

## RAZVOJ SUSTAVA PLANIRANJA U JP »HRVATSKE ŠUME« DEVELOPMENT OF PLANNING SYSTEMS IN JP »HRVATSKE ŠUME«

Zvonimir LNEIČEK\*

**Moto: Plan je slika poduzeća!**

*SAŽETAK: Hrvatsko šumarstvo je 1991. godine prvi puta u povijesti organizirano u jedinstvenom poduzeću – JP »Hrvatske šume«.*

*Problem organizacije upravljanja koji uzrokuje veličina poduzeća uz organizaciju na tri razine te veći broj djelatnosti trebalo je riješiti i organizacijom efikasnog planiranja.*

*Razvoj sustava planiranja ima originalan put od metodologija planiranja bivših šumskih gospodarstava do izgradnje jedinstvenog sistema planiranja novog poduzeća. Do sada su projektirani i u primjeni utvrđeni planovi organizacijskih jedinica s postojećim djelatnostima. Razrađena je osnovna metoda, tehnologija i tehnika planiranja. Standardizirani su osnovni elementi organizacije poduzeća i sadržaja plana. Uvedene su novosti – plan kapaciteta, F-O i »K-k« – koeficijent korekcije plana.*

*Dalji razvoj se može postići snažnom informatičkom podrškom, sveobuhvatnom standardizacijom, razvojem poslovne analize i temeljitim praćenjem poslovnih događaja.*

*Efikasno izgrađen planski sustav predstavlja »Projekt za rukovođenje« – vrlo važan instrument managementa.*

*Kao pisani dokument ujedno je i »slika poduzeća«.*

*Ključne riječi: Sustav planiranja, razvoj, jedinstvena metoda, tehnologija i tehnika, standardizacija, novosti: plan kapaciteta, F-O i »K-k«, »Projekt za rukovođenje« – managementa.*

### I. UVOD

JP »Hrvatske šume« – javno poduzeće za gospodarenje šumama i šumskim zemljištima u Republici Hrvatskoj, osnovano je odredbama Zakona o šumama te je započelo s radom početkom 1991. godine. Obuhvatilo je bivše društvene šume, kojima je do tada gospodarilo jedanaest radnih organizacija šumarstva. Ovakvo rješenje predstavlja kvalitetnu novost zbog jedinstvenog upravljanja hrvatskim šumarstvom.

Značajna novost je i veličina novooblikovanog poduzeća, koje je približno obuhvatilo 43% teritorija Hrvatske s preko 12.000 zaposlenih radnika u 15 uprava šuma sa 168 šumarija i 35 radnih jedinica.

Pored novo formirane Direkcije, direktora i ostalih rukovoditelja pristupilo se rješavanju problema organi-

zacije upravljanja i rukovođenja u velikoj republičkoj gospodarstvenoj organizaciji.

Osim pravno-organizacijskih postupaka nametnula se i potreba organizacije sustava planiranja. Iako se u tržišno orijentiranom gospodarstvu ne koriste instrumenti »Planske privrede«, pa shodno tome ne postoji Zakon o planiranju, prihvaćena je činjenica da je planiranje važan segment organizacije poslovanja u gospodarenju šumama novog poduzeća.

Osnovni razlozi važnosti planiranja:

– šumarstvo, koje gospodari sa šumama – obnovljivim prirodnim bogatstvom po načelu potrajnosti,

\* Zvonimir Lneniček, dipl. inž. šumarstva JP »Hrvatske šume«  
Zagreb – Direkcija

oslonjeno je na dugoročno planiranje uz postupak povremene kontrole ostvarenja.

Osnove gospodarenja predstavljaju dugoročne planove (za 10, 20, odnosno 40 godina),

– nužnost utvrđivanja i sprovođenja jedinstvenih ciljeva i metoda rada u velikom poduzeću organiziranom u teritorijalno udaljenim jedinicama, koje djeluju u raznolikim uvjetima.

## II. RAZVOJNI PUT

Glede specifičnosti, a i tradicionalizma hrvatskog šumarstva, logičan razvojni put sustava planiranja predstavlja izgradnju originalnog sustava planiranja na osnovi postojećih načina izrade planova u bivšim šumskim gospodarstvima.

Prvi prijedlog plana je napravila mr. Ankica Krznar s grupom stručnjaka početkom 1991. godine. Sačinjen obiman materijal obrazloženja i tablica nije bio prihvaćen, vjerojatno zbog organizacijske nesprenosti tek objedinjenih jedinica Poduzeća različitih razina organiziranosti. Nije bilo moguće ispuniti velike zahtjeve predloženog sustava planiranja, oslonjenog na pretpostavku naglašeno centraliziranog upravljanja i totalne informatičke obrade.

