

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POVEZANOST MED VRSTAMI PLANOV POSLOVANJA V  
PROIZVODNEM PODJETJU**

**Ljubljana, september 2011**

**DANIJEL PETROVIĆ**

## **IZJAVA**

Študent Danijel Petrović izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. septembra 2011

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1 PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETIJ</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev planiranja poslovanja	2
1.2 Zvrsti planiranja poslovanja	3
1.3 Razvoj planiranja poslovanja	4
<b>2 STRATEŠKO PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETJA</b>	<b>6</b>
2.1 Opredelitev in proces strateškega planiranja	6
2.1.1 Analiza poslovanja	7
2.1.2 Analiza in predvidevanje okolja	8
2.1.3 PSPN analiza	8
2.1.4 Določanje ciljev poslovanja	9
2.1.5 Določanje strategij	10
2.2 Planiranje v sestavljenih podjetjih	11
2.2.1 Proces planiranja	11
2.2.2 Vloga poslovne politike v podjetju	12
2.2.3 Portfeljsko planiranje	13
2.2.3.1 Definiranje strateške poslovne enote	13
2.2.3.2 Planiranje s portfeljem in njegovo bistvo	14
2.2.3.3 BCG matrika	14
2.3 Izvajanje dolgoročnega plana	16
2.3.1 Izvajanje strategij	16
2.3.2 Ravnanje s projektom	17
2.3.3 Planiranje projekta	18
<b>3 LETNO PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETIJ</b>	<b>19</b>
3.1 Opredelitev letnega planiranja poslovanja	19
3.2 Proces letnega planiranja poslovanja	20
3.2.1 Faze v procesu planiranja poslovanja	20
3.2.2 Analiza poslovanja	21
3.2.3 Analiza in predvidevanje okolja	21
3.2.4 Določanje ciljev in politike poslovanja	22
3.2.5 Določanje taktik	22

3.2.6 Izdelava delnih ali zbirnih planov	23
<b>3.3 Izvajanje letnih planov</b>	<b>23</b>
<b>4 OPERATIVNO PLANIRANJE POSLOVNIH FUNKCIJ</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Opredelitev operativnega planiranja</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Operativno planiranje proizvodnje</b>	<b>25</b>
4.2.1 Planiranje rokov (terminiranje)	25
4.2.2 Planiranje standardnih proizvodov	26
<b>4.3 Neposredna izvedba planiranih aktivnosti</b>	<b>26</b>
<b>SKLEP</b>	<b>28</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>30</b>
<b>SEZNAM SLIK</b>	
Slika 1: Strategije podjetja na podlagi PSPN analize	9
Slika 2: Prikaz portfeljske matrike BCG	15

# UVOD

Živimo v svetu, v katerem se stvari odvijajo izredno hitro. Če je v bližnji preteklosti veljalo, da se gospodarstvo na spremembe odzove v nekaj letih, pa v sedanjosti temu ni tako. V današnjem okolju preživijo le tista podjetja, ki se prva odzovejo na spremembe. Da so sposobna hitrega in primerne odziva, morajo biti pripravljena na prihodnost in okolje v katerem bodo nastopala. Eno izmed ključnih področij, s katerim bi se lahko uspešno spopadla s prihodnostjo in spremembami, je planiranje.

Planiranje je močno orodje, s pomočjo katerega se lahko podjetja pripravijo na prihodnost, do določene mere predvidijo dogajanja, lažje odzovejo na spremembe ali pa pridobijo pomembno prednost pred konkurenco. Za podjetja je planiranje vodilo oziroma krmilo, s pomočjo katerega vemo, v katero smer želimo iti. Če podjetje ne ve kam gre in kam želi iti, potem nima prihodnosti in je kot ladja na morju, ki jo morje neusmiljeno premetava sem in tja brez določene smeri in cilja. S tem pa postane obstoj podjetja ogrožen in podjetje je lahko obsojeno celo na propad.

Zaradi tega je razumevanje planiranja in njegovih možnosti izjemnega pomena. Kljub pomembnosti pa se še zmeraj pojavlja velik problem nerazumevanja ali pa slabega razumevanja pomena planiranja. Nekateri so prepričani, da planiranje ni tako pomembna stvar, s katero bi se morali ukvarjati. Spet drugi mislijo, da je planiranje le množica števil v planskih tabelah. Med vsemi problemi bomo izpostavili predvsem dva, ki se pogosto pojavljata pri planiranju. Prvi problem je priprava ustreznega, kakovostnega in izvedljivega plana. Drugi problem pa je njegova izvedba. Tukaj pa nastopi problem povezovanja planov. Pogosto avtorji obravnavajo le posamični plan ali pa menijo, da je določen plan nadaljevanje drugega plana z začetkom v dolgoročnem planu. Dejansko pa mora izdelanemu planu slediti izvedba, tej pa nov plan.

Zaradi vseh teh predstav je zelo pomembno, da se **planiranje približa udeležencem na čim bolj razumljiv način**, kar bo tudi **prvi namen** našega **dela**. Želimo, da bi uporabnik spoznal planiranje na čim bolj uporaben način ter kot zelo pomembno in ključno funkcijo v podjetju in ne kot nujno zlo. S tem bo svojo vlogo v planiranju izvajal bolj resno in odgovorno.

**Drugi namen dela** je, da bi izboljšali predstavo o planiranju in vrstah planov glede na vsebino in čas. Želimo, da bi udeleženci planiranja razumeli časovni potek planiranja, njegov proces, izvajanje, ter prehajanja iz enega plana v drugega. S tem bodo dobili predstavo, kaj se planira pri dolgoročnem, kratkoročnem in operativnem planu, kaj je značilno za vsakega posebej, kako se izvajajo ter **kakšna je njihova medsebojna povezanost**. S tem bomo planiranje v podjetjih približali uporabnikom in ga naredili bolj privlačnega.

**Osnovni cilj dela** je **predstavitev povezanosti planov v proizvodnem podjetju** kot tudi **njihove vsebine ter umestitve v podjetje**. Ustrezna opredelitev planiranja in njegovo razumevanje je osnova, iz katere bomo izhajali in delili planiranje glede na njegovo vlogo in vsebino, ki se kaže tudi v ročnosti planiranja.

**Prvi delni cilj** bo **predstavitev planiranja glede na ročnost, vsebino in namen**. Prikazali bomo tri vrste planiranja, njihove značilnosti ter sam proces in plane, ki se razvijajo pri posameznih planiranjih. Pri tem se bomo osredotočili na planiranje v proizvodnem podjetju.

**Drugi delni cilj bo prikaz in opis izvedbe planov.** Vsak plan, ki ga izdelamo, je potrebno tudi izvesti. Tukaj bomo za vsako vrsto planiranja predstavili tudi postopke in aktivnosti za njihovo izvedbo.

V prvem sklopu bomo predstavili planiranje kot sistem ter njegovo umestitev v podjetje. Nadaljevali bomo s planiranjem poslovanja, nato predstavili strateško planiranje. Opisali bomo njegov razvoj, ga opredelili in predstavili proces planiranja. Ko bomo dobili predstavo o strateškem planiranju, bomo prešli na planiranje v sestavljenih podjetjih, ki je zaradi sestave specifično in se razlikuje od enostavnih planov. Da se plani uresničijo, jih moramo izvesti. Zato bomo prikazali, kako poteka izvedba strategij, pri tem pa opisali projekte ter programe kot orodja za izvajanje.

Iz izvedbe strateškega plana izhaja letni plan, kar bomo tudi prikazali v drugem sklopu. Poleg opredelitve plana bomo predstavili tudi proces, kjer bomo analizirali poslovanje ter okolje v sklopu letnega planiranja, določili cilje in opredelili taktike. Sledila bo izdelava delnih in zbirnih planov, zatem pa opis izvajanja letnih planov, ki jih izvajamo s pomočjo predvidevanja povpraševanja in zbiranjem naročil, ki nam omogočajo izvedbo letnih planov.

Kot zadnje planiranje bomo predstavili operativno planiranje. Tukaj bomo opredelili operativno planiranje proizvodnje ter predstavili njegove dele, kot so mesečno planiranje proizvodnje, planiranje rokov in planiranje zalog. Za konec bomo opisali neposredno izvedbo operativnega planiranja in s tem zaokrožili celoten sistem planiranja v podjetju glede na njegovo vlogo in vsebino.

## **1 Planiranje poslovanja podjetij**

### **1.1 Opredelitev planiranja poslovanja**

Vsak zavesten delovni proces je sestavljen iz zamišljanja želenega rezultata in procesa za njegovo doseganje, kateremu sledi izvedba samega procesa za doseganje rezultata ter kontrola uresničitve zamišljenega. **Planiranje je** torej v splošni obliki del vsakega zavestnega delovnega procesa in pomeni **zamišljanje rezultatov dela in delovnega procesa**. Razmišljanje o prihodnosti brez neposrednega vpliva lahko poimenujemo predvidevanje, medtem ko je planiranje razmišljanje o svoji prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo.

Pri večini avtorjev srečujemo deloma različne opredelitve planiranja. Razlike, ki se pojavljajo, so predvsem v poudarjanju različnih značilnosti planiranja, medtem ko so si vsebinsko podobne.

Eden izmed avtorjev (Pučko, 1993, str. 106) opredeljuje planiranje kot organizirano in na znanstvenih načelih zasnovano aktivnost v podjetju, ki je usmerjena na predvidevanje prihodnjih proizvodnih in drugih poslovnih nalog podjetja za določeno časovno obdobje, kot tudi možnosti za njihovo izpolnitev z namenom, da jih vnaprej kvalitativno, kvantitativno, časovno in prostorsko uskladi in racionalizira.

Avtorji, ki se srečujejo s planiranjem v praksi, opredeljujejo planiranje predvsem kot proces. Rozman (1993, str. 24) definira planiranje kot proces razmišljanja o prihodnosti poslovanja, ki ima za končni rezultat plan in poti za doseganje teh. Bolj, ko je planiranje odvisno od posameznika, bolj bodo ustvarjalni rezultati in poti za doseganje. In obratno – manj, ko lahko človek vpliva na planiranje, manj bodo ustvarjalni rezultati in poti za doseganje želenih rezultatov.

Podobno razmišlja tudi Lipovec (1983, str. 342), ki trdi: »Potemtakem bi lahko rekli, da je planiranje v dani družbi in gospodarstvu po določenih kriterijih iskanje možnih poti za poslovanje podjetja, izbira določene poti, ki se postavlja kot naloga poslovanja (podrejeni cilj) ter določanje sredstev, s katerimi bomo te naloge izvršili v določenem obdobju na podlagi predvidevanja bodočih okoliščin.«

Vzroki za planiranje v podjetjih so predvsem v določanju ciljev in preprečevanju problemov pri njihovem doseganju. Tako nekateri avtorji razlikujejo med reaktivnim in preventivnim planiranjem. Reaktivno planiranje predstavlja kontrolo oz. daje poudarek na preprečevanju problemov. Preventivno pa predstavlja vnaprejšnjo oziroma dodatno kontrolo.

Če strnemo opredelitve avtorjev v neko enotno opredelitev, lahko rečemo, da je planiranje poslovanja podjetja nenehno in sistematično zamišljanje prihodnjega stanja podjetja, poti za doseganje stanja ter razmišljanje o sredstvih, s pomočjo katerih bomo dosegli želeno stanje, ki se odvija s predvidevanjem okolja, analizo poslovanja, določanja prihodnjega stanja ter poti za njihovo doseg in je usklajevanje delov podjetja (poslovne funkcije, poslovne enote ter samostojna podjetja v korporacijski organizaciji) v celoto, s katero bi delovali učinkoviteje in preprečevali morebitne probleme in odstopanja in dosegali čim večjo uspešnost poslovanja (Rozman, 1993, str. 77).

