

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA LETNEGA PLANIRANJA NA PRIMERU
IZVEDBE LETNEGA PLANA ZA LETO 2001 V
PODJETJU RUDA D.O.O.**

Ljubljana, avgust 2003

ALJOŠA HRVATIN

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV IN VRSTE PLANIRANJA POSLOVANJA PODJETJA	2
1.1. Opredelitev planiranja poslovanja podjetja	2
1.1.1. Odnos med planiranjem poslovanja in kontrolo poslovanja podjetja	4
1.2. Vrste planiranja poslovanja podjetja	5
1.2.1. Planiranje kot usklajevanje poslovnih funkcij in poslovnih enot	7
1.2.2. Zgodovinski razvoj različnih vrst planiranja	8
2. LETNO PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETJA	9
2.1. Opredelitev letnega planiranja poslovanja	9
2.2. Proces letnega planiranja poslovanja	11
2.2.1. Postopek izdelave letnega plana podjetja	13
2.3. Faze procesa letnega planiranja	14
2.3.1. Analiza poslovanja podjetja	14
2.3.2. Analiza in predvidevanje okolja	15
2.3.3. Določanje ciljev poslovanja	16
2.3.4. Določanje poti za doseganje ciljev poslovanja	18
2.4. Organizacija planiranja	19
2.4.1. Organizacija planske službe	19
2.4.2. Orodja, ki se uporabljajo na področju planiranja	20
2.4.3. Ovire za uspešno uvajanje sistema planiranja	21
3. PREDSTAVITEV PODJETJA RUDA D.O.O.	22
3.1. Proizvodni program in tehnologija podjetja Ruda d.o.o.	22
3.2. Cilji in strategije podjetja Ruda d.o.o.	23
3.3. Okolje podjetja Ruda d.o.o.	23
3.3.1. Značilnosti ožjega okolja	23
3.3.2. Značilnosti širšega okolja	24
3.4. Organizacijska struktura podjetja Ruda d.o.o.	24

4. PLANIRANJE V PODJETJU RUDA D.O.O.	25
4.1. Organizacija in naloge planske službe	26
4.2. Okvirni proces planiranja v podjetju Ruda d.o.o.	26
5. ANALIZA PLANIRANJA IN IZVEDBE LETNEGA PLANA ZA LETO 2001 V PODJETJU RUDA D.O.O.	28
5.1. Priprava delnih planov in analiza izvedbe delnih planov	28
5.1.1. Plan prodaje in analiza izvedbe plana	28
5.1.1.1. <i>Priprava plana prodaje in analiza izvedbe plana</i>	28
5.1.1.2. <i>Analiza plana in predlogi za izboljšave</i>	29
5.1.2. Plan proizvodnje in analiza izvedbe plana	30
5.1.2.1. <i>Priprava plana proizvodnje in analiza izvedbe plana</i>	30
5.1.2.2. <i>Analiza plana in predlogi za izboljšave</i>	31
5.1.3. Plan nabave in analiza izvedbe plana	31
5.1.3.1. <i>Priprava plana nabave in analiza izvedbe plana</i>	31
5.1.3.2. <i>Analiza plana in predlogi za izboljšave</i>	32
5.1.4. Plan kadrov in analiza izvedbe plana	32
5.1.4.1. <i>Priprava plana kadrov in analiza izvedbe plana</i>	32
5.1.4.2. <i>Analiza plana in predlogi za izboljšave</i>	34
5.1.5. Finančni plan in analiza izvedbe plana	34
5.1.5.1. <i>Priprava finančnega plana</i>	34
5.1.5.2. <i>Analiza izvedbe plana finančnih kazalnikov</i>	35
5.1.5.2.1. <i>Plan in izvedba plana kazalnikov finančne stabilnosti</i>	35
5.1.5.2.2. <i>Plan in izvedba plana kazalnikov plačilne sposobnosti</i>	36
5.1.5.3. <i>Analiza plana in predlogi za izboljšave</i>	38
5.2. Priprava zbirnih planov in analiza izvedbe zbirnih planov	38
5.2.1. Plan poslovnega uspeha in analiza izvedbe plana	38
5.2.1.1. <i>Priprava plana poslovnega uspeha in analiza izvedbe plana</i>	38
5.2.1.2. <i>Analiza plana in predlogi za izboljšave</i>	39
5.2.2. Plan sredstev in njihovih virov ter analiza izvedbe plana	40
5.2.2.1. <i>Priprava plana sredstev in njihovih virov ter analiza izvedbe plana</i>	40
5.2.2.2. <i>Analiza plana in predlogi za izboljšave</i>	41
5.2.3. Plan uspešnosti poslovanja ter analiza izvedbe plana	42
5.2.3.1. <i>Priprava plana ter analiza izvedbe plana</i>	42
5.2.3.2. <i>Analiza plana in predlogi za izboljšave</i>	43

SKLEP	44
LITERATURA	46
VIRI	48
PRILOGA	

UVOD

Gospodarske družbe si pri poslovanju prizadevajo doseči dolgoročno uspešnost poslovanja. To je v sedanjih časih težko doseči, saj združbe poslujejo v nepredvidljivem in dinamičnem okolju. Spremembe lahko predstavljajo za podjetje grožnja ali priložnost. Planiranje postaja zaradi zgoraj navedenih razlogov vse bolj dragoceno managersko orodje. Vrsta raziskav je namreč pokazala, da so praviloma podjetja, ki imajo formalno uvedeno in urejeno planiranje, uspešnejša od tistih, ki tega nimajo.

Vsak zavesten delovni proces sestoji iz zamišljanja zaželenega rezultata dela in zamišljanja procesa za njegov doseg ter izvedbe procesa in s tem doseganja rezultata. Planiranje je (Lipovec, 1983, str. 342) v dani družbi in gospodarstvu po določenih kriterijih iskanje možnih poti za poslovanje podjetja, izbira določene poti, ki se postavlja kot naloga poslovanja ter določanje sredstev, s katerimi bomo te naloge izvršili v bodočem obdobju na podlagi predvidevanja bodočih okoliščin. Izvedba pogosto odstopa od zamisli, zato moramo izvedbo spremljati in primerjati z zamišljenim. Delovni proces tako sestoji iz zamišljanja rezultata in procesa, ki pripelje do njega, iz izvedbe tega procesa in iz prizadevanja, da bo izvedeno čim bližje zamišljenemu.

Mnenja o planiranju se močno razlikujejo. Obstajajo tisti, ki trdijo, da je planiranje bistvenega pomena za uspešnost poslovanja, in tisti, ki trdijo, da je planiranje nepotrebno, če že ne kar škodljivo za uspešnost podjetja. Mnogi s planiranjem razumejo tisto, kar planiranje v resnici ni ali pa je le njegov sestavni, pogosto formalni del. Razumevanje planiranja je nujno za uspešno uporabo le-tega (Rozman, 1993, str. 19).

Predmet mojega diplomskega dela je letni plan in analiza izvedbe letnega plana za leto 2001 v podjetju Ruda d.o.o. iz Dragonje. To podjetje se ukvarja s proizvodnjo in predelavo kamnitih izdelkov. **Cilj** diplomskega dela je analizirati obstoječi sistem letnega planiranja in obenem analizirati realizacijo letnega plana v letu 2001. Analiza letnega planiranja bo potekala na podlagi primerjave in ugotavljanja razlik med teoretičnim zamišljenim modelom planiranja in dejanskim planiranjem. **Namen** diplomskega dela je, da bi na podlagi ugotovitev analize letnega planiranja pomagal podjetju k boljšemu planiranju. Pri delnih in zbirnih planih bom sproti predlagal izboljšave. Plani po posameznih poslovnih funkcijah in plan uspešnosti poslovanja so prikazani opisno in tabelarično. Prikazana je tudi izvedba konkretnega plana z analizo odstopanj. Pristop sledi ugotavljanju obstoječega sistema planiranja, primerjavi z zamišljenim iz literature, ugotovitvi odstopanj in predlaganju izboljšav.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij. V prvem poglavju najprej opredelim planiranje in ga postavim v odnos do izvedbe in kontrole, nato pa predstavim različne vrste planiranja po posameznih delitvah.

Drugo poglavje je namenjeno opisu glavnih značilnosti letnega planiranja in procesa letnega planiranja poslovanja. Pri tem bom poudarjal, da planiranje poslovanja podjetja izhaja iz analize poslovanja. Nato me bo zanimalo tudi okolje, v katerem podjetje deluje oziroma bo delovalo v prihodnosti. Analiza poslovanja in predvidevanje okolja sta osnovni in nujni fazi, na podlagi katerih lahko podjetje določi svoje cilje in poti za doseg zastavljenih ciljev. Drugo poglavje opisuje tudi pristop k planiranju in organizacijo le-tega.

Podjetje Ruda d.o.o. bom opisal v tretjem poglavju. Najprej bom opisal dejavnost podjetja, predstavil glavne informacije o podjetju, njegove cilje in strategije, okolje, v katerem deluje ter organizacijsko strukturo.

Sledilo bo četrto poglavje v katerem bom opisal planiranje v podjetju Ruda d.o.o.. Predstavil bom organizacijo in naloge planske službe ter okvirni proces planiranja v obravnavanem podjetju.

Peto poglavje obsega analizo planiranja in izvedbe letnega plana v podjetju Ruda d.o.o. v letu 2001. Analiziral bom pripravo in izvedbo delnih planov po posameznih poslovnih funkcijah. Opisal bom pripravo plana, analiziral njegovo izvedbo in predlagal izboljšave. Sledila bo analiza zbirnih planov, v okviru katere bom analiziral izvedbo plana poslovnega uspeha, izvedbo plana sredstev in virov sredstev ter izvedbo plana kazalcev poslovne uspešnosti. Tudi tukaj bom opisal pripravo posameznih zbirnih planov in predlagal izboljšave. S tem bom diplomsko delo zaključil in v sklepnem delu povzel glavne ugotovitve.

Že v uvodu opozarjam, da sem imel težave pri imenovanju glavne osebe v obravnavanem podjetju, ki bi lahko bila direktor, ravnatelj, manager. Tako sem v teoretičnem delu uporabljal naziv ravnatelj, v konkretnem primeru pa dejanski naziv, ki ga ima vodilni podjetja-direktor.

1. OPREDELITEV IN VRSTE PLANIRANJA POSLOVANJA PODJETJA

1.1. Opredelitev planiranja poslovanja podjetja

Planiranje je razmišljanje o svoji prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo. Mnogi poudarjajo, da planiranje ne sme temeljiti na improvizaciji. S planiranjem razumemo predvsem zamišljanje celotnega poslovanja podjetja, zato je bom na tej predpostavki tudi razvijal diplomsko delo.

V okviru teorij planiranja, različni avtorji različno opredeljujejo planiranje, vendar se te opredelitve bistveno ne razlikujejo. Nekateri avtorji poudarjajo določene značilnosti planiranja glede na področje njihovega delovanja, drugi poudarjajo namen obravnave planiranja.

Nekateri avtorji obravnavajo planiranje glede na predmet oblikovanja planiranja. Tako Šinkovec (1991, str.99) pojasnjuje, da je predmet oblikovanja podjetniškega planiranja stališče o splošnih temeljnih izhodiščih podjetja tako v kvantitativnem, zlasti pa v kvalitativnem pogledu, o politiki in o drugih temeljnih vprašanjih, kakor je razmerje podjetja do celotne panoge, do sodelavcev, do kapitalskih udeležencev, okolja, resursov, tehničnega napredka.

V eni od opredelitev planiranja Pučko (1993, str.106) opredeljuje planiranje na naslednji način: »Planiranje je organizirana in na znanstvenih načelih zasnovana aktivnost pristojnih organov v podjetju, ki je usmerjena na predvidevanje prihodnjih proizvodnih in drugih poslovnih nalog podjetja za določeno časovno obdobje, kot tudi možnosti za njihovo izpolnitev, a z namenom, da jih vnaprej kvalitativno, časovno in prostorsko uskladi in racionalizira.«

Namen planiranja je reševanje in preprečevanje problemov ter posledično izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja. Planiranje poskuša predvideti nastanek morebitnih težav in jih poskuša vnaprej preprečiti. Zaradi vse bolj nepredvidljivih sprememb v okolju postaja planiranje vse bolj kompleksno, zato pri poslovanju kljub temu prihaja do težav, ki jih lahko odpravimo le s temeljito kontrolo, ki je osnova za bodoče planiranje.

Tako opredeljeno planiranje je za nadaljnjo obravnavo še vse preveč splošno, zato bom poskušal obravnavati planiranje še z drugih vidikov in tako preiti na bolj konkretne opredelitve planiranja.

Z vidika sociološke teorije lahko podamo naslednjo opredelitev planiranja, (Gantar, 1993, str.15):

- planiranje je oblika/način družbene intervencije v sicer spontano potekajoče družbene procese; nujna predpostavka te trditve je, da bi razvojni procesi brez takšnih intervencij potekali precej drugače;
- planiranje je oblika družbenega delovanja, ki vključuje razmerje akter-delovanje-objekt delovanja-posledice; od drugih oblik družbenega delovanja se planiranje ločuje predvsem po tem, da so posledice odločitev časovno in včasih tudi prostorsko diskretne do samega procesa in razmer odločanja;
- planiranje je metoda oziroma sredstvo za povečanje racionalnosti odločanja in delovanja, pri čemer
- planiranje nujno vključuje razmerje med spoznavanjem, prognoziranjem in delovanjem.

Iz zgornje še dokaj splošne opredelitve lahko ugotovimo, da je planiranje orodje za poseganje v spontane družbene procese, kot oblika družbenega delovanja z namenom povečanja racionalnosti odločanja in delovanja. Zadnja trditev zgornje opredelitve poudarja, da planiranje nujno poteka v zaporednem procesu spoznavanja, prognoziranja in delovanja. Za lažje razumevanje zgornje trditve je pomembno, da razložim razliko med prognoziranjem in planiranjem. Tako kot planiranje je tudi prognoziranje obrnjeno v prihodnost. Planiranje določa, kateri ukrepi bodo morali biti sprejeti, da bodo nastopili pričakovani rezultati, prognoza pa le predvideva, da bodo

določeni rezultati verjetno nastopili. Prognoziranje je torej pomemben del v procesu sprejemanja odločitev, gre za metodo planiranja (Šinkovec, 1991, str.99).

V zgornji opredelitvi se mi zdi sporna trditev, da planiranje nujno poteka v zaporednem procesu spoznavanja, prognoziranja in delovanja, kajti delovanje v smislu izvedbe ne spada v proces planiranja. Proces izvedbe je potrebno obravnavati ločeno od procesa planiranja, saj sledi procesu planiranja, temu pa sledi proces kontrole. Zato menim, da bi moral avtor pri zastavljanju te opredelitve natančneje obrazložiti pomen aktivnosti delovanja. Sicer pa je splošno znano, da nekateri avtorji obravnavajo planiranje v simbiozi z izvedbo in kontrolo, drugi pa to obravnavajo ločeno, zato to povzroča v praksi veliko zmede.

Pri Oaklandu (1999, str.43) je mogoče zaslediti nekoliko konkretnjšo definicijo planiranja, ki pravi, da je planiranje »kontinuiran proces, s katerim neka organizacija opiše svoj cilj, oceni ovire na poti do njega in izbere aktivnosti za obvladovanje teh ovir ter napredovanje proti zastavljenim ciljem«.

Na zadnje lahko strnemo, da je planiranje poslovanja podjetja (Rozman, Koletnik, Kovač, 1993, str.77):

- sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje poslovanja podjetja v prihodnosti; zamišljanje bodočih stanj in poti za njihovo izvedbo;
- poteka v zaporednem procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnega stanja in poti za njegovo doseg, pri čemer
- usklajuje dele poslovanja (poslovne funkcije in poslovne enote) v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti s ciljem, da bi dosegli čim večjo uspešnost poslovanja.

1.1.1. Odnos med planiranjem poslovanja in kontrolo poslovanja podjetja

Kontrola ne spada v proces planiranja, vendar jo omenjam v povezavi s planiranjem zaradi kasnejše analize izvedbe plana.

V sistemu planiranja v podjetju moramo poleg postavljanja planov vedno imeti v mislih tudi, kako bomo nadzirali izvajanje teh planov. Zato je poleg sistema planiranja potrebno vzpostaviti tudi ustrezen sistem nadzora, ali se plani dejansko izvajajo tako, kot je bilo predvideno. Kot trdita Evans in Lindsay (1999, str. 362-363) je kontrola stalen proces ocenjevanja delovanja in izvajanja popravilnih ukrepov, če je to potrebno. Kontrola je potrebna iz dveh razlogov, in sicer: podjetja morajo ohraniti ustrežno kakovost svojih procesov, poleg tega pa morajo obvladati svoje procese, še preden jih lahko začnejo izboljševati. Po mnenju dveh avtorjev bi moral biti sistem nadzora sestavljen iz naslednjih treh komponent: standarda oziroma cilja, sredstev za merjenje dosežkov in primerjave dejanskih dosežkov s postavljenimi standardi.

Planiranje je ena od osnovnih štirih funkcij, ki jih opravljajo ravnatelji (planiranje, organiziranje, vodenje v širšem smislu in kontrola). Te funkcije so med seboj povezane in se med seboj

prepletajo. Zato je pomembno, da planiranje povežemo z ostalimi funkcijami, ki jih opravljajo ravnatelji v podjetjih, in s samo izvedbo. Povsem ločeno obravnavanje planiranja, kontrole in izvedbe je lahko problematično. V praksi to povzroča veliko zmede, saj prihaja do nerazumevanja prave vloge teh funkcij v upravljalno- ravnalnem procesu.

Kontrola je zlasti pomembna, če želimo sprejete plane tudi uresničiti. Razmejitev med planiranjem in kontrolo se pri različnih avtorjih razlikuje. Planiranje v ožjem smislu besede se neha pri izbiri strategij in taktik za doseg vnaprej predvidenega cilja. Avtorji s področja kontrolnih sistemov, na primer Anthony (1988, str. 81), meje ne postavljajo tako in včasih posegajo z definicijo svoje aktivnosti v področje planiranja. Po njihovi definiciji je formuliranje neke strategije del strateškega planiranja, uresničevanje strategije pa naj bi že spadalo v področje kontrole. Delitev argumentira z ugotovitvijo, da je proces strateškega planiranja nesistematičen in se ne izvaja v rednih časovnih razmakih, medtem ko se nadaljnje faze, programiranje in predračunavanje, izvajajo sistematično in v določenem času, kar je tudi značilnost kontrole v ožjem smislu.

Relativni pomen planiranja in kontrole in njuna povezanost sta odvisni od tega, za kako dolgoročne odločitve gre. Pri dolgoročnih procesih je kontrolo mnogo lažje razmejiti od planiranja kot pri kratkoročnih (Mali, 1998, str.13). Če analiziramo spekter planiranja v časovnem smislu, od strateškega preko taktičnega do operativnega kot najkrajšega, ugotovimo, da je kontrola pri strateškemu planiranju časovno najbolj odmaknjena in relativno manj pomembna. V fazi uresničevanja strateških planov kontrola predstavlja preverjanje ustreznosti že sprejetih planov in skladnost kratkoročnih planov z dolgoročnimi. Uresničevanje kratkoročnih planov je sicer tudi faza uresničevanja strateških planov, vendar ga bomo obravnavali posebej. Uresničevanje kratkoročnih planov nas mora pripeljati do uresničenih planskih ciljev in pri tem je nujno potrebna kontrola, da ne pride do prevelikih odmikov od plana. Izkušnje namreč kažejo, da tudi v tako kratkem obdobju, kot je značilno za letno planiranje, ni mogoče tako točno napovedati vseh podrobnosti, da ne bi bilo v fazi uresničevanja potrebno spremljati odmikov od planiranega in podvzeti ustreznih ukrepov.

