje je prineslo razširitev ponudbe – namesto prvotnih štirih se je začelo izdelovati 12 strojev. Takrat so se razvili prva žaga, škarje, kotni brusilnik, izvijač in polirnik. Nekaj let pozneje je prišel na trg že prvi komplet orodja za domačo uporabo. (interno gradivo Hidria)

Razvoj prvega predstavnika električnega orodja se je začel leta 1946. Dobrih deset let je takratna Iskra proizvajala le dva stroja, nato so sledile modifikacije in šele v šestdesetih letih so začeli razvijati nove tipe vrtnih strojev. Razvoj je bil počasen, ker se je morala Iskra ubadati s stvarmi, ki niso neposredno spadale v proizvodni program. Sama je na primer morala razviti, pripraviti in uvesti proizvodnjo v vrtnih glavah, ki so povsod po svetu domena specializiranih orodjarn. (interno gradivo Hidria)

Slika 1: Vrtalniki



Vir: Interno gradivo Hidrie Perles

Zaradi prenosa znanja in dolgoročne osvojitve trgov v Južni in srednji Ameriki se je v današnji Hidrii Perles leta 1976 ustanovilo mešano podjetje v Ekvadorju. Leta 1982 smo postali Iskra ERO in leta 2000 stoo odstotni lastniki švicarskega Perlesa. Istega leta se je podjetje priključilo korporaciji Hidria in odprla so se vrata novim priložnostim. (interno gradivo)

Slika 2: Iskra Ero se je preimenovala v Perles of Switzerland.



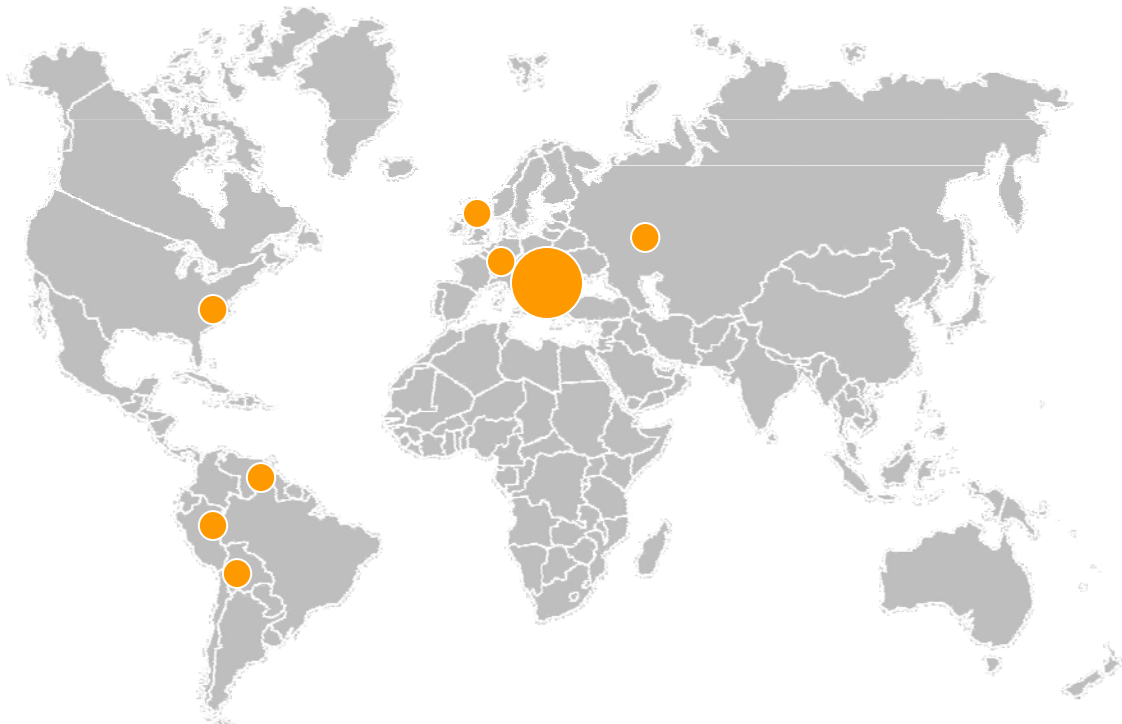
Vir: Interno gradivo Hidrie Perles

Da bi postali bolj prepoznavni v svetu kot del velike in močne skupine Hidria in se hkrati pri svojih kupcih lažje uveljavili z blagovno znamko Perles, se je podjetje leta 2003 preimenovalo v Hidria Perles, d. o. o.

Podjetje je postalo pomemben in zaupanja vreden evropski proizvajalec električnega orodja. Njegov cilj so seveda zadovoljni kupci, kar pa pomeni, da mora biti sleherni izdelek rezultat prodornih idej in vrhunske tehnologije.

Dolgoročnost sodelovanja z zadovoljnimi kupci podjetju zagotavlja dobičkonosno rast, nenehen razvoj s povečanjem dodane vrednosti in izboljševanjem kakovosti življenja vseh zaposlenih v podjetju in tistih, ki so z njimi kakorkoli povezani.

Danes je podjetje Hidria Perles, d. o. o., s svojimi divizijami in hčerinskimi podjetji ter izdelki prisotno v več kot 50 državah Evrope, Avstralije, Azije, Afrike ter severne in Južne Amerike. (povzeto interno gradivo)

Slika 3: Grafični prikaz divizij in hčerinskih podjetij

Vir: Interno gradivo Hidrie Perles, d. o. o.

3.2 PROIZVODNI PROGRAM HIDRIE PERLES

Podjetje Hidria Perles je celovit ponudnik programa električnih ročnih orodij za obdelavo kamna, kovine in lesa. Ključno prodajno vodilo podjetja je, da uporabnikom ponuja ne le orodja, temveč celostne rešitve.

V podjetju je bila sprejeta vrsta pomembnih strateških odločitev, ki so temeljito zaznamovale podobo današnjega podjetja. Oktobra 2005 so se začeli izdelki tržiti na trge v dveh ločenih linijah, ki sta bili namenjeni dvema različnima segmentoma uporabnikov. Pod blagovno znamko Perles of Switzerland se trži profesionalni program izdelkov, pod blagovno znamko Iskra ERO pa izdelki, namenjeni domačim uporabnikom. Z obema blagovnimi znamkama zdaj podjetje enotno nastopa na trgu.

Blagovni znamki sta namenjeni različnim uporabnikom, zato sta tudi vizualno ločeni. Izdelki blagovne znamke Perles so ohranili svojo dosedanjo podobo – tradicionalno rdečo barvo – in so zasnovani za profesionalne uporabnike, torej vse tiste, ki orodje uporabljajo pogosto in v nevsakdanjih razmerah.

Izdelki blagovne znamke Iskra ERO so dobili novo barvo, zeleno. Namenjeni so ustvarjalnim posameznikom, ki orodja uporabljajo za manjša opravila okrog hiše in za svoje delovne podvige potrebujejo osnovno, dostopno, a še vedno kakovostno orodje. (povzeto interno gradivo)

Slika 4: Brusilnik in vrtalnik

Vir: spletna stran www.hidria-perles.si

Hidria Perles izdeluje električna orodja za različne namene in obdelavo različnih materialov v različnih gospodarskih panogah: gradbeništvu, kovinarstvu, lesarstvu, kamnoseštvu ... (povzeto interno gradivo)

Pod blagovno znamko Perles of Switzerland se trži orodje za profesionalne uporabnike; gradbenike, lesarje, kovinarje in montažerje. V širokem proizvodnem programu, združenim pod enim geslom »Moč profesionalcev«, so:

- ❖ elektropnevmatska kladiva,
- ❖ akumulatorski vrtalniki in vijakniki,
- ❖ kotni brusilniki,
- ❖ vibracijski brusilniki,
- ❖ premi brusilnik,
- ❖ krožne žage,
- ❖ vbodne žage,
- ❖ skobeljniki,
- ❖ rezkalniki,
- ❖ vibrirne igle,
- ❖ sekalniki za pločevino,
- ❖ vibracijski vrtalniki,
- ❖ mešalniki,
- ❖ polirniki,

- ❖ kotni robilniki,
- ❖ industrijski vrtalniki,
- ❖ magnetna stojala,
- ❖ tračni brusilniki,
- ❖ škarje za pločevino in
- ❖ pribor.

Poleg kupcev električnega orodja Perles ima podjetje Hidria tudi nekatere pomembne strateške kupce, za katere razvija in proizvaja določena električna orodja pod njihovo znamko. To so predvsem tuja podjetja, npr. Collomix, Skill, Felisatti, Ryobi ... Prodajna služba jih obravnava ločeno. Z vidika oskrbe in vpliva na zaloge jih podjetje obravnava enako kot druge kupce, ravno tako ti strateško veliki kupci pošiljajo planirano prodajo oddelku, ki je zadolžen za planiranje oskrbovalne verige, da jih nato lahko nemoteno vključimo v plane proizvodnega programa in proizvodnega procesa izdelovanja električnih orodij. (povzeto interno gradivo)

Slika 5: Strateški kupci

Vir: Interno gradivo Hidria Perles, d. o. o

3.3 PLANIRANJE PROIZVODNJE KOT POMEMBEN DEL PRESKRBOVALNE VERIGE

Planiranje in obvladovanje proizvodnega procesa je jedro celotnega procesa planiranja v proizvodnih podjetjih. Pri planiranju proizvodnje je potrebno upoštevati nekaj ključnih izhodišč: proizvodne kapacitete so omejene, v proizvodnji se pojavljajo in se bodo pojavljali nepredvideni dogodki, ozka grla vedno obstajajo. Za optimizacijo koriščenja proizvodnih kapacitet je potrebno v proizvodnji pripraviti plane po različnih planskih horizontih: letnem, trimesečnem, tedenskem in dnevem. Posebno pomembni so tedenski in dnevni plani, ki jih imenujemo tudi terminski plani ali razporedi. Terminski plani morajo biti časovno in tehnološko natančno opredeljeni in jih v večini primerov ni možno spreminjati, saj se z njihovo potrditvijo proizvodni proces dejansko začne. Zato je še bolj pomembno, da so vsi vhodni podatki v proces planiranja in terminiranja proizvodnje pravočasni in zanesljivi. Proces razporejanja ali terminiranja proizvodnje pomeni tudi optimizacijo uporabe

proizvodnih kapacitet (linije, stroji, naprave, orodja ...) in odpravljanje ozkih grl za doseganje optimalnega pretoka skozi proizvodni proces. (<http://www.soiuq.si>)

Ena od pomembnih funkcionalnih sodobnih rešitev za podporo planiranju in razporejanju v proizvodnji so tudi grafične predstavitve proizvodnih planov, ki omogočajo ne samo hiter pregled nad zasedenostjo proizvodnih kapacitet, ampak tudi hitro in ustrezno reagiranje na nastale situacije. (<http://www.siouq.si>)

3.4 PREDSTAVITEV TRENUTNEGA STANJA V PODJETJU HIDRIA PERLES

3.4.1 Linijska proizvodnja

V podjetju Hidria Perles, d. o. o, je bila do leta 2004 uveljavljena linijska proizvodnja izdelovanja električnega ročnega orodja, ki pa je postala neobvladljiva in jo je zamenjala vitka oziroma celična proizvodnja, in sicer zaradi

❖ **improviziranega planiranja in organizacije proizvodnje.**

Zaradi izdelave strojev v proizvodnji za znanega kupca so se količine v seriji drastično zmanjševale, število serij pa se je drastično povečalo. Zato je bilo treba tudi večkrat na dan menjati število ljudi na liniji in njeno postavitve za izdelavo različnih skupin izdelkov. Posledično ni bilo mogoče izdelati veljavnih standardov, ki so osnova za načrtovanje proizvodnje. Poleg tega pa se je dogajalo, da je bila serija poslana v proizvodnjo kljub nepokritosti z materialom in so se serije prekinjale nedokončane, kar pa je spet povzročilo veliko dodatnih stroškov.