## 1.2 Zvrsti planiranja poslovanja

Planiranje samo je sestavljeno iz procesov, ki so si med seboj raznoliki. Sestavljeni so iz aktivnosti priprave planov, v sklopu katerega imamo tudi usklajevanje in odločanje. Planiranje poteka neprestano, ob tem pa mora zajemati čim več vsebinskih, časovnih in prostorskih vprašanj razvoja in poslovanja podjetja. Prav zaradi njihove raznolikosti in kompleksnosti jih lahko opredelimo po različnih merilih na posamezne vrste. Od členitev, ki se najpogosteje pojavljajo v teoriji in praksi, lahko omenimo predvsem **členitev po predmetu, vsebini, usklajevanju organizacijske enote, času in po značilnostih planiranja.**

Rozman (1993, str. 24-42) je mnenja, da moramo tako kot pri vsakem odločanju tudi pri planiranju naprej opredeliti predmet odločanja oziroma planiranja. Glede na predmet, kriterij, njihov namen in nosilce planiranja ločimo tri zvrsti planiranja v podjetju: planiranje izdelka in procesa, planiranje poslovnih funkcij in planiranje celotnega poslovanja. Večina avtorjev proučuje le posamezne zvrsti planiranja, medtem ko so te med seboj povezane in prav je, da medsebojne povezanosti tudi poznamo. Omenjene so tri zvrsti planiranja v podjetju, z njihovimi značilnostmi: predmetom planiranja, odgovornimi za planiranje in kriteriji planiranja, razširjeni še z ugotavljanjem kriterija odločanja. Prikazujemo jih v tabeli 1. Pri tem moramo poudariti, da

planiranje izdelka in procesa predstavlja tehnični vidik planiranja, ki ga v tem delu ne bomo obravnavali. Zanimalo nas bo operativno planiranje poslovne funkcije ter planiranje celotnega poslovanja, ki ga sestavljata strateško in taktično planiranje. Planiranje poslovanja pa hkrati poteka kot usklajevanje poslovnih funkcij in/ ali poslovnih enot.

*Tabela 1: Zvrsti planiranja v podjetju*

<b>zvrst planiranja</b>	<b>planiranje izdelka in procesa</b>	<b>operativno planiranje poslovne funkcije</b>	<b>planiranje celotnega poslovanja</b>
<b>značilnost</b>			
predmet planiranja	izdelek, proces	poslovna funkcija	poslovanje podjetja
kriterij planiranja	stroški	izkoriščanje zmogljivosti	uspešnost celote
plan kriterija	predkalkulacija	plan stroškov po stroškovnih mestih	plan uspešnosti
kontrola kriterija	pokalkulacija	obračun stroškov	dejanska uspešnost
odgovorni za planiranje	tehnologi, projektanti	ravnatelji poslovnih funkcij	ravnatelji podjetja

*Vir: R. Rozman, Planiranje poslovanja podjetja, 1993, str. 40.*

Planiranje ločujemo tudi glede na vsebino, pri katerem prevladuje ločevanje predvsem na strateško, taktično planiranje in planiranje poslovnih funkcij, zlasti še proizvodnje.

Glede na usklajevanje ločimo planiranje poslovanja v sestavljenih podjetjih, planiranje v enovitih podjetjih in planiranje po poslovnih funkcijah. Kot posebno vrsto obravnavano tudi planiranje projektov. Ljubič (2000, str. 19) opredeli planiranje znotraj podjetja, in sicer po organizacijski hierarhiji, ki poteka od izdelka (ali projekta pri enkratnih proizvodnih procesih) kot najnižji nivo, preko delovnega mesta, stroškovnega mesta, obrata, do podjetja kot celote na najvišjem organizacijskem nivoju.

Pri delitvi planiranja po času ločimo predvsem dolgoročno ali razvojno, kratkoročno ali letno ter operativno planiranje.

Planiranje lahko delimo tudi glede na druge značilnosti. Tukaj obstaja veliko opredelitev različnih avtorjev. Kot primer lahko vzamemo Pučka (1993, str. 117-118), ki deli planiranje še na glavno ali pomožno, vseobsegajoče ali delno, fazno in rezultanto itd.

### **1.3 Razvoj planiranja poslovanja**

Planiranje se je skozi zgodovino tudi formalno pojavilo ter se postopoma, a neprestano spreminjalo. Razlog za njegovo pojavo in razvoj je v splošnem razvoju gospodarjenja, zlasti v rasti podjetij in potrebo po njihovem usklajevanju. V tem poglavju bomo predstavili posamezne



faze, njihove značilnosti in vzroke, zaradi katerih so se dogajale spremembe, in kako je planiranje sledilo tem spremembam. Strokovna literatura navaja štiri do pet faz v razvoju planiranja. Ansoff (1980, str. 131-148) navaja štiri glavne faze v razvoju podjetniškega planiranja, in sicer: predračunsko ali finančno ali letno planiranje, dolgoročno planiranje, strateško planiranje in strateško (tržno) ravnanje.

V petdesetih letih je v podjetjih prevladovalo **predračunsko ali letno planiranje**. Z njim je mišljeno planiranje celotnega poslovanja s **poudarkom na številnih prikazih, imenovanih predračuni**. Predstavlja vrednostno predvidevanje dogajanj v podjetju, v vsebinskem pogledu pa bi ga lahko izenačili z letnim planiranjem. Poudarjalo je predvsem izbiro skupine izdelkov.

Razvoj gospodarjenja je šel naprej v smeri **večanja deleža stalnih dolgoročnih poslovnih prvin**, ki se dalj časa ne spreminjajo in dalj časa tudi vplivajo na poslovanje in njegovo uspešnost. Pojavilo se je **več odločitev o investicijah, izbiri skupine izdelkov** ipd. Časovno obzorje se je podaljšalo na vsaj pet let. Navedeno imenujemo **dolgoročno planiranje**. Gradilo je predvsem na **ekstrapolaciji preteklosti in sedanjosti v prihodnost** ter s tem spodbudilo uporabo statističnih metod predvidevanja. Ta delitev planiranja poslovanja na dolgoročno in kratkoročno je navzoča tudi v ekonomiki. Za ekonomiste je kratkoročno obdobje tisto, v katerem so dolgoročne poslovne prvine že določene. Proces spreminjanja vhodnih elementov v proizvode in storitve je dan. Če pa lahko spreminjamo tudi dolgoročne poslovne prvine in je treba upoštevati le okolje, govorimo o dolgoročnem planiranju. Primer odločitev v tem planiranju so predvsem investicije, v kratkoročnem planiranju pa izbira asortimana.

Vendar z vse hitrejšim razvojem in spoznanjem, da so dogodki pogosto nepredvidljivi, je postalo klasično dolgoročno planiranje nesmotrno. Zato so se pojavile spremembe v dolgoročnem planiranju, ki so se kazale v vse večjem preučevanju okolja, podjetij ter trga. Trženje je postala glavna naloga ravnateljev. Spremembe, ki smo jih navedli, pa pomenijo tudi prehod od dolgoročnega planiranja k strateškemu planiranju.

Iz navedenega sledi, da se je **strateško planiranje** osredotočilo na **upoštevanje okolja** ter da bo dajalo **usmeritve, ki so dolgoročneje narave**. Ukvarjalo se je predvsem s povezavo trgov in izdelkov. Ansoff (1987, str. 9-11) je v tej smeri postavil tri osnove. Opredelil je štiri vektorje rasti podjetja glede na trg in izdelke, vpeljal je pojem konkurenčne prednosti in opredelil pojem sinergije.

Z razvojem gospodarjenja se ni menjalo samo planiranje, pač pa tudi upravljanje in ravnanje podjetja, ki je tesno povezano s planiranjem. Eden izmed glavnih razlogov za **razvoj strateškega planiranja v strateško upravljanje in ravnanje** je v spoznanju, da so ravnatelji glavni planerji, in da planiranje ne koristi odločitvam, ampak je odločanje. Ravnatelji pa so odgovorni ne samo za planiranje, ampak tudi za izvedbo in kontrolo, ki pa ni del planiranja. Razlog za spremembe je v precejšnjem neuresničevanju planov, saj so bili le redki plani tudi uspešno izvedeni. Poleg zgoraj omenjenih sprememb pa z mednarodnim širjenjem poslovanja podjetij in globalizacijo postaja za podjetje vse bolj pomembno tudi upoštevanje političnih dejavnikov. Zato lahko rečemo, da na strateško planiranje vplivajo izvedba, kultura poslovanja, politični in podobni dejavniki.

Skozi čas so se pojavile potrebe po inovacijah, ki so se vgrajevale v delovanje podjetja. Če je za klasično planiranje veljalo, da je potrebno delati bolje in več, pa pri inovativnem velja, da je

potrebno delati nekaj novega in drugačnega. Pri planiranju v inovativnih podjetjih se pojavljajo zahtevnejši cilji ter strategije, ki so nove in drugačne, zato je **inovativnost** postala **ena od bistvenih značilnosti strateškega planiranja** (Rozman, 1993, str. 55-62).

Če ostanemo ožje le pri planiranju brez upoštevanja izvedbe in kontrole, ločimo kratkoročno, letno ali taktično in dolgoročno ali strateško planiranje. Ti dve vrsti planiranja tudi srečamo v podjetjih.

## **2 Strateško planiranje poslovanja podjetja**

### **2.1 Opredelitev in proces strateškega planiranja**

Kljub temu, da je strateško planiranje dokaj mlada znanstvena veja, je pritegnila pozornost številnih raziskovalcev. Zato ni čudno, da lahko najdemo številne opredelitve in definicije. Medtem, ko Ansoff poudarja predvsem usmerjenost planiranja v okolje, pa velik del avtorjev pri opredelitvi strateškega planiranja poudarja predvsem pomembnost tega planiranja. Poudarjajo, da so strateške odločitve najbolj pomembne, te pa so povezane z velikostjo in trajanjem posledic odločitev. Za strateško planiranje pa je značilna tudi povezava z negotovostjo okolja, ki ni zgolj nadaljevanje preteklosti. Zaradi tega je potrebno pripraviti različne scenarije o okolju in alternativne plane. Biti moramo pripravljeni, ko se stvari zgodijo, zato lahko poudarimo **dolgoročnost odločitev** kot **bistvo strateškega planiranja** (Rozman, 1993, str. 58-59).

Ansoff (1965, str. 5-6) strateško planiranje predstavi kot osredotočenje na probleme, ki so povezani bolj z zunanjim kot pa notranjim okoljem podjetja. Izpostavi predvsem odločitve o izbiri oziroma vrsti produktov, ki naj bi jih podjetje izdelovalo ter trge na katerih naj bi se produkte prodajalo. Govori torej o iskanju in določanju vrste poslovanja, v katere bo podjetje vstopilo, katere cilje naj podjetje izbere, ali naj razprši svoje delovanje in v kolikšni meri, ter kako naj razvija in določa pozicijo sedanjim produktom na trgu. Pri tem pa poudarja, da morajo biti vse odločitve in poteze v okviru zmogljivosti, ki jih ima podjetje na voljo, saj se mora soočiti z omejenimi viri, ne glede na to, kako veliko ali majhno želi biti. Ugotoviti mora, katera je najbolj optimalna kombinacija razporeditve sredstev, ki so na voljo.

Za **proces strateškega planiranja** lahko rečemo, da je **sestavljeno iz nabora odločitev in aktivnosti**, ki so potrebne, da gospodarski subjekt doseže zastavljene cilje. Nabor lahko razdelimo v naslednje faze: **analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje prihodnjega stanja poslovanja ter določanje poti za doseg tega stanja** (Rozman, 1993, str. 83). V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili posamezne faze in opisali njihove značilnosti.

### 2.1.1 Analiza poslovanja

Proces planiranja poslovanja začenjamo z analizo poslovanja. **Analiza poslovanja zbira informacije o preteklem in sedanjem poslovanju, izvaja primerjavo z »normalnim« poslovanjem ter ugotavlja razlike med obema in išče vzroke za odstopanja.** Njen cilj je v spoznavanju poslovanja podjetja in ugotavljanju problemov, težav, pa tudi prednosti v poslovanju. Analizo uporabimo kot podlago za reševanje težav in za izrabo prednosti, ki jih podjetje ima. Lahko trdimo, da je analiza proces poznavanja podjetja kot priprava za odločanje o podjetju ali njegovih enotah z namenom. Namen odločanja pa je izboljšanje uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize.

Faza s katero izvajamo analize poslovanja, je sama po sebi neodločna, kar pomeni, da ta faza nima vpliva z vidika odločanja. Kljub temu pa je izjemno pomembna, saj ugotovljeni problemi ali prednosti v poslovanju že sami po sebi navajajo k rešitvam. Prav zato velja, da ni tako pomembno najti odgovore na vsa vprašanja, temveč je pomembno ugotoviti prave probleme ter si postaviti prava vprašanja (Rozman, 1995, str. 75-77).

Analiza poslovanja poteka sistematično po posameznih funkcijah in poslovnih prvinah. Pridobljene podatke primerjamo, izračunavamo indekse, strukture, koeficiente in podobno. Prva faza analize poslovanja se prične z zbiranjem informacij oziroma podatkov. S časovnega vidika zbiramo podatke za isto obdobje kot je planirano. Pri strateškem planiranju zbiramo podatke za nekaj let nazaj. Podatki so lahko manj podrobni. Ko jih zberemo, jih lahko prikazujemo v obliki tabel, ki nam lahko v fazi določanja poslovanja služijo kot planske tabele. Zberemo le tiste in toliko, kolikor jih potrebujemo za analizo poslovanja.

