

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA LETNEGA PLANIRANJA V DRUŽBI AVTO TRIGLAV**

Ljubljana, junij 2016

NATAŠA MATAJDL

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Matajdl, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza letnega planiranja v družbi Avto Triglav, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Rudijem Rozmanom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETIJ IN DRUGIH ZDRUŽB .....</b>	<b>2</b>
1.1 Razumevanje managementa in planiranja poslovanja v njem .....	2
1.2 Razumevanje planiranja poslovanja in procesa planiranja .....	4
1.3 Zvrsti planiranja .....	7
1.3.1 Dolgoročno ali strateško planiranje.....	7
1.3.2 Kratkoročno planiranje (letno ali taktično) .....	8
1.3.3 Operativno planiranje .....	9
1.4 Proces letnega planiranja .....	10
1.4.1 Analiza stanja (analiza poslovanja).....	11
1.4.2 Analiza in predvidevanje okolja.....	12
1.4.3 SWOT analiza .....	13
1.4.4 Določanje ciljev.....	14
1.4.5 Opredelitev taktik za doseganje ciljev .....	15
1.4.6 Izdelava delnih in zbirnih planov .....	16
1.4.7 Organizacija in časovnica procesa letnega planiranja v podjetju.....	17
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA AVTO TRIGLAV .....</b>	<b>20</b>
2.1 Osnovni podatki o podjetju.....	20
2.2 Poslanstvo, vizija, cilji in vrednote podjetja .....	23
<b>3 ANALIZA LETNEGA PLANIRANJA V PODJETJU AVTO TRIGLAV .....</b>	<b>25</b>
3.1 Zvrsti planov poslovanja v podjetju Avto Triglav .....	25
3.2 Povezava letnega planiranja s strateškim.....	26
3.3 Analiza obstoječega procesa planiranja .....	28
3.3.1 Organizacija procesa letnega planiranja.....	28
3.3.2 Terminski plan letnega planiranja .....	29
3.3.3 Analiza poslovanja .....	30
3.3.4 Analiza in predvidevanje okolja.....	31
3.3.5 Primer SWOT matrike družbe.....	33
3.3.6 Priprava delnih letnih planov .....	34
3.3.6.1 Letni plan prodaje vozil.....	34
3.3.6.2 Letni plan poprodaje .....	35

3.3.6.3 Letni plan stroškov .....	36
3.3.6.4 Letni plan kadrov in plač .....	37
3.3.7 Priprava zbirnih letnih planov .....	37
3.3.7.1 Plan izkaza poslovnega izida .....	38
3.3.7.2 Plan bilance stanja ali plan sredstev in njihovih virov .....	38
3.3.7.3 Plan finančnih tokov .....	39
3.3.7.4 Plan ravnanja s tveganji .....	39
3.3.8 Priprava taktik – ukrepov .....	40
3.3.9 Sprejem letnega plana in spremljanje izvajanja .....	41
<b>4 PREDLOGI IZBOLJŠAV V LETNEM PLANIRANJU .....</b>	<b>42</b>
4.1 Organizacijski predlogi izboljšav .....	42
4.2 Terminski predlogi izboljšav .....	43
4.3 Vsebinski predlogi izboljšav .....	44
<b>SKLEP .....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>49</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: SWOT analiza .....	14
Slika 2: Organizacija procesa letnega planiranja v podjetju .....	19
Slika 3: Prikaz procesov in njihovih povezav v družbi Avto Triglav .....	21
Slika 4: SWOT analiza družbe Avto Triglav .....	33

## UVOD

V današnjem svetu je okolje podjetij in drugih združb postalo kompleksno in hitro spreminjajoče se. Podjetja se morajo prilagajati trgu, predvsem kupcem, in upoštevati konkurenco. Svoje okolje mora podjetje vsaj okvirno spoznati in predvidevati, kakšen bo njegov vpliv na poslovanje podjetja v prihodnje. Podjetja in druge združbe le s poznavanjem njih samih in predvidenega okolja smiselno in kakovostno odločajo o svoji prihodnosti. Zamišljanje prihodnjega delovanja in doseganja želenih ciljev pa je planiranje ali načrtovanje. Zato je zelo pomembno, da podjetje ustrezno planira in se s tem izogne marsikateri morebitni težavi pa tudi izkoristi prednosti in priložnosti v prihodnosti.

Da dosežemo uspešno poslovanje in delovanje, planiramo tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. V poslovnem svetu je planiranje bodočih poslovnih dogodkov in dejavnosti nujno, saj s tem vnaprej razmislimo o poti, kako bomo dosegli planirane cilje. Plan podjetja mora biti realen in vsi zaposleni morajo poznati svoje naloge, ki so potrebne, da bo ta cilj dosežen. Pomembno je, da podjetje kasneje pozna tudi vzroke, zakaj plan ni dosežen, da se lahko to v prihodnje spremeni.

Poznavanje vloge in pomena planiranja je za vsako podjetje pomembno. Prav tako je pomembno slediti ustreznemu procesu ali metodi planiranja, saj planiranje ni slučajen marveč logičen in urejen proces, ki je povezan z drugimi organizacijskimi in poslovnimi procesi v podjetju. Prav tako pa gre za povezave med različnimi zvrstmi planiranja ter med planiranjem, izvedbo in kontrolo. Tako zaradi kompleksnosti kot premajhnega poznavanja planiranja pogosto planiranje v podjetjih in drugih združbah ne zagotavlja smotnega poslovanja podjetja, zato je mogoče v vsakem podjetju izboljšati procese planiranja. S preučevanjem v diplomskem delu želimo prispevati k boljšemu procesu letnega planiranja, boljši organizaciji in večji uspešnosti poslovanja.

V tem diplomskem delu bomo podrobno raziskali in analizirali planiranje v konkretnem podjetju. Namen tega preučevanja bo predlagati izboljšave v metodologiji, vsebini in organizaciji planiranja tako, da bo zagotavljalo večjo uspešnost poslovanja. Odločitve, ki bodo k uspešnosti vodile, bodo ustreznejše. Preučevanje procesa planiranja, predvsem letnega, bo namenjeno predvsem managerjem v podjetju.

Temeljni cilj diplomskega dela je predlagati možne izboljšave v razumevanju, predvsem pa v procesu in organizaciji letnega planiranja v konkretnem podjetju. Delni cilji pa se bodo nanašali na faze v procesu planiranja: kako izboljšati analizo poslovanja, analizo in predvidevanje okolja, določanje ciljev in razvijanje taktik ter povezovanje vseh delnih planov v smiselno celoto.

Najprej nas bo zanimalo, kaj planiranje sploh je, kakšne vrste planiranja poznamo in zakaj je v družbah planiranje pomembno. Ker poznamo različne vrste planiranja, se bomo osredotočili na kratkoročno ali letno planiranje, ki ga lahko poimenujemo tudi taktično.

Zanimal nas bo predvsem proces tega planiranja v teoriji, ki pokaže, kakšen bi moral biti ustrezen proces planiranja. Planiranje in končni izdelek – plan je zelo pomemben za uspešnost podjetja in pomembno je tudi, da so plani pripravljene tako, da prinašajo družbi koristi in ne da so bolj ali manj namenjeni sami sebi (Rozman, 2014, str. 5). Planski cilji morajo biti postavljeni realistično, vendar morajo biti še vedno izziv za zaposlene. To pomeni, da je pomembno, da cilji niso previsoki, da se ne sprevržejo v frustracijo, če so postavljeni prenizko, pa dajo zaposlenim prehitro občutek že doseženega cilja.

V drugem koraku bomo analizirali proces planiranja v konkretnem podjetju in ga primerjali s teoretično utemeljenim procesom. Odstopanja in njihovi vzroki bodo temelj za predlaganje ustreznih izboljšav.

V prvem poglavju bomo, sledeč opisani metodi, tako predstavili planiranje, zlasti letno, ki je v teoriji, v primerjavi s strateškim planiranjem, manj obravnavano. V praksi je obravnavano bolj z računovodskega kot managerskega vidika, kot temelj, s katerim primerjamo dejansko poslovanje. V drugem poglavju bomo opisali družbo Avto Triglav, osnovne podatke o družbi in s čim se ukvarja. V tretjem poglavju bomo podrobno predstavili proces letnega planiranja v prej omenjeni družbi. Zanima nas, kako poteka letno planiranje, katere službe so vključene, kako se planiranje izvaja in kakšen je končni rezultat letnega planiranja. Skozi ta postopek bomo, v primerjavi s teoretičnim delom pa tudi na osnovi svojih izkušenj, ugotovili, če so v procesu kakšne pomanjkljivosti, kako bi jih lahko odpravili in s tem morda izboljšali tako proces letnega planiranja kot tudi končni rezultat – letni plan. Analizirali bomo sestav faz v procesu planiranja, potem bomo po fazah analizirali planiranje v družbi Avto Triglav, stanje bomo primerjali s teoretičnim planiranjem in ugotovili, kje lahko družba uvede spremembe in s tem izboljša proces letnega planiranja. Diplomsko delo bomo zaključili s sklepnimi ugotovitvami.

## **1 PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETIJ IN DRUGIH ZDRUŽB**

### **1.1 Razumevanje managementa in planiranja poslovanja v njem**

Rečemo lahko, da so zlasti trije pojavi v zadnjih nekaj stoletjih prispevali k razvoju človeštva, še zlasti gospodarstva. Prvi pojav, značilen zlasti za dobo industrijske revolucije, je nedvomno tehnična delitev dela. Z rastočo delitvijo dela se je razvila tudi potreba po povezovanju razdeljenega dela v celoto. Temu povezovanju razdeljenega dela pravimo tudi **management** (Rozman, 1993, str. 49). Ta predstavlja drugi temeljni pojav. Tretji pojav, ki je povezan s prvima dvema, pa je nastajanje združb, zlasti podjetij. Govorili bomo predvsem o podjetjih, vendar se ugotovitve smiselno nanašajo tudi na druge združbe.

V smislu povezovanja lahko management opredelimo kot »pregledovanje in usklajevanje del, ki ga opravljajo managerji, in sicer tako da bodo dejavnosti zaposlenih učinkovite in uspešne« (Robbins & Coulter, 2011, str. 9).

Posamezni specialisti ali izvajalci opravljajo svoj del razdeljenega dela in so strokovnjaki na svojem področju ter se ukvarjajo le z delom celotnega podjetja. Nastane potreba po nekom, ki poskrbi, da je tehnično razdeljeno delo med seboj smiselno usklajeno. Bistvo managementa je ravno v usklajevanju, ki je najzahtevnejši proces v podjetju, saj mora ustvariti celoto, ki bo skupaj več kot le seštevek posameznih delov (Drucker, 1954).

Poleg usklajevanja in delegiranja je management pogosto opredeljen še z eno temeljno značilnostjo, in sicer z odločanjem. Usklajevanja, delegiranja in odločanja ne smemo razumeti kot funkcijo managementa, razumeti jih moramo kot bistvo dela managementa, ki je prisotno v vseh nalogah in ne kot posamezne naloge (Čater, 2011, str. 2–3).

Rozman (1993) in Lipovec (1987) omenjata tri organizacijske funkcije v podjetju.

- Upravljanje, ki je v domeni lastnika in se nanaša na usklajevanje in odločanje v zvezi z lastnino.
- Management, pri katerem gre za nelastniško usklajevanje, delegiranje in odločanje. Svojo nalogo prejme od nosilcev upravljanja.
- Izvedba, ki pa je funkcija, ki zadeva največje število ljudi v podjetju. To so vsi tisti, ki neposredno izvajajo tisto, kar jim naročijo managerji.

Rozman in Kovač (2012, str. 50) management in njegov proces razumeta po namenu kot zagotavljanje smotrnosti doseganja ciljev podjetja; po procesu gre za odločanje, po vsebini pa je management usklajevanje. Proces managementa je težko ločiti od že omenjenega procesa upravljanja, vendar to ne bo predmet našega preučevanja.

Večina avtorjev, tujih in domačih, opredeljuje proces managementa kot skupek štirih temeljnih funkcij (Dimovski et al., 2014, str. 14):

- planiranje,
- organiziranje,
- vodenje in
- kontroliranje.

Planiranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za prihodnje doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je treba uresničiti in katere vire bomo za ta namen potrebovali. Planiranje določa, kam želi podjetje priti v prihodnosti in kako.

Organiziranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, z njihovim združevanjem v organizacijske enote in z razporejanjem virov posameznim organizacijskim enotam.

Vodenje je managerska funkcija, ki pomeni predvsem motiviranje zaposlenih, da bi dosegali zastavljene cilje celotne družbe. Vodja mora imeti sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje zaposlenih ter usmerjanja njihovega delovanja k skupnim ciljem.

Kontroliranje je zadnja funkcija v procesu managementa, ki pomeni predvsem tako nadziranje zaposlenih kot preverjanje poslovanja, in ugotavlja, ali podjetje zasleduje planirane cilje in izvaja popravke, če so le-ti potrebni.

Lipovec (1987, str. 223–231) planiranja in kontrole ne razume le kot planiranje in kontrolo poslovanja temveč bolj kot planiranje in kontrolo organizacije: celotne organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Razlog je v tem, da avtor jasno loči med poslovanjem podjetja in njegovo organizacijo. Avtor je razdelil management na planiranje, uveljavljanje in kontrolo. Planiranje poslovanja jemlje kot planiranje celote, planiranje organizacije pa kot planiranje struktur in procesov. Tako vnaprej zamišljeno organizacijo je potrebno uresničiti, za kar je Lipovec uporabil izraz uveljavljanje organizacije. Dejanska organizacija pa vedno odstopa od planirane, kar ugotavlja kontrola organizacije, ki poskuša dejansko organizacijo čim bolj približati planirani. Sledi še kontrola celotnega poslovanja.

Razumevanju razlikovanja med združbo in njenim poslovanjem ter organizacijo kot sistemom dinamičnih in smotrnost zagotavljajočih razmerij sledi tudi Rozman. Upravljalno-managerski proces tako po njegovem sestoji iz: planiranja poslovanja (1), ki je okvir za planiranje organizacije (2); uveljavljanja te organizacije (3), ki sestoji iz ravnanja z zmoglostmi zaposlenih in vodenja; ter kontrole organizacije (4) in kontrole poslovanja (5) (Rozman & Kovač, 2012, str. 60). Gre za sodoben pristop k razumevanju managementa. Razlikovanja med klasičnim in sodobnim razumevanjem managementa ne bomo preučevali. Razlog je tudi v tem, da je proces planiranja (poslovanja) v klasičnem razumevanju istoveten procesu planiranja poslovanja v sodobnem razumevanju.

Zlasti v časih, ko je okolje nestanovitno in kaotično, je dober management in dober manager v družbi zelo pomemben. Ko se podjetje sooča s hitro spreminjajočo se tehnologijo in vedno večjo globalizacijo, so te managerske odločitve lahko bistvenega pomena (Robbins & Coulter, 2011, str. 4).