Ne glede na to, kje potegnemo črto, je planiranje potrebno za izvajanje kontrole, ker nudi standard, s katerim se primerja dejansko doseženo. Namen managerske kontrole je zagotoviti, da bodo cilji združbe doseženi. To je nekaj več kot samo nadzirati uresničevanje planov. Če manager odkrije kakšen boljši način delovanja, kot je bil predviden v planu, mu sistem managerske kontrole tega ne sme prepovedati. Torej izpolnjevanje planov ni nujno dobro in odmiki od planov niso nujno slabi (Anthony, Dearden, Ggovindarajan, 1992, str. 8).

1.2. Vrste planiranja poslovanja podjetja

V teoriji obstajajo različni kriteriji za opredelitev vrst planiranja. Nekateri temeljijo na delitvi planiranja glede na predmet planiranja, drugi na razlikovanju planiranja na osnovi časovne komponente, česar sem se deloma že dotaknil. Planiranje na zadnje lahko delimo tudi glede na obseg in značilnosti planiranja.

Rozman (1993, str.40) da velik poudarek na delitev planiranja glede na *predmet planiranja* oziroma odločanja. Tako pravi, da lahko planiranje glede na predmet, njegov namen, kriterij odločanja in nosilce planiranja delimo na naslednje tri zvrsti: **planiranje izdelka in procesa**, **planiranje poslovnih funkcij** in **planiranje celotnega poslovanja**. Predmet mojega proučevanja bo planiranje celotnega poslovanja, zato ostalih dveh ne bom opisoval.

Pri planiranju celotnega poslovanja so posledice planiranja različno dolgo v podjetju in tako vplivajo na odločitve podjetja. Predmet planiranja poslovanja je podjetje, odgovorni za odločitve so upravljalci in managerji v njem, kriterij tega planiranja pa je uspešnost celotnega poslovanja.

Odločitve o celotnem poslovanju imajo različno trajanje posledic, različno dolgo so posledice navzoče v poslovanju in različno dolgo pomenijo okvir drugim odločitvam. Zato sicer po naravi kontinuirane posledice odločitev grupiramo po časovnih obdobjih in govorimo o časovnem planskem horizontu – torej govorimo o kratkoročnem in dolgoročnem planiranju

Tako smo prišli že do druge delitve planiranja, ki se osredotoča na različno trajanje posledic sprejetih odločitev. Pri delitvi vrst planiranja *po času* se mnenja avtorjev bistveno ne razlikujejo in ločijo **dolgoročno**, **srednjeročno**, **kratkoročno** (pogosto tudi kar letno) in **operativno planiranje**. Pri dolgoročnem planiranju so vsi elementi poslovnega procesa po svoji naravi spremenljivi (variabilni), pri kratkoročnem planiranju pa so elementi poslovnega procesa dani (Pučko, 1999, str.110).

Dolgoročno planiranje vsebuje odločitve, ki so navzoče v podjetju daljše obdobje in preidejo v izdelek ali storitev po več letih. Pri tem planiranju se pojavijo velike razlike med realizacijo in planom, saj je na daljši rok težko opredeliti različne vplive okolja in drugih dejavnikov na samo poslovanje podjetja. Srednjeročno planiranje (mnogi avtorji ga opredeljujejo tudi kot razvojno) vsebuje značilnosti dolgoročnega in kratkoročnega planiranja in traja od 3 do 5 let. Srednjeročno planiranje je pri nas vezano na prejšnji sistem. Pri kratkoročnem planiranju pa so poleg okolja dane tudi posledice dolgoročnih odločitev. Posledice kratkoročnih odločitev se sučejo do približno enega leta, zato tako obliko planiranja v praksi imenujemo letno planiranje. Ker je predmet moje diplomske naloge letno (kratkoročno) planiranje, bom to vrsto planiranja podrobneje analiziral v naslednjem poglavju.

Naslednja delitev planiranja je delitev glede na *obseg*. Večina avtorjev loči predvsem **planiranje celotnega poslovanja v sestavljenih podjetjih**, **planiranje v enovitih** (poslovno-funkcijsko organiziranih) **podjetjih** in **planiranje po poslovnih funkcijah**. Kot posebno vrsto pa obravnavajo tudi **planiranje projektov**.

Glede na *značilnosti* avtorji ločijo **strateško**, **taktično** in **operativno planiranje**. Strateško planiranje se je razvilo iz klasičnega dolgoročnega planiranja. Določa pot podjetja v prihodnost, taktično planiranje pa poskrbi za uspešno poslovanje na tej poti. Poglavitna značilnost taktičnega planiranja je, da se omenja predvsem v povezavi s strateškim planiranjem. Avtorji govorijo predvsem o taktikah kot o odločitvah, ki prispevajo k uspehu na izbrani poti in so v tesni

povezavi s strategijami. Za lažje razločevanje razlik med strateškim, taktičnim in operativnim planiranjem bom v nadaljevanju v Tabeli 1 prikazal različne značilnosti treh vrst planiranja glede na različne kriterije.

Tabela 1: Planiranje glede na vrste in značilnosti

<i>ZNAČILNOSTI</i>	<i>VRSTE PLANIRANJA</i>		
	Strateško	Taktično	Operativno
<i>Časovni horizont</i>	dolgoročno, 5-10 let	letno planiranje	kratkoročno, dnevno/mesečno
<i>Odgovorni za planiranje</i>	ravnatelji podjetja	ravnatelji srednje in višje ravni	ravnatelji poslovnih funkcij
<i>Aktivnosti planiranja</i>	določanje ciljev, izbiranje strategij	identifikacija aktivnosti in virov potrebnih za uresničevanje strategij	identifikacija virov potrebnih za uresničevanje posameznih opravil
<i>Kontrolne aktivnosti</i>	analiza okolja, preverjanje uresničevanja dolgoročnih ciljev	identifikacija in ugotavljanje vzrokov za odstopanja od plana	preverjanje uresničevanja planiranih dnevnih aktivnosti
<i>Potrebne informacije</i>	strateški plan	letni predračun ¹	podatki v realnem času

Vir: Anderson, 1994, str. 33.

1.2.1. Planiranje kot usklajevanje poslovnih funkcij in poslovnih enot

Vsebinsko ločimo **planiranje podjetja kot usklajevanje poslovnih funkcij** in **planiranje sestavljenega podjetja kot usklajevanje poslovnih enot**. Prvo je zlasti taktično, drugo pa je pretežno strateško naravnano (Rozman, Koletnik, Kovač, 1993, str. 82).

Uspešnost poslovanja enovitega podjetja je odvisna od usklajevanja poslovnih funkcij v celoti. Poslovne funkcije so kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna in finančna. Zgoraj našteje poslovne funkcije so osnovne, lahko pa jih je v podjetju še več. Vsako poslovno funkcijo lahko razčlenimo na posamezne aktivnosti oziroma delovanja, ki nastajajo znotraj te funkcije. Te aktivnosti razčlenimo na planiranje, izvajanje in kontrolo. Planiramo torej tudi znotraj poslovnih funkcij, vendar na tak način, da ohranimo usklajenost le-teh. Zato je pomembno, da planiranje znotraj posameznih poslovnih funkcij poteka usklajeno; tako pridemo do ugotovitve, da moramo usklajevanje planirati.

Planiranje usklajevanja teče neposredno, saj so poslovne funkcije vsaka zase del celote. Ti deli se med seboj ne prekrivajo. Vsak del ima svoj cilj, ki je drugačen od ostalih, in vendar je del cilja celote. Rešitev naj bi določale vse poslovne funkcije enakovredno, v bistvu pa jo določajo tiste poslovne funkcije, ki predstavljajo ozko grlo. Zmogljivost ozkega grla pogojuje najboljšo možno rešitev. Torej smo postopno prišli do ugotovitve, da je glavna naloga planiranja usklajevanja širjenje ozkih grl in ožanje širokih s ciljem doseči maksimalno možno izkoriščenost razpoložljivih resursov.

¹ Zahodni avtorji, Welsch, Argenti, Hansen in Mowen uporabljajo za označevanje letnega planiranja izraz budgeting, poslovljeno budžetiranje ali predračunavanje. Za predračunavanje je značilen poudarek na predračunih in planiranju stroškov in tesna povezanost s kontrolo.

V podjetju, ki je sestavljeno iz več samostojnih enot, nastajajo plani s pomočjo usklajevanja poslovnih enot. Sestavljeno podjetje je lahko organizirano centralizirano, pri čemer poslovne odločitve sprejemajo v vrhu podjetja, poslovne enote pa stremijo k izvrševanju teh odločitev, lahko pa je organizacija taka, da poslovne enote same odločajo. To sta dve skrajnosti, vendar obstaja še vmesna rešitev posrednega usklajevanja. Pri tej različici opredeli poslovno politiko širša enota (podjetje), s čimer poskrbi, da bodo poslovne enote uresničevale skupne cilje.

Nerazumevanje planiranja kot usklajevanja poslovnih funkcij lahko vodi k poskusom samostojnega planiranja posameznih funkcij, s tem pa do neustreznih rešitev, ki povzročajo hude težave. V letnem planiranju v našem primeru bo poudarek na usklajenosti poslovnih funkcij.

1.2.2. Zgodovinski razvoj različnih vrst planiranja

Za lažje razumevanje teoretičnih modelov planiranja celotnega poslovanja podjetja je pomembno, da pregledamo njegov zgodovinski razvoj po različnih fazah. Strokovna literatura navaja tako štiri do pet faz v razvoju podjetniškega planiranja, vendar se te med seboj bistveno ne razlikujejo. Jeraj in Kolar navajata kot prvo fazo, fazo brez plana, ki pa je ne najdemo pri Ansoffu. Ansoff (1980, str. 131-148) navaja štiri faze v razvoju podjetniškega planiranja:

- predračunsko ali finančno ali letno planiranje
- dolgoročno planiranje
- strateško planiranje
- strateško upravljanje in ravnanje.²

V podjetjih naj bi do petdesetih let prevladovalo **predračunsko planiranje**. Angleški izraz zanj je »budgeting«, včasih ga poimenujemo tudi finančno ali letno planiranje. S predračunskim planiranjem je mišljeno planiranje celotnega poslovanja s poudarkom na številčnih prikazih, imenovanih predračuni.

V šestdesetih letih se je razvilo **dolgoročno planiranje**, ki obsega planiranje poslovanja za več let vnaprej, ki vsaj sprva pomeni kar pet ali desetkratno ponovitev letnih planov. V začetku je to dolgoročno planiranje predstavljalo projekcije preteklosti in sedanjosti v prihodnost ob predpostavki predvidljivosti sprememb v okolju. Ker pa je okolje postajalo vse bolj nepredvidljivo in konkurenca na trgu vse večja, se je pojavila potreba po bolj objektivnih in natančnih metodah planiranja.

Sedemdeseta leta so prinesla nadgradnjo dolgoročnega planiranja v **strateško planiranje**. Predvidevanje okolja na podlagi preteklosti je postalo nesmiselno, zato so pričeli z natančnejšim obdelovanjem trga.

² Ena izmed teoretičnih opredelitev pojma strateškega upravljanja in ravnanja podjetja poudarja, da je strateško upravljanje in ravnanje (tj. strateški management) oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Več o tem v knjigi Daniela Pučka: Strateško upravljanje, Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999, str.18.

Planiranje so začeli razlikovati na strateško in taktično planiranje. Prvo poskrbi, da dela podjetje prave stvari, drugo pa, da dela podjetje stvari prav. Strateško planiranje daje poudarek na analizo okolja, da bo podjetje na podlagi informacij o okolju lažje sprejemalo usmeritvene odločitve, ki bodo dolgoročneje narave. Primeri takšnih odločitev so po Ansoffu predvsem določitev bistva poslovanja podjetja, določitev dejavnosti, v katere bo podjetje vstopilo, določitev ciljev podjetja in določitev diverzifikacije izdelkov.

Zadnja faza v razvoju planiranja v podjetjih je **strateško upravljanje in ravnanje**. V tej fazi pride poleg preobrazbe planiranja tudi do sprememb v upravljanju in ravnanju. Gre za povezovanje planiranja in izvedbe, za kar so odgovorni ravnatelji, ki s tem postanejo tudi glavni planerji v podjetjih.

Kot sem že prej omenil je predmet mojega diplomskega dela letno planiranje, zato se bom v nadaljevanju osredotočil na njegove značilnosti, faze procesa letnega planiranja ter postopek izdelave letnega plana. Sledilo bo proučevanje letnega planiranja na primeru podjetja Ruda d.o.o.. Ker je letno planiranje tesno povezano s strateškim planiranjem, se le- temu ne bom mogel izogniti, zato ga v nadaljnji razpravi tudi večkrat omenjam.

2. LETNO PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETJA

2.1. Opredelitev letnega planiranja poslovanja

Letno planiranje je kratkoročno planiranje, pri katerem plansko obdobje traja eno leto in se običajno ujema s koledarskim letom. Lahko pa se letno planiranje ujema s poslovnim letom, ki ne ustreza koledarskemu. Pokriva torej kratko, razmeroma dobro predvidljivo dobo, v kateri se tudi okolje ne spreminja veliko. To je obdobje, za katerega se da še dokaj natančno predvideti razmere, v katerih bo podjetje poslovalo. Ta vrsta planiranja je v podjetjih še vedno prisotna, predvsem kot oblika kratkoročnega planiranja, ki je bolj ali manj sestavni del dolgoročnega planiranja; odvisno tudi od tega, na kakšni stopnji razvoja se nahaja posamezno podjetje in kakšne so njegove značilnosti poslovanja. Letni plan upošteva dolgoročno dane poslovne prvine in okolje. V nadaljevanju bomo najprej navedli nekaj opredelitev letnega planiranja poslovanja, ki jih v literaturi pojasnjujejo strokovnjaki s področja planiranja.

Zanimiva je opredelitev Ljubiča (1993, str.77), ki letno planiranje podjetja opredeljuje kot določanje letnih ciljev, kateri izvirajo iz strateškega, torej dolgoročnega planiranja podjetja. Iz strateških ciljev se namreč vsako poslovno leto izberejo cilji, ki bodo uresničeni v tistem letu; to so letni plani podjetja. Plansko obdobje teh planov je razmeroma kratko (leto) in lažje predvidljivo. Letni plani so sicer spremenljivi, vendar niso vedno dovolj zanesljivi, da bi na osnovi njih odredjali izvajanje.

Pri letnem planiranju je proizvodna funkcija dana in ni mogoče spreminjati obsega osnovnih sredstev, ki sodelujejo v proizvodnji. Zatorej tega je iskanje rešitev za uspešno poslovanje omejeno, ker lahko spreminjamo le vhodne elemente in izdelke ali storitve v količinskem smislu. »Naloga letnega planiranja je, da ob danih tržnih omejitvah proizvodnih zmogljivosti določi iz okvira možnega tisti proizvodni program in take vložke v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim bolj uspešno« (Pučko, 1993, str.372). Pučko meni, da z letnim planiranjem podjetja uresničujejo dolgoročne in srednjeročne plane. Z njim se povezujejo srednjeročne razvojne naloge in planirane spremembe v strukturi poslovnega sistema z možnostmi v letnem planu.

Ker podjetje razčlenimo po fazah reprodukcijskega procesa, lahko tudi plane pripravljamo po posameznih poslovnih funkcijah, cilji poslovnih funkcij pa se izražajo v tabelah. Uspešnost poslovanja podjetja je kot sem že prej omenil odvisna od uspešnosti usklajevanja poslovnih funkcij v celoto.

Vsaka izmed omenjenih poslovnih funkcij sicer lahko samostojno planira samo sebe v operativnem smislu, vendar se obseg in vrednost le-te oziroma rešitev zanjo določi šele v procesu usklajevanja vseh poslovnih funkcij. Kje je v teh mejah najustreznejša rešitev, določi planiranje celotnega poslovanja, ne pa le posamezna poslovna funkcija (Trdina, 1995, str.13).

Planski model v okviru letnega planiranja poslovanja običajno vsebuje naslednje plane:

- **delne plane**, ki se stekajo v zbirna plana, pretežno po poslovnih funkcijah:
 1. plan prodaje,
 2. plan proizvodnje,
 3. plan nabave,
 4. plan zaposlenih in
 5. finančni plan, ter

- **plan uspešnosti poslovanja**, ki temelji na obeh **zbirnih planih**: planu uspeha in planu sredstev in obveznosti do njihovih virov.

Tako delni kot tudi zbirni plani pa so lahko še nadalje razčlenjeni, najpogosteje po stroškovnih nosilcih (proizvodih ali skupinah proizvodov), stroškovnih mestih in po področjih. Tako lahko npr. plan proizvodnje nadalje razčlenimo na plan količine, plan asortimana, plan izkoriščanja zmogljivosti, plan potroškov, plan stroškov ipd.

Avtorji letno planiranje poslovanja podobno pojmujejo, kar izhaja tudi iz ugotovitve, da ga smatrajo kot planiranje celotnega poslovanja, kar že določa njegov namen: čim uspešnejše poslovanje celotnega podjetja v planskem letu. Za nekatere je letno planiranje predvsem uresničevanje že zastavljenih dolgoročnih planov; drugi dodatno poudarjajo potrebnost upoštevanja lastnih dolgoročnih danih omejitev in omejitev iz okolja ter potrebo po izbiri optimalnega plana na osnovi spreminjanja proizvodnega programa in vhodnih elementov.

2.2. Proces letnega planiranja poslovanja

Vsako podjetje se nahaja v okolju, je del širše celote, ki vpliva nanj, obenem pa tudi podjetje vpliva nanjo. Da bi bilo določanje prihodnjega stanja in poti za doseganje le-tega čim bolj smotno, upoštevamo tudi predvideno okolje. Ocena sedanjega okolja in predvidevanje prihodnjega okolja pomenita eno od faz v procesu planiranja, ki se mora uvrstiti pred določanje prihodnjega stanja in določitev poti za doseg tega stanja. Faze v procesu planiranja se med seboj tesno prepletajo, sam proces pa je interaktiven. To pomeni, da se v procesu planiranja vračamo vedno znova v že opravljene faze. To vračanje je posledica obravnave različnih alternativ, ki jih že kot delne razvijamo ali opuščamo.

Faze procesa planiranja po Rozmanu so (Rozman, Koletnik, Kovač, 1993, str.83-98):

1. **analiza poslovanja**, ki se začneja z oceno in konča z diagnozo;
2. **analiza in predvidevanje okolja**, ki mora podjetju razkriti nevarnosti in možnosti okolja;
3. **določitev bodočega stanja poslovanja**, ki ga poistovetimo z določanjem poslovnih ciljev;
4. **določitev poti za doseg ciljev**.

