



FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE KRANJ

Katedra za poslovne in
delovne sisteme

Matjaž ROBLEK

***METODE IN TEHNIKE
PLANIRANJA***
Operations planning & control

01 Osnove planiranja

Kaj je plan ?

- teoretičen model delovanja poslovnega sistema v prihodnosti:
 - postavitve ciljev poslovnega / delovnega sistema,
 - določanje virov, potrebnih, da bi se dosegli cilji.

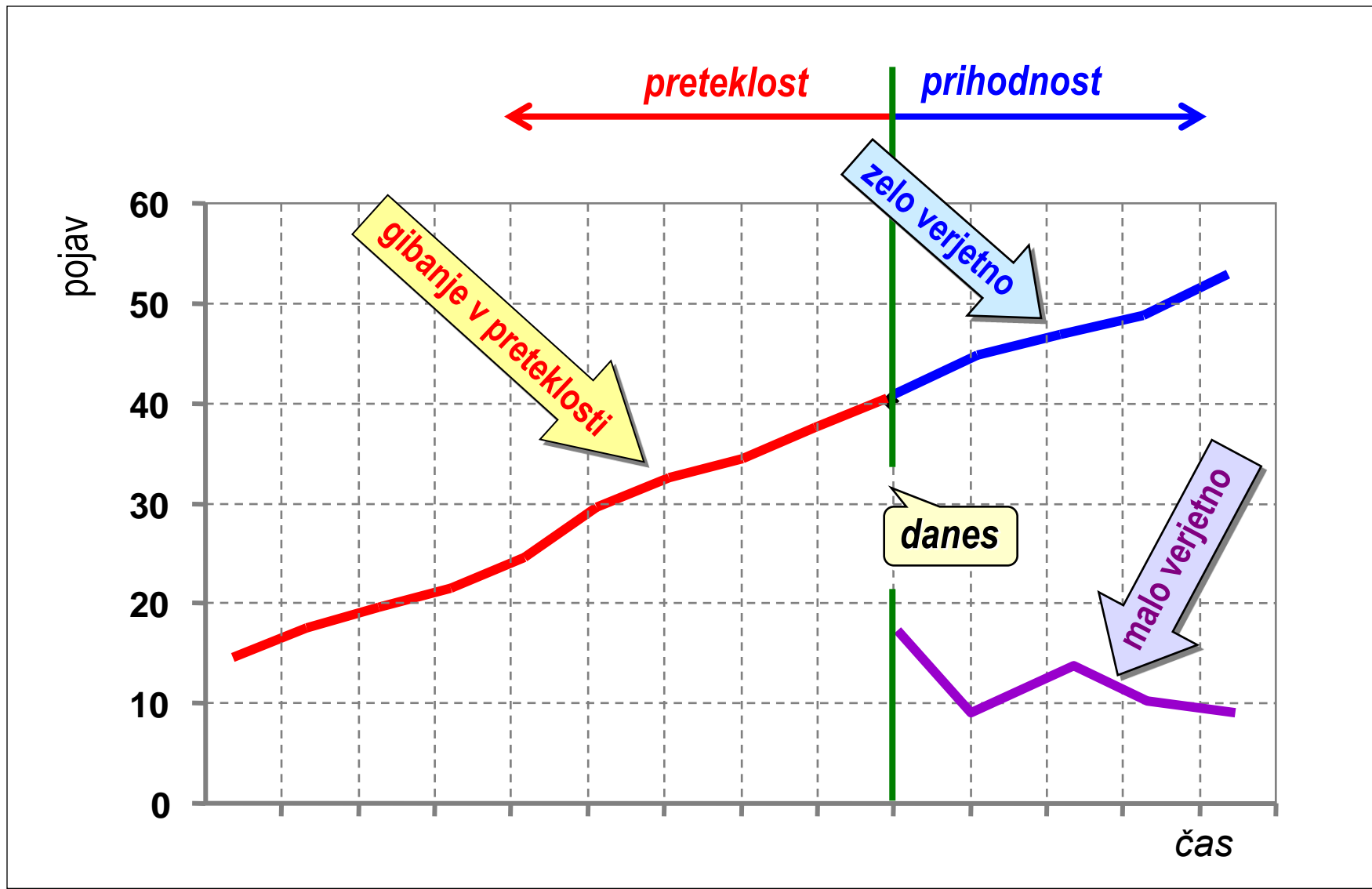
Zakaj se v podjetjih planira ?