Vsako podjetje potrebuje sebi prilagojen sistem managementa in tudi planiranja (Rozman, 1993, str. 45). Lahko rečemo, da sta zamišljena organizacija in management kot njen procesni del odvisna od situacijskih spremenljivk.

## **1.2 Razumevanje planiranja poslovanja in procesa planiranja**

Tako združbe kot posamezniki si postavljamo cilje in razmišljamo o poteh za njihovo doseganje. Proces, kako te cilje doseči, je planiranje, s katerim določamo cilje in poti za njihovo doseganje. Da pa bodo cilji in poti smotrno določeni, je treba poznati obstoječe podjetje in njegovo poslovanje ter poznati in predvideti okolje, v katerem podjetje deluje in



bo delovalo. Pri tej poti so pomembni ljudje kot udeleženci procesa in sredstva, ki jih uporabimo za dosego cilja.

Glavna naloga planiranja je, zagotoviti si čim bolj nemoteno dejansko poslovanje ter čim večjo uspešnost. Poskušamo razmišljati vnaprej in predvideti možne dogodke, ki lahko vplivajo na poslovanje, ter kako lahko te dogodke pozitivno izkoristimo, kako lahko rešimo že obstoječe probleme in kako se lahko izognemo novim problemom.

Rozman in Kovač (2012, str. 124) planiranje opišeta kot zamišljanje celotnega poslovanja, ki na koncu vodi do tega, da dosežemo zastavljene cilje poslovanja družbe. Pri tem sledita procesu analize poslovanja, analize in predvidevanja okolja, določanja ciljev poslovanja in poti (strategij, taktik) za njihovo doseganje. S planiranjem celotnega poslovanja usklajujemo dele, iz katerih je poslovanje družbe sestavljeno, in jih povezujemo v celoto, ker bosta s tem uspešnost celotnega poslovanja in doseganja cilja največje (Rozman, 1993, str. 53).

Planiranje je kompleksna dejavnost in ima mnogo razsežnosti. Različni raziskovalci s tega področja planiranje opredeljujejo različno (Pučko, 1993, str. 105). Navedimo nekaj teh opredelitev. Ackoff (Amara, 1979, str. 2–16) je planiranje opredelil kot oblikovanje zelene prihodnosti in učinkovitih poti za njihovo doseganje. Drucker (1954) pravi, da je planiranje nepretrgan proces priprave podjetniških odločitev sistematično in z najboljšim poznavanjem njihove prihodnosti. Jones (1974) ter Certo in Certo (2009, str. 159) so planiranje opredelili kot sistematično razvijanje izvedbenih programov za doseganje poslovnih ciljev v procesu analiziranja, ocenjevanja in razvijanja rešitev.

Kljub vsem različnim pojmovanjem planiranja ugotovimo, da vsi avtorji planiranje opredelijo kot zamišljanje ciljev poslovanja in dejavnosti (strategij, taktik) za doseganje ciljev. Kot dodatni fazi, ki omogočata kakovostno postavljanje ciljev in razvijanje poti do njih, pa omenjajo analizo poslovanja ali notranjo analizo ter analizo in predvidevanje okolja ali zunanje analiziranje. Rezultate obeh povežejo v SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ali PSPN (Prednosti, Slabosti, Priložnosti in Nevarnosti) analizi.

Povezanost med planom, izvedbo in kontrolo je tesna. Potekajo skoraj istočasno, tako da planiranja in kontrole zlasti v operativnem planiranju niti ne razlikujemo. Tudi sicer je planiranje in kontrolo težko ločiti, saj gre v obeh primerih za odločitvena procesa. Ključna razlika je v cilju. Cilj ali načelo odločanja v planiranju je doseganje uspešnosti z vidika dajalca odločitve; cilj ali mera v kontroli je vedno doseganje plana. Zaradi njunega prepletanja, zlasti v operativnem delovanju, v anglo-ameriškem sistemu z izrazom »*control*« pogosto označujejo tudi operativno planiranje (Rozman & Kovač, 2012, str. 40).

Analiza je spoznavanje predmeta, o katerem se odločamo, z namenom doseči čim boljše odločitve in posledično uspešnost. Analiza sestoji iz predmeta, procesa in namena. Je sestavni del tako planiranja kot kontrole (Rozman & Kovač, 2012, str. 44). Povedano velja tako za analizo poslovanja kot tudi za analizo okolja. Dobro načrtovanje mora upoštevati

tudi možnost neugodnih, a tudi ugodnih okoliščin v okolju. Načrt, ki temelji na domnevi, da bodo okoliščine poslovanja optimalne, ni ustrezen niti realen (Banič, 2007, str. 64).

Planiranje je torej zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje; je odločanje in usklajevanje ciljev, poti, posameznikov ali delov podjetja. Planiranje je tudi vnaprejšnje delegiranje, saj najvišji management usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov podjetja pa delegira drugim (Rozman & Kovač, 2012, str. 55).

Na tem mestu bi izpostavili razliko med planiranjem in predvidevanjem. Čeprav je predvidevanje osnova za planiranje, samo po sebi še ni planiranje. »Predvidevanje zgolj ocenjuje verjetne razvoje v prihodnosti, planiranje pa ne oznanja samo verjetnega, ampak na osnovi verjetnega postavlja tisto, kaj je v podjetju zaželeno« (Pučko, 2008, str. 63). S planiranjem dodajamo to, kar je zaželeno, in s tem postane planiranje aktivno sredstvo ustvarjanja prihodnosti. Okolje predvidevamo, podjetje pa planiramo. Predvidevanje je osnova za planiranje (Čater, 2011, str. 19).

Planiranje celotnega poslovanja je zelo zahtevno, ker povezuje različne dele podjetja, okolje je kompleksno in zaradi vseh teh spremenljivk je težko, da bi managerji planiranje v celoti izvajali sami, zato poskrbijo za pomoč strokovnjaki: planerji ali planski oddelek (Rozman & Kovač, 2012, str. 200). Mesto planerja je pod vrhovnim managerjem, ker mora biti nevtralen do ostalih poslovnih funkcij. Zato je planski oddelek kot štabna služba ena najustreznejših oblik, ki omogoča strokovnost, nevtralnost in kakovost planiranja.

Jagrič (1991, str. 51) meni, da poslovni plan ni le dokument, ki je narejen na začetku poslovnega leta in služi za oceno poslovnih aktivnosti, ampak je postal orodje, s pomočjo katerega se v podjetju načrtujejo različne kombinacije ukrepov poslovne politike, ki seveda vodijo k načrtovanim ciljnim usmeritvam postopnega razvoja podjetja in k uresničevanju investitorjevih pričakovanj.

Planiranje včasih ne da pričakovanih rezultatov in zato začnemo iskati razloge. Problemi planiranja so največkrat povezani s podjetjem (z nosilci planiranja in odnosi med njimi) ali z okoljem (nestabilno okolje) (Harris v Čater, 2011, str. 60). Podobno bomo mi ugotavljali probleme v konkretnem podjetju. Probleme pri planiranju lahko delimo na: probleme, povezane z odnosom managerjev do planiranja, probleme, povezane s strokovnostjo planiranja, probleme, povezane z organizacijo ter probleme, povezane z okoljem (Čater, 2011, str. 60).

Kovač (2007, str. 3) vidi temeljno težavo poslovnega planiranja v kritičnih točkah, in sicer da je planiranje preveč nagnjeno h kalkuliranju in ne toliko k doseganju sporazuma med zaposlenimi; planiranje po njegovem pomeni odpor proti spremembam; planiranje vidi kot čisto programiranje.

## 1.3 Zvrsti planiranja

Plan je načrt, zamišljanje zelenih ciljev in poti, kako priti do njih, rezultat ali izid pa je cilj, ki ga podjetje doseže (Dimovski et al., 2014, str. 29). V našem primeru preučevanja pa je njegov cilj določiti sam proces planiranja oziroma izboljšati obstoječega; do tega cilja pa bomo prišli po v uvodu omenjeni metodi.

Planiranje lahko glede na vsebinsko klasifikacijo razdelimo na kratkoročno in dolgoročno. Avtorji kot kratkoročno planiranje omenjajo odločanje o poslovnih prvinah, ko so dolgoročne poslovne prvine, npr. delovna sredstva, že dane. Dolgoročne odločitve pa so prav odločitve o poslovnih prvinah, npr. delovnih sredstvih, ki ostajajo dolgo časa nespremenjene v poslovanju. Nekateri avtorji omenjajo še srednjeročno planiranje, ki je kot povezava med osnovnima vrstama planiranja, tudi zaradi tega, ker se v praksi kratkoročno in dolgoročno planiranje prepletata (Rozman & Kovač, 2012, str. 129). Sami bomo ločili med dolgoročnim ali strateškim ali večletnim in kratkoročnim ali taktičnem ali letnim planiranjem.

Nekateri avtorji postavijo mejo kar s fiksnim časovnim horizontom. Dolgoročno planiranje je od treh let naprej, srednjeročno od enega do treh let in kratkoročno do enega leta. Takšno fiksno opredeljevanje časovnih horizontov največkrat z vsebinskega vidika ni najboljše. Eden od možnih pristopov za določitev mej je uporaba kriterija vezave sredstev v fiksnih in fleksibilnih oblikah (Čater, 2011, str. 22).

Planiranje lahko razdelimo tudi glede na vključitev poslovanja: ali je vključeno celotno poslovanje ali le del tega. Poznamo strateške ali taktične plane, ki se nanašajo na celotno poslovanje, ter operativne plane, ki upoštevajo le posamezno poslovno funkcijo (Rozman & Kovač, 2012, str. 130). Operativnega planiranja ne bomo podrobno obravnavali.

### 1.3.1 Dolgoročno ali strateško planiranje

V zgodovini se je najprej pojavilo letno planiranje. Z investicijami in zaradi daljše življenjske dobe uporabljenih sredstev pa se je v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja razvilo dolgoročno planiranje. Nastalo je tako, da so začetni letni plani projicirali za več let vnaprej. Dolgoročno planiranje je najbolj okvirno in zaradi tega tudi najmanj natančno. Postavlja le okvirne dolgoročne cilje in poti – strategije do njih (Čater, 2011, str. 23). Glede na scenarije se pripravljajo različni dolgoročni plani, ki zajemajo različne spremembe. Vsebinsko jih zaradi tega poimenujemo strateški plani (Rozman & Kovač, 2012, str. 131–133).

Ansoff kot oče strateškega planiranja (1987, str. 22–25) strateško planiranje predstavi kot osredotočenje na probleme, ki so povezani bolj z zunanjim, zlasti konkurenco, kot z notranjim okoljem podjetja. Po njegovem mnenju so pri strateškem planiranju pomembne predvsem odločitve o izbiri oziroma vrsti produktov, ki naj bi jih podjetje izdelovalo, ter

odločitve, na katerih trgih se bo te produkte prodajalo. To pomeni, da govori o iskanju in določanju vrste poslovanja, v katere trge bo podjetje vstopilo, katere cilje si bo podjetje izbralo, kako in v kolikšni meri bo razpršilo svoje delovanje ter kako se bo nadaljnje razvijalo in določalo pozicijo sedanjim produktom na trgu. Zaradi omejenih virov je pomembno, da so vse odločitve in poteze v okviru zmogljivosti, ki jih ima podjetje na voljo. Pomembno je, da podjetje ugotovi, katera je najbolj optimalna kombinacija razporeditve sredstev, ki so na voljo.

Zaradi spremenljivosti okolja, v katerem podjetje deluje, je zelo pomembno, da si podjetje pri pripravi strateškega plana pripravi ustrezne scenarije, ki se lahko zgodijo, in na njihovi osnovi različne variante planov, ki jih glede na dejanske scenarije lahko uporabimo. Ko se okolje dejansko spremeni, ima podjetje že pripravljeno različico plana, ki jo lahko upošteva in ki ustreza dejanski spremembi okolja. S tem se lahko podjetje najbolje pripravi na bodoče spremembe okolja (Rozman, 2014, str. 8).

Pri dolgoročnem planiranju si lahko podjetje zamisli povsem nove načine zagotavljanja uspešnosti podjetja. To pomeni, da ima podjetje pri strateškem planiranju več svobode. Razmišlja lahko o novih investicijah, osvajanju novih trgov, širitvi proizvodnih kapacitet in podobno. Zaradi tega strateško planiranje ne more samo posnemati kratkoročnega planiranja, za slednjega lahko tudi rečemo, da je bližnje nadaljevanje preteklosti (Rozman & Rozman, 2015, str. 6).

### **1.3.2 Kratkoročno planiranje (letno ali taktično)**

Kratkoročno planiranje večina avtorjev predstavi kot letno planiranje, ki upošteva celoten proces poslovanja družbe in je omejeno na eno koledarsko leto. Z vidika procesa planiranja sta procesa strateškega in letnega planiranja podobna. Sledita analizi poslovanja, analizi in predvidevanju okolja, določanju ciljev in razvijanju poti, strategij (kako izboljšati poti v prihodnost) ali pa taktik (kako biti čim boljši na izbrani poti). Imata pa vsak svoje značilnosti.

Na tem mestu lahko na kratko pogledamo nekatere značilnosti posameznih faz letnega planiranja v primerjavi s strateškimi. Pri letnem planiranju je še bolj pomembna podrobna analiza poslovanja. Vendar le za leto ali dve nazaj, medtem ko je pri strateškem planiranju pomembna analiza primerjave s konkurenti (angl. *benchmarking*).

Analiza preteklega poslovanja je pri letnem planiranju vezana le na eno, največ dve pretekli leti in je bolj podrobna. Poudarjeni so trenutni, obstoječi in potencialni problemi, ki jih lahko rešimo v kratkem času. Predvidevanje je v letnem planiranju manj poudarjeno. Konkurenca, kupci, dobavitelji ipd. se v enem letu ne morejo bistveno spremeniti, zato jemljemo okolje za planirano leto kot pretežno predvidljivo. Cilji so v letnem planu bolj podrobni. Letni plan vsebuje številne planske tabele in kvantitativne prikaze. Pri letnem

planiranju ne govorimo o strategijah, temveč o taktikah oziroma ukrepih (Rozman, 1993, str. 157–158), ki predvsem poskušajo doseči obsežnejše in bolj kakovostno poslovanje.

Strateško planiranje se bolj uveljavi na ravni sestavljenega podjetja, taktično planiranje pa na ravni posameznega podjetja ali poslovne enote. To pomeni, da strateško planiranje povezujemo s korporacijami (korporacijsko), letno (poslovno) pa z manjšimi podjetji (Rozman & Kovač, 2012, str. 182).

