

ZNANJE *za prakso*

Strateško planiranje v Javoru Pivka d.d.

V februarski izdaji revije LES smo predstavili novo organizacijo celovitega planiranja poslovanja v Javoru d.d.. V tej številki pa bi predstavili enega izmed najpomembnejših delov celovitega planiranja poslovanja in sicer proces strateškega planiranja poslovanja.

Javor d.d. ima izdelan strateški plan poslovanja, za katerega je značilno, da je bolj okviren, dolgoročen in je bolj usmerjen v razreševanje problemov nepredvidljivega okolja. S kvalitetno izdelanim strateškim planom lahko uprava ob njem pravočasno ukrepa. Strateški plan je tudi osnova za razvoj strateškega managementa, kjer gre za ustvarjanje skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Na ta način se funkcija planiranja poveže z drugimi funkcijami.

V procesu strateškega planiranja poslovanja mora biti torej zagotovljena stalnost strateškega razmišljanja (upravljanja in vodenja) ter hkrati fleksibilnost strateškega planiranja. V prvi polovici vsakega poslovnega leta preverimo strateški plan poslovanja ter podaljšamo časovni horizont za eno leto naprej. V drugi polovici leta pa na osnovi projekcije strateškega plana za naslednje leto izpeljemo proces letnega planiranja poslovanja.

Grobi terminski plan projekta bi bil v shematični obliki naslednji:



Iz časovnega zornega kota projekt procesa planiranja lansiramo najkasneje po koncu pomembnejših spomladanskih pohoštenih ter gradbenih sejmov ter sejmov strojogradnje, kjer sklepamo prodajne pogodbe za naslednje leto. Predvsem je pomembno, da so pravočasno in kvalitetno opravljene t.i. pripravljalne faze v procesu planiranja, med katere nedvomno sodijo analiza poslovanja in analiza ter predvidevanje okolja (SWOT analiza).

Namen analize poslovanja na nivoju Javora d.d. je predvsem v ugotovitvi problemov (slabosti) in prednosti. Poudarek mora biti na izdelavi naslednjih analiz:

- * analize medsebojnih odnosov med povezanimi podjetji, in sicer v iskanju tistih rešitev, ki bi z vidika celote dajale

večje sinergične učinke; sem sodijo predvsem analize učinkov:

- * medsebojnih dobav,
- * združevanja finančnih sredstev,
- * usklajevanja diverzificiranih programov,
- * skupnega financiranja posameznih projektov,
- * skupnega opravljanja določenih poslovnih funkcij ipd;

- * analize posameznih poslovnih funkcij v povezavi z okoljem; to so predvsem naslednje analize:

- * analiza prodajnega marketinga,
- * analiza nabavnega marketinga,
- * finančna analiza,
- * analiza kadrov ipd.

V Javoru d.d. je zaradi sprejete strategije rasti na račun trga ter hitrih sprememb v okolju dan velik poudarek analizi in predvidevanju okolja v okviru tržne funkcije. Z analizo porabnikov (potrošnikov) in dobaviteljev ugotavljamo možnosti oziroma priložnosti Javora d.d. na prodajnem in nabavnem trgu, z analizo konkurence pa ugotavljamo nevarnosti, ki lahko zavrejo nadaljnji razvoj oziroma rast Javora d.d..

Pri opisani SWOT analizi je poudarek dan predvsem analizi medsebojnih odnosov med povezanimi podjetji, torej iskanju sinergetskih učinkov. Glede na izpeljano horizontalno diverzifikacijo v Javoru d.d. vsako leto obnovimo oziroma izdelamo tudi portfeljsko analizo.

Javor d.d. je lastnik sedmih proizvodnih podjetij. Vsako podjetje ima svoj proizvodni program, ki trži na različnih trgih in za katerega je mogoče ugotavljati uspešnost poslovanja. Za poslovanje vsakega podjetja je odgovoren manager. To so osnovne značilnosti strateških poslovnih enot (SPE), ki so osnova planiranju v horizontalno diverzificiranih podjetjih. V našem primeru pa se podjetje kot organizacijska enota povsem pokriva s pojmom SPE.