- v organiziranem okolju se ničesar ne sme prepustiti naključju;
- potrebno je biti pripravljen na vse zaznane bodoče dogodke.

Zakaj je možno planirati ?

- procesi imajo vztrajnost;
 - iz dogajanja v preteklosti je mogoče sklepati o (možnih) dogajanjih v prihodnosti;
- vztrajnost pa ima dva vidika:
 - determinističnega - vsi izdelki iste vrste so enakovredni: izdelani iz istih materialov in na enak način po istem postopku,
 - stohastičnega - procesi se želijo (nekaj časa) v prihodnosti gibati enako kot v preteklosti.

Stohastični vidik vztrajnosti procesov



Deterministični vidik vztrajnosti procesov

Vsi izdelki
iste vrste so
enakovredni,



izdelani
na isti način,
iz istih materialov
in po enakem postopku

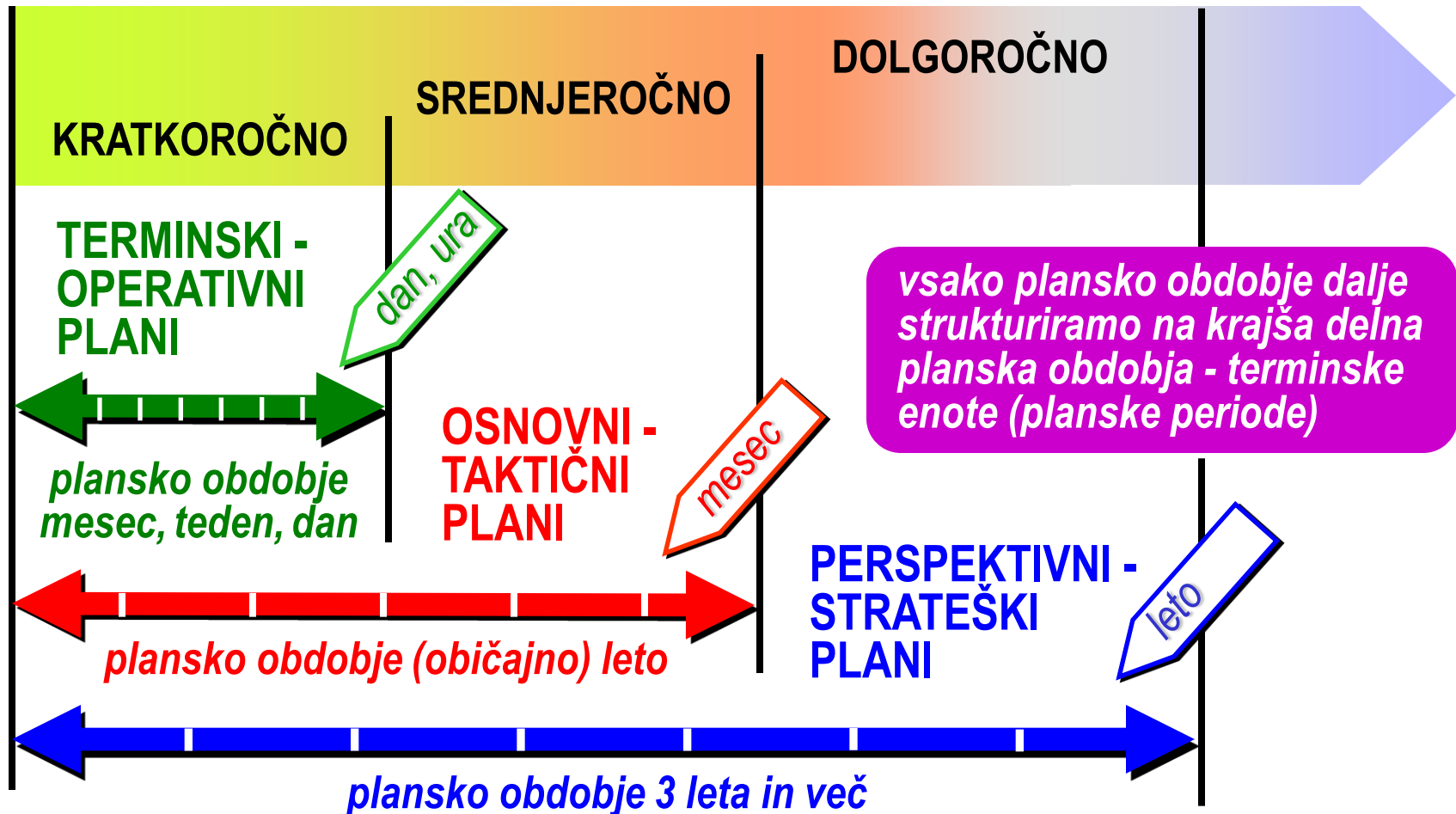
Časovna obdobja planiranja

- Plan kot tak je
 - dokument, na katerem so navedena predvidena dogajanja v nekem prihodnjem časovnem obdobju.
- Predvidevanje, pogled v naprej ne more segati v neskončnost,
 - ampak ga zavestno časovno omejimo.
- Omejeno časovno obdobje, za katerega naj velja plan, imenujemo
 - plansko obdobje
(oz. planski horizont, časovno okno).

Časovna obdobja planiranja

- Plansko obdobje je lahko različno dolgo - od ene ure do nekaj let.
- Enosmiselnih navodil, kako dolga naj bodo planska obdobja, ni.
- Dolžina planskega obdobja se določa glede na značilnosti delovnega procesa (glej. poglavje 00),
 - predvsem glede na kompleksnost delovnega procesa (npr. povezav med procesi) in
 - trajanje (izdelavni interval, izdelavni cikel).
- Plansko obdobje se dalje deli na
 - delna planska obdobja (planske periode) in ta na
 - terminske enote.

Časovna obdobja planiranja v praksi:



Strategija postavlja cilje, ocenjuje sredstva, smeri delovanja, čas, prostor, možnosti in nevarnosti, odgovarja na vprašanja: Kaj delati? Koliko delati? (uspešnost)