Jagrič (1991, str. 52–53) je mnenja, da mora letni plan vsebovati dva dela: operativni načrt in finančni plan. Pri operativnem načrtu ima v mislih uskladitev proizvodnih virov: nabavo, zaposlene, proizvodnjo in prodajo na ravni, ki zagotavlja optimalno koriščenje virov. V bistvu gre torej za poslovni načrt posameznih, a povezanih poslovnih funkcij in ne za operativni načrt. Na osnovi omenjenega načrta podjetje izdelava finančni plan, katerega rezultat so tri bilance, in sicer bilanca poslovnega izida, bilanca stanja in bilanca finančnih tokov. Dejansko sta prva dva plana poslovnega uspeha, zadnji pa je dejansko plan finančne poslovne funkcije.

Osnovni namen kratkoročnega planiranja v podjetju je, da ob predvidenem okolju in ob predvidenih in izvedenih dolgoročnih planskih odločitvah ter z danimi razpoložljivimi sredstvi in procesi v podjetju določi preostale variabilne vire na tak način, da bo poslovanje podjetja čim uspešnejše (Pučko, 1997, str. 119).

Mnogi, zlasti računovodski avtorji, letno planiranje poimenujejo tudi predračunsko planiranje celotnega poslovanja (Rozman, 1993, str. 55). Angleški izraz zanj je »*budgeting*«. Z izrazom predračunsko planiranje avtorji poudarijo planiranje celotnega poslovanja s poudarkom na številčnih prikazih, ki jih imenujemo tudi predračuni. Z njimi vrednostno predvidimo dogajanje v podjetju. V vsebinskem in procesnem smislu pa ga lahko izenačimo s kratkoročnim oziroma letnim planiranjem.

### **1.3.3 Operativno planiranje**

O operativnem planiranju ne bomo podrobno govorili, omenili ga bomo samo zaradi celovitosti in lažjega razumevanja ločevanja zvrsti planiranja. Medtem ko se predhodno omenjeni planiranji (strateško in taktično) nanašata na celotno poslovanje podjetja, se operativno planiranje nanaša na posamezne poslovne funkcije, ki so v svojem delovanju v krajšem času razmeroma samostojne. Pri operativnem planiranju največkrat ni cilj čim večji dobiček, ampak čim nižji stroški, upoštevanje rokov, obremenjenost zalog ipd.

Omenimo še, da nekateri avtorji operativno planiranje obravnavajo skupaj z letnim planiranjem in operativne plane štejejo kar za izvedbo letnih planov. To seveda ni pravilno in s tem vidimo, da ne ločijo med operativnimi plani in delnimi plani poslovnih funkcij v okviru letnega planiranja. Cilj operativnega planiranja posamezne poslovne funkcije je doseganje njihove učinkovitosti (Rozman, 1993, str. 42–43).

## 1.4 Proces letnega planiranja

Bolj pomemben kot plan je proces priprave plana, ki predstavlja razmišljanje o prihodnjem delovanju podjetja. Planiranje v podjetju začnemo z analizo sedanjega stanja ter analizo in predvidevanjem prihodnjega stanja okolja, v katerem podjetje posluje. Z združitvijo teh dveh pripravimo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ali PSPN (Prednosti, Slabosti, Priložnosti in Nevarnosti) matriko. Na tej osnovi določimo želeno prihodnje stanje oziroma cilje poslovanja, ki jih je več, ter poti za njihovo doseganje oziroma pot od sedanjega k želenemu prihodnjemu stanju (Čater, 2011, str. 34–36). Na podlagi določenih kriterijev ocenimo možnosti izvedbe in predvideni planirani uspeh in se med različnimi variantami planov glede na uspešnost odločimo za najboljšo.

Avtorji v podrobnosti različno, smiselno pa podobno opredelijo faze v procesu letnega planiranja. Rozman (1993, str. 157–189) govori o štirih fazah v procesu letnega planiranja.

- Analiza preteklega poslovanja, ki je v primeru letnega planiranja vezana na eno do dve pretekli leti in je bolj podrobna.
- Analiza in predvidevanje okolja sta v letnem planu manj poudarjena, a zaradi kratkega časovnega obdobja precej podrobna in zanesljiva.
- Določanje poslovnih ciljev je v letnem planu podrobno in dopolnjeno s številnimi planskimi tabelami in drugimi prikazi. Plan bilance uspeha nam kaže uspešnost celotnega poslovanja v danem obdobju, plan bilance stanja nam prikazuje premoženje podjetja in kaj se bo z njim zgodilo v planskem letu. V zbirne plane se zbirajo delni plani, ki prikazujejo poslovanje posameznih poslovnih funkcij.
- Določanje poti za doseganje ciljev, na kakšen način bo podjetje prišlo do zaželenega stanja; tu govorimo o taktikah ali strategijah (v našem primeru so to taktike, ker nas zanima letno planiranje).
- Na drugih mestih dodaja še posebej fazo priprave SWOT matrike kot zgoščene povezave prvih dveh faz in pripravo planskih tabel. V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali posamezne faze.

Nekateri avtorji proces letnega planiranja razčlenijo podrobneje z vidika prikaza samih planskih tabel in ob upoštevanju planiranja prek modela. Tako, npr. proces taktičnega planiranja vsebuje devet faz: 1. opredelitev taktičnih planskih ciljev; 2. izdelava modela; 3. izdelava omejitev; 4. izdelava variabilnih stroškov na enoto; 5. izdelava plana cilja kot merila planskega odločanja; 6. izdelava plana proizvodnje; 7. izdelava drugih delnih planov; 8. izdelava zbirnih planov in 9. izdelava plana kazalcev uspešnosti poslovanja (Dimovski & Penger, 2008, str. 57–58). Vendar opozorimo, da omenjeni proces v določeni meri velja le ob pripravljanju plana s pomočjo postavljenega modela poslovanja, česar avtorji ne omenjajo, je pa zato neprimerljiv z našim obravnavanjem procesa planiranja.

### 1.4.1 Analiza stanja (analiza poslovanja)

Prva, začetna faza v procesu planiranja je ugotavljanje obstoječih razmer v poslovanju podjetja. S to analizo podjetje ugotovi svoje trenutno stanje oziroma stanje ob začetku planskega obdobja. V analizi poslovanja preučujemo poslovanje podjetja po poslovnih funkcijah in njegovo uspešnost. Analiza je lahko najprej izvedena po poslovnih enotah in potem po poslovnih funkcijah. Namen analize je, da nam pomaga pri sprejemanju ustreznih odločitev, ki bodo vodile k večji uspešnosti podjetja v prihodnosti. »Cilj analize poslovanja je spoznanje; namen analize je razlog, zaradi katerega spoznavamo« (Rozman & Kovač, 2012, str. 152).

Metoda analize poslovanja vključuje opazovanje poslovanja in diagnozo poslovanja. Začnemo z zbiranjem podatkov in informacij, pripravimo tabele, segmente razčlenimo. Podatke zbiramo sistematično in skrbno. V časovnem smislu za ocenjevanje vzamemo enako obdobje kot za planiranje (v našem primeru eno leto). Pri časovni primerjavi lahko nastane problem primerljivosti podatkov. V opazovalnem obdobju zbiramo podatke, ki jih po navadi primerjamo s preteklimi, povprečjem panoge ali s podatki konkurentov. Ob koncu opazovanja ugotovimo odstopanja dejanskega poslovanja od preteklega ali od konkurentov (Rozman & Kovač, str. 149–156).

Namen analize poslovanja je v splošnem spoznavanje podjetja in ugotavljanje problemov in prednosti v poslovanju. Proces analize poslovanja:

- zbiranje podatkov o preteklem in sedanjem poslovanju,
- primerjava podatkov z vnaprej zbranimi osnovami in ugotavljanje odstopanj,
- iskanje vzrokov za odstopanja oziroma ugotavljanje problemov in prednosti (Čater, 2011, str. 37).

Prvi dve fazi sestavljata opazovanje, ki se zaključi z ugotavljanjem odstopanj. Zadnja faza pa je ugotavljanje vzrokov odstopanja ali diagnosticiranje. Ugotovljeni vzroki so prednosti ali slabosti v poslovanju. Pri taktičnem planiranju zbiramo podatke za zadnje leto pred planiranim in morda še za kakšno leto prej, saj so podatki za zadnje leto le delni, ker s procesom začnemo že sredi leta in je preostanek leta le ocenjen. Podatke lahko primerjamo s preteklimi podatki, ali s planom (pogosteje v kontroli) ali pa z drugimi primerljivimi podjetji (pogosto v strateškem planiranju). V procesu diagnosticiranja začnemo z iskanjem vzrokov in z razlogi za nastala odstopanja (Čater, 2011, str. 37–39).

Podjetje lahko poleg analize, izvedene po poslovnih funkcijah zlasti v timski organizaciji, uporabi analizo po procesih ali njihovih delih. Analiza na temelju verige vrednosti – ta pristop je teoretično zelo močan, vendar v praksi težje izvedljiv, ker zahteva podrobne podatke o koristih in stroških posameznih aktivnosti v verigi vrednosti podjetja. Njegov

namen je ugotoviti, katere aktivnosti prispevajo več in katere manj v ustvarjanju vrednosti v podjetju (Čater, 2011, str. 43–44).

#### **1.4.2 Analiza in predvidevanje okolja**

Druga faza v procesu planiranja poslovanja je analiza in predvidevanje okolja. Na odločanje o poslovanju podjetja namreč vpliva tudi okolje, v katerem podjetje deluje, zato je nujno, da naredimo analizo okolja ter preučimo njegove vplive na poslovanje in uspešnost družbe. Na prihodnje poslovanje ne vpliva le sedanje temveč tudi prihodnje okolje. Okolje se kratkoročno ne spreminja v tako veliki meri, zato je za podjetje in za letno planiranje bolj predvidljivo.

Namen analize okolja je izboljšati odločitve o svojem poslovanju, saj na okolje lahko vplivamo le v manjši meri in se mu zato podjetje prilagaja. Cilj analize in predvidevanja je spoznati različne dele okolja ter s tem priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje ponuja ali z njimi grozi podjetju. Metoda analize okolja poteka po že opisanih fazah opazovanja.

Ireland in soavtorja (2009, str. 37–39) ločijo štiri faze v procesu analize in predvidevanja okolja:

- faza opazovanja,
- faza spremljanja,
- faza predvidevanja in
- faza vrednotenja.

Opazovanje je prilagojeno značilnostim podjetja in okolja, v katerem deluje. Spremljanje okolja je spremljanje dogodkov, kjer podjetja ugotavljajo, ali gre za naključne spremembe ali so to smernice spreminjanja. Predvidevanje obsega predvsem kaj in kako hitro se lahko zgodi v prihodnosti. Ovrednotenje pa omogoči, da podjetje spozna, ali ugotovljena sprememba in njen trud pomenita za podjetje priložnost ali nevarnost.

Tudi pri analizi okolja začnemo z zbiranjem podatkov, ocenimo dosedanja gibanja in predvidevamo gibanje teh sil v prihodnje. Poskušamo predvidevati, kako se bo na te sile odzvala konkurenca, in tudi to predvidevanje vključiti v naše odločitve.

Okolje lahko opišemo glede na njegove značilnosti (Dess & Beard v Rozman, 2000, str. 41), po katerih razlikujemo različne tipe ali zvrsti okolja:

- stabilno – nestabilno okolje,
- homogeno – heterogeno okolje,
- koncentrirano – disperzirano okolje,
- enostavno – kompleksno okolje,



- stopnja turbulentnosti in
- obseg razpoložljivih virov.

V stabilnem okolju predvidevanje okolja ni zahtevno, v nestabilnem okolju pa je zelo zahtevno in tudi pomembno, da se podjetje ukvarja z njegovim predvidevanjem.

V okviru analize okolja podjetje analizira predvsem razmere na prodajnem trgu (možne spremembe potreb obstoječih kupcev, predvidevanje prodajnih pogojev, obstoječi in potencialni konkurenti), razmere na nabavnem trgu (moč posameznih dobaviteljev, nabavni pogoji v cenovnem smislu) in razmere v panogi (rast panoge, možnost pojava novih konkurentov in nove priložnosti za podjetje).

Pri predvidevanju okolja ne gre za odkrivanje prihodnosti, ampak za prikaz različnih možnosti, kako se lahko to okolje odraža na poslovanju podjetja. Izdelava različnih scenarijev spreminjanja okolja zmanjša neomejeno število možnih prihodnosti na določeno število možnosti. Ta različna stanja v prihodnosti scenarij opisuje z določeno verjetnostjo nastopa (Sedovnik, 2003, str. 43–45).

Ker so podjetju že v fazi analize znani podatki s trga, naročila s prodajnega trga, nabavni pogoji, lahko rečemo, da je analiza okolja pri letnem planiranju narejena že v okviru analize predhodnega poslovanja. V okviru analize okolja podjetje obravnava predvsem razmere in možne spremembe pri kupcih, dobaviteljih in v panogi (Mali, 1998, str. 47).

Porter (v Rozman & Kovač, 2012, str. 160–161) predlaga model analize in predvidevanje okolja po petih značilnostih, ki prevladujejo v določeni panogi: 1. konkurenca med obstoječimi podjetji, 2. nevarnost vstopa novih konkurentov, 3. nevarnost nadomestnih proizvodov ali storitev, 4. pogajalska moč dobaviteljev in 5. pogajalska moč kupcev. Če to poenostavimo, vidimo, da imajo največjo vlogo v okolju podjetja obstoječi in morebitni novi tekmeči, ovire ob vstopu v panogo ter kupci in dobavitelji.

Če združimo analizo podjetja in analizo okolja, lahko rečemo, da govorimo o celoviti analizi. Ugotovitve obeh strnemo kot ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v PSPN ali SWOT analizi. Ta pristop je splošno najbolj uporaben. Z izdelavo SWOT matrike podjetje pride do najpomembnejših prednosti in slabosti (notranji del analize) ter do nevarnosti in priložnosti, s katerimi je podjetje soočeno v okolju (zunanji del analize).