Zbiranju podatkov sledi njihova primerjava. Zbrane podatke primerjamo s preteklimi, z »normalnimi« ali pa s podatki primerljivih podjetij. Vsaka primerjava pa ima določene prednosti in pomanjkljivosti. Primerjava s preteklostjo nam pokaže, ali se poslovanje izboljšuje, stagnira ali pa slabša. Primerjava z normalnim, pričakovanim, planiranim pa kaže, ali je poslovanje v skladu z možnim ali celo najboljšim. **Primerjava z drugimi podjetji** pa nam pokaže pozicijo podjetja v panogi, v kateri posluje. Ta sprememba je tudi najbolj pomembna in jo v angleščini imenujemo »**benchmarking**«.

Ko zaključimo z zbiranjem podatkov, začnemo z ugotavljanjem problemov in prednosti, kar lahko poimenujemo tudi diagnosticiranje podjetja. Tukaj ugotavljamo odstopanja, ki so obenem znamenja za težave. Za njih pa je potrebno najti vzroke, ki jih je potrebno sistematično ugotoviti, zatem pa potrditi ali ovreči.

Lahko trdimo, da je naloga analize spoznati in ugotoviti tiste slabosti (in prednosti), ki povzročajo problemsko stanje. Za njih obstaja več rešitev. Naloga planiranja je izbrati tiste rešitve, ki bodo problem rešile. Rešitve ali preprečitve problema oziroma izkoristek prednosti pa šele potrdijo pravilnost tako analize kot odločitve. Ugotovitev slabosti in prednosti podjetja je glavni izid analize poslovanja (Rozman, 1993, str. 93-97).

### 2.1.2 Analiza in predvidevanje okolja

Podjetja ne delujejo kot samostojne, izolirane enote, pač pa delujejo v določenem okolju. **Okolje** lahko opredelimo kot **skupek vseh dejavnikov, ki vplivajo na podjetje**, hkrati pa podjetje samo vpliva na okolje. Z analizo in predvidevanjem se poskuša podjetje po eni strani prilagoditi okolju in s tem izkoristiti možnosti, ki mu jih ponuja, po drugi strani pa si želi izogniti nevarnostim. Istočasno podjetje vpliva na okolje in skuša ustvariti ugodnosti zase in zmanjšati negativne vplive.

Okolje lahko razčlenimo v dve skupini dejavnikov, od katerih bomo prvo skupino povezali s poslovnimi funkcijami in konkurenco. Tako se kadrovska funkcija povezuje s kadri, nabavna z dobavitelji itd. Drugo skupino dejavnikov predstavljajo regulacijske institucije, državni in drugi organi in organizacije, ki vplivajo na podjetje.

Predvidevanje se začne z zbiranjem podatkov. Poskušamo oceniti dosedanje trende, sile, ki so v preteklosti vplivale na gibanje. Hkrati pa razmišljamo, kako bo na spremembe reagirala konkurenca in kako bo reagiralo podjetje. Tako, kot smo pri analizi podjetja pripravili tabele, tako jih tudi pripravimo pri analizi okolja, z razliko, da tukaj ne zbiramo podatkov o našem podjetju pač pa o porabi kupcev, panog, regij v celoti ter znotraj te celote naš delež in delež konkurence.

Oceni okolja sledi predvidevanje gibanj v prihodnosti, kjer pa je potrebno vedeti, da področij ni mogoče ekstrapolirati v prihodnost samo zato, ker je nesmiselno natančno predvidevati težko predvidljiva področja, temveč predvsem zato, ker se ta področja med seboj tesno prepletajo. Po končani analizi po posameznih področjih sledi analiza medsebojnih povezav ter vpliv področij med seboj. Sistematičnemu opisu predvidenih področij s poudarkom na medsebojnih povezavah pravimo scenariji. **Scenariji dajejo alternativne poglede na prihodnost, ki temeljijo na verjetnosti dogodkov ali celo le na njihovi možnosti pojavljanja.** Po večini so kvalitativni in namenjeni za določeno časovno obdobje. Najpogosteje se pripravlja dva do štiri scenarije, kjer za vsak scenarij pripravimo varianto plana.

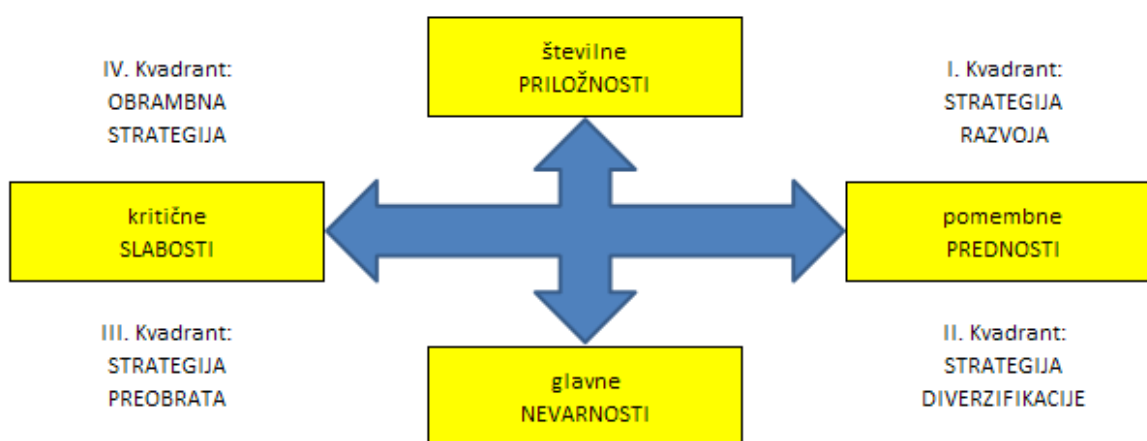
Opisana faza procesa planiranja okolja se običajno nanaša na predvidevanje porabnikov, konkurence, analizo dejavnosti – panoge in drugih področij, vključno z ekonomsko politiko. Poleg zgoraj navedenih področij predvidevanja poslovanja imam tudi predvidevanja tehnologije, kadrovske-demografskih dejavnikov, možnosti nabave, možnosti finančnih virov, ekonomske politike itd. To so glavni deli predvidevanja okolja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 89-91).

### 2.1.3 PSPN analiza

**PSPN** analiza pomeni **ugotavljanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti** za podjetje. S tujko jo poimenujemo kar **SWOT- analiza**. SWOT matrika izvira iz analize poslovanja (notranja) in analize in predvidevanja okolja (zunanja). Obe analizi sta lahko logični in temeljiti, ali pa gradita na mnenjih ravnateljev in drugih strokovnjakov.

Rezultati SWOT analize so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja. Izvedbi SWOT analize sledi oblikovanje strategij. Matrika ponuja štiri možne alternative: strategijo izkoristka prednosti in priložnosti, strategijo izkoristka prednosti za izogibanje nevarnostim, strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti ter strategijo zmanjševanja slabosti v izogibanju nevarnostim. Prikazujemo jo na sliki št. 1. Hkrati pa moramo pripomniti, da so v matriki poleg štirih smernic prikazane tudi možne strategije, ki jih lahko podjetje uporabi pri njihovi izdelavi.

*Slika 1: Strategije podjetja na podlagi PSPN analize*



*Vir: J. A. Pearce & R. B. Robinson, 1994, str. 178.*

Za SWOT matriko lahko trdimo, da je strateško orodje, ki ga bodo podjetja v dobi sodobne ekonomije vse bolj potrebovala in tudi uporabljala z namenom, da bi izbrala takšno celovito strategijo, ki jim bo zagotavljala dosedanje trajne konkurenčne prednosti. Intenzivno se bodo morala prilagajati spremembam vse bolj nestabilnega okolja in temu primerno pripravljati svoje strategije. Vse to počenjajo z enim samim ciljem – zagotoviti si trajni konkurenčni položaj v današnjem poslovnem svetu (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 102-103).

#### **2.1.4 Določanje ciljev poslovanja**

Z analizo poslovanja in njegove uspešnosti ter z analizo in predvidevanjem okolja smo spoznali prednosti in pomanjkljivosti v podjetju in možnosti ter nevarnosti v okolju, v katerem bomo delovali. Pri omenjenih fazah nismo odločali o prihodnosti, ampak smo le ugotavljali posledice svojih odločitev in odločitev drugih (Rozman, 1993, str. 121). S tem pa smo tudi dobili izhodišče za oblikovanje naše prihodnosti oziroma za postavljanje planskih ciljev kot rezultatov, ki jih želi podjetje doseči. Gre za postavljanje zamišljenih rezultatov tako glede obsega kot glede časa. Služijo nam kot osrednje točke za razvijanje načrtov, razmeščanje sredstev in razvrščanje alternativ, kot splošen okvir poslovnega odločanja itd. Omogočajo nam tudi merjenje uspešnosti

pri uresničevanju planov in kažejo, kaj ima prednost in na kaj se je potrebno osredotočiti (Pučko, 2008, str. 83).

Koontz, Wehrich (1988, str. 81) prikazujeta **cilje kot točke v prihodnosti, ki jih želi podjetje doseči**. Zelo pomembni so tudi z vidika usmeritve planerjev, organizacije, osebja in ostalih. Medtem, ko imamo lahko glavni cilj, ki je skupen vsem v podjetju, pa imamo lahko tudi cilje po enotah oz. oddelkih, ki se lahko razlikujejo med seboj, vendar so vseeno usklajeni.

Amara (1984, str. 175) je podobnega mišljenja. Trdi, da so cilji definirani kot neka skupna točka, ki jo želi podjetje doseči v določenem času. Trdi, da lahko iz glavnega cilja podjetja izhajajo cilji poslovnih enot ali oddelkov, ki prav tako prikazuje, da so vsi cilji podrejeni in konsistentni s ciljem podjetja oz. korporacije.

Iz opredelitev avtorjev je razvidno, da so si avtorji pri definiranju cilja dokaj enotni. Cilj vidijo kot neko točko v prihodnosti, ki jo podjetje določi, pri tem pa se trudi, da bi zastavljen cilj tudi doseglo.

**Proces oblikovanja planskih ciljev** lahko razdelimo v več faz. Pučko (2008, str. 83) jih razdeli v tri faze:

- Prva faza se nanaša na **preverjanje oz. oblikovanje nove vizije**, kjer na podlagi ocene celotnega poslovanja podjetja in analitičnih spoznanj ocenimo, ali je dosedanja vizija še ustrezna ali pa jo je potrebno in kaj je potrebno oblikovati.
- V drugi fazi **izbiramo ključne kazalnike**, pri tem pa izhajamo iz spoznanj, da mora podjetje postaviti cilje v okviru predvidevanj razvoja okolja. Pri izbiri moramo na eni strani upoštevati splošne kazalce uspešnosti podjetja, medtem ko moramo na drugi strani upoštevati tudi kazalce, vezane na posamezne poslovne funkcije. Posebej pomembno je, da podjetje postavi tudi jasne strateške planske cilje, kot so področje dolgoročnega poslovnega sodelovanja, priključevanja ter združevanja. Vse te spremembe močno vplivajo na druge podstrukture podjetja.
- **Pripisovanje ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalnikom**, ki izražajo planske cilje.

Postavljanje planskih ciljev je lahko različno. Cilje lahko oblikujemo na dva načina, ki si sicer ne nasprotujeta. Prvi je integralni način, pri katerem gre za to, da najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja. Na osnovi teh ciljev pa potem izoblikujemo delne planske cilje. Drugi način postavljanja ciljev je obraten. Najprej oblikujemo delne planske cilje, iz katerih potem izoblikujemo cilje celotnega poslovanja.

### 2.1.5 Določanje strategij

V prejšnjem poglavju smo predstavili cilje, ki si jih podjetja postavijo. Da jih uresničimo, pa moramo postaviti poti, po katerih jih bomo dosegli. Te poti imenujemo strategije.

Beseda **strategija** pomeni »generalova umetnost«. Pojem izhaja iz stare grščine, kjer pomeni »strategos« general. Zato tudi opredeljujejo na vojaškem področju strategijo kot vedo o

planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij, konkretnije pa kot premik vojaških sil v najbolj ugoden položaj pred dejanskim spopadom (Pučko, 1991, str. 155).

Na področju poslovnih ved ne obstaja enotna razlaga pojma strategije, pač pa skoraj vsak avtor podaja svojo razlago. Ansoff (1965, str. 187) razlaga **strategijo kot težko opredeljiv in abstrakten koncept, ki ne predstavlja akcij oz. dejanj, ki imajo takojšnje učinke**. Je zapleten in drag proces tako v smislu denarja kot v smislu časa ravnateljev, ki se porabi za sam proces. Ker pa je ravnateljstvo usmerjeno v konkretna in praktična dejanja, se Ansoff sprašuje, ali tako abstrakten koncept sploh kaj prispeva k učinkovitemu delovanju podjetja.

