

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**POVEZANOST LETNEGA PLANIRANJA Z  
RAVNANJEM S POSTAVLJANJEM CILJEV**

**Ljubljana, maj 2007**

**Jožica Kastelic**

## **IZJAVA**

Študentka Jožica Kastelic izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozman, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21. 05. 2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1	UVOD.....	1
2	<b>OPREDELITEV PLANIRANJA IN VRSTE PLANIRANJA.....</b>	<b>4</b>
2.1	OPREDELITEV PLANIRANJA.....	4
2.2	VRSTE PLANIRANJA POSLOVANJA.....	7
2.2.1	Vrste planiranja glede na ročnost.....	7
2.2.2	Vrste planiranja po obsegu celotnega poslovanja.....	8
2.2.3	Vrste planiranja po predmetu planiranja.....	8
2.2.4	Vrste planiranja po značilnostih planiranja.....	9
2.3	LETNO PLANIRANJE.....	9
2.3.1	Opredelitev letnega planiranja.....	9
2.3.2	Sestava letnega plana.....	13
2.3.2.1	Plan poslovanja po poslovnih funkcijah.....	14
2.3.2.2	Plan uspešnosti.....	17
2.3.3	Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	19
3	<b>PROCES LETNEGA PLANIRANJA CELOTNEGA POSLOVANJA.....</b>	<b>22</b>
3.1	OPREDELITEV PROCESA LETNEGA PLANIRANJA NA SPLOŠNO.....	22
3.2	PROCES LETNEGA PLANIRANJA.....	24
3.2.1	Analiza poslovanja.....	25
3.2.2	Analiza in predvidevanje okolja.....	28
3.2.3	Določanje ciljev poslovanja.....	30
3.2.4	Opredelitev taktik za doseganje ciljev.....	31
3.2.4.1	Ukrepi za povečanje prodajne vrednosti.....	32
3.2.4.2	Ukrepi za zniževanje stroškov.....	34
3.2.4.3	Ukrepi za povečanje učinkovitosti dela in naprav.....	34
3.2.4.4	Ukrepi za izboljšanje plačilne sposobnosti.....	35
3.2.4.5	Ukrepi za nižjo vezavo sredstev.....	35
3.2.5	Planske razpredelnice.....	36
3.2.6	Organizacija procesa planiranja.....	38
4	<b>RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV.....</b>	<b>41</b>
4.1	ZGODOVINA RAVNANJA S POSTAVLJANJEM CILJEV.....	41
4.2	RAZLOGI ZA RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV.....	45
4.3	PROCES POSTAVLJANJA CILJEV IN UKREPOV.....	48
4.3.1	Proces.....	48
4.3.2	Dodelitev delovne naloge.....	50
4.3.3	Postavljanje ciljev.....	50
4.3.4	Obravnava.....	52
4.3.5	Dodelitev elementov preverjanja.....	52
4.3.6	Analiza rezultata.....	52
5	<b>POVEZAVA LETNEGA PLANIRANJA IN RAVNANJA S POSTAVLJANJEM CILJEV.....</b>	<b>53</b>
5.1	LETNI PLANI Z VKLJUČITVIJO RAVNANJA S POSTAVLJANJEM CILJEV.....	53

5.2	SPREMLJANJE DOSEGANJA PLANA .....	56
<b>6</b>	<b>LETNO PLANIRANJE V PODJETJU X .....</b>	<b>58</b>
6.1	PREDSTAVITEV PODJETJA X .....	58
6.2	ANALIZA OBSTOJEČEGA PROCESA PLANIRANJA IN NJEGOVE IZVEDBE.....	59
6.2.1	Analiza poslovanja podjetja X.....	62
6.2.2	Analiza in predvidevanje okolja podjetja X .....	62
6.2.3	Določanje ciljev podjetja X .....	63
6.2.4	Opredelitev ukrepov podjetja X .....	63
6.3	PREDLOG NOVEGA PROCESA PLANIRANJA.....	65
6.3.1	Analiza poslovanja podjetja X.....	65
6.3.2	Analiza in predvidevanje okolja podjetja X .....	66
6.3.3	Določanje ciljev podjetja X .....	67
6.3.4	Opredelitev taktik – ukrepov .....	68
6.3.5	Predlaganje spremljanja izvajanja letnega plana.....	70
6.3.6	Spremljanje z uravnoteženimi kazalniki.....	72
<b>7</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>74</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>75</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>79</b>

## KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Zvrsti planiranja poslovanja v podjetju .....	8
Preglednica 2: Planska tabela za plan prodaje .....	54
Preglednica 3: Obrazec programa ukrepov za doseganje določenega cilja.....	54
Preglednica 4: Zbirni pregled doseganja ciljev.....	56
Preglednica 5: Prikaz akcijskega plana za ohranitev tržnega deleža .....	69
Preglednica 6: Cilji in uravnoteženi kazalniki .....	73

## KAZALO SLIK

Slika 1: Primer procesa značilnega letnega plana za neproizvodno podjetje .....	37
Slika 2: Organizacija procesa letnega planiranja v podjetju.....	39
Slika 3: Proces ravnanja s postavljanjem ciljev .....	48
Slika 4: Obstoječa organizacija procesa letnega planiranja v podjetju X.....	61

# 1 UVOD

V vsaki družbi, še posebno pa v gospodarstvu, je zelo pomembno doseganje uspešnosti poslovanja podjetja. V veliki meri je uspešnost poslovanja odvisna od odločitev, povezanih v upravljalno-ravnalnem procesu, katerega sestavni del je tudi planiranje. **Uspešnost poslovanja** je tako v veliki meri **odvisna prav od planiranja in izvajanja plana**. S planiranjem si podjetje zamišlja prihodnje poslovanje, ga usklajuje in se odloča o njem, da bi teklo gladko in s čim večjim izkoristkom prednosti, ki jih podjetje ima, in možnosti, ki se mu ponujajo (Rozman, 1995, str. 105). Pomen planiranja se večja z naraščanjem pritiskov okolja (Harris, 2000, str. 855).

Pričakujemo lahko, da bo uspešnejše tisto podjetje, ki se bo hitreje prilagodilo razmeram v okolju in v družbi. Na te spremembe se mora podjetje zelo hitro odzivati, hkrati pa biti pripravljeno tudi na nepredvidljive spremembe. Podjetje se negotovosti kot posledici hitrih sprememb v poslovanju ne more popolnoma izogniti, lahko pa njene posledice bistveno zmanjša s pomočjo planiranja. Tako Makridakis in Wheelwright (Makridakis, Wheelwright, 1982, str. 5) že pred več kot dvema desetletjema pravita, da lahko na področju napovedovanja in planiranja dogodkov zasledimo velik razvoj. Vzroke zanj iščeta zlasti v naraščajoči ekonomski negotovosti in iz tega izhajajoči večji kompleksnosti pri napovedovanju prihodnjih poslovnih dogodkov. Podjetje mora obvladovati svoj razvoj in delovanje v prihodnosti, zato mora to prihodnost pravočasno spoznati. Imeti mora dobre inovativne ideje, ki jih mora vgraditi v svojo filozofijo, poslanstvo, kulturo in politiko ter jih nato preverjati in konkretizirati z drugimi razsežnostmi planiranja ter z drugimi uresničitvenimi dejavnostmi podjetja. Takšne ideje in spoznanja pa običajno ne nastanejo kot prebliski, temveč so posledica sistematičnega in pogosto tudi dolgotrajnega in naporenega raziskovalnega dela (Drucker, 1995, str. 122). Zaradi tega **vlaganje časa, energije, znanja in denarja v kakovostno planiranje** v danem trenutku pomeni **zagotovilo za uspešno poslovanje podjetja** v prihodnje. Resen pristop k planiranju in njegovemu izvajanju je način, kako bolje spoznati podjetje ter vse prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki lahko omogočajo razvoj, pa tudi resno ogrozijo uspešnost malega podjetja ali celo povzročijo njegov propad.

Tudi za planiranje v slovenskih podjetjih lahko trdimo, da mu v praksi v zadnjem desetletju podjetja in njihovi ravnatelji dajejo večji pomen. Pogosto pa se dogaja, da so **sprejete strategije oziroma cilji le redko uresničeni** in da z njimi povezani projekti pogosto ne dosežejo svojega namena (Rozman, 2000, str. 5). Zaradi tega imajo posledično manjšo uspešnost. Največkrat pa ne ugotavljajo vseh vzrokov in problemov, ki so pripeljali do neugodnega odstopanja dejanskega od zaželenega stanja, tj. ne pristopajo k njihovem izvajanju kot k projektom. Povedano o težavah pri izvedbi strategij pa velja tudi za izvajanje taktik ali ukrepov, ki jih določamo z letnim planiranjem. Razlogi za to so lahko v spremembah v okolju ali pa celo v izvajanju, saj cilji pogosto niso povezani z ukrepi za

dosego teh ciljev. Pogosto tudi ukrepi niso dovolj jasno opredeljeni; tudi ni jasno, kdo je za njihovo izvedbo zadolžen in odgovoren. Menim, da so prav **nejasno opredeljeni ukrepi** za doseganje ciljev in **njihovi izvajalci** pogost **krivec za nedosežene cilje**.

Moje mnenje je, da bi k boljši izvedbi planov pripomoglo **ravnanje s postavljanjem ciljev** (angleško: Management by objectives oziroma MBO). **Skupni cilji in ukrepi**, določeni v planu, so potrebni za nadaljnje poslovanje in so za vse organizacijske enote v podjetju **jasen smerokaz**, k čemu je treba težiti. Obenem pa je določen tudi način, poti, kako bodo cilji doseženi.

**Namen preučevanja planiranja** nasploh je doseči **uspešnost poslovanja** ter vnaprej **zagotoviti tekoče in gladko poslovanje**. S tem dosežemo **konkurenčnost na trgu**, v večji meri izkoristimo prednosti in priložnosti tam, kjer jih moremo. Zaradi tega morata biti planiranje in izvedba taka, da bomo ta namen dosegli. Planiranje poslovanja vodi k smotrni izvedbi.

**Namen preučevanja letnega planiranja** je **izboljšati kratkoročno uspešnost**, to je **delati stvari prav**. Če k planiranju ne pristopimo na ustrezen način, se zgodi, da letni plani pogosto niso izvedeni, cilji pa ne uresničeni, ker niso povezani z ukrepi. Zaradi tega je **namen mojega preučevanja** doseči, da bodo **letni plani v večji meri izvedeni in cilji doseženi**. S tem pa bo dosežena večja uspešnost podjetja. Predlogi za izboljšanje planiranja in njegovo izvedbo bodo najprej splošni in nato pripravljene še posebej za konkretno podjetje.

**Cilj magistrskega dela** je predstaviti **ustrezno letno planiranje nasploh in v konkretnem podjetju**, v katerega bo **vkjučeno** tudi **ravnanje s postavljanjem ciljev**. V procesu planiranja se bom osredotočila predvsem na postavljanje ciljev in iskanje ukrepov za doseganje le-teh. To pa brez dobre izvedbe ne vodi do uspešnosti.

Za doseg cilja bom v domači in tuji strokovni literaturi preučila teorijo o planiranju nasploh ter način ravnanja s postavljanjem ciljev, saj domnevam, da je rešitev za večje izpolnjevanje plana prav v povezavi s tehniko postavljanja in izvajanja ciljev. V nadaljevanju bom skozi analizo spoznala podjetje in njegov proces planiranja. Na osnovi teorije in svojih razmišljanj bom v konkretnem podjetju predlagala povezavo med planiranjem in postavljanjem ciljev z vključitvijo teorije postavljanja ciljev v proces letnega planiranja. Problematiko bom zaokrožila in prikazala s pomočjo razpredelnic in obrazcev.

Magistrsko delo je razdeljeno na sedem delov. V uvodu sem opredelila področje dela, namen in cilj, metodo proučevanja in vsebinsko sestavo poglavij. V drugem delu sem podala ugotovitve, kaj je planiranje, ter nato bolj specifično, kaj je letno planiranje

poslovanja. Podala sem opredelitve različnih avtorjev ter nato skušala povzeti najpomembnejše značilnosti planiranja. V tretjem delu sem se posvetila procesu letnega planiranja, in sicer opredelitvi le-tega in opisu faz procesa letnega planiranja. V naslednjem delu sem opisala kratko zgodovino razvoja ravnanja s postavljanjem ciljev in področja, kjer se lahko uporablja. Nadaljevala sem z razlogi za uporabo le-tega ter opisala proces postavljanja ciljev in ukrepov. V naslednjem delu sem povezala letno planiranje in ravnanje s postavljanjem ciljev ter spremljanje izvajanja letnega plana. Šesti del pa je v celoti namenjen letnemu planiranju v podjetju X. Podjetje bom poimenovala kot podjetje X zaradi poslovne skrivnosti in javne dostopnosti te naloge. Najprej sem opisala proces letnega planiranja in nato še prikaz nastajanja letnega gospodarskega plana skozi njegove faze. Vsako plansko fazo sem poskušala obravnavati tudi kritično glede na cilje, ki bi jih morala posamezna faza izpolniti. Želela sem ugotoviti, ali je bila priprava plana za leto 2006 smiselna in metodološko pravilna. Ugotovila sem, da proučevano podjetje s planiranjem ustvarja prihodnost in da je gospodarski plan podlaga za usmerjanje dejavnosti ne le vodstva, ampak vseh zaposlenih pri doseganju postavljenih ciljev. Le pri izvajanju plana so določene pomanjkljivosti. Zaključila sem s sklepom, v katerem so končne ugotovitve magistrske naloge.

V planskih razpredelnicah, pa tudi v komentarjih, so vse vrednosti izražene v slovenskih tolarjih, saj je to plan za leto 2006.

Pri pripravi in izdelavi svoje naloge sem tudi ugotovila, da nekateri avtorji, ki se ukvarjajo s področjem planiranja, uporabljajo izraz planiranje, drugi pa načrtovanje. Med obema izrazoma pa ni nobenih bistvenih razlik. Sama v nalogi uporabljam izraz planiranje. Marsikdaj ni enostavno prevesti izrazov iz tujega jezika v slovenščino (Rozman, 1996, str. 5–18). Za funkcijo managementa se uporabljajo izrazi management, poslovenjeno menedžment, vodenje, poslovođenje, upravljanje ipd. Kot najustreznejši prevod za »management« Rozman v omenjenem članku opredeljuje ravnanje oziroma ravnateljstvo. Sama v teoretičnem delu uporabljam izraz ravnanje in ravnatelj oziroma ravnalec za srednjo raven ravnateljstva. V praktičnem primeru pa uporabljam besedo direktor za ravnatelje, ker je takšen tudi dejanski naziv ravnatelj, ki so s sklepom upravnega odbora razporejeni na dela s posebnimi pooblastili.

## 2 OPREDELITEV PLANIRANJA IN VRSTE PLANIRANJA

### 2.1 OPREDELITEV PLANIRANJA

Beseda plan prvenstveno pomeni projekt ali načrt, pomeni pa lahko tudi predvidevanje dogodkov (Bunc, 1984, str. 332). Pri tem pa je potrebno biti previden, ker predvidevanje samo po sebi še ni planiranje, čeprav predstavlja osnovo zanj, kar bomo prikazali v nadaljevanju.

Iz besede plan izhaja tudi kompleksna dejavnost, poimenovana planiranje. Pomeni zamišljanje rezultatov dela in procesa, v katerem pridemo do rezultatov. Je odločanje v sedanosti, posledice teh odločitev pa se kažejo v prihodnosti, saj aktivno vplivajo na prihodnje dogodke, da bi le-ti pripeljali do zelenega stanja. Kako v podjetju doseči čim večjo poslovno uspešnost in kako zmanjšati tveganje zaradi prihodnjih poslovnih odločitev, sta glavna razloga za planiranje. Lipovec (Lipovec, 1983, str. 346–349) pravi, da lahko razlog za planiranje iščemo v preprečevanju problemov, pri čemer se zamisli, izvedba in kontrola nenehno prepletajo. **Planiranje** pa je ena od **temeljnih faz upravljalno-ravnalnega procesa**. Če upravljalno-ravnanjski proces definiramo kot proces določanja ciljev podjetja ter aktivnosti, ki naj ob učinkoviti rabi človeških in materialnih virov zagotovijo uresničitev teh ciljev, potem lahko planiranje opišemo kot del ali delni proces upravljalno-ravnalnega procesa, ki ga **zaznamuje oblikovanje ciljev ter izbor aktivnosti**, ki bodo ob predvidenih parametrih okolja zagotovile smotrno uresničitev ciljev.

Prav je, da podamo nekaj opredelitev planiranja strokovnjakov s področja planiranja. Vsem avtorjem je skupno, da definirajo planiranje kot razmišljanje o prihodnosti oziroma zamišljanje prihodnjega poslovanja. Pri različnih avtorjih srečujemo različne opredelitve planiranja poslovanja podjetja, vendar so si opredelitve večinoma podobne. Razlike so predvsem v poudarjanju različnih značilnosti planiranja glede na področje delovanja ali namen obravnave planiranja, nikakor pa ne v različnih vsebinskih opredelitvah. Avtorji, še zlasti s področja odločanja, poudarjajo planiranje kot odločanje vnaprej, kot izbiro med cilji in potmi do njih.

Lipovec (Lipovec, 1987, str. 255) opredeljuje planiranje kot del upravljalno-ravnalnega procesa. Pravi, da je vsak proces planiranje, izvedba in kontroliranje. Planiranje in kontroliranje zagotavljata smotrnost procesa in zamišljanje prihodnjega poslovanja. Nadalje pravi, da je **planiranje** v najbolj splošni obliki **zamišljanje rezultatov dela in delovnega procesa**, da bi bili rezultati čim bližje zaželenim. Lipovec (Lipovec, 1983, str. 341) pravi, da si moramo vedno vnaprej zamisliti, kaj hočemo doseči, in tudi pot, po kateri



bomo do tega prišli, ali sredstva, s katerimi bomo vnaprej zastavljeni rezultat (cilj) dosegli. To vnaprejšnjo zamisel potem uresničujemo v konkretnem procesu dela ali gospodarjenja.

Pučko (Pučko, 1996, str. 321) se strinja z definicijo Lipovca ter pravi, da organizacija dopolnjuje prvo fazo celotnega upravljalno-ravnalnega procesa, to je planiranja, s preostalima dvema, z uresničevanjem in s kontrolo. **Organizacijski proces, ki ne vključuje vseh teh treh organizacijskih faz, ne more biti uspešen.** Govorimo tudi o sklenjenem upravljalno-ravnalnem krogu ali ciklu, saj se navedene faze nenehno vrtijo v organizaciji in stalno prehajajo druga v drugo. Tako tudi ni mogoče povsem jasno trditi, da se ta proces začne s planiranjem in da se končuje s kontroliranjem. Marsikdaj prav kontrola sproža planiranje. Lahko pa tudi problemi v fazi uresničevanja zahtevajo kontrolo, ta pa pokaže, da je potreben nov cikel planiranja. Pučko omenja, da so z uresničevanjem strategij ali z njimi povezane kadrovske spremembe na posameznih organizacijskih položajih (na primer: zaposliti nove kadre, spremeniti sistem nagrajevanja ali sistem informiranja in podobno).

Rozman (Rozman, 1993, str. 24) pojmuje planiranje kot proces razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se konča s planom. Nadalje opredeljuje planiranje kot proces in usklajevanje. Pravi, da je **planiranje zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje.** Je tudi odločanje, usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali delov podjetja. Pa tudi delegiranje, saj najvišje ravnateljstvo usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov podjetja pa delegira drugim. Planiranje je prva funkcija ravnateljstva in z njim je zamišljena izvedba.

Koontz in O'Donnel (Koontz in O'Donnel, 1964, str. 23) opredeljujeta planiranje kot **ravnateljevo funkcijo**, ki obsega **izbiro med alternativami ciljev, politik, postopkov in programov**, ter je zaradi tega odločanje o prihodnjem poslovanju. Planiranje je miselni proces ter zavestno določanje poteka delovanja in vezanje odločitev na namene, dejstva in ocene.

Planiranje je na osnovi predvidevanja prihodnosti zasnovano določanje prihodnjega delovanja, ki obsega postavljanje ciljev poslovanja in oblikovanje poslovne politike, strategij, taktik in tudi postopkov za njihovo uresničevanje (Rant, Jeraj, Ljubič, 1992, str. 15).

David (David, 1993, str. 184) govori predvsem o pomembnosti ciljev in planov: »Cilji so pomembni, ker organizacije obstajajo in delujejo z določenim namenom, cilji pa so tisti, ki določajo in opredeljujejo ta namen. Cilji opredeljujejo želeno prihodnje stanje, plani pa dodatno določajo potrebno razporeditev sredstev, rokovnike, opravila in druge aktivnosti za doseganje ciljev. Planiranje združuje oboje in pomeni definiranje organizacijskih ciljev kot tudi opredelitev načina za njihovo doseganje.«

Podobno stališče kot večina omenjenih avtorjev ima Turk, ki namesto izraza planiranje uporablja besedo načrtovanje. Po njegovem mnenju je načrtovanje na podlagi predvidevanja prihodnosti zasnovano določanje prihodnjega delovanja zaradi uresničevanja poslovnih ciljev (Turk, 1984, str. 72).

Če strnemo vse opredelitve v skupno opredelitev, je planiranje podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77):

- nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja; zamišljanje prihodnjih stanj in poti za njihovo izvedbo;
- ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseganje;
- pri čemer usklajuje dele poslovanja v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja.

Medtem ko samo **razmišljanje o prihodnosti brez neposrednega namena vplivanja nanjo** lahko opredelimo kot **predvidevanje**, lahko rečemo, da je **planiranje razmišljanje o prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo**. V tem smislu govori tudi Pučko (Pučko, 1991, str. 85): »Čeprav je predvidevanje v podjetju osnova planiranju, samo po sebi še ni planiranje. Predvidevanje samo ocenjuje verjetne razvoje v prihodnosti, planiranje pa ne oznanja samo verjetnega, ampak na osnovi verjetnega postavlja tisto, kar je v podjetju zaželeno.« Planiranje opredeljuje kot sredstvo zmanjševanja nevarnosti in sredstvo kalkuliranja prihodnosti z namenom vplivati na okolje tako, da ga spreminja v želeni smeri.

Zelo podobno razmišlja o predvidevanju in planiranju tudi Rozman (Rozman, 1993, str. 20): »Človek razmišlja o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Razmišljanje o svoji prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo, je planiranje. Velik del razmišljanja o preteklosti in sedanjosti je tudi namenjen človekovemu delovanju danes in v prihodnosti s posledicami v prihodnosti. Razmišljanju o prihodnosti, ne da bi imeli neposreden namen vplivati nanjo, bomo rekli predvidevanje.«

Rusjan pa pravi (Rusjan, 1999, str. 55): »Planiranje pomeni odločanje o prihodnjem delovanju podjetja. Vsako odločanje o prihodnosti je zato lahko zasnovano samo na predvidevanju dogajanja, ki bo vplivalo na prihodnje poslovanje.«

## 2.2 VRSTE PLANIRANJA POSLOVANJA

Planiranje lahko po različnih sodilih razčlenimo na posamezne vrste, ki jih prikazuje Pučko (Možina et al., 2002, str. 261-263). Pravi, da se najpogostejše delitve v teoriji in praksi, pojavljajo razčlenitev po času, po obsegu celotnega poslovanja, po predmetu in po značilnostih poslovanja.

### 2.2.1 Vrste planiranja glede na ročnost

Pri ločevanju glede na ročnost prevladuje predvsem ločevanje na:

- **Strateško ali dolgoročno planiranje** določa osnovne smeri razvoja podjetja, glavne cilje podjetja in poslovno politiko za daljše časovno obdobje. Ustreznega strateškega plana pa ni mogoče izdelati brez temeljite analize stanja znotraj podjetja in analize stanja zunanjega okolja ter predvidevanja njegovih sprememb.
- **Taktično ali letno oziroma kratkoročno planiranje** zajema določanje podrobnejših taktičnih odločitev z namenom zagotoviti uresničevanje delnih planskih ciljev, postavljenih v strateškem planu, in ugotavljanje njihovih posledic na poslovanje podjetja.

V literaturi pogosteje naletimo na izraz taktične odločitve, to je taktike, kot na izraz taktično planiranje, saj ga avtorji najpogosteje enačijo kar z letnim planiranjem. Letno planiranje se poimenuje planiranje glede na rok, taktično pa glede na taktike.

Pučko razlikuje tudi med strateškim in taktičnim (letnim) planiranjem, ki pomeni podrobno vnaprejšnje opredeljevanje načinov zaposlovanja prvin delovnih procesov z namenom zagotoviti uresničevanje etapnih ciljev, ki jih je postavil strateški plan (Pučko, 1993, str. 119). To razdelitev običajno omenjamo, če želimo bolj poudariti vsebino kot formalne roke, ki so odločujočega pomena, ko govorimo o letnem in dolgoročnem planiranju.

Drury (Drury, 1994, str. 435) na eni strani izenačuje dolgoročno in strateško planiranje ter kratkoročno planiranje s predračunskim planiranjem na drugi strani. Pravi, da je dolgoročno planiranje sistematičen in formalen proces namenskega usmerjanja in kontroliranja prihodnjih aktivnosti k zelenim ciljem za obdobja, daljša od enega leta. Kratkoročno planiranje ali predračunavanje mora upoštevati današnje okolje in fizične, kadrovske in finančne vire, prisotne v podjetju, ki so v veliki meri posledica dolgoročnega planiranja. Z letnimi predračuni uresničujemo dolgoročne plane.

## 2.2.2 Vrste planiranja po obsegu celotnega poslovanja

Glede na obseg celotnega poslovanja ločimo:

- ◆ Planiranje **celotnega poslovanja v sestavljenih podjetjih**. Sestavljeno podjetje je podjetje, ki je sestavljeno iz podjetij, ki so lahko tudi pravne osebe, ali pa iz poslovnih enot, kadar je podjetje decentralizirano organizirano in njegovi dobičkovno zaokroženi deli niso pravne osebe. Planiranje v sestavljenih podjetjih pomeni vnaprejšnje usklajevanje poslovnih enot.
- ◆ Planiranje v **enovitih** (poslovnofunkcijsko organiziranih) **podjetjih**. Enovito podjetje je ponavadi organizirano po poslovnih funkcijah. Poslovnih enot (proizvodov ali izdelkov), za katere bi lahko ločeno ugotavljali njihovo uspešnost na trgu, ni mogoče opredeliti.

## 2.2.3 Vrste planiranja po predmetu planiranja

Tako kot vsako odločanje se tudi planiranje nanaša na določen predmet. Predmet, njegov namen, kriterij odločanja in nosilci planiranja opredeljujejo naslednje tri vrste (zvrsti) planiranja v podjetju:

- plan izdelka in procesa;
- plan poslovnih funkcij, ki so nabava, proizvodnja, prodaja in trženje, raziskave in razvoj, kadri, investicije, financiranje in organizacija;
- plan celotnega poslovanja, ki obsega najmanj bilanco stanja in izkaz poslovnega izida.

Preglednica 1 prikazuje pregled zvrsti planiranja v podjetju z njihovimi značilnostmi: predmetom, odgovornim za planiranje in kriteriji.

Preglednica 1: Zvrsti planiranja poslovanja v podjetju

Zvrst planiranja	Planiranje izdelka in procesa	Operativno planiranje poslovne funkcije	Planiranje celotnega poslovanja
Predmet planiranja	izdelek, proces	poslovna funkcija	poslovanje podjetja
Kriterij planiranja	Stroški	izkoriščenost 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: Rozman, Planiranje poslovanja podjetja, 1993, str. 40.

V tem delu bom obravnavala le planiranje celotnega poslovanja, predvsem letno planiranje.

#### **2.2.4 Vrste planiranja po značilnostih planiranja**

Po značilnostih planiranja pa lahko razčlenimo le-to na (Pučko v Možina et al., 2002, str. 263):

- vseobsegajoče ali delno,
- glavno ali pomožno,
- funkcijsko ali nefunkcijsko,
- fazno ali rezultatno,
- strateško ali taktično,
- javno ali tajno.

### **2.3 LETNO PLANIRANJE**

#### **2.3.1 Opredelitev letnega planiranja**

Namen planiranja letnega poslovanja podjetja je zagotoviti čim uspešnejše poslovanje v prihodnjem letu ob danih proizvodnih zmogljivostih in predvidenih omejitvah iz okolja. Planiranje ima predvsem funkcijo zagotavljanja smotrnosti poslovanja podjetja kot celote.

Rozman (Rozman, 1993, str. 55) opredeli letno ali **taktično planiranje** kot planiranje celotnega poslovanja **s poudarkom na številčnih prikazih**. Razvilo se je zaradi potrebe po usklajevanju na krajši rok, ker so prevladovali poslovni tvorci kratkoročne narave, kot so materiali, surovine in razmeroma nekvalificirana delovna sila, in niso vplivali na daljši rok.

Ljubič (Ljubič, 1993, str. 77) letno ali osnovno planiranje v podjetju opredeljuje kot preciziranje letnih ciljev, kakršni so bili postavljeni v okviru strateškega planiranja podjetja. Iz dolgoročno postavljenih ciljev se namreč vsako poslovno leto izberejo cilji, ki bodo uresničeni v tistem letu; to so letni (osnovni) plani podjetja. Plansko obdobje teh planov je precej kratko, saj je leto kratka, razmeroma dobro predvidljiva časovna enota, zaradi česar je nepredvidenih dogodkov prav tako manj. Letni plani so sicer spremenljivi, vendar je njihova zanesljivost kar precejšnja, a hkrati ne tolikšna, da bi lahko na njihovi osnovi odredjali izvajanje. Ljubič premalo natančno opredeli, kako se zajemajo kratkoročni cilji. Le-teh se ne izbere iz dolgoročnih, temveč izhajajo iz analize stanja, ker prihaja do odstopanj pri izvajanju strateškega plana. Spremembe pri izvajanju strateškega plana upoštevamo pri ažuriranju strateškega plana.

To velja tudi za naslednjo Pučkovo definicijo. Taktično planiranje je sistematičen proces preoblikovanja strateških planov in ciljev v specifične kratkoročne naloge, ki jih bodo morale organizacijske enote izvesti v nekem planskem obdobju (Pučko, 2006, str. 15). Vsako podjetje naj bi za potrebe letnega planiranja izgradilo svoj model letnega planiranja, ki naj bi bil tudi ustrezno informacijsko in računalniško podprt.

**Naloga letnega planiranja** je, da **ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejenih proizvodnih zmogljivostih** iz okvira mogočega **določi tisti proizvodni program in take inpute v poslovni proces** združbe, da bo njegovo **poslovanje čim uspešnejše**. Rečemo lahko, da je taktično ali letno planiranje sistematičen proces pretvarjanja dolgoročnih planskih nalog v specifične kratkoročne planske naloge, ki jih bodo morale opraviti posamezne organizacijske enote v kratkoročnem planskem obdobju (Pučko, 1998, str. 119).

Jagrič (Jagrič, 1991, str. 52–53) je mnenja, da mora letni plan vsebovati dva dela: operativni načrt in finančni plan. V prvem šteje za pomembno uskladitev proizvodnih virov: nabave, zaposlenih, proizvodnje, kapacitet in prodaje na ravni, ki zagotavlja optimalno koriščenje kapacitet. Na osnovi operativnega načrta podjetje izdela finančni plan, katerega rezultat je v prvi vrsti napoved treh bilanc: bilance poslovnega izida, bilance stanja in bilance finančnih tokov. Če avtorjevo opredelitev parafraziramo, lahko rečemo, da govori najprej o izdelavi načrtov poslovnih funkcij (proizvodnje, prodaje, nabave, ...) in njihovi uskladitvi, finančni plan pa predstavlja njihovo ovrednotenje, ki se zaključi v zbirnih planih uspeha, premoženja in finančnih tokov, kar predstavlja skupaj plan poslovanja in uspešnosti poslovanja. Vsebinsko je opredelitev prava, le izrazi so manj ustrezno uporabljeni, saj z operativnim planom poimenuje taktike in s finančnim planom poslovni plan. Uporablja pa še izraz plan poslovanja, s katerim poimenuje plan uspešnosti.