Radi hitnosti i potrebe donošenja plana, sljedeća faza je bila izrada Plana za 1991. godinu. Uz timski rad (»radna grupa«) iskusnih planera iz uprava šuma istovremeno je razvijana metoda planiranja i Plan za 1991. godinu. Taj posao je bio obavljen u razdoblju od ožujka do početka svibnja 1991. godine.

Prvi plan (ujedno i metoda planiranja) raden je na osnovi izbora iz najcjelovitijih postojećih sistema planiranja u bivšim šumskim gospodarstvima i tadašnjeg organizacijskog stanja. On je obuhvatio minimum obaveznih zajedničkih pokazatelja za razine poduzeća i uprava šuma. Nije bilo vremena, a ni snage, za daljnji razvoj do planova šumarija i nižih planskih cjelina.

Nakon kritičke ocjene i dorade primijenjenog postupka, u jesen 1991. godine, dostignuti rezultati sistematizirani su u materijalu »Sistem planiranja«. Uz djelomičnu doradu, on je postao osnova izrade Plana za 1992. godinu i sljedeće godine.

Dakle, primijenjen je postupak postupnog razvoja sustava planiranja odozgo, s vrha organizacijske piramide, od manjeg obuhvata podataka prema bazi s većom širinom zahvata, a uz permanentno ispitivanje i poboljšanje koje je zahtijevala izgradnja sistema planiranja visokog stupnja definiranosti.

U 1992. i 1993. godini nastavljen je rad na razvoju sustava planiranja uz timski rad stručnjaka za planiranje u upravama šuma.

Za Plan u 1994. godini razrađene su metode izrade plana šumarija.

Razvoj metoda i postupaka se nastavlja.

## III. SADAŠNJI STUPANJ RAZVOJA

Sustav planiranja, koji se primjenjuje pri izradi Plana za 1994. godinu ima neke bitne značajke:

### 1. Slijedi organizacijsku strukturu poduzeća

Organizacijska struktura poduzeća ima više razina – Poduzeće, uprave šuma 1–15, šumarije, revire te radilišta. Struktura funkcije rukovođenja slijedi organizacijske jedinice u *hijerarhijskom* odnosu.

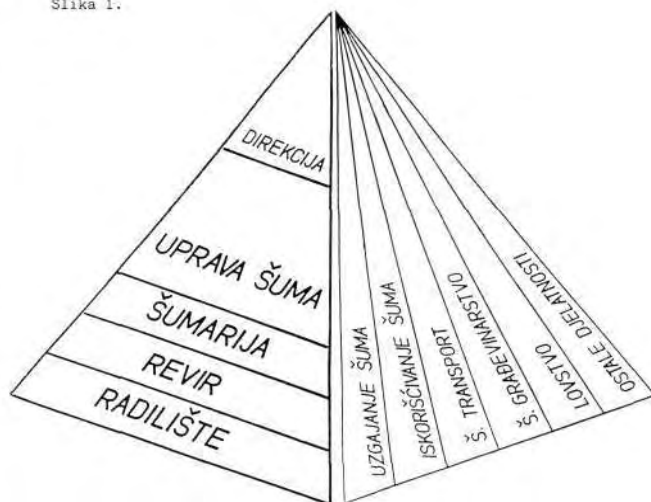
Sustav planiranja pokriva zahtjeve ove organizacijske sheme slikovito predstavljene u obliku piramide (slika 1.).

Količina planskih informacija se smanjuje od podnožja prema vrhu, ali se informacije kvalitetno obogaćuju. Dostignuti stupanj razvoja organizacije uvjetuje i razvoj sustava planiranja, pa kašnjenje u razvitku organizacije djeluje i kao ograničavajući faktor.

### 2. Standardizacija

Standardizacija je važan preduvjet za jedinstvo organizacije velikog sistema. U razvoju modela sustava planiranja bilo je nužno standardizirati najvažnije kategorije elemenata organiziranosti poduzeća.

Slika 1.