3.4.2 Vitka proizvodnja

Je pristop, s katerim lahko učinkovito in z dobičkom proizvajamo veliko različnih artiklov. Bistvo takega pristopa je seveda odpravljanje izgub, ki se pojavljajo v proizvodnem procesu, in zato ne dajejo nove vrednosti izdelku. Najpogostejše izgube so:

- slaba kakovost (izmet, dodelave),
- čakanje materiala, ozka grla, okvare,
- procesiranje nepotrebne in napačne dela,
- čezmerna proizvodnja izdelkov brez podlage naročil,
- nepotrebna gibanja med proizvodnjo,
- prevelika količina nepotrebni zalog,
- transport in
- izgubljena ustvarjalnost delavca.

V celični proizvodnji naj bi bila delovna mesta in postavitve strojev takšne, da dosežejo tekoč pretok materiala. Proizvodna celica je namreč sestavljena le iz ljudi in strojev, ki so potrebni za izvedbo določenega proizvodnega procesa. Ta je

postavljen v nekem logičnem vrstnem redu, kot si sledijo operacije, potrebne za izdelavo posameznega električnega orodja. (povzeto iz internega gradiva)

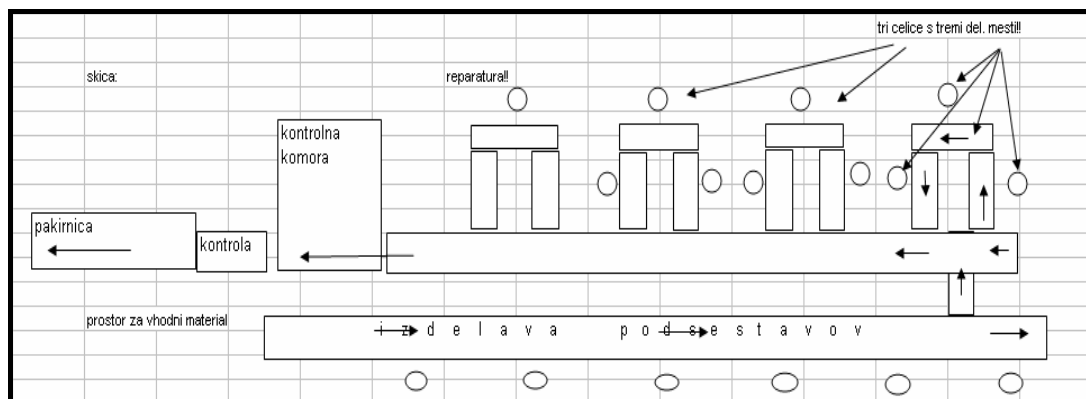
Slika 6: Vitka montaža v Hidrii Perles



Vir: spletna stran www.hidria-perles.si

Taka proizvodnja omogoča podjetju večjo fleksibilnost, s katero se zagotavljajo kupcem raznoliki izdelki, poleg tega se skrajšajo transportne poti in čas pretoka materialov skozi proces, privarčujemo prostor, postavijo se neki tehnološki standardi procesa, poleg tega pa taka proizvodnja spodbuja k stalnim izboljšavam in spreminjanju teh standardov. (povzeto iz internega gradiva)

Slika 7: Shematski prikaz sedanje proizvodnje v Hidrii Perles



Vir: Interno gradivo Hidrie Perles

Na shematskem prikazu vidimo dejansko postavitev vitke proizvodnje oziroma montaže v podjetju Hidria Perles za izdelavo električnih orodij iz programa, ki ga bomo spoznali v nadaljevanju.

Kot je razvidno s skice, se cikel proizvodnega procesa začne pri vstopu materiala na linijo oziroma posebni prostor, namenjen izdelavi podsestavov. Ko je ta cikel končan, gredo izdelani podsestavi neposredno v celico, največkrat pa v skladišče nedokončane proizvodnje. Polizdelek iz skladišča nedokončane proizvodnje pride v celico, v kateri vsak zaposleni (v eni celici so štirje zaposleni) opravi določeno operacijo, potrebno za izdelavo končnega izdelka. Ta nato po tekočem traku prispe v nadzorno komoro, v kateri električno orodje teče v prostem teku dve minuti, opravita se še test preboja in super kontrola, nato pa sledijo pakiranje z vso potrebno dokumentacijo, paletiranje in odvoz v skladišče gotovih izdelkov. (interno gradivo)

V podjetju Hidria Perles imamo štiri proizvodnje celice, na katerih se izdelujejo različni artikli. Če analiziramo razvoj sedanjega stanja, ugotovimo:

- ❖ da je najugodnejše območje za celično proizvodnjo tam, kjer delamo veliko količino relativno majhnega števila izdelkov;
- ❖ da z analizo razdelimo izdelke v skupine, ki imajo podobne operacije;
- ❖ da se razdalja, ki jo izdelek opravi, medfazne zaloge, število zaposlenih manjšajo;
- ❖ da čas ciklov merimo večkrat in določimo povprečne čase proizvodnega procesa;
- ❖ da lažje ugotovimo zmogljivost procesa in
- ❖ da je kombinacija operacij standardna. (povzeto iz internega gradiva)

4 STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje ima dolgoročni vidik, zanj je pristojno najvišje vodstvo. Strateške odločitve, pomembne za področje proizvodnje, so na primer proizvodni program – katere vrste izdelkov proizvajati in v kakšni količini, kakšne kakovosti s katerimi dimenzijami stroškov proizvajati, kje namestiti zmogljivost, na katerih trgih nastopati in konkurirati, kakšno opremo uporabljati v proizvodnji ... Prav tako sodi sem dolgoročno dogovarjanje z dobavitelji materiala in energije, pa tudi usposabljanje delavcev. To zaokrožuje strukturne odločitve o mestu in vlogi podjetja v logistični verigi (verigi preskrbovanja). Vsi strateški plani so zelo zgoščeni in zaradi dolgega časovnega obdobja (2 leti in več), ki ga pokrivajo, načeloma tudi zelo nezanesljivi.

Taktični plani s planskim obdobjem od šestih mesecev do dveh let skrbijo predvsem za učinkovito uporabo obstoječih virov v dani tržni situaciji. Upoštevajo v strateškem planu navedene osnovne omejitve fizičnih proizvodnih kapacitet in okvir na projekcijo potreb ter skušajo razporediti razpoložljive vire tako, da bi čim bolj učinkovito in dobičkonosno zadovoljili potrebe trga. Čeprav so bile osnovne dimenzije proizvodnih kapacitet opredeljene z dolgoročnimi predpostavkami, se

proizvodne kapacitete lahko v določenih mejah povečujejo ali zmanjšujejo tudi v srednjeročnem obdobju. Lahko se npr. spreminja količina delovne sile (število zaposlenih), obseg nadurnega dela, število izmen v proizvodnji, velikost zalog, način distribucije in morda obseg kooperacij (poddobaviteljev), ki jih bo podjetje uporabljalo. Ti plani dejansko omejujejo širino delovanja, a zagotavljajo stabilnost za izvajanje na operativnem nivoju. Taktični plani so bolj podrobni kot strateški plani in tudi bolj zanesljivi, v njihovo izdelavo pa se morata vključiti srednji menedžment in poslovodstvo. (Ljubič, 2000, str. 49 in 50)

Planske cilje je treba postavljati kot rezultate, ki jih podjetje želi doseči. Gre predvsem za določene rezultate tako v smislu obsega kot v smislu časa. Njihove glavne naloge so zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje resursov. Sami planski cilji, če so realni, imajo praviloma veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju. Služijo za rangiranje alternativ, ki se v poslovanju pojavljajo. Omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošni okvir poslovnega odločanja v podjetju. (Pučko, 1999, str. 165)

Proces oblikovanja planskih ciljev je mogoče razčlenjevati na tri faze: prva faza se nanaša na preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije ali poslanstva podjetja. Druga faza se ukvarja z izbiranjem ključnih kazalcev, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje. Tretja faza mora biti namenjena pripisovanju nekaterih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje. (Pučko, 1999, str. 165)

Pri postavljanju planskih ciljev je težko govoriti, da je problem pomanjkanje ustvarjalnosti upravljavcev in poslovodstva. Ponavadi je problem organizacijska internost, ki stalno sili podjetje k temu, da ohrani tisto, kar že dela. (Pučko, 1999, str. 165)

Podjetje si mora postaviti svoje strateške planske cilje v okviru predvidevanj razvoja v okolju za vse tiste sestavine, o katerih meni, da je zanje to potrebno. V procesu izbiranja ključnih kazalcev za planske cilje izbiramo na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja in na drugi strani določene kazalce, vezane na posamezne podstrukture podjetja. Strateške cilje kaže postavljati za vse podstrukture, materialne in nematerialne. Pri tem velja kot posebno pomembno področje, na katerem si mora podjetje postaviti prav tako jasne strateške planske cilje, omeniti področje gospodarskega sodelovanja in priključevanja ter združevanja. Vsaka sprememba teh odnosov močno vpliva na vse druge podstrukture podjetja. (Pučko, 1999, str. 166)

Seveda je cela vrsta izvedenih planskih ciljev odvisna od že razvitih planskih strategij podjetja in njegovih enot, zato je logično, da pride za podfazo določanja osnovnih planskih ciljev podfaza razvijanja strategij podjetja za doseg te planskih ciljev. To tudi opozarja, da je ti dve podfazi težko ločevati. (Pučko, 1999, str. 166)

4.1 STRATEGIJA PODJETJA

Podjetje mora pri strateškem planiranju razviti planske strategije odpravljanja planskih vrzeli. Strategija dobesedno pomeni generalovo umetnost. Pojem izhaja iz stare grščine, kjer strategos pomeni general. V ožjem smislu to pomeni sredstvo za doseganje planskih ciljev. Strategijo razumemo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseganje strateških ciljev. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega navora v podjetju. Oblikovanje novih strategij je še vedno v dobri meri umetnost, ki zahteva nove zasnove poslovanja. Pojem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima in glede na dosedanje razvojne programe. Pri razvijanju možnih strategij za odpravljanje planskih vrzeli kaže upoštevati izsledke teorije rasti in razvoja podjetja. Dejavniki rasti in razvoja so zunanji in notranji.