Pri portfeljskem planiranju gre torej za odnos Javora d.d. do povezanih podjetij. V Javoru d.d. se namreč odloča o ciljih in strategijah podjetij oziroma o njihovem nadaljnjem razvoju ali prenehanju poslovanja. Poudarek v portfeljskem načinu je na primerjanju podjetij med seboj glede na njihov finančni položaj in glede na strateški položaj.

Sedanji in prihodnji položaj podjetja na portfeljski matriki določimo s portfeljsko analizo. Z interno analizo poslovanja ugotovimo sedanjo in prihodnjo uspešnost poslovanja podjetij, z eksterno analizo in predvidevanjem okolja pa sedanje in prihodnje mesto v okolju. Premik med sedanjim

stanjem in cilji pa je osnova za določitev strategije posameznega podjetja.

Na ta način določen položaj podjetij v portfeljski matriki nudi upravi osnovo za določitev strategij do posameznih podjetij, ki konkurirajo za združena sredstva.

Pravočasno in celovito izpeljana analiza poslovanja ter analiza in predvidevanje okolja, nadgrajena še z portfeljsko analizo, nudijo upravi dobro osnovo za določitev ciljev poslovanja. Na nivoju Javora d.d. morajo biti bolj poudarjeni cilji celote, ki so lahko bolj okvirni in usmerjeni v okolje. Hierarhija določanja ciljev je tale:

- * določitev vizije,
- * določitev poslanstva ter
- * določitev temeljnega cilja poslovanja.

Vizija, poslanstvo, smotri in temeljni cilji Javora d.d. so opredeljeni v dokumentu z naslovom Deklaracija o nameh, ki ga je uprava predložila vsem zainteresiranim udeležencem.

Vizija opredeljuje prihodnost Javora d.d. v kvalitativnem smislu, in sicer na racionalen in intuitiven način. Racionalen način temelji na izdelani SWOT analizi, intuitiven način pa predvsem na domišljiji managementa. Vizija poslovanja pomeni predvsem usmeritev, hkrati pa mora tudi motivirati zaposlene za doseganje skupnih ciljev poslovanja.

Določitev poslanstva pa daje podrobnejši odgovor na vprašanje, kakšna je vloga Javora d.d. danes in kakšen bo njegov prihodnji razvoj. Gre torej za utemeljitev sedanjega obstoja v povezavi s prihodnostjo. Poslanstvo je pomembno tudi z vidika določitve identitete podjetja navzven, saj pomeni dokument, s katerim se Javor d.d. predstavlja svojim partnerjem na nabavnem, prodajnem in bančnem trgu ter tudi v odnosu do države. Navznoter pa je vloga poslanstva predvsem povezovalna. Omogoča ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture in vrednote, med katerimi je posebej pomembna identifikacija delavcev v podjetjih s skupnimi cilji poslovanja.

Nova vsebina in proces planiranja, ki ločuje planiranje na nivoju Javora d.d. od planiranja na nivoju posameznega podjetja, narekuje tudi ločeno določanje temeljnih ciljev. Temeljnemu cilju Javora d.d., ki ga določi uprava, so podrejeni temeljni cilji podjetij, ki jih določajo managerji v podjetjih. Še posebej je temeljni cilj Javora d.d., ki je večinski lastnik podjetij, pomemben z vidika enotnega upravljanja in ravnanja v povezanih podjetjih. Temeljni cilj Javora d.d. ima tudi družbeno-ekonomski značaj. Običajno je to donosnost, ki jo izrazimo z razmerjem dobiček/kapital.

Donosnost kapitala v procesu planiranja pomeni osrednje načelo odločanja o celotnem poslovanju, po drugi strani pa v procesu kontrole pomeni mero uspešnosti dejanskega stanja. Donosnost torej nastopa kot zbirni plan vseh pred-

hodnih odločitev in kot kontrola vseh dejanskih odločitev.