Analiza poslovanja je temelj letnega planiranja, saj ugotavlja, kako je podjetje poslovalo v preteklem poslovnem obdobju. Te ugotovitve predstavljajo podjetju osnovo za planiranje v naslednjem obdobju, zato je pri izvajanju analize poslovanja nadvse pomembna natančnost. Analiza in predvidevanje okolja dajeta na kratek rok dokaj realne ugotovitve, na dolgi rok pa je okolje veliko bolj nepredvidljivo. Pri določanju poslovnih ciljev je pomembno, da pri tem sodelujejo poleg ravnateljstva tudi drugi zaposleni, ki imajo ustrezne informacije in stik s potrošniki. Poti za doseg ciljev v praksi imenujemo taktike. Te vsebujejo aktivnosti in določajo odgovornost posameznih akterjev, ki sodelujejo pri zasledovanju zastavljenih ciljev.

Tudi Pučko (1991, str.91) opredeljuje faze procesa planiranja in pravi, da poteka planiranje v ožjem pomenu besede v petih zaporednih fazah:

1. oblikovanje in postavljanje planskih ciljev,
2. izdelava možnih alternativ za doseg ciljev,
3. ocenjevanje alternativ,
4. izbira alternative,
5. izdelava planov, programov, politik, predračunov.

Opredelitvi obeh avtorjev se ujemata v določeni meri, in sicer v tretji in četrti fazi (po Rozmanu), ki sta prva in druga faza po Pučku. Pučko podrobneje razčleni ti dve fazi, predvsem fazo določanja poti za doseg ciljev. Če še enkrat povzamemo ugotovitve primerjave obeh opredelitev, pridemo do zaključka, da se Rozman pri svoji razlagi osredotoči na celoten proces planiranja, Pučko pa na zadnji dve fazi.

V tej fazi analize je smiselno, da poskušamo obravnavati odnos letnega planiranja do strateškega planiranja glede na posamezne faze procesa planiranja. Avtorji, ki obravnavajo strateško planiranje, obravnavajo letno planiranje v njegovem okviru kot fazo uresničevanja strateškega

planiranja. Pučko na primer (Možina et al., 1994, str. 299-301) razdeli proces celotnega (strateškega) planiranja na izdelavo planskih izhodišč, proces strateškega planiranja v ožjem pomenu in uresničevanje in kontrolo. Proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede obsega zgoraj naštetih faze, ki smo jih primerjali z Rozmanovimi fazami procesa letnega planiranja. Nadvse pomembno je uresničevanje rezultatov strateškega planiranja v okviru letnega planiranja poslovanja. Letno planiranje poslovanja je torej tisto, ki mora poskrbeti, da dela podjetje stvari prav in da čim bolj učinkovito gospodari na izbrani poti. Zato v njegovem okviru opredeljujemo taktike, ki jih pogosto enačimo kar z ukrepi.

Pučko (1999, str. 337) poudarja, da se morajo upravljalci in ravnalci, če hočejo obvladati podjetje, osredinjati na bistvene sestavine in dejavnike sistema in zanemarjati nebistvene. Od tod izvira potreba, da si razvijemo tudi čim celovitejši model taktičnega (letnega) planiranja v podjetju. Tak model mora dajati možnosti, da ga računalniško podpremo, torej da prepustimo računalniku opravljati čim več nalog, ki jih model zajema.

Proces letnega planiranja s pomočjo modela mora po mnenju Pučka upoštevati naslednje metodološke faze:

1. opredeljevanje taktičnih planskih ciljev in poslovne politike podjetja;
2. izdelava modela proizvodnje;
3. izdelava omejitev (zunanjih in notranjih);
4. izdelava plana variabilnih stroškov na enoto proizvoda oziroma blagovne skupine;
5. izdelava plana cilja (kot merila planskega odločanja);
6. izdelava plana proizvodnje;
7. izdelava drugih delnih planov;
8. izdelava zbirnih planov;
9. izdelava plana kazalcev uspešnosti poslovanja.

Izložki integralnega taktičnega planskega modela podjetja so napisani taktični plani, ki sestavljajo celovit taktični plan podjetja v obliki, ki jo je možno imeti za poročila. Ta potem spremljajo organi upravljanja in najvišji ravnatelj.

Lockwood (Lockwood, 2002) predlaga pet preprostih korakov pri snovanju in uresičevanju letnega plana. Prvi korak obsega ocenjevanje sedanjega stanja podjetja. Pri tem mora podjetje določiti »kam gre« in natančno opredeliti poslanstvo podjetja. Nato naj podjetje identificira pet ali šest ključnih področij, ki so zanj najpomembnejša (npr. potršniki, zaposleni, ugled, rast, produktivnost itd). Ta področja imenuje organizacijske spremenljivke. Za vsako področje naj podjetje opredeli vizijo. Rezultat prvega koraka naj bi bil identifikacija zelenega prihodnjega stanja podjetja. Drugi korak zajema ocenjevanje izbranih področij, na ta način, da se pripiše vsakemu področju oceno od 1 do 10. Ocenjuje se tako, da se primerja sedanje stanje na določenem področju z zelenim stanjem v prihodnosti, ki si ga je podjetje zastavilo v prvem koraku. V tretjem koraku je potrebno izbrati eno ali dve področji, na katerih podjetje lahko doseže največji napredek (to so področja z najnižjimi ocenami). Četrty korak zajema razvijanje akcijskega plana. Potrebno je določiti, kdo bo kaj naredil in kdaj. Začnemo lahko z viharjenjem

možganov. Dobiti moramo čim več predlogov za doseg zelenega stanja na enem ali dveh izbranih področjih. Ko dobimo kot output seznam možnih aktivnosti, jih moramo grupirati v kategorije v katere bi jih lahko uvrstili (npr. trženje, proizvodnja, komunikacije, zaposleni, itd). Za vsako aktivnost v določeni kategoriji moramo določiti odgovorno osebo in termin, v katerem mora biti aktivnost izvršena. Zadnji korak obsega uresničevanje plana; pri tem je pomembno sprotno spremljanje in preverjanje napredkov.

Zgornji pristop ni bistveno drugačen od pristopov drugih avtorjev, saj daje poudarek na iskanju področij podjetja, ki so še nerazvita oziroma neizkoriščena (ozka grla) v primerjavi z ostalimi in posledično predlaga ustrezne ukrepe in aktivnosti, ki bodo pripeljali do zelenega stanja.

2.2.1. Postopek izdelave letnega plana podjetja

V praksi letni plani običajno nastanejo na osnovi preteklega poslovanja (Rozman, 1993, str.158). Za osnovo vzamemo rezultate poslovanja preteklega obdobja in jih popravimo za predvidene spremembe v okolju in predvidene posledice naših odločitev. Ta pristop imenujemo tudi **inkrementalen pristop** k planiranju. Rešitve, ki jih dobimo na ta način, so postopne in ne zahtevajo bistvenih sprememb z nepredvidljivimi posledicami. Druga prednost pristopa je, da ne zahteva preveč časa za poglobljene analize. Pomanjkljivost inkrementalnega pristopa je v tem, da se morebitne napake v preteklosti prenašajo v prihodnost. Še posebej pride to do izraza, če preteklo poslovanje ni bilo uspešno.

V literaturi navaja Rozman (1993, str. 159) kot slab zgled planiranja tako imenovano **ničelno predračunavanje** (zero-base budgeting). Postopek je zahteval sestavljanje predračuna od začetka, ne da bi uporabljal za izhodišče vrednosti iz preteklega obdobja. Predračun je bilo potrebno razstaviti na odločitvene sklope in jih urediti po pomembnosti. Pomembni sklopi so preko postopka sprejemanja na različnih nivojih prišli do vrha in se uvrstili v letni plan podjetja. V praksi se je izkazalo, da rezultati ne opravičujejo vloženih naporov in da postopek zahteva bistveno več časa, kot ga je na razpolago.

Ločimo dva osnovna pristopa k pripravi letnih planov: pristop »poskusi in popravi« in pristop ob pomoči modelov (Rozman, 1993, str. 160). **Poskusi in popravi** je v teoriji in praksi bolj razširjen. Pri njem na podlagi obstoječega poslovanja in ob upoštevanju sprememb okolja predlagamo ukrepe in cilje. Najprej preverimo, ali je predlagana rešitev mogoča, npr. ali so za predlagani asortiman ali investicijo na razpolago surovine, kadri, zmogljivosti, finančna sredstva itd. Če je rešitev mogoča, ocenimo njeno uspešnost z vidika celotnega poslovanja, in če vodi k zadovoljivemu dobičku, imamo plan izdelan. Če dana rešitev ni mogoča, potem takoj iščemo drugo. Popravljanje začetnih planskih rešitev je pri tem pristopu v navadi.

Pristop prek modela zahteva, da najprej postavimo model poslovanja, ki v bistvu pomeni proizvodno funkcijo. Uvedemo predvidene omejitve poslovanja: zmogljivosti, zaposlene, energijo itn. Model usmerimo k cilju, k čim večji ekonomski uspešnosti. Rezultat rešitve modela je plan, ki ponavadi pomeni optimalno rešitev. S spreminjanjem postavk, okolja in samega

poslovanja je mogoče vplivati na izboljšanje rešitev. Pristop preko modela terja celovit pristop in še bolj omogoča analiziranje rešitev. Modeli so ponavadi grajeni na operacijskih raziskavah. V praksi se najpogosteje uporabljajo metoda linearnega programiranja, operativno planiranje (Master Production Scheduling), multipla regresija, parametrsko programiranje in neposredno iskanje optimalne rešitve (Rusjan, 1997, str.8). Pristop prek modela ne izhaja iz obstoječih težav, marveč išče optimalno rešitev, ki je praviloma boljša od obstoječe. Ker pa je model običajno le blede slika stvarnosti, je uporaben predvsem kot dopolnitev k prvemu pristopu.

2.3. Faze procesa letnega planiranja

V nadaljevanju si bomo bolj podrobno ogledali posamezne faze procesa planiranja, začeni z analizo poslovanja podjetja.

2.3.1. Analiza poslovanja podjetja

Analiza poslovanja je dejavnost oziroma strokovno opravilo, ki omogoča, da presodimo ekonomski položaj podjetja, to je njegovo učinkovitost, uspešnost, premoženjsko in finančno trdnost. Analiza nas privede do osnove za ukrepanje glede bodočega poslovanja. Po vsebini je analiziranje poslovanja informacijski proces, znotraj katerega se uresničuje sistematično spoznavanje procesov in stanj, pripravljajo se tudi strokovni predlogi za poslovne odločitve (Koletnik, 1995, str.28; Bošnjak, 1999, str.12).

Rozman (1995, str.91) razlaga, da analiza poslovanja obsega zbiranje podatkov o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z »normalnim« poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanje. Njen cilj je v spoznavanju poslovanja podjetja in v ugotavljanju problemov, težav, pa tudi prednosti v poslovanju. Analiza poslovanja kot faza letnega planiranja je zelo podrobna in natančno izdelana. Zanimiva je Rozmanova delitev analize poslovanja glede na njen namen, in sicer pravi, da ko analiza poslovanja ugotavlja obstoječe težave, ki bi jih pomagala rešiti, govorimo pretežno o njeni povezavi s kontrolo. Če pa analiza poslovanja ugotavlja morebitne težave in prednosti, da bi jih podjetje preprečilo ali izrabilo, govorimo o njej kot o začetni fazi planiranja.

Prva faza procesa planiranja ima namen ugotoviti stanje, v katerem se podjetje nahaja, probleme v podjetju in najti vzroke zanje, kajti le tako bo dosežena zagotovitev uspešnega gospodarjenja. Analiza običajno poteka po poslovnih funkcijah in sredstvih; ugotavlja se tudi uspešnost celotnega podjetja. Uspešnost celote se kaže v dobičkonosnosti (nanjo vplivata trošenje in vezava – angažiranje sredstev). Zato vključuje faza analize tudi analizo uspeha in z njo povezano ekonomičnost ter analizo stanja sredstev in obveznosti do njih. Vzroki za spremembe v uspešnosti ležijo v poslovnih funkcijah, ki jih zato analiziramo. Te funkcije so običajno nabava, proizvodnja, kadri, prodaja ter finančna funkcija.

Pri posameznih funkcijah in poslovnih prvinah ocenjujemo:

- v analizo **prodaje** vključujemo zlasti obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce, prodajne pogoje, prodajne cene in prodajne stroške;
- v **proizvodnji** analiziramo zlasti obseg in strukturo, tok proizvodnje, potroške ter učinkovitost proizvodnje;
- v **nabavi** analiziramo obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost, nabavne poti, dobavitelje ter nabavne cene in stroške;
- pri **zaposlenih** nas zanimajo obseg, struktura in dinamika zaposlenih, izraba delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih;
- pri **osnovnih sredstvih** ocenjujemo obseg, strukturo in dinamiko; odpisovanje in zastarevanje kapaciteto in izkoriščenost kapacitet ter učinkovitost osnovnih sredstev;
- pri **obratnih sredstvih** analiziramo strukturo le-teh ter hitrost obračanja;
- analiza **financiranja** vključuje obseg in strukturo virov, vlaganja, obseg in strukturo sredstev in razmerje med viri in sredstvi. Pri virih nas zanima stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti, pri sredstvih pa deleži raznih vrst sredstev v vseh sredstvih. Vlaganja obravnavamo v okviru investicijskih odločitev. Razmerje med sredstvi in viri nam govori o plačilni sposobnosti in finančni stabilnosti podjetja.

Rezultat te faze je, da ugotovimo prednosti in slabosti podjetja. Prednosti poskušamo čim bolj izkoristiti v nadaljnjem poslovanju, slabosti pa poskušamo odpraviti.

2.3.2. Analiza in predvidevanje okolja

Podjetja se skušajo čim bolj prilagoditi okolju, saj jim to omogoča, da bolje poslujejo. Okolje se kratkoročno ne spreminja veliko, zato je tudi za podjetje bolj predvidljivo kot v primeru dolgoročnejših planiranj. S predvidevanjem okolja poskušajo predvideti njihove spremembe in na ta način omogočiti, da bodo sprejete odločitve v podjetju z upoštevanjem okolja prinesle podjetju čim boljše rezultate. Podjetju so v fazi analize že v precejšnji meri znani podatki s trga, deloma v obliki naročil s prodajnega trga, deloma v obliki nabavnih pogojev s strani dobaviteljev, prav tako pa so poznani temelji ekonomske politike v širšem smislu. Pri letnem planiranju je analiza okolja bolj okvirna in ni tako natančna kot je analiza poslovanja.

Okolje razdelimo na dva dela, in sicer širše in ožje okolje. Ožje okolje zajema trg izdelkov ali storitev (kupci), trg surovin (dobavitelji), tehnologijo in finance ter kadrovske dejavnike, ki omejujejo podjetje v njegovem poslovanju. V širšem okolju so država in druge regulatorne skupine, ki s svojimi odločitvami usmerjajo poslovanje podjetja.

V okviru analize okolja pri letnem planiranju podjetje obravnava predvsem razmere in možne spremembe pri kupcih, dobaviteljih in v panogi. Ko podjetje analizira **razmere na prodajnem trgu** se osredotoča predvsem na možne spremembe potreb obstoječih kupcev, predvideva prodajne pogoje, medtem ko pri potencialnih kupcih ugotavlja možnost realizacije dodatne prodaje in pogoje za njeno realizacijo. Obravnava tudi obstoječe in potencialne konkurente predvsem na osnovi informacij, dobljenih pri kupcih, na specializiranih sejmih in iz strokovne

literature ter ocenjuje predvsem potencialno nevarnost njihovega prodora na obstoječi trg. Ko podjetje analizira **razmere na nabavnem trgu** ocenjuje moč posameznih dobaviteljev, nabavne pogoje v cenovnem in kvantitativnem smislu in možnosti za nadomestne nakupe pri drugih dobaviteljih. Čeprav se **razmere v panogi** v kratkem roku bistveno ne spreminjajo je pomembno stalno ocenjevanje privlačnosti panoge oziroma njene rasti in sprememb v njej, saj je iz tega možno sklepati o verjetnosti pojava novih konkurentov, prav tako pa tudi ugotavljati priložnosti za podjetje.

Predvidevanje okolja je proces, ki poteka v treh fazah (Rozman, 1993, str.11):

1. analiza sedanjega delovanja okolja;
2. predvidevanje prihodnjega stanja okolja;
3. predvidevanje odločitev (in njihovih posledic) okolja o poteh za doseg prihodnjega stanja.

Pomembno je, da podjetje z vidika analize okolja presodi, katere in kako podrobne informacije potrebuje. Odločitve podjetja so odvisne od okolja, okolje pa se odziva na odločitve podjetja. Tako podjetje in okolje medsebojno učinkujeta.

Za predvidevanje prihodnjega stanja okolja se v praksi vse bolj uveljavlja izdelovanje scenarijev kot sestavina predvidevanja v podjetju. Podjetja, ki se srečujejo s turbolentnim okoljem, izdelujejo vse več scenarijev kot pomembnih pripomočkov pri napovedovanju razvoja njihovega okolja, vendar se le-ti bolj uporabljajo pri strateškem planiranju.

Glavna naloga predvidevanja okolja je ugotoviti možnosti (ali priložnosti), ki lahko pospešijo razvoj podjetja, ter nevarnosti, ki ga lahko zavrejo. Nevarnost pomeni zlasti konkurenca, možnost podjetja pa potrošniki.

2.3.3. Določanje ciljev poslovanja

Cilji poslovanja so opredeljeni kot predvideno oziroma možno zaželeno stanje ali delovanje podjetja kot celote ali njegovih delov. Cilji delov in celote se med seboj prepletajo in so lahko med seboj v določenih hierarhičnih odnosih (Potočnik, 1987, str. 11).

Cilji so v letnem planu postavljeni bolj podrobno in pogosto dopolnjeni s številnimi planskimi tabelami in kvantitativnimi prikazi (Rozman, 1993, str.157). **Zbirni plani**, kot sta *plan dobička* in *plan premoženja*, kažejo planirano poslovanje podjetja kot celote. Prvi plan, nad katerim nadzor izvaja bilanca uspeha, nam kaže uspešnost celotnega poslovanja v danem obdobju z vidika trošenja poslovnih tvorcev. Plan premoženja, katerega nadzor izvaja bilanca stanja, nam prikazuje, za koliko nam je uspelo povečati premoženje podjetja v določenem obdobju. Med zbirne plane štejemo tudi *plan denarnih pritokov in odtokov* ter *plan kazalcev uspešnosti poslovanja*.

Na osnovi plana poslovnega uspeha in plana sredstev ter obveznosti do njih nastane plan kazalcev poslovne uspešnosti. Izračunani kazalci poslovne uspešnosti so merilo za presojo

uspešnosti zamišljenih odločitev. Največkrat se v podjetju izračunava kazalce, kot so: dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev ter donosnost sredstev.

Temeljni kazalec uspešnosti poslovanja in hkrati temeljni cilj poslovanja podjetja v tržnem gospodarstvu je dobičkonosnost (rentabilnost), s katero primerjamo poslovni uspeh z zanj potrebnimi sredstvi, kar predstavlja najbolj celovito mero uspešnosti poslovanja določenega podjetja. V procesu planiranja podjetja je dobičkonosnost osrednje načelo odločanja o celotnem poslovanju, po katerem se ravnamo; v procesu kontrole pa pomeni mero uspešnosti dejanskega poslovanja. Zato nam izračun dobičkonosnosti poslovanja predstavlja osnovo za kontrolo uspešnosti (Rozman et al., 1993, str. 280; Bošnjak, 1999, str.16).