Nekoliko drugače o letnem planiranju govori Horman (Horman, 1990, str. 36), ki pravi, da letni plan oziroma predračun za prihajajoče leto v okviru izbranih strategij vključuje:

- letni plan, ki obsega kratek pregled zadnjega leta, finančno analizo (profiti, izgube), razvoj proizvodov in trgov, aktivnosti v podporo posameznih oddelkov, strateške in operativne projekte itd.;
- predračun (finančno orientiran), ki vključuje račun dobička in izgub, bilance, račune po profitnih centrih oziroma skupinah proizvodov, račun likvidnosti, kapitalske naložbe, število zaposlenih, stroške osebja in druge bolj specifične ključne kontrolne parametre za posamezno poslovno enoto.

Iz zgornjih opredelitev vidimo, da avtorji letno planiranje poslovanja pojmujejo deloma različno. Vsi avtorji imajo letno planiranje za planiranje celotnega poslovanja, kar že določa njegov namen: čim uspešnejše poslovanje celotnega podjetja v planskem letu. Pučko in Ljubič obravnavata letno planiranje predvsem kot uresničevanje dolgoročnih

planov, drugi ga obravnavajo samostojno (Rozman, Jagrič in Horman). Jagrič poudarja pomembnost usklajevanja planov poslovnih funkcij, Horman pa na osnovi analize preteklega poslovanja poudarja pomembnost postavljanja ciljev in ukrepov, ki so podrobno opredeljeni v predračunih, ne govori pa toliko o analizi okolja in postavljanju taktik. Proces planiranja poslovanja podjetja je namreč sestavljen iz analize stanja in okolja ter določanja ciljev in taktik.

V cilj celotnega poslovanja podjetja se stekajo cilji poslovnih funkcij, ki so temeljnemu cilju podrejeni. **Letno planiranje** je zato tudi **usklajevanje poslovnih funkcij vnaprej**, glede na rezultat poslovanja celotnega podjetja, kar pomeni, da morajo biti cilji in s tem tudi plani posameznih delov usmerjeni k doseganju čim večje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote.

Avtorji za kratkoročno planiranje poleg izrazov taktično ali letno uporabljajo tudi poimenovanje:

- predračunsko in
- finančno planiranje.

V literaturi in v praksi ni mogoče najti enotne definicije za proces **predračunskega planiranja**, vendar pa se med strokovnjaki s področja planiranja vse bolj uveljavlja mnenje, da je predračunavanje vendarle tesno povezano s planiranjem. Predračuni predstavljajo enega uporabnih orodij v procesu planiranja, ki lahko podobno kot večina ostalih planskih orodij služijo tudi za kontrolo. Saj na osnovi predračunskih števil lahko spremljamo uspešnost tekočega poslovanja (Računovodsko predračunavanje – SRS 20, SRS 2001, str. 149).

Tuji avtorji največkrat govorijo o predračunskem planiranju, ki ga v angleškem jeziku poimenujejo »budgeting«. Na podlagi dolgoročnih planov se za predračunsko obdobje najprej izvede ustrezna napoved prodaje. Ta je v procesu letnega predračunavanja osnova za oblikovanje posameznih politik po funkcionalnih področjih, temu pa sledi izdelava predračunov po področjih in na koncu še predračunskih poročil, ki po vsebini predstavljajo predračunski izkaz poslovnega izida, predračunsko bilanco stanja in predračunski izkaz finančnih tokov (Pringle, Jennings, Longenecker, 1988, str. 446).

Chamberlain (Chamberlain, 1962, str. 82) trdi, da je predračunsko planiranje kontrola prihodnosti podjetja. Temelj planiranja so predračunske bilance stanja, poslovnega izida in finančnih tokov, temelj kontrole pa so obračunske bilance stanja, poslovnega izida in finančnih tokov. Primerljivost predračunov in obračunov je zagotovljena, saj oboje običajno izdelava računovodska služba po isti metodologiji. Na ta način je mogoče ugotavljati odstopanja ter vzroke zanje, kaj je osnova, da lahko ravnatelji sprejemajo ukrepe v kontrolnem procesu.

Rozman in soavtorja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 79) predračunsko planiranje opredeljujejo kot pretežno številčno, na računovodskih informacijah temelječe planiranje, ki obsega pripravo različnih predračunov do predračuna dobička, ki se stekajo v zbirnih planih: izkazu poslovnega izida, bilanci stanja in bilanci finančnih tokov. Spremljanje teh planov pa izvaja zlasti računovodstvo, ki pripravlja obračune na področjih, na podlagi katerih ravnatelji izvajajo ukrepe v procesu planiranja. Avtorji pravijo, da ga lahko brez zadržkov enačimo z letnim planiranjem, čeprav ni nujno, da se nanaša na eno leto.

Računovodsko predračunavanje je usmerjeno k sestavljanju računovodskih predračunov, ki zajemajo podatke o načrtovanih sredstvih, obveznostih do virov sredstev, prihodkih in odhodkih, po potrebi dopoljenih tudi s podatki, izraženimi v naravnih merskih enotah (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 1997, str. 135).

Vendar kljub temu skoraj vsi avtorji (Bergant, 1993, str. 90) posebej poudarjajo dve temeljni funkciji predračunskega planiranja:

- planiranje prihodnjega poslovanja in aktivnosti,
- osnova za kontrolo dejanskih rezultatov v primerjavi s planiranimi. To pa ni del planiranja, temveč je faza v upravljalno-ravnalnem procesu.

Glede na zgoraj povedano lahko predračunavanje opredelimo kot podroben in konkreten sestavni del planiranja (najpogosteje kratkoročnega, vendar lahko tudi dolgoročnega). Pri predračunavanju gre za računovodsko tehniko planiranja s poudarkom na količinskem in vrednostnem prikazu pa tudi za dosledno izpeljavo praviloma kratkoročnega plana do vsakega centra odgovornosti v podjetju. To predstavlja pomembno orodje ravnateljem pri doseganju začrtanih ciljev, po drugi strani pa se predračuni lahko uporabljajo tudi za presojanje dela ravnateljev. Sistem predračunavanja jim omogoča potrebne informacije za izboljšanje njihovih odločitev in pomaga pri zagotavljanju boljše izkoriščenosti sredstev in zaposlenih, saj postavlja določene norme.

**Finančno planiranje** je planiranje znotraj finančne funkcije v podjetju, v okviru katerega se vrednostno izražajo vsi plani podjetja delno ali v celoti. Namen finančnega planiranja je doseganje optimalne skladnosti ciljev poslovne politike podjetja in s tem krepitev njegove finančne moči in stabilnosti. Finančno planiranje je zelo tesno povezano z vrednostnim planiranjem kot denarnim izrazom drugih funkcij. To je vodilo k temu, da avtorji zlasti s finančnega področja, tudi plan uspešnosti poslovanja štejejo v finančno planiranje. To pa je problem, saj so drugi plani predstavljeni v ožjem smislu. To planiranje ni ustrezno, saj sta optimalna zadolženost in likvidnost podjetja finančna stvar, uspešnost poslovanja pa je na ravni celotnega podjetja.

Primeri opredelitev finančnega planiranja v širšem smislu pa podajajo naslednji avtorji.



Finančno planiranje je neprestan proces oblikovanja, izvajanja in nadzorovanja poti, ki podjetje peljejo iz obstoječega v želeno finančno stanje. Da bi lahko podjetje doseglo želeno finančno stanje, si mora postaviti jasne cilje. Finančno planiranje mu pri tem pomaga spoznavati postopke in sredstva investiranja in financiranja (Gourgues, Hormich, 1988, str. 3).

Finančno planiranje zajema izdelavo projekcij prodaje, dobička in premoženja na podlagi izbrane proizvodnje ter pripravo strategije pa tudi opredelitev virov, potrebnih za realizacijo izdelanih projekcij (Weston, Brigham, 1993, str. 324).

Avtorji s finančnim planiranjem ponavadi razumejo planiranje finančne funkcije (plačilno sposobnost, finančno stabilnost, sestavo virov ipd.) pa tudi planiranje celotne uspešnosti (dobiček, premoženje, uspešnost). V delu bo finančno planiranje razumeti v ožjem smislu.

### 2.3.2 Sestava letnega plana

Letni plan mora biti sestavljen iz:

- plana poslovanja in
- plana uspešnosti poslovanja.

V **planu poslovanja** so poslovne funkcije predmet, ki ga določamo. Planiramo obseg, strukturo, dinamiko, povezave itd. Ta plan nam mora odgovoriti na vprašanje: »Ali bo poslovanje možno?«. **Planske razpredelnice** ponavadi pripravimo tako, da v prvi koloni prikažemo podatke preteklega obdobja, v drugi planirane podatke, v tretji pa absolutne ali/in indeksne razlike. So še **delne razpredelnice**, ki se nanašajo na **poslovne funkcije**, zbirne vrstice teh razpredelnic pa se stekajo v zbirne plane. Ti so osnova za sestavo **plana uspešnosti poslovanja**, in sicer izkaza poslovnega izida, izkaza stanja in kazalcev uspešnosti poslovanja za podjetje kot celoto. Ta plan nam pove, ali bo poslovanje uspešno. Vsi, ki sodelujejo pri planiranju prodaje, morajo imeti navodila za planiranje. Navodila določajo tudi porazdelitev odgovornosti in skrbijo za skladnost procesa planiranja. Pri izdelavi letnih planov so cilji poslovnih funkcij podrejeni cilju celotnega podjetja. Glavni delni plani poslovnih funkcij se izdelajo vrednostno in količinsko, strukturno po proizvodih, kupcih, regijah, z indeksi se prikaže dinamiko, medsebojne odvisnosti pa s koeficienti, in sicer za:

- a) plan prodaje,
- b) plan proizvodnje,
- c) plan nabave,
- d) plan kadrov,
- e) plan investicij,
- f) plan financiranja.

### 2.3.2.1 Plan poslovanja po poslovnih funkcijah

Ponavadi planiranju dajejo ton poslovne funkcije, ki so ozko grlo. Pogosto je to obseg naročil ali prodajna funkcija.

**Planiranje prodaje** je nujen del planiranja poslovanja, saj določa osnovne odločitve o trženju in temelji na odločitvah o razvijanju splošnega plana prodaje (Welsch, Hilton, Gordon, 1988, str. 171).

**Osnovna naloga prodaje je ustvarjanje prihodkov**, ki jih dosega s **prodajo proizvodov ali storitev na trgu** (Kotnik, 1991, str. 26). **Glavni namen plana prodaje** pa je **zmanjšati negotovost o prihodnjih prihodkih**, vključiti odločitve podjetja v proces planiranja, izdelati predvidevanje prodaje, zbrati ostale relevantne informacije in skrbeti za kontrolo prodajnih aktivnosti, s katerimi bo mogoče doseči planske cilje. Mnogokrat so prodajne možnosti v podjetju ozko grlo za dosego planskih ciljev. V tem primeru je potrebno preučiti prodajni program in izbiro prodajnih trgov, poleg tega pa je potrebno vedeti, za koliko se lahko prodaja posameznih skupin proizvodov poveča z dobrim trženjskim programom. Če je plan prodaje nerealen, potem je večina drugih delov celotnega plana dobička prav tako nerealnih. Vse poslovne funkcije izhajajo iz plana prodaje.

Plan prodaje vključuje odločitve o ciljnih, nalogah, strategijah in prostoru, ki se vsebinsko izražajo kot planiranje prodajnega asortimenta, torej obsega in strukture prodaje v količinskem, kakovostnem in vrednostnem smislu, opredeljevanje politike cen in prodajnih pogojev, poti in trgov oziroma kupcev. Strukturo planirane prodaje lahko prikazuje po izdelkih ali skupinah izdelkov, lahko pa tudi po panogah. Kot pomemben dejavnik v okviru planiranja prodajnega asortimenta moramo upoštevati tudi koncept življenjskega cikla proizvoda. Zasnovan je na predpostavki, da gre vsak uspešen proizvod v življenjski dobi skozi štiri značilne faze: uvajanje, rast povpraševanja, tržna zrelost in zastarelost proizvoda. Življenjska doba proizvoda je omejena in znotraj te dobe donosi rastejo in padajo. Proizvodi zahtevajo na vsaki stopnji svojega življenjskega ciklusa drugačne taktike trženja, financiranja, proizvodnje, nakupa in kadrovanja. S pomočjo življenjskega cikla proizvoda lahko podjetje planira trženjske aktivnosti podjetja.

Pri planiranju trženja se mora podjetje odločiti, kako bo razdelilo celotni trženjski proračun med različne instrumente trženjskega spleta. Trženjski splet je zbir trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja za dosego svojih trženjskih ciljev na ciljnem trgu (Kotler, 1998, str. 98). Te instrumente je McCarthy (Kotler, 1998 str. 98) poimenoval 4P (product/izdelek, price/prodajna cena, place/prodajne poti, promotion/tržno komuniciranje). Planiranje prodaje zajema izbiro posameznih prodajnih trgov oziroma odjemalcev na njih za določeno plansko obdobje. Podlago za planiranje dajejo raziskave

trgov in analize prednosti ter slabosti podjetja, planski cilji ter predvidevanja razvoja trgov. Glede na to se določijo način propagande in strategije trženja, da se doseže plan prodaje.

Plan prodaje v trgovskem podjetju navadno vsebuje:

- plan prodaje,
- plan zalog,
- plan popustov,
- plan nabav,
- plan bruto marž,

ki se izdelajo po vrstah proizvodov, po tržnih področjih in z mesečno dinamiko za eno četrletje in po četrletjih. Plani se navadno pregledujejo in revidirajo četrletno.

Glede na značilnosti podjetja se za planiranje prodaje uporabljajo trije pristopi:

- a) Planiranje prodaje prek cene enote. Planira se prodana količina in prodajna cena za vsak posamezen proizvod. Ta metoda se uporablja, če je število proizvodov majhno in je prodajna cena visoka.
- b) Planiranje vrednosti prodaje po oddelkih. Uporablja se, ko je število izdelkov veliko in se prodajne cene med linijami izdelkov močno razlikujejo.
- c) Kombiniran pristop se uporablja v velikih podjetjih prodaje na drobno.

**Proizvodna funkcija** predstavlja **spreminjanje delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode in storitve**, namenjene trgu (Rozman, Rusjan, 1993, str. 2). Glede na to, da v praktičnem delu ne bom obravnavala proizvodnega podjetja, bom le na kratko opisala glavne značilnosti plana proizvodnje.

Tudi pri proizvodnji planiramo predvsem obseg, strukturo in tok proizvodov, prav tako pa še porabo materiala (predvsem glavnih surovin in energije) ter izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti in zaposlenih. Iz normativov, ki jih dobimo iz planiranja proizvoda in procesa, dobimo potroške na enoto posameznih proizvodov, ob poznanih planiranih količinah pa skupne potroške. Le-ti pa predstavljajo stroške za planirano proizvodnjo. Tudi planiranje proizvodnje lahko poteka po posameznih proizvodih, lahko pa se prikazuje tudi po skupinah proizvodov.

Nalogo **nabavne funkcije** opredeljuje Kotnik (Kotnik, 1990, str. 1–17) kot **preskrbo podjetja s surovinami, materialom, nadomestnimi deli in storitvami**, v širšem pomenu pa tudi s stroji, za nemoten potek proizvodnje oziroma poslovanja.

Osnova za plan nabave so predvideni potroški v proizvodnem planu oziroma planiran prodajni asortiment v planu prodaje. Popravljeni ga moramo za obseg predvidenih sprememb v zalogah. Glede na znane pogoje nabave, predvsem cene za posamezne vhodne elemente, v okviru planiranja nabave opredeljujemo predvsem količinski in vrednostni

obseg ter strukturo potrebne nabave, strukturo dobaviteljev po posameznih trgih in nabavne poti.

**Plan kadrov** oziroma zaposlencev zajema predvsem **ovrednotenje potrebnega števila in kvalifikacijske strukture zaposlencev** v skladu s sistematizacijo delovnih mest in glede na planirane aktivnosti v planskem letu. Za povečano število je potrebno planirati tudi, kako bomo pridobili dovolj strokovno usposobljen kader ter kakšne so razmere med zaposlenci, ali so privrženi podjetju. To je še posebej pomembno pri storitvenih dejavnostih, kjer imajo zaposlenci neposreden stik s strankami in denarjem.

Na osnovi vsega tega so izdelani plani zaposlovanja in plač ter izobraževanja, ki vodijo do doseganja primerne števila ter usposobljenosti zaposlencev.

Pri planiranju poslovanja je pomemben tudi **plan investicij** v smislu nabave delovnih sredstev, ki so potrebne za poslovanje podjetja in doseganje zastavljenih ciljev. Ta plan pogosto izvira iz strateškega plana, saj tečejo uresničevanja več let.

Investicije je potrebno dobro preučiti s tehnološko-tehničnega in finančnega stališča. Zelo pomembna in težka naloga je izbrati pravilen in najprimernejši tehnološki postopek in skladno z njim primerno proizvodno opremo in prostore. Planirati moramo, koliko je potrebno investirati v zemljišče, zgradbe, stroje in proizvodno opremo, neopredmetena osnovna sredstva ter kdaj in koliko bomo potrebovali finančnih sredstev.

Plan investicij mora vsebovati tudi prioriteto listo investicij in terminski plan, da lahko iščemo ustrezne finančne vire za njihovo pokrivanje. Upoštevati moramo tudi dobo vračanja investicije.

Naloga **finančne funkcije** v okviru planiranja je predvsem skrb za ustrezen obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev, finančno stabilnost in plačilno sposobnost podjetja. Pri tem mora v okviru letnega planiranja skrbeti za učinkovitost poslovanja, ki se kaže predvsem v hitrosti obračanja obratnih sredstev. V te namene planira denarne in finančne tokove, potreben obseg zalog in terjatev, po drugi strani pa tudi lastnih obveznosti, kar je osnova za poznejšo izdelavo zbirnih planov podjetja.

Med finančnimi kazalniki izberemo predvsem tiste, ki obravnavajo **plačilno sposobnost, finančno stabilnost in varnost podjetja**, obravnavajo pa podatke iz planirane bilance stanja oziroma razmerja med po ročnosti istovrstnimi postavkami, postavkami z aktivne in pasivne strani bilance stanja ali deleže posameznih postavk v celoti na eni strani bilance stanja. Slovenski računovodski standardi predpisujejo obvezne kazalnike v letnem poročilu, avtorji v literaturi priporočajo različne kazalnike, sama jih bom izbrala le nekaj in jih pozneje uporabila tudi pri obravnavi konkretnega primera.

**Strukturo virov financiranja**, ki kaže tudi na ustreznost finančne varnosti podjetja, lahko prikažemo s kazalniki stanja financiranja, in sicer s stopnjo lastniškosti financiranja, ki predstavlja razmerje med lastnimi viri in vsemi viri ter naj bi bila približno 0,5, ker naj bi bili tuji viri v celoti pokriti z lastnimi viri. Drugi kazalnik je stopnja dolgoročnega financiranja, ki predstavlja razmerje med dolgovi in vsemi viri.

Kot izbrani kazalnik vodoravnega finančnega ustroja bom obravnavala **koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev**, ki predstavlja razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi po sedanjih vrednosti. Višje je to razmerje, večja je finančna stabilnost podjetja.

Kot kazalniki plačilne sposobnosti podjetja so najpogosteje uporabljeni kazalniki likvidnosti tako imenovani **kratkoročni, pospešeni in hitri koeficient**. Prvi predstavlja razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, za katerega se priporoča optimalna vrednost približno 2. Drugega dobimo, če kratkoročna sredstva, zmanjšana za zaloge, primerjamo s kratkoročnimi obveznostmi. Podjetje je tekoče plačilno sposobno, če je vrednost tega kazalnika enaka ali nekoliko večja od 1. Hitri koeficient pa kaže, koliko kratkoročnih obveznosti lahko podjetje poravnava na določen dan, in predstavlja razmerje med vsoto denarnih sredstev in vrednostnih papirjev ter kratkoročnimi obveznostmi. Optimalna velikost tega kazalnika se močno razlikuje med različnimi podjetji, praviloma pa naj bi bila med 0,2 in 0,5 (Možina et al., 1994, str. 831).

#### 2.3.2.2 Plan uspešnosti

Plan uspešnosti poslovanja kot celote pokaže, ali je to možno (planirano) poslovanje uspešno. **Vsebuje izkaz poslovnega izida, bilanco stanja ter kazalnike uspešnosti**, kjer dobičkovnost sredstev razčlenimo po t.i. DuPontovem obrazcu, ki vodi do dveh kazalnikov: prihodkov v primerjavi s povprečnimi sredstvi in deleža dobička v prihodkih. **Kazalniki so relativna števila**, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikosti, ki morata biti istovrstni ali raznovrstni, vendar primerljivi med seboj. Glede na to v kakšni zvezi sta si podatka, iz katerih izračunamo relativno število, razlikujemo: **indekse** (primerjava prirejenih istovrstnih podatkov; pogosto se pomnoži s 100), **koeficiente** (primerjava raznovrstnih podatkov, ki so v medsebojni zvezi: produktivnost, gospodarnost, dobičkonosnost; redko se pomnoži s 100) in **stopnjo udeležbe** (primerjava dela vrednosti s celotno vrednostjo; pogosto pomnoži s 100) (Zadravec, 2003, str. 149).

Ker računovodska merila ne zmorejo vrednotiti prave konkurenčne prednosti podjetij, so številni avtorji predlagali svoje metode merjenja uspešnosti. Osnovni cilj je prikazati dolgoročno uspešnost podjetja. Nove metode so raziskovalci razvili v praksi in so po njih tudi poimenovane (Hočevar, 2003, str. 2).

**Dupontov model** je ena od najstarejših metod, iz začetka leta 1919, ki temelji na kazalnikih, ki so logično povezani v piramidno obliko. S pomočjo sistema medsebojno povezanih kazalnikov analiziramo dejavnike, ki vplivajo na višino dobičkovnosti kapitala kot enega temeljnih finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 22).

**Dupontov sistem** medsebojno povezanih kazalnikov **razčleni dobičkovnost kapitala na več kazalnikov**, s čimer lahko razložimo, kateri so temeljni dejavniki dobičkovnosti kapitala in v kateri smeri delujejo. Posamezni kazalniki so pojasnjeni z zmnožkom drugih kazalnikov, z njihovim seštevkom ali razliko. Vsi kazalniki morajo imeti določen pomen, prav tako tudi njihovo medsebojno povezovanje.

V danes najbolj razširjenem načinu gospodarjenja je temeljni cilj poslovanja podjetij stopnja dobička, ki jo lahko izražamo kot **dobičkovnost sredstev ali ROA** (angl. return on assets) in pomeni razmerje med dobičkom in poslovnimi sredstvi, če obravnavamo uspešnost z vidika podjetja (Brigham, Gapenski, 1996, str. 629–630). Uspešnost investicije izražamo kot **donosnost investicije ali ROI** (angl. return on investment) kot razmerje med dobičkom in investicijo. Če pa obravnavamo uspešnost poslovanja z vidika lastnikov kapitala, gledamo razmerje med dobičkom in kapitalom, tako imenovano **dobičkovnost kapitala ali ROE** (angl. return on equity), na katerem temelji Dupontova analiza. Njegovo bistvo je, da se dobičkovnost kapitala razčleni na zmnožek treh kazalnikov – dobičkovnost prihodkov (angl. profit margin), obračanje sredstev (angl. asset turnover) in razmerje med sredstvi in kapitalom (angl. leverage).

Zapletenost izračuna Dupontovega sistema kazalnikov, ki povezuje vse temeljne kategorije iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida, je nesporna, zato je težavna za uporabo in predstavitev upravljalcem podjetij, ki nimajo poglobljenega ekonomskega znanja. Zaradi tega je v informacijski dobi smiselna izdelava programa, ki bi na hitro in predvsem nazorno izračunal in prikazal bistvo Dupontovega sistema povezanih kazalnikov. Osnovno shemo za izračun Dupontovega sistema povezanih kazalnikov prikazujem v prilogi 11.

Leva stran slike razvija dobičkovnost prodaje. Pri tem so prikazane postavke stroškov, ki se združijo v celoten strošek. Ko odštejemo stroške od prodaje, dobimo neto dobiček podjetja, ta pa z deljenjem s prodajo prikazuje odstotek denarne enote, ki ostane lastnikom. Desna stran slike prikazuje kategorije sredstev, jih združi in deli prodajo s celotnimi sredstvi. Dobljeni rezultat pokaže, kolikokrat v letu »podjetje obrne svoja sredstva«. Govorimo o kazalniku učinkovitosti ali izrabljenosti uporabe sredstev podjetja.

Rezultat je v odstotku in pomeni prisluženi dobiček na sredstva podjetja. Če je podjetje uporabilo le kapital, potem je stopnja dobičkovnosti sredstev enaka stopnji dobičkovnosti kapitala. V resnici pa vemo, da je kapital pridobljen tudi s strani kreditodajalcev.

Dobičkovnost sredstev je zato potrebno pomnožiti s količnikom kapitala (angl. equity multiplier), da dobimo kazalnik dobičkovnosti kapitala. Ta kazalnik se seveda lahko izračuna tudi neposredno. Dobičkovnost kapitala se izračuna kot razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom (Brigham, Gapenski, 1996, str. 629–630). Enačbe Dupont prikazujejo velikost vpliva dobičkovnosti sredstev in uporabe dolga na oblikovanje dobičkovnosti kapitala.

### 2.3.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Opisani sistem planiranja velja za kapitalističen način gospodarjenja, v katerem lastnike zanima le dobiček na vložena sredstva. V zadnjem času pa se vedno več **govori o družbeni odgovornosti**, ki naj bi obstajala obenem z dobičkovnostjo ali pa jo celo zamenjala. Evropski in japonski ravnatelji bolj poudarjajo družbeno odgovornost kot ameriški (Rozman, 1993, str. 52). To pomeni, da se pri **postavljanju ciljev** poleg **lastnikov** upoštevajo tudi **drugi udeleženci**, s katerimi prihaja podjetje v stik. Skupine ljudi, ki predstavljajo relativno homogene interesne skupine, so: **zaposleni** (tako delavci kot ravnatelji), **dobavitelji**, **kupci**, imetniki dolžniških vrednostnih papirjev in **lastniki** oziroma imetniki lastniških vrednostnih papirjev. Cilji teh interesnih skupin niso enaki, lahko so si celo nasprotujoči. Delavci se zavzemajo za čim višje plače, čim boljše delovne pogoje in čim krajši delavnik. Ravnatelji si prav tako želijo čim višje plače, poleg tega pa tudi notranji mir v podjetju in visok socialni status. Dobavitelji si želijo prodati čim več, po čim boljših cenah, kupci pa si po drugi strani želijo kupiti čim kvalitetnejše izdelke po ugodnih cenah. Cilj lastnikov pa je dolgoročno uspešno in stabilno poslovanje podjetja. Obstajajo pa mehanizmi, ki prisilijo interesne skupine, da ob zasledovanju svojih ciljev upoštevajo tudi cilje drugih interesnih skupin. Cilji so vse, kar želimo doseči. Že Drucker (Bahtijerević - Šiber, 1992, str. 16) je trdil, da je cilj vsakega podjetja ustvarjanje potrošnikov in osvajanje strank, oziroma ustvarjanje tržišča, ampak maksimizacija dobička kot edini pristop k temu lahko postavi pod vprašaj prihodnost in tudi obstanek podjetja, zaradi poudarka kratkoročnih učinkov in najbolj ekonomičnih izdelkov, na račun tistih, ki zagotavljajo tržišče tudi v prihodnosti.

Vse te interesne skupine pa zanimajo kazalniki, ki kažejo doseganje interesov, katerih izpolnitev pričakujejo od podjetja. Koristi so v upoštevanju ciljev posameznih udeležencev. Za vsako skupino udeležencev sta Kaplan in Norton razvila sistem uravnoteženih kazalnikov, ki kaže njihove koristi od podjetja.

Med neopredmetenimi sredstvi organizacije s finančnimi kazalniki ni mogoče izmeriti aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost: znanje, sposobnosti, motivacija zaposlenih, inovacij, baz podatkov, informacijskih tehnologij, zvestobe kupcev, operativnih procesov, družbenega odobravanja itd. (Kaplan, Norton, 2001, str. 9). Potrebno je bilo razviti nova orodja, ki

opisujejo sredstva, osnovana na znanju, in strategije, namenjene ustvarjanju vrednosti, ki jih omogočajo sredstva. Tako je nastalo ugotavljanje uspešnosti poslovanja, imenovano uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. "the balanced scorecard"), avtorjev Kaplana in Nortona. Vključuje štiri vidike uspešnosti poslovanja, med katerimi so kar trije nefinančni, en vidik ostaja finančen. Težnja, ki ji sledi ta model, je, da mora ravnatelj skrbeti, da so tako finančni kot nefinančni kazalci uravnoteženi. To je osnova za uspešno poslovanje podjetja in njegovo rast v skladu s pričakovanji. Avtorja v svojem delu izhajata iz prepričanja, da finančni kazalci kljub svoji veliki pomembnosti, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje v sodobnem poslovnem svetu in to zaradi tega, ker prikazujejo le rezultate preteklih poslovnih odločitev (Šink, 2001, str. 59). Sodobni ravnatelji morajo zato v podjetjih ob sprejemanju svojih odločitev razlikovati med dejavniki uspešnosti in rezultati, ki so le posledica teh dejavnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 30–31).

Zatorej lahko finančni vidik vsebuje vse finančne kazalnike, ki pa jih je potrebno spremljati tudi z nefinančnega vidika, in sicer je razdeljen na štiri vidike (Lesjak, 2003, str. 25):

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov in
- vidik učenja in rasti.

**Finančni vidik** je vidik **lastnikov podjetja** v širšem smislu. V ta vidik ravnateljstvo vključi finančne kazalce, ki **prikazujejo uspešnost podjetja**. Kazalci, ki se upoštevajo s tega vidika poslovanja, so donosnost naložb in ekonomsko dodana vrednost.

**Vidik kupcev** vsebuje kazalce, s katerimi ravnateljstvo spremlja, kako poslovanje podjetja **vrednotijo kupci**. Med osnovne kazalnike rezultatov sodijo **zadovoljstvo strank, donosnost strank, tržni delež** ter **delež strank na ciljnih segmentih**. Vidik poslovanja s strankami bi moral vključevati tudi specifične kazalnike ponudb, ki jih bo podjetje posredovalo strankam na ciljnih tržnih segmentih. Gibala temeljnih rezultatov na področju strank, ki so specifična za posamezni segment, predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste (Kaplan, Norton, 2000, str. 38).

**Vidik notranjih poslovnih procesov** je vidik, pri katerem je potrebno opredeliti ključne notranje procese, po katerih se mora podjetje odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike. Ti procesi pa podjetju omogočajo zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih ter izpolnile pričakovanja lastnikov. **Kazalci**, ki se upoštevajo s tega vidika poslovanja, so **kakovost, odzivni čas, stroški in uvajanje novih izdelkov**.