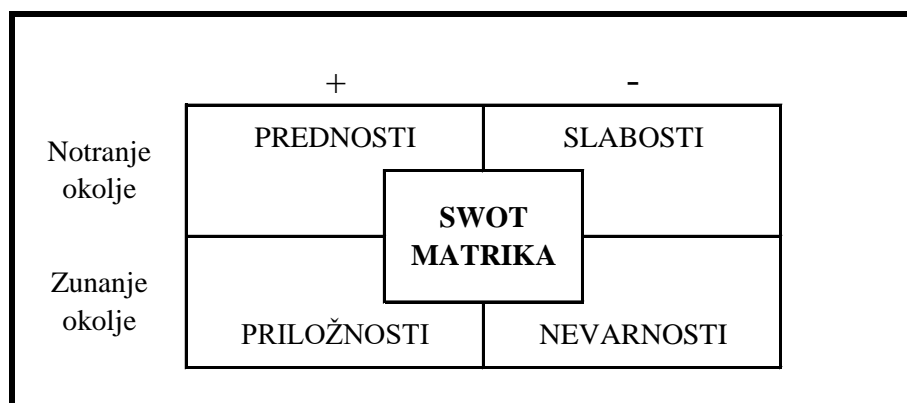
### **1.4.3 SWOT analiza**

Kot povezavo ugotovitev analize poslovanja in analize ter predvidevanja okolja smo prikazali SWOT matriko, ki jo podjetja uporabljajo pri oblikovanju poslovnih strategij. Beseda SWOT izhaja iz začetnic angleških besed, in sicer S = Strength; W = Weakness; O = Opportunities in T = Threats. V literaturi v slovenskem jeziku je možno zaslediti tudi

slovensko različico zgornjega prevoda angleških besed, in sicer PSPN: P = Prednost; S = Slabost; P = Priložnost in N = Nevarnost.

Prednosti in slabosti izvirajo iz podjetja, priložnosti in nevarnosti se nanašajo na okolje. To pomeni, da gre pri tej analizi za povezavo podjetja in njegovega okolja (Banič, 2007, str. 179). Pri tem omenimo, da je boljše kot o notranjem in zunanjem okolju govoriti o poslovanju in okolju, saj je okolje po svoji opredelitvi vedno okoli sistema, ki ga preučujemo, in ne v njem. Slika 1 prikazuje primer SWOT matrike.

*Slika 1: SWOT analiza*



*Vir: V. Dimovski, Temelji managementa in organizacije, 2014, str. 38*

S SWOT analizo podjetje poskuša ugotoviti, kje ima svoje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njegove glavne slabosti. Obenem išče tudi poslovne priložnosti za podjetje in seveda tudi glavne nevarnosti, s katerimi se bo podjetje moralo soočiti v bližnji ali daljni prihodnosti. Namen te povezane analize je dejansko opredeliti potencialne vire konkurenčne prednosti in tako pomagati managementu podjetja pri sprejemanju odločitev o tem, katere posle bo sprejelo in s katerimi posli bodo prenehali ter na katere trge se bodo umestili ali jih zapustili. Uporabna vrednost analize se pokaže s prenosom njenih ugotovitev v strategije, kjer je njena naloga, da odstrani slabosti in izkoristi prednosti ter se izogne nevarnostim in izkoristi ponujene priložnosti (Kavšek, 2006, str. 4–5).

Pri določanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je treba biti natančen. Podjetja pogosto mešajo prednosti in priložnosti, saj je zaradi hude konkurence priložnosti zelo težko ugotoviti in še težje izkoristiti. Prednost ali slabost je značilna le za podjetje, medtem ko je nevarnost ali priložnost povezana z vsemi tekmeci podjetja (Rozman, 2014, str. 12).

#### **1.4.4 Določanje ciljev**

Fazi analize poslovanja ter analize in predvidevanja okolja nista odločitveni fazi v procesu planiranja. Z njima ugotavljamo le posledice preteklih odločitev podjetja in delovanja

konkurentov, kupcev in drugih delov podjetja. Podjetje pa odloča z zamišljanjem prihodnjih dosežkov ali ciljev podjetja. Podjetja pri določanju ciljev pogosto pristopajo iterativno. Najprej pripravijo okvirne cilje, ki jim sledijo vse podrobnejši. Okvirni cilji, prvi med njimi vizija, so zlasti prisotni v strateškem planiranju. Vendar so vključeni tudi v letnem planiranju, čeprav jih redkeje spreminjamo. Vizija podjetja je močno okvirna, deloma realna deloma domišljajska ter povezana s cilji, ki jih uokvirja. Vizija je kratek dokument, običajno sestavljen iz nekaj stavkov. Je slika zelenega stanja podjetja ali slika tistega, kar bi podjetje želelo doseči. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še posebej podjetja v krizi. Vizija predstavlja usmeritve in hkrati motivira (Rozman & Kovač, 2012, str. 166–167). Vizija podjetja mora biti jasna, razumljiva in ne predolga, da se lažje zapomni. Biti mora ambiciozna, vendar še vedno dovolj realna, da se lahko uresniči (Čater, Lahovnik, Pučko, Buhovac, 2011, str. 5–6).

Avtorji pogosto kot planski dokument omenjajo tudi poslanstvo. Vendar poslanstvo to ni; je pa ključnega pomena za poslovanje. Daje odgovore, na katerih poslovnih področjih je podjetje dejavno, kaj je osnovna naloga podjetja, kakšne odnose podjetje razvija do posameznih skupin (lastnikov, zaposlenih, dobaviteljev ipd.), kako bo podjetje poskušalo doseči konkurenčno prednost in kakšne so bistvene značilnosti kulture podjetja (Čater et al., 2011, str. 9–10).

Cilj je planirano oziroma želeno stanje, ki ga podjetje želi doseči. Lastnosti dobro opredeljenih ciljev so jasnost, dosegljivost in razumljivost, pokrivajo vsa ključna področja v podjetju, motivirajo in spodbujajo zaposlene, so dogovorjeni in ne vsiljeni, so merljivi, kolikor je le mogoče, so časovno opredeljeni in so medsebojno konsistentni (Čater, 2011, str. 44–45).

Cilji so preslikava sedanosti v zeleno, a uresničljivo prihodnost. Dlje ko gledamo v prihodnost, bolj je okolje negotovo in bolj so cilji okvirni in približni (Rozman, 2014, str. 12). Podrobnejši cilji se nanašajo na količine in vrednosti proizvodov, količine in vrednosti surovin, stroške, dobiček in podobno. Po navadi so prikazani v planskih tabelah.

#### **1.4.5 Opredelitev taktik za doseganje ciljev**

Za doseganje določenih ciljev mora podjetje ustrezno delovati, izbrati poti, procese in sredstva, ki bodo pomagale doseči cilje. Pri strateškem in dolgoročnem planiranju govorimo o strateških odločitvah, pri taktičnem ali kratkoročnem planiranju pa o taktičnih odločitvah. Strateške odločitve so dolgoročneje in vplivajo na poslovanje v prihodnosti, taktike pa težijo k čim bolj uspešnemu poslovanju na izbrani poti (Rozman, 1993, str. 137). Pogosto jih imenujemo tudi ukrepi.

Poslovna taktika je metoda razvrščanja časovne in količinske uporabe virov po posamičnih ciljih, potrebnih za uresničitev posameznih projektov, določenih v okviru opredeljene poslovne strategije celotnega organizacijskega sistema (Banič, 2007, str. 84).

Pri letnem planiranju je pogosto slabo izvajanje zamišljenih taktik. Že v procesu planiranja je preveč pozornosti namenjene prihodnjim ciljem, ki jih včasih tudi prilagajamo, da bi prikazali pozitivno planirano poslovanje. Manj pozornosti pa je posvečene ustreznim ukrepom ter njihovi povezavi s cilji. Taktike niso tako enkratne in ekonomsko samostojne kot strategije (Rozman & Kovač, 2012, str. 182–183). So tiste odločitve, ki izvirajo iz oblikovane poslovne politike in opredeljujejo doseganje kratkoročnih ciljev (Mali, 1998, str. 25–27).

Taktike poudarjajo vsebinski vidik odločitev na začrtani poti. Z njimi iščemo čim boljšo izrabo virov, da bodo cilji doseženi. Ker gre za delovanje v obdobju enega leta, so taktike precej gotove. Taktike ali ukrepi so torej spremembe, ki jih želimo izvesti in s tem doseči ustrezne rezultate. Smiselna za njihovo uporabo je management s postavljanjem ciljev (angl. *Management by objectives*), kjer ob določitvi ključnih ciljev določimo tudi ukrepe, roke in odgovorne izvajalce.

#### **1.4.6 Izdelava delnih in zbirnih planov**

Vsebinsko gledano rezultat planiranja prikažemo kot kvantitativno želeno doseganje ciljev poslovanja ter kot dejavnosti, ki nam pomagajo uresničiti cilje. Letni plan mora tako vsebinsko povzeti rezultate celotnega procesa letnega planiranja. Predvsem cilje prikazujemo v obliki planskih tabel, pa tudi ukrepe, npr. izboljšave in njihove stroške. Omenili bomo delne plane, ki so določeni po posameznih poslovnih funkcijah, in zbirne plane, ki nam pokažejo delovanje podjetja kot celote.

Po opredelitvi ukrepov, analizi poslovanja in po analizi okolja se v podjetju začne kvantitativno podrobno planiranje. Ta začetek planiranja da podrobne, kvantitativno opredeljene cilje, ki jih vključujemo v letni plan v obliki tabel. Te planske tabele podjetje izdelava za posamezne poslovne funkcije in za celotno podjetje. Glavni zbirni planski tabeli, ki jih podjetje izdelava za celotno podjetje, sta planski izkaz poslovnega uspeha in plan bilance stanja.

Glavni delni plani poslovnih funkcij se izdelajo vrednostno in količinsko, strukturno po proizvodih, kupcih in regijah. Dodajo se lahko tudi indeksi, s katerimi se prikaže dinamika, in koeficienti, s katerimi se pokaže medsebojna odvisnost. Delni plani, ki so najpogostejši, so plan prodaje, plan proizvodnje, plan nabave, plan kadrov, plan investicij in plan financiranja; plan investicij je plan ukrepov, medtem ko so ostali plani ciljev.

To fazo planiranja lahko poimenujemo tudi predračunavanje. To poimenovanje je pogosto v primerih, ko letne plane pripravljajo v okviru računovodskih služb. Predračunavanje je postopek pretvarjanja izdelanega plana ali programa v kvantitativno vrednostno obliko. Predračun je kvantitativni, največkrat vrednostni izraz planskih nalog in njihovih

pričakovanih rezultatov. Na osnovi predračunskih števil lahko spremljamo in analiziramo uspešnost tekočega poslovanja.

#### **1.4.7 Organizacija in časovnica procesa letnega planiranja v podjetju**

V procesu letnega planiranja smo nakazali predvsem njegovo vsebino. Je pa proces treba organizirati (kdo izvaja in odgovarja za posamezne dejavnosti), saj v njem sodeluje vrsta zaposlenih, in ga časovno določiti. Priprava letnega plana je v organizacijskem smislu predvsem projektno delo. Projekt v veliki meri usklajujejo planski oddelki, ki delujejo kot štabna služba glavnega managerja; sami tudi izvajajo posamezne dele projekta. V izvajanju pa sodelujejo tudi managerji in izvajalci poslovnih funkcij.

Glavni manager prepusti del svojih zadolžitev in odgovornosti, ki so povezane s pripravo letnih planov, strokovnjakom za plane, ki se imenujejo planerji. Planerji sodelujejo predvsem v fazi analize poslovanja, analize in predvidevanja okolja ter s tem analize SWOT v metodološkem in organizacijskem smislu kot tudi v vsebinskem predlaganju v vseh fazah planskega procesa (Rozman & Kovač, 2012, str. 200–202). Zaradi tega planska služba omogoča strokovnost, nevtralnost in kakovost planiranja. Pogosto so v plansko službo vključene tudi naloge kontrole izvajanja letnih planov in zaradi tega se ti oddelki imenujejo tudi kontroling.

Zelo pomembno je, da v procesu planiranja za posamezne funkcije določimo roke, do katerih je potrebno izvršiti posamezno nalogo. Časovni roki so odvisni tudi od okolja podjetja. Za oceno poslovanja podjetja je čas v poletnih mesecih. Predvidevanje zunanjih in notranjih omejitev ter izoblikovanje taktičnih planskih ciljev bi naj bila dokončana vsaj do prve polovice oktobra, ko ima podjetje na voljo tudi že rezultate tretjega četrtertletja tekočega leta. Na osnovi teh podatkov se do konca novembra izdelajo delni, skupni ali zbirni plani ter njihovo usklajevanje. V mesecu decembru se plan obravnava na poslovodnih in upravljalnih ravneh, kjer se tudi sprejme (Pučko, 1997, str. 165).

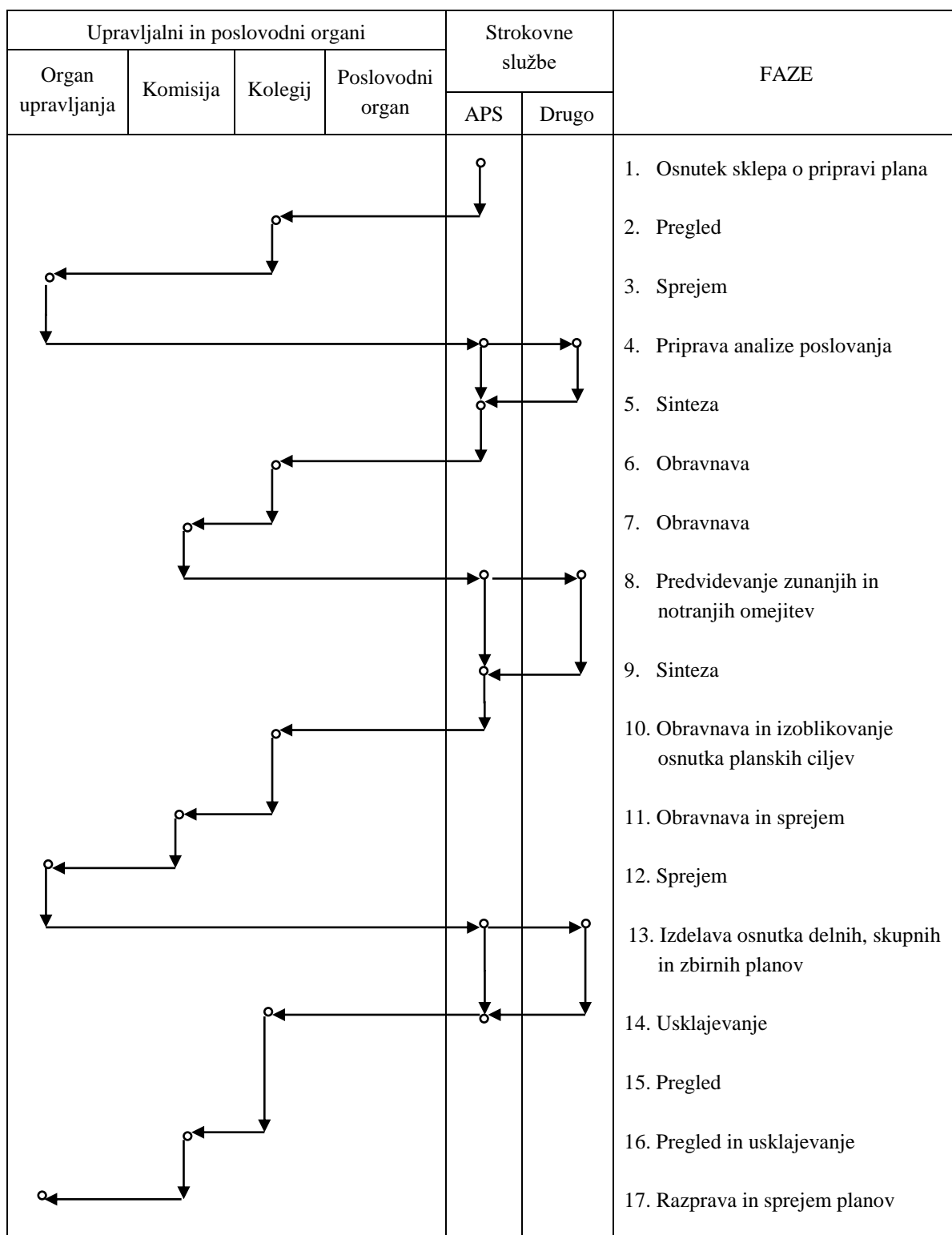
V praksi je zaželeno, da ima podjetje priročnik za taktično planiranje in kontroliranje, ki se imenuje tudi metodologija letnega planiranja. Izboljšuje komunikacijo v podjetju, opredeljuje postopke, enotne inštrumente, nosilce in roke za taktično planiranje ter tudi kontroliranje (Pučko, 2006, str. 10–11). Ta priročnik bi naj vseboval:

- navedbo ciljev taktičnega planiranja in kontroliranja v podjetju;
- postopke taktičnega planiranja: navodila in obrazce delnih in zbirnih planov, postopke planskega odločanja;
- rokovnik za izvedbo posameznih nalog planiranja managerjem v podjetju;
- navodila in postopke v zvezi s pripravo poročil;
- postopke korektivnega ukrepanja;
- spremljanje ukrepanja in postopke popravljanja planov (replaniranja).