V okviru dobičkonosnosti poslovanja v nadaljevanju analiziramo tri osnovne kazalnike donosnosti. To so *dobičkonosnost kapitala* (v angleški literaturi označen kot ROE – Return on Equity), *dobičkonosnost sredstev* (ROA – Return on Assets) in *donosnost sredstev* (ROI – Return on Investment). Vedeti moramo, da niso edini možni kazalniki donosnosti. Predvsem anglo-ameriška literatura poleg njih pogosto navaja še donosnost prodaje, donos na delnico, razmerje med tržno ceno delnice in donosom na delnico ter še nekatere druge kazalnike donosnosti (Hansen, Mowen, 1992, str.976-981), ki pa so večinoma uporabni le za delniške družbe, zato jih seveda v tem delu ne moremo uporabiti. Enačbe za izračun teh kazalnikov so prikazane v prilogi 1.

Kazalec dobičkonosnosti sredstev (ROA) je zanimiv predvsem za podjetje samo in kaže, kako uspešen je bil management pri ravnanju s sredstvi. Pojasnjuje, koliko čistega dobička je gospodarska družba ustvarila na enoto obstoječih sredstev, ne glede na to, kako so financirana.

Dobičkonosnost kapitala (ROE) pa je najpomembnejši kazalnik poslovne uspešnosti z vidika lastnikov podjetja. Ta kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja management s premoženjem lastnikov in pokaže, koliko denarnih enot dobička nam prinese denarna enota vloženih sredstev.

Kazalnik donosnosti sredstev (ROI) kaže, kako uspešen je bil management pri ravnanju z denarnimi sredstvi. Pojasnjuje koliko donosa, to je čistega dobička in amortizacije je gospodarska družba ustvarila na vsako enoto obstoječih sredstev, ne glede na to, kako so financirana. Ta kazalec je pomemben zlasti pri investicijskih odločitvah.

V primerjavi z načelom produktivnosti, pri katerem je poudarek na ekonomiji delovnega časa, je pri ekonomičnosti poudarek na ekonomiji trošenja vseh produkcijskih tvorcev. Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od stroškov, saj podjetje ustvarja dobiček. Torej, čim večji so prihodki v primerjavi z odhodki, tem večja je ekonomičnost. Medtem ko uspeh podjetja kaže razliko med prihodki in odhodki, kaže ekonomičnost nujno razmerje, in s tem izloči vpliv velikosti podjetja (Bošnjak, 1999, str.19).

Pomemben je še en zbirni plan, in sicer *plan pritokov in odtokov*, ki ga v podjetjih vse pogosteje pripravljajo. Plan pritokov in odtokov je lahko narejen na dva načina: bruto ali neto. Neto princip

upošteva, da so prihodki enaki prejemkom, zato je primeren za planiranje daljšega obdobja. Ta princip vključuje med pritoke akumulacijo, amortizacijo, kredite, vlaganja, med odtoke pa odplačila kreditov, zaloge investicije in drugo (Hvala, 1994, str.16).

V zbirne plane se stekajo **delni plani**, ki prikazujejo poslovanje posameznih poslovnih funkcij. Najpomembnejši delni plani so:

- plani prodaje, kot so plani količine in vrednosti, plani po vrednosti prodaje doma;
- plani proizvodnje, kot so plani količine, asortimana, plani izkoriščanja zmogljivosti, plani stroškov, plani potroškov, plani stroškov;
- plani nabave, kot so plani količinske in vrednostne nabave doma, v tujini;
- plani kadrov po številu, stopnjah zahtevnosti dela;
- plani financ (viri financiranja, vlaganje, obseg sredstev, razmerja).

Rozman (1989, str.155) nazorno obrazloži, kako se v zbirne plane stekajo delni plani. Plan dobička je sestavljen iz dveh delov: prihodkov in odhodkov. Prvi vključuje zlasti količine, asortiman in prodajne cene in se steka v planu dobička. Plan prodajnih količin in asortimana ter plan prodajnih cen pa se stekata v planu prihodkov. Plan prodajnih količin sledi iz proizvodnih količin ter iz sprememb v zalogah. Plan prodajnih količin in plan prihodkov lahko delimo še na domačo prodajo in izvoz, to pa še naprej na različna področja.

Stekanje delnih planov v zbirne plane pomeni, da se zaključne vrstice plana nižjega reda pojavijo v planu višjega reda. To se stopnjuje do zbirnega plana.

2.3.4. Določanje poti za doseganje ciljev poslovanja

Veliko podjetij se pri postavljanju svojih ciljev premalo osredotoči na pravilno določanje poti oziroma strategij in taktik za doseganje zastavljenih ciljev. Ta zadnja faza procesa letnega planiranja bo uspešno izvedena le, če bo podjetje posvetilo dovolj pozornosti in natančnosti prejšnjim trem fazam. To pomeni, da bo podjetje lahko določilo prave strategije in taktike le, če bo prej dobro analiziralo svoje dosedanje poslovanje, če bo ustrezno ocenilo in predvidelo možne spremembe v svojem okolju in če bo na podlagi ugotovitev iz prejšnjih dveh faz določilo realne cilje.

Pri letnem planiranju so pomembne **taktike** (strategije so v sklopu dolgoročnega planiranja), s katerimi skuša podjetje doseči čimbolj učinkovito gospodarjenje. Za predlaganje taktik in ukrepov so zadolženi predvsem ravnatelji poslovnih funkcij, lahko pa pri tem sodelujejo tudi ravnatelji podjetja. Ukrepe pogosto združujemo kar v program ukrepov, ki postane sestavni del letnega planiranja. V primeru, da ima podjetje težave v poslovanju, se zateče k programu ukrepov, s katerim poskuša zaustaviti poslabšanje poslovanja. Reševanje podjetja v takšnih primerih je težavno, zato je bolje, da podjetje že vnaprej poskuša preprečevati nastanek problemov v poslovanju. Za to pa je primerno prav letno planiranje in ustrezno vključevanje ukrepov vanj.

Podjetja se poslužujejo predvsem ukrepov, ki se nanašajo na (Rozman, 1993, str.165-170):

- povečanje prodajne vrednosti (odvisna od asortimana, obsega prodaje in prodajnih cen)
- zniževanje stroškov (zniževanje preko stroškovnih nosilcev in preko stroškovnih mest),
- povečanje učinkovitosti (odvisna od produktivnosti in izkoriščenosti zmogljivosti)
- ter izboljšanje plačilne in finančne sposobnosti z ukrepi kot so zmanjševanje stalnih sredstev, zniževanje vseh vrst zalog in terjatev in podobno.

2.4. Organizacija planiranja

2.4.1. Organizacija planske službe

Organizacija je nedvomno nekaj, kar najdemo v vsakem podjetju; kar pa ni že celota podjetja. Za smotno delo v podjetju je potrebna dobra organizacija, ki zajema utečen način odločanja tako o tekočih kot o razvojnih vprašanih podjetja.

Pogosto ljudje z organizacijo podjetja razumejo kar preprosto sam proces organiziranja opravi v podjetju, kar pomeni, da gre pri organizaciji za tehnični problem kombiniranja delovnih nalog oziroma opravi v organsko celoto (Pučko, 1999, str.6-7). Pučko v nadaljevanju po Lipovcu povzema drugačno definicijo organizacije podjetja, saj pravi, da je organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi-člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotno uresničevanje cilja podjetja.

V podjetju je planiranje naloga in dolžnost ravnateljev, saj so oni ključne osebe v podjetju, ki poskrbijo, da se plan naredi in da se dosežejo cilji, ki so v njem določeni. Ravnatelji morajo sproti kontrolirati proces planiranja in poskrbeti, da bo plan dobro izdelan ter da bo učinkovito orodje za preverjanje uspešnosti poslovanja podjetja.

V večjih podjetjih je seveda nemogoče, da bi bili le ravnatelji odgovorni za planiranje celotnega poslovanja podjetja. Zaradi zahtevnosti in obsežnosti planiranja ravnatelji prenesejo pooblastila na planerje in tako oblikujejo hierarhično organizirano planiranje, ki se v podjetjih kaže v planskem oddelku.

V večini podjetij je **planer ali planski oddelek** neposredno povezan z ravnateljem, zato je organiziran kot štabna služba. Prvotno je planer deloval v okviru računovodstva. Nevarnost te organizacije je formalnost planiranja, pri čemer se daje večji poudarek številkam in ne vsebini ukrepov. Prednost pa je razpolaganje s podatki, ki so bolj dostopni. Vendar je planski oddelek kot štabna služba najustreznejša oblika organiziranja planske službe, saj je omogočena večja strokovnost, nevtralnost in komunikacija planerjev z ravnateljstvom podjetja. Planiranje je lahko organizirano tudi v okviru plansko-analitičnega oddelka, ali pa kot sestavni del oddelka za kontroling.

Rozman (1993, str.121,122) pravi, da je v večjih podjetjih smiselno deliti planski oddelek na dva dela: strateško planiranje in letno planiranje. Prvo je vedno tesno povezano z ravnateljem, drugo pa je lahko ločeno oziroma povezano s kontrolorjem ali katerim drugim delom računovodstva.

Planska služba je lahko v podjetju organizirana na več načinov. Pučko (1991, str.333) opisuje tri možne načine:

1. centralizirano,
2. decentralizirano ali
3. kombinirano.

O *centralizirano organizirani planski službi* govorimo takrat, ko se vse strokovne naloge planiranja v podjetju opravljajo v eni organizacijski enoti podjetja (v planski službi). Podjetje ima *decentralizirano plansko službo* v primeru, če se naloge planiranja opravljajo v več organizacijskih enotah in če pri tem ne obstaja posebna organizacijska enota, ki bi sistematično organizirala in usklajevala izdelavo posameznih zbirnih planov podjetja. *Kombinirano organizirana planska služba* vsebuje tako elemente centraliziranega kot decentraliziranega tipa. V primeru te vrste organizacije planske službe je v podjetju ena centralna planska služba na ravni podjetja, ki opravlja naloge razvojnega in letnega planiranja, ter več prostorsko decentraliziranih služb za planiranje v posameznih proizvodnih in tudi nabavno-prodajnih delovnih enotah. V sestavljenih podjetjih je najbolj razširjen kombiniran tip organizacije planske službe.

Pučko (1999, str.377) povzema po E. Allmenu opis delovnih nalog vodje planske službe:

1. Postavljanje ciljev; običajno gre za cilje podjetja, vendar lahko gre tudi za še naprej razčlenjene cilje proizvodnih enot in za cilje, ki so povezani s poslovnimi funkcijami.
2. Vzdrževanje informacij o poslovnem okolju.
3. Razvijanje sistema planiranja, kar vključuje tudi usklajevanje planiranja v enotah in konsolidiranje planov podružnic.
4. Obravnavanje integracijskih aktivnosti.
5. Podajanje organizacijskih priporočil (ciljev).
6. Organiziranje budžetiranja.

Nekatere od zgoraj opisanih nalog spadajo k strateškemu planiranju, na primer obravnavanje integracijskih aktivnosti, kar ni nič nenavadnega, saj v planski službi najprej določijo naloge, ki so strateškega pomena, iz teh pa izhajajo naloge, za katere so pristojni kratkoročni (letni) planerji.

2.4.2. Orodja, ki se uporabljajo na področju planiranja

Planiranje v podjetju ne more potekati »na pamet« in brez ustreznih pripomočkov, če hočemo, da bo dalo dobre rezultate. Kljub temu, da imajo vodje posameznih oddelkov precej svobode pri izdelavi planov, morajo v podjetju vseeno obstajati določeni dokumenti in orodja, ki se uporabljajo na vseh področjih planiranja. Običajno podjetja prilagodijo obliko in vsebino teh dokumentov lastnim potrebam in organizaciji planiranja. Sistem planiranja vodij oddelkov in

projektov ne sme omejevati pri njihovem pridobivanju podatkov in načinu izdelave planov, od njih pa mora zahtevati, da se v planih navedejo določene kategorije podatkov. V procesu planiranja se bodo uporabljali, poleg tega pa tudi na novo nastajali različni dokumenti, ki bodo nujno potrebni za normalno delovanje sistema planiranja. Med pripomočke za izvajanje planiranja sodijo navodila, tabele, sheme, poleg tega pa tudi ustrezni računalniški programi. Tukaj je potrebno omeniti, da si nekatera večja podjetja sama zgradijo informacijski sistem v katerega vključijo tudi planiranje. Taki računalniško podprti sistemi omogočajo učinkovitejše planiranje, saj planerji na ta način prihranijo veliko časa, poleg tega pa olajšajo sprotno preverjanje izvajanja planov.

Spodaj so navedene **številne možne oblike dokumentov in orodij**, a se v seznam lahko vključijo tudi druge, če bi pri planiranju nastale potrebe po njihovi uporabi:

1. *navodila* (npr. opis predvidenega načina planiranja) in obrazci za vnašanje podatkov npr. o količini proizvodnje itd.,
2. *tabele* (pomembne predvsem v nabavi in proizvodnji), sheme in preglednice,
3. *pisna poročila* (o izvajanju planov, ...),
4. *računalniški programi* (npr. MS Project, še posebej pri izvajanju projektov, pri planu financiranja,...) in
5. *podatki o načrtih podjetja in zastavljenih ciljih* ter podatki, ki prihajajo iz okolja podjetja (o kupcih, o gospodarskih razmerah, o pogojih za pridobivanje posojil itd.).

2.4.3. Ovire za uspešno uvajanje sistema planiranja

Ovire, ki preprečujejo uspešno uvajanje sistema planiranja v podjetja so lahko razdeljene na notranje ali zunanje (Pučko, 1999, str. 371). Avtor sicer navaja ovire za uspešno uvajanje strateškega planiranja, vendar menim, da te lahko obravnavamo tudi v povezavi z letnim planiranjem.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na notranje ovire, saj glavni planerji lahko vplivajo le na te, ker izvirajo iz samega podjetja. Pri uvajanju sistema planiranja se bo moral glavni planer soočiti z obstoječo **kulturo podjetja**, kar pomeni sistem vrednot in prepričanj ter navad, ki so značilne za ljudi v podjetju. Kultura kot takšna teži k ohranjanju obstoječega in se upira spremembam. Ravno uvajanje sistema planiranja v podjetje pa lahko prinese veliko sprememb, česar se zaposleni na nek način bojijo.

Na kratko lahko naštejemo razloge, zaradi katerih nekateri ljudje nasprotujejo planiranju:

- ker sili k razmišljanju o alternativah, ki večinoma pomenijo podiranje statusa quo;
- planiranje se poskuša spoprijemati z negotovostjo, medtem ko si ljudje želijo gotovost;
- planiranje odkriva zgrešene odločitve, narejene v preteklosti, zato predstavlja določeno grožnjo nekaterim duhovnim očetom takih odločitev;
- je drago, kompleksno in ne rešuje vedno kriznih situacij;
- planiranje spreminja organizacijska razmerja;
- zahteva nova sodelovanja z novimi ljudmi, kar podira dosedanje utečene načine dela;

- planiranje spreminja informacijske tokove in tokove odločanja ter s tem odnose moči v podjetju.

Zaradi vseh zgoraj naštetih ovir je pomembno, da ravnateljstvo podjetja že od samega začetka uvajanja planiranja v podjetje ustrezno predstavi zaposlenim prednosti, ki jih planiranje prinaša. Splošno je znano, da je kulturo podjetja težko spreminjati na kratek rok, zato je pomembno, da vodstvo podjetja postopno in strpno, a vendar vztrajno poskuša uvesti planiranje v vsakdanje naloge in dolžnosti zaposlenih.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA RUDA D.O.O.

Podjetje Ruda d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989 kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje je v lasti dveh oseb, ki sta v podjetju tudi zaposleni. Sedež podjetja se nahaja v Dragonji 42a, v bližini hrvaške meje. Ob ustanovitvi je osnovni kapital podjetja znašal 4.408.000 SIT. Vodstvo podjetja se je leta 1994 odločilo za razširitev proizvodnje in tako izpeljalo obsežno investicijo v stroje in infrastrukturo. Investicija je bila financirana pretežno z dolgoročnimi posojili. Do leta 1995 je bilo podjetje uvrščeno med mala podjetja, po tem letu pa se je uvrstilo med srednje velika podjetja. V letu 2000 se je podjetje dokapitaliziralo in povečalo svoj osnovni kapital, ki trenutno znaša 120.429.788 SIT. Podjetje zaposluje 48 ljudi, lastniška struktura pa je nespremenjena (Letno poročilo podjetja Ruda d.o.o.)

3.1. Proizvodni program in tehnologija podjetja Ruda d.o.o.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje Ruda v podrazred – Obdelava naravnega kamna, ki je označen s šifro 26.700. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo in montažo izdelkov iz kamna, marmorja in granita. Ti izdelki so predvsem razni tlakovi, talne in fasadne obloge, pulti, stopnice in drugi izdelki po naročilu. Tehnologija omogoča podjetju zadovoljitev potreb večjih kupcev, zato je usmerjeno predvsem v izdelavo večjih serij kamnitih tlakov za oblaganje mestnih ulic in trgov. Ta proizvodni program je zelo zanimiv za italijanski trg, saj podjetje v Italijo izvozi kar 60% celotne proizvodnje. Poleg prodaje kamnitih izdelkov, podjetje nudi tudi storitev vgradnje le-teh (tlakovanje, montaža stopnic, polic, raznih oblog, itd.).

V zadnjih letih se je povpraševanje na italijanskem trgu povečalo, zato je podjetje nenehno investiralo v razširitev proizvodnih zmogljivosti. Izvozni program predstavljajo tlakovi različnih obdelav, ki jih proizvajajo iz lastne surovine, (kamna peščenjaka) ki je na italijanskem trgu zelo iskan. Dnevni kop kamna peščenjaka omogoča zadostne količine surovin za polno zasedenost proizvodnih kapacitet. Občasno so možne težave zaradi klimatskih in drugih dejavnikov, ki zmanjšajo razpoložljivost surovine (Interni viri podjetja Ruda d.o.o.)

Tehnološki napredek v tej panogi se je v zadnjih letih zelo povečal. Na tržišče prihajajo tehnološko vedno bolj izpopolnjeni stroji. Trend teži k avtomatizaciji proizvodnih procesov, zato

človeška delovna sila vedno bolj izgublja pomen. Podjetje se tega zaveda in skuša temu napredku slediti z investicijami v nove stroje. To omogoča podjetju povečanje produktivnosti proizvodnje in tudi boljšo kvaliteto proizvodov.

Podjetje daje velik pomen tudi okoljevarstvenim zahtevam, ki so vedno ostrejše in včasih predstavljajo celo pogoj za obstoj podjetja. Značaj proizvodnje podjetja je tak, da v proizvodni proces vstopajo le naravne surovine (kamen), kot stranski produkt pa se izloča prah, ki pa se zaradi prisotnosti vode ne zadržuje v ozračju. Voda in prah se zbirata v čistilni napravi, ki loči prašne delce od vode. Voda se lahko ponovno uporabi v proizvodnem procesu, prašne delce pa se lahko v obliki blata odlaga v naravo, saj so ekološko neoporečni. Podjetje na ta način ohranja čistočo okolja in hkrati optimizira porabo vodnih virov, potrebnih za proizvodnjo.