**Vidik učenja in rasti** odraža sposobnost **zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov** v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast. Tako kot znotraj vidika poslovanja s strankami, kazalniki, ki temeljijo na zaposlenih, vključujejo mešanico splošnih kazalnikov rezultatov – zadovoljstvo, ohranjanje zaposlenih, usposabljanje in znanja zaposlenih – skupaj s specifičnimi gibalimi teh splošnih kazalnikov za podjetje specifični sezname posebnih znanj, potrebnih v novem konkurenčnem okolju (Kaplan, Norton, 2000, str. 40). Pomembno je, da poskuša podjetje aktivno izrabiti sistem kazalnikov za spremembo poslovanja podjetja tam, kjer se izkazujejo določene priložnosti in večje slabosti podjetja. Pri tem pa je zelo pomembno, da se ne usmerjajo zgolj na tehnološko strukturo v podjetju, marveč na področje sožitja med strukturo in človeškim potencialom (Rejc, 1998, str. 7). **Kazalci**, ki se upoštevajo s tega vidika poslovanja, so **zadovoljstvo zaposlenih in dostopnost informacijskih sistemov**.

Uravnoteženi izkaz kot model je uporaben za presojanje uspešnosti poslovanja v kateri koli gospodarski dejavnosti, ne glede na naravo poslovnih učinkov. Po potrebi lahko podjetje vključi še druge vidike poslovanja, kot je na primer vidik dobaviteljev. Na **nabor kazalcev v modelu vplivajo** številni dejavniki, kot so **strategija podjetja, tehnologija, organizacija** in še mnogo drugih, zato **vnaprej ni mogoče opredeliti sklopa kazalcev**, ki bi bil univerzalen in v vseh podjetjih primeren za celovito ugotavljanje in presojanje uspešnosti poslovanja. Pomembno je, da **ne pretiravamo s številom kazalcev**, ki jih vključimo v uravnoteženi izkaz. Oba avtorja sta večkrat opozorila, da obstaja več sto kazalnikov, ki nikakor niso primerni za vključitev v sistem uravnoteženih kazalnikov. Predlagata, da naj bi v model vključili največ 20 do 25 kazalcev za vse štiri vidike skupaj, saj bi s prevelikim številom kazalcev ravnatelj izgubili pregled nad dejansko uspešnostjo poslovanja (Olve, Sjöstrand, 2002, str. 14).

### **3 PROCES LETNEGA PLANIRANJA CELOTNEGA POSLOVANJA**

#### **3.1 OPREDELITEV PROCESA LETNEGA PLANIRANJA NA SPLOŠNO**

Pučko (Pučko, 2006, str. 17) pravi, da je za smotrno in uspešno planiranje v podjetjih nujno razvijanje celovitega modela letnega planiranja. Avtor pojasnjuje planiranje s pristopom prek modela in navaja osnovne metodološke faze procesa letnega planiranja:

- opredeljevanje kratkoročnih ciljev in poslovne politike podjetja,
- izdelava modela proizvodnje (ali modela transformacijskega procesa v podjetju),
- izdelava notranjih in zunanjih omejitev,
- izdelava plana variabilnih stroškov na enoto proizvoda (oziroma blagovne skupine),
- izdelava plana cilja (kot kriterija planskega odločanja),
- izdelava plana proizvodnje (ali transformacije),
- izdelava drugih delnih (parcialnih) planov,
- izdelava sintetičnih (zbirnih) planov,
- izdelava plana kazalcev uspešnosti.

Rozman (Rozman, 1993, str. 83) omenja planiranje prek modela in poskusi ter popravi. Ta je bolj pogost in kot večina avtorjev obravnava ta proces v naslednjih ključnih štirih fazah, ki jih bom v nadaljevanju tudi opisala:

- analiza poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja,
- določanje prihodnjega stanja poslovanja oziroma poslovnih ciljev,
- določanje poti za doseg tega stanja oziroma taktik.

Šramel (Šramel, 1991, str. 58) meni, da lahko celoten postopek priprave letnega plana razdelimo v štiri zaporedne faze:

- priprava ocene poslovnega izida in bilance stanja za tekoče leto in določanje planskih predpostavk;
- priprava osnovnih gospodarskih kategorij za plansko obdobje, kot so: prodaja, stroški izdelkov, operativni stroški – vse obdelano v letnih planih, imenovanih delovni listi;
- določanje in vpisovanje posameznih spremenljivk za izračun plana;
- izračunavanje plana, simulacija izračunov s spremenljivimi variablami, pregledovanje rezultatov in končno predstavitev ter izpisovanje plana.

V tuji literaturi, ki govori predvsem o predračunskem planiranju, predstavljajo izhodišče letnemu planiranju dolgoročni plani kot posledica strateškega planiranja. Posledica tega so dolgoročne napovedi prodaje in ustrezne strategije proizvodnega asortimenta (Pringle,

Jennings, Longenecker, 1988, str. 446). Na osnovi tega proces letnega predračunavanja lahko opredelimo z naslednjimi fazami:

- izdelava kratkoročne napovedi prodaje,
- izdelava politik in predračunov za posamezna funkcijska področja,
- izdelava predračunskih poročil (predračunske bilance).

Naslednji tuji avtorji dajejo poudarek izvedbi aktivnosti, izvedbi plana in ukrepom za izvedbo ter tako proces planiranja ravnateljev predstavijo v naslednjih ključnih fazah (Welsch, Hilton, Gordon, 1988, str. 4):

1. določanje ciljev podjetja,
2. ugotavljanje parametrov okolja podjetja,
3. odločanje o izvedbi aktivnosti,
4. spodbujanje aktivnosti za izpeljavo načrta,
5. vrednotenje doseženega in popravljalno-izboljševalne aktivnosti.

Daft opredeljuje proces letnega planiranja z naslednjimi aktivnostmi (Daft, 1994, str. 91):

- opredelitev poslanstva organizacije (v okviru poslanstva se opredelijo tudi cilji organizacije),
- ocena okolja,
- ocena organizacije oziroma poslovanja,
- analiza mogočih strategij ali poti in
- izbira med njimi.

Schermerhorn pa pri sistematičnem procesu planiranja priporoča naslednje faze (Schermerhorn, 1999, str. 136–137):

- določanje ciljev podjetja;
- določanje trenutnega stanja glede na zastavljene cilje;
- razvoj predpostavk glede na prihodnji položaj;
- analiziranje mogočih alternativnih akcij, izbira najboljše in odločitev, kako jo izvajati;
- izvedba plana in ovrednotenje rezultatov.

Proces finančnega (letnega) planiranja oziroma vrste planov avtorji s tega področja pojmujejo ožje kot planiranje uspešnosti poslovanja in ga delijo na (Turk, Melavec, 1992, str. 419–431):

- planiranje ekonomskega uspeha poslovanja,
- planiranje bilance stanja in virov,
- planiranje gibanja sredstev in virov ter
- planiranje kazalnikov.

Pri tem je razumljivo, da moramo za pripravo le-teh predhodno pripraviti še druge delne plane po poslovnih funkcijah. Po tej različici bi lahko rekli, da osrednje mesto v okviru finančnega planiranja predstavljajo tri osnovne projekcije:

- Projekcija izkaza poslovnega izida nam pomaga pri izkazovanju tistih sprememb sredstev in obveznosti do virov sredstev, ki se nanašajo na planirane prihodke in odhodke. Zaradi razlike med prihodki in odhodki jo uporabimo tudi za izkazovanje poslovnega izida.
- Planirana bilanca stanja nam na premoženjski strani opredeli sredstva, ki so potrebna za izvedbo predvidene ravni aktivnosti. V obveznostih do virov sredstev pa nam prikaže, kako namerava podjetje ta sredstva financirati. S tem nam pokaže lastninsko podobo podjetja.
- Projekcijo izkaza finančnih tokov uporabljamo za izkazovanje prihodnjih planiranih pritokov in odtokov sredstev, da bi ugotovili povečanje in zmanjšanje denarja v določenem obdobju.

Podoben pogled na finančno planiranje ima tudi Rodić (Kokotec - Novak, 1984, str. 192), saj pod pojmom razume izdelavo načrtovane bilance izkaza poslovnega izida, v okviru katere se planira poslovni rezultat, nato pa načrtovano bilanco stanja, v kateri se predvidevata obseg in struktura sredstev in virov. Vključuje pa tudi plan denarnih tokov, ki izraža možnost financiranja v toku planskega obdobja.

### 3.2 PROCES LETNEGA PLANIRANJA

Iz zgoraj navedenih opredelitev procesa letnega planiranja posameznih strokovnjakov lahko ugotovimo, da so si med seboj podobne, nekatere planiranje obravnavajo širše oziroma mislijo predvsem na strateško planiranje. Avtorji s področja financ pa dajejo poudarek predvsem rezultatu planiranja, ki se kaže kot skupek treh zbirnih planiranih bilanc.

Lahko rečemo, da sta za **proces planiranja značilna iterativnost in prehajanje od širših k ožjim spoznanjem**. Iterativnost pomeni, da planiranje poteka po naštetih fazah, ki z določanjem različnih ciljev in ukrepov vodijo do različnih uspešnosti poslovanja, vendar se vedno znova vračamo v že opravljene faze. Zaradi praviloma večkratnega ponavljanja in spreminjanja poslovnih ciljev in ukrepov je na koncu potrebno izbrati tiste planske cilje in ukrepe, ki vodijo k doseganju čim večje poslovne uspešnosti podjetja.

Drucker (Drucker, 1995, str. 2–16) pravi, da marsikje pozabijo na ta nepretrgani proces in planiranje pojmujejo kot občasno, kampanjsko dejavnost, vezano na pripravo in popravke letnega ali dolgoročnega plana. Še večja napaka pri marsikaterem večjem podjetju pa je v

tem, da za pripravo teh planov v določenem časovnem obdobju zadolži plansko službo, velikokrat brez učinkovite in zadostne podpore ter sodelovanja vodstva.

### 3.2.1 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je **proces spoznavanja poslovanja** konkretnega podjetja. Njen namen je **oblikovati odločitve**, ki bodo **vplivale na uspešnost poslovanja**. Rozman (Rozman, 2006, str. 93) je namen analize opredelil kot odločanje o poslovanju kot celoti z namenom doseči njegovo večjo uspešnost. Spoznavanje predmeta analize in njenega cilja pa je namenjeno neposredno odločanju uporabnika. Lipovec (Lipovec, 1983, str. 39) in po njem Pučko (Pučko, 1998, str. 17) navajata pet stopenj v spoznavnem procesu: opazovanje dejstev, opredeljevanje problemov, postavljanje hipotez, logično preizkušanje hipotez in praktično preizkušanje hipotez, ki se nanašajo na rešitve problema. Rozman (Rozman, 2006, str. 95) pa razdeli spoznavni proces le na dve fazi, in sicer na opazovanje dejstev in določanje (diagnosticiranje) vzrokov. V **fazi opazovanja** zbiramo podatke o dejstvih, jih primerjamo s predhodnim stanjem in ugotavljamo pozitivna ali negativna odstopanja. Ta odstopanja poimenuje znake ali simptome, saj kažejo, ali je nekaj v redu ali pa ne. V **fazi diagnosticiranja** izberemo vse hipotetične vzroke za odstopanja. Potem pa dokazujemo, kateri veljajo v našem primeru. Ta faza je zelo pomembna, saj z logičnim določanjem vzrokov utemeljujemo mogoče in med temi tiste, ki so dejansko vplivali na odstopanje. V praksi znake pogosto že štejejo za vzroke. Nekateri avtorji poudarjajo, da je nepoznavanje vzrokov krize podjetij eden od glavnih vzrokov za neuspešno ozdravitev podjetij v težavah.

Za spoznavanje celotnega podjetja je smiselno zbirati informacije za enak časovni interval, kot ga planiramo, po poslovnih funkcijah. To pomeni na področju kadrov, nabave, proizvodnje, prodaje, financ. Vse te pretežno količinske informacije se prikažejo v obliki razpredelnic, ki jih pozneje uporabimo tudi za planiranje. Zaradi množice informacij oziroma razpredelnic je dobro, da se predhodno oblikuje mnenje o pomembnosti posameznih informacij o pojavih, ki vplivajo na uspešnost. Tako zbiranje informacij poteka sistematično, z določenimi merili in vsaka opredeljena razpredelnica daje določene podatke o poslovanju podjetja in hkrati pomembna izhodišča za planiranje.

Pri letnem planu se ponavadi zberejo informacije o poslovanju po poslovnih funkcijah in za celotno podjetje na osnovi devetmesečnih rezultatov in ocene poslovanja do konca leta. Če je poslovno leto enako koledarskemu, se ponavadi sestavi plan za naslednje leto v mesecu oktobru, po sestavi devetmesečnih bilanc. Sprejem plana mora biti opravljen najpozneje decembra, to je pred začetkom novega poslovnega leta.

Oceno poslovanja do konca leta opravijo ravnalci posameznih poslovnih funkcij na podlagi preteklih izkušenj glede sezonskega nihanja tako, da ocenijo prihodke in nabavno vrednost prodanega trgovskega blaga do konca leta ter vseh ostalih stroškov, ki nastajajo v njihovih oddelkih in jih potem tudi mesečno spremljajo. Na ta način sestavljena ocenjena izkaz poslovnega izida in izkaz stanja za poslovno leto je planerjem osnova za planiranje za prihodnje poslovno leto. Tako se ugotovijo kratkoročni problemi in tudi prednosti, ki jih ima podjetje. Na osnovi tega skušajo **v okviru planiranja** pozneje **preprečiti ali odpraviti probleme** ter maksimalno **izkoristiti** ugotovljene **prednosti**.

Zbrane podatke o poslovanju konkretnega podjetja primerjamo s podatki iz preteklega leta, s podatki konkurenčnih podjetij ali podatki celotne panoge. S primerjavo s preteklimi podatki dobimo vpogled v to, ali naše podjetje posluje boljše, slabše ali podobno v primerjavi s preteklostjo. To moramo storiti, saj je v delujočem podjetju prihodnost nadaljevanje preteklosti. Pri primerjavi s konkurenčnimi podjetji pa največkrat naletimo na težavo pridobivanja podatkov. Od podjetij za izdajanje bonitet sicer dobimo bilance konkurenčnega podjetja, le da niso tako podrobne kot naše in ne vsebujejo vseh informacij, ki jih za primerjavo potrebujemo. Primerjava našega podjetja z najboljšimi v panogi je znana kot »benchmarking«.

**S primerjavo ugotovimo odstopanja** v kakovostnem in količinskem smislu, zato se postavljajo vprašanja, od kod in zakaj odstopanja. Iskanje in opredeljevanje vzrokov za ugotovljene razlike, ki sicer zahteva ponovno zbiranje novih informacij, nam pokaže problemska in prednostna stanja podjetja. Če ugotovimo odstopanje v korist podjetja, govorimo o prednostih, če pa ugotovimo odstopanja v škodo podjetja, govorimo o težavah. Šele nato lahko nadaljujemo z diagnosticiranjem.

Za morebitna ugotovljena **odstopanja** moramo **poiskati vzroke**, kot so na primer:

- ali smo slabo planirali;
- so nastopile kakšne nepredvidljive okoliščine na trgu, ki jih v času planiranja nismo mogli predvideti (elementarne nesreče, politične okoliščine, sprejem novih zakonskih določb, odstopanja od povprečnih vrednosti popravil itd.);
- smo dobili kakšen javni razpis oziroma podpis pogodbe za veliko dobavo vozil, ki ga nismo upoštevali pri planiranju in obratno;
- smo izgubili kakšnega večjega kupca – vprašati se moramo zakaj: je mogoče zmanjšal poslovanje, je dobil kje ugodnejše prodajne in/ali plačilne pogoje, je šel v stečaj, likvidacijo ali prisilno poravnavo itd.;
- nismo uresničili vseh ukrepov za doseg planiranih ciljev oziroma so bili neučinkoviti akcijski plani ali njihovo uresničevanje;
- so bili postavljeni neustrezni cilji.

Iskanje in opredelitev vzrokov za ugotovljene razlike pokaže problemska in prednostna stanja podjetja. Zaradi tega bi ravnatelj in ravnalci morali temu posvetiti še posebno pozornost, čeprav to zahteva ponovno zbiranje novih informacij, za kar je potrebno nekaj časa. Šele ko poznamo svoje probleme in prednosti, lahko uspešno planiramo oziroma poskušamo probleme odpraviti in prednosti izkoristiti. V praksi se marsikdo ne zaveda, da je prav analiza poslovanja, in s tem odkriti vzroki za odstopanja, osnova za dolgoročno stabilno poslovanje in razvoj podjetja. **Izhodišče za planiranje in iskanje vzrokov za razlike** med dejanskimi in planiranimi vrednostmi bi nam bila **razpredelnica za pomembne informacije**, ki jih zbiramo sistematično, z določenimi merili, skozi celo leto.

Tako **analiziramo vsako poslovno funkcijo posebej**, vendar z vidika celote. Posamezne podatke primerjamo, izračunavamo indekse, strukture, koeficiente in podobno. Večina podatkov pokaže svoj namen šele v primerjavi. Analiziramo tudi uspešnost, ki preučuje vplive poslovnih funkcij in razmerij med njimi na poslovne izide.

V praksi slovenskih podjetij je za analizo poslovanja značilen kratek rok. Vsak zaposleni v podjetju vsak dan na svojem delovnem mestu na neki način opravlja analizo. Sicer je le-ta omejena na zelo ozko področje, a jo planer sam težko opravi. Ravnalci dnevno pregledujejo in podpisujejo razne izvirne dokumente, ki dokazujejo in registrirajo poslovne dogodke v podjetju. S tem dobivajo določen vpogled v dogajanja v poslovanju podjetja. Spremljanje poslovanja podjetja pa je povezano tudi s pregledovanjem raznih poročil, ki so lahko:

- ustna (sestanki ali konference, ki ponujajo tudi razlago, poudarke, dajejo možnost za vprašanja in pojasnjevanje nejasnosti, prednost: nihče se ne more izogniti razpravi),
- pisna (razpredelnice naj ne bodo preveč zapletene, besedilo na eni strani, ilustracije na drugi),
- grafična (velika izpovedna moč, ni pa natančnosti).

Oblikovalci poročil o poslovanju morajo razumeti probleme ravnalcev, za katere pripravljajo poročila, njihove načine odločanja ter stališča.

**Od velikosti podjetja** pa je **odvisno**, kateri **način opazovanja** bomo izbrali. Majhna podjetja bodo bolj uporabljala neposreden način opazovanja, manj bo poročil, zaradi tega pa tudi ne bodo imela posebne službe za analize poslovanja. V srednjih in velikih podjetjih pa bodo morali ravnalci in ravnatelj pridobivati informacije o poslovanju podjetja na osnovi poročil o poslovanju in manj z neposrednim opazovanjem. Razmerje posameznega načina informiranja je odvisno od povezanosti delovnega mesta posameznika z mestom dogajanja. Bolj ko se ta povezanost manjša, bolj se bo moral ravnalec ali ravnatelj opirati na poročila, ki pa z manjšanjem povezanosti postajajo vse manj natančna in podrobna. S tem pa je povezana tudi organizacija posebne službe analize poslovanja v podjetju.

### 3.2.2 Analiza in predvidevanje okolja

Vsako podjetje posluje v določenem okolju, ki se kratkoročno ne spreminja veliko, zato je za podjetje bolj predvidljivo kot v primeru dolgoročnejših planiranj. Z okoljem podjetja razumemo vse dejavnike, ki vplivajo na podjetje, prav tako pa tudi podjetje vpliva na okolje. Namen analize okolja je izboljšati odločanje o podjetju, zato sta analiza in predvidevanje okolja bistvenega pomena za dolgoročno poslovanje podjetja, saj se želi podjetje s svojimi odločitvami **okolju čim bolj prilagoditi in čim bolj izkoristiti ponujene možnosti**, obenem pa se **izogniti nevarnostim**.

Okolje lahko razdelimo na dva dela. Na prvega, v katerem so dejavniki okolja povezani s poslovnimi funkcijami, panogo, porabniki in konkurenco, ter na drugega, v katerem so država in druge zakonsko določene ustanove, ki s svojimi odločitvami usmerjajo poslovanje podjetja. Pogosteje pa delimo okolje na **zunanje okolje**, katerega spremenljivke so največje prodajne količine, prodajne cene, največje nabavne količine, nabavne cene in možnost inflacije ali deflacije, mogoči dodatni obseg tujih sredstev, spremembe predvidenih zakonskih ali lokalnih določb, zakonov, pričakovane spremembe pri konkurenčnih podjetjih ipd., ter **notranje okolje**, kjer nastopajo omejitve v razpoložljivi proizvodnji, kadrovski, trženjski, notranji finančni, kreditni ... zmogljivosti podjetja v planskem obdobju, parametrih modela proizvodnje in pričakovanja spremembe tehnologije ter planu variabilnih stroškov na enoto proizvoda oziroma blagovne skupine. Zunanje okolje izvaja na podjetje socialne, ekonomske, politično-pravne, kulturne, tehnološke in konkurenčne pritiske. Notranje okolje podjetja pa vpliva na njegovo zmožnost, da na te pritiske odgovori.

V analizi okolij poznamo **analizo PEST** (analiza političnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja), kjer gre predvsem za **analizo širšega okolja**. Ostale oblike, ki izhajajo iz analize PEST, so (URL: [http:// www.mindtools.com/ pages/ article/ newTMC\\_09.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm), 2007):

- PESTLE ali PESTEL (analiza političnega, ekonomskega, socio-kulturnega, tehnološkega, zakonskega in ekološkega okolja),
- PESTLIED (analiza političnega, ekonomskega, socio-kulturnega, tehnološkega, zakonskega, mednarodnega, ekološkega in demografskega okolja),
- STEEPL (analiza socio-kulturnega in demografskega, tehnološkega, ekonomskega, ekološkega, političnega, zakonskega in etičnega okolja),
- STEEPLD (analiza socio-kulturnega in demografskega, tehnološkega, ekonomskega, ekološkega, političnega, zakonskega, etičnega in demografskega okolja) in
- SLEPT (analiza socio-kulturnega, zakonskega, ekonomskega, političnega in tehnološkega okolja).



Lahko izberemo tisto, ki nam bolj ustreza. V večini primerov pa osnovna analiza PEST pokriva vse ostale dodatne dejavnike znotraj originalnih štirih. Na primer ekološko okolje lahko obravnavamo pod katerim koli od štirih dejavnikov analize PEST, odvisno od njegovega učinka. Zakonsko okolje lahko zajamemo pod politično okolje, demografsko okolje pa je ponavadi zajeto že v širši obravnavi socio-kulturnega okolja, etično okolje pa lahko vključimo v socio-kulturnem ali političnem dejavniku, odvisno od pogleda oziroma učinka.

**Na panogo** se nanaša **Porterjeva analiza**, kjer predvidevanje okolja zajema (Porter, 1980, str. 47):

- obstoječo konkurenčno tekmovalnost med dobavitelji,
- grožnjo vstopa novih konkurentov
- moč kupčevanja kupcev,
- moč dobaviteljev in
- grožnjo nadomestnih izdelkov vključno s tehnološkimi spremembami.

Porterjevo analizo lahko uporabimo kot analitične učinke skupaj z analizo PEST (URL: [http:// www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm](http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm), 2007). Je bolj pogosta v praksi. Smiselno je, da na kratko naredimo analizo okolja in potem opravimo bolj kvantitativne metode.

Pri letnem planiranju pa so podjetju že v fazi analize poslovanja v precejšnji meri znani podatki s trga, deloma v obliki naročil s prodajnega trga, deloma v obliki nabavnih pogojev s strani dobaviteljev. Zaradi tega je ta analiza manj pomembna in se izvaja že v precejšnji povezavi z analizo poslovanja. V okviru analize okolja podjetje obravnava predvsem razmere in mogoče spremembe pri kupcih, dobaviteljih in v panogi.

Proces predvidevanja okolja je sestavljen iz treh faz (Rozman, 1993, str. 111–113):

- analiza sedanjega delovanja okolja, ki je podobna analizi podjetja, le da je manj podrobna;
- predvidevanje prihodnjega stanja okolja s statističnimi metodami in analizo medsebojnih vplivom različnih področij ter
- predvidevanje odločitev (in njihovih posledic) okolja o poteh za doseg prihodnjega stanja.

**Ključna naloga** predvidevanja okolja je **ugotoviti priložnosti**, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja, in **nevarnosti**, ki lahko ovirajo ta razvoj.

### 3.2.3 Določanje ciljev poslovanja

Ob upoštevanju ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti iz analiz dosedanjega poslovanja in okolja ravnatelj podjetja opredeli cilje. Skupaj z ravnatelji poslovnih funkcij opredeli še politiko oziroma usmeritve, ki naj bi podjetje vodile v željeno stanje.

**Planske cilje** moramo **postaviti kot rezultate** v pogledu velikosti, ki jih želi podjetje doseči. S planskimi cilji razumemo zaželeno poslovanje, ki ga je moč doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Cilji so potrebni za nadaljnje poslovanje in so vsem organizacijskim enotam v podjetju **jasen smerokaz, k čemu je treba težiti**. Brez postavljenih ciljev ne bi imeli pravih standardov za opravljanje kontrole. Planski cilji morajo biti zato postavljeni tako, da čim bolj **motivirajo zaposlene**, da so dosegljivi z normalnim delavčevim naporom, da so **jasni in razumljivi**, in seveda **dogovorjeni, konkretni in dosegljivi**. Le tako bodo kazali, čemu je treba dati prednost in na kaj se je potrebno osredotočiti, s tem pa tudi sami po sebi usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju.

Določanje ciljev (in poti) je iterativen proces. Določi se okvirno, zatem pa še podrobno. V letnem planu ni toliko poudarka na viziji podjetja. Poglejmo še zanimivo delitev ciljev v letnem planiranju na (Rozman, 1993, str. 123–124):

- **temeljne cilje** poslovanja, ki se nanašajo na celotno poslovanje in so z družbenoekonomskim sistemom opredeljeni kot **mera uspešnosti poslovanja** (rentabilnost); pojavijo se kot kriteriji izbire pri odločitvah o celotnem poslovanju podjetja, po drugi strani pa kot njihova zelena in dejanska posledica; vsi drugi cilji so podrejeni temeljnemu cilju; primeri takih ciljev so maksimiranje dobička, prodaje ali tržnega deleža, preživetje, doseganje zadovoljive ravni dobička itd.;
- **okvirne cilje** poslovanja, ki se nanašajo na poslovne funkcije in so lahko izraženi absolutno ali relativno, lahko pa tudi vsebinsko, na primer: rast izvoza v določeno državo, zaposlovanje le visoko kvalificiranih delavcev, hitrejše obračanje terjatev, zalog in drugih sredstev, uvajanje tehnoloških in komercialnih novosti, povečanje kakovosti proizvodov ipd. in
- **podrobne cilje** poslovanja, ki se prav tako nanašajo na poslovne funkcije; so bolj natančni in dokončni ter navadno izraženi številčno; to so v bistvu cilji, vpisani v planske razpredelnice, ki so opredeljeni za vsako posamezno poslovno funkcijo in za celoto; ti številčni prikazi vodijo k usklajenosti in so podlaga za poznejše spremljanje izvajanja plana; primeri takih ciljev so na primer: stroške reklame moramo obdržati na 4 % od prodaje, delež novih kupcev bomo povečali za 5 %, strošek odpada naj bi bil manj kot 2 %, ohranjati zaloge za 6 mesecev prodaje itd.

Za potrebe letnega planiranja določamo predvsem podrobne cilje, vedno pa je navzoč tudi temeljni cilj poslovanja podjetja, iz katerega prehajamo na podrobne cilje. V praksi je temeljni cilj največkrat maksimiranje dobička. Drucker (Bahtijerević - Šiber, 1992, str. 16) pravi, da je cilj vsakega podjetja ustvarjanje potrošnikov in osvajanje strank, oziroma ustvarjanje tržišča, ampak maksimizacija dobička kot edini pristop k temu lahko postavi pod vprašaj prihodnost in tudi obstanek podjetja, zaradi poudarka kratkoročnih učinkov in najbolj ekonomičnih izdelkov, na račun tistih, ki zagotavljajo tržišče tudi v prihodnosti. V zadnjem času pa se kot skupni cilj zelo uveljavlja družbena odgovornost. Za vsako skupino udeležencev od lastnikov, kupcev, zaposlenih ipd. sta Kaplan in Norton razvila sistem uravnoteženih kazalnikov.

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

Različni avtorji omenjajo, da določanje planskih ciljev v podjetju lahko poteka na tri različne načine:

1. od zgoraj navzdol – ravnatelj postavlja glavne cilje, ravnalci pa morajo izvajati svoje cilje iz ciljev višjih organizacijskih ravni; v praksi to pomeni, da določimo najprej cilj glede planirane stopnje donosnosti, ekonomičnosti, pokritja, tehnične opremljenosti, hitrosti obračanja zalog, terjatev itd., potem pa iščemo, kako bi te rezultate dosegli z doseganjem ciljev v posameznih enotah v podjetju;
2. od spodaj navzgor – cilji nastajajo najprej na najnižjih organizacijskih ravneh; skupek teh ciljev z najnujnejšim usklajevanjem pa predstavlja planske cilje na višjih ravneh podjetja; ta način pušča popolno svobodo posameznim enotam podjetja;
3. 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.

### 3.2.4 Opredelitev taktik za doseganje ciljev

Podjetje lahko iz sedanjega stanja v zaželeno stanje v prihodnosti pripeljejo različne poti in načini. Za izvedbo planiranih ciljev moramo opredeliti ukrepe. Pri dolgoročnem planiranju se poti za doseglo zastavljenih ciljev imenujejo strategije, pri letnem planiranju pa taktike ali ukrepi. Taktike poudarjajo predvsem vsebinski vidik odločitev o celotnem poslovanju podjetja na izbrani poti.

**Taktike** so tiste **odločitve**, ki pomenijo **oblikovanje poslovne politike in opredelitev kratkoročnih ciljev**. Pogostost informacij je pri njih večja – ponavadi letna. Hkrati pa te

odločitve zahtevajo tudi kombinacijo planskih in nadzornih aktivnosti ter zadevajo področja, kot so na primer analiza prilivov in odlivov sredstev, izboljšanje proizvodov in storitev, sestavo proračuna in podobno (Knaubert - Šorli, 1990, str. 5).

Taktike poudarjajo predvsem vsebinski vidik odločitev na izbrani poti. Z njimi iščemo čim boljše alokacije produkcijskih tvorcev ter skušamo spremeniti asortiment tako, da bodo cilji doseženi. Ker gre za delovanje v obdobju enega leta, gradijo taktike na skorajšnji gotovosti. Taktike ali ukrepi so torej spremembe, ki jih želimo izvesti in s tem doseči ustrezne rezultate.

Okvirni cilji in politike so osnova za predlaganje delnih ciljev in taktik oziroma ukrepov, za kar so zadolženi predvsem ravnatelji poslovnih funkcij, lahko pa gre tudi za sodelovanje z ravnateljem podjetja. Ukrepe združujemo v program ukrepov, ki postane sestavni del letnega plana. Če ima podjetje težave v poslovanju, se zateče k programu ukrepov, s katerimi želi zaustaviti poslabšanje poslovanja ali ga celo izboljšati. Zaželeno je, da podjetje nastanek problemov že vnaprej prepreči. V letni plan mora zato vključiti tudi ukrepe. Ker je poti za doseg ciljev veliko, jih je koristno najprej opredeliti in oceniti ter šele nato izbrati najustreznejšo pot glede na tveganje, vlaganje in pričakovane rezultate.

Po Dupontu, opisano v točki 2.3.2, na uspešnost poslovanja vplivajo prodajna cena, stroški in vezana sredstva. Rozman (Rozman, 1993, str. 166) pa navaja **program ukrepov**, ki se nanaša na:

- povečanje prodajne vrednosti,
- zniževanje stroškov,
- povečanje učinkovitosti dela in naprav,
- izboljšanje plačilne sposobnosti,

pri čemer se povečanje prodajne vrednosti in zniževanje stroškov ujema z Dupontom. Smiselno bi lahko vključili tudi področje zniževanja vezave sredstev, kot so zniževanje zalog, terjatev in investicij v osnovna sredstva. V nadaljevanju bom opredelila Rozmanove ukrepe vključno s predlagano dopolnitvijo.