Nekateri avtorji želijo poudariti, da gre pri strateškem planiranju za novo planiranje in ne le za drugačne poudarke, zato vključujejo v strategijo tudi določanje ciljev in druge faze. Vendar je potrebno ločiti med strategijo in strateškim planiranjem oz. ravnanjem. Strateško planiranje obsega celoten proces, medtem ko strategija določa le pot, po kateri bo podjetje doseglo svoj cilj. Opozoriti moramo, da strategije niso naravnane na posamezno poslovno funkcijo, ampak jih obravnavamo kot samostojne ožje celote, ki upoštevajo poslovne funkcije. Izberemo jih glede na njihovo donosnost in rentabilnost, ki pa je podrejena uspešnosti celotnega poslovanja (Rozman, 1993, str. 138-139).

Strategije, ki jih podjetja razvijajo in uresničujejo, so pogosto rezultat ustvarjalnosti. Vsako podjetje mora izoblikovati svojevrstno strategijo glede na svojo dejavnost in položaj. Pri tem pa ne obstaja pisano pravilo po katerem lahko enostavno ustvarimo strategijo. Pri oblikovanju strategij izhajamo iz obstoječe strategije, vizije, poslanstva ter temeljnih ciljev, ki jih ima podjetje, pri tem pa upoštevamo izsledke teorije rasti in razvoja podjetja. Glede na zunanje dejavnike rasti in razvoja podjetja je potrebno biti pozoren na hitro razvijajoče se gospodarske panoge, na obstoječe tržne priložnosti, učinke zunanje ekonomije, ekonomijo obsega v povezavi z vprašanjem stopnje poslovne fleksibilnosti ter na poslovna področja, ki imajo potencialno rast. Notranji dejavniki, na katere moramo biti pozorni so premalo izkoriščene določene prvine poslovnega procesa, ki so lahko pomemben vir pri sestavljanju strategije podjetja. Ne smemo pozabiti niti na potrebo omejevanja diverzifikacije programa podjetja, saj je potrebno razviti take strategije širitve programa, da bo ta še zmeraj temeljila na neki osrednji konkurenčni prednosti.

## **2.2 Planiranje v sestavljenih podjetjih**

### **2.2.1 Proces planiranja**

Vsako podjetje si prizadeva povečati svojo uspešnost poslovanja ob minimalnem tveganju. Pri tem povečujejo svojo uspešnost z večanjem količine izdelkov na račun proizvodnih zmogljivosti, njihovega izkoristka in tehnologije, kasneje pa s širjenjem trga. Podjetje začne širiti skupino izdelkov in se povezovati z dobavitelji in kupci. Vendar pa taka rast majhnega podjetja, ki z vertikalnim povezovanjem s kupci in dobavitelji ter z diverzifikacijo postaja vse večje, naleti v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, ki je značilna za manjša podjetja, na številne ovire. Te so ekonomske, upravljalno-ravnalne in organizacijske narave. Kot rešitev za ovire med rastočim podjetjem in poslovno-organizacijsko funkcijsko organizacijsko obliko se v določenih

korakih razvijejo nove oblike, ki imajo značilnosti decentralizacije. Imenujemo jo tudi decentralizirana organizacijska oblika, ki je značilna predvsem za sestavljena podjetja oziroma korporacije (Rozman, 1993, str. 185-186).

**Planiranje v sestavljenih podjetjih poteka na dveh ravneh. Prvo raven imenujemo korporacijska.** Planiranje na njej je pretežno strateško. Strategije se pripravljajo na nivoju korporacije. **Druga raven planiranja se odvija na ravni poslovne enote,** kjer imamo pretežno taktično planiranje. Na tem nivoju se pripravljajo poslovne strategije.

Celoten proces planiranja v sestavljenih podjetjih bi lahko razdelili v štiri cikle (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, 108):

- V prvem ciklu planiranja sestavljeno podjetje sestavi plan podjetja, opravi analizo celotnega poslovanja, kjer da poudarek predvsem na medsebojne odnose med enotami, predvsem pri povezavah, ki imajo sinergijski učinek. Zatem podjetje opravi analizo okolja, določi okvirne cilje, pri katerih so poudarjeni cilji celote. Poleg ciljev določi še strategije in poti za njihovo doseganje, pri katerih pa puščajo enotam možnost podrobnega odločanja.
- V drugem ciklu poteka proces planiranja v enotah. Potek se odvija v standardnih fazah, z izjemo predvidevanja okolja, ki vključuje poslovno politiko podjetja kot del okolja.
- V tretjem ciklu se obe ravni usklajujeta. Širša enota preverja plane poslovnih enot z vidika upoštevanja poslovne politike.
- Sledi četrti cikel, ko obe ravni sprejmeta svoje plane, najprej poslovne enote, zatem pa še sestavljeno podjetje.

**Proces planiranja na ravni sestavljenega podjetja poudarja predvsem usklajevanje poslovnih enot ter njihovo usmerjanje.** Vključene so tudi odločitve, ki dajejo poudarek na sinergijskih učinkih, saj mora biti vsaka enota povezana v celoto, pri čemer je celota več kot le seštevek delov. To je tudi primarni cilj celote.

### 2.2.2 Vloga poslovne politike v podjetju

Podjetja se povezujejo z namenom, da bi ustvarjala določeno korist, vsi pa imajo en skupen cilj: čim večja uspešnost sestavljene celote. Zato vsi iščejo korist v smeri sinergijskih učinkov. Za kriterij odločitev se vzamejo cilji širše enote. Pri tem se pojavita dve vprašanji: kako oblikovati odločitve o prihodnjem poslovanju celote in kako jih povezati z odločitvami v poslovnih enotah. Če bomo uporabili centraliziran pristop dajanja odločitev, ki se nanašajo na sinergijske učinke, se lahko pojavijo težave pri operativnem izvajanju. Pri decentraliziranem načinu odločitev pa se lahko zgodi, da se sinergijski učinki ne upoštevajo v celoti. Zato je najprimerneje, da **podjetje na ravni celote določi skupen cilj, hkrati pa se postavijo določena pravila, ki se nanašajo na cilj.** Pravila, ki jih podjetje postavi, so lahko združevanje sredstev, udeležba pri dobičku, transferne cene in podobno. S tem podjetje postavi okvir poslovnim enotam, medtem ko poslovne enote še naprej samostojno odločajo. Opisanemu vplivu podjetja kot celote na delovanje poslovnih enot pravimo **politika podjetja** (Rozman, 1993, str. 198-199).

Belak (1991, str. 29) trdi, da se politika podjetja nanaša na zamisli, poslanstvo ter smotre in cilje podjetja v razsežnostih temeljne, razvojne in tekoče politike podjetja in njegovih delov ter



dejavnosti. Prav tako se nanaša na ustvarjalno usmerjanje k ciljem podjetja, z obvladovanjem ključnih področij politike podjetja z vodili in pravili ciljnega obnašanja, s strateškim odločanjem in s strategijami ter skladnimi strukturami podjetja.

Lipovec (1987, str. 263) pa politiko podjetja definira kot splošna določila in odgovore, ki dajejo določene smeri in omejitve pri odločanju in upravljalno-ravnalnem delovanju. Pučko (1991, 98-99) pa opredeli politiko v podjetju kot izhodiščne in trajne ustvarjalne dejavnosti, s katerimi se za neko podjetje iščejo in opredeljujejo zamisli, smotri, temeljni cilji razvoja in dela, nato pa opravlja usmerjanje k njihovi dosegi.

Ob vsem tem lahko rečemo, da je razmerje med planiranjem v podjetju dvojno:

- planiranju celotnega poslovanja sledi oblikovanje poslovne politike in planiranje dela ter razvoja podjetja,
- planiranje dela in razvoja delov (poslovnih enot) podjetja je lahko tudi sredstvo uveljavljanja določene politike podjetja.

## 2.2.3 Portfeljsko planiranje

### 2.2.3.1 Definiranje strateške poslovne enote

Sestavljeno podjetje sestoji iz strateških poslovnih enot, ki se v večini ujemajo s poslovnimi enotami. Poslovne enote so predvsem organizacijske enote, medtem ko so strateške enote osnova planiranju. Pod **strateško poslovno enoto (SPE)** razumemo **izdelek ali skupino izdelkov na določenem trgu, ki se po svojih značilnostih razlikujejo od drugih enot**. Enoto je mogoče oblikovati tako, da je zanjo mogoče ugotoviti konkurenco na trgu, trg, porabnike ter poslovni rezultat. Mogoče jo je kontrolirati ali planirati, vendar ne na strateški ravni. V praksi jo je zelo težko definirati oziroma oblikovati, saj ne poznamo dovolj argumentiranega odgovora na vprašanje, koliko strateških poslovnih področij ali SPE pravzaprav imamo v podjetju. Rozman (Rozman, 2000, str. 101) navaja naslednja merila:

- strateška poslovna enota ima opredeljen svoj izdelek ali storitev,
- ima opredeljeno konkurenco na trgu,
- ima možnost in sposobnost oblikovanja tržnih prednosti na določenem trgu ali opredelitve,
- ima relativno samostojnost,
- zanjo lahko ugotovimo poslovne rezultate in odgovornost.

Potem, ko imamo oblikovane strateške poslovne enote v sestavljenem podjetju, lahko analiziramo njihovo poslovanje ter vpliv okolja na njih in oblikujemo strategije razvoja za enote. Pri tovrstnih dejanjih pogosto uporabljamo portfeljske metode.

### 2.2.3.2 Planiranje s portfeljem in njegovo bistvo

Današnji pristop k ocenjevanju podjetja v razvitih tržnih gospodarstvih se je zaradi vse hitrejšega spreminjanja okolja in gospodarske nestabilnosti korenito spremenil. To pa zahteva, da opazujemo in ocenjujemo položaje poslovnih enot podjetja s poudarkom na ravni celotnega podjetja. Vsaka poslovna enota je kratkoročno odgovorna za svojo uspešnost, medtem ko so odločitve o razvoju strateških poslovnih enot v rokah sestavljenega podjetja. Poslovne enote se glede na svojo uspešnost in na okolje različno razvijajo, zato bo podjetje moralo izbrati, katere enote se bodo opustile in katere razvijale, pri tem pa bo moralo upoštevati, da so sredstva za razvoj in investiranje omejena. Sestavljeno podjetje bo moralo izvesti primerjavo glede uspešnosti poslovanja posameznih enot, ki se kaže kot posledica njihovih prednosti ali slabosti, ter glede na značilnosti okolja, ki se kaže v njihovih zmožnostih in nevarnostih. Razvilo bo tiste enote, ki so boljše od konkurenčnih oziroma imajo več možnosti na trgu, ukinjalo pa bo tiste, ki so manj uspešne in nimajo možnosti razvoja.

Spoznali smo tudi, da se strategije in cilji v sestavljenem podjetju močno prepletajo in so soodvisni med seboj. Tudi zato je med seboj potrebno primerjati poslovne enote. Prav to analizo pa je prevzelo planiranje s portfeljem oziroma portfeljsko planiranje.

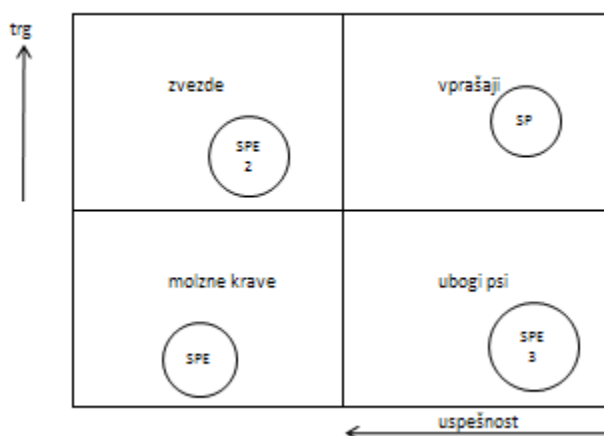
**Portfeljsko planiranje** (Rozman, 1993, str. 221) je **odločanje o strategijah in ciljih strateških poslovnih enot**, pri katerem na osnovi analiz uspešnosti in privlačnosti okolja, razvrstimo strateške poslovne enote v dvodimenzionalni matriki. Glede na položaj v matriki določimo ustrežno strategijo vsaki enoti. Poslovne enote, prikazane v dvodimenzionalni grafični obliki, imenujemo portfelj ali portfeljske matrike. Prikazovanje v matriki je razdeljeno na uspešnost, ki jo da interna analiza in je na eni koordinatni osi, ter privlačnost trga, ki je na drugi koordinatni osi. Kazalci ene in druge so deloma različni pri različnih pristopih. Nekateri v matriko vključujejo dodatno dimenzijo, ki jo imenujejo tveganje.