Taktika določa postopke optimalnega izvajanja dejavnosti, da bi dosegli cilje in odgovori na vprašanja: Kako delati? Kje delati? Kdo naj dela? Kdaj delati? (uspešnost in učinkovitost)

Operativa pa določene naloge in postopke operacionalizira: razporeja, sproža in spremlja njihovo izvajanje. Odgovarja na vprašanje: Kako optimalno izkoristiti kapacitete? (učinkovitost)

Vsebina planov

KAJ ?

nabor, sortiment: - izdelkov
- materialov
- kadrov ...

KOLIKO ? količina

KDAJ ?

roki za realizacijo

KAKŠNA VREDNOST?

prihodek
strošek

3+1 K

Kdo v podjetju planira ?

Planirati morajo vse poslovne funkcije - službe; vsakdo v podjetju!

Specializacija:

- služba za strateško planiranje
- služba za operativno planiranje

Planiranje je procesna funkcija:

		Procesne funkcije				
		Predvidevanje	Razvoj	Planiranje	Izvajanje	Nadzor
Poslovne funkcije	Nabava			✓		
	Proizvodnja			✓		
	Prodaja			✓		
	Kadri			✓		
	Finance			✓		
	...			✓		

Delitev dela med službo za strateško planiranje in službo za operativno planiranje in vodenje



. STRATEŠKO PLANIRANJE

dolgoročno
srednjeročno

. OSNOVNO (LETNO) PLANIRANJE

letno
tromesečno (kvartalno)
mesečno

. OPERATIVNO (TERMINSKO) PLANIRANJE

. NADZOR IN VODENJE

- IZDELAVE



Zanesljivost planiranja

- Popolnoma zanesljiv bi bil plan, ki bi bil realiziran popolno in v celoti - z verjetnostjo realizacije $p = 1$ oziroma 100%.
- V realnem okolju je to nemogoče, verjetnost realizacije $p < 1$, je manjša od 100%.
- Doseganje plana onemogočajo napake pri planiranju in nepredvideni dogodki, ki jih ni mogoče napovedati in se zgodijo naključno.
- Nepredvidenih dogodkov je toliko več, kolikor daljše je plansko obdobje. Zanesljivost planiranja torej zavisi tudi od dolžine planskega obdobja.