#### 3.2.4.1 Ukrepi za povečanje prodajne vrednosti

Prodajna vrednost je odvisna od obsega prodaje, prodajnega programa in prodajnih cen. Na to pa vpliva trg, se pravi kupci in njihova naročila ter tekmeci. Če ima podjetje zadostno število naročil, se poslužuje optimiranja proizvodnega in prodajnega programa. Podjetja bi se morala odločati za tisti prodajni program, ki prinaša največji dobiček. V praksi pa praviloma ni tako, saj je predviden obseg mogoče prodaje manjši od obsega razpoložljivih zmogljivosti v podjetju. Kot mogoči **ukrepi** za povečanje prodaje se uporabljajo predvsem **iskanje novih kupcev, spremembe cen in pogojev prodaje, različne oblike popustov,**

## **spremembe prodajnih poti, reklama in druge oblike pospeševanja prodaje, motiviranje prodaje in boljša povezanost prodaje s proizvodnjo.**

Podjetje mora s prodajo proizvodov ali storitev dolgoročno pokrivati vse stroške in ob tem ustvariti še primeren dobiček. V primeru letnega poslovanja pa prihaja do pomanjkanja naročil glede na razpoložljive, dolgoročno dane zmogljivosti v podjetju. Podjetja bi z dodatno prodajo lahko pokrila le del vseh stroškov, predvsem vse spremenljive, nikakor pa ne bi dosegala dobička pri tej prodaji.

Kot splošno vodilo se za odločitve o prodaji v teoriji (Ashton Judith, et al., 1992, str. 76–77) upošteva, da podjetje lahko oblikuje prodajne cene tako, da pokrivajo celotne stroške in vsebujejo del dobička le pri proizvodih in na trgih, kjer imajo določene konkurenčne prednosti. V primeru, da podjetje po teh pogojih ne more prodati zadostnih količin in ima še proste proizvodne zmogljivosti, se odloča o oblikovanju nižjih prodajnih cen, ki pa naj praviloma pokrivajo vse spremenljive stroške in vsaj deloma prispevajo k pokritju stalnih stroškov, ki so podjetju dani in niso posledica teh dodatnih odločitev. V izjemnih primerih, ko podjetje z mogočimi prodajnimi cenami ni sposobno pokrivati spremenljivih stroškov, prodajo teh proizvodov praviloma opusti, razen v izjemnih primerih, ko na primer na račun te prodaje doseže večjo prodajo ostalih proizvodov, ki ustvarjajo ustrezen dobiček, ali od te prodaje pričakuje druge koristi.

V primeru nezadostnih naročil moramo upoštevati predvsem odločitve o različicah prodajnih cen in občasnih spremembah prodajnih cen, predvsem o znižanju cen proizvodov (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 1994, str. 239–250). Podjetje sprejme te odločitve za omejen čas, da bi povečalo obseg prodaje in pritegnilo zanimanje za svoje proizvode. Kot sodilo se lahko postavi kriterij, da mora podjetje dosegati višji dobiček oziroma prispevek za kritje kot pred znižanjem prodajnih cen. Možnosti, ki se ponujajo kot edino mogoče v danem položaju, lahko obravnavamo kot posebna naročila oziroma proizvodnjo za prodajo na nove trge. Tako podjetje v tem primeru tehta predvsem, kakšni so dodatni prihodki od prodaje in kakšni so dodatni stroški, vezani na to prodajo v kratkoročnem obdobju (Drury, 1994, str. 243–246). Pri tem mora upoštevati in ustrezno obravnavati predvsem naslednje kriterije in pogoje:

- Sprejem takšnih posebnih naročil in odločitev v zvezi z njimi ne sme vplivati na prodajno ceno – predvsem na primarnem trgu. Posledica tega bi lahko bila, da bi bile izgube prihodnjih dobičkov višje od kratkoročno doseženega dodatnega dobička.
- Podjetje v kratkem obdobju nima drugih priložnosti, predvsem ne tistih, ki bi dale ugodnejše razlike med prihodki in z njimi povezanimi stroški.
- Podjetje pri tem predpostavlja, da so stalni stroški v kratkem obdobju neizogibni. Pri tem lahko celo predpostavi, da so stroški neposrednega proizvodnega dela kar stalni in kot takšni ne morejo biti znižani v kratkem roku, kar sicer velja za daljša obdobja.

#### 3.2.4.2 Ukrepi za zniževanje stroškov

**Stroški so s cenami ovrednoteni potroški prvin poslovnega procesa** (Rebernik, 1995, str. 95). V pretežnem delu so odvisni od nas samih. Na zniževanje stroškov lahko podjetje vpliva na različne načine. **Spremenljivi stroški** so odvisni od količinskih potroškov in nabavnih cen, **celotni stroški** pa so odvisni tudi od obsega poslovanja (proizvodnje ali prodaje) in izkoriščenosti zmogljivosti.

Stroške lahko znižujemo prek stroškovnih nosilcev ali prek stroškovnih mest. Pri prvem pristopu gre za izbiro prodajnega programa, pri drugem pa za zniževanje stroškov za celoten izbor izdelkov, tudi v primeru pomanjkanja naročil. V takem primeru sprejmemo tudi manj ustrezna naročila in jih poskušamo narediti s čim manj stroški, pravočasno in kakovostno. Na tak način lahko pridobimo nove naročnike.

Največjo pozornost moramo posvetiti tistim stroškom, pri katerih lahko pričakujemo največje prihranke. Lahko pa uporabimo vrednostno analizo, ki služi predvsem ugotavljanju in odpravljanju vseh nepotrebnih stroškov. Mogoči **ukrepi** za zniževanje stroškov so predvsem **spremembe tehnologije in materialov, redno spremljanje nabavnih cen, povezovanje z dobavitelji, večanje serij, varčevanje** in podobno.

Stalne stroške, katerih pretežen del predstavljajo amortizacija opredmetenih osnovnih sredstev in plače zaposlencev v neproizvodnih službah, podjetje lahko znižuje predvsem z odprodajo odvečnih osnovnih sredstev in zmanjševanjem števila zaposlenih, lahko pa jih poskuša pokrivati z oddajanjem osnovnih sredstev v najem.

#### 3.2.4.3 Ukrepi za povečanje učinkovitosti dela in naprav

Učinkovitost dela in naprav je odvisna od izkoriščenosti zmogljivosti in produktivnosti dela. Na **produktivnost dela** vplivajo dejavniki, kot so količina proizvodov standardne kakovosti, število zaposlenih, nabavna vrednost osnovnih sredstev, dejanski in razpoložljivi čas izrabe osnovnih sredstev ter skupna količina proizvedenih proizvodov (Pučko, 1998, str. 58).

**Kapaciteta ali zmogljivost** je **sposobnost ali zmožnost** delovnih sredstev, obrata, podjetja, da **proizvede določeno količino izdelkov ali storitev** (Rozman, Rusjan, 1993, str. 49). Pri planiranju in določanju ukrepov za povečanje učinkovitosti dela in naprav je zelo pomembna tudi določitev zmogljivosti delovnih sredstev in s seštevkom tudi zmogljivosti podjetja. **Izkoriščenost zmogljivosti delovnih sredstev, izplen iz materialov in surovin** je za uspešno poslovanje ključnega pomena. Strošek delovnih sredstev, amortizacija, ... so na enoto izdelka stalni. Zato je ključnega pomena, da so delovna

sredstva v čim večji možni meri izkoriščena, prav tako pa tudi material in surovine, da je pri proizvodnji čim manj odpadka.

**Ukrepi** na tem področju so predvsem **spremembe v organizaciji dela in v operativnem planiranju, boljše vzdrževanje, nagrajevanje za presežek norme za posamezni delovni stroj** (npr. število izdelkov na uro) in **nižji odstotek izmeta** od normiranega pri obdelavah materialov in surovin, lahko pa gre tudi za ukrep **zmanjšanja števila delavcev**.

#### 3.2.4.4 Ukrepi za izboljšanje plačilne sposobnosti

**Plačilna sposobnost ali likvidnost** pomeni pripravljenost in sposobnost poravnati svoje plačilne obveznosti ob roku plačila.

**Finančna stabilnost** je razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Vrednost tega kazalnika mora biti najmanj enaka 1, če hočemo, da je podjetje finančno stabilno.

**Ukrepi** na tem področju so predvsem **zniževanje izdatkov** (na primer: zmanjšanje oziroma odprodaja stalnih sredstev in vseh vrst zalog, iskanje cenejših virov financiranja in podobno) in **povečevanje prejemkov** (na primer: hitro obračanje terjatev oziroma dobra izterjava, iskanje cenejših ali dolgoročnejših virov financiranja in podobno).

#### 3.2.4.5 Ukrepi za nižjo vezavo sredstev

Ukrepi na tem področju se nanašajo na **zniževanje sredstev kot so zaloge, terjatve in investicij** v stalna sredstva. Vezava finančnih sredstev v zalogah ni »produktivno«. Vendar zaloge morajo biti, da se proizvodnja oziroma poslovanje ne ustavi. Zato je potrebno skrbno naročanje materiala na zalogo, skrbeti za zalogo nedokončanih in dokončanih proizvodov. Prav tako je potrebno skrbeti za terjatve. Danes vsi udeleženci v poslovnem svetu kupujejo na odloženo plačilo. Tako da podjetje ne more poslovati brez terjatev. Potrebno pa je spremljati zapadlost in višino terjatev po poslovnem partnerju, saj vse terjatve pomenijo prav tako vezavo sredstev. Pri znižanju vezave sredstev v terjatvah je zelo pomembna izterjava. Dobra in skrbna izterjava vodi k nižji višini terjatev in tako nižji vezavi sredstev.

**Ukrepi** na teh področjih so zmanjšanje oziroma **odprodaja stalnih sredstev in drugih dolgoročnih sredstev**, ki niso več potrebni, akcijska **prodaja po znižani vrednosti vseh vrst zalog**, ki se že nekaj časa niso obrnili ali pa jim bo potekel rok uporabnosti, **dobra izterjava** za hitrejšo obračanje terjatev itd.

Potreba po predlaganih taktikah se v planskih razpredelnicah kaže kot razlika med obstoječim stanjem in planiranim – želenim stanjem. Da bi se taktike izvajale po zastavljeni poti, pa je nujno treba vzpostaviti njihovo kontrolo v obliki mesečnega spremljanja posameznih področij – razpredelnic.

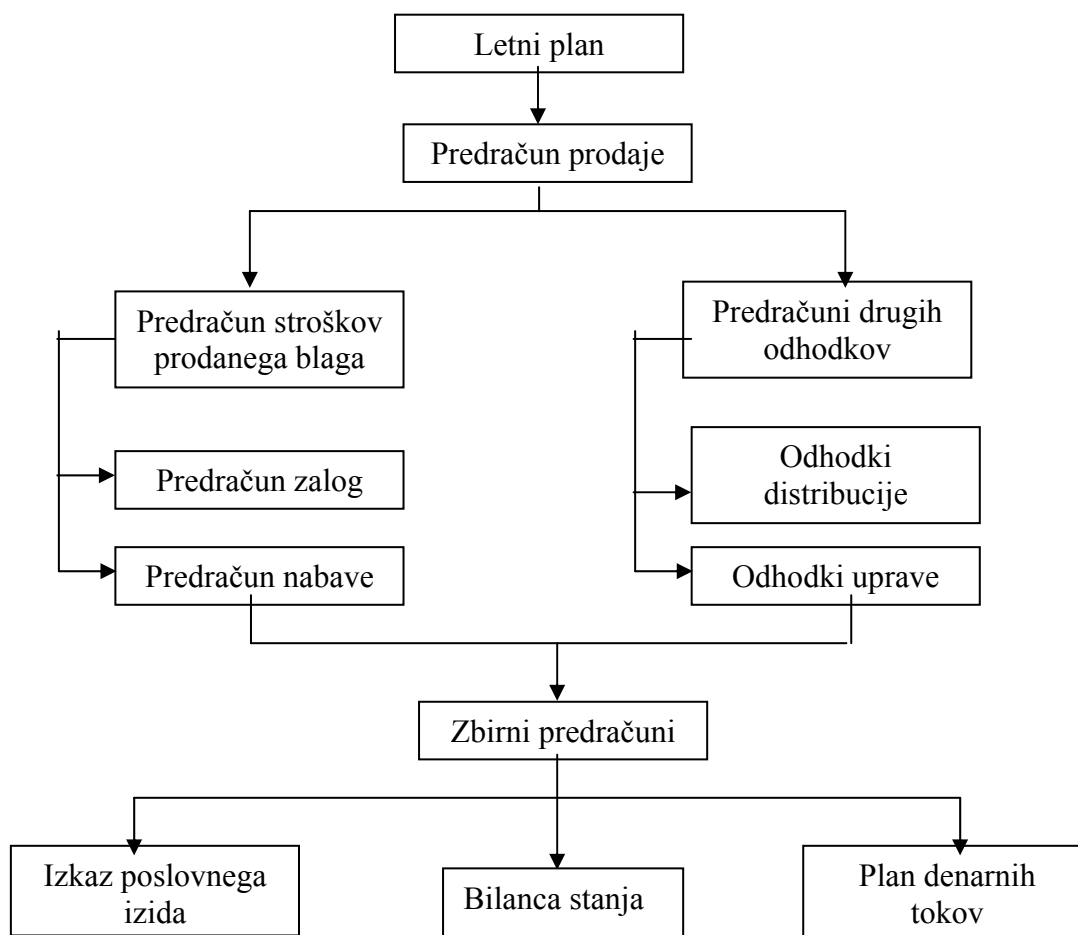
Predlagane taktike predstavljajo vrsto manjših izboljšav v kratkem obdobju in vodijo k doseganju dolgoročno postavljenih ciljev.

### 3.2.5 Planske razpredelnice

Po opredelitvi ukrepov se prične v podjetju podrobno planiranje. Opredeljene cilje vključimo v letni plan v obliki razpredelnic. Te **planske razpredelnice** podjetje izdelava tako za **posamezne poslovne funkcije kot tudi za podjetje kot celoto**. Rezultat procesa letnega planiranja je letni plan dobička, ki ima več sestavnih delov, med katerimi so običajno plan prodaje, plan proizvodnje in/ali nabave, plan stroškov, tako variabilnih kot fiksnih, ter drugi predračuni (npr. raziskav in razvoja, investicij, kadrov, financiranja, asortimenta in zalog, osnovnih sredstev in izkoriščanja zmogljivosti itd). Natančna vsebina letnega plana dobička je odvisna od tipa podjetja in drugih dejavnikov. Glede na to, da je podjetje X trgovsko podjetje, predstavljam na sliki 1 proces značilnega letnega plana za neproizvodni tip podjetja. Bistvena razlika tega tipa podjetij v primerjavi s proizvodnim podjetjem je, da prva kupujejo blago in ga načeloma nespremenjenega prodajo naprej, medtem ko slednja vstopni material in posamezne komponente v okviru svojega proizvodnega procesa preoblikujejo v končno dobrino. Seveda se ta razlika odraža tudi na sestavi letnega plana dobička. Spodnji prikaz letnega plana velja ob predpostavki, da je prodaja ozko grlo v poslovanju podjetja. Ta prikaz ima zelo pomembno pomanjkljivost, da ne prikaže, kdo kaj dela, to je ne delegira odgovornosti za posamezni del plana. Na koncu bi morali biti prikazani vsaj kazalniki uspešnosti.



Slika 1: Primer procesa značilnega letnega plana za neproizvodno podjetje



Vir: Welsch, Hilton, Gordon, 1988, str. 81.

V nadaljevanju se bom osredotočila na proces letnega planiranja celotnega poslovanja. Njegov namen je, ob predvidenem okolju podjetja in ob na kratek rok fiksnih razpoložljivih delovnih prvinah poslovnega procesa, določiti variabilne prvine tako, da bo poslovanje čim bolj uspešno. To planiranje se opira na temeljna izhodišča oziroma inpute, med katera sodijo zunanje omejitve (omejitve okolja), izoblikovani planski cilji podjetja, izbrana politika oziroma strategija podjetja ter seveda notranje omejitve, kakor tudi parametri modela proizvodnje, plan variabilnih stroškov na enoto, plan osnovnih sredstev in podlage za planiranje fiksnih stroškov.

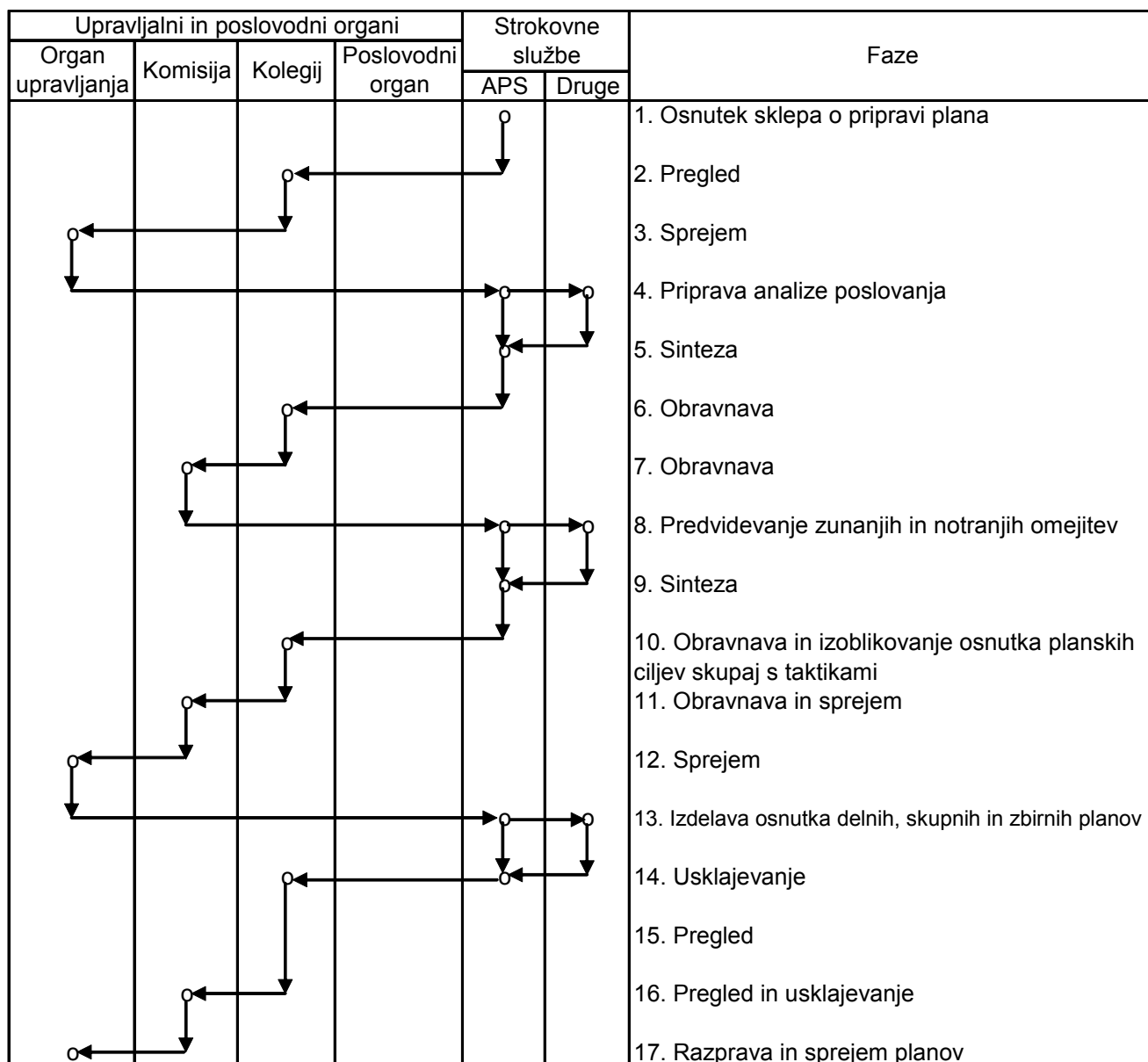
### 3.2.6 Organizacija procesa planiranja

Z organizacijo procesa letnega planiranja celotnega poslovanja razumemo določitev posameznih nalog v procesu tega planiranja, njihovo zaporedje in medsebojne povezanosti nosilcev posameznih nalog, kot je prikazano na spodnji sliki. Aktivnosti, opisane na spodnji sliki, so le okvirna podlaga, ki jo moramo prilagoditi konkretnemu primeru.

V praksi je za pripravo taktičnih planov zaželen tudi priročnik za taktično planiranje, saj izboljšuje komuniciranje v podjetju, opredeljuje postopke, enotne instrumente, nosilce in roke taktičnega planiranja in kontroliranja. Vseboval naj bi (Pučko, 2006, str. 10, 11):

- navedbo ciljev taktičnega planiranja in kontroliranja v podjetju;
- postopke planskega odločanja ravnateljev, planske službe in komisije ali odbora za planiranje;
- rokovnik za izvedbo posameznih nalog planiranja in za predložitev poročil;
- navodila za razdeljevanje taktičnega plana ravnateljem v podjetju;
- navodila in postopke v zvezi s pripravo poročil:
  - odgovornosti in postopke za pripravo poročil o dejanskih dosežkih, o planiranih dosežkih in odmikih in o analizi odmikov;
  - obliko, vsebino in postopke priprave poročil o poslovanju;
  - navodila za razdeljevanje poročil o poslovanju ravnateljem v podjetju;
- postopke korektivnega ukrepanja na temelju ugodnih ali neugodnih odmikov;
- spremljanje ukrepanja in postopke popravljanja planov (replaniranja).

Slika 2: Organizacija procesa letnega planiranja v podjetju



Legenda: o = aktivnost  
 → = zaporedje aktivnosti  
 APS = analitsko-planska služba

Vir: Pučko, 1998, str. 166.

Za izbiro trenutka, kdaj sam proces letnega planiranja začne najvišje ravnateljstvo, ni le ene najboljše rešitve. Le-ta je odvisna od okolja podjetja in od njegove povezanosti z matičnim podjetjem ali drugimi odvisnimi družbami. Priporočljivo je, da konec meseca septembra (predpostavka je, da je poslovno leto enako koledarskemu) najvišje ravnateljstvo po pregledu in sprejemu planskih smernic za določeno plansko obdobje le-te posreduje vodjem posameznih centrov odgovornosti – ravnalcem. Te praviloma

vključujejo in razlagajo cilje in poslanstvo podjetja, predvidene strategije ter druge potrebne napotke za razvoj plana dobička ter tako predstavljajo osnovni način komuniciranja usmeritev in namenov vodstva podrejenim. Istočasno mora centralna planska služba podati napotke glede oblike, podrobnosti in drugih oblikovno-vsebinskih značilnosti planov, kar je nujen predpogoj za poznejše združevanje. Po prejemu vseh planskih smernic pričnejo ravnalci z aktivnostmi, ki naj pripeljejo do končnega plana dobička. Aktivnosti morajo biti prilagojene tehnološkim, ekonomskim in organizacijskim značilnostim podjetja, pa tudi izbranemu pristopu letnega planiranja. Po analizi poslovanja je priporočljivo dokončati planiranje zunanjih in notranjih omejitev ter izoblikovati planske cilje skupaj s taktikami vsaj do konca oktobra. Takrat imamo na voljo podatke o poslovanju podjetja že za tričetrletje ter prve napovedi glede ekonomske politike, ki jo namerava voditi država v naslednjem letu.

Ko so posamezni plani oblikovani, morajo iti skozi proces odobranja s strani najvišjega ravnateljstva. To naj bi se zgodilo konec novembra. Pri tem gre običajno za predstavitev plana, ki jo opravi vodja centra odgovornosti ter poznejšo diskusijo s člani najvišjega ravnateljstva. Tak način obravnave ima nekaj namenov (Welsch, Hilton, Gordon, 1988, str. 81):

- ravnalcu omogoča, da ravnateljstvu v celoti predstavi in utemelji svoj plan;
- ravnateljstvu omogoča tako medsebojno diskusijo relevantnih vidikov plana, kakor tudi poglobljen pogovor z vodjo centra odgovornosti;
- zagotavlja dosego najboljšega mogočega rezultata pri danih zmožnostih celotnega tima.

Ko je proces odobranja zaključen, se iz posameznih delnih planov izdelata celovit letni plan dobička, ki gre v ponovno preverjanje in zatem v začetku decembra v odobritev k ravnateljstvu. Odobreni plani se nato dostavijo pristojnim ravnateljem in ravnalcem.

## 4 RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV

### 4.1 ZGODOVINA RAVNANJA S POSTAVLJANJEM CILJEV

Sam prijem ravnanja s postavljanjem ciljev je bil formalno utemeljen po dveh poteh. Po eni ga je leta 1954 razvil Peter Drucker v knjigi *The Practice of Management* in ga poimenoval ravnanje s postavljanjem ciljev in s samokontrolo (angleško: Management by Objectives and Self Control – MBO). V njem je Drucker povezal planiranje – cilje, poti za njihovo doseganje in kontrolo v celoto. Določitvi ciljev in poti za njihovo doseganje sledi izvedba, tej pa kontrola in določanje novih ciljev in ukrepov. **Samokontrola** omogoča ravnatelju in zaposlenim, da **kontrolirajo svoje lastno delo**. Pomeni pa tudi močnejšo motivacijo, saj želimo narediti najboljše, ne pa le zadovoljivo oziroma toliko, da gre »skozi«. Izraz samokontrola se je kmalu izgubil iz naziva koncepta. To pa je tudi delni vzrok, da je bil konec šestdesetih let ta koncept deležen precejšnje kritike.

Druga smer razvoja tega prijema je šla v iskanje možnosti izboljšanja nagrajevanja posameznikov z ocenjevanjem njihove uspešnosti. Likert (Likert, 1959, str. 75–86) je menil, da uspešnost lahko objektivno ocenjujemo le na podlagi doseganja dogovorjenih ciljev, na podlagi rezultatov. Čeprav to gledanje ni več nujno pravilno, zlasti ne v inovativnih podjetjih, vseeno velja, da samo delovanje ni pomembno toliko kot doseganje zastavljenih ciljev.

Močna konkurenca, težki ekonomski časi in politična nestabilnost ravnateljem le še bolj kot prej otežijo ravnanje. Seyna (Seyna, 1986, str. 116) vidi ravnanje s postavljanjem ciljev kot racionalen, praktičen slog ravnanja, ki ga potrebujemo v konkurenčnem boju. Zaradi tega v prispevku prikazujemo razvoj, prednosti in slabosti prvega koncepta.

Seyna (Seyna, 1986, str. 117) pravi, da je Drucker v ravnanju s postavljanjem ciljev zbral znanje in izkušnje od več kot sto let stare prakse pri ravnanju. Predstavil je koncept ravnanja s postavljanjem ciljev, žal pa nikoli ni napisal knjige, v kateri bi razložil praktično izvedbo tega načina. Tisti, ki jih je ta koncept zanimal, so videli le tisto, kar so želeli videti, in uporabljali tiste dele, ki so se jim zdeli uporabni. Zaradi tega so nekateri ta koncept hvalili, drugi so ga kritizirali, tretji pa ponujali kot rešitev problemov ravnanja, ali pa so ga prezirali kot izgubo časa.

Na začetku so ljudje gledali na ravnanje s postavljanjem ciljev kot na univerzalno zdravilo za reševanje problemov pri ravnanju. Uporabljali so ga le v posameznih službah v podjetju, največ v kadrovskih oddelkih. To pa je ozko gledanje na ravnanje s postavljanjem ciljev, saj je uporabljeno za omejene namene na izbranih področjih. Ko naraščajoča nerealistična pričakovanja niso bila izpolnjena, so očrnili uporabljeni koncept.

V šestdesetih in začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja je bil koncept ravnanje s postavljanjem ciljev najpomembnejša tema pri ravnanju. V praksi so se srečali z novim problemom – birokracijo. Kot odgovor na poskuse v obnašanju, ki so jih opravljali kadrovske delavci, so bili razviti zelo formalni in organizirani programi, ki pa so žal uvedli tudi pravila, predpise in šablone. Zaradi tega se je težišče preneslo na tehnike. Zopet so se oglasili kritiki, češ da so za ravnanje s postavljanjem ciljev značilni kupi porabljenega papirja, izgubljen čas in pretirana organiziranost.

Našteti negativni pojavi so povzročili, da so še dandanes številni ravnatelji pod vplivom takega mišljenja. Če smo pošteti, kritike niso bile vedno neupravičene. Ravnanje s postavljanjem ciljev so pričeli povezovati z upravljanjem, imenovanim »prisilni jopič«, in s politiko jasnih industrijskih odnosov (pristojnosti). V sedemdesetih letih je bilo pogosto slišati, da je več programov z ravnanjem s postavljanjem ciljev zastalo kot uspelo.

Ravnanje s postavljanjem ciljev zahteva sposobne ravnatelje, večše analiziranja, ki znajo podrejene voditi in jim pomagati pri izdelovanju ter doseganju planov in ki imajo jasno vizijo prihodnosti ter vedo, katere odločitve je treba danes sprejeti, da bi tako dosegli prihodnost. Drucker (Drucker, 1974, str. 575) pravi, da zaradi učinkovitosti ravnanja s postavljanjem ciljev, števila zaposlenih oziroma oddelkov pod vodstvom enega ravnatelja, ni več omejeno zaradi širine kontrole, zdaj je omejeno le z večjo širino ravnateljeve odgovornosti. Dandanes vsako podjetje deluje pod pritiskom potreb po povečanju produktivnosti, izboljšanju kakovosti, zniževanju stroškov, sprejemanju hitrih odločitev in izboljšanju storitev za stranke. Ravnanje s postavljanjem ciljev pomaga na vseh naštetih področjih. Preizkušeno je bilo skorajda v vseh vrstah organizacij v različnih kulturah po vsem svetu. Temeljna načela so delovala povsod, saj je ravnanje s postavljanjem ciljev prilagodljiv in racionalen sistem.

V četrto stoletje je bilo napisano veliko člankov, v katerih so se avtorji prepirali zaradi ravnanja s postavljanjem ciljev, potem pa je nenadoma vse potihnilo. Razlog je v tem, da so temeljna načela ravnanja s postavljanjem ciljev splošno uporabljena, zato polemike niso več potrebne. Ko so v praksi pričeli uporabljati temeljna načela, številni ravnatelji niso dojeli, da morajo ta načela tvoriti celoten sistem ravnanja. Zaradi tega niso dosegli glavnih koristi tega koncepta.

Drucker je opredelil ravnanje s postavljanjem ciljev kot filozofijo ravnanja, za katero stoji ideja o njegovem delovanju in temelji na (Bahtijarevič - Šiber, 1992, str. 13):

- analizi specifičnih zahtev ravnateljevega dela in problemov, s katerimi se srečuje;
- določenem dojetju delovanja ljudi, motivaciji in obnašanju človeka;
- zagotavljanju maksimalnih rezultatov, ker iz objektivnih zahtev prikaže osebne naloge posameznika.