Pučko (2008, str. 63) pa pravi, da ima portfeljska analiza dva temeljna cilja. Poiskati mora odgovor na vprašanje, v kakšnem razvojnem ravnotežju je portfelj SPE podjetja in ugotoviti kakšne so primerne poslovne strategije za vsako od SPE v produktnem portfelju podjetja.

### 2.2.3.3 BCG matrika

Prvi primeri uporabe portfeljske matrike so se pojavili v 60. letih tega stoletja z imenom BCG matrika. **BCG matrika** razdeli vse SPE na dve dimenziji: prva dimenzija nam **prikazuje rast trga in delež podjetja na trgu**. Rast trga nam prikazuje privlačnost trga oziroma možnosti za razvoj in ga prikazujemo na vertikalni osi. Druga dimenzija **prikazuje relativni tržni delež kot kazalec uspešnosti poslovanja SPE**. Definiran je kot razmerje med tržnim deležem podjetja in tržnim deležem največjega konkurenta. Prikazan je na horizontalni osi matrike (slika 2).

Slika 2: Prikaz portfeljske matrike BCG



Vir: R. Rozman, J. Kovač, & F. Koletnik 1993, str. 112.

**Polje krav** ima sorazmerno nizke stroške in daje visoke dobičke. Njihov trg raste zelo počasi. Ne zahtevajo večjih investicij, da bi obdržali tržni delež. To so SPE, ki prinašajo največji delež sredstev in na njih podjetje počiva.

SPE v **polju zvezd** zahtevajo veliko investicij, če hoče podjetje obdržati svoj tržni delež. Potrebno je povečevati zmogljivosti, saj obseg povpraševanja po teh produktih oz. storitvah raste zelo hitro. Stopnja pokritja naj bi bila čim nižja, saj bi bil s tem onemogočen vstop novim konkurentom. Za investicije pridobivajo denar iz SPE, ki se nahajajo v področju krav.

**Polje psi** imajo majhen tržni delež, prinašajo zelo malo dobička, na trgih pa ni dovolj prostora za povečanje tržnega deleža. Od njih ne moremo pričakovati finančnih presežkov. Take SPE želi podjetje zapreti oz. jih opustiti.

**Polje vprašaji** imajo najslabše značilnosti z vidika generiranja finančnih sredstev. Tržni delež je majhen, rast trga pa visoka, zato so odločitve o investiranju ali opuščanju najtežje. Te enote dejansko potrebujejo denarna sredstva, ki pa jih same ne generirajo v zadostnih količinah. Poleg tega ostaja neznanka, ali lahko povečajo svoj tržni delež, postanejo uspešni in preidejo v zvezde.

Kljub vsej uporabnosti portfeljske analize, pa ima ta določene pomanjkljivosti. Sama analiza je uporabna pri velikih diverzificiranih podjetjih. Analiza lahko temelji tudi na predpostavkah, ki niso vedno realne. Ena izmed teh je, da SPE nimajo večjih povezav med seboj kljub temu, da lahko obstajajo sinergijski učinki. Kot naslednjo slabost navajamo denarni tok, medtem ko so SPE naravnane na ekonomsko uspešnost, rast prodaje ter vprašanja poslovnega tveganja. Problem je tudi, kako opredeliti trge. Vemo, da so v današnjem gospodarstvu stvari na trgu dosti bolj kompleksne. Vse to vpliva na SPE, kar pa v matriki ni posebej določeno. Če povzamemo zgoraj navedene trditve, lahko vidimo, da kljub temu, da portfeljska analiza doprinese veliko pozitivnega, ima tudi kar nekaj pomanjkljivosti.

## 2.3 Izvajanje dolgoročnega plana

### 2.3.1 Izvajanje strategij

Potem, ko smo analizirali podjetje, preučili okolje in določili prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti, smo si določili cilje podjetja. Da bi jih dosegli, smo morali poiskati poti, ki bi nas pripeljali iz sedanjega stanja do cilja samega. Te v dolgoročnem načrtovanju imenujemo strategije. Strategije so torej načini za doseganje zastavljenih ciljev podjetja ter orodje, s katerim razvijemo oziroma izrabimo ključne prednosti podjetja. Ko vse skupaj določimo in nastavimo, se moramo premakniti v naslednjo fazo, to je uresničevanje planiranega. S tem preidemo na izvajanje strategij.

Vsak delovni proces je sestavljen iz treh stopenj: načrtovanja, uresničevanja in nadziranja. Najprej si zamislimo pot do njega. Tej fazi pravimo načrtovanje. Sledi vzpostavljanje volje, da bi zamišljeno uresničili, in sproti tudi neposredno izvajanje (gibanje organov, misli). Sledi neposredno ugotavljanje izvedenega, odstopanj in prizadevanje, da bi želeno uresničili. Vzpostavljanju volje in prizadevanju za uresničitvev zamišljenega pravimo nadziranje.

Opisani proces je razumljiv, če si zamišljamo, da ista oseba načrtuje, izvaja in nadzira svoje delo. Podobno velja tudi za načrtovanje in nadziranje delovanja združbe, če si ne predstavljamo, da izvajajo posamezne zadolžitve različni člani, ampak celotna združba. V združbi pa skupnih delovnih nalog dejansko ne izvaja združba, marveč posamezniki. Zato načrtu podjetja in strategijam ne more slediti neposredno izvajanje, saj je treba delo najprej razdeliti, ga dodeliti posameznikom, z njimi komunicirati in podobno. Vse to pa je treba urediti tako, da bo cilj združbe čim bolj dosežen. **Načrtu združbe tako ne sledi neposredna izvedba, ampak proces, ki pa poznamo kot načrtovanje organizacije.** Ker je govora o zvrsteh planiranja v poslovanju, o planiranju organizacije ne bomo veliko govorili. Z njo si predstavljamo določitev zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju za vsakega posameznika. S tem določimo razmerja med ljudmi. Ta odločitev mora zagotoviti smotrno delovanje članov, da bo cilj združbe v čim večji meri dosežen.

**Načrtovano organizacijo je potrebno uveljaviti.** To storimo s kadrovanjem, pridobitvijo članov, razvijanjem njihovih zmožnosti, saj morajo zaposleni vedeti, kaj bo vsakdo od njih delal. **Načrtovani in uveljavljeni organizaciji ter izvedbi sledi nadziranje uveljavljene organizacije in izvedene strategije.** Gledano z vidika organizacijskega procesa je izvajanje strategije odvisno od načrtovanj, uveljavljene in nadzirane organizacije oziroma organiziranja. Strategijo izvajajo neposredno zaposleni, medtem ko je njihovo delovanje odvisno od organizacije, za katero so zadolženi ravnatelji. Tukaj pa lahko prihaja do težav pri izvajanju strategij, ki se pokažejo predvsem v neustrezni povezanosti strategije in organizacije, ki vodi v razhajanje med načrtovano in uresničeno strategijo.

Mnogi avtorji navajajo številne razloge za razhajanja. Kot glavni vzrok navajajo predvsem organizacijo, zlasti formalno organizacijsko strukturo in neformalno kulturo ter uveljavljanje organizacije s poudarjanjem pomembnosti izrabe in razvijanja zmožnosti zaposlenih. **Ključni vzrok za ne vključevanje organizacije v izvajanje strategij so nepoznavanja ali**

**neupoštevanja organizacije kot samostojnega predmeta preučevanja.** Kot smo že omenili, strategijo izvajajo člani združbe. Te pa so izvedene le, če so prej vzpostavljena in vzdrževana razmerja med člani ter ob njihovi uporabi v procesu.

Prav zaradi tega se pojavlja ogromno težav pri izvedbi oziroma uresničevanju strategij, saj se ob izvedbi ne upošteva ustrezna organizacijska struktura in procesi, kar v najboljšem primeru pripelje do odstopanj med načrtovanimi in uresničenimi strategijami, v nekaterih primerih pa to lahko vodi tudi do neuspešne izvedbe strategij (Rozman, 2000, str. 8-9).

### 2.3.2 Ravnanje s projektom

Strategije pomenijo spremembe, se ne ponavljajo ter v njih sodelujejo različni sodelavci. Za uresničitev strategij potrebujemo projektno organizacijo, saj je projekt kot organizacijski pojem opredeljen podobno kot strategija s poslovnega vidika: kot enkraten pojem, v katerem sodeluje različna sestava ljudi in je razmeroma samostojna in enovita celota. Zato je razumljivo, da strategiji podjetja iz vidika poslovanja sledi projekt iz vidika organizacije, s katerim uresničujemo strategije. Uresničevanje strategije pa je tudi namen projekta.

**Projekt** lahko opredelimo kot širšo **dejavnost med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti**, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu (Rozman & Stare, 2008, str. 7).

Rusjan (2009, str. 451) opredeli projekt kot enkratno kompleksno dejavnost sestavljeno iz vrste aktivnosti. Trdi, da mora biti vsak projekt in aktivnosti v njem planirani, organizirani, kontrolirani in vodeni, da bo projekt uspešno potekal. S planiranjem in kontrolo razume predvsem usklajevanje aktivnosti, da bi minimizirali čas projekta, potrebna sredstva (enakomerna zaposlenost delavcev, delovnih sredstev) in stroške.

**Projekti so sestavljeni iz določenih aktivnosti**, ki imajo določene značilnosti. Med njimi so:

- **Neponovljivost ali enkratnost projekta.** Zanj je značilno, da se aktivnosti ne ponavljajo v celoti, prav tako nista enaka število in zaporedje aktivnosti pri drugih projektih. Neposredno učenje tukaj ni mogoče.
- **Časovna omejenost** projekta pomeni, da ima ta svoj začetek in svoj zaključek. Projekt bo končan, ko bo proizvod (ali storitev) proizvedena.
- **Enkratnost proizvoda** pomeni, da gre za proizvod ali storitev, ki še ni bila proizvedena v povsem enaki vsebini ali obliki.

Kljub skupnim značilnostim lahko projekte razdelimo po posameznih sodilih na več vrst. Ena od razdelitev je delitev projektov glede na učinek projekta: proizvod ali storitev. Druga delitev se nanaša na naročnika projekta, ki je lahko: posameznik, podjetje, porabnik ali država. Nekateri avtorji delijo projekte tudi po ostalih sodilih, ki so lahko gradbeni, proizvodni, ravnalni in raziskovalni. Spet drugi jih ločijo na trde in mehke projekte. Pri tem so prvi grajeni na jasnih, dokazljivih in določenih ciljih, medtem ko imajo drugi manj opredmetene cilje.

Kot smo omenili ima vsak projekt svoj začetek in svoj konec, zato lahko celotno dejavnost porazdelimo na več faz, ki jih poimenujemo življenjski cikli projekta. Tukaj je potrebno opozoriti, da ne gre za dejanski cikel, saj se projekt ne ponovi. Življenjsko dobo projekta lahko razdelimo na tri faze (Rozman & Stare, 2008, str. 17-18):

- Ob rojstvu projekta potekajo dejavnosti priprave oziroma zagona projekta, ki zagotavlja smotrnost izvajanja projekta. Te so opredelitev namena, ciljev, okvirne vsebine projekta, določitev ravnatelja, projektne ekipe, priprava vsaj okvirnega načrta projekta. Začetna faza zahteva veliko časa, vendar obseg dela in nastali stroški v primerjavi z izvedbo niso visoki.
- Naslednjo fazo lahko poimenujemo delo na projektu. Tečejo gradnja objekta, razvijanje novih proizvodov in podobno. Obseg dela in stroški so visoki, napredovanje pa poteka zelo hitro. Faza se zaključí s primerjavo med opravljenim in načrtovanim delom.
- Zadnja faza imenujemo zaključevanje projekta, ki je spet počasnejše, saj moramo izvesti zaključna dela, izvesti izpuščena in dodatna dela, popravke itd.

### 2.3.3 Planiranje projekta

Z vse pogostejšim in obsežnejšim pojavljanjem projektov ter z večanjem njihovega pomena se je začelo tudi iskanje ustreznih pristopov k njihovem planiranju. Sprva so se za njihovo planiranje uporabljali gantogrami, danes pa prevladuje predvsem uporaba metod **mrežnega programiranja** (mrežnega planiranja ali mrežne analize).

**Mrežna** analiza pomeni postavitve grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem, kot so čim krajše trajanje projekta, enakomernejša zaposlenost sredstev, potrebnih za izvajanje aktivnosti projekta, čim nižji stroški projekta itd. (Rozman & Stare, 2008, str. 74-75).