Med zunanjimi dejavniki rasti in razvoja podjetja je treba opozoriti na hitro se razvijajoče gospodarske panoge, na obstoječe in ugotovljene tržne priložnosti, na učinke zunanje ekonomije, na ekonomijo velikega obsega v povezavi z vprašanjem zagotavljanja čim večje stopnje poslovne fleksibilnosti in na potrebo po naslanjanju na poslovna področja, ki obljublajo potencialno rast, oziroma na razvijanje takšnega poslovnega in prodajnega programa, za katerim stoji potencialno rastoče se povpraševanje po izdelkih, ki so v takem programu.

Notranji dejavniki rasti in razvoja podjetja so premalo zaposlene določene prvine poslovnega procesa, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost za podjetje. (povzeto po Pučko, 1999, str. 173, 174)

Seveda pa podjetje mora imeti skrbno načrtovano strategijo in vizijo za svojo profitabilnost. Vsi zaposleni morajo vedeti, kakšna je ta strategija, saj le s skupnimi močmi lahko dosežejo cilje, ki si jih podjetje zastavi dolgoročno. Pri strategiji lahko govorimo o osmih osnovnih strategijah razvoja podjetja:

- ❖ strategija obdelave trga oz. operativnega razvoja, ki vključuje tudi opustitve proizvodov iz poslovnega programa;
- ❖ strategija razvoja trga, ki temelji na ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda in tehnološke podstrukture;
- ❖ strategija razvoja proizvoda, ki temelji na ohranjanju obstoječe tržne in tehnološke podstrukture;
- ❖ strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije, ki temelji na ohranjanju tehnološke podstrukture in na spremembah tako v podstrukturi proizvoda kot v tržni podstrukturi;
- ❖ strategija razvoja tehnološke podstrukture, ki temelji na ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda in tržne podstrukture;
- ❖ strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije, ki temelji na spremembah v tehnološki in tržni podstrukturi;
- ❖ strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije, ki ohranja tržno podstrukturo in temelji na spremembah v tehnološki podstrukturi. Gre za uvajanje novega proizvoda v poslovni program podjetja;

- ❖ strategija popolne (čiste) diverzifikacije, ki zahteva spremembo v vseh temeljnih materialnih podstrukturah (novi proizvodi, novi trgi ...). (Pučko, 1999, str. 182, 183).

Uresničevanje strategij ima kot faza tudi določene planske sestavine. Že ko začnemo v organizaciji razvijati programe in ko izdelujemo predračune za aktivnosti, ki jih vsebujejo programi, pa tudi ko planiramo projekte ali pripravljamo taktične plane organizacij, začnemo z uresničevanjem sprejetih strategij. Vendar je ta del uresničevanja še vedno planiranje. Največkrat so z uresničevanjem strategij povezane kadrovske spremembe na posameznih organizacijskih položajih.

Brez kontroliranja ne bi bilo ustreznega uresničevanja sprejetih strategij. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. Kontrola izpolnjevanja strateških planov je nujna, da jih je mogoče uresničevati. Sistem kontrole ne sme biti preveč zamotan in ne sme terjati preveč dela. Usmeriti ga kaže na to, da daje bistvene informacije hitro in da omogoča hitre popravljalne akcije, če uresničevanje in poslovanje organizacije ne potekata v skladu s plani ali če so se začeli zunanji pogoji bistveno in trajneje spreminjati v nepredvideno smer. (Pučko, 1999, str. 325)

Slika 8: Strateško planiranje iz Iskre Ero v Perles



Vir: spletna stran www.hidria-perles.si

4.2 TAKTIČNO PLANIRANJE KOT URESNIČEVANJE STRATEGIJ

Osnovni namen taktičnega planiranja v podjetju je, da upošteva napovedane razmere v okolju podjetja in predvidene, že z dolgoročnimi odločitvami dane razpoložljive prvine delovnih procesov v podjetju (ki so na ta način z vidika kratkega roka fiksne), določi preostale (variabilne) prvine, tako da bo poslovanje čim bolj uspešno. Naloga tega planiranja je, da ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejenih proizvodnih zmogljivostih določi iz okvira možnega tisti proizvodni program in take vložke v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim bolj uspešno. Zato lahko rečemo, da je taktično planiranje sistematični proces pretvarjanja strateških planskih nalog v specifične kratkoročne planske naloge, ki jih bodo morale opraviti posamezne organizacijske enote v kratkoročnem planskem obdobju. (Pučko, 1999, str. 337)

Pri taktičnem planiranju v organizaciji gre za naslednje faze:

- opredeljevanje taktičnih planskih ciljev in poslovne politike podjetja,
- izdelava modela proizvodnje,

- izdelava omejitev,
- izdelava plana variabilnih stroškov na enoto proizvoda,
- izdelava plana cilja,
- izdelava plana proizvodnje,
- izdelava drugih delnih planov,
- izdelava zbirnih planov in
- izdelava plana kazalcev uspešnosti poslovanja. (Pučko, 1999, str. 338)

Celota strateškega planiranja, uresničevanja in kontroliranja se v nekem smislu sklepajo v krog. Namesto procesa strateškega menedžmenta bi ga lahko imenovali krog ali cikel strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.

5 OPERATIVNO PLANIRANJE

Operativno planiranje smo že opredelili kot tisto časovno vrsto planiranja v podjetju, ki zajema planska obdobja, krajša od enega leta. To planiranje ima nalogo razčlenjevati planske naloge iz kratkoročnih planov podjetja v kvartalne, mesečne, dekadne, tedenske in celo dnevne planske cilje in naloge. Problem, s katerim se ukvarja operativno planiranje, je po svoji vsebini bistveno drugačen od problema ostalih časovnih vrst planiranja. Temeljni cilj operativnega planiranja praviloma ni več doseganje dohodka in dobička, ampak minimiziranje stroškov danega obsega poslovnih učinkov, upoštevanje in izpolnjevanje določenih nalog v opredeljenih rokih, doseganje ustrezne kakovosti poslovnih učinkov ... Zaradi tega spada tudi obravnava operativnega planiranja predvsem v posamezne poslovne funkcionalne politike (proizvodno, nabavno, prodajno, finančno, kakovostno) in vede, ki jih raziskujejo. (Pučko, 1993, str. 430)

Operativno planiranje proizvodnje se ukvarja s problemom določanja količin proizvodnje posameznih vrst proizvodov ali polproizvodov v krajših časovnih obdobjih in z določanjem frekvence naročil proizvodnji, da proizvede določene količine določenih vrst proizvodov ali polproizvodov po posameznih fazah proizvodnega procesa v določenih rokih, tako da bo podjetje imelo optimalne količine končnih proizvodov za zadovoljevanje dejanskega povpraševanja po njih ob pravem času. (Pučko, 1993, str. 430)

Vsako podjetje mora zagotoviti tolikšen obseg proizvodnje v določeni dobi, da bo kar najbolje zadovoljilo tržno povpraševanje. Slabost podjetja, ki se kaže v tem, da nima na voljo izdelkov, ko jih odjemalci želijo imeti, je znano kot »prazno skladišče«. V takem primeru je od odjemalca odvisno, ali bo voljan počakati na naše izdelke, dokler jih ne bomo proizvedli, ali pa bo šel h konkurentu. V slednjem primeru izgubimo naročilo in določen potencialni dobiček. V obeh primerih pa to pomeni nekaj slabega za podjetje. (Pučko, 1993, str. 430)

Operativno planiranje proizvodnje ima zato pomembno nalogo: zagotavlja optimalno raven primerov »praznega skladišča«. V stroškovnem pogledu je potrebno to nalogo opraviti tako, da bodo ob danih zahtevah tehnološkega procesa stroški proizvodnje in stroški izgubljenih naročil skupaj s stroški zaloga minimalni. Te probleme v okviru

operativnega planiranja razrešujemo s pomočjo mesečnega planiranja, terminiranja in planiranja zalog. (Pučko, 1993, str. 431)

- ❖ Mesečno planiranje. Bistvo tega planiranja je planiranje obremenitve proizvodnih zmogljivosti podjetja, tako da bodo izdelki na razpolago za prodajo v trenutku, ko jih bo povpraševanje zahtevalo, pa tudi, da bo obseg proizvodnje po posameznih mesecih glede na razpoložljive proizvodnje zmogljivosti čim bolj izenačen, s tem pa tudi ekonomičen. Seveda povzroča najnižje stroške po enoti enakomeren obseg proizvodnje po mesecih. Vendar glede na spreminjajoči se obseg povpraševanja pomeni enakomerni obseg proizvodnje povečanje zalog izdelkov v določenih mesecih, ko je povpraševanje sorazmerno majhno, in zmanjševanje zalog v drugih. Zaloge povzročajo stroške. Spremembe v obsegu proizvodnje pa tudi povzročajo stroške (nadurnega dela, nočnega dela, dodatne delovne sile ...). (Pučko, 1993, str. 431, 432)
- ❖ Terminiranje. Proizvodnja mora razrešiti problem izdelave proizvodov v skladu z naročili. Zato je bistvo terminiranja predvsem odločanje o količinah proizvodnje, ki naj bodo razporejene po proizvodnih delovnih mestih, da bodo ta čim bolj polno zaposlena, ter o rokih, v katerih naj bodo ta naročila izpolnjena, ali splošno rečeno, v katerih bodo proizvodi sprejeti v skladišče. Terminiranje vključuje zaporedje v izpolnjevanju naročil.
Pravila odločanja:
 - izberi najprej naročilo, ki je povezano z najzgodnejšim datumom izpolnitve,
 - izberi naročilo ki zahteva najmanj časa za izvršitev,
 - izberi naročilo, ki smo ga dobili najprej. (Pučko, 1993, str. 432)
- ❖ Planiranje zalog. Planiranje optimalne ravni zalog proizvodov se navadno naslanja na enega od dveh poznanih sistemov naročanja, t. i. sistema periodičnega naročanja in sistema točke ponovnega naročila. Pri uporabi sistema periodičnega naročanja kontroliramo zaloge periodično (npr. na 30 dni) in se z ozirom na pričakovano zmanjševanje zalog v naslednjem obdobju (npr. po 30 dneh) ter obstoječo raven zalog odločimo o velikosti naročila. Optimalno količino naročila lahko ugotavljamo na različne načine. Poznana je vrsta odločitvenih pravil oziroma modelov ugotavljanja optimalne količine naročila. Bolj ali manj vsi rešujejo problem tako, da iščejo tisto količino naročila, pri kateri so skupni variabilni stroški naročanja in vzdrževanja zalog najnižji. (Pučko, 1993, str. 433)

Služba operativnega planiranja in priprave proizvodnje mora:

- usklajevati vse informacije, ki so potrebne za nemoten potek dela v proizvodnji;
- časovno opredeliti celoten proces;
- pripravljati potrebna materialna sredstva za proizvodnjo;
- lansirati proizvodnjo in razdeliti delo;
- kontrolirati potek dela;
- delo ob koncu zaključiti (zaključiti naloge).