**Ključna področja**, o katerih je pisal Drucker, so naslednja (Seyna, 1986, str. 120–121):

1. **Namen podjetja.** Vsi člani podjetja morajo prispevati k skupnemu namenu. Da bi to lahko storili, ga morajo poznati, vedeti morajo, kaj je poslanstvo podjetja. Pri opredelitvi namena podjetja je potrebno za vsako področje opredeliti prioritete in cilje. Pri tem moramo upoštevati tudi pogoje okolja.
2. **Potreba po ciljih.** Podjetje potrebuje cilje kot osnovo za ravnanje, ki bo nudila vse možnosti posameznim prizadevanjem in odgovornostim, istočasno pa zagotovila skupno vizijo in prizadevanja, uvedla skupinsko delo in uskladila cilje posameznikov s skupnimi cilji.
3. **Uporaba ciljev.** Vsak zaposleni, od ravnatelja navzdol, potrebuje jasno oblikovane cilje. Ti cilji morajo pojasniti, kakšen prispevek mora ravnalec in njegovo mesto odgovornosti doseči, da bi drugim mestom odgovornosti v podjetju pomagali doseči njihove cilje. Ti cilji pa morajo pojasniti ravnalcu, kakšen prispevek pri doseganju lastnih ciljev lahko pričakuje od drugih mest odgovornosti. Poudarek je na skupinskem delu in skupnih rezultatih. Ti cilji pa morajo vedno izvirati iz ciljev podjetja. Postavljene pa morajo biti tudi prioritete, da bi lahko napore usmerili na najpomembnejša področja. Vse cilje je potrebno stalno preverjati, da jih ob gospodarskih spremembah hitro in razumno prilagodiš trenutnim oziroma pričakovanim razmeram.
4. **Sodelovanje.** Vsaka oseba mora biti, ob ustreznem komuniciranju, vključena v postavljanje ciljev svojega dela. Brez vsaj malo planiranja nima delavec potrebnega nadzora niti nad najbolj mehanskimi in ponavljajočimi se opravili. Delo mora vsebovati tako planiranje kot izvajanje. Odločitev mora biti sprejeta vedno čim bližje izvajanju in na najnižji mogoči ravni, ki bo zagotavljala, da bodo vse aktivnosti in cilji v celoti upoštevani. To pa zahteva, da vsak ravnalec sam postavlja in vpelje cilje v svoje mesto odgovornosti. Poznati in razumeti mora osnovne poslovne cilje, kaj se od njega pričakuje in zakaj.
5. **Razvoj kadrov.** Večina podjetij je spoznala nujnost razvoja svojih zaposlenih. Vendar številna podjetja to počno brez jasnih ciljev. Človek ne pridobi širine s tem, da dodaja eno ozko specialnost k drugi, temveč tako, da gleda na posel kot na celoto.
6. **Motivacija.** Ravnanje s postavljanjem ciljev pove ravnalcu, kaj mora delati. Ustrezna organizacija njegovega dela pa mu to omogoči. Ali pa bo to res storil, je odvisno od vzdušja v podjetju, saj je le-to eden od pomembnejših motivatorjev. Ravnalci pa lahko sami kontrolirajo svoje delo. Samokontrola pomeni večjo motivacijo.
7. **Akcija.** Cilji morajo biti osredotočeni na izvajanje posla in na poslovne rezultate. Vsaka rešitev pa mora postati učinkovita skozi akcijo. Za vsako rešitev sta potrebni odločitev in akcija. Cilji in plani so le želje, dokler ni delo opravljeno.

8. **Plačilo.** Vztrajanje pri visokih ciljih in na visoki ravni izvajanja dela zahteva sistematično ocenjevanje posameznikovih sposobnosti za postavljanje in doseganje ciljev. Ocene morajo biti razumljive, saj je iz njih najbolj razvidno, kaj nadrejeni pričakujejo in kaj štejejo za pomembno. Ocena mora vedno temeljiti na izkazanem delu. Plačilo mora biti neposredno povezano s cilji, postavljenimi podrejenemu. Če je lahko nekdo odpuščen zaradi slabega dela, zakaj ne bi smel drug obogateti zaradi izjemnega dela.

Številni poskusi v praksi so v celoti izpustili prvo stopnjo in pričeli proces na srednjih stopnjah, s tem da so nadzorniki in nadrejeni razpravljali o ciljih podrejenih. Ravnanje s postavljanjem ciljev so pogosto razumeli kot dokaj preproste nize interakcij med dvema osebama, s ciljem pregledovanja delovnih planov.

Ta filozofija zamenjuje zunanjo kontrolo z močnejšo, učinkovitejšo in natančnejšo notranjo kontrolo, samokontrolo. Ta metoda je nasprotje metodi ravnanje z ukazi (Bengt, 1993, str. 153).

Pri planiranju postavljamo cilje in potem ukrepe za njihovo doseg. Ti postavljeni ukrepi niso izvedeni. Zato je potrebno uporabiti ravnanje s postavljanjem ciljev. Njegovo bistvo je nedvoumno v **povezavi cilja in poti** za njegovo doseganje, v določitvi odgovornosti za doseganje ciljev in izvajanje poti in v spodbujanju skupinskega dela, saj postavljeni zahtevnejši cilji vse bolj terjajo **sodelovanje različnih zaposlenih**. Poudarek daje iskanju zamisli o doseganju ciljev in njihovi izvedbi, ne pa iskanju opravičil, kako nič ni mogoče narediti. Zamisel samega prijema bom prikazala na praktičnem primeru.

Tudi v Sloveniji so prvi poskusi ravnanja s postavljanjem ciljev segali v leto 1970. Dva primera v proizvodnih podjetjih navaja Možina (Možina, 1972, str. 235–240). Sedaj pa se uporablja že v veliko slovenskih podjetjih. Uporablja se lahko na veliko področjih (Možina, 1972, str. 243):

- a) **tržišče:** kolikšen naj bi bil tržni delež naših proizvodov, kakšne proizvode bomo v prihodnje reklamirali, kdo so naši potencialni kupci, kakšne so možnosti za ugodno nabavo itd.;
- b) **finance:** kolikšen naj bi bil čisti dobiček od vloženih sredstev, kakšni naj bi bili stroški po enoti proizvoda, višina plač, fakturirana in plačana realizacija, stopnja zadolženosti itd.;
- c) **proizvodnja:** obseg in količina ter vrednost proizvodnje, izmeček, reklamacije, nova tehnologija, inovacije, tehnična oprema itd.;
- d) **kadri:** število in vrsta kvalificiranih delavcev, izobraževalni programi, načrt za napredovanja, znižanje fluktuacije itd.;



- e) **organizacija**: organizacijske spremembe, distribucija moči, koordinacija med strokovnimi službami, izboljšanje odločanja, kontrola in participacije, raziskovanje in razvoj ipd.

## 4.2 RAZLOGI ZA RAVNANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV

Kot je omenjeno, je danes ravnanje s postavljanjem ciljev temeljna filozofija podjetij. Hussey (Hussey, 1998, str. 541) pravi, da se ravnanje s postavljanjem ciljev začne šele tam, kjer se klasične metode postavljanja ciljev podjetja in posameznikov končajo. Pri klasičnih metodah ravnanja gre namreč za opisovanje dela na posameznih delovnih mestih za ravnatelje, ravnalce in strokovne delavce. S tem vsak delavec pozna svoj položaj v podjetju in svoje delo. Ni pa nobenega predpisa oziroma določila, kako intenzivno naj delavec opravlja določene naloge oziroma kakšne rezultate naj dosega. To praznino v ravnalnem procesu izpolnita pomembni metodi za ciljno usmerjanje ravnateljev, ravnalcev in strokovnih delavcev. To sta ravnanje s postavljanjem ciljev in metoda izboljševanja poslovnih rezultatov.

Ravnanje s postavljanjem ciljev ima v primerjavi s klasičnimi metodami planiranja tudi druge prednosti. Ena od njih je ta, da **minimizira krizo ravnateljstva**, saj ravnatelji in ravnalci probleme rešujejo sproti; takoj ko nastanejo. Ravnatelje in ravnalce pa izboljšuje tudi na splošno, saj jih prisili v planiranje, postavljanje jasnih ciljev in standardov, opredelitev prioritet in pričakovanj, osredotočenje na rezultate, način njihovega doseganja in potrebne vire. Na splošno vodi k usmerjenosti na naloge, ljudi in njihov razvoj.

Drugače povedano, je razlog za ravnanje s postavljanjem ciljev v tem, da **povežemo cilje podjetja** (gospodarske rasti) **in posameznika** (cilji osebnega razvoja), predvsem pa **cilje z ukrepi**. Pripraviti moramo plan, kdo bo kaj naredil, določiti ukrepe za doseg te ciljev, rok za doseg ukrepov in ciljev. Ravnatelj mora postavljati in poudariti splošne cilje, medtem ko posamezni ravnalci določajo delne, specifične cilje. **Vsakemu ravnalcu** ali strokovnemu delavcu **omogoča**, da v okviru določenega področja **sam določa svoje cilje, metode in načine**, s katerimi jih bo dosegel. Zaradi tega bo **delal bolj zavzeto**, bo spodbujan, se bo izobraževal in **čutil bolj odgovornega za svoje delo**. S tem izkoriščamo in omogočamo razvoj človeških potencialov. To pa pripelje tudi do kakšne inovacije. Hkrati pa lahko kontrolirajo svoje delo. Samokontrola pomeni še večjo motivacijo. Uspeha ni, če delavcev ne vključimo v planiranje in ne upoštevamo njihovih želja in mnenj, če jih obravnavamo le z vidika, ali cilje dosegajo ali ne, pa tudi če jih samo formalno kontroliramo. Saj če sodelujejo pri postavljanju ciljev, so zvesti ciljem in s tem rezultatom, postavljenim tako za celotno podjetje kot tudi za posameznega sodelavca. Postavljanje ciljev od ljudi vedno terja **komuniciranje in osebno angažiranje**. To pa izboljšuje

navpično in vodoravno komunikacijo in koordinacijo, kar pripomore k boljšemu vzdušju v podjetju. To **sodelovanje** pa vodi tudi k **doseganju zahtevno postavljenih ciljev**.

Saj je tudi Deyhle (Deyhle, 1997, str. 117, 118) ugotovil, da je osnovno načelo pri planiranju jasno: »Če želim, da se bo vsakdo osebno zavzemal za uresničenje plana, se enačil z njegovimi cilji, mora biti udeležen pri njegovi sestavi in mora imeti končno odločitev v okviru svoje delovne funkcije o tem, katere cilje bo dosegel in po kateri poti.«

**Prednost** pri ravnanju s postavljanjem ciljev je, da zagotavlja **kriterije vrednotenja dejanskih dosežkov** ravnalcev in strokovnega kadra. S tem omogoča **nagrajevanje po doseženih rezultatih dela** in tudi opredeljevanje posameznih kandidatov za **odgovornejša dela in naloge**. **Posameznika** obravnava kot **osebnost**, ki ji priznava dostojanstvo in zmožnosti obnašanja. Z opredeljevanjem ciljev podjetja in posameznikov ter merjenjem prispevkov posameznikov k tem ciljem se povečuje možnost za **usklajen napor in skupinsko delo**, ne da bi bilo pri tem izločeno osebno tveganje. Zagotavlja rešitev ključnih problemov z opredeljevanjem glavnih področij odgovornosti in vzdrževanje zvez med razdeljenimi odgovornostmi. Vsakega vodilnega in strokovnega delavca vključimo v verigo **lastnega nadzora**.

Ravnanje s postavljanjem ciljev pa ima tudi nekaj potencialnih **nevarnosti in pomanjkljivosti**. Ena od njih je optimistična predpostavka o **človeški motivaciji**, da bodo vsi ljudje pozitivno odgovarjali na možnosti zadovoljevanja potreb po samoizpolnitvi, avtonomiji, odgovornosti, dosežkih v svojem delu. Lahko je problem tudi v **ozki usmeritvi posameznika**, saj je osredotočen na svoje mesto odgovornosti oziroma delovno mesto, **zanemarja pa usklajenost svojih ciljev s cilji podjetja kot celote**. Slabost je tudi, da **zanemarja ostala področja**. Zahteva tudi **veliko časa**, saj dogovarjanje pogosto traja dlje. V primerjavi z enostavnimi, brezpogojnimi zahtevami od zgoraj, centraliziranim planiranjem in oblastnim odločanjem se mogoče zdi preveč **zahteven, manj učinkovit**, še posebno če ga opazujemo kratkoročno. Ker je potrebno pripraviti **veliko pisnih dokumentov**, vodi do povečanega papirnatega dela, kar je po mnenju nekaterih nepotrebna birokracija. Predlaganje, preverjanje in poročanje se večkrat ponovijo, s tem pa se podaljšuje tudi čas pogovarjanja, dogovarjanja in pisanja, kar izziva odpor pri nekaterih ravnateljih in ravnalcih. Že samo **uvajanje metode je zahtevno**, saj je potrebno veliko razlag, filozofije, treninga, resna priprava in zainteresiranost ter tudi podpora ravnateljstva, pri katerem se marsikdaj pojavlja odpor. Problem pa se lahko pojavi tudi pri postavljanju jasnih in merljivih ciljev. Kako bodo **podrejeni dosegli te cilje**, je **prepuščeno njim**. Pritisk, da se morajo cilji doseči ne glede na način, pa lahko vodi k neetičnemu ravnanju. Zaradi tega se je pri postavljanju ciljev nujno dogovoriti tudi o zaželenem in sprejemljivem obnašanju.

Temeljna ideja ravnateljstva je vpeljevanje vseh organizacijskih procesov, posebno planiranja, od spodaj navzgor. To pa lahko vodi tako do neusklajenosti med cilji ravnateljstva in cilji, ki jih postavljajo podrejeni, kot tudi do pritiska ravnateljstva na njihovo soglasje s ponovno opredelitvijo ciljev in planov na nižjih ravneh. Nevarnost je tudi, da se ta **metoda pojavi od zgoraj kot avtokratičen način** samo kot način ustvarjanja drugačnega vzdušja in povečanja motivacije. V tem primeru lahko računamo na odpor podrejenih.

Lahko pa se pojavijo tudi drugi problemi, kot so vztrajanje na kratkoročnih ciljih in na natančnih ciljih v zelo spremenljivem in celovitem okolju, neenakovredno nagrajevanje doseženih ciljev, nespremenljivo ravnateljstvo in njegova nepripravljenost zamenjati nerealne cilje in politiko podjetja.

Možina in Seyna (Možina, 1972, str. 240 in Seyna, 1986, str. 122) navajata, da so **izkušnje nekaterih podjetij**, ki so pričela z uvajanjem delovnih ciljev, naslednje:

- za uspešno uvajanje programa delovnih ciljev je potrebna pripravljenost in vsaj do neke mere zainteresiranost vodstvenega osebja in to vseh, predvsem pa še ravnatelja podjetja;
- številni imajo težave pri oblikovanju ciljev; cilji morajo biti oblikovani tako, da so usmerjeni k rezultatom;
- soglasje v zvezi s cilji je potrebno doseči kar čim bolj zgodaj v procesu oblikovanja;
- potrebno je izobraževanje predpostavljenih za izvajanje ravnanja s postavljanjem ciljev in za ovrednotenje uspešnosti;
- ljudje imajo različno sposobnost za vrednotenje uspešnosti, izmenjavo informacij, izdelavo plana razvoja sodelavca, proces usklajevanja ciljev;
- program delovnih ciljev ni tog, ampak ga je mogoče prilagoditi obstoječim priložnostim in delovnemu položaju;
- pri uvajanju programa delovnih ciljev ni tveganja; kar dosežemo, je nekaj več od dosedanjega stanja;
- uspešnost se prvič vrednoti šele po preteku enega leta;
- potrebno je odstraniti strah, da smo ujetniki ciljev; cilji predstavljajo le pripomoček za ciljno orientirano delo;
- za čim večji uspeh je razen vztrajnosti potrebno, da se način dela, kot ga spoznamo pri planiranju delovnih ciljev, prenese v prakso, v naše vsakodnevno delo in na vse probleme ter da se tako sproti učimo novih možnosti za izboljšave pri delu.

Ko je ta metoda v podjetju enkrat osvojena (Mercury International, 2005, str. 2):

- bo lažje ravnati z delovnimi procesi;
- bo lažje opisati postopke, kako doseči splošne cilje podjetja, izražene s specifičnimi cilji, merljivimi aktivnostmi in primernimi razvojnimi naporji;
- bo lažje delati v timu za doseg skupnih ciljev;

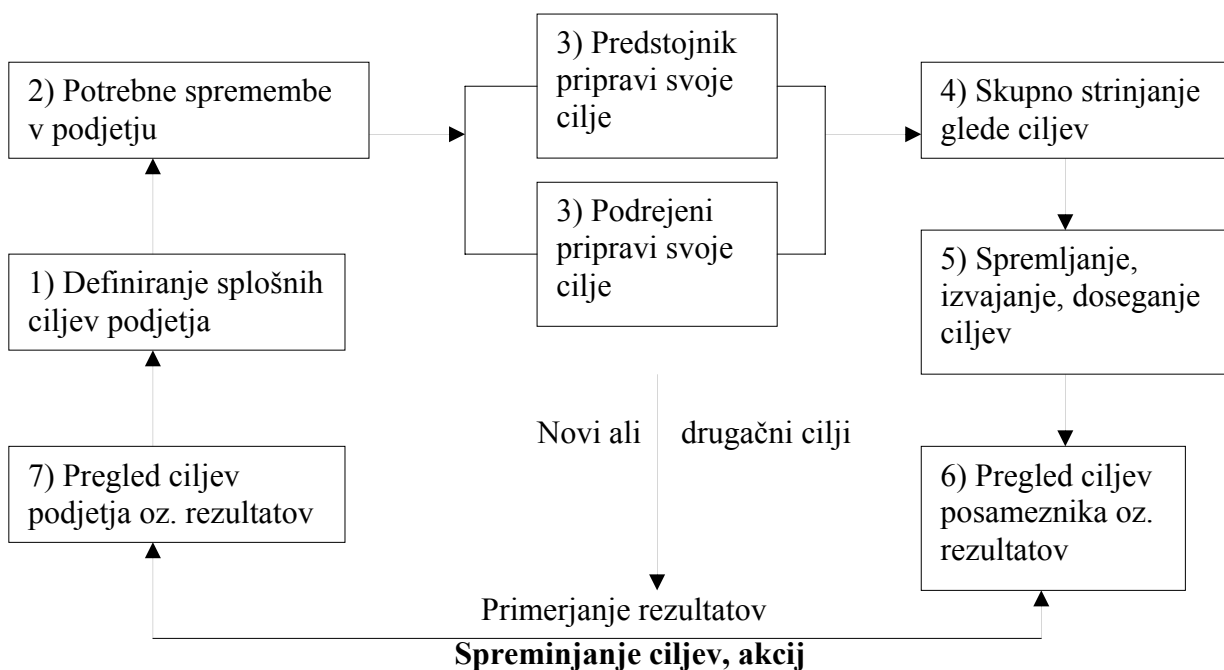
- dosežena bo višja stopnja pripadnosti in s tem doseganja ciljev;
- zgrajena bo organizacija, ki bo še bolj pripravljena na stalno učenje in razvoj.

### 4.3 PROCES POSTAVLJANJA CILJEV IN UKREPOV

#### 4.3.1 Proces

Proces ravnanja s postavljanjem ciljev vključuje jasno opredeljene cilje podjetja, poslovne enote, projekte in posameznika ter vse ravni ravnanja: najvišjo, srednjo in nižjo raven, od vsakega nadzornika in izvršitelja. Govorimo o povezanem procesu, ki obsega celotno podjetje in ga grafično prikazujemo na sliki 3.

Slika 3: Proces ravnanja s postavljanjem ciljev



Vir: Možina, 1972, str. 194.

Ravnatelj mora najprej poznati splošne cilje podjetja (1) in na osnovi tega predvideti morebitne spremembe v oddelku oziroma podjetju (2). Nato ravnatelj sam predvidi cilje zase in za druge ter o njih povpraša tudi podrejene (3). Proces skupnega dogovarjanja se razvija na vseh ravneh, ker je nemogoče cilje, določene na vrhu ali višji organizacijski ravni, dodeliti izvršiteljem na nižjih ravneh. Proces postavljanja ciljev je ne samo skupen, ampak tudi interaktiven proces. Ko je med njimi doseženo soglasje (4), ravnatelj spremlja doseganje ciljev (5) in pomaga vsepovsod tam, kjer je potrebno. Občasno napravi pregled rezultatov posameznikov (6) kot skupnih za podjetje (7), pride morebiti do spreminjanja ciljev ali pa do zadovoljstva ob doseženih rezultatih. Na novo se akcije pričnejo le tam,

kjer je analiza pokazala njihovo umestnost. V takih primerih se mora ravnatelj nenehno spraševati, kaj lahko naredi po isti ali drugačni poti, da doseže začrtani cilj, ali je potrebno ustaviti ali spremeniti sedanjo aktivnost, komu je treba pomagati itd. Vodja ne sme odnehati s tem spraševanjem vse dotlej, dokler mu ni znano, zakaj in kje so vzroki, da predvideni rezultat ni bil dosežen. Vsako tovrstno spoznanje je pot k boljšim načinom dela. Možina opisuje proces postavljanja ciljev in ukrepov bolj kot McGregor in Likert, Drucker pa bolj izpostavi skupni cilj in večjo vključenost zaposlenih za njegovo dosego.

Osnovna predpostavka ravnanja s postavljanjem ciljev je skupen dogovor in sodelovanje ravnateljev in zaposlenih pri delitvi organizacijskih ciljev na specifične, individualne naloge in cilje. To povečuje motivacijo in odgovornost zaposlenih za realizacijo nalog in ciljev ter tudi njihovo kakovostnejše izvajanje. Ta proces je sestavljen iz petih faz (Bahtijarević - Šiber, 1992, str. 15):

1. dodelitev delovne naloge
2. postavljanje ciljev
3. obravnava
4. dodelitev elementov preverjanja
5. analiza rezultata,

ki so podrobneje razložene v nadaljevanju.

Daft (Daft, 1994, str. 194–196) proces ravnanja s postavljanjem ciljev opisuje podobno, a le v štirih fazah:

- **Določitev ciljev**, ki je najtežja naloga pri tem procesu. Ta naloga vključuje vse zaposlene na vseh ravneh in zahteva vpogled v vsakodnevna opravila vseh zaposlenih, da lahko odgovorimo na vprašanje »Kaj poskušamo doseči?«. Cilji so lahko količinski ali kakovostni, odvisno od merljivosti cilja. Količinski cilj je na primer: prodajalec Boštjan bo prodal 15 vozil v mesecu decembru. Kakovosten cilj pa bi bil na primer: storitve popravil se bodo izboljšale tako, da se bodo zmanjšale pritožbe kupcev.
- **Priprava akcijskega plana**, ki določa potrebne akcije za dosego postavljenih ciljev. Akcijski plan mora biti narejen tako za cilje podjetja kot za cilje posameznikov.
- **Pregled** je pomemben, da se zagotovi delovanje akcijskih planov. Opravi se vsaj četrtletno med ravnateljem in ravnalci oziroma izvajalci. Ti periodični pregledi pokažejo ravnatelju in ravnalcem, ali so na pravi poti za dosego ciljev ali morajo popraviti akcijski plan.
- **Ocena izvršitve** je zadnja faza, v kateri se pozorno oceni, ali so doseženi letni cilji tako posameznika kot podjetja. Doseganje ali nedoseganje teh ciljev je del sistema nagrajevanja.

### 4.3.2 Dodelitev delovne naloge

Ravnatelj in zaposleni skupaj razpravljajo in opredeljujejo delovne naloge (vsebino in pomembnost glavnih zadolžitev, individualno odgovornost, ključna področja odgovornosti in avtoriteto). Vsakemu zaposlenemu v podjetju mora biti jasno, kaj je njegova naloga in kakšni rezultati se pričakujejo od njega. Zaradi tega je zelo pomembno skupno razpravljanje in dogovarjanje vsebine dela, nalog, prioritet v njihovi izvedbi, konkretiziranje odgovornosti in avtoritete. Pomemben segment te faze je **oblikovanje in dodelitev izvedbenega standarda**, ki omogoča samokontrolo. Standardi morajo biti jasni in merljivi, vezani na nekaj pomembnih delovnih področij, kot so količina in kakovost posla, stroški, dobiček, novi posli in podobno.

### 4.3.3 Postavljanje ciljev

Postavljanje ciljev, ki jih moramo uresničiti, je najpomembnejši del ravnanja s postavljanjem ciljev. **Cilji se morajo postavljati skupaj, a za posameznika po sposobnostih** le-tega, ter morajo biti realni, merljivi in pomembni, glede na to moramo upoštevati tudi hierarhijo ciljev. **Hierarhija planskih ciljev** je dobro **usklajena struktura ciljev različnih organizacijskih ravni** (Pučko v Možina, 2002, str. 241). Ponavadi morajo cilji, da bi bili uresničljivi, zadostiti petim kriterijem, in sicer morajo biti:

- a) jasni, koncizni in natančni;
- b) uresničljivi oziroma na ravni posameznikovih zmožnosti;
- c) zanimivi, izzivalni in morajo motivirati;
- d) skladni z organizacijsko politiko in plani;
- e) relevantni in vezani na to, kaj želimo doseči v podjetju, oziroma na prioritete podjetja (kakovost, stroški, inovacije, čas, ...).

Že Drucker (Drucker, 1974, str. 100–117) je poznal **osem ključnih področij**, na katerih lahko ravnatelj postavlja in spremlja cilje ter natančno merijo njihovo uresničitev:

- 1) **Stanje tržišča.** Ravnateljstvo mora postaviti cilje, ki prikažejo položaj podjetja na tržišču skozi dve dimenziji: zmožnost tržišča in konkurenco. Obseg prodaje ni dovolj dober pokazatelj, ker lahko raste, podjetje pa gre v propad. Zaradi tega je poleg prodajne vrednosti treba spremljati tudi odstotek tržnega deleža in primerjati z direktno in indirektno konkurenco. Kadar pa je konkurenca odločujočega pomena, moramo spremljati tudi sprejemljivo prihodnjo konkurenco.
- 2) **Inovacije.** Zelo pomembno področje postavljanja organizacijskih ciljev so inovacije, tako na področju razvoja novih tehnoloških procesov, metod, postopkov, izdelkov, uslug in drugih področjih delovanja kot tudi na odseku stalnih izboljšav obstoječih. Eden od temeljnih pravil sodobnih, inovativnih podjetij postaja napadanje in iskanje

pomanjkljivosti ter napredovanje najpomembnejših in najbolj prodajanih izdelkov, preden to stori konkurenca. Da bi lahko postavili cilje v oddelku inovacij, se mora ravnatelj zavedati njihove pomembnosti za uspešnost in razvoj podjetja. Sposoben mora biti tudi pravilno oceniti prihodnji razvoj in postaviti standarde za merjenje uspeha, ki se lahko pokaže tudi šele v prihodnosti.

- 3) **Produktivnost** je eno od najpomembnejših področij postavljanja ciljev. Merjenje produktivnosti res predstavlja edini instrument, s katerim lahko ocenjujemo in primerjamo sposobnosti in zavzetost vodstva različnih oddelkov znotraj istega podjetja ali med različnimi podjetji. Produktivnost je pomembna tudi zato, ker je stalno izboljševanje produktivnosti ena od najpomembnejših in najtežjih nalog ravnateljstva. Zaradi tega je nujno potrebno postaviti cilje in kazalce, povezane z resničnim povečanjem proizvodnje in boljšo izkoriščenostjo proizvodnih faktorjev.
- 4) **Materialna in finančna sredstva.** Ravnateljstvo mora postaviti cilje tudi glede pridobitve, uporabe in ohranjanja materialnih in finančnih sredstev, ki morajo biti usklajeni s cilji proizvodnje, razvoja, investicij in inovacij pa tudi zadovoljivosti zahtev tržišča.
- 5) **Dobičkonosnost.** Ravnateljstvo mora postaviti cilje, ki prikažejo želeno stopnjo dobička. Čeprav dobiček ne more biti edini cilj, je merilo učinkovitosti in ustreznosti poslovne zavzetosti, končni test poslovnega uspeha in premija za odgovornost. Nasprotno tezi o maksimalnem dobičku lahko govorimo tudi o minimalnem dobičku, ki ga mora podjetje ustvariti, da bi ostalo na tržišču, omogočilo investiranje, nadaljnji razvoj in poslovno tveganje.
- 6) **Uspeh in razvoj ravnateljstva.** Postavljanje ciljev zahteva vključevanje tudi tistih vidikov organizacijske uspešnosti, ki se nanašajo na kakovostne, mehke dimenzije in pokazatelje, povezane z ljudmi. To zajema ravnateljje in cilje glede razsežnosti in stopnje njihovih nalog, rasti in razvoja. Ti cilji omogočajo usmeritev in samokontrolo ravnateljjev pa tudi njihovo uspešno pripravljenost ustreči prihodnjim zahtevam.
- 7) **Izvršitev in stališča zaposlenih.** Ravnateljstvo mora postaviti cilje v skladu z uspešnostjo in stališči zaposlenih, ki vključujejo tudi njihovo izobrazbo, razvoj in odnose s sindikatom.
- 8) **Javna in družbena odgovornost.** Ravnateljstvo mora postaviti cilje tudi v skladu z odgovornostjo podjetja do potrošnikov, družbe in njenih organizacij, vrednot, koristi, ekonomskih in socialnih napredovanj. Danes to postaja zelo pomembno področje, saj se vse bolj aktualizira in krepi širša socialna odgovornost organizacij in ravnateljstva, njihova uspešnost pa je v veliki meri odvisna od javnega ugleda prav na tem področju.

Čeprav morajo biti organizacijski cilji jasni in merljivi, mora proces ravnanja s postavljanjem ciljev vključevati tudi kakovostne cilje, vezane na mehke elemente, posebej izobraževanje in razvoj zaposlenih, pa tudi izboljšanje stališč, motivacije in medčloveških

odnosov, da bi se povečala kreativnost, zmanjšal absentizem in fluktuacija itd. Ne tako redko vključujejo cilji podjetja izboljšanje delovne morale, ki se pokaže skozi kazalce absentizma, pritožb in podobnega, uporabo različnih programov participativnega ravnanja, razvoj in uvajanje računalniško-informacijskega sistema, povečanja stopnje izobraženosti in obveznosti obiskovanja nekaterih izobraževalnih programov v planiranem obdobju, ugleda podjetja itd.

#### 4.3.4 Obravnava

V fazi obravnave moramo doseči **soglasje glede ciljev**, možnosti in predpostavk **njihove uresničitve ter ukrepov**. Naloge in cilji, ki so postavljeni od zgoraj brez skupnega dogovora in soglasja tistih, ki jih bodo realizirali, pogosto ostanejo le na papirju zaradi nerealnosti, abstraktnosti ali zaradi nezainteresiranosti in nemotiviranosti izvrševalca. V tej fazi je mogoče odpraviti vse nejasnosti. Soglasje o nalogah, ciljnih in času njihove realizacije je ena od temeljnih predpostavk, na katerih temelji ta način ravnanja s postavljanjem ciljev in njegovo uspešno delovanje. Ponavadi se ta soglasja napišejo kot dogovor. Obrazec za to bom predstavila v naslednjem poglavju.

#### 4.3.5 Dodelitev elementov preverjanja

Pomemben del ravnanja s postavljanjem ciljev je tudi **dodelitev elementov, točk in obdobj preverjanja uresničevanja nalog in ciljev ter utrjevanje napredka in morebitnih problemov pri realizaciji, potreb po ponovnem definiranju ciljev** zaradi spremembe pogojev ali dogajanj izven nadzora podjetja in podobnega. Tudi ta faza vključuje skupno obravnavanje ravnateljev in izvršiteljev nalog, ki se opravlja najmanj četrtletno v planiranem obdobju.

#### 4.3.6 Analiza rezultata

Na koncu planiranega obdobja ravnatelj in izvršitelj skupaj analizirata dosežene rezultate in jih primerjata s postavljenimi cilji. Cilj tega je objektivna analiza doseženega in obravnava razlogov v primeru, da cilji niso doseženi. Pomemben segment je vrednotenje in ustrezno nagrajevanje doseženih rezultatov.