Standardizirane su:

A. *Organizacijske jedinice:*

- poduzeće
- Uprave šuma (1-15):

1. Vinkovci	9. Karlovac
2. Osijek	10. Ogulin
3. Našice	11. Delnice
4. Požega	12. Senj
5. Bjelovar	13. Gospić
6. Koprivnica	14. Buzet
7. Zagreb	15. Split

- Šumarije i radne jedinice

B. *Obračunske jedinice:*

- radilišta - kao ujednačene cjeline istovrsnog djelovanja u bliskim odsjecima i odjelima;
- reviri - kao skup radilišta na određenom predjelu;
- veći strojevi
- šumske ceste

C. *Djelatnosti:*

- Glavne djelatnosti -
- 1. Uzgajanje šuma (sa zaštitom) sadrži:
  - jednostavnu biološku reprodukciju (JBR)
  - proširenu biološku reprodukciju (PBR)
  - rasadnike
  - privatne šume
- 2. Iskorišćivanje šuma:
  - po fazama rada
  - Pomoćne djelatnosti -
- 3. Šumski transport
- 4. Šumsko građevinarstvo
- 5. Lovstvo
- 6. Uređivanje šuma
  - Ostale djelatnosti -
- 7. Ribnjačarstvo
- 8. Prerada drva - Ambalaža
  - Galanterija
- 9. Kamenolom
- 10. Tehnička radiona
- 11. Hortikultura
- 12. Ugostiteljstvo
- 13. Trgovina
- 14. Poljodjelstvo

D. *Financijske kategorije (nazivlje):*

- rashod je zbroj (direktnih) troškova i općih troškova.

E. *Sadržaj plana:*

- plan proizvodnog kapaciteta
- plan proizvodnje

- plan organizacije rada
- plan rashoda
- plan prihoda
- plan dobiti
- plan investicija

F. *Vrste planova:*

- Osnovni planovi -  
sadrže plan sječa i plan uzgojnih radova - po odsjecima u prirodnim jedinicama. (Nadležna: proizvodna funkcija).

- Pripremni radovi -  
sadrže specifikacije radova po radilištima (odsjecima) i obračunskim jedinicama s naturalnim, organizacijskim i financijskim podacima. (Nadležna: proizvodna funkcija).

- Planovi poslovanja -  
su sumarni planovi organizacijskih jedinica:

- šumarija (radnih jedinica),
- uprava šuma,
- poduzeća,

sadrže sve standardizirane planove (E) po djelatnostima. (izrađuje ih sintetički iz rekapitulacija osnovnih i pripremnih planova, planska funkcija)

- Planovi investicija -  
sadrže planove po organizacijskim jedinicama.

G. *Tehnika i tehnologija planiranja:*

- oblik i sadržaj planova (tablice);
- planiraju sve organizacijske jedinice uz vertikalnu organizaciju, kontrolu i verifikaciju;
- sudjeluju rukovoditelji u svom djelokrugu nadležnosti;
- plan poduzeća predstavlja skup koordiniranih planova svih organizacijskih jedinica.

H. *Metodologija planiranja:*

- metoda sastava plana poduzeća je induktivna uz vertikalnu organizaciju, kontrolu i verifikaciju (potpis i žig) uz povratno (feed-back) usklađivanje;
- plan na razini Poduzeća sadrži i druge pokazatelje, a naročito ciljeve poslovanja, analizu uvjeta rada, te zadatke odlučne za poslovanja cijelog Poduzeća.

3. **Novosti**

Tijekom razvoja modela planiranja uvedeni su neki novi pokazatelji, kojih nije bilo u ranijim planovima.

To su:

*Kapacitet:* je značajka svake proizvodnje, a definira se kao (skraćeno) »mogućnost proizvodnje«. Izraz za proizvodnju drvne mase je ETAT, dok se za sada za ostalu proizvodnju šuma neizravno daju osnovni taksacijski podaci.

*F-0 - faza »0«:* U proizvodnji drvnih sortimenata je uvedena radi kalkuliranja cijena koštanja u ovoj

djelatnosti, a može se usporediti s cijenom »proizvodnje drvene mase na panju« (šumska taksa).

*K-k Koeficijent korekcije:* je metoda »dizanja« razine plana sa razine planiranja (1.11. prethodne godine) na željenu razinu radi isključivanja utjecaja infla-

cijskih kretanja. Za sada se utvrđuje prema metodi računanja indeksa inflacije (iz podataka Državnog zavoda za statistiku). Predviđeno je vlastito istraživanje za utvrđivanje metode određivanja koeficijenta korekcije na osnovi podataka relevantnih za poduzeća.

#### IV. DOMETI RAZVOJA SUSTAVA PLANIRANJA

U tri godine razvoja planskog sustava izrađena su četiri godišnja plana, koja su verificirala do sada razvijenu metodologiju planiranja. U praksi su u primjeni kompleti planskih dokumenata za tri razine organizacijskih jedinica – poduzeća, uprava šuma i šumarija i/ili radnih jedinica.