Služba operativne priprave proizvodnje mora vzpostaviti in vzdrževati številne informacijske povezave z drugimi funkcijami v podjetju. Konkreten obseg usklajevanja informacij, potrebnih za nemoteno delo v proizvodnji, pa je v veliki meri odvisno od vrste proizvodnega procesa. (Ljubič, 2000, str. 43)

Pri posamični proizvodnji je asortiment izdelkov definiran le okvirno, saj zahteve kupcev niso znane vnaprej, vsak izdelek se praktično razvije posebej. Zato mora operativna priprava proizvodnje usklajevati informacije vse od dogovarjanja o naročilu preko razvoja in pripravljanih del do same izdelave oziroma proizvodnje. To pomeni, da je treba usklajevati informacije prodaje, razvoja izdelkov, razvoja proizvodnih procesov, finančne službe, nabave, kadrovske službe, stroškovnega knjigovodstva in same operativne priprave proizvodnje. (Ljubič, 2000, str. 43)

Mnogo bolj je opredeljen asortiment izdelkov pri ponavljajočih se proizvodnih procesih (serijski proizvodnji). Obseg take proizvodnje je lažje ocenjevati vnaprej, bodisi da gre za proizvodnjo po naročilu (za znanega kupca) ali za proizvodnjo za neznanega kupca (na zalogo). Ker se serije ponavljajo, je mogoče proizvodnjo pripraviti bolje in tehnološko bolj natančno. (Ljubič, 2000, str. 43)

V tekoči proizvodnji pa je usklajevanje informacij, potrebnih za nemoteno delovanje proizvodnje, opravljeno že pred začetkom proizvodnje, ko se proizvodni proces projektira. Sam proces je definiran vnaprej, je v veliki meri fiksni in ga ni mogoče bistveno spreminjati, izdeluje se le ena vrsta izdelka. Za tako proizvodnjo velja, da je treba pravočasno zagotoviti dovolj ustreznih materialov, dolžnost prodaje pa je, da izdelane količine izdelkov proda. (Ljubič, 2000, str. 44)

V okviru časovne opredelitve procesa mora operativna proizvodnja določiti, kdaj se bodo izdelovale naročene vrste izdelkov (roki začetka in zaključka izdelave) in koliko časa bo izdelava trajala, kakor tudi, kdaj se morajo na posameznih delovnih mestih izvesti delovne operacije, potrebne za izdelavo teh izdelkov (roki začetka in zaključka delovnih operacij), in koliko časa bo trajala izvedba teh operacij (zasedba kapacitet). (Ljubič, 2000, str. 44)

Za nemoteno delovanje proizvodnega procesa je potrebna tudi njegova planska oskrba z vsemi predmeti dela. Dolžnost operativne priprave proizvodnje je tudi, da pripravi materialna sredstva oziroma da ugotovi, kaj (kateri materiali), koliko (količine materiala), kdaj (ob katerem času), od kod (kje se bodo materiali dobili) in kam je treba izdelke dostaviti oziroma odpremiti. (Ljubič, 2000, str. 45)

Vsako delo se mora odrediti. Zbrane in obdelane informacije mora operativna priprava proizvodnje prenesti izvajalcem, da bi ti na njihovi osnovi lahko opravili poverjeno delo. Posredovanje informacij se opravi s pomočjo delovne dokumentacije, ki se izda ob pripravi proizvodnega procesa. V proizvodnjo se delovna dokumentacija posreduje (lansira) pred določenimi roki za začetek izvajanja del, tako da se proizvodnja lahko pripravi na njihovo izvedbo. Lansiranje delovne dokumentacije je tako v bistvu ukaz za začetek dela. (Ljubič, 2000, str. 45)

Kot razdeljevanje dela razumemo predvsem dostavo vseh materialov oziroma sestavnih delov na delovna mesta, kjer se izvajajo posamezne delovne operacije,

zagotavljanje potrebnega orodja in naprav ter odrejanje izvedbe operacij. (Ljubič, 2000, str. 45)

Potek in rezultate dela je treba nadzirati zato, da se ugotovi, ali je bilo delo opravljeno v skladu s predvidevanji, torej uspešno, ali pa je prišlo do razlik med dejanskimi in predvidenimi rezultati. Najlažje je morebitne razlike sicer ugotavljati ob zaključku dela, vendar je takrat že prepozno, da bi mogli korektno vplivati na potek dela. Zato če je le mogoče, kontroliramo tudi potek dela in vmesne rezultate posameznih faz, saj tako v primeru, da so bile ugotovljene bistvene razlike med dejanskimi in predvidenimi rezultati, proizvodni proces še lahko popravljamo oziroma vodimo. (Ljubič, 2000, str. 45)

Dolžnost operativne priprave proizvodnje pri kontroli poteka dela in rezultatov je predvsem kontrola rokov za izvršitev del. Prav tako mora sodelovati pri kontroli stroškov, ki nastajajo pri delu, čeprav je osnovni nosilec kontrole stroškov stroškovno knjigovodstvo. Ožja kontrola kakovosti ni skrb operativne priprave proizvodnje, zato je načeloma zadolžena služba kontrole kvalitete.

Naloge operativne priprave proizvodnje so:

- pomoč pri oblikovanju prodajnega programa z določanjem asortimenta,
- pomoč pri oblikovanju prodajnega programa z določanjem dobavnih rokov,
- pomoč pri ocenjevanju stroškov novih poslov,
- izdelava plana proizvodnje,
- planiranje potreb po delovni sili,
- planiranje potreb po kapacitetah,
- planiranje potreb po nabavljenih surovinah, materialih in kupljenih delih,
- planiranje potreb po izdelanih komponentah,
- določanje potrebnih delovnih operacij in njihovega zaporedja,
- določanje delovnih mest za izvedbo delovnih operacij,
- določanje potrebnih orodij in naprav,
- določanje rokov za izvedbo delovnih operacij,
- oblikovanje delovnih nalogov za proizvodnjo,
- izdelava delovne dokumentacije,
- razdeljevanje dela posameznim izvajalcem in delovnim mestom,
- zagotavljanje vseh pogojev za normalno delovanje proizvodnje,
- sprejemanje poročil o opravljenem delu,
- izvedba sprememb plana proizvodnje (količin in rokov),
- izdelava novih planov,
- nadzor nad skladiščem materiala in
- nadzor nad skladiščem gotovih izdelkov. (Ljubič, 2000, str. 45, 46)

Končno operativno planiranje, nadzor in vodenje kratkoročno predvidevajo akcije, potrebne, da bi zadovoljili potrebe kupcev v okviru usmeritev, ki so jih opredelili bolj agregirani strateški in taktični plani. Kratkoročni operativni plani prevzemajo naročila neposredno od kupcev ali iz sistema gospodarjenja z materialom in podrobno planirajo, kako in kdaj se bodo izdelki izdelovali v proizvodnji. Najpogosteje ti podrobni plani pokrivajo teden, dan ali celo uro bodočega delovanja, vsebujejo pa na primer razporejanje izdelkov po delovnih mestih, določajo zaporedje izvajanja in gibanja naročil (delovnih nalogov) skozi proizvodnjo, navodila za dopolnjevanju količin po skladiščnih lokacijah in podobno. Operativni plani so zelo zanesljivi in so

osnova za odrejanje nalog. Operativno planiranje in vodenje izvaja operativni menedžment (nižji nivo vodenja) in neposredni izvajalci nalog. (Ljubič, 2000, str. 50)

5.1 TERMINSKI (OPERATIVNI) PLANI

Terminski plani so najpomembnejši plani operativnega planiranja. Služijo kot osnova za izdelavo spremljajočih planov ter kot osnova za organizacijske ukrepe (vodenje, pravočasno izvajanje del, časovno kontrolo izvajanja del).

Terminski plan je fini plan dela v proizvodnji za časovno obdobje terminske enote, z njim na dan natančno določimo razpored dela oziroma zaporedje izvajanja operacij po posameznih delovnih mestih. Za vsako delovno mesto ugotovimo:

- kateri obdelovalci (katere operacije na posameznih delovnih nalogih) se bodo na njem obdelovali v naslednji terminski enoti,
- koliko časa bodo trajale te obdelave in
- roke (termine) začetka in zaključka posameznih operacij. (Ljubič, 2000, str. 273)

Roki, do katerih morajo biti zaključene posamezne operacije, so seveda odvisni od vnaprej postavljenih rokov za izdelavo (in prodajo) izdelkov ter tudi od vmesnih rokov za izdelavo komponent (sestavnih delov in sestavov). V terminskem planu moramo razvrstiti enakovrstne operacije, to je take, za katere so potrebni:

- enaka delovna sila (vrsta živega dela) in
- enaka delovna sredstva (stroji, naprave in orodja)

v odvisnosti od:

- strukture izdelka,
- zaporedja obdelav pri izdelavi komponente,
- časa trajanja dela oziroma operacije na posamezni obdelavi in
- zasedenosti kapacitet na delovnih mestih. (Ljubič, 2000, str. 273)

Zaradi tehnološke in časovne povezanosti operacij nastopajo kot omejitve na eni strani zahtevani roki za predajo izgotovljenih komponent oziroma izdelkov, na drugi strani pa razpoložljive kapacitete.