Mager in Pipe (Passl, Total Quality Management, 1993) sta opisala 12 točk, ki morajo biti razjasnjene glede sistema, v katerem zaposleni delajo, preden objavimo rezultate glede nagrad ali kazni. Nujno je raziskati mogoče sistemske pomanjkljivosti in dejstvo, da je



ravnateljstvo odgovorno za več kot 80 % neuspehov, o čemer govorijo različna besedila o ravnanju s postavljanjem ciljev. Priporočata, da:

- nagrajevanje posameznika spremenimo v nagrajevanje dosežkov sistema;
- plače oblikujemo glede na tržne deleže, starost ali splošen napredek podjetja;
- nagrajevanje vsebuje tudi pregled možnosti in korakov za nadaljnje izboljšave;
- nagrajevanje temelji na dolgoročni konkurenčnosti in bolj na kakovostni kot na finančni uspešnosti;
- zamenjamo hierarhijo z vodoravno matriko, kjer so odnosi med posamezniki in timi kot oskrbovalci in prejemniki storitev.

## **5 POVEZAVA LETNEGA PLANIRANJA IN RAVNANJA S POSTAVLJANJEM CILJEV**

V letnem planu, v planskih tabelah opredelimo cilje, s katerimi bolje poslujemo in dosegamo boljše rezultate. Za vsako bistveno povečanje plana (napram izvedbi) moramo določiti ukrepe, sicer cilji ne bodo doseženi. Več kot ima podjetje postavljenih podrobnih ciljev z upoštevanjo hierarhijo in ukrepov za njihovo doseganje, boljše in uspešnejše bo poslovanje podjetja.

### **5.1 LETNI PLANI Z VKLJUČITVIJO RAVNANJA S POSTAVLJANJEM CILJEV**

Preden začnemo s planiranjem podrobnih ciljev, se moramo sistematično spoznati z vsemi cilji, to je s temeljnimi cilji podjetja oziroma hierarhijo ciljev in poslovno politiko podjetja ali določene enote, v kateri delamo. Izberemo pa najbolj pomembne cilje. Za uspešnost poslovanja pa mora biti v podjetju oblikovana tudi odgovornost, in sicer če posameznik sprejme delovni cilj, mora prevzeti tudi odgovornost za njegovo uresničitev; pozitivne ali morebitne negativne rezultate (Ivanko, 1982, str. 11–12). Zaradi tega moramo te cilje podjetja prenesti na organizacijsko raven in posameznika. To lahko opravijo nadrejeni, a je bolje, da to opravimo skupaj s sodelavci in z nadrejenim tako, da poiščemo ključne naloge, analiziramo sedanje stanje na svojem delovnem mestu in določimo planirane podrobne cilje. Opredelimo jih v planskih tabelah, ki jo kot primer prikazujemo v nadaljevanju.

Preglednica 2: Planska tabela za plan prodaje

Plan prodaje	Dejansko stanje	Plan	Indeks
proizvod A	120	170	141,7
proizvod B	200	220	110,0
proizvod C	50	75	150,0

Ko za vsak cilj predvidimo še rezultate, moramo za vsako bistveno povečanje plana napram dejanskemu stanju določiti še akcije in ukrepe, ki so potrebni za doseg te rezultate, sicer cilji ne bodo doseženi. Določiti pa moramo tudi odgovorne osebe in roke za izvedbo ukrepov.

Tudi Cole (Cole, 2004, str. 159) trdi, da so ključne naloge običajno izražene kot končni rezultati in na neki način za določen časovni rok opredeljene s kakovostnim ali količinskim opisom. Ko je enkrat končan opis delovnih nalog na posameznih delovnih mestih, ga je mogoče uporabiti kot osnovo za postavitve kratkoročnih ciljev. Ravnanje s postavljanjem ciljev pa kreira hierarhijo ciljev tako, da so cilji z ene stopnje povezani z naslednjo stopnjo (Robbins, 2000, str. 158). Ukrep za širši cilj postane nižji cilj.

Primer obrazca, v katerega vse zgoraj navedeno vpišemo, je prikazan v preglednici 3.

Preglednica 3: Obrazec programa ukrepov za doseganje določenega cilja

Zap. št.		Opis ukrepa		Rezultat ukrepa		Odgovorna oseba	Rok	Opomba
		Osnovni	Dodatni					
Poslovni cilj: 5 % povečanje prodaje				Org. enota: Prodaja				
Sedanje stanje: Poslovni prihodki znašajo 1 mio EUR				Del. mesto odg. osebe: Direktor prodaje				
1.		Reklama	0,5 %		Marketing	15.4.		
2.		Boljše nagrajevanje	1,5 %		Računovodstvo	25.1.		
3.		Boljša kakovost proizvoda	1,0 %		Proizvodnja	15.3.		
4.		Sprememba asortimana	2,0 %		Prodaja	31.3.		

Vir: Rozman, 1993, str. 181.

V postavki iz planske tabele o **poslovnem cilju** čim bolj kratko in jedrnato napišemo, kakšni so naši cilji oziroma prihodnji rezultati v zvezi z izbrano nalogo. Na primer če se zaloge blaga kopičijo, si bomo postavili za cilj prodati blago na trg A, kjer so potrošniki pokazali precejšnje zanimanje za nakup. Za cilje je najbolje, če so zapisani v obliki predvidenih rezultatov, da so potem, ko so doseženi, rezultati. Če ciljev ni mogoče opredeliti količinsko, potem postavimo roke, v katerih jih je treba doseči. Cilji oziroma

rezultati naj bodo napisani čim bolj enostavno in nedvoumno, tako da jih je mogoče zlahka meriti. Nadalje moramo na kratko opisati **sedanje stanje oziroma problematiko**, ki na tem področju obstaja oziroma analizo naloge, ki smo jo upoštevali. Izraziti moramo problematiko, ki nam pove, da moramo nekaj ukreniti ali izboljšati. Opišemo in po možnosti s številkami podkrepimo, zakaj je sedanje delo pomanjkljivo, koliko odstopamo od standardov, kaj je kritično, skratka, kje je delovni problem ter zakaj je nastal. Na primer če si postavimo za cilj, da bomo stroške nabave znižali za 30 %, nima nobenega smisla, če ne vemo, kolikšni so ti stroški, kje in zakaj nastajajo, kje jih je mogoče znižati, kje bodo še naprej ostali ipd. Opis sedanjega stanja nam mora dati tudi podatke o tem, kaj bi morali ukreniti, da bi stanje izboljšali. **Organizacijsko enoto** je smiselno opredeliti le pri večjih podjetjih, ki imajo več enot ali dislociranih obratov. **Naziv delovnega mesta odgovorne osebe** opredelimo, da imamo informacijo o osebi, ki ji mora poročati oseba, zadolžena za določen cilj (na primer: za prodajo ravnatelj prodaje).

Podatki za planiranje ukrepov so **opis ukrepa za doseganje poslovnega cilja**. V tej koloni je potrebno navesti glavne ukrepe, akcije, ki bi bile za doseg cilja potrebne. Včasih je težko napisati ukrepe, toda če smo nalogo oziroma področje dela dobro analizirali, ukrepov ni težko najti. Posamezne ukrepe in akcije lahko celo ovrednotimo ter napišemo, v kolikšni meri bi ta ukrep prispeval k doseganju cilja. Na primer povečanje prodaje bi morda dosegli z ekonomsko propagando, popustom pri gotovinskem nakupu in stimulacijo trgovskih potnikov. Vsak ukrep ni nujno, da predstavlja enakovreden delež. Ne smemo pisati cele vrste ukrepov, da bomo že katerega uresničili. Pretehtati moramo vse cilje in izločiti tiste, za katere že vnaprej vemo, da jih je težko ali nemogoče uresničiti. Če nismo uspeli najti nobenega ustreznega ukrepa, je bolje, da predvideni rezultat znižamo ali pa se mu odpovemo. Če smo ukrepe dobro predvideli in jih opredelili ter tudi časovno določili, potem lahko funkcionirajo kot delni cilji našega glavnega cilja. Opredelimo **rezultat ukrepa**, oziroma koliko posamičen ukrep prispeva k dosegu osnovnega ukrepa ter če je mogoče dosežen še kakšen dodaten rezultat. **Odgovorna oseba za izvajanje ukrepa** je lahko navedena kot konkretno določena oseba ali pa kot vodja oddelka. Opredeliti moramo tudi **rok za doseg ukrepa** oziroma kdaj bo ukrep izveden in cilj dosežen. Če je bil cilj presežen in predloge za nadaljnje delo vpišemo v rubriko **opombe**. Na ta način nam kontrola ciljev, rezultatov daje podatke za morebitne spremembe pri nadaljnjem planiranju ciljev. Hkrati pa je tudi osnova za pridobivanje izkušenj in nagrajevanje po rezultatih ali pa za usmerjanje osebnega razvoja ter dodatnega izobraževanja.

Zaradi administracije priporočam, da se na takem obrazcu planirajo stvari, ki predstavljajo najbolj pomembne, kritične cilje v podjetju. S tem vnaprej določiš, kdo mora kakšno stvar opraviti. Zaradi preglednosti sestavimo za glavnega ravnatelja tudi zbirni pregled doseganja ciljev, kot je prikazano v preglednici 4.

#### Preglednica 4: Zbirni pregled doseganja ciljev

Zap. št.	Poslovni cilj	Odgovorna oseba	Rok	Rezultat	
				Pričakovani	Doseženi
1.	Povečanje prodaje	Prodaja	15.4.	5 %	
2.	...	...	...		
3.	...	...	...		

Vir: Rozman, 1993, str. 181.

## 5.2 SPREMLJANJE DOSEGANJA PLANA

Kontroliranje odkriva odmike v izvedbi zastavljenih planov, zato je pomembno, da je kontrola sprotna, da zazna že majhne odklone in vzroke zanje. Korektivni ukrepi so: odstranjevanje ovir v delovanju, razlaga nalog, dodatna sredstva, spreminjanje planov in ciljev. Kontrola je tisti mehanizem, ki ohranja odklone v določenih mejah. Sistem kontrole deluje kot povratna zanka (angl. feedback). V preteklosti je sistem kontrole temeljil v glavnem na finančno-knjigovodskih podatkih, sedaj pa tudi operativni podatki zavzemajo pomembno mesto v uspešno organiziranem podjetju, ki deluje v spreminjajočem se in konkurenčnem okolju (Daft, 1995, str. 315–317).

Drucker (Drucker, 1974, str. 496–498) je opredelil tri pomembne značilnosti kontrole:

1. spremljanje je lahko objektivno ali nevtrarno
2. usmerjena mora biti na rezultat
3. potrebna je za merljive in nemerljive rezultate.

Opredelil je tudi, da mora kontrola zadovoljiti sedmim elementom, in sicer mora biti kontrola (Drucker, 1974, str. 498–504):

- gospodarna, saj je princip gospodarnosti; manj napora potrebuješ za korist kontrole, boljši je načrt kontrole; manj kontrol je potrebnih, bolj učinkovita bo; zato moramo dobiti odgovor na vprašanje: »Katere so minimalne informacije, ki jih moramo vedeti zato, da imamo kontrolo?«;
- za pomembne dogodke; pomeni, da morajo biti merjeni pomembni dogodki ali pa morajo biti simptomi za potencialni pomembni razvoj;
- ustrezna za značilnosti in naravo merjenih pojavov; morajo predstavljati merjene dogodke v sestavljeno pravilni obliki;
- primerna; dimenzije kontrole morajo biti primerne z merjenimi dogodki;
- časovno ustrezna, saj mora ustrezati časovnemu razmaku dogodka, ki ga merimo oziroma spremljamo;
- enostavna in razumljiva vsem členom v podjetju, tudi nekvalificiranim delavcem;

- operativna; usmerjena mora biti na akcijo; namen je bolj akcija kot informacija; kontrola v obliki poročil, študij, diagramov, mora priti do ljudi, ki so sposobni kontrolirati.

Pomemben del planiranja je tudi **spremljanje doseganja ciljev in spremljanje izvajanja ukrepov**. Nekateri menijo, da naj bi ravnalci individualno obravnavali doseganje ciljev in izvajanje ukrepov v skupini, se pravi, z vsakim članom posebej. Drugi pa menijo, da je boljše takšen pregled izvršiti od časa do časa v prisotnosti vseh članov skupine. Prednosti in pomanjkljivosti imata oba pristopa. Posamezno obravnavanje zagotavlja intimnost postopka, toda to terja več časa in tudi drugi člani ne poznajo rezultatov svojih sodelavcev. To vnaša določeno mero nezaupanja. Skupinsko obravnavanje dosežkov je javno in včasih boleče za tistega, ki je neuspešen. Istočasno je to zanj pozitivno, ker potrebuje nekoliko pritiska s strani sodelavcev – članov skupine, da sprejme nove ukrepe. Menim, da ima skupinsko obravnavanje doseganja ciljev prednost pred posameznim, saj se lahko tudi o drugih pomembnejših stvareh pogovorimo z vsemi člani skupine. Če zna ravnalec primerno voditi pregled ciljev in rezultatov z upoštevanjem posebnih značilnosti posameznikov, lahko doseže, da skupina s svojimi komentarji pomaga neizkušnemu ali neuspešnemu sodelavcu, istočasno pa ga s kritiko spodbudi. Vsak član skupine se tako uči na primerih drugih (Rozman, 1989, str. 24–25).

Že pri sestavi plana se moramo odločiti za spremljanje plana, in sicer za področje, način ter čas spremljanja plana. To pomeni, da moramo dobiti odgovore na vprašanja »kaj«, »kako« in »kdaj«. Kontroliramo sicer vse, kar planiramo. Tu gre še posebej za kontrolo doseganja pomembnih ciljev in ukrepov.

Ključna področja v podjetju za spremljanje in kontrolo plana so vsa področja oziroma poslovne funkcije, ki jih planiramo. Za kontrolo doseganja ciljev in izvajanja ukrepov ni potrebno gledati meril, saj je planirano tudi to, kako bo doseganje le-teh kontrolirano. Tako kot se planira struktura, obseg prodaje, ..., tako se opravi tudi spremljava. Spremlja se vsak cilj.

**Spremljati** pa moramo tudi **izvajanje plana**. Spremljanje letnega plana je prvi pogoj za uspešnost podjetja in ravnateljev (Možina, 1994, str. 678). Spremljanje in obvladovanje pomagata standardizirati delovanje in varovati premoženje podjetja, hkrati pa meriti učinkovitost in uspešnost delovanja vsakega člana v podjetju. Da pa lahko spremljamo, moramo imeti tudi planirana merila. Zaradi tega morajo biti cilji podjetja merljivi.

Prav tako kot pri spremljavi doseganja ciljev in izvajanja ukrepov se moramo že pri sestavi plana odločiti za spremljanje zbirnih planov, in sicer za področje, način ter čas spremljanja plana. To pomeni, da moramo dobiti odgovore na vprašanja »kaj«, »kako« in »kdaj« ter da kontroliramo vse, kar planiramo.

Ključna področja v podjetju za spremljanje in kontrolo plana so vsi zbirni plani, ki jih planiramo, vključno s kazalniki. Tako kot se planira struktura, obseg prodaje, ..., tako se opravi tudi spremljava.

## **6 LETNO PLANIRANJE V PODJETJU X**

### **6.1 PREDSTAVITEV PODJETJA X**

Leta 1997 se je tuje podjetje odločilo, da bo v vsaki državi bivše Jugoslavije ustanovilo podjetje za trgovino na drobno z vozili in nadomestnimi deli ter servis vozil znamke X. Z ustanovitvijo podjetij je pričelo v Sloveniji. Od takrat je podjetje X v 100-odstotni tuji lasti tega podjetja. Je trgovska družba s tehničnim blagom, ki opravlja naslednji dve glavni dejavnosti:

- trgovina na drobno z vozili in nadomestnimi deli,
- servis vozil.

Poleg tega dvema družbama oddaja tudi poslovne prostore in daje v poslovni najem vozila iz svojega prodajnega asortimenta.

V podjetju X je bilo konec leta 2005 zaposlenih 49 zaposlencev. Čiste prihodke je imelo v višini 3,9 milijonov SIT in vrednost aktive je bila 2.146 milijonov SIT. Iz tega sledi, da je podjetje srednje trgovsko podjetje. Po Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 15, 2005, str. 1115) je srednja družba tista družba, ki ne presega naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu ne presegajo 6.800.000.000 SIT,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 3.400.000.000 SIT.

V podjetju X so oddelki:

- prodaje vozil,
- poprodaje oziroma prodaje nadomestnih delov za vozila,
- servisne delavnice v Ljubljani, Mariboru in Kopru,
- finance in računovodstvo,

ki so istočasno tudi profitni centri oziroma mesta odgovornosti. Kadrovske in informacijske storitve pa za podjetje opravlja sestrška družba s sedežem na isti lokaciji.

Podjetje X sestavlja le letne plane. Cilj podjetja je ohranitev tržnega deleža prodaje vozil ter dolgoročna rast in poslovanje z dobičkom v oddelku poprodaje in servisne delavnice. V letu 2005 je bilo podjetje na 3. mestu po tržnem deležu, ki je znašal 13,3 %.

Podjetje je v zadnjih treh letih poslovalo z 2-odstotno donosnostjo na sredstva in okoli 5-odstotno donosnostjo na kapital. Podjetje ima 53 % lastnega kapitala v vseh virih sredstev, 63 % dolgov v vseh virih, 15 % dolgoročnih virov v dolgoročnih sredstvih ter 75 % kapitala v osnovnih sredstvih. Ti kazalniki so v mejah priporočil. Kazalniki plačilne sposobnosti pa so v primerjavi s priporočeno višino zelo slabi, saj znaša kazalnik kratkoročne likvidnosti 0,92, pospešeni koeficient likvidnosti 0,55 ter hitri koeficient likvidnosti 0,20.

## **6.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA PROCESA PLANIRANJA IN NJEGOVE IZVEDBE**

Z organizacijo procesa letnega planiranja v podjetju so določene posamezne naloge v procesu planiranja, njihova zaporednost, medsebojna povezanost ter določeni nosilci in roki za izvršitev posameznih nalog.

Podjetje X **nima sprejete posebne metodologije letnega planiranja**, čeprav je mogoče opredeliti način, nosilce in roke za izdelavo, ki so uveljavljeni v podjetju. Imajo pa navodilo o glavnih usmeritvah glede stroškov v planu s strani matičnega podjetja.

Posamezne faze procesa letnega planiranja z udeleženci in roki so prikazane na sliki 4. Glede na velikost podjetje nima posebej organizirane plansko-analitske službe, ampak se funkcija planiranja v sodelovanju z ostalimi direktorji oddelkov podjetja izvaja večinoma v računovodstvu (FRS).

Proces, prikazan na sliki 4, je odvisen od vsebine in načina priprave ter sprejema letnega plana. Proces planiranja v podjetju X poteka po naslednjih fazah:

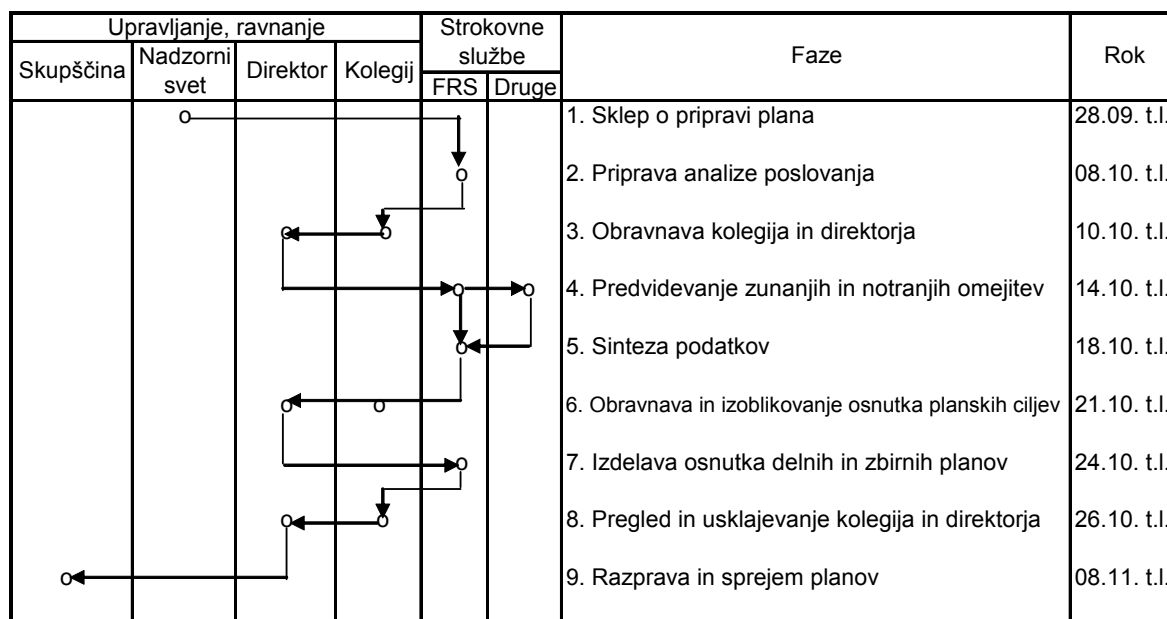
- Sklep o pripravi plana je v praksi bolj ali manj formalnega značaja.
- Analiza poslovanja temelji na devetmesečnih rezultatih poslovanja za tekoče leto in oceni poslovanja do konca poslovnega leta. Analizo pripravi vodja računovodstva, posamezne ocene za obdobje do konca leta pridobi od ostalih služb. Analiza predstavlja zbir podatkov, primerjav s planskimi podatki, pokaže ključna odstopanja, oceno izkaza poslovnega izida do konca leta in se zaključuje z izkazom stanja ob zaključku poslovnega leta.
- Po obravnavi analize na kolegiju skupaj z direktorjem analizo dopolnijo z vsebinskimi pojasnili in morebitnimi popravki ocene za poslovanje v zadnjih treh mesecih. Sprejem analize pomeni v bistvu tudi osnovo za planske postavke za prihodnje leto, ki jih pri pripravi plana pripravi vodja računovodstva.
- Predvidevanje zunanjih omejitev pripravita direktor prodaje in direktor poprodaje. Direktor prodaje bolj v smislu količinske in vrednostne najave prodaje vozil na trg ter morebitnih novih najemov vozil. Direktor poprodaje pa predvidi prodajo nadomestnih

delov in servisnih uslug glede na rast voznega parka vozil na trgu in sklenjenih dolgoročnih pogodb o popravilih in vzdrževanju vozil, skupaj s številom prodanih servisnih ur, ki jih prikazujejo kot prihodek pri plačah mehanikov. S tem je zagotovljen takojšen prikaz, ali mehaniki pokrivajo svoje plače. V veliki meri je tako pridobljen že okvirni plan prodaje. Plan prodaje vozil je izdelan ob predpostavki, da ni omejene proizvodnje, prodaja rezervnih delov pa, da so vsi na zalogi oziroma da ni ozkih grl.

- Pri ocenjevanju notranjih omejitev gre predvsem za zmogljivosti servisnih delavnic in kadre. Kvota vozil na trgu se iz leta v leto povečuje, zaradi tega se povečujejo tudi servisne storitve. Glede na to se bistvene potrebe po dodatnem kadru kažejo v tej kategoriji. Plan kadrov se naredi znotraj planiranja stroškov dela.
- Pri sintezi podatkov poteka predvsem medsebojno usklajevanje podatkov med posameznimi oddelki in računovodstvom.
- Glede na predvidene omejitve in analizo poslovanja se sredi meseca oktobra na kolegiju skupaj z direktorjem dogovorijo o planskih ciljih, ki so osnova za pripravo plana.
- Faze od izdelave osnutka delnih skupnih planov in zbirnih planov do njihove uskladitve na kolegiju potekajo skoraj istočasno in se med seboj prepletajo. Po ponovitvi celotnega procesa planiranja in usklajevanja s cilji se začne ponovno usklajevanje in oblikovanje končnega predloga. Po odobritvi direktorja je pripravljen za obravnavo pri nadzornem svetu.
- Istočasno z obravnavo devetmesečnih rezultatov za poslovno leto poteka na seji nadzornega sveta obravnavo predloga letnega plana in njegova potrditev.



Slika 4: Obstoječa organizacija procesa letnega planiranja v podjetju X



Legenda: o = aktivnost  
 → = zaporedje aktivnosti  
 t.l. = tekoče leto

Vsebino letnega plana predstavljajo:

- kratko pojasnilo direktorja družbe o planiranih postavkah;
- plan kadrov skupaj z izračunom stroška plač;
- plan izkaza poslovnega izida (priloga 2), katerega sestavni del je tudi plan stroškov po posameznih oddelkih oziroma stroškovnih mestih ter zbir le-teh (priloga 3);
- plan izkaza stanja (priloga 1) na koncu planskega obdobja, ki je izdelan na osnovi predvidenega izkaza poslovnega izida poslovnega leta in predvidenih sprememb sredstev in obveznosti do virov sredstev na osnovi delnih planov in ocene. Priloga k temu je tudi plan investicij v osnovna sredstva (priloga 4).

V podjetju X sta plana izkaza poslovnega izida in izkaza stanja pripravljena na letni ravni, kljub temu da mesečno spremljajo prodajo in razliko v ceni glede na obseg po vrstah proizvodov oziroma na opravljenih delovnih urah po servisnih delavnicah, stroške v skladu s prilogo 3.

Proces kontrole izvrševanja plana se izvaja v podjetju vsak mesec okoli desetega v mesecu za pretekli mesec, to je po prejemu izkaza stanja in izkaza poslovnega izida s stroški. Poleg tega računovodstvo vsak mesec sestavi tudi listo marž za prodana vozila v preteklem mesecu, to je prihodke, nabavno vrednost in razliko v ceni za posamezno prodano vozilo. Tako se spremlja mesečna in kumulativna količinska in vrednostna prodaja po posameznih izdelkih kot tudi vsi realizirani stroški. Ugotavljajo se posamezni odmiki od planiranih vrednosti.

### 6.2.1 Analiza poslovanja podjetja X

Kot izhodišče za opredelitev okvirnih ciljev poslovanja in pripravo osnutka letnega plana poslovanja sta služili analiza poslovanja za tekoče leto, to je leto 2005, in ocena možnosti na trgu v planskem letu. Analizo poslovanja za prvih devet mesecev tekočega leta v obliki tabele stroškov po profitnih centrih, izkaza uspeha s prihodki po profitnih centrih in bilance stanja je izdelal vodja računovodstva. Na osnovi ocene predvidene prodaje po poslovnih funkcijah v treh mesecih do konca leta in ocene vrednosti posameznih stroškov tudi po poslovnih funkcijah do konca leta, ki jih je pridobil od direktorjev oddelkov, je sestavil tudi ocenjena izkaza za tekoče leto brez kakršnihkoli kazalcev. V bilanci stanja so prikazani podatki tudi za preteklo leto, v izkazu uspeha pa le podatki in plan s popravki za tekoče leto.

Tabele brez podatkov so v prilogi 1, 2 in 3, ki so iste kot za pripravo plana. Vse tabele so narejene in vodene v Excelu, tako da se poljubno dodajajo stolpci za prikazovanje zelenih podatkov.

### 6.2.2 Analiza in predvidevanje okolja podjetja X

V zadnjem času, ko se množično sprejemajo novi zakonski in podzakonski akti na vseh področjih (davčnih, računovodskih, poslovnih, okoljevarstvenih, ...) z namenom, da bi se slovenska zakonodaja čim bolj približala evropski, so morala podjetja v vseh panogah pozorno spremljati te spremembe, saj zakonodajalec postavlja dokaj kratke roke za njihovo veljavo v praksi ali veljajo celo za nazaj. Največkrat pa sprejme zakon ali podzakonske akte konec leta, ko podjetje že odda plan za naslednje leto, kar vodi do popravkov plana. Tudi na področju zakonodaje in predpisov glede prodaje in shranjevanja motornih olj ter tehničnih pregledih vozil je v zadnjem času prišlo do drastičnih sprememb.

**Dobavitelja vozil in originalnih rezervnih delov** sta podjetji **iz koncerna**. Glede na to, da je podjetje ustanovilo tuje podjetje za prodajo vozil ter rezervnih delov koncerna le v Sloveniji, se na trgu ne srečuje z nevarnostjo vstopa novih trgovcev z istovrstnim blagom. Je pa to tudi slabost, saj je podjetje vezano na enega dobavitelja. Prodajna količina vozil je vezana na možnost dobave proizvajalca vozil, ki pa ne sledi povpraševanju na slovenskem trgu. Proizvajalec ima oblikovano stališče, da je bolje prodati malo manj, pa to po višji ceni. Znamka vozil podjetja X cenovno vodi na slovenskem tržišču. O vstopu novih konkurentov z vozili in nadomestki rezervnih delov pa se zaposleni v podjetju informirajo kar na trgu samem ter pri svojih kupcih. Kupci že pri nakupu novega vozila pridejo s ponudbo konkurenčnega podjetja, s katero poskušajo znižati ceno. Tekmovalnost v panogi je srednje velika. V bistvu direktor prodaje **opravi Porterjevo analizo**, ki pa ni **nikjer**

**napisana.** Čez nekaj časa ali pa ob spremembi direktorja prodaje nihče več ne pozna rezultate te analize.

Glede na te informacije je direktor prodaje podal oceno možnosti prodaje vozil v planskem letu, ki je služila kot osnova za pripravo osnutka letnega plana. Pri tem je upošteval predvsem velikost trga, že najavljene spremembe nabavnih cen in že najavljene napovedi dosedanjih kupcev. Ocena prodaje je bila, da trg raste in bo kljub višji prodajni ceni vozil kvota prodaje malenkostno višja.

Direktor poprodaje spremlja spremembe zakonodaje glede prodaje olj, oljnih filtrov in nevarnih snovi. V podjetju zagotovi ustrezne evidence, postopke glede ravnanja z odpadnimi embalažami in iztrošenim blagom. Vodja računovodstva pa spremlja napovedane ali že sprejete spremembe zakonov o davkih, slovenskih računovodskih standardov in ostalih predpisov v zvezi z računovodstvom in financam.

### 6.2.3 Določanje ciljev podjetja X

Na tej osnovi so izdelani plani prodaje, nabave, zaposlenih, ... in glavni cilji pri planiranju v letu 2006 so:

- **ohranitev tržnega deleža**, saj je bil v letu 2005 dosežen rekordni tržni delež;
- **maksimiranje prodaje** rezervnih delov in opravljenih storitev v servisnih delavnicah;
- **nov informacijski program** zaradi rasti podjetja.

Delni cilj podjetja X je ohraniti ali celo znižati dvomljive terjatve oziroma povečati hitrost obračanja terjatev ter imeti ustrezno izobražen kader.

Podjetje X določa planske cilje od spodaj navzgor. Ciljev ni preveč, so merljivi, dosledni in specifični. Ti cilji so ponavadi doseženi in je možno tudi povečanje.

### 6.2.4 Opredelitev ukrepov podjetja X

Kolegij, ki ga sestavljajo direktorji oddelkov, se skupaj z glavnim direktorjem ustno dogovori o ukrepih za doseg zgornjih ciljev, ki naj bi bili:

- iskanje novih kupcev z udeležbo na sejmu vozil in reklamiranjem v tiskovinah;
- boljša povezanost oddelka prodaje s proizvodnjo;
- zagotovitev celotne ponudbe storitev, povezane z vozili, kot so kleparske in ličarske storitve, 24-urni servis, ki ga ne nudi nihče od konkurence, nakup poceni rabljenih vozil, ki se razderejo in prodajo kot rezervni deli (za starejša vozila izven garancije);

- povečanje učinkovitosti dela z nakupom novih orodij in stimulativnim nagrajevanjem zaposlenih;
- bolj intenzivna izterjava oziroma opominjanje strank;
- direktorja prodaje, poprodaje in vodjo računovodstva poslati na zunanje izobraževanje o vodenju in razvoju podrejenih; podrejeni se dodatno izobražujejo za svoje področje dela;
- poiskati ponudbe evropsko znanih informacijskih programov, ki jih tržijo tudi v Sloveniji. Podjetje je že v preteklih letih našlo primeren slovenski poslovno-računovodski program, a je matična družba predpisala, da mora to biti mednarodni informacijski program. Za servisno dejavnost je matična družba predpisala mednarodni program iz tujine, za finančno-računovodski del pa je dovoljena slovenska različica s slovensko zakonodajo. Slabost tega je neenovit program, saj je potrebno zelo poostriiti kontrolo izvoza podatkov iz servisnega programa in uvoza podatkov v finančno-računovodski program.