Z organizacijo procesa letnega planiranja poslovanja razumemo določitev posameznih nalog v procesu planiranja, njihovo zaporedje in medsebojno povezanost nosilcev posameznih nalog, kot lahko vidimo na Sliki 2. Aktivnosti, ki so opisane, so le okvirna podlaga, ki jo vsako podjetje prilagodi svojim potrebam.

Na Sliki 2 vidimo, kako so razdeljene faze izdelave letnega plana in v katerih fazah sodelujejo strokovne službe in drugi upravljalni in poslovodni organi družbe.

Slika 2: Organizacija procesa letnega planiranja v podjetju



Legenda: ○ = aktivnost  
 → = zaporedje aktivnosti  
 APS = analitsko – planska služba

Vir: D. Pučko, Planiranje v podjetjih, 1993, str. 428

## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA AVTO TRIGLAV

### 2.1 Osnovni podatki o podjetju

Podjetje Avto Triglav je bilo ustanovljeno leta 1996. Ukvarja se z uvozom in s prodajo vozil ter nadomestnih delov.

Osnovne naloge podjetja Avto Triglav so:

- izvajanje trgovske in servisne pogodbe z družbo FCA Italy S.p.A. za vozila blagovnih znamk Fiat, Fiat Professional, Alfa Romeo, Lancia, Jeep in Abarth;
- izvajanje servisne pogodbe s podjetjem Ferrari S.p.A. za blagovno znamko Ferrari;
- izvajanje trgovske in servisne pogodbe s podjetjem Maserati S.p.A. za blagovno znamko Maserati;
- nabava in veleprodaja rabljenih avtomobilov in nadomestnih delov zanje;
- reševanje reklamacij na vozilih v odnosu do principalov;
- vodenje in obvladovanje prodajno-servisnih centrov (v nadaljevanju PSC);
- obvladovanje prodajne in servisne mreže v Republiki Sloveniji, Republiki Hrvaški in Bosni in Hercegovini.

Glavni kupci podjetja Avto Triglav so neposredni in posredni kupci. Neposredni kupci so pooblaščen prodajalci in serviserji (pooblaščen prodajna mreža), posredni kupci pa so kupci vozil in drugih storitev pooblaščenih prodajalcev in serviserjev.

Podjetje ima vpeljane sisteme za spremljanje zadovoljstva kupcev tako pri prodaji vozil kot tudi pri kasnejšem vzdrževanju vozil – servisiranju. Rezultati analiz zadovoljstva kupcev so podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev ter preventivnih in korektivnih ukrepov.

Funkcije, ki jih družba Avto Triglav obvladuje samostojno, vendar v skladu s pravili in standardi in v povezavi z lastnikom, so (Avto Triglav, 2015c, str. 4):

- vzdrževanje in razvijanje pristnih poslovnih odnosov s principalom,
- nabava vozil in nadomestnih delov za vozila,
- vodenje in ohranjanje zalog vozil in nadomestnih delov za vozila,
- distribucija vozil in nadomestnih delov pooblaščenim prodajalcem,
- operativne finance,
- računovodstvo in
- vzdrževanje in razvoj informatike v podjetju.

Glavni proces delovanja družbe sestavljata nabavni in prodajni proces. Omenjena procesa sta sestavljena iz podprocesov. Dosledno in učinkovito izvajanje teh procesov in delnih

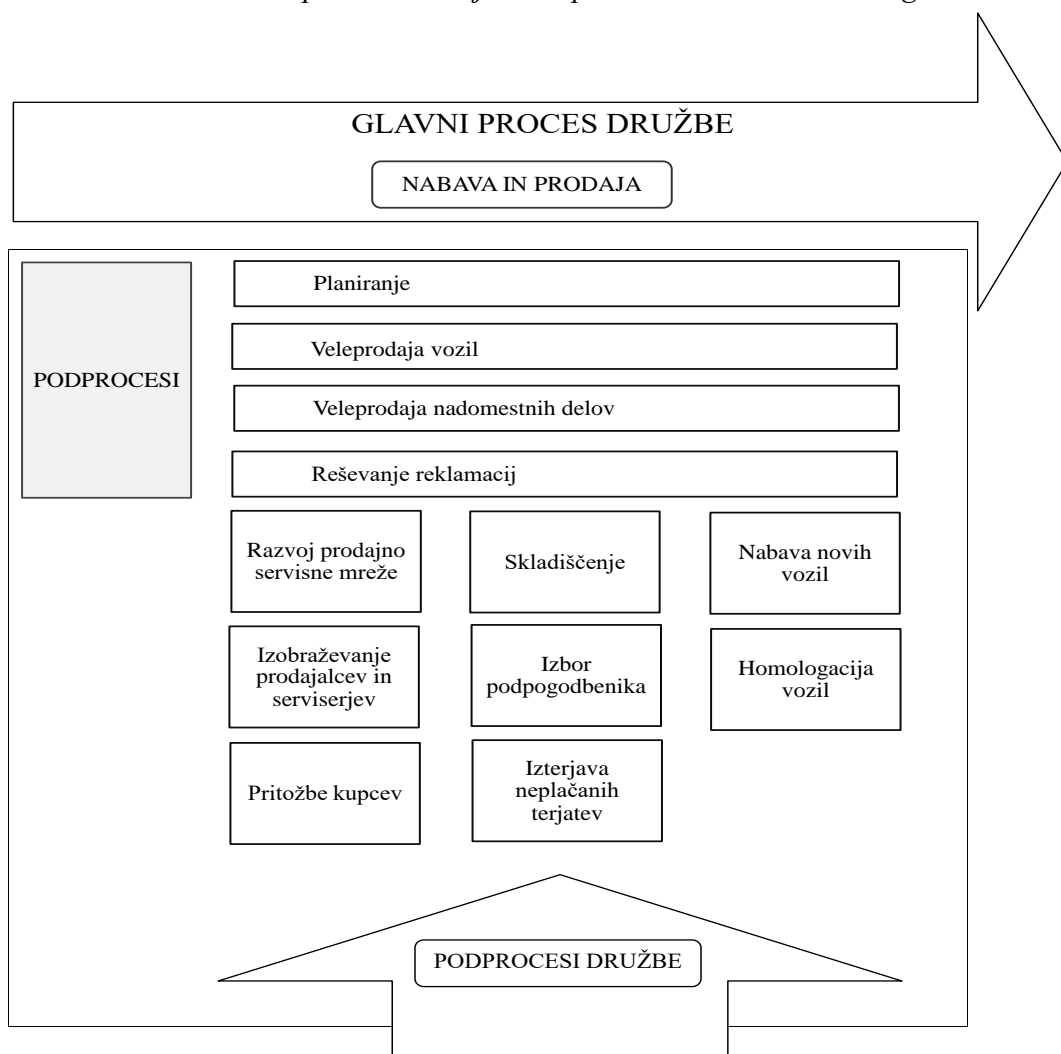


procesov jim omogoča doseganje zastavljenih poslovnih ciljev ter uresničevanje poslanstva družbe.

V družbi so prepoznali naslednje procese oziroma podprocese: planiranje, veleprodaja vozil, veleprodaja nadomestnih delov in reševanje reklamacij. Nekateri med njimi so zaradi svojega obsega sestavljeni iz delnih procesov. Sama členitev na te procese ni najbolj ustrezna, saj proces planiranja, ki je po svoji naravi organizacijski, ni istovrsten, kot so ostali procesi, ki so poslovni. Obenem napačno izgleda, kot da ti ostali procesi ne vključujejo svojega planiranja in kontrole, ki je sicer poleg organiziranja tudi organizacijski proces.

Na Sliki 3 so prikazani glavni procesi podjetja skupaj z delnimi procesi in medsebojnimi povezavami.

*Slika 3: Prikaz procesov in njihovih povezav v družbi Avto Triglav*



*Vir: Družba Avto Triglav, Poslovník vodenja kakovosti družbe Avto Triglav, 2015c, str. 5*

Glavna procesa v družbi sta nabava in prodaja. Podprocese imajo razdeljene podrobneje.

Opravljanje dejavnosti in izvajanje glavnega procesa v podjetju Avto Triglav od družbe zahteva, da le-ta razpolaga z različnimi viri. Učinkovito upravljanje in management, posebej še planiranje in kontrola sredstev ter vodenje zaposlenih, povečuje kakovost izvajanja storitev družbe in s tem zadovoljstvo kupcev in lastnikov. Zato se v družbi izvajajo številni podporni procesi, ki omogočajo izvajanje glavnega procesa ter zagotavljajo vire za njihov nemoten potek.

Ti viri so kadrovski, finančni in tehnični (Avto Triglav, 2015c, str. 8–10).

Kadrovski viri – zaposleni so nujno potrebni za delovanje in doseganje zastavljenih ciljev. Družba mora zagotavljati strokovne in motivirane kadre, njihovo usposabljanje ter napredovanje. V sklopu planiranja se v skladu z zastavljenimi cilji in zahtevami delovnega procesa evidentirajo potrebe po zaposlovanju. Potem pa se poskuša pridobiti ustrezne zaposlene, ocenjevati njihovo sposobnost, jih nagradjevati, napredovati in podobno, skratka izvajati vse faze ravnanja z njihovimi zmožnostmi.

Finančni viri – skladno z uresničevanjem ciljev družbe se doseganje optimalne strukture finančnih sredstev in virov ter učinkovitosti naložb izvaja preko naslednjih standardnih podpornih procesov: zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti (likvidnosti), zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti in kapitalske ustreznost in pridobivanje kreditov in garancij za družbo.

Tehnični viri – to so strojna in programska oprema, testna vozila, zgradbe, prostor in so poleg strokovno usposobljenega osebja najpomembnejši faktor usposobljenosti podjetja za kakovostno delo na vseh deklariranih področjih.

Družba ima dvotirni sistem upravljanja z organom vodenja (managementom, ki ga sicer neustrezno imenujejo vodenje (angl. *leadership*)), ki je obenem tudi glavni managerski organ, in organom nadzora – nadzornim svetom. Predsednik nadzornega sveta sklicuje in vodi seje nadzornega sveta ter je pooblaščen izjavljati voljo in objavljati odločitve nadzornega sveta, zastopa družbo proti poslovodstvu in zastopa nadzorni svet nasproti organom družbe. Direktor vodi in zastopa družbo na lastno odgovornost brez omejitev.

Politika vodenja družbe temelji na jasno opredeljenih procesih in planih dela, ki izhajajo iz strateških in letnih planov družbe ter so osnova za delo vseh zaposlenih. Za potrebe sprejemanja poslovnih odločitev, kontrole izvajanja letnega plana družbe, posvetovanja, reševanja tekoče problematike in obveščanja ima direktor družbe organiziran kolegij, ki se praviloma sestaja najmanj enkrat mesečno. Sestavljajo ga direktorji sektorjev in po potrebi tudi drugi vodstveni oziroma strokovni sodelavci. O sklepih in zadolžitvah, sprejetih na kolegiju, se vodijo zapisniki.

Z njihovimi poslovnimi partnerji delijo vizijo doseganja in preseganja ekoloških, kakovostnih in varnostnih standardov. Avtomobilske znamke, ki jih zastopajo, neprestano

vlagajo v razvoj in inovacije, s katerimi so vozila še bolj varna in prijaznejša do uporabnikov in okolja.

Vsako leto s sponzorskimi sredstvi na poti do uspeha podpirajo športne ekipe in posameznike. Verjamejo v dolgoročno sodelovanje in pozitivne sinergijske učinke povezav s projekti, v katerih prepoznajo svoje vrednote.

Med drugim podpirajo (O družbi Avto Triglav, 2016):

- Odbojkerski klub ACH Volley: pokrovitelj in uradni prevoznik z vozili Fiat,
- 4Ocean: zlati pokrovitelj z blagovno znamko Alfa Romeo,
- Kolesarski klub Adria: pokroviteljstvo z blagovno znamko Fiat,
- Kajakaško zvezo Slovenije: pokroviteljstvo z blagovno znamko Fiat,
- Jadralni klub Pirat Portorož: pokroviteljstvo z blagovno znamko Fiat.

Družba Avto Triglav je konec leta 2015 imela 85 zaposlenih, kar jo uvršča med srednje velika podjetja. Družba veliko vloga v svoje zaposlene in njihovo izobraževanje. Zaposleni se udeležujejo raznih izobraževanj v obliki seminarjev in delavnic.

## **2.2 Poslanstvo, vizija, cilji in vrednote podjetja**

Poslanstvo podjetja Avto Triglav je kvalitetno in cenovno ugodno oskrbovanje predvsem slovenskega trga z vozili znamk Fiat, Fiat Professional, Alfa Romeo, Lancia, Jeep, Abarth in Maserati (v nadaljevanju FLARJ). Hkrati pa prevzemajo skrb za ta vozila v času njihove uporabe (servisiranje, oskrbovanje z nadomestnimi deli in dodatno opremo) ter zadovoljujejo potrebe in želje kupcev ter vozil ob sočasni skrbi za čisto in varno okolje.