U izradu planova su uključeni svi rukovoditelji pojedinih organizacijskih jedinica, revirnici, stručne službe – dakle, može se reći, praktično svi visoko obrazovani djelatnici, te njihovi suradnici – oko 1000 ljudi (preko 8% zaposlenih najstručnijih radnika). Godišnji troškovi izrade planskih dokumenata iznose približno 30 miliona kuna (6,5 milijuna DEM).

Postignutom razinom razvoja Sustava planiranja prelazi se iz prve opisne faze, u fazu u kojoj planiranje može poslužiti kao važan izvor informacija za upravljanje poduzećem.

Upravljanje korištenjem informacija je značajka znanstveno-tehničkog dostignuća koja je u tijeku u razvijenom svijetu, a vodi u stanje koje se uobičajeno naziva »informatičko društvo«. U području rukovođenja i upravljanja poduzećima vodeće je načelo »management« suvremenog načina upravljanja gospodarskim i drugim organizacijama.

Planiranje se u managementu pojavljuje kao jedan od najvažnijih postupaka organizacije upravljanja.

Planiranje, kao način predviđanja budućnosti, izbor postupaka i tehnologija, izbor strategije razvoja i standardizacije, predstavlja pripremnu, misaonu fazu cjelokupnog rada i života poduzeća. »Planirati, zapravo naći misliti unaprijed«. Planovi tako omogućuju racionalno djelovanje radi dostizanja unaprijed izabranih ciljeva.

U tržišnoj privredi »planiranje je najvažnija funkcija managementa. Ono predstavlja osnovu za organiziranje, motiviranje, vođenje i kontrolu«. (Slika 2)

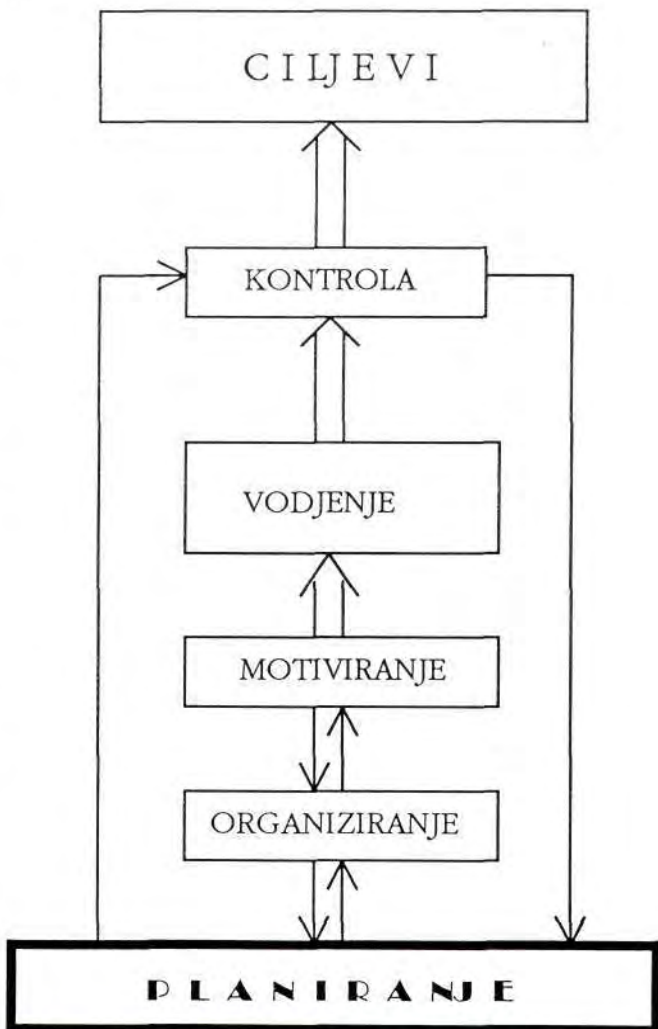
Razvijeni sustav planiranja poprima značajke »Projekta za upravljanje poduzećem«. On omogućava da se od postavki kontinuiranog rasta sa »štabskim« rukovođenjem prijede u diskontinuirani rast s varijantama razvoja uz delegiranje funkcija. To omogućava integralno rukovođenje uz istodobnu decentralizaciju rukovođenja i upravljanja. Tako se omogućava razvoj poduzetništva unutar poduzeća – do razine svakog rukovoditelja pa i radnika – izvršitelja neposrednih zadaća.