Razvoj metod je šel v dve smeri: kot **CPM** (Critical Path Metod) in kot **PERT** (Program Evaluation Review Technique). Omenjene metode danes uporabljamo za planiranje različnih projektov v celi vrsti dejavnosti. Tipičen primer uporabe CPM metode je pri načrtovanju npr. remontov, medtem ko PERT metodo uporabljamo pri načrtovanju znanstvenoraziskovalnega dela.

Sama uporaba mrežne analize pri načrtovanju projekta zahteva več dela kot načrtovanje z gantogrami. Vendar je dodatno delo malenkost v primerjavi s koristmi, ki jih pridobimo z mrežno analizo pri izvajanju projektov. Če primerjamo gantogram z mrežnim programom, ima slednji nekatere prednosti, kot so: boljši prikaz zaporedja in povezanosti med aktivnostmi ter prikaz aktivnosti, ki različno vplivajo na trajanje, stroške ali sredstva.

Navedene prednosti vodijo h krajšemu trajanju projekta, čim manjši oziroma čim bolj enakomerni zaposlitvi izvorov aktivnosti ter nižjim stroškom izvedbe projekta.

**Zamišljeno organizacijo projekta je potrebno uveljaviti.** Načrtovane aktivnosti je potrebno dodeliti ljudem ter uveljaviti zamišljena razmerja med njimi. Uveljavljamo jih s kadrovanjem. Samo delo na projektu je potrebno tudi sprožiti, kar pa dosežemo z vodenjem, s katerim je bila sprožena izvedba, ki predstavlja izvedbo strategije. Lahko bi rekli, da s **kadrovanjem uveljavimo organizacijo in z vodenjem sprožimo delovanje, s tem pa se prične izvedba.**

**Kljub skrbnemu načrtovanju in izvedbi pa lahko pride do odstopanj, ki lahko vplivajo na celoten projekt, zato se moramo ustrezno odzvati in ukrepati.** Pri tem poskušamo odstraniti ovire. Potrebno je spoznati odstopanja kot razliko med zamišljenim in dejansko doseženim. Pravimo, da spremljamo dejansko doseženo z načrtovanim. Za ukrepanje pa moramo ugotoviti vzroke za odstopanja. Oba procesa skupaj sestavljata analizo kot metodo spoznavanja. **Sledi ukrepanje, ki izvedeno poskuša približati načrtovanemu,** lahko pa je posledica tudi nov načrt projekta. **Celoten proces imenujemo kontrola projekta.**

Z vidika našega dela je pomembna ugotovitev, da izvajanje strateškega plana poteka preko planiranja in uveljavljanja projektov. Lahko rečemo, da strategije »izvajajo« projektne ravnatelji in njihovi sodelavci.

### **3 Letno planiranje poslovanja podjetij**

#### **3.1 Opredelitev letnega planiranja poslovanja**

**Letno planiranje predvideva, da so proizvodne prvine, ki so dalj časa navzoče, dane.** Odločitve, ki jih sprejemamo, terjajo krajši čas za izvedbo, saj lahko v tako kratkem času spreminjajo le spremenljive prvine. Z letnim planiranjem poskuša podjetje poslovati čim bolj učinkovito, s čim boljšim izkoristkom dolgoročno danih tvorcev. Z letnim planiranjem smo izenačili taktično planiranje. **Letno planiranje praviloma gradi na taktikah,** te pa so vezane na eno leto. Prav tako smo letno planiranje izenačili s predračunskim, vendar se predračunsko planiranje nanaša na več let. Kljub vsem razlikam smo izenačili vse tri pojme kratkoročnega planiranja. Zaradi poudarka koledarskemu letu jih zato lahko poimenujemo letno planiranje (Rozman, 1993, str. 157).

**Planiranje letnega poslovanja podjetja se nanaša na podjetje kot celoto, zato tudi pripravljamo plan uspeha celotnega podjetja. Namen letnega planiranja je zagotoviti čim uspešnejše poslovanje v prihodnjem letu ob danih zmogljivostih in omejitvah okolja.** Planiranje ima zato v okviru treh faz procesa planiranja, izvedbe in kontrole predvsem funkcijo zagotavljanja smotrnosti poslovanja podjetja kot celote.

Uspešnost poslovanja se v planu pojavlja kot načelo izbire pri odločitvah o celotnem poslovanju, po drugi strani pa je njihova posledica rezultat. Cilji poslovnih funkcij se stekajo v cilj celotnega poslovanja in so mu podrejene, zato je letno planiranje tudi usklajevanje poslovnih funkcij vnaprej glede na rezultat poslovanja celotnega podjetja, kar pomeni, da morajo biti cilji ter plani posameznih delov usmerjeni k doseganju čim večje uspešnosti podjetja kot celote (Mali, 1998, str. 18).

## 3.2 Proces letnega planiranja poslovanja

### 3.2.1 Faze v procesu planiranja poslovanja

Proces letnega planiranja, ki je v osnovi enak kot pri vsakem planiranju, se glede določenih značilnosti razlikuje od strateškega. Rozman (1993, str. 157) jih razdeli v štiri faze:

- **Analiza preteklega poslovanja** je vezana le na eno leto, največ dve pretekli leti in je bolj podrobna od strateške. Poudarek je predvsem na določanju obstoječih in potencialnih problemov, saj je za poslovanje v kratkem roku značilno zlasti reševanje in preprečevanje problemov, medtem ko je naloga strateškega planiranja doseči, da bo teh kratkoročnih problemov čim manj in da bo podjetje čim bolj pripravljeno na negotovo prihodnost.
- **Analiza in predvidevanje okolja** sta v letnem planu pogosto manj poudarjena, a obenem je predvidevanje ravno zaradi kratkega obdobja bolj podrobno in zanesljivo. Predvidevanje je že deloma določeno z naročili kupcev. Konkurenca se v tem času težko menja, pa tudi ekonomska politika nadzornih skupin je večinoma znana.
- **Določanje poslovnih ciljev:** cilji so v letnem planiranju postavljeni bolj podrobno in so pogosto dopolnjeni s planskimi tabelami in kvantitativnimi prikazi. Zbirne planske tabele, kot sta plan dobička in premoženja, kažejo planirano poslovanje podjetja kot celote. Plan dobička, ki je razviden iz bilance uspeha, nam kaže uspešnost celotnega poslovanja v danem obdobju z vidika trošenja poslovnih tvorcev. Plan premoženja pa je razviden iz bilance stanja, iz katere je razvidno, za koliko smo uspeli povečati premoženje podjetja v določenem obdobju. V vse zbirne plane se stekajo delni plani, ki prikazujejo poslovanje posameznih poslovnih funkcij. Pomembnejši med njimi je plan proizvodnje, prodaje, kadrov, nabave, finančni plan, ki obsega predvsem plan finančnih tokov, plan obratnih sredstev itd.
- **Določanje poti za doseganje ciljev:** iz sedanjega stanja podjetja v želeno stanje v prihodnosti nas lahko pripeljejo različne poti in načini. Pri letnem planiranju zaradi njihove večje usmerjenosti v reševanje problemov in tesnejše povezanosti z izvedbo govorimo o taktikah, katere avtor enači kar z ukrepi.

Avtorji s področja financ pa dajejo poudarek predvsem rezultatu planiranja, ki se pokaže kot skupek treh zbirnih planiranih bilanc. Deloma navajajo tudi različna zaporedja posameznih faz procesa, kar je razumljivo, saj se posamezne faze v procesu prepletajo, kar velja predvsem za izbiranje ciljev in poti za njihovo doseganje. Za proces je značilna večkratna ponovitev procesa planiranja, saj se v njem prepleta določanje različnih ciljev in ukrepov, ki vodijo do različnih uspešnosti poslovanja v planskem obdobju. Zaradi praviloma večkratnega ponavljanja in spreminjanja poslovnih ciljev je potrebna na koncu tudi izbira tistih, ki vodijo k doseganju čim večje poslovne uspešnosti podjetja. Pri tem pa se faze med seboj prepletajo in ponavljajo vse do dokončnega sprejetja letnih planov.



### 3.2.2 Analiza poslovanja

**Z analizo preteklega poslovanja obravnavamo rezultate podjetja za tekoče leto na osnovi rezultatov v tretjem četrletju leta ter oceno poslovanja do konca leta.** Medtem ko strateška analiza podjetja zajema daljše obdobje, je analiza letnega planiranja krajša in podrobnejša. Namen analize je ugotavljanje problemov in prednosti ter na osnovi teh tudi reševanje oziroma preprečevanje problemov in izkoriščanje ugotovljenih prednosti v okviru podjetja. Analiza pri tem zajema področja poslovnih funkcij, uspeh poslovanja (dobička), sredstva podjetja in obveznosti do njihovih virov.

Osnova za analizo so poslovna poročila in ocene poslovanja po poslovnih funkcijah in za celotno podjetje za preteklo obdobje, podatke iz njih pa primerjamo s predhodno planiranimi, lahko pa tudi s primerljivimi podatki sorodnih podjetij. Primerjave že dajejo določene informacije o posameznih odstopanjih v kvalitativnem in kvantitativnem smislu. Najbolj pomembno in hkrati najtežje je iskanje in opredeljevanje vzrokov. Šele to nam pokaže problemska in prednostna stanja podjetja in do neke mere tudi nakazuje, kaj bi bilo potrebno storiti, da bi podjetje v bodoče poslovalo bolj uspešno.

### 3.2.3 Analiza in predvidevanje okolja

Okolje se kratkoročno ne spreminja v tolikšni meri, da bi lahko pomembno vplivalo na podjetje, zato je bolj predvidljivo kot pa pri dolgoročnem planiranju. Podjetje ima v fazi analize znane podatke s trga, deloma v obliki naročil s prodajnega trga, deloma v obliki nabavnih pogojev s strani dobaviteljev, znani pa so tudi temelji ekonomske politike v širšem smislu. Zato je ta **analiza** manj pomembna in se pogosto **izvaja v precejšnji povezavi z analizo predhodnega poslovanja**. V okviru analize okolja podjetje obravnava predvsem razmere in možne spremembe pri kupcih, dobaviteljih in v panogi.

Podjetje analizira razmere na prodajnem trgu predvsem zaradi možnih sprememb potreb obstoječih kupcev, predvideva prodajne panoge, medtem ko pri potencialnih kupcih ugotavlja možnost realizacije dodatne prodaje in pogoje za njeno realizacijo. Obravnava tudi obstoječe in potencialne konkurente, predvsem na osnovi informacij, dobljenih pri kupcih, na specializiranih sejmih in iz strokovne literature ter ocenjuje predvsem potencialno nevarnost njihovega prodora na obstoječi trg.

Na nabavnem trgu podjetje ocenjuje moč posameznih dobaviteljev, nabavne pogoje v cenovnem in kvantitativnem smislu in možnosti za nadomestne nakupe pri drugih dobaviteljih.

Razmere v panogi se v kratkem roku ne spreminjajo veliko. Kljub temu pa je pomembno, da stalno ocenjujemo privlačnost panoge, njeno rast in spremembe v njej, saj iz tega lahko sklepamo o možnostih pojava novih konkurentov, prav tako pa lahko ugotovimo določene priložnosti za podjetje.

Analiza poslovanja je osnova za opredelitev tako problemov kot tudi prednosti, ki jih ima podjetje in jih lahko odpravi ali pa izkoristi. Ob tem pa mora poznati vzroke za opredeljene

probleme in razloge za opredeljene prednosti. Prav tako nam služi za spoznavanje nevarnosti in priložnosti, ki jih lahko podjetje pričakuje v kratkoročnem smislu s strani kupcev, dobaviteljev ali konkurentov (Mali, 1998, str. 47-48).

### 3.2.4 Določanje ciljev in politike poslovanja

Pri analizi podjetja in okolja smo ugotovili prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti iz analiz dosedanjega, predvsem kratkoročnega poslovanja. Ob upoštevanju tega opredelimo **cilje poslovanja**. **Nanašajo se na poslovne funkcije**. So bolj natančni in dokončni ter večinoma izraženi kvantitativno v planskih razpredelnicah. Opredeljeni so za vsako poslovno funkcijo in za celoto. Številčni prikazi so podlaga za poznejše spremljanje izvajanja plana. Primeri takih ciljev so na primer: stroške reklame naj predstavljajo štiri odstotke prodaje, delež novih kupcev je potrebno povečati za deset odstotkov, strošek odpada naj bo manjši od treh odstotkov itd.

**V letnem planiranju cilje podrobno opredelimo v zbirnih in delnih planih**. Zbirni plani, ki kažejo poslovanje podjetja kot celoto, so v prvi vrsti plan poslovnega izida, plan sredstev in obveznosti do njih ter plan finančnega izida. Delni plani so določeni po poslovnih funkcijah. O zbirnih in delnih planih bomo nekoliko več povedali kasneje.