Kvalitativno in kvantitativno določeni cilji poslovanja Javora d.d. niso dovolj. Določimo še poti oziroma načine, kako te cilje doseči. Določimo strategije za doseg ciljev poslovanja, s katerimi mora Javor d.d. dosegati uspešno poslovanje v prihodnosti in s tem konkurenčne prednosti pred sedanjimi in bodočimi konkurenti.

Izbranih strategij je več, izhajajo pa iz planiranih ciljev poslovanja. Značilnost izbranih strategij na nivoju Javora d.d. je, da vsaka zase vpliva na uspešnost poslovanja kot celote in ne samo na poslovno funkcijo, iz katere izhaja. Strategije so pravzaprav odločitve, ki jih sprejemamo na nivoju Javora d.d. S takimi odločitvami uprava usmerja odločitve v podjetjih. Najpomembnejše izbrane strategije so: strategija rasti in razvoja, strategija ustalitve ter strategija kontrakcije.

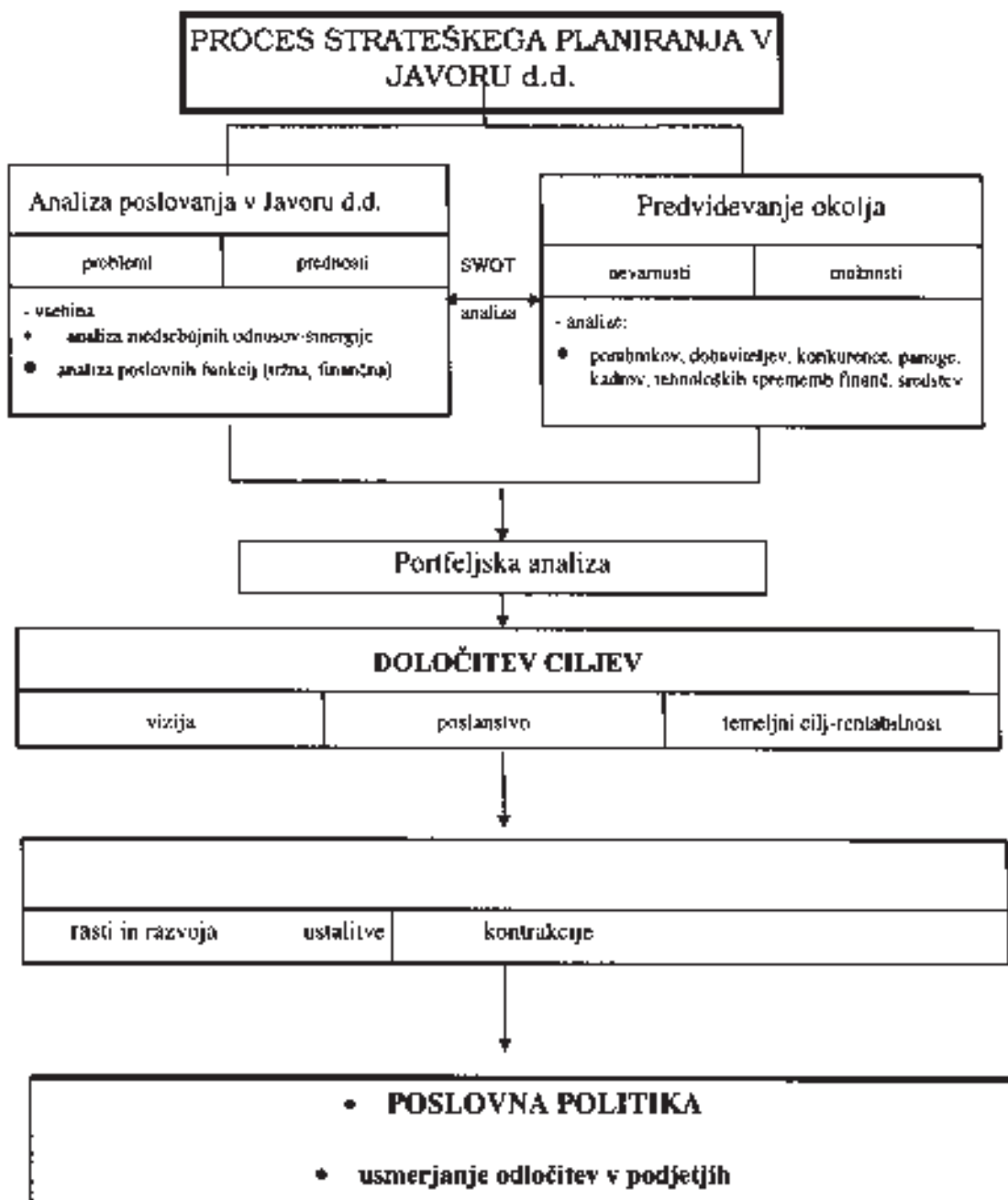
Izbrane strategije obravnavamo kot posamezne projekte, na katere vplivajo različni dejavniki. Pred izborom izpeljemo določene aktivnosti, ki so osnova za odločanje med več strategijami. Potrebna je opredelitev oziroma opis strategij, ki mora vsebovati okvirno oceno vlaganja ter možne posledice in tveganja. Za opredeljene strategije pa opravimo še ekonomsko oceno v razmerah gotovosti in v razmerah tveganja. Na ta način se v veliki meri izognemo tveganju, da bi razvijali povsem napačne strategije.