3.2. Cilji in strategije podjetja Ruda d.o.o.

Glavni cilj poslovanja družbe je seveda rentabilnost oziroma dobičkonosnost sredstev in kapitala, ki ga podjetje želi doseči preko stroškovno učinkovite proizvodnje in visoke ravni kvalitete proizvodov in storitev. Kljub razmeroma visoki stopnji donosnosti, ki jo ima podjetje, želi preko uspešnega doseganja podrejenih ciljev, slednjo še izboljšati. Da bi prišlo do podrejenega cilja stroškovno učinkovite proizvodnje, podjetje teži k boljši organizaciji samega proizvodnega procesa. Poleg tega si podjetje prizadeva povečati kvaliteto poslovanja z dodatnim izobraževanjem zaposlenih. Doseganje podrejenih ciljev podjetja bi posredno vplivalo tudi na povečanje učinkovitosti poslovanja. S specializacijo v proizvodnjo izdelkov iz kamna peščenjaka sledi podjetje strategiji osredotočenja na tržne niše. Pri tem se seveda zaveda pomembnosti tako cene, kot tudi kvalitete izdelkov (Interni viri podjetja Ruda d.o.o.).

3.3. Okolje podjetja Ruda d.o.o.

Družba deluje v Sloveniji, predvsem v Slovenskem primorju, in v Italiji, kamor izvaža svoje izdelke. Na Primorskem je podjetje precej uveljavljeno, saj ima za seboj kar nekaj večjih projektov, ki potrjujejo kvaliteto njegovih proizvodov in storitev. Italijanski trg je veliko bolj nasičen, kljub temu ima podjetje stalnega kupca, s katerim je podpisalo dolgoročno pogodbo o sodelovanju. Spremembe na trgu niso velike. V zadnjih letih je opazen precejšen tehnološki razvoj na področju proizvodne opreme, ki zelo vpliva na konkurenčnost podjetij. Tehnološka opremljenost podjetja je solidna, ker so v zadnjih letih veliko investirali v nove proizvodne stroje.

3.3.1. Značilnosti ožjega okolja

Večina slovenskih podjetij, ki se ukvarja s kamnoseško dejavnostjo, je majhnih, njihovi lastniki so predvsem samostojni podjetniki. Le peščica je večjih podjetij, ki proizvajajo večje serije različnih izdelkov in med seboj konkurirajo. Ta podjetja so organizirana predvsem v obliki družbe z omejeno odgovornostjo ali pa so zaprte delniške družbe. V to skupino podjetij spada tudi podjetje Ruda d.o.o.. Slovenski trg kamnoseških izdelkov lahko torej segmentiramo na trg

majhnih individualnih kupcev in na medorganizacijski trg, kjer kupujejo podjetja med seboj. Ob upoštevanju take delitve trga se število konkurentov podjetja zelo zmanjša, saj to deluje predvsem na medorganizacijskem trgu. Ena izmed značilnosti podjetij, ki opravljajo to dejavnost, je tudi ta, da so podjetja specializirana za različne programe. Ti programi se ločijo predvsem po usmerjenosti proizvodnje v točno določene proizvode in vrste kamna. Tako si podjetja s specializacijo skušajo ustvariti svojo konkurenčno prednost, ki jih loči od ostalih podjetij. Ob upoštevanju kriterija velikosti podjetja lahko med večje konkurente podjetja Ruda d.o.o. uvrščamo tri slovenska podjetja: Marmor Sežana, Marmor Hotavlje in Mineral Ljubljana (Interni viri podjetja Ruda d.o.o.).

3.3.2. Značilnosti širšega okolja

Podjetje Ruda in nekaj drugih podjetij v Sloveniji se ukvarjajo tudi z rudarsko dejavnostjo, torej z izkopavanjem kamna, ki ga nato uporabijo v svoji proizvodnji. Slovenska zakonodaja to področje ureja z Zakonom o rudarstvu. Ta zakon je po mnenju strokovne prakse zelo zapleten, še posebej pri pridobivanju dovoljenj za tovrstne posege v naravno okolje. Postopki za pridobivanje dovoljenj so namreč zelo dolgoročni in zapleteni. To pogosto predstavlja oviro za podjetja, ki so v veliki meri odvisna od izkopanih surovin. Podjetje Ruda si prizadeva za pridobitev dovoljenj, ki bodo omogočala izkopavanje kamna na določenih lokacijah. Na ta način bi si podjetje zagotovilo dodatne vire surovin in bi lahko dolgoročno načrtovalo njihovo porabo in zaloge. Država ima torej velik vpliv na bodoče poslovanje podjetja; kljub vsemu pa je vodstvo podjetja optimistično, saj je na področju urejanja dokumentacije razmeroma uspešno.

Uspešnost poslovanja podjetja je v določeni meri odvisna tudi od klimatskih pogojev, ki so na tem geografskem področju za to dejavnost dokaj ugodni. Obstaja pa nevarnost daljših deževnih obdobij, ki onemogočijo dnevno izkopavanje peščenjaka na dnevnikih kopih, ki jih ima podjetje. Druga ovira, ki izvira iz klimatskih pogojev so nizke temperature (pod lediščem), ki povzročajo zmrzovanje vodnih napeljav od vira do posameznih strojev, kar lahko ohromi celotno proizvodnjo.

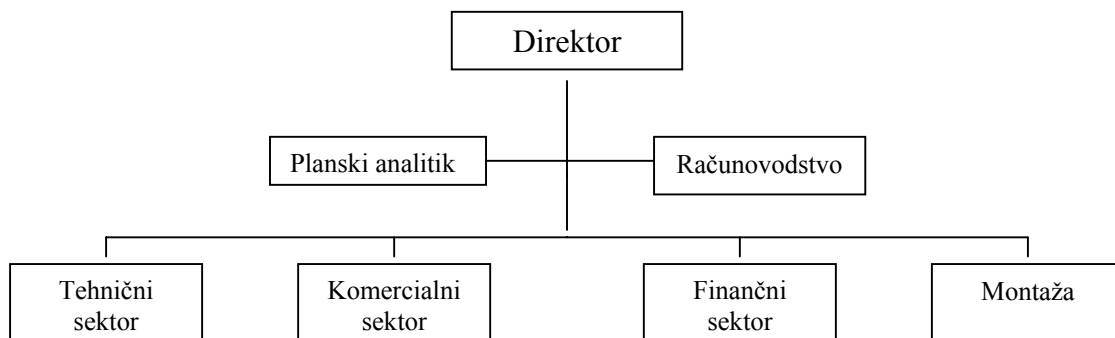
3.4. Organizacijska struktura podjetja Ruda d.o.o.

Dejavniki, ki vplivajo na podjetje kot celoto, imajo v večini primerov neposreden ali posreden vpliv tudi na njegovo organizacijsko strukturo. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja, kot so: velikost podjetja, proizvodni program in tehnologija, strategija podjetja, zaposleni itd. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str.138). Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Podjetje Ruda ima funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je tudi daleč najbolj razširjena med podjetji (glej sliko 1, str.25).

Na čelu podjetja je direktor, ki skrbi za koordinacijo vseh štirih sektorjev. Štabni enoti, ki neposredno sodelujeta z direktorjem, sta računovodstvo ter planski oddelek. Planski oddelek predstavlja oseba, ki je v podjetju zaposlena kot planski analitik in sodeluje neposredno z

direktorjem. Vsak sektor ima svojega vodjo, ki koordinira aktivnosti v funkciji. V tehnični sektor podjetja spada celotna proizvodnja. Komerčni sektor skrbi za nabavo, skladiščenje in prodajo. Finančni sektor opravlja finančno funkcijo, za vgradnjo izdelkov na gradbiščih pa skrbi montaža. Vodje sektorjev in direktor se tedensko srečujejo na sestankih. Na teh sestankih se ugotavlja izvedba plana posameznega sektorja v preteklem tednu, izdelava pa se tudi plan za prihodnji teden. V primeru nastanka problemov jih skupaj analizirajo in predlagajo ukrepe za njihovo odpravo.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Ruda



Vir: Interni viri podjetja Ruda za leto 2001.

Organizacijska struktura se v dvanajstletnem obstoju podjetja ni bistveno spreminjala. Zaradi rasti podjetja in s tem večanja števila delovnih nalog, je prihajalo le do sprememb odgovornosti na posameznih delovnih mestih, večje stopnje specializacije in standardizacije. Povečanje obsega poslovanja je posredno vplivalo tudi na slabši pretok informacij v podjetju. Informacije niso bile dovolj kvalitetne in se niso pravočasno prenašale do odločilnih v podjetju, kar je pogosto povzročalo nepotrebne stroške in slabe odločitve. Vodstvo je te težave skušalo rešiti s povečanjem formalizacije in z izboljšanjem informacijskega sistema podjetja. Sicer celoten proces uvajanja sprememb še ni zaključen, a so rezultati že vidni. S formalizacijo določenih procesov se je izboljšala kvaliteta informacij, z izboljšanjem informacijskega sistema pa njihov pretok. Te izboljšave omogočajo boljšo notranjo kontrolo in hitro ukrepanje ob nastanku težav. Proces uvajanja takih sprememb zahteva veliko časa in energije, vendar je neizogiben. Podjetje daje poudarek na razvoj in uvajanje planiranja šele v zadnjih nekaj letih, zato je to še v razvoju in je potrebno še veliko aktivnosti, da bo planiranje ustrezno organizirano in učinkovito.

4. PLANIRANJE V PODJETJU RUDA D.O.O.

V podjetju RUDA vodstvo postavi smernice za pripravo plana, ki obsega predviden celotni obseg prodaje, predvideno proizvodnjo in predviden dobiček. To uskladijo glede na najpomembnejše stroškovne vrste, kakršne so lahko v strukturi. Na osnovi smernic posamezne službe pripravijo osnutke planov, ki se pregledajo in uskladijo.

4.1. Organizacija in naloge planske službe

Podjetje je v zadnjih desetih letih veliko investiralo v proizvodne procese in infrastrukturo, zato so se ukvarjali predvsem z vzpostavitvijo ustrezne organizacije in z zniževanjem stroškov. Zaradi pomanjkanja ustreznega kadra in zaradi težav organizacijske narave, so v podjetju planiranju začeli posvečati več pozornosti šele v zadnjih nekaj letih, zato je na tem področju potrebno postoriti še veliko.

Planska služba je v podjetju Ruda d.o.o. organizirana kot štabna služba in je tako neposredno vezana na vodstvo podjetja. Pri planiranju sodeluje več zaposlenih. Planerja v vodstvu podjetja (direktor in planski analitik) sta prva, ki sprožita proces planiranja. V tej začetni fazi je torej prisoten tudi direktor družbe, ki se s planerjem pogovori o vsebini letnega plana. Predstavniki poslovnih funkcij so neposredno vključeni v proces planiranja in njihovo delo dokončno uskladi planer v planski službi. Ko gre proces planiranja h koncu (usklajevanje planov in določanje poti za njihovo doseg), preveri direktor realnost plana glede na doseganje zastavljenih ciljev. Planerji v posameznih programih so izvrševalci nalog, ki jim jih določi planska služba. Sproti morajo spremljati uresničevanje mesečnih planov in se v primeru večjih odstopanj posvetovati z direktorjem in planskim analitikom o morebitnih ukrepih.

Naloge planske službe na ravni podjetja so:

- predpisovanje metodologije planiranja po posameznih poslovnih funkcijah;
- določanje vrst, vsebine, rokov za razna poročila programov in izdelovanje zbirnih poročil iz teh poročil;
- izdelovanje zbirnih planov podjetja;
- vodenje, usklajevanje nalog v zvezi s plansko-analitskimi nalogami po poslovnih funkcijah;
- predvidevanje na trgu, tako glede povišanja cen kot ostalih dejavnikov;
- letno in srednjeročno planiranje.

4.2. Okvirni proces planiranja v podjetju Ruda d.o.o.

Plan za Rudo izdelata direktor in planski analitik. Na podlagi ugotovitev o možnostih prodaje v prodajnem marketingu predlagata cilje, ki naj bi jih podjetje zasledovalo. Na podlagi teh ciljev planirajo vse funkcije v podjetju. Naj omenim, da ima prodajno osebje podrejeno vlogo pri postavljanju ciljev. Poslovodna ekipa z direktorjem na čelu na osnovi razvojnih usmeritev in doseganja rezultatov pripravi izhodišča in poslovne cilje za tekoče leto.

Tako so bili poslovni cilji podjetja Ruda d.o.o. za leto 2001 sledeči:

- ustvariti 628.000.000 SIT prihodkov od prodaje. Za ta cilj je potrebno motivirati vse zaposlene, tako delavce v proizvodnji za zagotovitev kvalitete proizvodov, zaposlene v komerciali za uvajanje novih trgovskih in marketinških prijemov, kakor tudi delavce v spremljajočih službah za čim kvalitetnejši servis osnovnih dejavnosti;

- glavni cilj poslovanja družbe je seveda rentabilnost oziroma dobičkonosnost sredstev in kapitala, ki ga podjetje želi doseči preko stroškovno učinkovite proizvodnje in visoke ravni kvalitete proizvodov in storitev;
- naložbe iz preteklega obdobja je potrebno maksimalno izkoristiti ter iz njih ustvariti ustrezne učinke. Naložbe v osnovna sredstva bodo v tem letu omejena na najnujnejše, predvsem za dokončanje začetnih investicij in za doseg strateških razvojnih ciljev;
- organizacija, vodenje podjetja in poslovanje se morajo prilagoditi spremenjenim ekonomskim in tehnološkim razmeram, kot jih uporabljajo podjetja v razvitih ekonomijah;
- stimulirati kreativnost, inovativnost in učinkovitost;
- zagotoviti motivacijo zaposlenih, dodatno izobraževanje, socialno varnost in kvalitetne medsebojne odnose;

Iz sprejetih ciljev in politike vodstva za leto 2001 niso razvidni konkretni cilji. Razen prvega so cilji preveč splošni. Iz njih ni razvidna strateška usmeritev. Prav tako so cilji preveč opisni in premalo podkrepjeni z ukrepi, ki vodijo do njih. Menim, da bi jih moralo podjetje bolj konkretizirati.

Podjetje je sestavljeno iz več proizvodnih enot (programov), ki proizvajajo različne izdelke. Osebo, ki je zadolžena za planiranje imajo le najpomembnejši programi, za ostale planira osrednja planska služba. Ti planerji analizirajo in planirajo proizvodnjo, nabavo, kadre. Pri delu izdelujejo tabele, ki jim jih določi osrednja planska služba in jih v določenih rokih dostavijo tej službi. Planerji po programih nikoli ne sestavijo celotnega plana določenega programa (ne planirajo vseh poslovnih funkcij). Njihov plan proizvodnje nastane na podlagi plana prodaje, ki ga sestavi direktor s sodelavci. Naloga planerjev po programih je, da zagotovijo izdelavo proizvodov, ki so predvideni za prodajo, ter planirajo število delavcev, ki so za to potrebni. V planski službi pregledajo plane posameznih programov, jih uskladijo ter sestavijo plane celotnega podjetja po posameznih poslovnih funkcijah.

Direktor stalno sodeluje v procesih planiranja. Nepretrgano se dogovarja s planskim analitikom (glavni planer) in ga usmerja glede postavk, ki naj bi bile vključene v plan. Med samim nastajanjem le-tega glavni planer obvešča direktorja o nastalih problemih. Preden je plan dokončno narejen, se glavni planer in direktor skupaj posvetujeta o njegovi vsebini in se dogovorita o potrebnih popravkih.

V podjetju Ruda d.o.o. pripravljajo naslednje plane:

- plan prodaje,
- plan proizvodnje,
- plan nabave,
- plan kadrov,
- plan poslovnega uspeha,
- plan sredstev in obveznosti do njih,
- plan kazalcev poslovnega uspeha.

Podjetje ponavadi v planu tabelarično prikaže podatke in dejansko stanje preteklega leta, ki so ga podrobno analizirali, ter plan tekočega leta, s katerimi izrazijo cilj, ki bi ga radi dosegli. V diplomskem delu bom primerjal plan podjetja Ruda d.o.o. za leto 2001 in izvedbo plana 2001.

5. ANALIZA PLANIRANJA IN IZVEDBE LETNEGA PLANA ZA LETO 2001 V PODJETJU RUDA D.O.O.

V nadaljevanju se bom najprej osredotočil na delne plane. Za vsak delni plan bom posebej opisal pripravo plana in analizo izvedbe ter predlagal izboljšave. Začel bom s planom prodaje, ker je to osnovni plan kateremu sledijo vsi ostali delni plani.

5.1. Priprava delnih planov in analiza izvedbe delnih planov

5.1.1. Plan prodaje in analiza izvedbe plana

5.1.1.1. Priprava plana prodaje in analiza izvedbe plana

Podjetje Ruda d.o.o. določi plan prodaje na osnovi upoštevanja realizacije preteklega leta, predvidenih sprememb in zelenih ciljev. Plan prodaje, ki je osnova vsem planom, oblikuje direktor podjetja v sodelovanju z glavnim planerjem. Cilji so podrejeni temeljnemu smotru poslovanja podjetja - rentabilnosti oziroma dobičkonosnosti sredstev in kapitala. Postavljanju ciljev sledijo programi ukrepov, s katerimi določijo aktivnosti in nosilce aktivnosti, ki so odgovorni za doseganje ciljev.

Osnovni cilji, ki jih želi podjetje doseči na področju prodaje, so povečanje realizacije, obdržati tržni delež na domačem trgu in ga povečati na tujem ter vzpostavitev trajnih in zaupljivih odnosov s stalnimi kupci in poslovnimi partnerji.

Ukrepi za doseganje zgoraj navedenih ciljev so izboljšanje kvalitete izdelkov, ki je na tem področju ena izmed temeljnih konkurenčnih prednosti, pridobitev ustrezno izšolanih kadrov, ki v podjetju primanjkujejo, in povečanje marketinških (trženjskih) aktivnosti.

Plan prikažejo v tabelah, in sicer razčlenijo plan prodaje glede na vrednostni obseg in strukturo prodaje podjetja ter strukturo prodaje po proizvodih in storitvah. Tabelarično prikažejo naslednje plane:

- vrednostno izražen plan prodaje po trgih (domači trg in Italijanski trg),
- plan domače prodaje po mesecih,
- plan izvoza v Italijo po mesecih
- plan skupne prodaje po mesecih,
- plan skupne prodaje.

Podjetje plane tabelarično ne razdeli po posameznih skupinah proizvodov in jih ne deli podrobneje po posameznih proizvodih, zaradi specifičnosti te obrtne dejavnosti. Izdelke je težko razdeliti v skupine, ker podjetje izdeluje kamnite izdelke po meri naročnika, ki so lahko različnih oblik, surovin, obdelav itd. Zaradi opisanih razlogov podjetje razčlenjuje plan prodaje na prodajo proizvodov in storitev. Vrednostno plan izdelajo v tolarjih. V nadaljevanju bom prikazal in analiziral plan in izvedbo vrednostnega obsega prodaje po trgih ter plan prodaje proizvodov in storitev. V tabeli 2 je prikazan plan vrednostnega obsega prodaje na domačem in tujem trgu z izvedbo plana.