Taj pristup planiranju zahtijeva djelotvornu informatičku podršku, jer planski dokumenti sadrže veliku količinu podataka i informacija, koje zavisno od po-

treba rukovodećeg tima moraju biti istovremeno i brzo dostupne i brzo analizirane.

Na razvojnom putu Hrvatske prema razvijenom Zapadu, koji je već u fazi post-industrijskog, informatičkog društva, biti će nužno da se i razvojni put šumarstva usmjeri prema suvremenijim oblicima organizacije upravljanja poduzećem pri čemu je informatički podržan plan, značajan činitelj.

U daljem razvoju sustava planiranja bit će potrebno standardizirati i operativne (osnovne i pripremne) planove. Potrebno je razviti i analizu poslovanja, te sustav praćenja poslovnih događaja. Tek kada se ujednači cjelokupni sustav tijeka poslovnih informacija, rukovoditelji, moderni »manageri« će imati na raspolaganju informacije potrebne za uspješno upravljanje poduzećem.



## V. ZAKLJUČAK

Razvoj sustava planiranja u JP »Hrvatske šume« imao je originalan put zasnovan na metodologijama planiranja iz ranijih razdoblja i sadašnjoj organizaciji poduzeća.

U primjeni su ujednačeni planovi organizacijskih jedinica – na tri razine – poduzeća, uprava šuma i šumarija (strateško i taktičko planiranje). Utvrđena je tehnika i tehnologija izrade plana. Metoda planiranja je induktivna, a slijedi piramidalnu strukturu organizacije poduzeća, strukturu rukovođenja i tijeka poslovnih informacija.

Standardizirani su bitni elementi, od organizacije Poduzeća do strukture i sadržaja plana.

Uvedene su i novosti u planiranje:

plan kapaciteta, F-0 (faza 0 u iskorišćivanju šuma) i »K-k« – koeficijent korekcije.

Daljnji razvoj sustava nužno će ići u pravcu standardizacije planskih dokumenata obračunskih jedinica – izgradnjom operativnog planiranja.

Komplementarno planskom sustavu trebat će razviti i sustav poslovnih analiza, te standardizirati praćenje poslovnih događaja.

Kvalitetni skok će se postići sveobuhvatnom informatičkom podrškom, za što je pogodan već i sada razvijeni planski sustav.

Tako izgrađen sistem planiranja predstavlja sintetski projekt sustava poslovnih informacija. On će još u većoj mjeri biti vrlo važan instrument modernog rukovođenja poduzećem, metodom suvremenog managementa i predstavljat će pogodni »Projekt za rukovođenje putem informacija«.

Sistem planiranja u obliku pisanog dokumenta ujedno čini i »sliku poduzeća«.

## LITERATURA

- Brezničar, B.: Značaj i obilježja planske funkcije u managementu, *Ekonomski analitičar*, 9/1993, str. 19–28.
- Drucker, P.: *Efikan direktor*, Privredni vjesnik, Zagreb 1992.
- Galetić, L. (1993.): Planiranje kao funkcija managementa, *Ekonomski analitičar*, 2/1993, str. 3–10.
- Lneniček, Z.: Što je kapacitet u šumarstvu? *Šumarski list*, 5–6, 1983, str. 247–252.
- Sabadi, R.: *Ekonomika šumarstva*, Sveučilište u Zagrebu, Šumarski fakultet, 1986.
- Tintor, J.: *Ekonomska analiza poslovanja poduzeća – danas*, *Ekonomski analitičar*, 9, 1993, str. 3–12.

*SUMMARY: In 1991 for the first time the Croatian Forestry Commission was unified under the title »Hrvatske šume«.*

*The difficulties of managing such a large organisation with the current three tiers of management overseeing numerous departments, required effective and careful planning. Previous plans laid down under the former organisation were incorporated into this new and unique planning strategy. These new plans were tested in practice and found to work satisfactorily.*

*The basic technological methods and planning techniques were standardised and addressed in great detail. The following new factors were introduced:*

- 1) *Capacity planning*
- 2) *F-O*
- 3) *K-k (plan correction factor)*

*Further development could be achieved with strong computer support, across-the-board standardisation, the development of business analyses and the through monitoring and controlling of the business operations.*

*The efficient planning sistem is »Manage-project«, the most important tool for management. As a written document it reflects the present »picture of the organisation«.*

*Key words: Planning system, unique planning strategy, standardisation, news: capacity planning, F-O and »K-k« »Manage-project«*