Obdobje terminskega planiranja je časovno zelo blizu, zato morajo biti terminski plani izdelani z veliko zanesljivostjo. Nepredvidenih dogodkov je v tem obdobju malo; največkrat gre pri tem za izpade posameznih delovnih mest zaradi nepredvidenih okvar, pomanjkanja posameznih vrst materiala in nepredvidene odsotnosti delavcev. S smotrnim vodenjem proizvodnega procesa lahko dosežemo, da do večine takih dogodkov sploh ne pride. (Ljubič, 2000, str. 273)

Terminske plane izdelujemo za različna obdobja. Pri generalnih terminskih planih se obdobje običajno nanaša na trimesečje, na pol leta in na leto dni, pri detajlnih operativnih planih pa vedno na čas izdelave izdelka, trimesečno, mesečno, dekadno, tedensko, dnevno. (Pšunder, 1990, str. 9)

S terminskimi plani določamo:

- termine za izvršitev aktivnosti,

- postopnost (vrstni red) izvajanja aktivnosti in
- usklajenost (sinhronizacijo) izvajanja aktivnosti. (Pšunder, 1990, str. 9)

Terminski plani pokrivajo kratke časovne enote, ki so že zelo blizu: teden oziroma terminsko enoto, delovni dan in včasih tudi delovno uro. Zato so zelo točni, saj nepredvideni dogodki na nivoju izvedbe predstavljajo le še višjo silo, npr. izpad energije, okvare strojev, bolezni delavcev in podobno. So obvezujoči in osnova za operativno izvedbo – so torej operativni plani. (Ljubič, 2000, str. 29)

Delno plansko obdobje oziroma osnovna časovna enota pri terminskem planiranju je načeloma delovni dan; le redko se ta dalje strukturira na delovne ure. Običajno zadošča, če se delovni dan razdeli na dve polovici – do odmora in po odmoru. Kadar se na raznih delovnih mestih v proizvodnji dela v različnem številu izmen, pa se za osnovno časovno enoto za terminsko planiranje izjemoma uporablja izmena, morda tudi razdeljena na dve polovici. (Ljubič, 2000, str. 29)

Terminska enota je naslednja večja časovna enota pri terminskem planiranju in združuje več zaporednih časovnih enot (več zaporednih delovnih dni). Dolžina terminske enote je odvisna predvsem od števila menjav dela (posredno torej od časov obdelave – časov zasedbe delovnih mest z delovnimi operacijami), čim več jih je, tem krajša je časovna enota. (Ljubič, 2000, str. 29)

V praksi se za terminsko enoto najpogosteje uporablja:

- koledarski teden z različnim številom delovnih dni,
- pet zaporednih delovnih dni (delovni teden) ali
- deset zaporednih delovnih dni (dekada). (Ljubič, 2000, str. 29, 30)

Koledarski teden je kot terminska enota najmanj primeren. Njegova osnovna slabost je namreč, da je število delovnih dni v različnih koledarskih tednih lahko različno; potemtakem takih terminskih enot s stališča dela ne moremo šteti kot enote, saj mora biti v različnih terminskih enotah različen tudi obseg dela. Kljub temu se uporablja pogosto, zlasti na komercialnem področju. Načeloma je vseeno, ali se koledarski teden začne v ponedeljek ali v nedeljo. (Ljubič, 2000, str. 30)

Tudi uporaba delovnega tedna oziroma dekade kot terminske enote ni brez slabosti. Zgodi se namreč lahko, da se tako oblikovana terminska enota raztegne preko dveh ali več koledarskih tednov in vključuje tudi dneve, ko se sicer ne dela (sobote, nedelje). Terminska enota se v takem primeru ne začne vedno na isti dan v koledarskem tednu, kar je včasih moteče. Terminske enote se opredelijo v delovnem koledarju. (Ljubič, 2000, str. 30)

Slika 9: Terminski plan HP (vir: izpis seje iz sistema Baan)

Hidria Perles, d.o.o. (EURO)										Stran
Stroj : 010610 CELICA 1										Podjetje :
Datum začetka proizvodnje										S = Operacija se lahko začne
Dms	Iz Del.M	Do Del.M	Proiz. nalog	Status	Artikel	Op.	Količina planirana	Strojne ure	Proc. zased	
Ieto/teden : 2008/23										
Razpolož. kapacit. : 24,7500										
02.06.08 08:27	22801	22821	220003511	Planiran	010009340	10 S	64,0000	1,5584	6	
03.06.08 11:30	22801	22821	220003652	Planiran	010009316	10 S	138,0000	3,3603	13	
03.06.08 15:21	22801	22821	220003507	Planiran	010009211	10 S	21,0000	0,5114	2	
03.06.08 15:51	22801	22821	220003521	Planiran	010009196-01	10 S	21,0000	0,5114	2	
03.06.08 16:21	22801	22821	220003503	Planiran	010009184-01	10 S	21,0000	0,7140	2	
03.06.08 17:03	22801	22821	220003506	Planiran	010009203	10 S	21,0000	0,5114	2	
03.06.08 17:33	22801	22821	220003505	Planiran	010009172-02	10 S	63,0000	1,5341	6	
03.06.08 19:15	22801	22821	220003612	Planiran	010009337	10 S	288,0000	7,0128	28	
04.06.08 11:00	22801	22821	220003653	Planiran	010009353	10 S	16,0000	0,6323	2	
04.06.08 11:37	22801	22821	220003513	Planiran	010009341	10 S	32,0000	1,2645	5	
04.06.08 13:00	22801	22821	220003608	Planiran	010009165-03	10 S	231,0000	5,6249	22	
04.06.08 19:07	22801	22821	220003430	Planiran	010009317	10 S	67,0000	1,6315	6	
04.06.08 20:44	22801	22821	220003554	Planiran	010009317	10 S	60,0000	1,4610	5	
05.06.08 06:50	22801	22821	220003618	Planiran	010009258	10 S	18,0000	0,7674	3	
05.06.08 07:36	22801	22821	220003413	Planiran	010009318	10 S	40,0000	1,5073	6	
05.06.08 09:06	22801	22821	220003552	Planiran	010009253	10 S	90,0000	3,3915	13	
05.06.08 20:29	22801	22821	220003434	Planiran	010031363	10 S	80,0000	2,8667	11	
06.06.08 07:51	22801	22821	220003433	Planiran	010031362	10 S	50,0000	1,7917	7	
06.06.08 09:38	22801	22821	220003261	Planiran	010009322	10 S	16,0000	0,4280	1	
06.06.08 10:00	22801	22821	220003700	Planiran	010009338	10 S	72,0000	3,0628	12	
Tedenski podzbir :										40,1634*
Zbir stroja :										40,1634
										162,25

5.2 PROCES VODENJA PROIZVODNJE

Dejavnosti, ki so bile predhodno določene v procesih planiranja, se morajo v proizvodnji tudi izvesti, izvajanje pa je potrebno voditi. Proces vodenja proizvodnje vključuje naslednje.

- Lansiranje: - oblikovanje delovnih nalogov,
 - eventualno fino terminsko planiranje razporejanje,
 - razpis delovne dokumentacije,
 - preverjanje razpoložljivosti virov;
- dispečiranje: - rezervacijo materialnih postavk,
 - razdeljevanje dela in odrejanje izvajanja,
 - preskrbo z materialnimi postavkami in orodij;

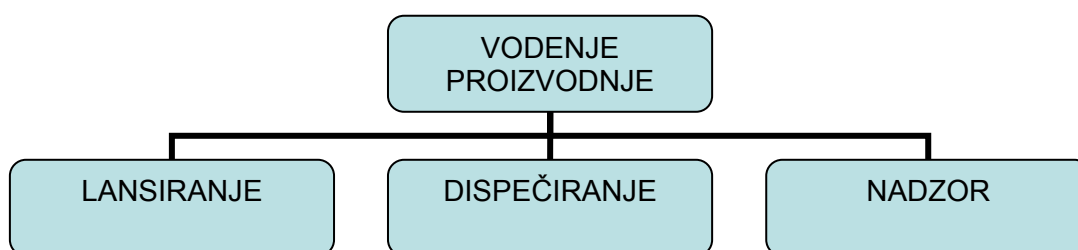
Slika 10: Naročilnica materiala (vir: izpis seje iz sistema Baan)

Datum : 28.05.08 [13:21, Eur] NAROČILNICA - IZDAJNICA MATERIALA Stran : 3
 Hidria Perles, d.o.o. (EURO) Podjetje : 405
 Skladišče: 222

Artikel	Naziv artikla	Nalog	Količina	Sklad.	Del.M	Stroj	Opis stroja	Dat
010009165-03	*MEŠALNIK CX10 COLLOMIX	220003607	420	251	22801	010610	CELICA 1	29.
Artikel	Naziv	Nalog	Količina	EM				
017200634	VZMET	220003607 Skupaj:	840,0000 840,0000	kos kos				
017200635	VZMET	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
017302536	VIJAK M6X20	220003607 Skupaj:	3360,0000 3360,0000	kos kos				
017400815	SKODELICA	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
017404226	UVODNIK	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
017650560	OKVIR ZAŠČ.DESNI	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
017650561	OKVIR ZAŠČ.LEVI	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
018770230	KRTAČKA ODKL.SCHUNK L82F13	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
018770231	KRTAČKA SCHUNK L82F13	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
091023001	VIJAK B*4X16 A4F	220003607 Skupaj:	5880,0000 5880,0000	kos kos				
091023054	VIJAK*4X45/20 A4F	220003607 Skupaj:	3360,0000 3360,0000	kos kos				
558216020	KLJUČ IMBUS RN*4	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
631000077	SPONKA VRST.*3X1,5 BM92/3	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				
633012317	STIKALO 1298.1803	220003607 Skupaj:	420,0000 420,0000	kos kos				

Datum prevzema: _____ Datum izdaje: _____
 Podpis prejemnika: _____ Podpis skladiščnika: _____

- nadzor in vodenje izdelave: - zajemanje in zbiranje podatkov o realizaciji, rezultataov, - spremljanje poteka izdelave in analiza planiranih rezultatov, - ukrepanje, če je prišlo do odstopanja od delovnih nalogov. (Ljubič, 2000, str. 315)
- ob zaključku izdelave zapiranje (zaključevanje)

Tabela 1: Vodenje proizvodnje

V predhodnih procesih planiranja je bilo za vsak predlog proizvodne akcije ugotovljeno, kateri materiali in gradniki ter v kakšnih količinah se potrebujejo, do katerih rokov morajo biti razpoložljivi, katere operacije bo treba izvesti in kdaj naj se izvedejo, kakor tudi, katere kapacitete bodo potrebne. (Ljubič, 2000, str. 315)

Pri lansiranju proizvodnje se za vsako predlagano proizvodno akcijo najprej oblikuje delovni nalog. Ta ima v proizvodnji dvojni pomen:

- je odredba, ukaz proizvodnji, da ob določenem času izdela določeno količino sestavnih delov oziroma sestavi določeno količino sestavov ali izdelkov in
- je analitični konto, na katerega se knjižijo vsi stroški izdelave zadevnih sestavnih delov oziroma montaže izdelkov. (Ljubič, 2000, str. 315)

Če to ni bilo storjeno že prej kot zadnji korak terminskega planiranja, v nadaljevanju lahko sledi fino terminsko planiranje – razporejanje operacij. Takrat se na dan (ali izmeno) in uro natančno ob upoštevanju vseh omejitev za vsako delovno mesto določi:

- katere operacije na delovnih nalogih se bodo na njem izvajale v naslednji terminski enoti;
- koliko časa bodo trajale obdelave in
- kdaj se morajo obdelave oziroma operacije začeti in zaključiti. (Ljubič, 2000, str. 315)






Slika 11: Proizvodni nalog (vir: izpis seje iz sistema Baan)

PROIZVODNI NALOG
(Original)

Datum : 28.05.08 [13:21, Eur]
Hidria Perles, d.o.o. (EURO)

Podjetje : 405

Artikel : **010009165-03** Številka naloga : **220003607** Naročena količina : **420**
 Opis artikla : *MEŠALNIK CX10 COLLOMIX Računov. oddelek : 2 Motorji in montaža
 Številka risbe : W10009162 Planiran datum konca : 02.06.08 10:22
 Material : Posel :
 Verzija : 0-10 0 STANJARDNI TEHNOŠKI POSTOPEK Skupina artiklov : 1107 Mešalniki CX10
 Tehnološki postopek : Planer : 222 Montaža - redna proizvodnja
 Skladišče : 251 Gotovi izdelki