Vizija družbe je usmerjena v prihodnost, ki jo načrtujejo skupaj v povezavi z lastnikom. Vizija družbe je do leta 2019 postati eden izmed vodilnih distributerjev FLARJ avtomobilov v regiji (CEE) (Avto Triglav, 2014, str. 26).

Cilji družbe Avto Triglav so:

- nadaljnje zagotavljanje delovanja sistema kakovosti ter s sistemom zagotavljanja nenehnih izboljšav,
- dvigovanje stopnje zadovoljstva njihovih kupcev in
- zagotavljanje ustrezne stopnje informiranosti zaposlenih.

Glavni cilji, ki si jih bo podjetje Avto Triglav prizadevalo doseči do leta 2019 (Avto Triglav, 2014, str. 27–28), so:

- korporacijski cilji: pridobivanje novih blagovnih znamk, pridobivanje novih trgov na območju Balkana in CEE, obvladovanje trgov Slovenije, Hrvaške in Bosne in Hercegovine, optimiranje poslovanja s principalom FCA ter lastniško obvladovanje odvisnih družb;
- poslovni cilji: zadržanje prodaje na nivoju leta 2014, oblikovanje logističnega centra za nadomestne dele v obdobju 2015–2017, konsolidacija prodaje na vseh obvladanih trgih (Slovenija, Hrvaška in Bosna in Hercegovina) ter stroškovna optimizacija;
- funkcijski cilji: optimirati in avtomatizirati poslovne procese, uvesti enoten učinkovit informacijski sistem za prodajo novih in rabljenih vozil ter obvladovati zadovoljstvo zaposlenih – uvesti orodja nematerialne motivacije ter ohraniti dobro klimo v podjetju.

Vrednote družbe so (Avto Triglav, 2015c, str. 3–4) naslednje.

- Poštenost in zaupanje

Zaposleni družbe Avto Triglav si izkazujejo spoštovanje, so odkriti in nepristranski v medsebojnih odnosih ter v odnosih do njihovih partnerjev in kupcev. Vedejo se v skladu z etičnimi poslovnimi principi. Njihova dejanja dokazujejo, da so vredni zaupanja. Zaupajo v dobronamernost in sposobnost drugih.

- Inovativnost in sprejemanje izzivov

Zaznavajo in razvijajo kreativne ideje. Sledijo in se prilagajajo tehnološkim in socialnim spremembam. Cenijo razmišljanje izven okvirjev in se osredotočajo na učinkovite rešitve. Hitro se prilagajajo spremenjenim okoliščinam in se pogumno podajajo v nove izzive, s pomočjo katerih rastejo v bolj zrele osebnosti in bolj zrelo podjetje.

- Empatija in prilagodljivost

Znajo prisluhniti in se iskreno zanimajo za vse, kar drugi govorijo, trudijo se razumeti njihove misli in čustva. Sposobni so se vživeti v drugega, ceniti in spoštovati različnost, saj jim le-ta pomaga, da lahko uporabnikom njihovih izdelkov in storitev ponudijo celostne rešitve.

- Pošten odnos do strank

Zanimajo jih in trudijo se spoznati potrebe, pričakovanja in izzive njihovih strank. Želijo rešiti njihove izzive v mobilnosti. Trudijo se biti partner, ki omogoča izpolnitev želja, potreb in vizij njihovih kupcev, kakršne koli te so.

- Vztrajnost in predanost delu

Želijo dosegati vedno nove rezultate in prevzemajo odgovornost za doseganje zastavljenih ciljev. Učinkovito in predano izvajajo naloge in vložijo vanje toliko časa in truda, kot je potrebno za odlično opravljeno delo. Čutijo ponos in veselje ob uspehih.

## **3 ANALIZA LETNEGA PLANIRANJA V PODJETJU AVTO TRIGLAV**

### **3.1 Zvrsti planov poslovanja v podjetju Avto Triglav**

Proces strateškega planiranja in njegova povezava z letnim planom je v družbi Avto Triglav zasnovan kot kontinuiran in prepletajoč se proces, ki se neprestano odvija. Pri njegovem izvajanju organizacijsko sodeluje več sektorjev, vsak s svojimi specifičnimi zahtevami in sodelovanjem. Osnovo zanj predstavljajo tudi določeni standardi, povezani z lastnikom.

Planiranje celotnega poslovanja v družbi Avto Triglav poteka kot strateško in kot letno planiranje. Namen strateškega planiranja je odločati se za daljše obdobje vnaprej (cilji in strategije), doseči njegovo usklajenost s planom matične družbe in zagotoviti dolgoročno uspešno poslovanje. Letno planiranje je razumljeno predvsem kot »operativno« uresničevanje strateških ciljev. To pa vsebinsko ne drži, saj teoretično vsakemu planu sledi določena izvedba, tej izvedbi pa sledi nov plan, drugačen po svojem namenu. Tako letno planiranje ni in ne more biti operativno uresničevanje strateških ciljev. Strategije uresničujemo preko projektov (investicijskih in organizacijskih) ter posledice teh projektov ali dejansko doseženo stanje upoštevamo v letnih planih. Prav tako pri letnem planiranju ne gre za uresničevanje strateških ciljev, marveč kvečjemu strategij, predvsem pa seveda taktik. Strategije, kot omenjeno, izvajamo v organizacijski obliki projektov, medtem ko taktike v večji meri izvajamo s pomočjo klasične, hierarhične organizacije.

Družba ima za postopek letnega planiranja poseben model, ki v celoto povezuje posamezne profitne centre. Tako lahko pričakujemo, da bo vključeno planiranje na dveh ravneh: ravni podjetja in ravni profitnih centrov. Prav tako lahko pričakujemo, da bodo profitni centri upoštevani kot strateške poslovne enote. V analizi procesa planiranja družbe nas bo zanimalo, ali je temu res tako, ali ima družba res profitne centre ali jih tako le poimenujejo. Morda njihovi profitni centri niso pravi profitni centri, ampak le določene poslovne funkcije, npr. proizvodna in prodajna ali njihovi deli.

Profitni centri družbe Avto Triglav so:

- veleprodaja vozil,
- veleprodaja nadomestnih delov,
- maloprodajni centri (PSC-ji).

Za družbo Avto Triglav lahko rečemo, da uporabijo pristop k letnemu planiranju na osnovi usklajevanja delnih poslovnih funkcij, kamor štejejo tudi profitne centre. Ta pristop je v praksi tudi najbolj razširjen in uporabljan. To potrjuje tudi literatura, ki meni, da je glavni poudarek na funkcionalnem planiranju, kar pomeni, da se delna planiranja izvedejo po

posameznih funkcijskih področjih, na nivoju celotnega podjetja pa se izvede njihovo usklajevanje in izdelava zbirnih planov (Mali, 1998, str. 60).

Tako v izbrani družbi začnejo z letnim planiranjem po posameznem profitnem centru. Pomanjkljivost je v tem, da prej niso pripravljena enotna izhodišča, saj bi morali planiranje pričeti z vidika celotnega podjetja. Odgovorni sodelavci, v našem primeru so to vodje posameznih profitnih centrov, iz posameznega oddelka v sodelovanju s kontrolingom pričnejo z izpolnjevanjem izhodišč plana in kasneje še letnih predračunskih računovodskih informacij (v nadaljevanju LPRI). Usklajevalno vlogo prevzema služba kontrolinga (planiranje in kontrola poslovanja).

Letni plani v družbi Avto Triglav so rezultat procesa letnega planiranja in so grajeni na predpostavkah posloводства, ki temeljijo na kombinaciji razpoložljivih dejanskih informacij in oceni bodočih dogodkov v kombinaciji s cilji, ki so postavljeni v prvem letu strateškega plana. Letni plani so napovedi poslovodnih in vodilnih delavcev in ne predvidevanja bodočnosti. Vendar lahko rečemo, da so napovedi grajene na njihovem poznavanju podjetja in panoge. Nanje vplivajo mnogi zunanji in notranji dejavniki. Prvo leto strateškega plana predstavlja za družbo osnovo in okvir, iz katerega izhaja letno planiranje, nikakor pa to ni za družbo že končni letni plan, zato lahko prihaja tudi do večjih razlik med prvim letom strateškega plana in letnim planom.

Letni plani predstavljajo smer poslovanja in napoved posloводства družbe za doseganje standardov poslovanja, ki jih posloводство dejansko uresniči z različnimi odmiki od posameznih segmentov sprejetega letnega plana. Temeljni standardi poslovanja v družbi so različni »koeficienti«, s katerimi merijo uspešnost poslovanja. Ti koeficienti so: vračilo na kapital, kapitalni multiplikator, vračilo na sredstva, produktivnost sredstev in profitna stopnja. Vse te koeficiente računajo na mesečni ravni, tako za že doseženo obdobje kot za plansko leto. Družba si je v letnem planu zadala cilj izboljšati standarde poslovanja in tudi preseči tiste, ki so bili predvideni v strateškem planu. Dejansko torej ne gre za »koeficiente« (to so gledano zgolj računsko ali statistično, ne pa vsebinsko) ali standarde poslovanja temveč za kazalnike uspešnosti.

### **3.2 Povezava letnega planiranja s strateškim**

V družbi Avto Triglav sta strateško in letno planiranje tesno povezana. Družba vsako leto naredi strateški plan za naslednjih pet let. Pri ciljnih letnega planiranja je strateški plan za tekoče leto okvir in temelj za letno planiranje, iz katerega družba izhaja.

Predmeti strateške analize v podjetju Avto Triglav so: analiza panoge, analiza preteklih trendov poslovanja, analiza uresničevanja ciljev, strategij in projektov, SWOT analiza, na koncu sledi še sinteza ključnih ugotovitev (Avto Triglav, 2014, str. 3). Iz naštetih analiz je razvidno, da gre za analize poslovanja (analize uresničevanja, ciljev, strategij, projektov,

preteklih trendov, deloma SWOT) in analize okolja (analize panoge in deloma SWOT), kot smo jih teoretično opisali.

V nadaljevanju bomo podrobno pogledali vsako točko posebej in kaj družba obravnava in analizira v teh točkah ter kako je ta strateška analiza v družbi povezana z letnim planiranjem.

V analizi panoge zajamejo analizo makro okolja na svetovni in evropski ravni. Podrobno analizirajo evropski trg vozil po posameznih blagovnih znamkah in rast trga po posameznih državah. Družba je distributer za osebna vozila in za lahka dostavna vozila in zaradi tega je tudi analiza vozil razdeljena na dva dela, kjer posebej obravnavajo osebna vozila in lahka dostavna vozila. Trg teh dveh segmentov je precej različen in ju ne moremo enačiti in zato je pomembno, da se analizira vsak trg posebej. Poleg evropskega trga posebej analizirajo še slovenski trg in ocenijo, kakšna bo pričakovana rast gospodarstva v Sloveniji. Podatke pridobijo iz IMF baze (*International Monetary Fund*) ter na Uradu za makroekonomske raziskave in razvoj (UMAR). Slovenski trg analizirajo po posameznih segmentih vozil. Poleg analize trga vozil je za družbo pomembna tudi analiza trga nadomestnih delov. Pri tej analizi posvetijo pozornost primerjavi strukture voznega parka med Hrvaško in Slovenijo, poleg tega jih zanima, kakšni so obiski vozil v servisni mreži po letnikih vozil. V tem delu strateške analize družba naredi tudi analizo po Porterju in primerjalno analizo konkurentov (angl. *benchmarking*). Ti dve analizi družba uporabi in upošteva tudi pri letnem planiranju.

V analizi preteklih trendov v strateškem planiranju družba analizira trende izkaza poslovnega izida, trende bilance stanja in trende kazalnikov. Tabela trendov za družbo Avto Triglav zajema bilance in kazalnike za zadnjih pet let. Pomemben je trend naraščanja oziroma padanja bruto marže in tudi optimizacija obratnega kapitala ter uravnavanje denarnega toka. Vse te končne ugotovitve družba upošteva tudi pri postavljanju ciljev pri letnem planiranju.

Pri analizi uresničevanja ciljev, strategij in projektov družba razdeli svoje cilje na korporacijske, poslovne in funkcijske. V podrobnem pregledu naštejejo cilje oziroma usmeritve, ki so bili zastavljeni, kakšna strategija je bila namenjena in kakšen projekt ali aktivnost so speljali, da bi te cilje dosegli. Pregledajo tudi stanje vseh teh ciljev in aktivnosti, preverijo, ali je bil cilj oziroma aktivnost že dosežena, če še ni bila, jih zanima, zakaj ni bila in kako lahko ukrepajo, da se projekt izboljša in izvede.

SWOT analiza družbe opisno našteje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti družbe. Pripravijo jo v procesu strateškega planiranja in jo pri letnem planiranju bolj ali manj nespremenjeno upoštevajo. Za letno planiranje je ne pripravljajo posebej.

Na podoben način, torej po enakih področjih, se v družbi lotevajo tudi analiziranja za potrebe letnega planiranja. Analiziranje samo je podrobnejše in seveda kratkoročno. Pri analizi poslovanja je poudarek na primerjavi s preteklim letom in predvidevanjem za

prihodnje. Pri letnem planiranju ima pomembno vlogo kontroling družbe, ki je strokovna pomoč managerjem in drugim strokovnim službam v procesu planiranja. Skrbi pa tudi za usklajevanje del na planiranju.

Pri začetku letnega planiranja je pomembno, da družba podrobno analizira prvo leto strateškega plana in da so to njena izhodišča za letni plan. Analizi sledi priprava podrobnih ciljev, ki se kvantitativno kažejo v planskih tabelah, in določanje taktik ali ukrepov (spremembe in izboljšave) za njihovo doseganje. Tako pri ciljih kot taktikah se upošteva tudi izvajanje strateških planov v tem delu.

### **3.3 Analiza obstoječega procesa planiranja**

V tem poglavju bomo podrobneje pogledali, kako poteka letno planiranje v izbrani družbi, kako ima družba organiziran proces planiranja, katere službe sodelujejo in kakšen je terminski plan planiranja. Temu bo sledila podrobna analiza posameznih faz planiranja, pogledali bomo tudi, kje se najdejo pomanjkljivosti in kako bi družba lahko proces planiranja še izboljšala.

#### **3.3.1 Organizacija procesa letnega planiranja**

V družbi Avto Triglav letni plani vsebujejo naslednje dokumente oziroma gradiva:

- IP – izhodišča planov,
- LPRI – letne predračunske računovodske informacije in
- druge podrobnejše opredelitve notranjega in zunanjega okolja bodočega poslovanja.

Izhodišča planov podajajo temeljne predpostavke bodočega poslovanja določenih gospodarskih kategorij, opredeljenih na osnovi analize preteklih trendov poslovanja in opredelitve bodočega okolja poslovanja. Izhodišča letnih planov so v družbi Avto Triglav določena s prvim letom strateškega plana. Izhodišča predstavljajo usklajevanje planov in upoštevanje podjetja kot celote.