Ko so strategije kot projekti izbrane, jih ne obravnavamo več kot sestavni del procesa planiranja. Nastopajo kot samostojne enote z vsemi značilnostmi samostojnega projekta.

Zadnja faza v procesu strateškega planiranja je določitev poslovne politike. Prav določitev pravilne poslovne politike je ena izmed najzahtevnejših nalog uprave. Poslovna politika pomeni osnovni instrument učinkovitega upravljanja in ravnanja, s katerim mora Javor d.d. ustvarjati novo vrednost in tako prispevati k doseganju uspešnega poslovanja celote.

Skupni cilji Javora d.d., povečani za sinergetske učinke, morajo biti privlačni za vsa povezana podjetja. Prav to pa je naloga poslovne politike. Privlačnost skupnih ciljev se npr. izraža:

- * v udeležbi pri skupnem dobičku, ki je posledica delitve prodajnega programa med več podjetij, pri čemer bi lahko eno izmed njih v interesu celote imelo manjši dobiček ali celo izgubo;
- * v internih izvoznih stimulacijah za spodbujanje izvoza ter na drugi strani;
- * v določanju uvoznih dajatev za podjetja, ki tržijo na domačem trgu, potrebujejo pa devizna sredstva za uvoz repromaterialov;
- * v skupnih izobraževalnih programih za management in druge zaposlene,
- * v skupnem nastopu na nabavnih in prodajnih trgih pod skupno blagovno znamko ipd.



Vsebina poslovne politike je v usklajevanju oziroma v usmerjanju odločitev v podjetjih. Odločanje v podjetjih pa je v okviru poslovne politike neposredno.

Poslovno politiko mora uprava določiti, preden se prične proces odločanja v podjetjih. S poslovno politiko se konča prva faza projekta procesa planiranja v Javoru d.d. Poslovna politika kot usmerjevalka odločitev v podjetjih se vsaj v ciklusu oblikovanja letnega plana podjetij ne sme spreminjati, razen v primerih večjih nepredvidenih vplivov okolja ali sprememb v notranjem poslovanju.

Za proces planiranja v podjetjih je poslovna politika okolje, kar pomeni, da pri sprejemanju odločitev o poslovanju

podjetja niso povsem samostojna. Del samostojnosti z upoštevanjem poslovne politike podjetja prenesejo na Javor d.d., s ciljem doseganja uspešnosti poslovanja celote.

Osnovna naloga uprave je usklajevanje podjetij, oziroma usklajevanje med projekti. V Javoru d.d. moramo zato že pred sprejemanjem planov podjetij preveriti, kako so podjetja upoštevala usmeritve poslovne politike. Po izvedbi pa je potrebno opraviti kontrolo poslovne politike, da bi zamišljeno poslovno politiko v čim večji meri tudi izvedli. Na sliki je shematično prikazan proces strateškega planiranja na nivoju Javora d.d.