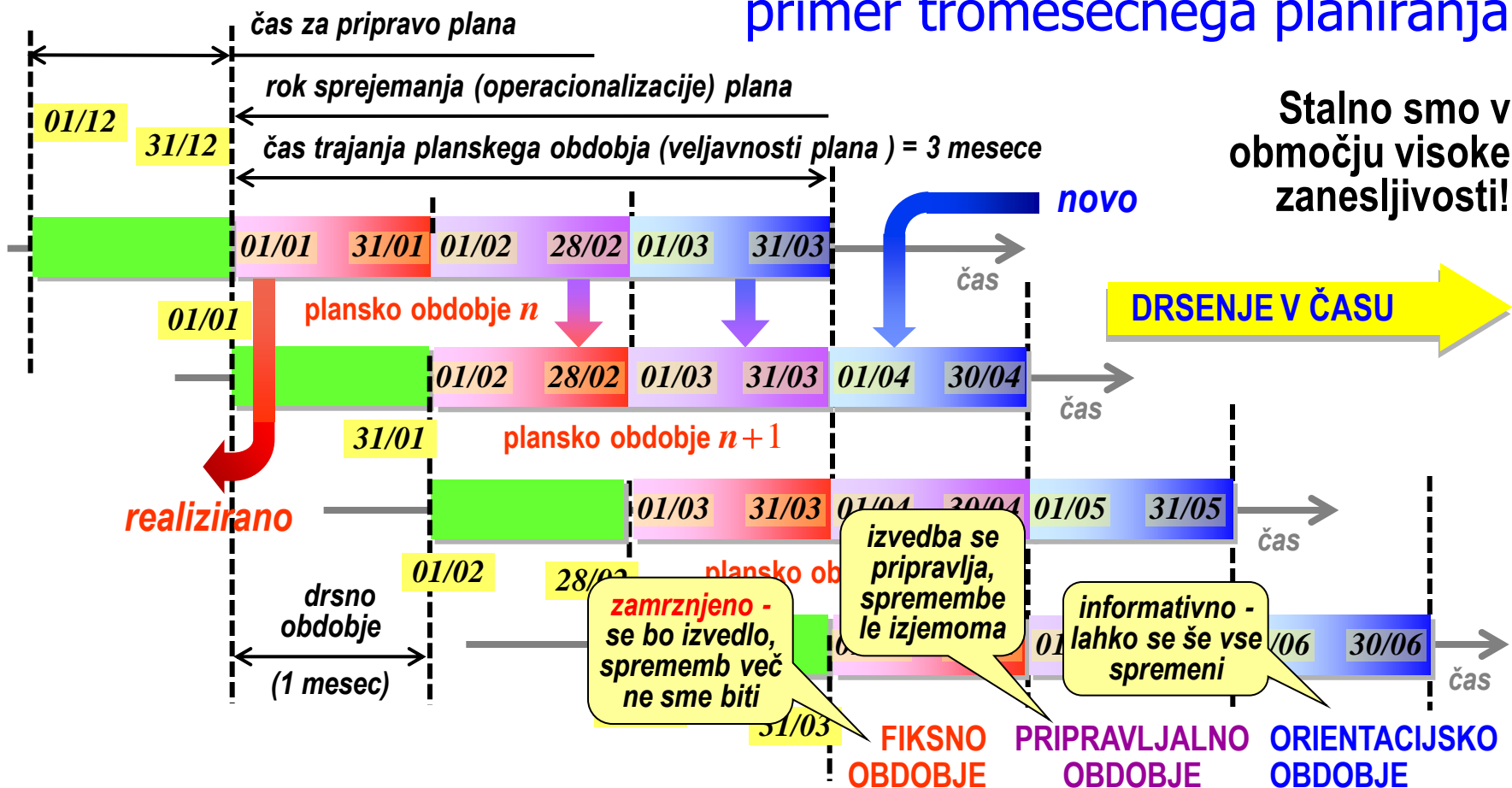
Zanesljivost planiranja



Težnja po absolutno zanesljivih planih ni smiselna.