Tabela 2: Plan in izvedba vrednostnega obsega prodaje po trgih podjetja Ruda v letu 2001 v 000 SIT

<i>Postavka</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>%</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>%</i>	<i>Stopnja izpolnitve v %</i>
<i>Prodaja doma</i>	233.229	40,1	265.330	42,2	87,9
<i>Izvoz v Italijo</i>	347.723	59,9	362.670	57,8	95,8
PRODAJA SKUPAJ	580.952	100,0	628.000	100,0	92,5

Vir: Plan poslovanja podjetja 2001

Iz tabele je razvidno, da je domača prodaja v letu 2001 zaostajala za planirano za 12,1%, prodaja v tujino pa je zaostajala za 4,2%. Podjetje si je za prodajo v tujino zastavilo dokaj realen plan in ga skoraj doseglo. Prodaja v Italijo je bila dokaj predvidljiva, saj ima podjetje v Italiji stalnega naročnika, s katerim je podpisalo pogodbo o sodelovanju. Podjetje ni doseglo planirane prodaje doma, ker je preveč pozornosti posvečalo tujemu kupcu in se premalo osredotočilo na domač trg. Večji poudarek bi moralo dati trženju svojih izdelkov na domačem trgu.

Če pa si pogledamo še uresničevanje plana prodaje proizvodov in storitev, lahko iz naslednje tabele razberemo, da je pri storitvah, kamor spadajo dobava in montaža kamnitih izdelkov, podjetje v letu 2001 doseglo planirano raven. Nasprotno pa velja za prodajo proizvodov. Podjetje ni doseglo plana zaradi nižje prodaje proizvodov na domačem trgu.

Tabela 3: Plan in izvedba prodaje proizvodov in storitev podjetja Ruda v letu 2001 v 000 SIT

<i>Postavka</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>%</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>%</i>	<i>Stopnja izpolnitve v %</i>
<i>Prodaja proizvodov</i>	447.333	77,0	497.367	79,2	89,9
<i>Prodaja storitev</i>	133.619	23,0	130.633	20,8	102,3
PRODAJA SKUPAJ	580.952	100,0	628.000	100,0	93,4

Vir: Plan poslovanja podjetja 2001

5.1.1.2. Analiza plana in predlogi za izboljšave

Kot lahko opazimo pri zgornji analizi izvedbe plana prodaje, ta bistveno ne odstopa od plana, kar seveda še ne pomeni, da je sistem planiranja v podjetju učinkovit.

Kot sem že prej omenil, podjetje planira prodajo za prihodnje leto na osnovi upoštevanja realizacije preteklega leta, predvidenih sprememb, proizvodnih kapacitet in zelenih ciljev, nato direktor podjetja v sodelovanju z glavnim planerjem oblikuje plan prodaje, ki je osnova vsem

planom. Pomanjkljivost takega procesa planiranja prodaje je v odsotnosti predstavnika prodajnega oddelka pri oblikovanju plana. Tukaj je potrebno omeniti, da ima direktor podjetja neposredne stike z največjimi naročniki (pravne osebe), vendar to še ne pomeni, da lahko realno oceni obseg naročil tudi pri drugih manjših odjemalcih (fizične osebe). Zatorej menim, da bi moral pri oblikovanju plana prodaje sodelovati poleg direktorja in planerja še predstavnik prodajnega oddelka.

Ozko grlo v podjetju predstavlja ravno prodaja, zato bi morali vložiti več sredstev in truda v trženjske dejavnosti (oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, neposredno trženje) in na ta način pridobiti nove kupce.

5.1.2. Plan proizvodnje in analiza izvedbe plana

5.1.2.1. Priprava plana proizvodnje in analiza izvedbe plana

Na osnovi prvega osnutka o planu prodaje, obstoječih proizvodnih zmogljivostih, doseženi proizvodnji v preteklem letu in kapacitet izkopov lastne surovine (peščenjak), izdelava vodja proizvodnega sektorja plan proizvodnje.

Sestavni del plana proizvodnje predstavljajo cilji in ukrepi za doseganje teh. Cilji, ki so jih zastavili za sektor proizvodnje so izboljšanje kvalitete izdelkov, povečanje proizvodnje za 10% ter zmanjšanje zastojev in stroškov zaradi okvar.

Ukrepi za doseganje ciljev so klasifikacija surovin v tri kakovostne razrede, že na začetku proizvodnega procesa in s tem pridobitev končnih proizvodov prilagojenih različnim zahtevam kupcev (prihranek časa, stroškov, manj reklamacij), izpopolnjevanje opreme in povečanje vzdrževalnih aktivnosti (podmazovanje in redno pregledovanje strojev).

Podatki v tabelah so izraženi tako količinsko kot tudi vrednostno. Plan je izdelan po posameznih enotah in ni razdeljen še na posamezne izdelke zaradi že prej omenjenih razlogov. V tabelah prikažejo plan proizvodnje in plan stroškov v podjetju. Poleg tabelaričnih prikazov pa naredijo opisno naslednje plane:

- v okviru proizvodnega sektorja planirajo aktivnosti vzdrževanja tako na osnovnih sredstvih kot na opremi, z namenom, da ne bo zastojev v proizvodnji;
- v podjetju planirajo tudi količino izkopov lastne surovine (peščenjak) na kamnolomih, ki jih ima podjetje.

V tabeli 4 (glej str.31) je predstavljen plan proizvodnje z izvedbo plana po posameznih enotah. V svoji analizi sem spremljal proizvodnjo kot količino proizvedenih proizvodov, kjer predstavljajo mersko enoto kvadratni metri (m²).

Tabela 4: Plan in izvedba proizvodnje po posameznih enotah proizvodnje v letu 2001 v m²

<i>Postavka</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>Stopnja izpolnitve v %</i>
<i>Enota razrez</i>	64.398	70.203	91,7
<i>Enota peščenjak</i>	34.165	27.328	125,0
<i>Enota marmor + klesarija</i>	18.647	28.926	64,5

Vir: Plan poslovanja podjetja 2001

Iz tabele 4 je razvidno, da podjetje v letu 2001 ni doseglo plana. Pomembno je, da je preseglo plan v enoti peščenjaka, ki je tudi najbolj donosna enota. Proizvodnja peščenjaka je v veliki meri odvisna od kapacitet izkopov in zalog te surovine v kamnolomih. Zato je nadvse pomembno, da podjetje planira izkop kamnitih blokov peščenjaka, ta plan pa je poleg plana prodaje vhodna informacija pri oblikovanju plana proizvodnje.

5.1.2.2. Analiza plana in predlogi za izboljšave

Pri planiranju proizvodnje v podjetju je moč opaziti določene nepravilnosti. Teoretični modeli planiranja predpostavljajo, da na podlagi prodajnega plana pripravimo plan proizvodnje. Ta naj bi upošteval odpadke in izmeček, prav tako tudi zaloge izdelka.

V podjetju pri planiranju proizvodnje ne upoštevajo stanja zalog. Naslednja nepravilnost je ta, da pri planiranju proizvodnje nepravilno upoštevajo kapacitete izkopa lastne surovine v kamnolomih. Napaka je v tem, da bi moral plan izrabe lastne surovine nastati po oblikovanju plana proizvodnje, ne pa kot vhodna informacija pri formiranju plana proizvodnje. Izraba oziroma razpoložljivost lastne surovine kot vhodna informacija ne sme omejevati plana proizvodnje, kajti ta je zasnovan na podlagi plana prodaje, ki nastane na osnovi tržnih zahtev. Izraba lastne surovine, poleg prodaje, predstavlja ozko grlo. V primeru, da podjetje ne uspe razširiti ozkega grla, lahko proizvodnja začne zaostajati za planom in posledično lahko pride do tega, da podjetje ne more ugoditi vsemu povpraševanju.

Predvidevam, da je razlog za zgoraj opisano nepravilnost fiksna razpoložljivost lastne surovine na kratek rok. Posledično pride do tega, da razpoložljivost lastne surovine (ta surovina ima polovični delež v celotnem deležu vseh potrebnih surovin) posredno vpliva na planiranje proizvodnje. Naj obrazložim, da je na kratek rok razpoložljivost lastne surovine fiksna, zaradi daljših postopkov pridobivanja dovoljenj, ki so potrebni, preden lahko podjetje začne izkoriščati surovine v nekem novem kamnolomu. Ena od možnih rešitev za povečanje ozkega grla je naročanje substitutov, vendar je ta dražja, kar bi zmanjšalo cenovno konkurenčnost podjetja, ki je v tej panogi zelo pomembna.

5.1.3. Plan nabave in analiza izvedbe plana

5.1.3.1. Priprava plana nabave in analiza izvedbe plana

Plan nabave nastane na osnovi plana proizvodnje za leto 2001, razpoložljivosti lastne surovine in stanja zalog surovin konec leta 2000. Kot sem že prej omenil je razpoložljivost lastne surovine

na kratek rok fiksna. Podjetje nabavlja ostale surovine na domačem in tujem trgu. Na področju nabave si je zastavilo naslednje temeljne cilje: preprečitev pomanjkanja surovin s pomočjo signalnih zalog, ki sprožijo naročilo, sprotno evidentiranje in kontroliranje zalog, izbira zanesljivih stalnih dobaviteljev in graditev dobrih odnosov z njimi, izboljšanje nabavnih pogojev (znižanje cen in podaljšanje plačilnih rokov) ter uvoz novih surovin.

Plane prikažejo v tabelah, in sicer le vrednostno. Izdelajo plan nabave surovin na domačem trgu in plan uvoza surovin.

Tabela 5: Plan in izvedba vrednostnega obsega in strukture nabave podjetja Ruda po trgih v letu 2001 v 000 SIT

<i>Postavka</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>%</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>%</i>	<i>Stopnja izpolnitve v %</i>
DOMAČI TRG	56.598	44,9	59.583	51,8	95,0
• <i>Lastne surovine</i>	55.211	43,8	58.646	51,0	94,1
• <i>Domača nabava</i>	1.387	1,1	937	0,8	148,1
TUJI TRG	69.455	55,1	55.422	48,2	125,3
NABAVA SKUPAJ	126.053	100,0	115.005	100,0	109,6

Vir: Plan poslovanja podjetja 2001

Iz zgornje tabele, v kateri prikazujem plan in izvedbo vrednostnega obsega ter strukture nabave podjetja Ruda po trgih v letu 2001 v 000 SIT, je razvidno, da so v letu 2001 na tujem trgu nabavili vrednostno za 25% več surovin kot so planirali. Preseganje plana je najbolj opazno pri nabavi surovin na domačem trgu, kljub temu pa je stopnja izpolnitve plana celotne nabave kar zadovoljiva, saj so v podjetju presegli plan le za 10 %.

5.1.3.2. Analiza plana in predlogi za izboljšave

Podjetje je imelo težave s pomanjkanjem surovin zaradi nepravočasne nabave. Pomembno je, da ima minimalne zaloge zaradi zmanjševanja stroškov, vendar se ne sme zgoditi, da se določen del proizvodnje ustavi zaradi pomanjkanja surovin. Očitno je, da prihaja do nepravilnosti pri planiranju zalog surovin, zato menim, da bi morali planirati zaloge po četrtletjih, kar sedaj ne počenjajo. Naslednji razlog za občasno pomanjkanje surovin je nezmožnost izkopavanja lastne surovine ob neugodnih vremenskih razmerah. Ko pride do daljšega deževnega obdobja, je izkopavanje kamnitih blokov na dnevnem kopu onemogočeno zaradi premočene prsti. Ker so vremenske razmere nepredvidljive, je pomembno, da imajo v podjetju nepretrgoma večje zaloge lastne surovine (peščenjaka).

5.1.4. Plan kadrov in analiza izvedbe plana

5.1.4.1. Priprava plana kadrov in analiza izvedbe plana

Planiranje kadrov je osredotočeno na aktivnosti pridobivanja primernih ljudi, uporabe njihovih sposobnosti in ohranitve zaposlenih v delovnem razmerju (Traven, 1998, str.170).

Podjetje Ruda nima lastne kadrovske službe, vendar opravlja zanj te storitve zunanja sodelavka. Plan kadrov sestavijo sodelavka za kadrovske zadeve v sodelovanju z direktorjem in predstavnikom proizvodnega sektorja. Zadnji je prisoten pri planiranju, ker predstavljajo proizvodni delavci največji delež v okviru vseh zaposlenih, poleg tega ta delež najbolj varira.

Na področju kadrovanja so si v podjetju zastavili naslednje cilje: pridobitev dveh ali treh oseb z univerzitetno izobrazbo, ki bi prevzeli vodenje določenih poslovnih funkcij, v katerih primanjkuje ustrezno izobražen kader, dodatno izobraževanje zaposlenih zaradi modernizacije tehnologije in novejših metod dela ter nespremenjen obseg zaposlenih v proizvodnji, po potrebi pridobiti dodatno delovno silo pri podjetjih, ki se ukvarjajo s posojanjem delavcev za krajša obdobja. V okviru planiranja kadrov se planira le potrebno število zaposlenih. Ne izdelujejo dodatnih planov za upokojitve, pripravnike ali plane izobraževanj. V tabeli 6 prikazujem planiran obseg in strukturo zaposlenih po izobrazbi z izvedbo.

Tabela 6: Plan in izvedba obsega in strukture zaposlenih po izobrazbi v podjetju Ruda za leto 2001

<i>Stopnja izobrazbe</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>%</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>%</i>	<i>Stopnja izpolnitve v %</i>
<i>Nekvalificirani delavci</i>	11	23,0	7	16,6	157,0
<i>Polkvalificirani delavci</i>	6	12,5	3	7,1	200,0
<i>Kvalificirani delavci</i>	2	4,2	5	12,0	40,0
<i>Srednja izobrazba</i>	27	56,1	22	52,3	122,7
<i>Višja izobrazba</i>	2	4,2	5	12,0	40,0
<i>Visoka izobrazba</i>	-	-	-	-	-
<i>Magistri</i>	-	-	-	-	-
SKUPAJ	48	100,0	42	100,0	114,3

Vir: Plan poslovanja podjetja 2001

Iz tabele 6 je razvidno, da je podjetje v letu 2001 zaposlilo 14,3% kadrov več kot je planiralo. Presežek je posledica povečanega obsega proizvodnje in posledično povečanega števila zaposlenih v proizvodnji. V proizvodnji se zaposlujejo predvsem nekvalificirani, polkvalificirani in kvalificirani delavci; ravno v prvih dveh skupinah je prišlo do presežka plana. Tendanca je, da bi se delež nižje izobraženih delavcev zmanjšal in da bi se povečal delež višje in visoko izobraženih, saj le teh v podjetju primanjkuje.

Podjetje Ruda se je po osamosvojitvi države preoblikovalo iz obrtniške delavnice v družbo z omejenim jamstvom. Takoj za tem je prišlo do večje investicije v povečanje in posodobitev proizvodnih procesov in vzporedno s tem do obsežnejšega zaposlovanja. Podjetje ni že na začetku poskušalo izboljšati kvalifikacijske strukture, zato ima sedaj težave na tem področju; kajti na slovenskem trgu delovne sile je malo izobraženih ljudi, ki bi bili specializirani za to področje dela. Zato so se v podjetju odločili, da bodo v prihodnje povečali izdatke za dodatno izobraževanje zaposlenih. Kot je razvidno iz tabele 6 so v letu 2001 planirali zaposliti še tri delavce z višjo izobrazbo (v decembru 2000 sta bila v podjetju dva zaposlena z višjo izobrazbo), dva diplomirana ekonomista in enega gradbenega inženirja. Dvema štipendistoma, ki končujeta

študij ekonomije, se je študij zavlekel za eno leto, zato v podjetju niso uresničili plana, gradbenega inženirja pa niso zaposlili, ker je njegovo delovno mesto prevzel eden od zaposlenih s srednjo izobrazbo.

5.1.4.2. Analiza plana in predlogi za izboljšave

Menim, da v podjetju posvečajo premalo pozornosti planiranju zaposlenih. V njem planirajo le potrebno število zaposlenih glede na izobrazbo. Pomembni so tudi ostali plani, ki jih ne izdelujejo, in sicer plan fluktuacije zaposlenih, plan izkoriščenosti delovnega časa, plan produktivnosti dela.

Poleg zgoraj omenjenih pomanjkljivosti je pomembna tudi ta, da v podjetju niso razvili določene metodologije za planiranje kadrov, kar je kompleksen proces; zato obstaja cela vrsta metod, ki so primerne za različna podjetja. Podjetje lahko uporabi tudi več metod hkrati.

Metode, ki so najbolj poznane oziroma se uporabljajo največkrat, so naslednje (Florjančič, 1994, str.34-45):

- *Indeksno-korelacijska metoda*, ki zajema širok spekter medsebojno odvisnih variabel v razvoju gospodarstva in kadrov. Izhodiščna osnova je indeks pojavov v preteklem obdobju, ki obsega znanstveno tehnološki napredek.
- *Metoda input-output*, ki neposredno povezuje enakomerno število potrebnih diplomiranih učencev in študentov z odrejeno stopnjo ekonomske rasti, pri čemer se izogne oceni potreb po raznih poklicih.
- *Metoda modela*, ki se vse pogosteje uporablja tudi pri nas. Bistvo te metode je primerjanje kadrovske strukture sorodnih podjetij, enakega ali podobnega nivoja tehnične opremljenosti.
- *Anketna metoda*, ki zbira informacije o zaposlovanju manjšega vzorca podjetij.
- *Indeksna metoda*, ki temelji na predpostavki, da se lahko ugotovi gibanje kadrov na podlagi razmerja planiranega obsega proizvodnje in proizvodnosti dela.
- *Za delfi metodo* je značilno, da je osnovana na zbiranju, analiziranju in usklajevanju odgovorov ustreznega števila strokovnjakov.

Menim, da je izmed zgoraj naštetih metod za podjetje Ruda najprimernejša metoda modela, saj lahko podjetje brez kakršnih koli ovir pride do informacij o kadrovske strukture sorodnih podjetij, poleg tega je ta metoda enostavna in stroškovno izvedljiva.

5.1.5. Finančni plan in analiza izvedbe plana

5.1.5.1. Priprava finančnega plana

V tržnem gospodarstvu nobene od faz poslovnega procesa ni mogoče nemoteno opravljati, če le te niso vseskozi napajane s finančnimi sredstvi (Tekavčič, 1994, str.3). Financiranje je proces, ki je prisoten pri odvijanju vseh drugih procesov v podjetju, zato lahko rečemo, da se v financiranju odraža celotno poslovanje podjetja. Osnovni element za analiziranje financiranja je bilanca stanja, ki predstavlja uravnovešenost virov financiranja s skupnimi sredstvi podjetja. Kljub formalnemu ravnovesju so lahko med njimi prisotna neravnovesja, ki nam povedo veliko o tem, ali je podjetje

finančno zdravo. Prav zaradi »finančnega zdravja podjetja« je pomembno, da podjetje planira tudi financiranje. V podjetju pripravljajo plan finančne stabilnosti, plan plačilne sposobnosti, ne pa tudi plana finančnih tokov.