LPRI predstavljajo bilanco stanja, izkaz uspeha, izkaz finančnih tokov, izkaz gibanja kapitala in standarde poslovanja na letni in mesečni ravni. Lahko so v obliki napovedi ali projekcij, katerim so dodane uporabljene predpostavke in računovodske politike. V primeru, ko letni plan zajema bilanco stanja, izkaz uspeha, izkaz finančnih tokov, izkaz gibanja kapitala in standarde poslovanja, predstavlja celovito predračunsko računovodsko informacijo. V nasprotnem primeru, ko niso zajete vse prej naštet sestavine, LPRI predstavljajo delne letne plane in ne zadoščajo pogojem za sprejetje planskih tabel družbe.

Druge podrobnejše opredelitve notranjega in zunanjega okolja bodočega poslovanja zajemajo vse pomembne okoliščine, za katere je pričakovati, da bodo vplivale na bodoče



poslovanje družbe in za katere je potrebno pripraviti ustrezne predpostavke, kolikšen bo njihov obseg in kolikšen vpliv na poslovanje.

Z vidika odgovornosti v procesu planiranja se letno planiranje v družbi Avto Triglav začne z zahtevkom matične družbe in s sklepom direktorja. Temu zahtevku je dodan tudi terminski plan izdelave letnega plana in temeljna izhodišča za izdelavo.

Za izvajanje planov so odgovorni vsi zaposleni, medtem ko je za pripravo planov v izbrani družbi odgovoren finančni direktor v sodelovanju z direktorjem poprodaje in direktorjem trženja (podrobna shema organizacijske strukture delovnih mest družbe je v Prilogi 9). Na tem mestu se vprašamo o odgovornosti finančnega direktorja. Menimo, da bi lahko pri planiranju pod vodstvom finančnega direktorja bili upoštevani predvsem finančni vidiki in s tem se lahko zapostavijo drugi, prav tako pomembni vidiki poslovanja. Finančni vidiki so sicer v današnjem času pomembni, vendar bi zaradi pomembnosti planiranja in njegovega usklajevanja glavno odgovornost, zlasti za strateško pa tudi letno planiranje, moral prevzeti glavni direktor ne glede na konkretne zadolžitve v zvezi s planiranjem.

Odgovornost oseb v družbi za pripravo letnega plana je dogovorjena skupaj s temeljnimi izhodišči. Za večino programov so odgovorni direktorji posameznega programa. Za prodajni program prodaje vozil je odgovoren direktor trženja, za prodajni program poprodaje je odgovoren direktor poprodaje, za plan PSC-jev je odgovoren vodja maloprodaje in za finančno poslovanje je odgovoren finančni direktor. Seveda pri samem procesu izdelave letnega plana odgovorni managerji naloge delegirajo svojim podrejenim in tako letni plan nastaja skupaj z vodji posameznih oddelkov v sodelovanju s kontrolingom.

### **3.3.2 Terminski plan letnega planiranja**

V tem poglavju si bomo pogledali obstoječo organizacijo procesa letnega planiranja v družbi Avto Triglav, ki izhaja iz pravilnika o planiranju. Postopek izdelave letnega plana določa predvsem naslednje ključne roke za pripravo plana:

- izdelava izhodišč poslovanja (IP) od 14. 09. do 30. 10;
- izdelava letnih predračunskih računovodskih informacij (LPRI) od 2. 11 do 4. 12;
- izdelava in sprejem letnega plana (LP) od 7. 12. do 22. 01.

V Prilogi 1 vidimo podrobnejši terminski plan letnega planiranja.

Tu lahko opozorimo na neustreznost terminskega razporeda. Letni plan mora biti praviloma sprejet še pred začetkom planskega obdobja, če ga želimo upoštevati že v začetku obdobja. To pomeni, da je sprejem letnega plana že v začetku planskega leta napačna odločitev in mora družba to v svojem pravilniku spremeniti, po možnosti pa tudi letni plan sprejeti še pred zaključkom leta.

Poleg tega lahko tukaj omenimo še, da določene službe ne izpolnjujejo svojih nalog do rokov, ki so določeni v terminskem načrtu, in zaradi tega prihaja do zamud in do kasnejšega sprejema celotnega plana. Kljub temu, da je terminski plan letnega planiranja v družbi precej podroben in natančno določen z roki za vsako fazo planiranja, se določene službe teh terminov ne držijo in zaradi tega prihaja do zaostankov v planiranju. Družba bi morala že v začetni fazi določiti ukrepe v primeru, da se ne drži zastavljenih rokov.

V nadaljevanju si bomo podrobno pogledali proces letnega planiranja po posameznih fazah.

### **3.3.3 Analiza poslovanja**

Prva faza letnega planiranja v družbi Avto Triglav se začne s pripravo osnovnih planskih matrik podatkov po posameznih profitnih centrih. Strokovna služba za plan in analize oziroma kontroling družbe pripravi analizo poslovanja posameznega profitnega centra za preteklo obdobje.

Kontroling družbe pripravi podatke o prihodkih iz prodaje in nabavnih vrednostih ter stroških v obdobju januar–oktober tekočega leta za vsak posamezen profitni center. Časovno gledano bi bilo boljše, če bi družba začela svojo analizo preteklega poslovanja že mesec dni prej. Podatki bi morali biti za obdobje januar–september in za preostale tri mesece dodana ocena. Vendar želijo v družbi zajeti čim natančnejše podatke in zaradi tega svojo analizo poslovanja naredijo na podatkih obdobja januar–oktober ter dodajo oceno le za dva meseca. Zaradi tega prihaja kasneje do zamud in do prepozno sprejetega celotnega letnega plana. Poleg tekočega leta družba primerja tudi podatke preteklega leta, kjer so opazni trendi in spremembe.

V tem delu analize poslovanja družba pregleda celotno poslovanje družbe po posameznih profitnih centrih. Poleg količinskega in vrednostnega izpolnjevanja tabel se osredotočijo tudi na vsebinski vidik poslovnega leta ter ugotovijo, kaj se je zgodilo, kako so in kako še bodo določeni poslovni dogodki vplivali na poslovanje celotne družbe v prihodnje. V tem delu ima pomembno vlogo kontroling družbe, ki spremlja poslovanje skozi celotno leto. Kontroling preveri mesečne in četrtletne analize za preteklo leto in vse vidike vključi v analizo poslovanja. Prav tako upošteva tudi analizo izvajanja preteklega letnega plana.

Družba se v analizi okolja poslužuje tudi primerjanja s konkurenti (angl. *benchmarking* analize). Benchmarking je managerski instrument, ki ga uporablja veliko število podjetij po svetu in tudi pri nas. Poimenujemo ga lahko tudi kot nepretrgan proces primerjanja podjetij, njihovih procesov, proizvodov, storitev in poslovanja z ostalimi konkurenčnimi podjetji (Presker, 2007, str. 7). Zaradi različnosti in neprimerljivosti konkurentov (predvsem zaradi različne lastniške strukture) je primerjava s konkurenti za družbo Avto Triglav zahtevno delo, ki ne ponuja vseh odgovorov, vendar še vedno izkazuje dobre rezultate.

V tem delu analize poslovanja družba vključi in pregleda tudi proces priprave plana za preteklo leto, na kakšen način so bili poslovni dogodki planirani, v kolikšni meri so bili izvedeni in zakaj morebiti niso bili izvedeni. Predvsem ugotavljajo, ali je teklo planiranje po zamišljenem procesu planiranja oziroma koliko ga je smiselno spremeniti. Namen analize planiranja poslovanja je vpeljati in izboljšati ustrezen proces planiranja v prihodnje, da bo zagotovil doseganje zastavljenih ciljev v čim večji meri.

Kako poteka analiza poslovanja po posameznih profitnih centrih, bomo podrobneje prikazali v enem izmed naslednjih poglavij, kjer bomo obravnavali pripravo delnih letnih planov.

### **3.3.4 Analiza in predvidevanje okolja**

Pri analizi okolja se družba Avto Triglav pri letnem planiranju zanaša bolj na analizo okolja, pripravljeno za strateški plan. Podatki v analizi okolja so v primerjavi z analizo poslovanja precej manj zanesljivi in bolj okrnjeni, zato analiza okolja nikoli ni tako podrobna in točna, kot analiza poslovanja (Čater, 2011, str. 42). Povedano v celoti velja tudi za Avto Triglav. Medtem ko analiza poslovanja v veliki meri poteka po poslovnih funkcijah in elementih uspešnosti, pa analiza okolja poteka predvsem po uporabnikih, proizvodih ali skupinah proizvodov, dobaviteljih in konkurentih.

Glede na to, da v letnem planiranju jemljemo okolje za leto dni vnaprej kot pretežno predvidljivo, je smiselno, da družba naredi obsežno analizo okolja v strateškem planu in v letnem planu to okolje vzame kot dano oziroma preveri, ali obstajajo kakšni razlogi, da bi prišlo do večjih sprememb.

Družba Avto Triglav se pri letnem planiranju ne osredotoča toliko na analizo makro okolja, ker je ta analiza že podrobno narejena v strateškem planu. Bolj upošteva analizo panoge: kupcev, konkurentov, dobaviteljev ipd. Poslužujejo se PEST analize gospodarstva in družbe (P = politično okolje, E = ekonomsko okolje, S = socialno kulturno okolje in T = tehnološko okolje) ter deloma Porterjeve analize panoge.

Pri analizi makro okolja se podjetje Avto Triglav osredotoči na gospodarsko rast v preteklem obdobju in na to, kakšno rast napoveduje Mednarodni denarni sklad (IMF) za prihajajoča leta. Analizirajo tako svetovno kot evropsko gospodarstvo. Ugotavljajo že določene priložnosti in nevarnosti in s tem vzroke za napovedan uspeh ali neuspeh; je pa omenjeno bolj povezano z analizo panoge. V okviru analize panoge, ki je temelj Porterjevemu pristopu, posebej analizirajo evropski trg osebnih vozil po posameznih blagovnih znamkah in po posameznih državah.

Analizirajo tudi trg lahkih dostavnih vozil. Na enak način kot pri osebnih vozilih je analiza narejena tako po blagovnih znamkah kot po državah, analizirajo, kakšno politiko vodi principal na trgu lahkih dostavnih vozil in ali v tem segmentu lažje poiščejo dodatne tržne potenciale tako znotraj njihovih trgov kot zunaj.

Sledi podrobna analiza gospodarske rasti v Sloveniji in napovedi za slovenski trg, še posebej podrobno za slovenski avtomobilski trg. Trg analizirajo po blagovnih znamkah, koliko posameznih avtomobilov po segmentih je bilo registriranih v določenem obdobju. V tabele podrobno umestijo znamke FLARJ. Podobno storijo tudi za trg lahkih dostavnih vozil, kjer imajo še več konkurenčnih modelov kot pri osebnih vozilih.

Trg rabljenih avtomobilov je v Sloveniji precej problematičen predvsem zaradi nabavnih virov rabljenih vozil in stroškov, ki so s tem povezani. Viri rabljenih vozil iz tujine so cenovno neprimerni in zaradi tega družba ugotavlja, da se je promet zmanjšal.

Trg nadomestnih delov družbe je v preteklosti rabil precej pozornosti in izpeljana je bila racionalizacija poslovanja. Na področju poprodaje je največji problem v upadanju voznega parka in v sami strukturi voznega parka, ki se izjemno hitro poslabšuje. Vedno večji delež vozil je starejših od deset let, ki so za področje pooblaščenih servisov in uporabo nadomestnih delov slabši potencial. Večji del prometa z originalnimi nadomestnimi deli in storitvami se opravi na voznem parku do deset let.

Za primer pogledimo analizo panoge po Porterju, ki jo družba pripravlja v okviru strateškega planiranja in jo pri pripravi letnega plana pri analizi okolja tudi upošteva.

- Ovire za vstop novih konkurentov – srednje velika nevarnost zaradi visokega obratnega kapitala, visokih investicij in zaradi ekonomije obsega (majhen avtomobilski trg v Sloveniji).
- Pogajalska moč dobaviteljev – srednje velika nevarnost zaradi velike količine vozil, nabavljenih v lastniški skupini; pogajalska moč je pomembna, čeprav je principal tisti, ki vodi komercialno politiko.
- Pogajalska moč kupcev – visoka nevarnost zaradi padca tržišča, količine prodanih vozil in visoke konkurenčnosti trga.
- Nevarnost substitucije – majhna nevarnost; zelo počasi raste pojav vozil na hibridni ali električni pogon, prav tako je principal FCA močan z vozili na plinski pogon.
- Rivalstvo med obstoječimi konkurenti – visoka nevarnost; padec trga, visoke izstopne ovire, nizka občutljivost kupcev za razlikovanje izdelkov in previsoke kapacitete konkurentov.

Pri analizi makro okolja sodelujejo vsi managerji svojih področij. Vsak svoje področje najbolje pozna, kar mu omogoča predvidevanje, kako se bo okolje spreminjalo.

Pri analizi trendov družba primerja svoje poslovanje za obdobje petih let nazaj, kakšni so trendi rasti čistih prihodkov, rast dobička, kaj je vplivalo na to rast. Primerjajo tudi standarde in kazalnike. Vendar so te primerjave bolj okvirne.

### 3.3.5 Primer SWOT matrike družbe

Kot rezultat analize poslovanja in analize ter predvidevanja okolja družba Avto Triglav uporablja metodo SWOT analize, ki smo jo teoretično podrobno predstavili že v enem izmed prejšnjih poglavij. V njej so na zgoščen način prikazani rezultati obeh omenjenih analiz, ki kažejo prednosti in slabosti poslovanja ter priložnosti in nevarnosti okolja.

V nadaljevanju na Sliki 4 predstavljamo primer SWOT matrike za družbo Avto Triglav, ki izhaja iz strateškega plana družbe, vendar določene elemente in usmeritve iz SWOT matrike družba upošteva tudi pri letnem planiranju. Vsebine SWOT matrike ne bomo analizirali, saj nam gre bolj za nazoren prikaz izgleda samih SWOT matrik.