Določanje planskih ciljev lahko poteka na tri načine (Kastelic, 2007, str. 29-30):

- Od zgoraj dol – ravnatelj postavlja glavne cilje, ravnalci pa morajo izvajati svoje cilje iz ciljev višjih organizacijskih ravni. V praksi to pomeni, da določimo najprej cilj glede na planirane stopnje donosnosti, ekonomičnosti, pokritja itd., potem pa iščemo, kako bi te rezultate dosegli z doseganjem ciljev v posameznih enotah v podjetju.
- Od spodaj navzgor – cilji nastajajo najprej na nižjih organizacijskih ravneh: skupek teh ciljev z najnujnejšim usklajevanjem pa predstavlja planske cilje na višjih ravneh podjetja. Ta način pušča popolno svobodo posameznim enotam podjetja.
- Hkrati od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor – je najbolj življenjski, saj enotam daje zadostno prostost in pobude, hkrati pa zagotavlja usklajevanje planiranega že na začetku, to je pri določanju planskih ciljev.

### 3.2.5 Določanje taktik

Vsako podjetje si postavi okvirne cilje, ki si jih želi doseči v prihodnosti. Ti so osnova za predlaganje delnih ciljev oziroma taktik. Za njih so zadolženi predvsem ravnatelji poslovnih funkcij, lahko pa sodelujejo tudi ravnatelji podjetja. K zelenim ciljem vodijo številne poti. Naloga podjetja je določiti **najbolj primerno pot, po kateri bo podjetje čim bolj uspešno prišlo do cilja**. Z njo določimo čim boljše alokacijo produkcijskih tvorcev ter skušamo spremeniti asortiment tako, da bodo cilji doseženi. Medtem, ko pri dolgoročnem planiranju poti za doseg ciljev imenujemo strategije, jih pri letnem imenujemo taktike ali ukrepi. Ukrepe združujemo v program ukrepov, ki postane sestavni del letnega planiranja. V primeru, da ima podjetje težave v poslovanju, se zateče k programu ukrepov, s katerim poskuša zaustaviti

poslabšanje poslovanja. Reševanje podjetja v takšnih primerih je težavno, zato je bolje, da podjetje že vnaprej poskuša preprečevati nastanek problemov v poslovanju. Za to pa je primerno prav letno planiranje in ustrezno vključevanje ukrepov vanj. Rozman (1993, str. 166) nam predstavlja naslednje ukrepe:

- Ukrepi za povečanje prodajne vrednosti, kot so: iskanje naročil, iskanje novih kupcev, spremembe v prodajnih poteh, reklama, motiviranje prodaje, tesnejša povezanost prodaje s proizvodnjo, spremembe v cenah, količinski in podobni popusti itd.
- Ukrepi za zniževanje stroškov. Odvisni so od količinskih potroškov in nabavnih cen, na enoto izdelka pa zlasti od količine proizvodnje in izkoriščenosti zmogljivosti. Stroške lahko znižujemo na dva načina: preko stroškovnih nosilcev in preko stroškovnih mest.

Prvi ukrep se nanaša na izbiro astortimana, drugi pa na zniževanje stroškov za vse izdelke. Usmerjamo se v tiste dele, kjer v kratkem času pričakujemo čim večje prihranke. Eden izmed pristopov k ukrepom na področju stroškov je vrednostna analiza, ki poskuša ob dani funkciji izdelka čim bolj znižati stroške z odpravljanjem nepotrebnih stroškov. Poleg zgoraj navedenih ukrepov poznamo tudi ukrepe za izboljšanje plačilne in finančne sposobnosti ter ukrepe za povečanje učinkovitosti.

### **3.2.6 Izdelava delnih ali zbirnih planov**

Po opredelitvi ukrepov se prične v podjetju podrobno planiranje, zaradi katerega dobimo podrobno, kvantitativno opredeljene cilje, ki jih vključujemo v letni plan v obliki planskih tabel, ki jih podjetje izdelava za posamezne poslovne funkcije kot tudi za podjetje kot celoto. Zbirni planski tabeli, ki ju podjetje izdelava za celotno podjetje sta plan uspeha ter plan premoženja. Plan uspeha nam pokaže dobiček ter uspešnost predvidenega poslovanja z vidika trošenja poslovnih tvorcev. Plan premoženja, ki vključuje tudi plan obveznosti do virov sredstev, pa na aktivni strani prikazuje stanje sredstev, medtem ko nam na pasivni strani prikazuje stanje kapitala, posojil in kratkoročnih obveznosti. Pokaže nam za koliko se bo spremenilo premoženje podjetja v planiranem letu, prav tako pa tudi, kako bodo angažirana sredstva in obveznosti do njihovih sredstev.

### **3.3 Izvajanje letnih planov**

Dejali smo, da letno planiranje predvideva, da so proizvodne prvine, ki so dalj časa navzoče, dane. Vključuje odločitve, ki terjajo krajši čas za izvedbo, saj spreminja le v krajšem času spremenljive prvine. **Z letnim planiranjem poskuša podjetje na že izbrani poti poslovati čim bolj učinkovito, s čim boljšim izkoristkom dolgoročno danih tvorcev.**

Izvedba določenih planov je lahko tudi odvisna od izvajanja drugih planov. Tako je na primer uresničevanje plana proizvodnje med drugim odvisno tudi od uresničevanja plana prodaje. Ta mora poleg planiranja prodajne skupine proizvodov, obsega in strukture prodaje zagotoviti tudi naročila kupcev, ki so ključnega pomena za zagotavljanje izvajanja ostalih planov.

Moramo pa se zavedati, da je planirani letni plan stanje, ki ga podjetje želi doseči. Pogosto se dogaja, da ne gre vse tako kot smo planirali, kar lahko vodi do odstopanj. Ta se lahko kažejo pri naročilih, ko prodaja ne uspe pridobiti zadosti naročil. Izvedba lahko odstopa tudi zaradi dinamike določenih izdelkov ali storitev, ki so lahko sezonski. Zato je potrebno biti pozoren skozi celotno izvajanje letnega plana in ob morebitnih odstopanjih tudi ustrezno ukrepati.

V današnjih dneh ponudba izdelkov in storitev močno presega povpraševanje. Posledica tega je oster boj za kupce. Poleg tega imamo na eni strani planirano strukturo izdelkov, ki se lahko skozi čas spreminja. Ker želijo podjetja povečati dobiček in zapolniti kapacitete, morajo slediti spremembam in sprejemati drugačna naročila kot so jih planirali. Tukaj pride do razhajanj med planirano prodajo in naročili kupcev. Logično je, da v začetku leta ne moremo predvideti zahtev kupcev in drugih udeležencev, zato je letni plan predvsem umestitev, kaj bi bilo najbolj smiselno delati oziroma katera naročila pridobiti od kupcev. Seveda pa potem izvajamo dejansko pridobljena naročila. Lahko rečemo, da letni plan izvaja predvsem prodaja, bodisi v poslovno – funkcijski ali pa timski organizaciji.

Zato sodobno trženje od podjetja zahteva več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka. Podjetja morajo tudi komunicirati z obstoječimi in morebitnimi kupci. S tem tudi do določene mere vplivajo na naročila. **Za pridobitev naročil uporabljamo različna orodja komuniciranja.** Najpogostejša orodja komuniciranja so oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja ter neposredno trženje.

## 4 Operativno planiranje poslovnih funkcij

### 4.1 Opredelitev operativnega planiranja

Kot zadnji v strukturi časovno opredeljenih planiranj v podjetju je **operativno planiranje**. Medtem, ko se strateško in taktično planiranje nanašata na celotno poslovanje, pa se operativno planiranje nanaša na poslovne funkcije, ki so razmeroma samostojne. Operativno planiranje **zajema planska obdobja, krajša od enega leta**. Tukaj imamo **naročila dana**. Kljub temu nekatera naročila vseeno pridejo zadnji trenutek in jih moramo upoštevati pri planiranju. **Naloga operativnega planiranja** je, da **razčleni planske naloge podjetja v četrletne, mesečne, dekadne, tedenske in dnevne planske cilje in naloge**. Problem, s katerim se operativno planiranje ukvarja, je po vsebini bistveno drugačen od ostalih časovnih vrst planiranja. **Temeljni cilj** ni več povečanje dobička in doseganje dohodka, ampak **minimiziranje stroškov danega obsega poslovnih učinkov, upoštevanje dobavnih rokov, obremenjenost zalog, doseganje ustrezne kakovosti poslovnih učinkov itd.** Zaradi tega lahko obravnavamo operativno planiranje kar po poslovnih funkcionalnih politikah in vedah, ki to razlikujejo (Pučko, 1993, str. 430).

Ljubič (2006, str. 29-30) trdi, da operativni plani pokrivajo kratke časovne enote, ki so zelo blizu: teden oziroma terminsko enoto, delovni dan in včasih delovno uro. Planji so zelo točni, saj so v tako kratkem času dogodki skoraj v celoti gotovi. So obvezujoči in so osnova za operativno

izvedbo. Z operativnim planiranjem določamo zaporedje nalog, kot so: prodajne akcije, nabavne akcije, proizvodne akcije (delovni nalogi), akcije vzdrževanja ter financiranja.

Gaither (1996, str. 348-349) je mnenja, da je namen operativnega planiranja trojen. Prvič, zagotavlja osnovo za planiranje materialnih potreb. Drugič, s pomočjo operativnega plana se izognemo preobremenjenim ali premalo obremenjenim proizvodnim zmogljivostim, kar vpliva na stroškovno učinkovitost. Tretjič, upošteva časovno planiranje proizvodov, v katerem se upoštevajo želje kupcev glede datuma dobave.

## 4.2 Operativno planiranje proizvodnje

**Operativno planiranje proizvodnje se ukvarja z določanjem količin proizvodnje posameznih vrst proizvodov in polproizvodov.** Včasih določamo količine proizvodov in polproizvodov zgolj kot zaporedje, včasih pa v krajših časovnih intervalih, ki so lahko meseci, dekade, tedni ali dnevi, in z določanjem frekvence naročil proizvodnji, da ta lahko proizvede določene količine po posameznih fazah tako, da bo lahko podjetje imelo optimalne količine proizvodov za zadovoljevanje povpraševanja po njih ob pravem času.

Za zadovoljitev povpraševanja mora imeti podjetje zadostne proizvodne zmogljivosti. Problem lahko nastane, ko povpraševanje po proizvodih zaniha oziroma se količinsko lahko v trenutku spremeni. Podjetje pa v tistem trenutku, ko jih kupci želijo, proizvodov nima na voljo. Tako stanje imenujemo »**prazno skladišče**«. V tem primeru lahko kupec ali čaka na svoj izdelek ali pa odide h konkurenci, kar lahko predstavlja za podjetje potencialno izgubo oziroma izpad dohodka. Operativno planiranje ima nalogo, da tako stanje preprečuje in zagotavlja, da dosega podjetje optimalno raven v primeru »praznega skladišča«. S stroškovnega vidika je potrebno nalogo opraviti tako, da bodo ob danih zahtevah tehnološkega procesa stroški proizvodnje in oportunitetni stroški izgubljenih naročil, skupaj s stroški zalog, minimalni. Omenjene probleme zato rešujemo s pomočjo mesečnega planiranja, planiranja rokov oziroma terminiranja in planiranja zalog (Pučko, 1991, str. 321).

Rozman (1993, str. 33-34) je mnenja, da **je cilj proizvodnje**, s tem pa tudi kriterij, **držanje sprejetih dobavnih rokov, hkrati z usklajevanjem naročil in proizvodnih zmogljivosti tako, da bo dosežena čim večja zaposlenost vseh dolgoročneje danih proizvodnih zmogljivosti.** S tem bodo doseženi tudi čim nižji stalni stroški na enoto izdelka, ki pa niso odvisni od količine. Zato lahko rečemo, da je čim večja izkoriščenost, zlasti stalnih proizvodnih tvorcev, ključnega pomena za uspešnost poslovanja. V samem operativnem planiranju pa kaže ločiti planiranje rokov po naročilih kupcev od planiranja za standardne, od kupcev neodvisne proizvode.