Op. Opr. Opis	Del. mesto	Stroj	Datum začetka zaklj.	Datum	Črtna koda naloga	Začeta kol. / Končana kol.	Dobri	Slabi	Podpis	Datum
10 2502 SESTAVITI GLAVNI SESTAV	22801	010610	29.05.08	30.05.08	 220003607010	420,0000 420,0000				
20 2506 KONTROLIRATI	22821	010671	30.05.08	02.06.08	 220003607020	420,0000 420,0000				
25 2507 KONTROLIRATI II	22821	010671	30.05.08	02.06.08	 220003607025	420,0000 420,0000				
30 2516 EMBALIRATI	22831	010681	30.05.08	02.06.08	 220003607030	420,0000 420,0000				
35 2517 EMBALIRATI II	22831	010681	30.05.08	02.06.08	 220003607035	420,0000 420,0000				

Za sprožene delovne naloge, ki se bodo v naslednji terminski enoti začeli izvajati v proizvodnji, se izvede razpis delovne dokumentacije. Delovna dokumentacija mora v pisni obliki vsebovati vse za proizvodnjo potrebne informacije in je osnova za razdeljevanje dela, ukaz za izvedbo neke akcije, velja namreč načelo, da se mora vsak ukaz posredovati v pisni obliki. Kasneje delovna dokumentacija omogoča tudi zapis dejanskega poteka proizvodnega procesa. (Ljubič, 2000, str. 316)

Nekaj časa pred začetkom izdelave je potrebno za delovne naloge, ki naj bi se začeli izvajati v naslednji terminski enoti, preveriti razpoložljivost vseh virov, potrebnih za realizacijo: ali je zagotovljen ves material, sestavni deli in gradniki, ali bodo delovali vsi stroji, ali bodo na razpolago potrebna orodja in priprave, ali bodo delavci sposobni za izvedbo ter prisotni na delu ter ali bodo znana navodila za delo. Če je vse zahtevano zagotovljeno, se delovni nalog sproži, preda v izvajanje. Kadar pa ni tako, mora delovni nalog počakati, da bodo na razpolago vsi zahtevani viri. (Ljubič, 2000, str. 317)

Razdeljevanje dela je odrejanje, kateri delavec bo izvedel neko operacijo na nekem delovnem nalogu. To ob času, ko je po finem terminskem planu treba operacijo izvesti, običajno določi delavčev vodja. Izvajalec dobi navodila za delo ter delovni list za operacijo, ki jo mora izvesti, eventualno pa tudi drugo delovno dokumentacijo. O razdeljenem delu se običajno vodi evidenca, pogosto v obliki planskih tabel. (Ljubič, 2000, str. 317)

Preskrba z materialnimi postavkami se lahko izvede na dva načina:

- ali delavec sam poskrbi za vse ali
- preskrbo zagotavljajo ustrezne pripravljalne službe. (Ljubič, 2000, str. 317)

Nadzira se predvsem izhod iz proizvodnega procesa in obremenitev kapacitet. Kadar ugotovimo, da se dejanski dosežki bistveno razlikujejo od planiranih, je potrebno operativno ukrepanje, ki pa je od situacije do situacije različno. Poleg izhoda pa je potrebno nadzirati tudi vhod (input) v proces, saj je povsem mogoče, da je izhod manjši enostavno zato, ker ni ustrezen vhod (količinsko ali kakovostno), za to pa delovno mesto oziroma delavec ni neposredno kriv. (Ljubič, 2000, str. 318)

Ko je bila na nekem delovnem nalogu izvedena zadnja operacija in celotna količina dobrih izdelkov predana v medfazno skladišče ali skladišče gotovih izdelkov, se delovni nalog zaključi in zapre. Ob tej priliki se preveri, ali je bila izkoriščena in vrnjena vsa izdana delovna dokumentacija, in izvede obračun materialnih stroškov in stroškov dela – izračun lastne cene izdelka. (Ljubič, 2000, str. 318)

5.3 PLANIRANJE KAPACITET

Osnovna naloga planiranja kapacitet je določanje (količine) kapacitet, potrebnih, da bi realizirali planirano proizvodnjo, in primerjava le-teh z razpoložljivimi kapacitetami. Kapacitete pri tem razumemo kot količino dela, ki jo lahko opravi neko delovno sredstvo (ali delavec), običajno jo izražamo v delovnih urah. (Ljubič, 2000, str. 255)

- ❖ Planiranje proizvodnih virov. Osnovni namen planiranja proizvodnih virov je zagotoviti predloge za dolgoročne spremembe v kapacitetah, kot npr. investicije v razširitev obratov, zagotavljanje posebnih strojev z dolgimi dobavnimi roki ali večje spremembe v številu zaposlenih (količine delovne sile).
- ❖ Grobo planiranje kapacitet. To planiranje izhaja iz letnega plana proizvodnje. Je bruto plan, upošteva sicer realne vrste izdelkov po osnovnem planu proizvodnje, vendar zanemara njihovo strukturo, morebitne zaloge, nedokončano proizvodnjo, že lansirane delovne naloge ... Za grobo planiranje kapacitet se uporabljajo normativi kapacitet, potrebnih za izdelavo izdelkov in glede na to določene okvirno časovno razporejene potrebe po kapacitetah, pa tudi metoda faktorjev obremenitve kapacitet.
- ❖ Podrobno kratkoročno planiranje potreb po kapacitetah določa kapacitete, ki se potrebujejo za realizacijo izdelave sestavnih delov in sestavljanja izdelkov po planu materialnih potreb. Ker plan materialnih potreb, iz katerega izvira plan potreb po kapacitetah, že upošteva proizvodno strukturo, morebitne zaloge izdelkov, nedokončano proizvodnjo in lansirane delovne naloge, je tudi plan potreb po kapacitetah neto plan. (Ljubič, 2000, str. 256)

Slika 12: Kapacitete (vir: izpis seje iz sistema Baan)

6 RAZISKAVA

6.1 PROBLEMI IN CILJI

Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, je delo planerjev povezano z različnimi službami. Planska služba mora opredeljevati osnovne informacije, potrebne v samem procesu planiranja. Planerji dajemo smernice vsem enotam, vezanim na njihovo planiranje. Te smernice morajo biti znane in skupne vsem vpletenim. Največji problem pri planiranju je neusklajenost služb. Problem se pojavi, ko planer nima dovolj razpoložljivega materiala za izdelavo izdelkov, nabavna služba pa krivdo prevale na druge vpletene (prodajni oddelek ali plansko službo). Ali pa prodaja ne planira prodaje dovolj zgodaj in ni časa za izdelavo izdelkov. Tu pa je tudi proizvodnja, ki zaradi različnih razlogov ne more izdelati artikla (ni prostih kapacitet, kakovost). Posledice tega pa občutijo vsi: nabava, prodaja, plan in proizvodnja in to lahko podjetje vodi v pogubo. Zato je zelo pomembna osveščenost zaposlenih in njihova vizija. Za vsako podjetje je pomembno, da vsi zaposleni dihajo skupaj, da smo prilagodljivi in da se zavedamo, kako pomembno je da smo usklajeni. Vsak zaposleni mora biti filozof, realist, teoretik, praktični politik in prerok, saj le tako lahko uspešno dela.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, če imamo v podjetju zaposlene delavce, ki so se pripravljene prilagoditi, imajo dobro mišljenje o sodelavcih, delajo v timu, dihajo s podjetjem in kar je najpomembnejše, delajo za isti cilj in isto vizijo.

6.2 METODOLOGIJA

6.2.1 Opis in analiza vzorca raziskave

Kot smo že rekli, je pri planiranju vpletenih veliko različnih služb. Zato je zelo pomembno, kakšna je komunikacija med njimi. V raziskovalnem delu bom predstavila intervjuje, ki sem jih naredila z zaposlenimi. Ti so iz različnih področjih, ki so pomembna za samo planiranje. Povprašala sem osebo, ki predstavlja planiranje oskrbovalne verige, nabavnika in prodajnika.

6.2.2 Postopek zbiranja podatkov

Intervjuvance sem izbrala naključno, vsi pa so zaposleni v Hidrii Perles. Vprašanja sem jim zastavila pisno, oni pa so pisno tudi odgovorili. Odgovarjali so posamično, s kratkimi odgovori na dana vprašanja. Vsak je podal svoje mišljenje in svoj pogled na obstoječe stanje v podjetju.

7 INTERVJUJI

7.1 INTERVJU Z REFERENTKO S PODROČJA PRODAJE

Intervju z referentko s področja prodaje, gospo Tadejo Knific, zaposleno v Hidrii Perles, d. o. o, je bil opravljen 8. 5. 2008.

Kaj je tvoje področje dela?

Sem prodajalka električnega ročnega orodja v interni trgovini družbe Hidria Perles.

Razlogi za težave, ki jih imaš pri svojem delu?

Pri svojem delu se srečujem z različnimi težavami, seveda pa je največja težava, če v skladišču nimam artikla, ki ga kupec želi kupiti. Tako nastopi nezadovoljstvo kupca, kar v končni fazi pomeni slab ugled za podjetje in to nezadovoljstvo pelje kupca v trgovino konkurentov, kar dolgoročno zelo slabo vpliva na uspešnost podjetja.

Kdo je po tvojem mnenju odgovoren, da artiklov ni na zalogi?

Mislím da je krivcev več, saj v takem procesu ne moremo zagotovo reči, da je en sam. Moje mnenje je, da bi moral vsak oddelek, ki je vključen v proces, delati z mislijo, kako čim bolj zadovoljiti kupca, saj nam le kupec dovoli ostati na tržišču. Seveda pa ljudje običajno vidimo probleme le v drugih. Ker braním svoje področje, pa lahko rečem, da mogoče včasih zatajita tudi plan in nabava. Seveda iz razlogov, ki meni niso poznani. Vendar mislim, da moramo delati za isti cilj, saj le tako lahko obstanemo na tržišču.

Ali so tvoji sodelavci odgovorni do dela (ali imate isti cilj)?

Odgovornost mojih sodelavcev je težko definirati, saj ima vsak posameznik na svojem delovnem mestu svojo odgovornost in obveznost. Mislim, da delamo vsi skupaj za isti cilj, saj se zavedamo, da je kupec kralj in da je na našem prvem mestu zadovoljiti vsako stranko, ki želi sodelovati z nami in ki verjame v nas.

Kaj pričakuješ od planske službe in nabavnega oddelka ?

Planska služba ima nalogo planirati natančno in pravočasno. Še naprej pričakujem korektno delo, saj je plan vez med vsemi službami, ki smo vključene v proces. Od nabave pa pričakujem čim manj zapletov z dobavitelji in pravočasno dostavo artiklov v skladišče. Velikokrat je problem pri dobaviteljih, vendar naj bi pravočasno in točno naročilo preprečevalo takšne zaplete.

Kakšna je reakcija kupcev, ko določenega artikla ni v skladišču?