To bi lahko bili tudi cilji, saj vsak ukrep vodi v bolj podroben cilj.

**Stimulativno nagrajevanje** je vpeljano kot **letni bonus v vodstvu**, v oddelku prodaje in poprodaje pa glede na mesečni promet. V **oddelku prodaje** so mesečno nagrajeni **višji prodajalci glede na prodajo** novih vozil po vrsti kupca (nov kupec, velika stranka ali običajen kupec), rabljenih vozil po višini razlike v ceni, na koncu leta pa **vsii prodajalci** glede **na dosežen plan** po številu prodanih vozil. V **servisni delavnici** pa so nagrajeni zaposleni v posamezni servisni delavnici glede na njihov **mesečni promet** v primerjavi z 1/12 plana. Poudarek je na skupinskem delu in skupnih rezultatih, saj če je ena delavnica preveč zasedena, pošlje stranke, ki se vozijo mimo drugih delavnic tega podjetja, da tam opravijo servisno popravilo. Nagrajevanje doseganja plana ni v redu, saj jih ob nerealnih planih z lahkoto presežejo. V praksi vsako leto lahko vidimo ob četrletnih popravkih planov, da se med letom plan povečuje glede na prvotni plan. Bonusi so določeni pa glede na prvotni plan in se potem med letom ne spreminjajo.

**Kolegij skupaj z glavnim direktorjem ustno določi ukrepe**, ki pa niso nikjer zapisani. Ni jasno, kaj so prednostni cilji, odgovornosti, rok za doseg ciljev in izvedbo ukrepov je poslovno leto. V podjetju bi morali pripraviti akcijske plane za doseg pomembnejših poslovnih ciljev, ki bi poleg ukrepov vsebovali tudi odgovorne osebe in roke za doseg letih. Direktorji oddelkov naj bi sicer prenesli dogovorjene cilje zaposlenim v posameznih oddelkih, le nikjer ni zabeleženo, ali so in kako so preneseni vsi cilji in ukrepi. Čez nekaj časa zaposleni tudi pozabijo na določene ukrepe, kar povzroča nesodelovanje med oddelki, saj vsak gleda le na učinkovitost svojega delovnega mesta. Če bi pa imeli akcijske plane, bi se izognili nesporazumom. Pa tudi le tako lahko izvajaš potem sistematično spremljanje doseganja ciljev in izvajanja ukrepov. Sedaj ko ni ničesar na papirju, se nek cilj in ukrep spremlja vsak mesec, drugi pa če se slučajno kdaj kdo spomni na njega. V bistvu ni

kontrole o izvedenih ukrepih, ki so bili v času prvotnega plana zastavljeni oziroma zamišljeni.

### **6.3 PREDLOG NOVEGA PROCESA PLANIRANJA**

Podjetje X z leti raste in se usmerja v celovito pokrivanje storitev v poprodaji. Vodilni v podjetju se zavedajo, da se konkurenca na trgu vsako leto zaostre, kar prinaša hudo borbo za ohranitev dosedanjih kupcev, s tem pa posledično tudi znižanje razlike v ceni, prihodki pa se tudi ne morejo skokovito povečevati, razen z novimi, tržno zanimivimi izdelki in storitvami. Delno povečanje bodo prinesle nove storitve, a se bo moralo podjetje bolj usmeriti na stroškovno stran poslovanja, nekatere kakovostne kazalce in boljše izvedbo plana. Stroškovno stran poslovanja bodo lahko izboljšali z analizo stroškov po stroškovnih mestih, za kakovostne kazalce pa bi morali vpeljati sistem uravnoveženih kazalnikov in pri boljši izvedbi plana bi jim pomagala postavitve akcijskih planov, kot jo priporoča metoda ravnanja s postavljanjem ciljev.

#### **6.3.1 Analiza poslovanja podjetja X**

Pridobitev ocenjenih izkazov poslovanja po profitnih centrih in za celotno podjetje za tekoče poslovno leto sredi oktobra ostane že po ustaljenem načinu. Ti so osnova za planiranje poslovanja v naslednjem poslovnem letu. Za lažjo ugotovitev kratkoročnih problemov in prednosti podjetja pa je priporočljivo, da se ta ocena primerja tudi z dejanskimi rezultati prejšnjega poslovnega leta ter z ocenjenimi rezultati za tekoče poslovno leto. V prihodnje naj bi računovodstvo vsak mesec sestavilo tudi analizo terjatev skupaj z desetimi največjimi dolžniki po dveh kriterijih, in sicer višini terjatev in zapadlih terjatev nad 90 dni. Kolegij oziroma direktor podjetja bi morala spisati analizo po profitnih centrih, da bi lahko ugotovili in tako dobili zbirni pregled najpomembnejših prednosti in slabosti podjetja.

**Prednosti** podjetja so:

- Vse poprodajne storitve (servisna, ličarska in kleparska delavnica) stranka uredi v podjetju.
- Kvaliteten proizvod, ki se ga zavedajo tudi kupci in so pripravljeni plačati višjo ceno za ta proizvod te blagovne znamke.
- Pretežno stalni večji kupci na sicer omejenem obstoječem trgu, kar pomeni tudi dobro medsebojno poznavanje in informiranost.
- Podjetje nudi drugoletno garancijo za prodana nova vozila. Na slovenskem trgu sta le dve podjetji s tako ponudbo.

**Slabosti** podjetja so:

- Tekmovalnost v panogi je srednje velika. Pri podjetju X se kaže slabost v tem, da je proizvajalec vozil in dobavitelj rezervnih delov lastnik podjetja. Proizvajalec vozil ne more zagotoviti ustrezne količinske dobave vozil glede na povpraševanje na slovenskem trgu, zato zviša nabavno ceno in plačilne pogoje konec leta, ko podjetje že odda plan za naslednje leto.
- Omejen trg le na Slovenijo zaradi predpisa lastnika.
- Slaba plačilna sposobnost podjetja, ki ne omogoča podjetju prilagajanje prodajnih pogojev glede na razmere na trgu.
- Slab obrat terjatev za opravljene storitve popravil in zalog rezervnih delov.
- Pri okvarah vozil v lasti velikih strank del popravila krije podjetje X, saj vozila niso več v garanciji. Ta strošek popravil pa vsako leto narašča po več kot 100 % letno, plan pa presega po več kot 60 %. V letu 2005 je znašal že 22 mio slovenskih tolarjev.
- Iztrošena in fizično zastarela oprema v Ljubljani in Mariboru, saj so računalniki stari od 4 do 7 let, določena proizvodna oprema pa od 7 do 20 let. Določena oprema je bila pridobljena s prevzemom lokalnih serviserjev. Popravila nekatere opreme v enem letu presegajo polovico vrednosti nove opreme.
- V poprodaji prihaja do velikega števila nadur vsak mesec. Najverjetneje ni dobro razporejen delovni čas v dveh izmenah.
- Slaba produktivnost delavnice v Kopru je okoli 55 %, drugih dveh pa čez 80 %. Delno je zaradi neustreznega vodje delavnice.

V podjetju bi morali temeljiteje analizirati uspešnost poslovanja podjetja in posebej delovanja poslovnih funkcij. S tem mislim tudi na to, da bi sestavili izkaz uspeha po profitnih centrih. To bi morali pripraviti v pisni obliki, saj je to osnova za postavljanje ukrepov in kontrolo izvajanja teh ukrepov. Četrletno oziroma najmanj konec planskega leta se pregleda osnovo za plan in tako ugotovi morebitne razlike med planom in dejanskim poslovanjem v planskem letu. Sedaj je to težko opraviti.

### **6.3.2 Analiza in predvidevanje okolja podjetja X**

Po opravljeni analizi trenutnega poslovanja, ugotovitvi problemskih in prednostnih stanj moramo začeti z analizo in predvidevanjem okolja. Za letno planiranje je značilno precej predvidljivo okolje, razen v trenutnih razmerah hitrega sprejemanja zakonov zaradi prilagajanja zakonodaje evropski, na katero pa nimamo vpliva. Podjetje X ima zaradi specializirane prodaje tovornih vozil in avtobusov dokaj natančno opredeljene kupce, tako obstoječe kot tudi potencialne. Prodajni trg predstavljajo prevozna podjetja. Ker v podjetju ni nobene pisne analize okolja, bi priporočala, kljub prodaji na domačem trgu, da opravijo

pisno analizo PEST okolja in bolj pogosto Porterjevo analizo, ki bi jo potem vsako leto le preverili.

**Priložnosti**, ki se podjetju kažejo v primeru ustreznega pristopa, so predvsem naslednje:

- Prodajalci so privrženi znamki vozila in zaupajo v njeno kakovost, tako da podjetje kljub cenovnemu vodstvu na trgu dosega dobro prodajo in je na tretjem mestu po tržnem deležu.
- Lokacija vseh treh servisnih delavnic je blizu avtocestnega odcepa z velikimi parkirišči za vozila.
- Nekateri večji kupci želijo imeti v svojem voznem parku le vozila znamke podjetja X, saj zahtevajo dober proizvod in predvsem 24-urni servis, ki ga strankam na slovenskem trgu nudi le podjetje X.
- Vsako vozilo je sestavljeno po željah kupcev.

**Nevarnosti**, ki pretijo podjetju iz okolja, so naslednje:

- Zaradi vezanosti na lastnika podjetje tudi ne more najti ugodnejših dobaviteljev za svoje proizvode ali pa za razširitev prodajnega asortimenta, saj je bilo ustanovljeno le za prodajo težkih tovornih vozil in avtobusov svojega lastnika.
- Zaradi politike matične družbe podjetje prodaja vozila le na domačem trgu in je s tem omejeno pri rasti trga.
- Nejasna prihodnost nekaterih ključnih kupcev, ki jih poleg izgube trgov zaradi podjetniških prevzemov pestijo še likvidnostne težave.
- Podjetje zaposluje kader brez osnovnega znanja angleškega jezika. Direktor je sicer res Slovenec, a kontrolorji in tehnični direktorji iz matične družbe pridejo na obiske večkrat na leto, nabava rezervnih delov je v tujini, tako da je potrebno reklamacije reševati v tujem jeziku. Pomanjkljivost je tudi v tem, da so informacijski sistemi v angleščini in se nepoznavanje programa potencira še z neznanjem jezika.

### 6.3.3 Določanje ciljev podjetja X

Pri sestavi ciljev bi morali na sestanku sodelovati vsi nivoji oddelka. Pred sestankom napovemo temo sestanka z opredeljenim splošnim ciljem podjetja in pričakovanjem, da bodo opredelili svoje cilje in ukrepe za doseg le-teh. Ko na sestanku določimo ključne cilje, še skupaj določimo program ukrepov za posamezni podrobní cilj ter rok in odgovorno osebo za to. Dogovorimo se tudi za naslednji skupni sestanek, na katerem bomo preverjali doseganje ciljev in izvajanje ukrepov. Določimo tudi elemente preverjanja. Po uspešno zaključenem sestanku, direktor oddelka sestavi akcijski plan za vsak cilj svojega oddelka, ki jih v elektronski obliki razpošlje vsem udeležencem sestanka, članom kolegija in glavnemu direktorju.

Na novo se določijo cilji in ukrepi tam, kjer je analiza pokazala njihovo umestnost. V takih primerih se mora direktor oddelka nenehno spraševati, kaj lahko naredi po isti ali drugačni poti, da doseže začrtani cilj, ali je potrebno ustaviti ali spremeniti sedanjo aktivnost, komu je potrebno pomagati itd. To dela vse dotlej, dokler mu ni znano, zakaj in kje so vzroki, da predvideni rezultat ni bil dosežen. Vsako tako spoznanje je pot k boljšim načinom dela. Pogoj za to je, da so direktorji oddelkov izobraženi v zvezi z ravnanjem s postavljanjem ciljev, da nudijo pomoč pri določanju podrobnih ciljev in ukrepov, nudijo dodatna pojasnila, spremljajo akcijske plane. Na primer pri skupnih sestankih ob predlogih delavcev morebitne cilje, ki niso usmerjeni k rezultatom, preoblikujejo na pravi način.

Določanje ciljev se kaže v planskih tabelah. V podjetju so za začetek pomembni cilji na primer:

- ohranitev tržnega deleža,
- maksimiranje prodaje rezervnih delov in opravljenih storitev v servisnih delavnicah,
- nov informacijski program zaradi rasti podjetja,
- znižanje dvomljivih terjatev,
- povečanje hitrosti obračanja terjatev,
- povečanje hitrosti obračanja zalog rezervnih delov ter
- ustrezno izobražen kader.

Nekateri cilji so kvantitativni, drugi pa kvalitativni.

#### **6.3.4 Opredelitev taktik – ukrepov**

Taktike bom predstavila v obliki na novo predlaganih obrazcev. Spodaj prikazujem obrazec za poslovni cilj ohranitev tržnega deleža, ostale obrazce pa v prilogah 5, 6, 7, 8 in 9. Zbir ciljev posameznikov po odgovornih osebah, pripravljen za direktorja podjetja, je v prilogi 10.



Preglednica 5: Prikaz akcijskega plana za ohranitev tržnega deleža

<b>Poslovni cilj:</b> Ohranitev tržnega deleža		<b>Org. enota:</b> Prodaja				
<b>Sedanje stanje:</b> Tržni delež 13,3 %		<b>Del. mesto odg. osebe:</b> Direktor prodaje				
Zap. št.	Opis ukrepa	Rezultat ukrepa		Odgovorna oseba	Rok	Opomba
		Osnovni	Dodatni			
1.	Reklama v dnevnikih, revijah in na spletu			Prodaja	15. feb	
2.	Povezava s serviserji			Prodaja		
3.	Primorska slabo pokrita iz Lj., zaposlitev novega prodajalca v Kopru	Prodaja 30 dodatnih vozil		Kadrovska služba in prodaja	1. maj	
4.	Določiti prodajne količine po prodajalcu skupaj s sistemom nagrajevanja			Prodaja	15. jan	

Zaradi omejitev s strani matičnega podjetja, opisanih v točki 6.3.2, za ohranitev tržnega deleža predlagam naslednje ukrepe:

- Reklamiranje vozil v dnevnikih, revijah in na spletu. Sedaj se v panožni reviji objavi le članek ali dva na leto. Zaradi majhnosti podjetja trženje pokriva direktor prodaje, zato je za reklamiranje on tudi odgovoren. Podjetje ima zelo skromno spletno stran, zato bi jo morali dodelati tudi z osnovnimi podatki vozil in kontaktnimi osebami. Rok za objavo v pisnih medijih ter izbor strokovnjaka za izdelavo internetne strani je 15. 2.
- Povezava s serviserji. Prodajalci morajo biti v stalnem stiku s serviserji zaradi priprave novega vozila, da bodo lahko stranke pravočasno prevzele vozilo. Prodajalci morajo biti tudi seznanjeni z bolj pogostimi okvarami na vozilih, da se o njih lahko pozanimajo v tovarni in so pripravljeni na vprašanja strank. V današnji informacijski dobi še posebej velja, da ima laž kratke noge in tudi slab glas seže v deveto vas. Roka ni, saj je to stalen proces.
- Primorsko pokriva en prodajalec iz Ljubljane, ki istočasno pokriva tudi Gorenjsko. Zaradi slabe pokritosti primorskega območja predlagam, da podjetje na novo zaposli prodajalca v Kopru vsaj s 1. 5. Tako bo podjetje na tem območju do konca leta dodatno prodalo najmanj 30 vozil več.
- Sistem nagrajevanja za prodajalce je izdelan. Nagrade po vozilu so tudi dobre, le pri določitvi prodajnih kvot po prodajalcu je potrebno upoštevati obstoječi in potencialni trg, ki ga prodajalec pokriva. Za prodajo rabljenih vozil je nagrada odvisna od dosežene razlike v ceni, pri prodaji novih vozil pa glede na vrsto kupca. To pa ni primerno nagrajevanje, saj dobi prodajalec bonus tudi če vozilo proda z minimalnim dobičkom ali celo z izgubo. Rok za to določitev in seznanitev prodajalcev s to kvoto je 15. 1.

### 6.3.5 Predlaganje spremljanja izvajanja letnega plana

Direktorji oddelkov morajo mesečno kontrolirati stroške in prihodke. Spremljanje uspešnosti celote kot tudi doseganja pomembnih ciljev in izvajanja ukrepov mora biti četrtno, tako kot analiziranje in preverjanja okoliščin delovanja ter v skladu s tem popravek plana. Predlog četrtnega spremljanja je zato, da nas kaj ne preseneti. Pri preverjanju lahko ugotovimo, da so cilji v celoti doseženi. Če so delno doseženi ali pa sploh niso, moramo preveriti kakšne rezultate smo dosegli ter kaj je vplivalo na nedoseganje ciljev. To je lahko sprememba okolja, neustrezno postavljeni cilji ali/in ukrepi. Glede na ugotovitve moramo predlagati nove cilje ali pa celo nove ukrepe, ki ne prispevajo k doseganju planiranega cilja. Določimo nov rok za preverjanje.

Pri prodaji vozil bi morali kontrolirati oziroma spremljati:

- količine po prodajalcih in celotno prodajno kvoto, kjer bi morali spremljati:
  - število obiskov prodajalca v obdobju (kolikokrat je prodajalec obiskal obstoječe kupce ter koliko je in kakšna je pogostost obiskov novih potencialnih kupcev),
  - število novih kupcev v obdobju (uspešnost zgornjih obiskov),
  - prodajna kvota na prodajalca v obdobju (koliko vozil je posamezen prodajalec prodal v obdobju);
- učinek prodajnega osebja (vrednost prodaje/število prodajnega osebja);
- rabatna stopnja od prodanih vozil po modelih, kjer bi lahko oblikovali preglednico (zaporedna številka, naziv kupca, prodajna vrednost, nabavna vrednost, razlika v ceni in rabatna stopnja);
- stroški reklamiranja in učinek le tega – prodajalci bi morali vprašati nove kupce, kje so izvedeli za podjetje X in znamko vozila ter to zapisati v model vodenja kupcev, tako imenovani CMR (angl. customer management relations);
- sodelovanje prodajalcev s servisnim osebjem tako, da bi preverili zamude pri dobavi vozila in pritožbe prodajalcev oziroma strank;
- ali so podpisane pogodbe o nagrajevanju prodajalcev s skupnim seštevkom planirane prodajne količine;
- višina tržnega deleža v obdobju.

V oddelku poprodaje bi morali kontrolirati oziroma spremljati:

- prihodke;
- ocenitev kupcev po metodi ABC in v skladu s tem skleniti pogodbe o plačilnih pogojih;
- učinek oziroma produktivnost servisnega osebja (vrednost prihodkov od servisne dejavnosti/število servisnega osebja ter vrednost prodanih servisnih ur/stroški servisnega osebja);
- analiza popravil v ličarski in kleparski delavnici, koliko popravil so opravili brez internega naloga;

- rabatna stopnja od prodanih rezervnih delov (prihodki od prodaje minus nabavna vrednost prodanega blaga);
- ali je bil narejen spisek selektivne zaloge rezervnih delov za odpis zaradi nefunkcionalnosti in za odprodajo rezervnih delov za stare modele vozil nazaj v matično skladišče ter tudi če je bil postopek naprej tudi izveden;
- kako se obnaša trg z rabljenimi vozili za prodajo po rezervnih delih, koliko takih rabljenih vozil je podjetje uspelo kupiti in koliko iz njih iztržiti;
- naključno preverjanje odpiranja delovnih nalogov in izvršenih popravil za drugoletne garancije, če so vsi elementi v skladu s pogodbo;
- dosledno upoštevanje neizvajanja storitev za plačilo strankam, ki se nahajajo na tako imenovani črni listi, kjer so vsi neplačniki z zapadlim dolgom nad 90 dni;
- ustreznost postavljenih limitov odprtih terjatev glede na velikost stranke;
- uspešnost pogajanja s stranko o ohranitvi dobrega imena podjetja, kjer se je podjetje s stranko uspešno ali neuspešno dogovorilo o kritju večjih popravil, za katere je stranka trdila, da je za nastalo okvaro kriva napaka podjetja;
- fizično iztrošene stroje, ki se največ kvarijo ter predloge za investicije v nove stroje.

Vsak profitni center naj bi analiziral promet svojih sedanjih kupcev. Ali se je njihov promet povečal glede na preteklo leto? Če se je spremenil, morajo ugotoviti, ali se je spremenil na račun spremenjene velikosti voznega parka, večjih popravil ali dodatne dejavnosti. Glede na podpisane pogodbe o vzdrževanju in popravilih vozil ima servisni oddelek zagotovljenih približno 20 % letnega prometa.

V računovodstvu pa bi morali kontrolirati uspešnost dodatnih aktivnosti pri izterjavi, ali se je delež zapadlih terjatev znižal ter spremljanje nekaj največjih dolžnikov. Do sedaj se je spremljala kvota zapadlih terjatev nad 90 dni le četrtno, ko je vodja računovodstva v skladu z notranjim pravilnikom na novo oblikoval popravke terjatev za dvomljive terjatve.

Četrtno bi morali izračunati tudi najbolj pogoste kazalnike:

- stopnjo lastniškosti financiranja,
- stopnjo dolgoročnosti financiranja,
- koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev,
- koeficient neposredne, pospešene in kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti,
- koeficient gospodarnosti poslovanja,
- koeficient donosnosti sredstev in
- koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala,

oziroma bi morali uporabiti vsaj Dupontov model kazalnikov. V prihodnosti pa bi se morali usmeriti tudi v uporabo sistema uravnoveženih kazalnikov, ki jih kot primer za podjetje predstavljam v nadaljevanju.

Na koncu obdobja bi morali še analizirati rezultate, da bi ustrezno nagradili dosežene rezultate. Nagrajevanje direktorjev je ustrezno, saj je sestavljeno glede na višino poslovnih prihodkov, tržni delež in bruto dobiček podjetja. Za prodajalce bi morali mesečno nagrajevanje za prodajo novih vozil uvesti nagrajevanje tudi glede na razliko v ceni, tako kot pri prodaji rabljenih vozil. Za oddelek poprodaje in servisnih delavnic bi moralo biti nagrajevanje sestavljeno vsaj iz doseganja plana po višini prihodkov in produktivnosti delavnice. Nagrajevanje bi morali vpeljati tudi v računovodstvu vsaj za izterjevalca in vodjo računovodstva. Vodji računovodstva bi nagrada pripadala vsaj konec leta ob pozitivnem revizorjevem mnenju. Izterjevalec bi bil nagrajen glede na učinkovitost izterjave z izkupičkom zapadlih terjatev. Finančni knjigovodja bi lahko prejel nagrado glede na promet prodaje podjetja, saj je s tem povezano tudi število vknjižb.

### **6.3.6 Spremljanje z uravnoteženimi kazalniki**

Tako kot predlagam vključitev uravnoteženih kazalnikov v plan, predlagam tudi za spremljanje. Vrsto podatkov in s tem uravnoteženih kazalnikov spremlja računovodstvo, ostale pa je potrebno obravnavati posebej. V preglednici 5 bom prikazala nekatere od teh kazalnikov.

Preglednica 6: Cilji in uravnoteženi kazalniki

Vidik kazalnikov	Cilji	Kazalniki	Pogostost merjenja
Vidik učenja in rasti	Motivirani, strokovni in usposobljeni zaposleni	% odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb	Mesečno/letno
		Dodana vrednost na zaposlenega	Četrletno/letno
		Število ur izobraževanja na zaposlenega	Mesečno/letno
		Stroški izobraževanja	Mesečno/letno
	Ohranjanje zaposlenih	Fluktuacija ključnih kadrov	Četrletno/letno
Vidik notranjih procesov	Doseči operativno odličnost	Produktivnost servisnega osebja/opravljeno uro	Mesečno/letno
		Produktivnost prodajnega osebja	Mesečno/letno
		Izkoriščenost kapacitet	Mesečno/letno
Vidik kupcev	Zadovoljni kupci	Število obiskov pri kupcih	Mesečno/letno
		Število reklamacij kupcev	Mesečno/letno
		Stroški reklamacij	Mesečno/letno
	Tržni delež	Tržni delež	Mesečno/letno
	Zvestoba kupcev	% stalnih kupcev v A-skupini kupcev	Letno
		% prodaje novim kupcem v kosmatem donosu	Letno
	Povečevanje razmerja med povprečno prodajno in nabavno ceno	Razmerje med povprečno prodajno in nabavno ceno	Mesečno/letno
Finančni vidik	Strukturo virov financiranja	Stopnja lastniškosti financiranja	Mesečno/letno
		Stopnja dolgoročnega financiranja	Mesečno/letno
		Dnevi vezave terjatev	Mesečno/letno
	Kazalnik vodoravnega finančnega ustroja	Koeficient kapitalске pokritosti osnovnih sredstev	Mesečno/letno
	Kazalnik plačilne sposobnosti	Kratkoročni, pospešeni in hitri koeficient	Mesečno/letno
	DuPont analiza	Dobičkovnost sredstev (ROA)	Četrletno/letno
		Donosnost investicij (ROI)	Četrletno/letno
		Dobičkovnost kapitala (ROE)	Mesečno/letno
		Dobičkovnost prihodkov	Mesečno/letno
		Obračanje sredstev	Četrletno/letno
Kazalnik učinkovitosti / izrabljenosti uporabe sredstev		Mesečno/letno	

## 7 SKLEP

Vsakdo planira, si zamišlja svoje delovanje, bodisi doma bodisi v podjetju. Tako ravnatelj podjetja planira delovanje podjetja ali vsaj sodeluje v njem. V poslovnem procesu stalno nastajajo dogodki, pri katerih je nujno ugotavljati, kdaj in kako se bodo zgodili.

Plani so napisani v obliki dokumentov, v katerih so navedeni planski cilji in naloge podjetja. Cilji in naloge, ki so sprejeti s planom, morajo biti uresničljivi in prilagojeni konkretnim razmeram. Postavljeni morajo biti tako, da čim bolj motivirajo zaposlene, da so dosegljivi z normalnim delavčevim naporom, da so jasni in razumljivi, in seveda dogovorjeni ter konkretni. Pri planiranju oziroma določitvi ciljev se morajo prepletati pričakovani cilji nadrejenih vodij s cilji in zamislimi njihovih sodelavcev oziroma podrejenih.

Pomembno je tudi, kako planiramo. Podjetju X sem zato predlagala metodo ravnanja s postavljanjem ciljev, saj opredeljevanje in planiranje ciljev poslovanja podjetja ter ukrepov za njihovo doseganje prinaša izboljšanje poslovanja. Ta metoda usmerja posameznike in delovne skupine k resnično pomembnim nalogam, ki prinašajo merljive rezultate. Če ni ciljev in ukrepov za njihovo doseganje, zaposlenci trošijo energijo za posamezne naloge, ki so lahko vsaka zase odlično opravljene, toda malo prispevajo k uspešnosti podjetja.

Cilji podjetja morajo biti v podjetju horizontalno in vertikalno usklajeni, tako da se cilji nižje ravni vključujejo v cilje višje ravni ter hkrati pomenijo sredstvo za njihovo doseganje. Kadar imajo zaposleni specifične cilje, se doseže večji učinek, kot če se od njih zahteva, da delajo najbolje. Ravnanje s postavljanjem ciljev daje osnovo za kontrolo doseganja ciljev podjetja in ukrepov ter za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlencev po doseženih rezultatih in tako omogoča njihovo napredovanje in osebni razvoj. Priporočljiv je skupinski pregled doseženih ciljev. Jasni cilji in njihova uspešna realizacija sta najboljša vzvoda za nove, višje in bolj izzivalne cilje. Nič tako dobro ne vzpodbudi uspeha kot uspeh sam, z drugimi besedami uspeh poraja uspeh. Prav tako nerealni in nedosegljivi cilji, ki vodijo k občutku neuspeha, znižujejo posameznikove aspiracije in vodijo k neuspehu.

Matično podjetje od ravnatelja podjetja X ne zahteva strateškega plana, ker je naš trg tako majhen v mednarodnem gospodarstvu, kjer posluje. Za boljše planiranje bi ravnatelj moral pridobiti vsaj strateški plan matičnega podjetja, saj ga tako velika korporacija gotovo ima. Sedaj mora ravnatelj z analizo poslovanja in okolja opredeliti letne cilje. A slabost takega planiranja se kaže v velikem odstopanju med planom, sestavljenim oktobra prejšnjega poslovnega leta, in vsako projekcijo v poslovnem letu. Pa tudi, če pri prvem planu planirajo izgubo, potem povečujejo prihodke, nikoli ne znižujejo stroškov. Nikoli se ne vprašajo, če je kaj narobe pri izvedbi plana. Potrebujejo podrobnejša navodila o pripravi

planov, ki bodo zagotavljala usklajenost med posameznimi oddelki in določala, katere elemente je potrebno razporediti in vključiti v plane.

V podjetju X morajo zagotoviti tudi ustrežnejše spremljanje neposrednih stroškov in primerjavo s prejšnjim letom. Z ustrežnejšimi analizami zunanjih faktorjev morajo spoznati prihodnje trende, ki se kažejo, in z analizo notranjih faktorjev ugotoviti, kakšne so prihodnje tendence cenovne politike in življenjski cikli njihovih in konkurenčnih proizvodov. Premajhen poudarek je dan finančni funkciji, v planu niso opredeljeni kazalniki. Predlagala sem nekaj kazalnikov, a priporočam Dupontovo analizo, sčasoma pa tudi uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov. Letni plan izgubi na pomenu, saj je prednost dana operativnemu poslovanju in zaposleni marsikdaj pozabijo na planske cilje in ukrepe.

V sistem planiranja je potrebno začeti vključevati čim več zaposlenih, da bodo planiranje lažje razumeli in z dnevnimi aktivnostmi pripomogli k njegovemu uresničevanju. Planski cilji in ukrepi so sicer znani vsem zaposlenim – z njimi se seznanijo na sestanku. A ker nimajo nič pisnega niti postavljenega roka, se marsikdaj izgovorijo na pozabljivost. Predlagam uvedbo predpisanega obrazca za posamezen cilj, ki je potem tudi osnova za kontrolo.

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da ravnanje s postavljanjem ciljev ne more delovati, če niso upoštevane njegove predpostavke. Predlagam, da v podjetju X poskrbijo za izobraževanje ravnatelja in ravnalcev na področju ravnanja s postavljanjem ciljev in metodo začnejo uvajati v podjetje, pri čemer bi bilo potrebno upoštevati vse njene osnovne predpostavke.

## LITERATURA

1. Ashton Judith, et. al.: The Manager's Handbook. London: Marshal Editions Developments Limited, 1992. 224 str.
2. Bahtijarević - Šiber Fikreta: Management pomoću ciljeva – značenje, problemi, perspektive. Ekonomski analitičar, Zagreb? November, 1992, 11, str. 13–19.
3. Bengt Karlöf: Key business concepts a concise guide. London : Mackeys of Chatrham PLC, Kent, 1993. 211 str.
4. Bergant Živko: Nekateri vidiki budžetiranja v podjetju. IB – revija za planiranje. Zbornik referatov o 20. posvetovanju o podjetniškem planiranju, Portorož, 20.–22. 10. 1993. Ljubljana : Zavod RS za makroekonomske analize in razvoj, 27 (1993), 8-9-10, str. 88–93.

5. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C.: Intermediate Financial Management. Forth Worth: The Dryden Press, 1996. 1018 str.
6. Bunc Stanko: Slovar tujk. Maribor : Založba Obzorja, 1984. 471 str.
7. Chamberlain Neil W.: The firm: Micro – Economic Planning and Action. New York: Mc Graw Hill Book Co., 1962, 361 str.
8. Cole Gerald A.: Management theory and practice. 6. izdaja. London: Thomson Learning, 2004, 481 str.
9. Daft Richard L.: Management. Forth Worth : The Dryden Press, 1994. 824 str.
10. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. Minneapolis : West Publishing Company, 1995. 611 str.
11. David Fred R.: Strategic Management. New York : Macmillan Publishing Company, 1993. 929 str.
12. Deyhle Albrecht: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 205 str.
13. Drucker Peter F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1974. 839 str.
14. Drucker Peter F.: Innovation and Entrepreneurship. London: Practise and Principles, Heinemann, 1995. 259 str.
15. Drury Colin: Management and Cost Accounting. London : Chapman & Hall, 1994. 874 str.
16. Gourgues Harold W., Hormich David E.: Total Financial Planning. New York : A Division of Simon and Schuster, Inc., 1988. 592 str.
17. Harris Lloyd C.: Getting Professionals to Plan: Pressures, Obstacles and Tactical Responses. Long Range Planning, London, 33 (2000), 6, str. 849–874.
18. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC. Ljubljana: Les-Revija za gozdarstvo, 55/3, 2003. str. 59–62.
19. Horman D.: Strateško razvojno planiranje v firmi Wolters Kluwer. IB – revija za planiranje, Ljubljana, 24 (1990), 1-2, str. 35–39.
20. Hussey David: Strategic management: from theory to implementation, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. 704 str.
21. Ivanko Štefan: Oblikovanje in usmerjanje dela s pomočjo delovnih ciljev. Naše gospodarstvo, Maribor, 28 (1982), 1, str. 8–14.
22. Jagrič Milan: Poslovni plan – orodje uspešnega menedžmenta. IB – revija za planiranje. Zbornik referatov o 18. posvetovanju o podjetniškem planiranju, Portorož, oktober 1991. Ljubljana: Zavod RS za makroekonomske analize in razvoj, 25 (1991), 7-8, str. 51–57.
23. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
24. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, 425 str.



25. Knaubert - Šorli Nataša: Informacijski sistem za taktične in operativne odločitve o financiranju poslovnih subjektov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 129 str.
26. Kokotec - Novak Majda: Prikaz različnih pristopov k načrtovanju financiranja v poslovnem sistemu. Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 30 (1984), 4, str. 189–193.
27. Koontz H. in O'Donnel C.: Management. New York: Mc Graw-Hill, 1964, 563 str.
28. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
29. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
30. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 324 str.
31. Lesjak M.: Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 87 str.
32. Likert Rensis: A Motivation Approach to Management Development, Harvard Business Review, vol. 37 (1959), 4, str. 75–86.
33. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : ČGP Delo, Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
34. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
35. Ljubič Tone: Od osnovnega (letnega) plana do terminskega plana. IB – revija za planiranje. Zbornik referatov o 20. posvetovanju o podjetniškem planiranju, Portorož, 20.–22. 10. 1993. Ljubljana : Zavod RS za makroekonomske analize in razvoj, 27 (1993), 8-9-10, str. 77–81.
36. Makridakis Spyros, Wheelwright C. Steven: The Handbook of Forecasting. New York: A Wiley – Interscience Publication, John Wiley & Sons, 1982. 602 str.
37. Možina Stane: Delovni cilji in uspešnost podjetja. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1972. 259 str.
38. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
39. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 867 str.
40. Olve G. N., Sjöstrand A.: The Balanced Scorecard, Oxford: Capstone Publishing, 2002, 114 str.
41. Passl, Wolfgang J.: Can Management by Objectives and Total Quality Management be Compared. London: Total Quality Management, 1993, 135 str.
42. Porter M. E.: Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980, 554 str.
43. Pringle Charles D., Jennings Daniel F., Longenecker Justin G.: Managing Organizations: Functions and Behaviors. New York : Merrill Publishing Company, 1988, 617 str.
44. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje. Ljubljana : Didakta, 1991. 366 str.
45. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
46. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 401 str.

47. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
48. Pučko Danijel: Planiranje in kontrola. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 165 str.
49. Rant Marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone: Enoten kompleksen organizacijski sistem planiranja v proizvodnih organizacijah. Radovljica : POIS, 1992. 163 str.
50. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 298 str.
51. Rejc Adriana: Uravnoveženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja "The Balanced Scorecard". Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998, str. 1–11.
52. Robbins Stephen P.: Managing today! 2. izdaja. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000. 651 str.
53. Rozman Rudi: Sistem planiranja v gospodarskih organizacijah. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1989. 291 str.
54. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
55. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Zbornik referatov s posvetovanja Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož: LM Veritas, 1995, str. 103–123.
56. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?. Organizacija, Kranj, Založba Moderna organizacija, 29 (1996), 1, str. 5–18.
57. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Ljubljana : Projektna mreža Slovenije, 1 (marec 2000). str. 5–12.
58. Rozman Rudi: Vloga in odgovornost analitika. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2006, str. 89–99.
59. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.
60. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. I. del (gradivo za učbenik) Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
61. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
62. Schermerhorn John R., Jr.: Management. 6. izdaja. New York: John Wiley & Sons, 1999. 524 str.
63. Seyna Eugene J.: MBO: The Fad That Changed Management. Long Range Planning, Vol. 19, (1986), No. 6, str. 116–123.
64. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 326 str.

65. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. str. 21–71.
66. Šramel Marjan: Simulacija pri izdelavi letnega plana za industrijsko podjetje. IB – revija za planiranje. Zbornik referatov o 18. posvetovanju o podjetniškem planiranju, Portorož, oktober 1991. Ljubljana : Zavod RS za makroekonomske analize in razvoj, 25 (1991), 7-8, str. 58–67.
67. Tekavčič Metka, Megušar Alojz: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s stimulacijo sprememb). Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 21–39.
68. Turk Ivan: Upravljalni vidik računovodstva. Maribor : EPOK, Založba Obzorja, 1984. 430 str.
69. Turk Ivan, Melavec Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 492 str.
70. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec - Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.
71. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec - Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 620 str.
72. Welsch Glenn A., Hilton Ronald W., Gordon Paul N.: Budgeting, Profit Planning and Control. Fifth Edition. New Jersey : Prentice Hall, 1988, 661 str.
73. Weston Fred J., Brigham Eugene F.: Essential of Management Finance. New York : The Dryden Press, 1993. 892 str.
74. Zadravec Rajko: Zaključni račun po novem, Prenovljeni računovodski izkazi in njihova analiza za poslovno odločanje. Ljubljana : Primath, 2003. 405 str.

## VIRI

1. Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS št. 15/2005
2. Mercury International, Razvoj srednjega vodstva, september 2005
3. Pest market analysis tool [URL: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>], 5. 3. 2007
4. PEST Analysis Understanding "Big Picture" Forces of Change, Also PESTLE, PESTEL, PESTLIED, STEEPLE & SLEPT [URL: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)], 5. 3. 2007
5. Interna bilanca stanja podjetja X za leto 2005
6. Interni izkaz poslovnega izida podjetja X za leto 2005
7. Indirektni stroški podjetja X za leto 2005

**PRILOGA 1: Bilanca stanja podjetja X**

Obdobje:

Izdano:

Znesek v TSIT

	Obdobje	31.12.2004	Proj.sept. 2005	Proj.jun. 2005	Proj.mar. 2005	Plan 2005	Plan 2006
<b>I. Gibljiva sredstva</b>							
1. Denarna sredstva							
2. Terjate do drugih kupcev							
3. Terjate do kupcev iz skupine							
4. AČR							
5. Terjatve za odložene davke							
6. Ostale terjatve							
7. Zaloge							
<b>II. Stalna sredstva</b>							
1. Osnovna sredstva v pridobivanju							
2. Zemljišče							
3. Nepremičnine							
4. Oprema in neopredmetena OS							
<b>Skupaj aktiva</b>							
<b>Kratkoročne obveznosti</b>							
1. Obveznosti do drugih dobaviteljev							
2. Obveznosti do dobaviteljev znotraj skupine							
3. PČR							
4. Finančne obveznosti do skupine							
5. Obveznosti do drugih							
6. Obveznosti za prejete predujme							
7. Rezervacije							
<b>Dolgoročne obveznosti</b>							
<b>Kapital</b>							
Osnovni kapital							
Vplačani presežek kapitala							
Prevrednotenje kapitala							
Preneseni dobiček iz prejšnjih let							
Neto dobiček tekočega leta							
<b>Skupaj pasiva</b>							
<b>Zaloga</b>							
Novih vozil za neznane kupce (kos)							
Novih vozil za znane kupce (kos)							
Rabljenih vozil za neznane kupce (kos)							
Rabljenih vozil za znane kupce (kos)							
Novih vozil (TSIT)							
Novih avtobusov (TSIT)							
Rabljenih vozil (TSIT)							
Rezervni deli (TSIT)							
Prikolice (TSIT)							
<b>Skupaj zaloga (TSIT)</b>							
<b>Kazalniki:</b>							
Poslovne terjatve nad 90 dni (TSIT)							
Delež slabih terjatev v vseh terjativah (%)							
Prihodki od servisne dejavnosti za zadnjih 12 mesecev (TSIT)							
Delež slabih terjatev v prihodkih od servisne dejavnosti (%)							

**PRILOGA 2: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA**

Obdobje:

Izdano:

Znesek v TSIT

	2005 Jan. - Dec. 05	Projekcija za obdobje	Projekcija sep.05	Projekcija jun.05	Projekcija mar.05	Plan 2005	Plan 2006
Prihodki od prodaje novih vozil							
Število prodanih novih vozil							
Prihodki od prodaje rabljenih vozil							
Število prodanih rabljenih vozil							
Prihodki od prodaje prikolic							
Število prodanih prikolic							
Prihodki od prodaje novih avtobusov							
Število prodanih novih avtobusov							
Prihodki od prodaje rezervnih delov							
Prihodki od opravljenih storitev v servisnih delavnicah							
Drugi prihodki							
<b>Skupaj poslovni prihodki:</b>							
Razlika v ceni od prodaje novih vozil v %							
Razlika v ceni od prodaje rabljenih vozil v %							
Razlika v ceni od prodaje prikolic v %							
Razlika v ceni od prodaje novih avtobusov v %							
Razlika v ceni od prodaje rezervnih delov v %							
Razlika v ceni od opravljenih storitev v servisnih delavnicah v %							
Razlika v ceni od drugih storitev v %							
<b>Prilagoditev za servisne produkte:</b>							
Dodatno oblikovane rezervacije							
<b>Bruto dobiček:</b>							
v %							
Strošek garancij							
Strošek drugoletnih garancij							
Strošek popravil - dobro ime							
Strošek za zaposlence							
Ostali stroški							
<b>Skupaj operativni stroški:</b>							
v %							
Prevrednotovalni popravek vrednosti terjatev							
Prevrednotovalni popravek vrednosti zalog rezervnih delov							
Prevrednotovalni popravek vrednosti zalog rabljenih vozil							
Prihodki v skupini koncerna							
Ostali prihodki - odhodki							
Izredni prihodki - odhodki							
<b>Skupaj ostali prihodki in odhodki:</b>							
Strošek amortizacije							
<b>Dobiček brez finančnega izida:</b>							
Finančni prihodki:							
- iz naslova obresti							
- drugi							
Finančni odhodki:							
- iz naslova obresti							
- drugi							
Rezultat prevrednotenja							
Rezultat tečajnih razlik							
<b>Dobiček/izguba pri finančnem izidu</b>							
Dobiček pred obdavčitvijo							
Davek od dobička							
Odloženi davki							
<b>Neto dobiček</b>							



PRILOGA 3: INDIREKTNI STROŠKI PODJETJA X

Oddelek:

Datum priprave:

Obdobje:

JAN- DEC. 05

Znesek:

TSIT

Grupa kontov	Št. konta	Opis	2005 januar	2005 februar	2005 marec	2005 april	2005 maj	2005 junij	2005 julij	2005 avgust	2005 sept.	2005 okt.	2005 nov.	2005 dec.	2005 JAN-DEC.	Plan za obdobje	Razlika	Plan za leto 2005	Popravek pl.marca	Popravek pl.junija	Popravek pl. septembra	Plan za leto 2006		
50		<b>Zunanji operativni stroški</b>																						
		<b><i>Stroški s poslovnimi prostori</i></b>																						
	5011	Najemnina pisarn																						
	5013	Najemnina delavnice																						
	5014	Najemnina opreme za delavnice																						
	5021	Strošek elektrike																						
	5022	Strošek ogrevanja																						
	5023	Strošek komunalščin																						
	5024	Strošek čiščenja																						
	5025	Strošek popravila in vzdrževanja prostorov																						
5029	Drugi stroški																							
		<b>Skupaj stroški poslovnih prostorov:</b>																						
54		<b><i>Drobni inventar in potrošni material</i></b>																						
	5411	Strošek drobnega inventarja-oprema																						
	5412	Strošek drobnega inventarja-orodja																						
	5421	Strošek računalniških programov																						
	5422	Strošek popravila računalniške opreme																						
	5461	Strošek potrošnega materiala																						
	5481	Strošek delovnih oblek																						
			<b>Skupaj stroški DI in potrošnega materiala:</b>																					
55		<b><i>Stroški vzdrževanja in popravila lastnih prostorov</i></b>																						
	5511	Stroški vzdrževanja in popravila delavnic																						
	5515	Stroški vzdrževanja in popravila pisarn																						
		<b>Stroški vzdrževanja in popravila lastnih prostorov</b>																						
56		<b><i>Stroški s službenimi vozili</i></b>																						
	5611	Stroški goriva																						
	5612	Stroški cestnin																						
	5613	Stroški vzdrževanja in popravila																						
	5614																							
	5618																							
	5619	Drugi stroški službenih vozil																						
		<b>Skupaj stroški s službenimi vozili</b>																						
57		<b><i>Tovornina in transport</i></b>																						
	5701	Tovornina in transport																						
		<b>Skupaj tovornina in transport</b>																						

Grupa št. kontov	Št. konta	Opis	2005 januar	2005 februar	2005 marec	2005 april	2005 maj	2005 junij	2005 julij	2005 avgust	2005 sept.	2005 okt.	2005 nov.	2005 dec.	2005 JAN-DEC.	Plan za obdobje	Razlika	Plan za leto 2005	Popravek pl.marca	Popravek pl.junija	Popravek pl. septembra	Plan za leto 2006	
58		<b>Stroški službenih poti</b>																					
	5801	Stroški letalskih kart																					
	5802	Stroški drugih kart, vstopnin																					
	5803	Stroški nastanitev																					
	5804	Stroški najema vozil																					
	5809	Drugi stroški službenih poti																					
		<b>Skupaj stroški službenih poti</b>																					
59		<b>Stroški pospeševanja prodaje in stikov z javnostmi</b>																					
	5911	Stroški reklame																					
	5912	Stroški brošur in reklamnih letakov																					
	5913	Stroški reklamnih proizvodov																					
	5914	Stroški sejmov																					
	5915	Stroški demo vozil																					
	5916	Stroški sponzoriranja in doniranja																					
	5917	Stroški inavguracije in konferenc																					
	5919	Drugi stroški pospeševanja prodaje																					
		<b>Skupaj stroški pospeševanja prodaje</b>																					
60		<b>Drugi stroški prodaje</b>																					
	6011	Stroški reprezentance																					
	6012	Stroški daril za poslovne partnerje																					
	6013	Stroški katalogov, cenikov																					
	6014	Stroški																					
	6016	Stroški obiskov kupcev																					
	6017	Stroški zunanjih šolanj																					
	6018	Stroški homologacij, zelenih kart																					
	6019	Drugi prodajni stroški																					
		<b>Skupaj drugi stroški prodaje</b>																					
61		<b>Stroški pisarniškega materiala</b>																					
	6111	Stroški pisarniškega materiala																					
	6112	Stroški računalniškega materiala																					
	6121	Stroški tiskovin																					
	6122	Stroški strokovnih knjig																					
	6129	Drugi stroški tiskovin																					
		<b>Skupaj stroški pisarniškega materiala</b>																					
62		<b>Stroški telekomunikacij</b>																					
	6211	Strošek telefona - pisarne																					
	6212	Strošek telefona - delavnica																					
	6213	Strošek mobitela																					
	6214	Strošek telefaksa																					
	6215	Strošek interneta																					
	6291	Strošek poštnih storitev																					
		<b>Skupaj stroški telekomunikacij</b>																					



Grupa št. konta	Opis	2005 januar	2005 februar	2005 marec	2005 april	2005 maj	2005 junij	2005 julij	2005 avgust	2005 sept.	2005 okt.	2005 nov.	2005 dec.	2005 JAN-DEC.	Plan za obdobje	Razlika	Plan za leto 2005	Popravek pl.marca	Popravek pl.junija	Popravek pl. septembra	Plan za leto 2006	
63	<b>Stroški zavarovanj pred tveganji</b>																					
6311	Strošek zavarovanja stavbe																					
6312	Strošek zavarovanja delavnice																					
6313	Strošek zavarovanja službenih vozil																					
6314	Strošek zavarovanja službenih poti																					
6315	Strošek zavarovanja vozil za kupce																					
6321	Strošek varovanja																					
6322	Strošek požarnega varovanja																					
6351	Popravek vrednosti terjatev do kupcev																					
6352	Popravek vrednosti zalog																					
6361	Strošek garancijskih popravil																					
6364	Strošek drugoletnih garancij																					
6371	Strošek dobrohotnosti do kupcev																					
	<b>Skupaj stroški zavarovanj</b>																					
64	<b>Stroški administracije</b>																					
6411	Strošek revizorjev																					
6419	Drugi stroški administracije																					
	<b>Skupaj stroški administracije</b>																					
65	<b>Stroški ostalih zunanjih storitev in ...</b>																					
6511	Stroški tiskanja in kopiranja																					
6512	Stroški računovodskih storitev																					
6513	Stroški računalniških storitev																					
6514	Stroški svetovalnih storitev																					
6515	Stroški odvetniških storitev																					
6518	Stroški projektantov																					
6519	Ostali stroški zunanjih storitev																					
6521	Stroški bančnih storitev - znotraj države																					
6522	Stroški bančnih storitev - izven države																					
6529	Ostali stroški bančnih storitev																					
	<b>Skupaj stroški ostalih zunanjih storitev in ...</b>																					
69	<b>Stroški ostalih zunanjih stroškov</b>																					
6999	Stroški ostalih zunanjih stroškov																					
	<b>Skupaj stroški ostalih zunanjih stroškov</b>																					
70	<b>Stroški dela</b>																					
	<b>Stroški plač proizvodnih delavcev</b>																					
7011	Stroški osnovne plače																					
7012	Prihodek od prodanih delovnih ur																					
7013	Stroški nadurnega dela																					
7014	Stroški malice in prevoza																					
7018	Stroški regresa																					
	<b>Skupaj stroški plač proizvodnih delavcev</b>																					

Grupa št. kontov	Št. konta	Opis	2005 januar	2005 februar	2005 marec	2005 april	2005 maj	2005 junij	2005 julij	2005 avgust	2005 sept.	2005 okt.	2005 nov.	2005 dec.	2005 JAN-DEC.	Plan za obdobje	Razlika	Plan za leto 2005	Popravek pl.marca	Popravek pl.junija	Popravek pl. septembra	Plan za leto 2006	
72		<b>Stroški plač režijskih delavcev</b>																					
	7211	Stroški osnovne plače																					
	7213	Stroški nadurnega dela																					
	7214	Stroški malice in prevoza																					
	7218	Stroški regresa																					
	721801	Stroški vajencev																					
		<b>Skupaj stroški plač režijskih delavcev</b>																					
73		<b>Stroški povračil stroškov</b>																					
	7321	Stroški domačih dnevnic																					
	7322	Stroški dnevnic za tujino																					
	7391	Stroški kilometrine za privat vozila																					
	7392	Stroški študentskega dela																					
		<b>Skupaj stroškov povračil ...</b>																					
75		<b>Stroški prispevkov in davkov na plače</b>																					
	7511	Stroški prispevkov na plače proizvodnih delavcev																					
	7512	Stroški prispevkov na plače režijskih delavcev																					
	7513	Stroški davka na plače																					
	7519	Ostali stroški dela - avtorske pogodbe																					
		<b>Skupaj stroški prispevkov in davkov na plače</b>																					
76		<b>Ostali stroški zaposlencev</b>																					
	7611	Stroški izobraževanja proizvodnih delavcev																					
	7612	Stroški izobraževanja režijskih delavcev																					
	7691	Stroški zaposlovanja																					
	7692	Stroški interne reprezentance																					
	7699	Ostali stroški zaposlencev																					
		<b>Skupaj ostali stroški zaposlencev</b>																					
		<b>SKUPAJ</b>																					

Garancijski stroški:  
 Strošek drugoletnih garancij:  
 Goodwill costs  
 Strošek zaposlencev:  
 Ostali stroški:  
 Odhodek popravka vrednosti terjatev:  
 Popravek vrednosti zalog:

## PRILOGA 4: INVESTICIJE V PLANU ZA LETO 2006

<b>Podjetje:</b>		<b>Valuta:</b>		
<b>Podjetje X</b>		<b>EUR</b>		
<b>Pripravi:</b>		<b>Datum:</b>		<b>Obdobje</b>
<b>Jožica Kastelic</b>		<b>13.9.2005</b>		<b>2006</b>
<b>Opis investicije:</b>	<b>Vrednost v SIT</b>	<b>Vrednost v €</b>	<b>Obdobje</b>	<b>Opomba</b>
<b>Skupaj:</b>	<b>0 SIT</b>	<b>€ 0</b>		

## PRILOGA 5: Akcijski plan za znižanje dvomljivih terjatev

<b>Poslovni cilj:</b> Znižanje dvomljivih terjatev zapadlih nad 90 dni za 10% <b>Org. enota:</b> Računovodstvo						
<b>Sedanje stanje:</b> Terjatve zapadle nad 90 dni 96 mio SIT in <b>Del. mesto odg. osebe:</b> Vodja računovodstva						
dvomljive terjatve v letnem prometu znašajo 19 %						
Zap. št.	Opis ukrepa	Rezultat ukrepa		Odgovorna oseba	Rok	Opomba
		Osnovni	Dodatni			
1.	Dodatna aktivnost pri izterjavi	1,00%		Računovodstvo	30.jun	
2.	Obisk in klic kupcev po seznamu	1,50%		Prodaja	28.feb	
3.	Vse terjatve morajo biti obdelane (nakazilo, komp., prevzem, izvršba)	1,50%		Računovodstvo	15.mar	
4.	Zadrževanje opravljanja servisnih storitev problematičnim kupcem	3,00%		Poprodaja		
5.	Dosledno upoštevanje črne liste	2,00%		Poprodaja		
6.	Določiti limite odprtih terjatev po kupcih	1,00%		Poprodaja	15.mar	

## PRILOGA 6: Akcijski plan za maksimiranje prodaje RD in opravljenih storitev

<p><b>Poslovni cilj:</b> Maksimiranje prodaje RD in opravljenih storitev ter povečati obrat zaloge RD  <b>Org. enota:</b> Poprodaja  <b>Del. mesto odg. osebe:</b> Direktor poprodaje</p> <p><b>Sedanje stanje:</b> Prodaja RD direktno kupcem znaša 26%, RD brez prometa 3 leta za 11 mio SIT in nekaj orodja in strojev je iztrošenega</p>						
Zap. št.	Opis ukrepa	Rezultat ukrepa		Odgovorna oseba	Rok	Opomba
		Osnovni	Dodatni			
1.	1. Pošiljanje letakov direktno potencialnim kupcem s seznamom vseh starih in novih produktov (ličarske in kleparske storitve)			Poprodaja	28.feb	
2.	2. Povečati prodajo RD direktno kupcem z letaki o akcijah			Poprodaja	31.jan	
3.	3. Selektivno zalogo prodati po akcijski ceni, rez,dele z izgubo funkcionalnosti odpisati, rez.dele za stare modele vozil odprodati nazaj skladišču			Poprodaja	31.mar	
4.	4. Uvesti evidenco in izvesti analizo, kateri stroji so že fizično iztrošeni, največ kvarijo in te zamenjati			Poprodaja	28.feb	
5.	5. Nakup rabljenih vozil za rabljene RD (za starejša vozila izven garancije)			Poprodaja		

Opomba:

Za nekatere ukrepe je težko določiti osnovni rezultat ukrepa.

## PRILOGA 7: Akcijski plan za minimiziranje stroška popravil za ohranitev dobrega imena podjetja

<b>Poslovni cilj:</b> Minimiziranje stroška popravil za ohranitev dobrega imena podjetja		<b>Org. enota:</b> Poprodaja				
<b>Sedanje stanje:</b> Popravila za ohranitev dobrega imena znašajo 100 TEUR		<b>Del. mesto odg. osebe:</b> Vodje servisnih delavnic				
Zap. št.	Opis ukrepa	Rezultat ukrepa		Odgovorna oseba	Rok	Opomba
		Osnovni	Dodatni			
1.	Naključno preverjanje pravilnosti odprtja delovnih nalogov za drugoletna garancijska popravila			Poprodaja		
2.	Vsak primer za ohranitev dobrega imena podjetja poskušati stranko prepričati o neobstoju naša napake oziroma da krije vsaj stroške rezervnih delov in nekaj opravljenega dela, razliko pa podjetje			Poprodaja		

Opomba:

Za nekatere ukrepe je težko določiti osnovni rezultat ukrepa.

## PRILOGA 8: Akcijski plan za nov informacijski program

<b>Poslovni cilj:</b> Nov informacijski sistem		<b>Org. enota:</b> Informacijski oddelek				
<b>Sedanje stanje:</b> DOS program, ki ne sledi rasti podjetja X		<b>Del. mesto odg. osebe:</b> Informatik				
Zap. št.	Opis ukrepa	Rezultat ukrepa		Odgovorna oseba	Rok	Opomba
		Osnovni	Dodatni			
1.	Zbrati ponudbe za informacijski sistem za servisno dejavnost			Informatik	28.feb	
2.	Preveriti rešitve določenih posebnosti podjetja			Informatik/Vodja računovodstva	30.apr	
3.	Preveriti uvoz podatkov iz servisnega programa v finančni			Informatik	30.jun	
4.	Testna verzija programa			Informatik	30.sep	

Opomba:

Za nekatere ukrepe je težko določiti osnovni rezultat ukrepa.

## PRILOGA 9: Akcijski plan za izobraževanje kadra

<b>Poslovni cilj:</b> Ustrezno izobražen kader		<b>Org. enota:</b> Kadrovska služba				
<b>Sedanje stanje:</b> Slabo znanje angleškega jezika, vodstvo potrebuje dodatno izobraževanje glede vodenja		<b>Del. mesto odg. osebe:</b> Kadrovnica				
Zap. št.	Opis ukrepa	Rezultat ukrepa		Odgovorna oseba	Rok	Opomba
		Osnovni	Dodatni			
1.	Izobraževanje angleškega jezika v prostorih podjetja			Kadrovnica	15.feb	
2.	Seminar glede vodenja oddelka			Kadrovnica	28.feb	

Opomba:

Za nekatere ukrepe je težko določiti osnovni rezultat ukrepa.

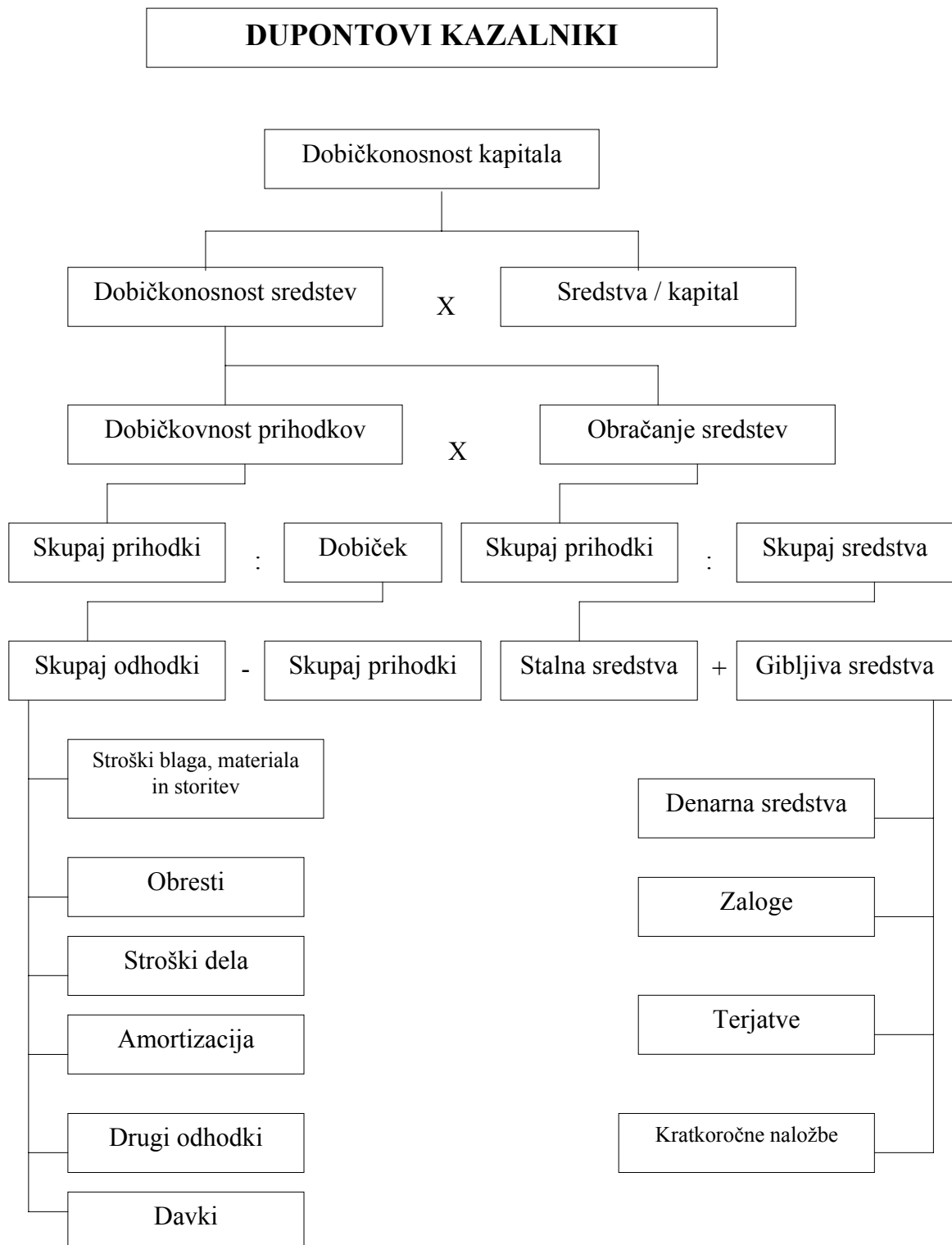


## Priloga 10: Zbir ciljev podjetja po odgovornih osebah - za direktorja podjetja X

Datum: 25.11.2005

Zap. št.	Poslovni cilj	Odgovorna oseba	Rok	Rezultat	
				Pričakovani	Doseženi
1.	Znižanje dvomljivih terjatev zapadlih nad 90 dni za 10%	Vodja računovodstva	30.6.2006		
2.	povečanja trga povečanje prodajne količine za najmanj enak %	Direktor prodaje	1.5.2006		
3.	Maksimiranje prodaje RD in opravljenih storitev v servisni delavnici	Direktor poprodaje	31.3.2006		
4.	Minimiziranje stroška popravil za ohranitev dobrega imena podjetja	Direktor poprodaje	30.6.2006		
5.	Nov informacijski sistem	Informatik	30.9.2006		
6.	Ustrezno izobražen kader	Kadrovnica	28.2.2006		

## Priloga 11: Dupontov sistem povezanih kazalnikov



Vir: Tekavčič, Megušar, 2002, str. 23