Dinamično - drsno planiranje

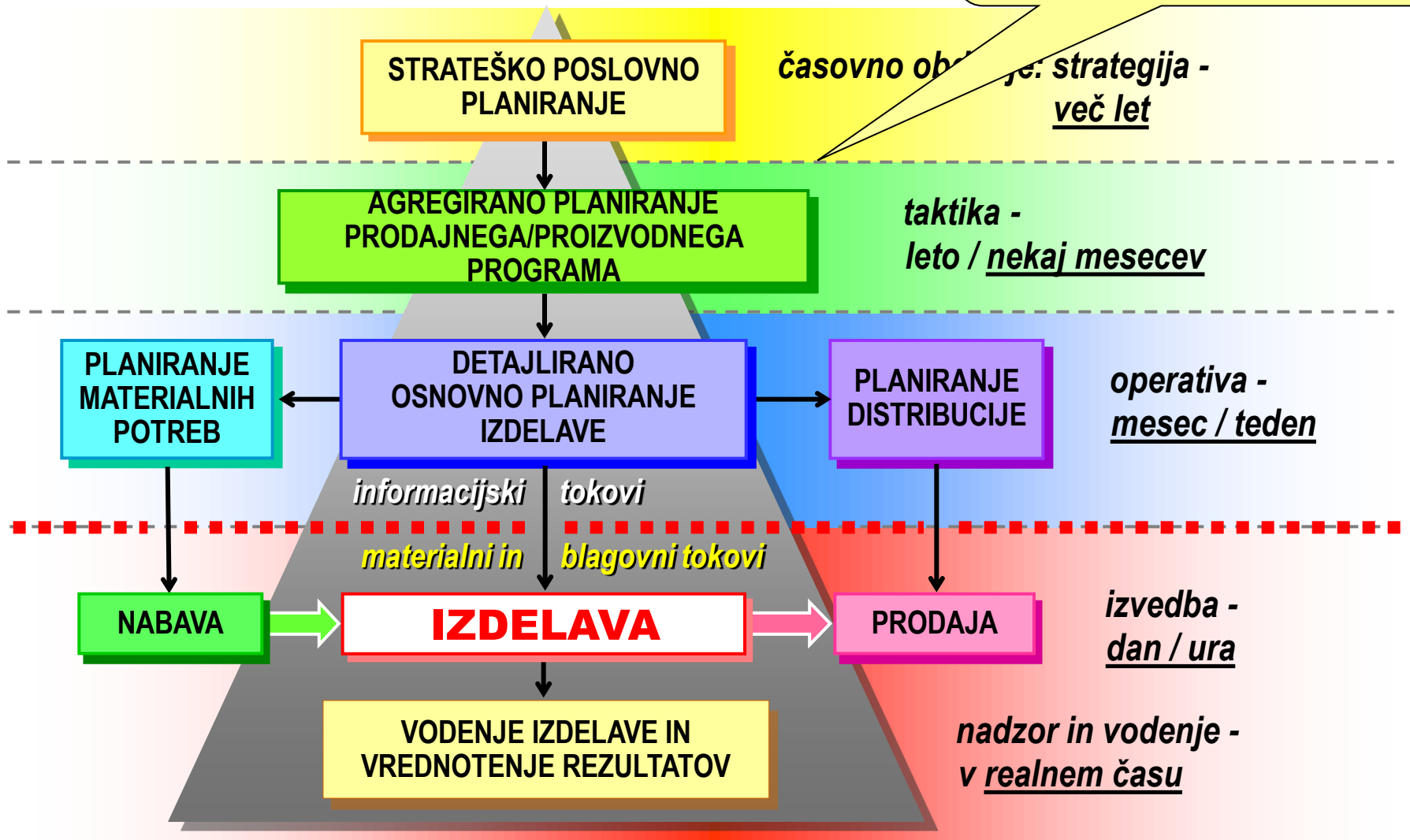
primer tromesečnega planiranja



Planiranje je stalno delo, ki ga opravljajo posebne službe. Pomembno v okolju nenehnih sprememb!