Reakcije kupcev so različne, vendar bi se moral vsak posameznik, ki skrbi za zalogo artiklov v skladišču, postaviti v vlogo kupca. Če pridemo v neko trgovino in želimo kupiti izdelek, ki ga ni na zalogi, kaj naredimo? Prva reakcija je seveda razburjenje, že v naslednji fazi pa se ogorčeni odpravimo v drugo trgovino, h konkurenci. In tako se lahko zamerimo mnogim kupcem, ki so bili pripravljene kupiti pri nas. Vse to pa zelo slabo vpliva na prodajalce in na podjetje samo. Seveda pa je ogorčenost posameznikov lahko zelo stresna za

prodajalce, saj se kupci ponavadi znesejo prav na prodajalce, ki v končni fazi niso krivi, da izdelka ni na zalogi.

Kaj bi spremenila na svojem področju?

Mislím, da bi se dalo marsikaj spremeniti, na primer z oglaševanjem. Dandanes aktualne reklame lahko privedejo kupce. Tudi akcijske prodaje se velikokrat pozitivno obnesejo. Na splošno lahko rečemo, da je bistvenega pomena pospeševanje prodaje. Na tem področju nikakor ne smemo zaspáti. Mislím, da ima marketinški oddelek tu lahko zelo veliko vloγο.

Kdo planira, koliko artiklov potrebuješ za dobro poslovanje?

Planiram sama, saj imam popoln nadzor nad tem, kateri izdelki se prodajajo. Na zalogi se vedno trudim imeti izdelke, ki so najbolj prodajani.

Predlogi za boljše poslovanje?

Moj predlog je, da je na zalogi vedno dovolj artiklov, ki se prodajajo. Prav nič ne pomaga, če imamo na zalogi artikle, ki ne gredo v promet. Vendar zaloga ne sme biti prevelika, saj tako nastanejo stroški, ki niso dobri za poslovanje. Mislím, da je vsak zadovoljen kupec naš dobiček.

Tvoja vizija in poslovni načrti?

Moja vizija in cilj je zadovoljiti vsakega kupca, stranko, ki pride v našo trgovino, saj se zavedam, da je kupec kralj, in če jih ne bomo imeli, tudi nas ne bo. Če ni prihodka, ni zaslužka. Zato se zavedam, da moram dihati s podjetjem in delati vse za njegov obstoj, saj bom le tako obstajala tudi jaz.

7.2 INTERVJU Z REFERENTOM S PODROČJA NABAVE

Intervju z referentom s področja nabave, gospodom Robertom Homcem, dipl. org., zaposlenem v Hidria Perles, d. o. o., je bil opravljen 8. 5. 2008.

Kaj je tvoje področje dela?

V družbi Hidria Perles, d. o. o., sem zaposlen kot nabavni logist.

Kaj razumeš pod pojmom strateška nabava?

Strateška nabava pomeni stalno iskanje novih konkurenčnih dobaviteljev, ponudb, vodenje nabavnih pogajanj, podporo razvojnim in tekočim projektom, ocenjevanje in izbiro dobaviteljev. Strateška nabava je pomembna za samo oblikovanje cene posameznega artikla. Ker so prav dobavitelji pomembni za medsebojno sodelovanje, je bistvenega pomena, da imamo dobre in konkurenčne dobavitelje, na katere se lahko maksimalno zanesemo.

Kaj razumeš pod pojmom operativno planiranje?

Operativno planiranje je planiranje podjetja: kaj bo proizvedlo, kakšno količino in kdaj bo proizvedlo določene izdelke. Je povezava med proizvodnjo in prodajo, seveda vključno z nabavnim oddelkom, ki pa ima tudi bistveno vlogo,

saj nabavlja artikle za proizvodnjo. Če artiklov ni pravočasno na zalogi, tudi končnih izdelkov ne bo pravočasno na zalogi.

Prosim, če poveš, kakšni so problemi, s katerimi se srečuješ.

Največji problem je daljšanje dobavnih rokov. To pomeni tudi nepravočasno izstavitve naročil. Velikokrat so tudi logistične težave, spremembe naročil in napovedi kupcev, ki se stalno spreminjajo. Ker se stalno dogajajo spremembe na trgu, se posledično tudi naročila, ki jih izstavimo kupcem, spreminjajo. Seveda sledijo težave, s katerimi se srečujemo.

Za koliko časa naprej planiraš nabavo, zakaj se odločiš, da boš določeni artikel naročil?

Samo naročilo je odvisno od dobavnih rokov različnih artiklov. Ponavadi je to največ 90 dni. Seveda pa izkušnje z dobavitelji dajo razmislek o tem, na kakšen način boš posloval z njimi. Za naročilo artiklov pa se odločim na podlagi potreb, ki jih vidim v sistemu in pa od planov nabave, ki jih potrjuje planska služba.

Odgovornost dobaviteljev (ali so dovolj odgovorni oz. zakaj ne)?

V večini so dobavitelji dovolj odgovorni in tudi odzivni. Vendar pa se srečujemo tudi z izjemami. Mogoče niso sami krivi za njihovo neodgovornost, vendar nas to ne sme zanimati. Mi moramo zahtevati, da so artikli, ki so pravočasno naročeni, tudi pravočasno dostavljeni in kakovostno ustrezni.

Kaj pričakuješ od planske službe?

Naloga planske službe je tekoče potrjevati plan nabave materialov in čim bolj natančno usklajevanje celotno oskrbovalno verigo (prodaja – plan – nabava – proizvodnja). Če se bomo držali skupnih ciljev, bomo zmogli preskočiti še tako težavne probleme, katerim smo dnevno izpostavljeni.

Tvoji predlogi za boljše planiranje?

Podatki, ki so v sistemu, naj bodo čim bolj realni, tudi prodaja naj v sistem vnaša čim bolj natančne in realne podatke o prodaji. Zelo pomembne so tudi letne napovedi v sistemu, saj se pri dobaviteljih, ki imajo daljši dobavni rok, tudi odločamo na podlagi letnih napovedih. Seveda pa tudi ceno izdelka lažje definiramo na podlagi točnih letnih napovedi. Pomembna so tudi fiksna naročila, ki naj se ne spreminjajo tik pred izdelavo. Delovati moramo kot skupina, ki ima isti cilj. Seveda pa naj bo tudi čim manj operativnega dela, saj prav pri njem nastane veliko napak.

Tvoja vizija in tvoji poslovni cilji?

Delam na poenotenju artiklov, saj tako lahko zmanjšamo število različnih dobaviteljev. Specializirati se nameravam tudi v izdelavi artiklov, ugotoviti želim, kateri so tržno pravilno usmerjeni in pri katerih konkurenca še ni prisotna in razvita. Cilj je čim bolj usklajeno sodelovati. Seveda pa je želja po izobraževanju stalno prisotna.

7.3 INTERVJU Z VODJEM OSKRBOVALNE VERIGE V HIDRII PERLES

Gospo Natašo Hafnar, zaposleno kot vodjo oskrbovalne verige v Hidrii Perles, d. o. o., sem povprašala 28. 5. 2008.

Kaj je tvoje področje dela?

Moje področje dela je plan proizvodnje in nabavna logistika.

Strateška prodaja v Hidrii Perles?

Strateška prodaja v Hidrii Perles je na novo organizirana, tako da prodaja in produktno vodenje tesno sodelujeta. Torej raziskuje, kateri so fokusni produkti in kateri so na drugi strani fokusni trgi. To pomeni, da se osredotoča na produkte in trge, ker je to za podjetje bistvenega pomena.

Strateška nabava v Hidrii Perles?

Vodilo strateške nabave pa je izbira in iskanje novih dobaviteljev, novih nabavnih virov in trgov. Seveda pa iščemo tudi alternativne materiale. Pri nabavi gre za to, da imamo na razpolago čim več dobaviteljev, s katerimi lahko sodelujemo.

Za koliko let strateško planiramo v Hidrii Perles?

V Hidrii Perles strateško planiramo za obdobje 3 let. Prvo leto planiramo podrobno. Naslednji 2 leti pa planiramo okvirno vsebinsko. To pomeni, da se osredotočamo predvsem na vsebino.

Kaj je bistvo planiranja in kako se odločamo, katere artikle bomo proizvedli?

Bistvene za planiranje so informacije o pričakovanih trga. Seveda so temelj planiranja tudi razpoložljive zaloge, potrebe po materialu, dobavni roki in pogoji tako na strani proizvodnje kot nabave. Katere artikle bomo proizvedli, pa je odvisno od vseh naštetih pogojev.

Kje je največ težav (zakaj določeni artikli niso na zalogi)?

Določeni artikli niso v skladišču zaradi kratkih zahtevnih rokov. Zahtevani roki so krajši od dobavnega roka. Vendar so tu tudi problemi, s katerimi se srečujemo in na katere nimamo posebnega vpliva: lom orodja, nelikvidnost, pomanjkanje kapacitet. Lahko rečemo, da artiklov ni iz različnih razlogov.

Kaj misliš, da nabava in prodaja pričakujeta od tebe?

Prodaja pričakuje popolno podporo za potrebe kupca ne glede na omejitve in določene standarde planiranja.

Nabava pa pričakuje zagotavljanje točnih potreb nabave v skladu z dogovorjenimi roki in pogoji – tudi na daljši rok, ne glede na to, da ne razpolagamo z informacijami o prihodnjih potrebah na trgu.

Ali imamo izkoriščene vse možnosti za boljše planiranje v podjetju?

Dodatne možnosti vedno obstajajo, saj je nujno potrebno, da sistem in proces planiranja sledita in podpirata procese v celotni oskrbovalni verigi.

Operativno planiranje v Hidrii Perles (za koliko časa se planira operativno)?

Operativno planiranje se v Hidrii Perles dela za obdobje naslednjih treh mesecev. Ti plani se delajo terminsko in dokaj natančno.

Sodelovanje služb (prodaja, nabava, plan)?

Službe med seboj zelo sodelujejo. Plan in nabava se podrejata ciljem prodaje. Prodaja vodi glavno nit skupnega sodelovanja, saj narekuje, kaj in koliko se bo proizvajalo.

Ali odgovorni sprejemajo tvoje predloge in omogočajo izvajanje le-teh?

Odgovorni sprejemajo in omogočajo predloge v določeni meri.

Vizija in tvoji poslovni načrti?

Vizija v daljšem obdobju je s strateške prodaje pridobiti pravočasne informacije za potrebe nabave in proizvodnje na daljši rok. S strukturno spremembo prodajnega in proizvodnega programa poiskati sistem planiranja, ki bo temu najučinkoviteje sledil. Tudi v bodoče načrtujem centralni nadzor nad planom prodaje in nabave v hčerinskih podjetjih. S povečanim obsegom prodaje nameravamo zagotoviti potrjevanje naročil v skladu s standardi planiranja in doseči minimalni obseg »izjemnih« naročil na kratek rok.