### 4.2.1 Planiranje rokov (terminiranje)

Z izrazom **terminiranje** v izdelavi razumemo **določanje rokov za dokončanje proizvodov, komponent in aktivnosti ter potreben čas začetka dela.** Terminiranje v proizvodnji poteka na različnih ravneh. Najvišja raven je raven končnih proizvodov, medtem ko nižjo raven predstavlja

terminiranje vseh komponent, kar je naloga planiranja potreb po materialih. Najnižjo raven pa predstavlja terminiranje izdelavnih aktivnosti, ki je neposredno povezano s samo izvedbo. S planiranjem izdelavnih aktivnosti torej določimo začetek in konec posameznih izdelavnih aktivnosti, potrebnih za izdelavo določenega izdelka. Terminiranje aktivnosti je potrebno, ker se na komponentah, proizvodih izvaja več izdelavnih aktivnosti. S približevanjem časa izdelave katere koli komponente je treba določiti termine izvedbe posameznih izdelavnih aktivnosti, potrebnih za izdelavo komponente. S tem zagotavljamo enakomernejšo obremenitev zmogljivosti in pravočasno izdelavo komponent. Ključno je torej, kako bomo razpoložljivo zmogljivost v času uporabljali za delo na različnih nalogah, aktivnostih, strankah.

**Cilj**, ki ga zasledujemo **pri terminiranju in kontroli**, je **zagotoviti dobavo kupcem v dogovorjenih rokih oziroma obnavljati zaloge, tako da se kupcem zagotovi določena raven storitev, pri tem pa naj bi bili stroški za doseg cilja minimalni** (Rusjan, 2009, str. 409-411).

#### 4.2.2 Planiranje standardnih proizvodov

**Zaloge imamo v podjetju** predvsem zato, **da smo lahko dokaj neodvisni od posameznih faz v poslovnih procesih**. S tem si povečamo učinkovitost opravljanja posameznih faz in s tem zmanjšujemo nastajanje stroškov zaradi izpadov. Vendar nam same zaloge povzročajo tudi stroške. Na njih je vezan določen del finančnih sredstev (zavarovanje, skladiščenje, financiranje). Zaradi tega moramo uravnotežiti stroške posameznih faz procesa in stroške zalog. Ko je njuna vsota minimalna, so zaloge optimalne.

Za planiranje optimalnih zalog lahko uporabimo dva sistema naročanja:

- Sistem periodičnega naročanja. Pri tem sistemu kontroliramo zaloge periodično (na primer na 30 dni) in glede na pričakovano zmanjševanje zalog v naslednjem obdobju ter na obstoječe ravni odločimo o velikosti naročila.
- Sistem točke ponovnega naročila. Pri tem sistemu ne pregledujemo zalog v določenih časovnih obdobjih, pač pa aktiviramo novo naročilo takoj, ko raven zalog pade pod določeno točko. Pri tem se moramo odločiti o velikosti naročila, ki je v sistemu stalna in velja za optimalno. Količina naročanja je fiksna, spreminja pa se čas naročanja, kar je ravno nasprotno kot pri sistemu periodičnega naročanja.

Optimalno količino naročila lahko ugotovimo na različne načine. Imamo kar nekaj pravil ugotavljanja. Večina omenjeni problem rešuje tako, da poiščejo tisto količino naročila, pri kateri so skupni variabilni stroški naročanja in vzdrževanja zalog najnižji.

### 4.3 Neposredna izvedba planiranih aktivnosti

Ko prodaja sprejme naročila za izdelavo izdelkov, jih je potrebno realizirati. To pa je delo operativne priprave proizvodnje, ki sproži naročila za izdelavo, katera mu posreduje prodaja. Pri tem ni pomembno, ali to naročilo temelji na konkretni zahtevi kupca ali na osnovi ocene tržnih potreb. V vsakem primeru mora biti zahtevani izdelek razvit in v proizvodnem stanju.

**Operativna priprava** je torej zadolžena, da na osnovi naročila prodaje in znanih tehnoloških pogojev dela **oceni, koliko časa bo trajala izdelava naročenih izdelkov**. Nato mora ugotoviti, kdaj najprej bo mogoče začeti z izdelavo naročenih izdelkov, kar pa je odvisno tako od zasedenosti proizvodnih kapacitet kot tudi od razpoložljivosti potrebnih materialov. Operativna priprava proizvodnje mora torej uskladiti informacije o proizvodnji, ki jih zbira in ureja sama operativna priprava proizvodnje, ter informacije prodaje, razvoja proizvodnih procesov in nabave (Ljubič, 2000, str. 44).

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

- **Proženje izdelave.** Pri proženju izdelave proizvodnje se za vsako predlagano proizvodno akcijo najprej oblikuje **delovni nalog**, ki predstavlja odredbo oziroma ukaz proizvodnji, da ob določenem času izdela določeno količino sestavnih delov oziroma sestavi določeno količino gradnikov ali izdelkov. V nadaljevanju sledi **fino terminsko planiranje** - razporejanje operacij. Takrat se na dan 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. Za sprožene delovne naloge se izvede **razpis delovne dokumentacije**, ki mora v pisni obliki posredovati proizvodno pomembne informacije. Pred začetkom izdelave je potrebno za delovne naloge **preveriti razpoložljivost** vseh virov, potrebnih za realizacijo. Če je vse zahtevano zagotovljeno, se delovni nalog preda v izvajanje. Za delovne naloge, ki so bili predani v izvajanje, se izvede **rezervacija materialnih postavk**: materialov, sestavnih delov, gradnikov.
- **Razdeljevanje dela** je odrejanje, kateri izvajalec bo izvedel operacijo na določenem delovnem nalogu, kar pa običajno določi neposredni vodja. Izvajalec dobi navodila za delo ter delovni list za operacijo, ki jo mora izvesti. O razdeljenem delu se običajno vodi evidenca, pogosto v obliki planskih tabel. **Preskrba z materialnimi postavkami** se izvede na dva načina. Prvič, delavec sam poskrbi zase in drugič, preskrbo zagotavljajo ustrezne pripravljalske službe (dispečerji, priprava materiala, notranji transport).
- V okviru **nadzora in vodenja izdelave** se izvaja zajemanje in zbiranje podatkov o realizaciji nalog v proizvodnji. Nadzira se predvsem izhod iz proizvodnega procesa in obremenitev kapacitet. Poleg tega je potrebno nadzirati tudi vhod v proces, saj je mogoče, da je izhod manjši zato, ker ni bil ustrezen vhod (količinsko in kakovostno).

Ko se na določenem **delovnem nalogu** izvede zadnja operacija in se celotna količina izdelkov preda v medfazno skladišče ali skladišče gotovih izdelkov, se delovni nalog zaključi in zapre. Preveri se, dali je bila izkoriščena in vrnjena vsa delovna dokumentacija in se izvede obračun materialnih stroškov in stroškov dela – izračun lastne cene izdelka (Ljubič, 2000, str. 44).

## SKLEP

Planiranje v proizvodnih podjetjih je izredno pomembno, če želimo uspešno konkurirati na vse bolj zahtevnih trgih in ob vse večjem in močnejšem številu konkurentov. Pri tem pa moramo poznati osnovo, na kateri lahko gradimo. V delu smo zato prikazali planiranje v podjetju ter ga razdelili glede na čas, ob tem pa opisali tudi izvajanje za vsako časovno obdobje. Začeli smo s planiranjem v proizvodnih podjetjih, kjer smo najprej postavili temelje, na katerih smo lahko gradili naprej. Opredelili smo planiranje, našli zvrsti planiranja in ga umestili v podjetje.

Kot prvo zvrst smo predstavili **strateško planiranje**. Zanj je **značilna optimizacija danih sredstev ter njegova izvedba s projekti**. Zelo pomembno je, kako se ga lotimo, saj iz njega in njegove izvedbe izhajajo ostali plani. Pred opredelitvijo strateškega planiranja smo predstavili razvoj in ugotovili, da se je strateško planiranje razvilo v relativno kratkem času iz preprostega predračunskega ali finančnega ali letnega planiranja v strateško planiranje. Po predstavitvi razvoja smo prešli na opredelitev in **proces strateškega planiranja**. Prične se z **analizo poslovanja**, kjer zbiramo podatke o podjetju, nadaljuje z **analizo okolja**, kjer se osredotočimo na dejavnike, ki vplivajo na podjetje in obratno. Analiza dosedanjih ugotovitev je pomembna za določanje položaja podjetja ter dajanje določenih usmeritev. S tem smo dobili izhodišče za **postavljanje ciljev**, ki za podjetje predstavljajo točke, ki jih želi podjetje doseči v prihodnosti. Da bi jih dosegli, potrebujemo **strategije, ki so poti po katerih bomo cilje tudi dosegli**, kar je naslednja faza procesa pri strateškem planiranju.

**Vsakemu planu sledi izvedba in ne plan**. Tako strateškemu planiranju sledi izvedba strategij. Izvajanje je sestavljeno iz načrtovanja, uresničevanja in nadziranja strategij, ki jih izvajamo s pomočjo programiranja in projektov.

**Strateškemu planiranju sledi letno planiranje**. Vendar **pri letnem planiranju ne izhajamo iz strateškega, ampak moramo izhajati iz izvedbe tega**. Letno planiranje se tudi nekoliko razlikuje od dolgoročnega, saj gre za krajše časovno obdobje v katerem se **zagotavlja, da podjetje deluje čim bolj uspešno**. V procesu se razlikuje pri analizi podjetja, saj ne analizira vsega, pač pa le preteklo obdobje, ki sega leto nazaj ter se osredotoča na kvantitativno planiranje. Analiza okolja je manj poudarjena, cilji pa so bolj podrobni in dopolnjeni s planskimi tabelami. Za določanje poti do cilja uporabljamo taktike, ki so za razliko od strategij usmerjene k čim bolj učinkovitemu delovanju podjetja.

Za izvajanje letnih planov potrebujemo naročila. Brez naročil lahko podjetje še tako dobro planira, pa kljub temu ne bo moglo izpolniti vseh svojih planov. Zato je **pridobivanje naročil** zelo pomembno pri izvajanju plana. Izvajajo ga tržniki, **ki z raznimi trženjskimi orodji** poskušajo pridobiti čim več naročil.

Ko smo pridobili naročila, jih moramo tudi realizirati. To nam omogoča operativno planiranje in neposredna izvedba. **Operativno planiranje** je zadnji del delitve planiranja glede na čas. Operativno planiranje ima nalogo, da razčleni planske naloge iz kratkoročnih na četrletne, mesečne, tedenske in dnevne. **Temeljni cilj** ni več povečanje dobička pač pa **minimiziranje stroškov, upoštevanje in izvajanje rokov** itd. Planiranje proizvodnje lahko razdelimo na



mesečno planiranje proizvodnje, planiranje rokov, obremenjevanje zmogljivosti ter na planiranje zaloge.

Izvajanje operativnih planov pa opravljamo z neposredno izvedbo planov samih. Dejavnosti, ki so se planirale, moramo izvesti. Izvedemo jih s procesom vodenja, ki vključuje proženje izdelave, distribucijo ter nadzor nad vodenjem izdelave.

Medtem ko smo planiranje začeli s strateškim planiranjem, smo ga izvedli s projekti in programiranjem. Letni plani so pri tem izhajali iz izvedbe strateških. Uresničevali smo jih s pridobivanjem naročil. Nadaljevali smo z operativnim planiranjem, ki smo ga izvajali z neposredno izvedbo. S tem, ko smo predstavili planiranje in izvajanje časovnih planov po nekem zaporedju, smo tudi zaokrožili časovno zvrst planiranja v celoto.

## LITERATURA IN VIRI

1. Amara, R., & Lipinski, A. (1984) *Business planning for uncertain future*. New York: Pergamon Press.
2. Ansoff I. H. (1965) *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill Inc.
3. Ansoff I. H. (1980) Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1: (131-148)
4. Ansoff I. H. (1987) *The new corporate strategy*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
5. Belak, J. (1991) *Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja*. Maribor: Založba Obzorja.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005) *Sodobni Management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
7. Gaither, N. (1996), *Production and operations management*. Belmont [etc] : Duxbury Press.
8. Kastelic, J. (2007) *Povezanost letnega planiranja z ravnanjem in postavljanjem ciljev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Koontz, H., & Wehrich, H. (1988) *Management*. New York: Mc-Graw Hill, Book Company.
10. Lipovec, F. (1983) *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik.
11. Lipovec, F. (1987) *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
12. Ljubič, T. (2000) *Planiranje in vodenje proizvodnje*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
13. Ljubič, T. (2006) *Operativni management proizvodnje*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Mali, M. (1998) *Letno planiranje poslovanja podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1994) *Strategic Management*. Burr Ridge: The McGraw-hill Companies, Inc.
16. Pučko, D. (1991) *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
17. Pučko, D. (1993) *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
18. Pučko, D. (2008) *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Rozman, R. (1993) *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Rozman, R. (1995) *Analiza uspešnosti gospodarskih družb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Rozman, R. (2000a) *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Rozman, R. (2000b) Revija projektnega združenja za projektni management. *Uresničevanje strategij s projektno organizacijo*, 3(2), 5-12.
23. Rozman, R., & Stare, A. (2008) *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993) *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

25. Rusjan, B. (2009) *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.