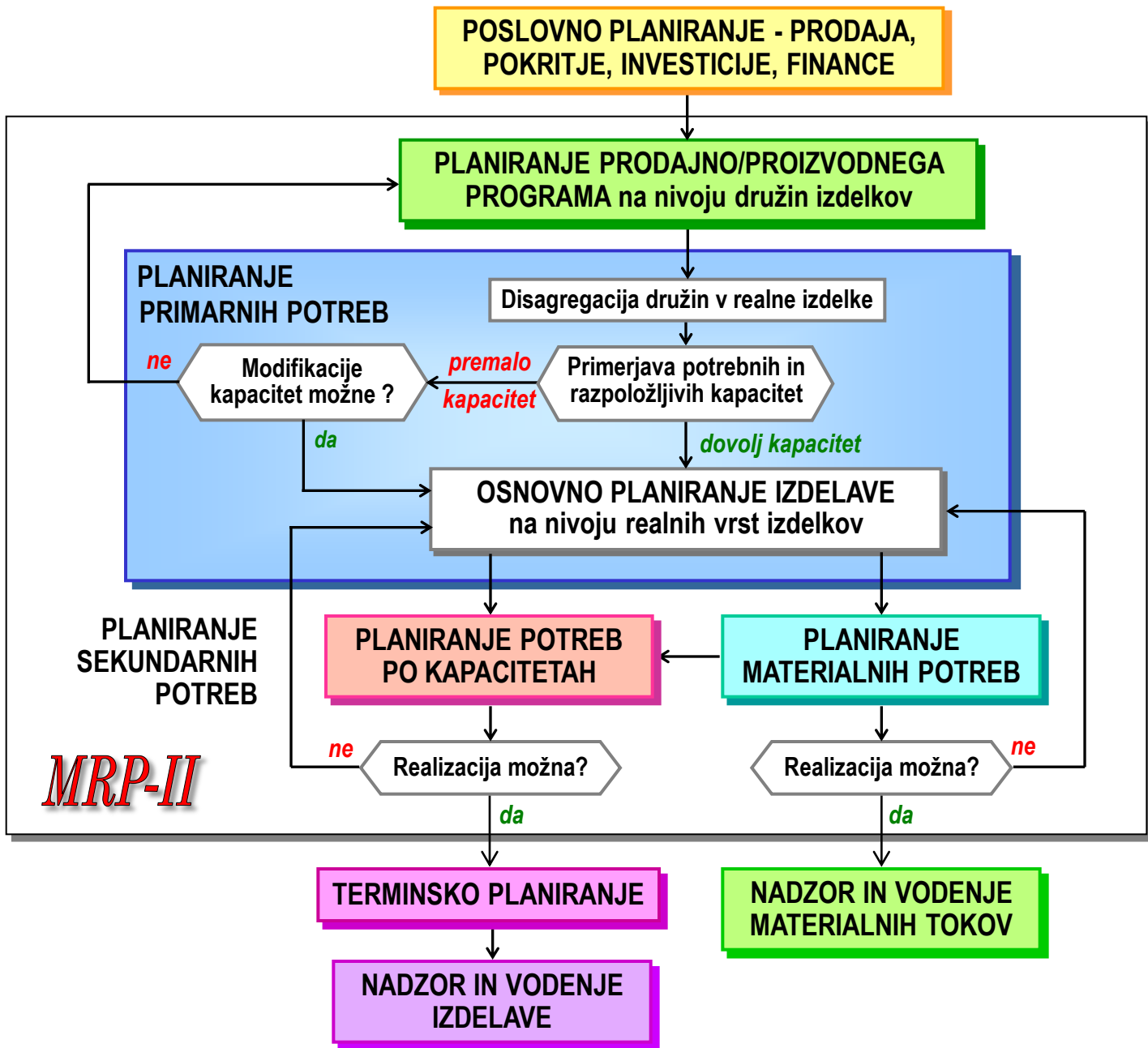
Časovna hierarhija planiranja in vodenja izdelave

Vsak plan za časovno krajše obdobje je bolj podroben, izveden iz ustreznega plana za časovno daljše obdobje in vsebinsko usklajen z njim.