5.1.5.2. Analiza izvedbe plana finančnih kazalnikov

Finančno stanje v podjetju lahko ugotavljamo s finančno analizo, ki jo opravimo s pomočjo različnih metod, najbolj uporabljena pa je analiza s finančnimi kazalniki. Uporaba kazalnikov je pogosta, saj s prikazom medsebojnih razmerij posameznih kategorij kazalniki bolje odražajo položaj podjetja v določenem časovnem obdobju. V nadaljevanju bom najprej analiziral finančno stabilnost, nato pa plačilno sposobnost podjetja Ruda v letu 2001.

5.1.5.2.1. Plan in izvedba plana kazalnikov finančne stabilnosti

Pri analizi strukture obveznosti do virov sredstev se lahko naslanjamo na izračun dveh kazalcev stanja financiranja (Bošnjak, 1999, str.33): finančna varnost, ki je izračunana kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev in stopnja zadolženosti, izračunano kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev.

Slovenski računovodski standard (SRS) nekoliko drugače pojmuje ta dva kazalnika, vendar se njihov izračun ne razlikuje. SRS namreč ne govori o finančni varnosti in stopnji zadolženosti, temveč o deležu kapitala v financiranju in deležu dolgov v financiranju. V tabeli 7 sta prikazani vrednosti obeh kazalnikov, v prilogi 4 pa enačbe za izračun obeh kazalnikov.

Tabela 7: Plan kazalnikov finančne varnosti in izvedba plana za podjetje Ruda v letu 2001

<i>Kazalniki</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>Stopnja izvedbe v %</i>
<i>Finančna varnost v %</i>	24,0	32,5	73,8
<i>Stopnja zadolženosti v %</i>	76,0	67,5	112,6

Vir: Plan poslovanja 2001

Finančna varnost bi teoretično morala biti 50 odstotna, v podjetju Ruda pa je bila v letu 2001 24%, kar je za 26,2% manj od planiranega. Stopnja zadolženosti je bila višja od planirane in je presegala priporočeno stopnjo, ki znaša 50%, za 26 odstotnih točk. Iz navedenega je razvidno, da podjetje vodi zelo tvegano finančno politiko ter da je preveč financirano z dolgovi.

Finančna stabilnost je najpomembnejši kazalnik dolgoročnega finančnega ravnovesja in je opredeljena kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Dolgoročna sredstva bi morala biti praviloma financirana iz dolgoročnih virov. Stopnja samofinanciranja je razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi, vrednotenimi po neodpisani vrednosti. Ta kazalnik prikazuje sposobnost podjetja, da samo financira svoje poslovanje. Mejna vrednost je okoli 1. Stopnja kreditne sposobnosti je razmerje med trajnim kapitalom, zmanjšanim za izgubo in povečanim za dolgoročne rezervacije in dolgoročne obveznosti ter stalnimi sredstvi (Bošnjak, 1999, str. 35).

Finančno stabilnost podjetja Ruda bom ocenil s pomočjo zgoraj naštetih kazalnikov. Ti so: finančna stabilnost, stopnja samofinanciranja ter kreditna sposobnost. Izračun kazalnikov finančne stabilnosti je prikazan v tabeli 8. Enačbe, ki nakažejo postopek izračuna, pa so prikazane v prilogi 2.

Tabela 8: Primerjava planirane in dejanske finančne stabilnosti podjetja Ruda v letu 2001 s pomočjo kazalnikov finančne stabilnosti

<i>Kazalniki</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>Stopnja izvedbe v %</i>
<i>Finančna stabilnost</i>	0,90	0,96	93,8
<i>Stopnja samofinanciranja</i>	0,39	0,49	79,6
<i>Kreditna sposobnost</i>	0,90	0,96	93,8

Vir: Plan poslovanja podjetja Ruda za leto 2001

Finančna stabilnost je bila v letu 2001 za 6,2% nižja od planirane. Kazalec finančne stabilnosti je bil v proučevanem letu manjši od 1, iz česar je razvidno, da podjetje ni bilo sposobno s svojimi dolgoročnimi viri financirati vseh dolgoročno vezanih sredstev, kar kaže na neugodno razmerje med dolgoročnimi viri in njihovimi sredstvi. Stopnja samofinanciranja je bila v letu 2001 nižja od 1, kar pomeni, da podjetje samo ni bilo sposobno financirati svojega poslovanja, vendar se v primerjavi s prejšnjimi leti stanje izboljšuje. Podjetje je planiralo, da se bo kapital povečal v večjem obsegu kot so se povečala osnovna sredstva, vendar to se ni udejanjilo, zato plan ni bil uresničen. Kazalec kreditne sposobnosti je enak kazalcu finančne stabilnosti, ker podjetje Ruda ni imelo dolgoročnih rezervacij in dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Kazalca zato lahko interpretiramo enako. Plan vrednosti kazalca kreditne sposobnosti je prav tako enak planirani vrednosti kazalca finančne stabilnosti, ker so v podjetju planirali, da v letu 2001 ne bodo imeli dolgoročnih rezervacij in dolgoročnih terjatev iz poslovanja.

Primerjava doseženih in planiranih vrednosti kazalnikov finančne stabilnosti nakazuje na to, da se v podjetju premalo zavedajo tveganosti take politike financiranja. Podjetje namreč le del svojih dolgoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, drugi del sredstev pa s kratkoročnimi viri. Financiranje dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi viri lahko negativno vpliva na dolgoročno plačilno sposobnost.

5.1.5.2.2. Plan in izvedba plana kazalnikov plačilne sposobnosti

Zmožnost podjetja, da sproti poravnava svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti kaže na plačilno sposobnost podjetja. Podjetje je plačilno sposobno, če ima več ali vsaj enako denarja, kot so zapadle obveznosti (Turk, 1990, str. 303).

Razni avtorji navajajo različne koeficiente za analizo plačilne sposobnosti, a vendar so v praksi najbolj razširjeni naslednji trije koeficienti: koeficient plačilne sposobnosti, koeficient tekoče plačilne sposobnosti in koeficient trenutne plačilne sposobnosti. Po Bošnjaku (Bošnjak, 1999, str.33) je koeficient plačilne sposobnosti razmerje med kratkoročno vezanimi sredstvi in

kratkoročnimi obveznostmi. Celotna kratkoročna sredstva so gibljiva sredstva, zmanjšana za dolgoročne terjatve iz poslovanja. Koeficient tekoče plačilne sposobnosti je razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi. Koeficient trenutne plačilne sposobnosti pa je razmerje med vsoto denarnih sredstev in vrednostnimi papirji in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi.

V tabeli 9 so prikazane dejanske vrednosti vseh treh koeficientov plačilne sposobnosti ter planirane vrednosti. Formule za izračun koeficientov so prikazane v prilogi 3.

Tabela 9: Dejanske in planirane vrednosti koeficientov plačilne sposobnosti podjetja Ruda v letu 2001

<i>Postavka</i>	<i>2001 izvedba</i>	<i>2001 plan</i>	<i>stopnja izvedbe v %</i>
<i>Plačilna sposobnost</i>	0,86	0,92	93,5
<i>Tekoča plačilna sposobnost</i>	0,62	0,69	89,8
<i>Trenutna plačilna sposobnost</i>	0,004	0,024	16,7

Vir: Plan poslovanja podjetja Ruda za leto 2001

Koeficient plačilne sposobnosti, ki predstavlja razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, mora biti enak 2, da lahko podjetje ohranja plačilno sposobnost. Če je vrednost kazalca višja pomeni, da podjetje slabo izkorišča svoja sredstva. Če pa se kazalec giblje pod 1, ima podjetje težave pri poravnavanju kratkoročnih obveznosti. Iz tabele 9 je razvidno, da je bil v letu 2001 kazalnik plačilne sposobnosti 0,86, kar je za 6,5% manj od planirane vrednosti. Vrednost tega kazalnika kaže, da je imelo podjetje Ruda v letu 2001 slabo plačilno sposobnost. Večja vrednost kazalnika ne pomeni nujno tudi boljše plačilne sposobnosti, saj lahko kratkoročna sredstva vsebujejo tudi nekatere manj likvidne sestavine.

Kazalnik tekoče plačilne sposobnosti je boljši merilec plačilne sposobnosti podjetja, ker so glede na prejšnji kazalnik v števcu izločene manj likvidne oblike kratkoročnih sredstev, to je aktivne časovne razmejitve in zaloge. Likvidnost podjetja označuje kazalec, ki je večji ali enak 1 in pomeni, da ima podjetje na določen dan vsaj toliko likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev kot ima neporavnanih kratkoročnih obveznosti. Kazalnik tekoče plačilne sposobnosti podjetja Ruda je v letu 2001 znašal 0,62, kar je precej manj od 1 in pomeni, da ima podjetje likvidnostne težave.

Koliko kratkoročnih obveznosti bi podjetje lahko poravnalo na določen dan z razpoložljivimi denarnimi sredstvi in vrednostnimi papirji, nam pove kazalnik trenutne plačilne sposobnosti. V praksi veljajo merila, da naj bi bila vrednost tega kazalnika vsaj 0,2, optimalna vrednost pa je 0,5. Ta kazalnik ne pokaže vedno prave slike, saj nekateri kratkoročni dolgovi lahko zapadejo v plačilo kasneje, do takrat pa bo podjetje pridobilo preostala likvidna sredstva. Podjetje Ruda je v letu 2001 doseglo le 17% vrednost planirane vrednosti kazalnika trenutne plačilne sposobnosti. Menim, da je v praksi zelo težko planirati trenutno plačilno sposobnost na točno določen dan, kar se je izkazalo tudi v podjetju Ruda.

5.1.5.3. Analiza plana in predlogi za izboljšave

Iz teorije izhaja naloga finančne funkcije, da planira predvsem finančne tokove, zaloge, najem kreditov in njihova odplačila, investicijska vlaganja ipd.

Podjetje ni finančno stabilno, zato bi moralo dati večji poudarek sistematičnemu in urejenemu planiranju finančnih kazalcev. V podjetju ne planirajo finančnih tokov, kar se mi zdi pomembna slabost, saj so informacije, ki izhajajo iz tega izkaza potrebne najvišjim organom upravljanja in ravnanja. V nadaljevanju bom naštel najpomembnejše informacije, ki jih lahko razberemo iz bilance finančnih tokov.

Predračunske informacije, ki jih izkazujemo v predračunski bilanci finančnih tokov določenega poslovnega sistema bi kot usklajene lahko šteli (Turk, Melavc, 1992, str.420):

- informacije o povečanju ali zmanjšanju osnovnih sredstev v določenem razdobju;
- informacije o povečanju ali zmanjšanju nedenarnih oblik obratnih sredstev;
- informacije o stanju denarja na začetku in koncu predračunskega obdobja;
- informacije o povečanju ali zmanjšanju obveznosti do lastnih virov sredstev;
- informacije o povečanju in zmanjšanju obveznosti do tujih virov.

5.2. Priprava zbirnih planov in analiza izvedbe zbirnih planov

Na osnovi združevanja podatkov iz delnih planov ter doseženih rezultatov v preteklem letu izdelava glavni planer v sodelovanju z direktorjem podjetja zbirne plane, in sicer plan poslovnega uspeha, plan sredstev in virov ter plan kazalcev poslovnega uspeha.

5.2.1. Plan poslovnega uspeha in analiza izvedbe plana

5.2.1.1. Priprava plana poslovnega uspeha in analiza izvedbe plana

Uspešnost poslovanja podjetja določa velikost dobička v primerjavi z vloženim lastnim kapitalom. Tako kot vsako podjetje, si tudi podjetje Ruda želi vsako poslovno leto zaključiti s pozitivnim ekonomskim rezultatom, saj želijo predvsem rasti in se razvijati.

Plan poslovnega uspeha je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz prihodkov in odhodkov. Vrednosti nekaterih postavk izvirajo iz delnih planov, nekatere pa so ocenjene. V tabeli 10 (glej str.39) prikazujem plan in izvedbo plana izkaza uspeha.

Prihodki od prodaje podjetja Ruda so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečali za 1,5% (Letno poročilo 2001). Ta raven prodaje pa je za 8% nižja od planirane. Stroški so se relativno povečali, zato je tudi rezultat iz rednega poslovanja veliko manjši od planiranega. V podjetju so za leto 2001 planirali obdržati stroške na enaki ravni kot leto prej in povečati prihodke od prodaje, kar bi izboljšalo poslovni izid. Ker podjetje v letu 2001 ni doseglo želene prodaje se to odraža na čistem dobičku, ki je dosegel le 10% stopnjo izpolnitve.

Podjetje Ruda je porabilo več kot 60% svojih celotnih prihodkov za pokrivanje stroškov blaga, materiala in storitev, za pokrivanje stroškov dela pa 22,7%. Za pokrivanje celotnih odhodkov iz poslovanja so porabili 93,8% celotnih prihodkov. Med posameznimi vrstami stroškov so se v letu 2001 glede na prejšnje leto največ povečali stroški dela (skoraj 20%), kar je posledica povečanega števila zaposlenih in dodatnega izobraževanja zaposlenih.

Tabela 10: Primerjava doseženega uspeha poslovanja s planiranim v podjetju Ruda v letu 2001 (v 000 SIT)

<i>Postavka</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>Stopnja izpolnitve v %</i>
<i>A. Čisti prihodek od prodaje</i>	580.952	628.000	92,5
<i>B. Sprememba vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje</i>	14.399	10.225	140,8
<i>C. Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov ali storitev</i>	43.587	35.320	123,4
<i>Č. Drugi prihodki od poslovanja</i>	477	222	214,8
<i>D. Kosmati donos od poslovanja</i>	639.415	673.767	94,9
<i>E. Stroški blaga, materiala in stori.</i>	401.865	410.512	97,9
<i>F. Stroški dela</i>	146.863	150.022	97,9
<i>G. Amortizacija</i>	54.312	50.989	106,5
<i>H. Odpisi obratnih sredstev</i>	378	491	77,0
<i>I. Drugi odhodki poslovanja</i>	4.164	7.322	56,9
<i>J. Dobiček ali izguba iz poslov.</i>	31.833	54.431	58,5
<i>N. Prihodki iz obresti in drugi prihodki financiranja</i>	6.488	5.820	111,5
<i>P. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja</i>	32.737	28.553	114,6
<i>R. Dobiček oz. izguba iz rednega delovanja</i>	5.584	31.698	17,6
<i>S. Izredni prihodki</i>	1.681	823	204,2
<i>Š Izredni odhodki</i>	4.417	3.869	114,2
<i>T. Celotni dobiček ali izguba</i>	2.848	28.652	10,0
<i>U. Davki iz dobička</i>	0	0	0
<i>Z. Čisti dobiček poslovnega leta</i>	2.848	28.652	10,0

Vir: Plan poslovanja za leto 2001

5.2.1.2. Analiza plana in predlogi za izboljšave

Plan uspeha uporabljamo za izkazovanje tistih sprememb sredstev in obveznosti do virov sredstev, ki se nanašajo na načrtovanje odhodka in prihodka. Ker navadno nastaja razlika med odhodki in prihodki uporabljamo predračunsko bilanco uspeha tudi za izkazovanje poslovnega izida. Preverjanje s planom dobička pokaže ali so odločitve ustrezne ali ne.

Glede na to, da je podjetje Ruda izvozno podjetje, saj predstavljajo prihodki od prodaje v tujino 60% celotnih prihodkov od prodaje, bi bilo smiselno v okviru čistih prihodkov od prodaje planirati realne pričakovane prodajne cene v izvozu. Plan poslovnega uspeha je zbirni plan, zato bi v podjetju morali, če bi hoteli izboljšati le-tega iskati nepravilnosti pri planiranju delnih planov in v sami organizaciji planiranja.

5.2.2. Plan sredstev in njihovih virov ter analiza izvedbe plana

5.2.2.1. Priprava plana sredstev in njihovih virov ter analiza izvedbe plana

Podjetje planira bilanco sredstev in njihovih virov. Ta bilanca je sestavljena iz dveh delov - aktive in pasive, ki se morata na koncu vrednostno izenačiti oziroma uravnotežiti. V nadaljevanju bom obrazložil, kako v podjetju planirajo posamezne bilančne postavke.

Planirano stanje osnovnih sredstev dobijo na osnovi sedanjega stanja osnovnih sredstev, od katerega odštejejo amortizacijo, prištejejo nova vlaganja v osnovna sredstva in nato odštejejo amortizacijo teh novih vlaganj. K obratnim sredstvom prištevajo zaloge, ki jih planirajo s pomočjo sprejetega plana prodaje, terjatve, ki jih planirajo tako, da ocenjenemu stanju terjatev konec tekočega leta dodajo nove terjatve, ki bodo izvirale iz prodaje med letom. Ostale postavke planirajo glede na dogajanje v tekočem letu (glede na delež, ki so jih imele posamezne postavke v skupni aktivni).

Stran obveznosti do virov sredstev vključuje izvenposlovno pasivo ter poslovno pasivo, ki vključuje trajni kapital, dolgoročne rezervacije, dolgoročne in kratkoročne obveznosti iz financiranja, kratkoročne obveznosti iz poslovanja ter pasivne časovne razmejitve. Dolgoročnih rezervacij niso planirali in dejansko jih v letu 2001 ni bilo. Dolgoročne obveznosti iz financiranja so dolgoročni krediti. Obstoječi krediti se zmanjšujejo po planu odplačil kreditov (amortizacijski načrt). Glede na predvidene investicije ugotovijo potrebne dodatne zadolžitve, ki bodo povečale stanje kreditov. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja planirajo na osnovi obstoječih obveznosti, plana nabave ter plana plač. Ostale kratkoročne obveznosti planirajo glede na delež, ki je bil ugotovljen v skupni pasivi v tekočem letu.

V tabeli 11 (glej str. 41) bom prikazal plan in izvedbo plana sredstev ter njihovih virov. V nadaljevanju bom analiziral različne bilančne postavke.

Skupna bilančna vsota podjetja v izkazu bilance stanja znaša 731.214 SIT (v 000 SIT), kar je nominalno za 4,2% več kot v letu 2000 in za 2,5% več kot je bilo planirano za leto 2001 (Letno poročilo 2001).

Kapital z nerazporejenim dobičkom predstavlja 24,1% vseh virov podjetja, kar kaže na neugodno strukturo virov. Dolgoročne obveznosti iz financiranja v letu 2001 predstavljajo največji delež med vsemi viri sredstev z kar 32,9%. Podjetje je v letu 2001 na strani virov sredstev najopazneje preseglo plan v postavkah kratkoročnih obveznosti iz financiranja in kratkoročnih obveznosti iz poslovanja.

Terjatve do kupcev so se glede na leto 2000 povečale za 4,2%, kar je rezultat porasta obsega prometa in slabše plačilne sposobnosti kupcev. Kratkoročnih finančnih naložb podjetje skoraj ni imelo, kar je razumljivo, saj ni imelo prostih sredstev za tovrstne naložbe.

Obveznosti do dobaviteljev in terjatve do kupcev so bile izenačene, kar kaže na to, da so bili roki pri dobaviteljih in kupcih sorazmerno enaki.