7.4 KOMENTAR K RAZISKAVI

Cilj intervjuja z gospo Knific je bil ugotoviti, ali je sodelovanje prodajne službe s plansko službo korektno in uspešno. Prodajni oddelek je popolnoma odvisen od planske službe in če ta ne planira pravilno, prodajalec v svojem skladišču nima dovolj izdelkov, kar v končni fazi pripelje do nezadovoljstva kupcev. Seveda pa to nezadovoljstvo kupcev ne vpliva na prodajalno, ampak na samo poslovanje podjetja. Kot smo ugotovili, je še veliko težav, s katerimi se vsak dan srečujemo. Cilj vsakega zaposlenega je delati s čim manj težavami. Včasih mogoče mislimo, da smo naredili vse, kar je v naši moči, vendar se kasneje izkaže, da ni tako. Ker smo ljudje samo ljudje, vedno vidimo napake drugih, lastnih pa ne. V intervjuju sem spoznala, da s prodajnim oddelkom sodelujemo dokaj uspešno, to pa ne pomeni, da je tako v redu in da se nam ni potrebno še bolj potruditi.

Cilj intervjuja z g. Homcem je bilo ugotoviti poslovanje in sodelovanje nabavnega oddelka s plansko službo. Tudi tukaj smo našli kar nekaj očitkov, ki se tičejo samega plana. Težave, s katerimi se srečuje nabavni referent, pa so popolnoma drugačne od težav prodajnega oddelka. Nabavni oddelek od planske službe pričakuje čim bolj natančne podatke v sistemu, čeprav se vsi zavedamo, da planska služba v sistem vnaša podatke, ki jih dobi od prodajalcev in njihovih planov (koliko bodo prodali). Ker pa je za nabavni oddelek zelo pomemben podatek v sistemu, se držijo tega in naročijo artikle, za katere vidijo potrebe. Glede na to, da je pri nekaterih dobaviteljih dolg dobavni rok, je lahko naročilo, ki ga damo, popolnoma zgrešeno, saj se plani lahko tudi dnevno spreminjajo. Zato moramo še veliko narediti na dobavnih rokih (da bi bili čim krajši) in pa seveda v sistem vnesti zelo natančne podatke o tem, kaj bomo izdelali, koliko in predvsem kdaj. In če so ti podatki natančni, lahko točno planiramo izdelavo. Posledično bo tudi nabavni oddelek imel manj težav z dobavo materiala za izdelavo izdelkov.

Cilj intervjuja z gospo Hafnar pa je bilo ugotoviti trenutno stanje organizacije oskrbovalne verige. Ker vemo, da je to bistveni člen verige, se zavedamo, da lahko na tem mestu spremenimo delovanje, ki bo ugodno za vse vpletene v procesu. Oskrbovalna veriga je pomembna vez vpletenih služb. Čeprav nas kupci stalno stiskajo ob zid, se trudimo ostati fleksibilni, to pa potrjujemo s tem, da se stalno prilagajamo trgu in kupcem, ki verjamejo v nas in nam zaupajo.

8 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo prišli do zanimivih zaključkov. Zelo pomembno je, da si znamo planirati aktivnosti, ki se vsakodnevno vrinejo v naša življenja. V življenju je bistvenega pomena cilj, do katerega se trudimo priti. Ko pridemo do zelenega cilja, pa si moramo zastaviti naslednjega, še višjega. V življenju ne smemo biti brez cilja, saj nas to lahko privede v pogubo.

Tako je tudi s planiranjem v podjetju. V raziskavi smo spoznali, kako pomemben je vsak člen, ki lahko pozitivno vpliva na verigo, lahko pa jo pretrga. Seveda je to lahko usodno za podjetje. Pri planiranju se držimo načela, da smo vsi eno, da vsi delamo za isti cilj. Nekaterim to uspe malo bolje, nekaterim pa malo slabše, bistveno je, da se vsak posameznik trudi po svojih najboljših močeh.

Pri planiranju proizvodnje so bistveni natančni podatki, ki se tičejo celotnega procesa. Prodajni oddelek je zadolžen, da ima v sistemu natančne podatke. To pomeni, da se podatek, ki je v sistemu, ne sme dnevno spreminjati. Če se ti podatki konstantno spreminjajo, namreč nikoli ne bomo planirali pravilno in točno. Zelo pomemben je tudi čas: kdaj bomo kaj proizvedli. Ker vemo, da je konkurenca na trgu visoka, se mogoče sliši nemogoče, vendar se moramo zavedati, da smo tudi mi dobavitelji in nas morajo kupci spoštovati. Stalne spremembe pa zelo slabo vplivajo na poslovanje podjetja, saj povzročajo dodatne stroške in zaplete, ki niso vračunani v ceno izdelka.

Raziskava sama pa je pokazala, da so kupci neusmiljeni, mi se moramo prilagajati njim in ne oni nam. Zato mislim, da vseh težav, ki prihajajo s strani prodajnega oddelka, ne povzročajo zaposleni, ampak jih kupci prisilijo h konstantnemu prilagajanju. Posledica tega je lahko zastoj proizvodnje ali, kar je še slabše za podjetje, velika zaloga izdelkov, ki se ne prodajajo in ostajajo v skladišču dlje časa. Za vsako spremembo pa lahko rečemo, da je strošek, ki ga občutimo vsi zaposleni. Vendar se moramo takim stroškom, če je le mogoče, izogniti.

Spoznali smo tudi, da se nabavni oddelek sooča s težavami, na katere nima velikega vpliva. Soočamo se s problemi, ki jih povzročajo dobavitelji. Zelo pomembni so dobavni roki, in če so dolgi, je to zelo slabo za poslovanje. Ker moramo napovedati, kaj bomo naročili čez 2 meseca, mi pa nimamo točnih planov, se zgodi, da imamo na zalogi artikle, ki jih ne potrebujemo, artiklov, ki jih potrebujemo za izdelavo, pa ne. Velikokrat pride tudi do tega, da dobavitelj ne pripelje kakovostno ustreznih artiklov, kar tudi privede do zastojev v montaži ali do napačnih količin, zaradi katerih nalogi ostajajo nedokončani. Velik problem je pri dobaviteljih in ne pri zaposlenih na teh področjih. Čeprav se večina dobaviteljev trudi, vedno obstajajo izjeme, zaradi katerih poslovanje obstane. Truditi se moramo, da bi bilo izjem čim manj in da bi bilo sodelovanje z dobavitelji čim boljše in kar se da korektno.

Proizvodnja ima največ težav, če nima artiklov za izdelavo ali pa nima naročil, kar je mogoče za obstoj podjetja še slabše. Opozoriti moramo, da včasih nastanejo težave prav v proizvodnji, in sicer takrat, kadar nima dovolj prostih kapacitet za izdelavo določenih artiklov. Proizvodnja je tudi vez med vsemi službami: prodajo, nabavo in plansko službo, ki vse to koordinira.

Pomembno je, da vsi delujemo enotno za skupni cilj. Skozi nalogo sem spoznala, da je zelo pomembno, kako ljudje med seboj komuniciramo. Prišla sem do zaključka, da je v našem podjetju komunikacija zelo zadovoljiva, vsaj odgovori so to pokazali. Rezultate pa lahko podkrepimo s tem, da smo na trgu že zelo dolgo časa, in vse težave, na katere naletimo, dokaj uspešno rešimo. Vendar ne smemo biti zadovoljni, vedno znova moramo imeti višje želje in cilje. Konkurenca nas stalno sili v izboljšave, ves vložen trud pa se obrestuje, kar se pozna na poslovanju podjetja.

Pred raziskavo sem imela občutek, da sodelavci, ki sodelujemo v procesu planiranja, nimamo istega skupnega cilja, pa vendar zdaj ob koncu raziskave lahko trdim nasprotno. Vsem nam je jasno, da moramo delati v timu, saj le tako lahko delamo in se borimo za svoj obstoj. Naš skupni cilj pa je še naprej uspešno sodelovanje, za to se trudimo po svojih najboljših močeh. Čeprav velikokrat druge obtožujemo, da so krivi za napake, to storimo potihoma, saj nočemo, da bi konkurenca slišala in občutila težave, s katerimi se soočamo. Bistvo našega dela je, da kupcem nikoli ne damo povoda, da odide h konkurenci.

Za zaključek bi navedla, da je planiranje zelo pomembno za naš vsakdan. Če si znamo pravilno in točno planirati, ne bomo nikoli naleteli na težave oziroma jih bomo lahko predvideli. Zato nam nikoli ne sme biti odveč čas, ki ga porabimo za planiranje, bodisi v podjetju bodisi v zasebnem življenju.

8.1 PREDLOGI IZBOLJŠAV, REŠITVE

Ob prebiranju literature in raziskavi sem prišla do zanimivih zaključkov. Teorija se nekoliko razlikuje od prakse. Med raziskavo so se mi porodile različne ideje za boljše poslovanje.

Prodajni oddelek naj v sistem vnaša čim bolj točne podatke in teh podatkov naj se drži v celoti. Marketinški oddelek mora maksimalno delati na promociji, ker če imamo dovolj kupcev, se nam ni potrebno bati za obstoj. Ostati moramo konkurenčni in fleksibilni. Kupcu moramo vedno dati prav, čeprav za ceno tega, da včasih naredimo kakšno potezo, ki za nas ni najbolj ugodna. Pomembno je, da jih obdržimo. Držati se moramo načela, da je kupec vedno kralj.

Nabavni oddelek mora pridobiti čim več prilagodljivih in odzivnih dobaviteljev, ki imajo kratke dobavne roke. Konkurenčnost dobaviteljev pomeni tudi znižanje stroškov, saj če je na trgu dovolj konkurence, lahko izbiramo in se pogajamo z njimi. Niti so v naših rokah. Če bi delali še na poenotenju izdelkov, pa bi tudi to prineslo dodatno izboljšavo.

Proizvodnja mora delati po svojih najboljših zmogljivostih, in včasih prekašati tudi samo sebe. Seveda so pa tu še planerji, ki lahko s svojo natančnostjo, odgovornostjo in prilagodljivostjo veliko pripomorejo k delovanju. Zato nam stalno izobraževanje in izpopolnjevanje ne sme biti v breme, ampak moramo čim več delati na tem. Držimo se pogovora, da se je potrebno učiti vse življenje.

VIRI IN LITERATURA

Knjige:

- Ljubič, T. (2000) Planiranje in vodenje proizvodnje. Kranj: Moderna organizacija
Polajnar, A. (1991) Priročnik za načrtovanje in vodenje proizvodnje. Maribor: Tehniška fakulteta
Pšunder, M. (1990) Operativno planiranje. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije
Pšunder, M. (1988) Operativno planiranje. Maribor: Tehniška fakulteta
Pučko, D. (1993) Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
Pučko, D. (2006) Planiranje in kontrola. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
Pučko, D. (1999) Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
Pučko, D., Rozman, R. (1995) Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Interno gradivo Hidrie Perles: Mojster, april 2008

Internetne strani:

http://www.sicom.si/Aplikacije/Plan_Proiz.htm, dostopno 8. 5. 2008

<http://www.siouq.si/> SCM - planiranje v proizvodnih podjetjih, dostopno 8. 5. 2008

<http://www.hidria-perles.si> sporočila za javnost, dostopno 8. 5. 2008