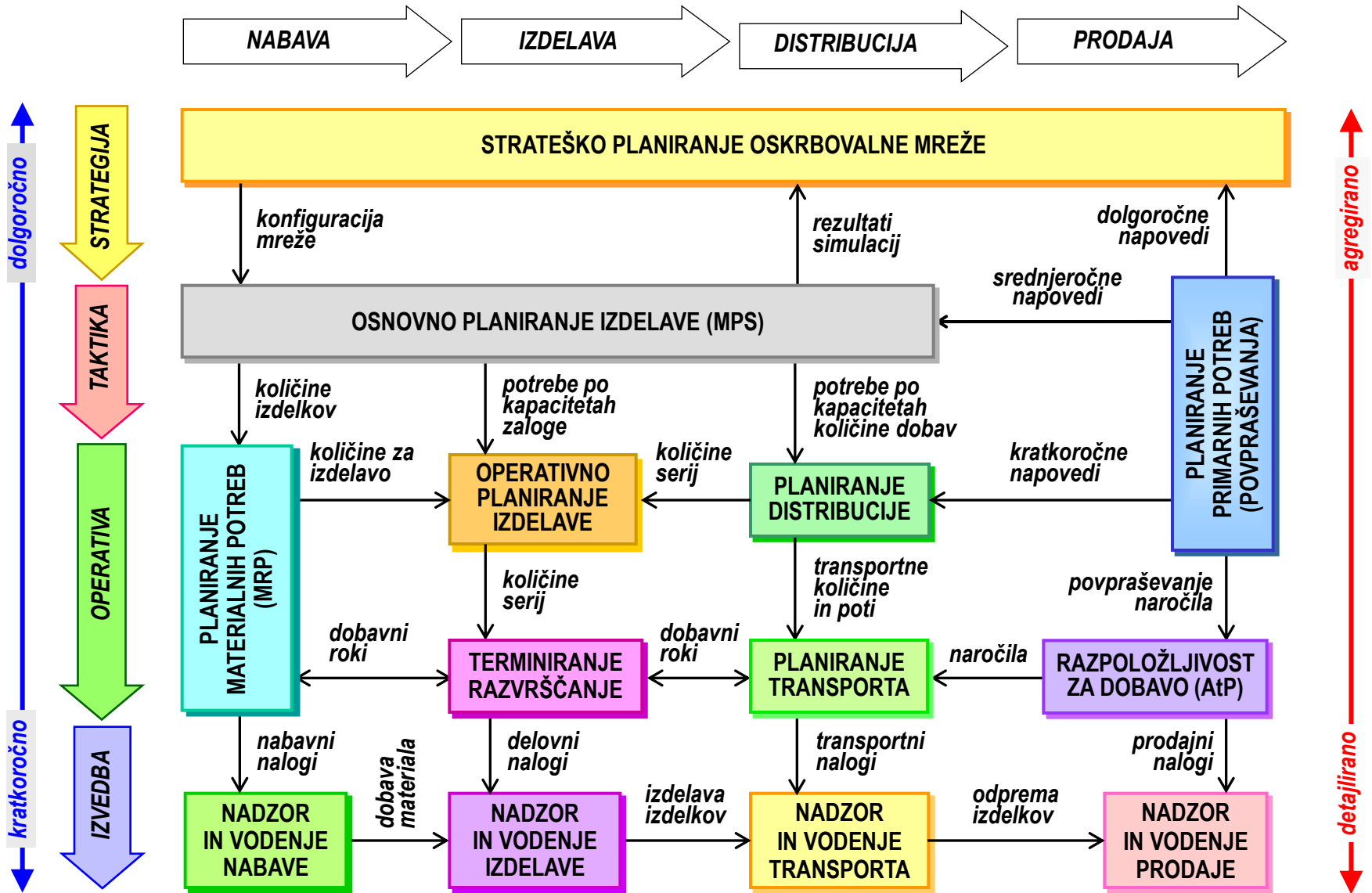
Koncept sukcesivnega hierarhičnega planiranja delovnih virov (MRP-II)

↑ dolgoročno
↓ kratkoročno



↑ zgoščeno
↓ podrobno

Koncept naprednih sistemov planiranja (APS)



Povzetek funkcij in nalog planiranja in vodenja delovnih procesov (izdelave)