Tabela 11: Plan in izvedba sredstev ter njihovih virov za podjetje Ruda na dan 31.12.2001 v 000 SIT

<i>Postavka</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>Stopnja izvedbe v %</i>
SREDSTVA	731.214	713.580	102,5
A. Stalna sredstva	459.035	482.975	95,0
<i>Neopredmetena dolgor. sredstva</i>	7.524	6.825	110,2
<i>Opredmetena osnovna sredstva</i>	450.835	470.313	95,8
<i>Dolgoročne finančne naložbe</i>	676	5.837	11,6
<i>a) Dolgoročno dana posojila</i>	0	0	0
B. Gibljava sredstva	272.179	230.605	118,0
<i>Zaloge</i>	77.356	56.001	138,1
<i>a) Material</i>	24.716	18.321	134,9
<i>b) Nedokončana proizvodnja</i>	35.440	27.453	129,0
<i>c) Lastni proizvodi</i>	17.200	10.227	168,2
<i>d) Blago</i>	0	0	0
<i>Kratkoročne terjatve iz poslovanja</i>	192.617	166.330	115,8
<i>Kratkoročne finančne naložbe</i>	1.023	2.224	46,0
<i>Denarna sredstva</i>	1.183	6.050	19,5
<i>Aktivne časovne razmejitve</i>	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	731.214	713.580	102,5
C. Kapital	175.965	232.150	75,8
<i>Osnovni kapital</i>	120.430	141.430	85,1
<i>Preneseni čisti dob. iz prejšnjih let</i>	18.114	18.114	100,0
<i>Revalorizacijski popr. kapitala</i>	34.573	43.981	78,6
<i>Nerazd. čisti dob. poslovnega leta</i>	2.848	28.625	9,9
D. Dolgoročne rezervacije	0	0	0
E. Dolg. obv. iz financiranja	240.811	229.660	104,8
F. Kratkoročne obv. iz financiranja	120.182	91.420	131,5
G. Kratkoročne obv. iz poslovanja	194.256	160.350	121,1
H. Pasivne časovne razmejitve	0	0	0

Vir: Plan poslovanja podjetja Ruda za leto 2001

5.2.2.2. Analiza plana ter predlogi za izboljšave

Predračunska bilanca sredstev in virov je računovodsko poročilo o načrtovanem obsegu in sestavi sredstev in obveznosti do njihovih virov določenega poslovnega sistema za določen trenutek. Bilanca stanja nam pove, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje, kako je podjetje prišlo do teh sredstev in kako jih je naložilo, kakor je to razvidno na določen dan.

Podjetje ni ravno uspešno pri planiranju bilance sredstev in virov predvsem zaradi nizkega deleža lastnih sredstev. Tvegana finančna politika in likvidnostne težave, negativno vplivata na uspešnost planiranja in posledično na uspešnost poslovanja podjetja.

V podjetju so najobčutnejše presegli plan pri kratkoročnih obveznostih iz poslovanja in financiranja, kar je poslabšalo kazalce finančne stabilnosti. Večja odstopanja od plana so vidna tudi pri planiranju kapitala, saj je podjetje planiralo večji dobiček, ki ga potem ni uresničilo.

Težave so vidne tudi pri planiranju zalog, predvsem zaradi nestabilnih razmer na trgu, kar ima za posledico vezave velikih sredstev.

Podjetju svetujem, da poskuša izboljšati svojo finančno stabilnost s povečevanjem deleža kapitala v sredstvih do priporočljive 50% vrednosti. Na ta način bo izboljšalo strukturo sredstev in virov, posledično bo bolj uspešno pri planiranju, saj bo z večjim obsegom lastnih sredstev in virov poslovanje podjetja bolj predvidljivo, ob predpostavki, da v okolju podjetja ne bo prišlo do večjih sprememb.

5.2.3. Plan uspešnosti poslovanja ter analiza izvedbe plana

5.2.3.1. Priprava plana ter analiza izvedbe plana

Uspešnost poslovanja nam odgovarja na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, ki ga lahko izrazimo na dva načina: doseči dani rezultat z minimalnimi žrtvami (sredstvi) ali z danimi žrtvami doseči maksimalni možni rezultat (Tekavčič, 1995, str. 67).

V nadaljevanju bom najprej analiziral izpolnitev plana dobičkonosnosti, nato pa še izpolnitev plana ekonomičnosti. Kazalci dobičkonosnosti sredstev, dobičkonosnosti kapitala in donosnosti sredstev so prikazani v tabeli 12. Enačbe za izračun teh kazalnikov prikazujem v prilogi 1. Povprečna vrednost sredstev in kapitala je izračunana iz letnih stanj.

Tabela 12: Plan in izvedba rentabilnosti poslovanja podjetja Ruda v letu 2001 v 000 SIT

<i>Postavka</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>Stopnja izpolnitve v %</i>
<i>Dobičkonosnost sredstev v %</i>	0,4	4,1	9,8
<i>Dobičkonosnost kapitala v %</i>	1,7	15,3	11,1
<i>Donosnost sredstev v %</i>	8,1	11,4	71,0

Vir: Interno poročilo podjetja za leto 2001

Podjetje je upošteva poslovanje podjetja v preteklih letih, cilje ki si jih je zastavilo in predvidene vplive, planiralo tudi kazalnike dobičkonosnosti. Kot vidimo, so vsi trije uresničeni kazalci v letu 2001, precej nižji od planiranih.

Iz tabele je razvidno, da je podjetje poslovalo z dobičkom, vendar je le-ta veliko nižji kot je podjetje planiralo. Tisoč enot vloženih sredstev naj bi v letu 2001 prineslo 41 enot dobička, medtem ko je dejansko tisoč enot vloženih sredstev v istem letu prineslo 4 enote dobička. Tako velika razlika med izvedbo in planom je nastala, ker je podjetje planiralo veliko večji dobiček od dejansko realiziranega.

Enako velja za dobičkonosnost kapitala, namreč izvedba je bila za 88,9 odstotkov nižja od plana. Podjetje je za leto 2001 planiralo višji dobiček in povprečni kapital, kar se dejansko ni uresničilo. Povprečni kapital, ki je v imenovalcu koeficienta se je v letu 2001 povečal za več kot se je povečal dobiček, zato se je rentabilnost kapitala zmanjšala.

Nasprotno pa velja za donosnost sredstev, kjer je stopnja izpolnitve za leto 2001 71 odstotna. Podjetju se je uspelo približati planirani donosnosti sredstev, saj je za malenkost preseгло planirano amortizacijo in povprečna sredstva. Le dobiček je veliko nižji od planiranega, zato je tudi dosežena donosnost sredstev nižja od planirane. V nadaljevanju bom analiziral plan ekonomičnosti in njegovo izvedbo.

Ekonomičnost podjetja Ruda sem izrazil kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki podjetja v določenem obdobju (celotna ekonomičnost) in kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki (poslovna ekonomičnost). Velikost kazalca je lahko večja ali manjša od 1. Če je kazalec večji od ena, so prihodki večji od odhodkov, kar pomeni, da podjetje posluje uspešno. Obratno velja v primeru, če je kazalec manjši od 1. V tabeli 13 so prikazani planirani kazalci ekonomičnosti poslovanja podjetja Ruda za leto 2001 ter izvedba. V prilogi 5 pa prikazujem enačbe za izračun obeh kazalnikov.

Tabela 13: Plan in izvedba kazalcev ekonomičnosti poslovanja podjetja Ruda za leto 2001 v 000 SIT

<i>Postavka</i>	<i>Izvedba 2001</i>	<i>Plan 2001</i>	<i>Stopnja izpolnitve v %</i>
CELOTNA EKONOMIČNOST	1,004	1,044	96,2
POSLOVNA EKONOMIČNOST	1,091	1,128	96,7

Vir: Interno poročilo podjetja za leto 2001

Ekonomičnost, tako poslovna kot celotna, je bila v obeh primerih (izvedba in plan) večja od 1, kar pomeni, da je podjetje v letu 2001 poslovalo uspešno, vendar kljub temu plan ni bil dosežen. Planirana celotna ekonomičnost v letu 2001 ni bila dosežena kljub temu, da so bili uresničeni odhodki manjši od planiranih. Razlog je v tem, da so bili uresničeni prihodki za 5% manjši od planiranih. Uresničena poslovna ekonomičnost je bila manjša od planirane za 3,3%. Podjetje ni uresničilo planirane ekonomičnosti, ker je v letu 2001 imelo manjši obseg poslov v primerjavi s planiranimi in posledično tudi manj prihodkov. Planirali so večjo prodajo na domačem in tudi na italijanskem tržišču, ki se dejansko ni uresničila zaradi zmanjšane povpraševanja.

5.2.3.2. Analiza plana in predlogi za izboljšave

Mislím, da bi podjetje moralo bolj sistematično in urejeno planirati kazalce poslovne uspešnosti. Lahko bi planirali še vrsto drugih kazalcev, kot so produktivnost, akumulativnost in reprodukcijska sposobnost (delež akumulacije v prihodku ter delež akumulacije v dobičku), kazalce prodaje, ki so prodaja na zaposlenega, delež bruto dobička v prodaji, delež stroškov v prodaji, delež akumulacije v prodaji itd.

SKLEP

Bistvo planiranja poslovanja v podjetju je zamišljanje bodočega poslovanja podjetja in usklajevanje povezovanja posameznih delov v celoto. Kot deli so mišljene enote, ki sestavljajo podjetje, ali pa posamezne poslovne funkcije. V Rudi nastane letni plan v planski službi na osnovi **usklajevanja poslovnih funkcij**, pri čemer predstavlja ozko grlo prodaja, za katero bi morali poskrbeti, da bi se razširilo. V diplomskem delu sem poskušal prikazati, kako naj bi potekal proces planiranja v nekem podjetju in na katere težave moramo biti pri tem pozorni.

Proces planiranja se začne s fazo *analize poslovanja*, pri čemer skušamo poleg doseženih vrednosti ugotoviti tudi probleme ter prednosti v poslovanju podjetja. V Rudi so do leta 2000 posvečali premalo pozornosti analizi poslovanja. Sedaj gredo stvari na bolje, vendar kljub temu ne analizirajo vseh pomembnih kategorij in izkazov, kar povzroča, da prihaja v naslednjih fazah planiranja do nepravilnosti.

Druga faza je *analiza in predvidevanje okolja*. To opravijo v obravnavanem podjetju na podlagi mnenj in preteklih izkušenj zaposlenih v vodstvu in prodajnem oddelku. Analiza okolja ne temelji na strokovnih raziskavah.

Teoretično naj bi bili prvi dve fazi pogoj za nastanek tretje faze- *določanje ciljev*. V podjetju določijo cilje na podlagi odločitev direktorja. Prodajno osebje ima pri temu podrejeno vlogo, kar lahko pripelje do tega, da so zastavljeni cilji preveč subjektivni in nerealni.

Na osnovi delnih planov (plan prodaje, proizvodnje, nabave, kadrov in ostali) nastanejo zbirni plani (plan poslovnega uspeha, plan sredstev in obveznosti, ter plan kazalcev poslovnega uspeha).

Končna faza procesa planiranja je *določanje poti za doseg ciljev* oziroma definiranje ukrepov za izboljšanje poslovanja. V podjetjih dajejo ponavadi največji poudarek predzadnji fazi (določanje ciljev) in je zato končna faza spregledana. V preteklosti so v podjetju Ruda dajali tej fazi večji pomen, zadnje čase pa na pomembnost te faze vse bolj pozabljajo.

Organiziranost planske službe v podjetju je zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na dobro planiranje in s tem na uspešno poslovanje. Če je planska služba organizirana v sklopu računovodstva, temelji plan predvsem na kvantitativnih podatkih, zato je bolje, da je planska služba organizirana kot štabna služba. V Rudi je planska služba štabni organ, ki ga zastopa planski analitik, kateri kontinuirano sodeluje z direktorjem podjetja. Njegova funkcija je, da predlaga na podlagi ugotovitev o možnostih prodaje cilje, ki naj bi jih podjetje zasledovalo. Na podlagi teh ciljev planirajo vse funkcije v podjetju.

Podjetje je sestavljeno iz več proizvodnih enot (programov), ki proizvajajo različne izdelke. Osebo, ki je zadolžena za planiranje, imajo le najpomembnejši programi, za ostale planira planski analitik.

Pri **analizi delnih planov** sem ugotovil, da je pomanjkljivost plana prodaje v odsotnosti predstavnika prodaje pri procesu planiranja te funkcije, zato menim, da bi moral pri oblikovanju plana prodaje sodelovati poleg direktorja in planerja še predstavnik prodajnega oddelka.

Na podlagi plana prodaje v podjetju izdelajo plan proizvodnje. Tudi pri planiranju proizvodnje sem opazil nepravilnosti, saj v podjetju pri tem ne upoštevajo stanja zalog. Naslednja nepravilnost je ta, da je vhodna informacija pri planiranju proizvodnje tudi plan izkopa lastne surovine, ki bi dejansko moral nastati po izdelavi plana proizvodnje.

Menim, da v podjetju posvečajo premalo pozornosti planiranju zaposlenih. V njem planirajo le potrebno število zaposlenih glede na izobrazbo. Pomembni so tudi ostali plani, ki jih v podjetju ne izdelujejo, in sicer plan fluktuacije zaposlenih, plan izkoriščenosti delovnega časa, plan produktivnosti dela.

S pomočjo analize finančnih kazalnikov sem ugotovil, da je podjetje finančno nestabilno, zato bi morale dati večji poudarek sistematičnemu in urejenemu planiranju finančnih kazalcev. Primerjava doseženih in planiranih vrednosti kazalnikov finančne stabilnosti nakazuje na to, da se v podjetju premalo zavedajo tveganosti take politike financiranja. Podjetje namreč le del svojih dolgoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, drugi del sredstev pa s kratkoročnimi viri. Financiranje dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi viri lahko negativno vpliva na dolgoročno plačilno sposobnost.

Nepravilnosti, ki nastajajo pri snovanju delnih planov, se odražajo tudi v **zbirnih planih**. Pri planu poslovnega uspeha predlagam določene spremembe. Glede na to, da je podjetje Ruda izvozno podjetje, saj predstavljajo prihodki od prodaje v tujino 60% celotnih prihodkov od prodaje, bi bilo smiselno v okviru čistih prihodkov od prodaje planirati realne pričakovane prodajne cene v izvozu.

Podjetje ni ravno uspešno pri planiranju bilance sredstev in virov predvsem zaradi nizkega deleža lastnih sredstev. Podjetju svetujem, da poskuša izboljšati svojo finančno stabilnost s povečevanjem deleža kapitala v sredstvih do priporočljive 50% vrednosti. Na ta način bo izboljšalo strukturo sredstev in virov, posledično bo bolj uspešno pri planiranju, saj bo z večjim obsegom lastnih sredstev in virov poslovanje podjetja bolj predvidljivo, ob predpostavki, da ne bo prišlo v okolju podjetja do večjih sprememb.

LITERATURA

1. ANSOFF I.H.: Strategic Issue Management. Strategic Management Journal, Chichester, 2 (1980), 3, str.131-148.
2. ANTHONY Robert N.: The management control function. Boston: The Harvard Business School Press, 1988. 212 str.
3. ANTHONY Rober N., DEARDEN John, GOVINDARAJAN Vijay: Management Control Systems. Homewood: Richard D. Trwin, Inc., 1992. 723 str.
4. ANDERSON Alan H.: Effective Business policy. Oxford: Blackwell, 1994. 299 str.
5. BOŠNJAK Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
6. EVANS James R., LINDSAY William M.: The Management Control of Quality. 4 th edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999. 785 str.
7. FLORJANČIČ Jože: Planiranje kadrov. Kranj: Moderna organizacija, 1994.123 str.
8. GANTAR Pavel: Sociološka kritika teorij planiranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1993.312 str.
9. HANSEN Don R., MOWEN Maryanne M.: Management Accounting. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1992, 1048 str.
10. HVALA Vanja: Analiza letnega planiranja v Iskri avtoelektriki. Diplomaska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 57 str.
11. KOLETNIK Franc: Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1995. 307 str.
12. LIPOVEC Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP- Gospodarski vestnik, 1983. 402 str.
13. 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.

14. LOCKWOOD Gary: Annual Planning: Strategic Steps That Could Save Your Business. National Association for the Self-Employed. [URL: <http://Annual Planning Strategic Steps That Could Save Your Business.htm>], 15.12.2002.
15. MALI Marko: Letno planiranje poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 113 str.
16. MOŽINA et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
17. OAKLAND John S.: Total Organizational Excellence, Achieving world class performance. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 271 str.
18. POTOČNIK Vekoslav: Osnove organiziranja poslovanja in dela. Ljubljana: Komisija za tisk in založništvo FNT VTO Tekstilna tehnologija, 1987. 103 str.
19. PUČKO Daniel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Didakta, 1991. 366 str.
20. PUČKO Daniel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
21. PUČKO Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
22. ROZMAN Rudi: Sistem planiranja v gospodarskih organizacijah. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 291 str.
23. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
24. ROZMAN Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 295 str.
25. ROZMAN Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 20, str. 91.
26. RUSJAN Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 185 str.
27. ŠINKOVEC Janez: Vodenje podjetja (management): Podjetje in delo, 1991. 99 str.
28. TURK Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1990. 332 str.
29. TURK Ivan, MELAVEC Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 492 str.

30. TEKAVČIČ Metka: Osnove ekonomike podjetja za potrebe managerjev neekonomistov . Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.54 str.
31. TEKAVČIČ Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
32. TRDINA Nataša: Priprava letnega plana v podjetju Jelovica. Diplomaska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995.65 str.
33. TRACY John A.: The Fast Forward MBA in Finance. New York: John Wiley & Sons, 1996. 266 str.
34. TRAVEN Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.

VIRI

1. Bilanca stanja in izkaz uspeha za leti 2000, 2001.
2. Interni viri podjetja Ruda za leto 2001.
3. Letno poročilo podjetja Ruda za leti 2000 in 2001.
4. Plan poslovanja podjetja Ruda za leto 2001.
5. Spletna stran podjetja. [URL: <http://www.ruda.si>], 2002.

PRILOGA 1

KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI

$$\text{Dobičkonosnost sredstev (ROA)} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

$$\text{Dobičkonosnost kapitala (ROE)} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

$$\text{Donosnost sredstev (ROI)} = \frac{\text{čisti dobiček + amortizacija}}{\text{povprečna sredstva}}$$

PRILOGA 2

KAZALNIKI FINANČNE STABILNOSTI

$$\text{Finančna stabilnost} = \frac{\text{dolgoročne obv. iz financiranja in poslov. + kapital}}{\text{stalna sredstva + dolgoročne terjatve iz poslovanja}}$$

$$\text{Stopnja samofinanciranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva po neodpisani vrednosti}}$$

$$\text{Kreditna sposobnost} = \frac{\text{trajni kapital + dolgoroč. rezervacije + dolg. obvez.}}{\text{stalna sredstva}}$$

PRILOGA 3

KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI

$$\text{Koeficient plačilne sposobnosti} = \frac{\text{celotna kratkoročna sredstva}}{\text{celotne kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Koeficient tekoče plačilne sposobnosti} = \frac{\text{celotna kratkoroč. sredstva - zaloge}}{\text{celotne kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Koeficient trenutne plačilne sposobnosti} = \frac{\text{denarna sredstva + vrednostni papirji}}{\text{celotne kratkoročne obveznosti}}$$

PRILOGA 4

KAZALNIKI FINANČNE VARNOSTI

$$\text{Finančna varnost} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

PRILOGA 5

KAZALNIKI EKONOMIČNOSTI

$$\text{Celotna ekonomičnost} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}}$$

$$\text{Celotna ekonomičnost} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$$