Slika 4: SWOT analiza družbe Avto Triglav

<b>Prednosti</b>		<b>Slabosti</b>	
1.	Sposobnost oziroma hitrost prilagajanja na spremenjene pogoje poslovanja	1.	Neobvladovanje dislociranih enot
2.	Know How (informacijska podpora, učinkovita logistika – vozila, sodobni prijemi pri marketinški komunikaciji)	2.	Neuskklajena/neskupna kultura v odvisnih družbah
3.	Ekonomija velikosti v logistiki vozil in rezervnih delov	3.	Neurejena celostna podoba prodajne mreže
4.	Multibrand v okviru FCA	4.	Kadri (nemotiviranost, izobraževanje izvedbenih delavcev)
5.	Popolna ponudba v programu LDV	5.	Aktualna paleta vozil
6.	Pogajalska moč (večletno znanje)		
<b>Priložnosti</b>		<b>Nevarnosti</b>	
1.	Prodajni izplen novih blagovnih znamk	1.	Strategije FCA principala (vprašanje realnosti in izvršljivosti)
2.	Sinergijski učinki FLARJ v skupini	2.	Nadaljnja stagnacija trgov – makroekonomske razmere
3.	Potencial širitve	3.	Skrajšanje plačilnega roka FCA (iskanje virov v težki situaciji)
4.	Distribucijsko-logistični center za JV Evropo		
5.	Novi trgi (Češka, Slovaška, Madžarska)		
6.	Flotna prodaja		

Vir: Družba Avto Triglav, Strateški plan za obdobje 2015–2019, 2014, str. 25

Eno izmed svojih prednosti v SWOT matriki v družbi vidijo »multibrand« v okviru FCA. To pomeni, da kljub temu da je družba vezana na enega principala, ima ta principal širok izbor blagovnih znamk in s tem večjo izbiro za kupce (znamke FLARJ). Zaradi svojega večletnega znanja in s tem pridobljenih izkušenj družba vidi v tem prednost za večjo pogajalsko moč na trgu. Strategije principala družba vidi kot eno izmed nevarnosti, saj so te strategije lahko težko izvršljive.

Lahko pa ob prikazu SWOT matrike omenimo, da so slabše povezave med ugotovljenimi prednostmi, slabostmi, priložnostmi in nevarnostmi ter postavljenimi taktikami oziroma ukrepi. Povedano kaže na to, da bi bilo najbrž smiselno pripraviti posebej SWOT analizo za letne plane, saj imajo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti najbrž drugačen pomen glede na ročnost planiranja, npr. kar je dolgoročna prednost, ni nujno prednost v kratkoročnem pogledu.

### **3.3.6 Priprava delnih letnih planov**

Doslej smo prikazali predvsem prvi dve fazi v procesu planiranja, ki še nista odločitveni. V tem poglavju pa bomo podrobneje pogledali, kako poteka priprava delnih letnih planov v družbi Avto Triglav.

Poslovanje družbe je razdeljeno na posamezne profitne centre in zaradi tega se tudi planiranje začne po posameznih profitnih centrih. Kontroling za vsak profitni center pripravi planske tabele, v katerih so že doseženi rezultati zaključujočega se leta, k temu dodajo še oceno za preostale mesece, ki jo dobijo skupaj z vodjo posameznega oddelka. S tako pripravljenimi podatki dobijo oceno do konca leta. To je analiza poslovanja in iz te analize kvantitativno izhajajo planske vrednosti, ki predstavljajo posebno kolono v planski tabeli.

Tu lahko omenimo, da bi bilo morda bolj smiselno, da bi se planiranje začelo na ravni celotne družbe, kjer bi se postavile okvirne smernice in iz tega bi družba šele lahko začela planirati po posameznih profitnih centrih. Če se planiranje začne neposredno pri profitnih centrih, lahko pride do neusklajenosti in do nepopolnega ter neusklajenega plana na ravni celotne družbe.

#### **3.3.6.1 Letni plan prodaje vozil**

Najprej podrobno pogledamo planiranje v oddelku prodaja vozil, saj je prodaja ozko grlo v poslovanju. Profitni center veleprodaja vozil je eden izmed največjih profitnih centrov družbe. Zaradi tega je planiranje tega centra zelo obširno in še posebej pomembno. V Prilogi 2 vidimo plansko matriko za profitni center prodaje vozil. Letno planiranje tega profitnega centra je podrobno in planirajo po posameznih znamkah in celo po posameznih modelih. Kontroling izpolni prvi stolpec, v katerem je prodaja preteklega obdobja, v primeru naše družbe je to obdobje januar–oktober. Izpolnijo se tako tabele prodanih količin kot prodajne in nabavne vrednosti. Temu obdobju skupaj z vodjo prodaje dodajo oceno do

konca leta in tako dobijo predvidene rezultate za zaključujoče se leto. Prodajna služba izpolni plansko količinsko prodajo vozil, pričakovane prihodke vozil po znamkah, pričakovano nabavno vrednost po posamezni znamki in iz tega model izračuna plansko maržo na vozilo in celotno maržo za profitni center novih vozil. V tem delu planirajo tako nabavo vozil kot zalogo in prodajo vozil. Postopek teče po metodi »poskusi–popravi«, dokler ni predlagana rešitev realna in glede na uspešnost zadovoljiva.

Tako prodaja v sodelovanju s kontrolingom pregleda prodajo vozil v preteklem obdobju, kaj vse je vplivalo na dosežene rezultate in kaj lahko pričakujejo v prihodnje. Upoštevajo prodajo v prejšnjem letu, pričakovane spremembe okolja, morebitne podražitve dobavitelja, načrte konkurence za to leto in vpliv gospodarstva na trg vozil v Sloveniji in Evropi.

V tem delu lahko izpostavimo še planiranje rabljenih vozil. Avto Triglav preko svojih PSC-jev nabavlja in prodaja tudi rabljena vozila. Vodja PSC-jev v sodelovanju s kontrolingom družbe preveri uspešnost prodaje rabljenih vozil in na podlagi tega, ter seveda spremljanja okolja, oceni količinsko in prodajno vrednost za plansko leto.

Tu lahko poudarimo, da je takšno planiranje preveč usmerjeno na same vrednosti in vključuje premalo razlage in utemeljevanja. Družbi predlagamo, da poleg planskih številkl vključi tudi malo več opisnega utemeljevanja tako planiranja ciljev kot taktik. Cilji so zastavljeni predvsem vrednostno, manjkajo pa zapisani ukrepi, kako bodo ti cilji izpolnjeni in doseženi.

#### 3.3.6.2 Letni plan poprodaje

Na podoben način kot v profitnem centru prodaja vozil se začne proces planiranja tudi v drugih profitnih centrih. Poglejmo še profitni center nadomestni deli. V Prilogi 3 vidimo matriko, ki jo kontroling pripravi za poprodajni del. Tudi tu kontroling izpolni že dosežene rezultate, v našem primeru januar–oktober, temu v sodelovanju s strokovnjaki iz področja poprodaje dodajo oceno za preostala dva meseca. To je izhodišče za plan. Ocenijo planirano prodajo nadomestnih delov in koliko lahko marže doprinesejo k rezultatu celotne družbe.

Poprodaja se deli na prodajo nadomestnih delov in servisno dejavnost, zato sta tudi v planskih tabelah za poprodajo ti dve dejavnosti ločeni. V Prilogi 3 je vidno, da se tako analiza kot planske številke za poprodajo ločijo na veleprodajo nadomestnih delov in maloprodajo, kjer se matrika deli še naprej na planirane vrednosti nadomestnih delov in servisno dejavnost.

Tudi pri planiranju poprodaje je zelo pomembna analiza okolja. Kot smo že prej omenili, se v poprodaji pojavi problem starega voznega parka in s tem zmanjšanje obsega poslovanja za pooblašcene serviserje in originalne nadomestne dele.

Zaradi reorganizacije pooblaščne servisne mreže se družbi v planiranem letu obetajo na področju poprodaje večje spremembe. Cilj teh sprememb je večja učinkovitost, boljša organiziranost in višji nivo kakovosti. Glede na konkurenco in glede na vozni park ima družba najbolj razvejeno pooblaščno servisno mrežo in zaradi upada prodaje novih vozil in zaradi zmanjšanja voznega parka so ukrepi nujni.

### 3.3.6.3 Letni plan stroškov

Zaradi tendenc k nižanju stroškov je lahko planiranje stroškov na ravni celotne družbe zelo zahtevno. Družba Avto Triglav zaradi lažjega kasnejšega spremljanja in analiziranja za vsak profitni center planira stroške posebej.

Zelo pomembno je, da družba pri planiranju pozna delitev svojih stroškov na stalne in spremenljive. Glede na to, da na stalne stroške na kratek rok ne moremo vplivati in nastanejo tudi, če družba ne proizvaja in ne prodaja, so v procesu pomembne odločitve, ki vplivajo na spremenljive stroške. Na višino spremenljivih stroškov vpliva tudi obseg proizvodnje, nastajajo le tedaj, ko podjetje proizvaja in prodaja. Pri letnem planiranju je smiselna delitev stroškov na stalne in spremenljive tudi zaradi tega, da si lahko podjetje določi prelomno točko oziroma prag rentabilnosti – obseg poslovanja, pri katerem pokrije celotne stroške poslovanja.

Pri letnem planiranju stroškov je v skladu z opredelitvami različnih avtorjev možno upoštevati in planirati celotne stroške, vendar se zaradi možnosti fleksibilnega predračunavanja in hitrejših analiz za poslovno odločanje priporoča delitev posameznih vrst stroškov na njihov stalni in spremenljivi del. To velja ne glede na vrsto pristopa k letnemu planiranju (Mali, 1998, str. 55).

Zaradi minimizacije stroškov in za izboljšanje učinkovitosti poslovanja se je družba odločila za določene nadgradnje, izpopolnitve in posodobitve sistema in opreme, kot npr. zamenjava terminalov v skladišču nadomestnih delov in izpopolnitev informacijskega sistema. Zaradi optimizacije stroškov so se v planu odločili tudi za spremembe logističnih povezav, revizijo obstoječih povezav distribucije in poiskali morebitne ugodnejše možnosti.

Plan stroškov je v letnem planu družbe Avto Triglav precej podroben. V Prilogi 4 vidimo pripravljeno plansko tabelo stroškov po posameznih kontih, po stroškovnih vrstah in stroškovnih mestih. Kontroling družbe pripravi tabelo za vsak posamezni profitni center in izpolni dosežene stroške po kontih za predpreteklo leto (leto, ki je že zaključeno), doda dosežene stroške po kontih za leto, ki se zaključuje, v našem primeru je to obdobje januar–oktober, in k temu doda še oceno preostalih mesecev. Ocena se naredi v sodelovanju s kontrolingom in vodjo posameznega profitnega centra. Pregledajo se posamezni konti, kateri stroški so stalni, kateri stroški so določeni s pogodbami in ocenijo še preostale pričakovane stroške. Ocena stroškov za plan se postavi v sodelovanju s posameznim



direktorjem oddelka oziroma vodjo posameznega profitnega centra ter v sodelovanju s kontrolingom in finančnim direktorjem.

#### 3.3.6.4 Letni plan kadrov in plač

Pri letnem planiranju je pomembno, da se družba osredotoči tudi na planiranje kadrov. V Prilogi 5 vidimo plansko tabelo za plan stroškov dela in število zaposlenih za izbrano družbo. Ta del plana se oblikuje v sodelovanju s kadrovsko službo družbe. Glede na pričakovane potrebe po delavcih se planira število zaposlenih v planskem letu. Pregleda se poslovanje za preteklo obdobje, pridobijo se podatki o fluktuaciji po profitnih centrih, informacije o pomanjkanju strokovnih profilov in morebitne potrebe po širitvi programov.

Planu zaposlenih sledi plan plač. Kontroling družbe izpolni strošek plač za posamezno stroškovno mesto v obdobju januar–oktober. Doda se še ocena za preostala dva meseca za leto, ki se zaključuje, in to je izhodišče za stroške dela plač, ki ga bo družba planirala v planskem letu. Stroške plač in število zaposlenih planira kadrovska služba v sodelovanju s kontrolingom. V Prilogi 5 vidimo, da so stroški dela razdeljeni še bolj podrobno, in sicer po posameznih stroškovnih mestih znotraj profitnega centra.

Pomembno je tudi planiranje izobraževanja zaposlenih. Ta plan je tudi stroškovni, vendar je poudarek predvsem na obsegu in načinih izobraževanja in usposabljanja. Družba verjame, da z izobraževanjem svojih zaposlenih lahko naredi zelo veliko, zato vsako leto izvajajo izobraževanja v obliki seminarjev in delavnic za aktualna področja.

Tu lahko izpostavimo, da bi družba lahko svoje kadre planirala še bolj podrobno kot jih. Menimo, da v družbi posvetijo premalo pozornosti planiranju kadrov. V družbi trenutno planirajo le število zaposlenih v planskem letu in strošek dela na mesečnem nivoju. Predlagamo jim, da bi plan kadrov razširili tudi na predvideno fluktuacijo po posameznih stroškovnih mestih, dodati bi morali tudi plan produktivnosti dela, v planu je tudi dobro poznati izobrazbeno raven delavcev, ki se bodo potrebovali v planskem letu. Prav tako kaže več pozornosti nameniti planiranju izobraževanja in usposabljanja ter napredovanja kadrov.

#### 3.3.7 Priprava zbirnih letnih planov

Videli smo, da delne plane podjetje pripravlja po profitnih centrih in za celo podjetje po poslovnih funkcijah. Kot izhodišče za opredelitev okvirnih ciljev poslovanja in pripravo osnutka letnega plana poslovanja služi analiza poslovanja za preteklo leto in ocena možnosti na trgu v planskem letu. Analizo poslovanja pripravi kontroling družbe v sodelovanju z vodjo vsakega posameznega profitnega centra na osnovi poslovanja v tekočem letu, ocene predvidene prodaje in vrednosti posameznih stroškov do konca leta. S strani prodaje je podana ocena možnosti plana v planskem letu, ki kasneje služi kot osnova za pripravo osnutka letnega plana. Ti plani potrjujejo izvedljivost zamišljenega v prihodnjem letu. Ne povedo pa še ničesar o predvideni uspešnosti poslovanja. Da lahko plan sprejmemo,

moramo ugotoviti uspeh in uspešnost poslovanja. To pa nam omogoči priprava zbirnih planov, v katere se stekajo zbirne vrstice delnih planov.

#### 3.3.7.1 Plan izkaza poslovnega izida

Na osnovi vseh delnih letnih planov kontroling družbe izdelava planski izkaz poslovnega izida na ravni celotne družbe za planirano leto. Zaključne vrstice delnih planov postanejo vrstice v zbirnih planih.

Pri planskem izkazu poslovnega izida družba upošteva planirane prihodke, odhodke in stroške. V planskem izkazu poslovnega izida družbe Avto Triglav so združeni vsi usklajeni profitni centri. Dobiček iz poslovanja dobimo, če prihodke iz poslovanja zmanjšamo za stroške poslovanja oziroma za odhodke iz poslovanja.

Tu lahko izpostavimo še planiranje drugih poslovnih prihodkov, finančnih prihodkov in finančnih odhodkov. Družba Avto Triglav planira finančne odhodke iz finančnih obveznosti. Zaradi najetega dolgoročnega kredita, ki ga je družba potrebovala za nakup svojih nepremičnin, se planske obresti izračunajo glede na pogodbo, sklenjeno z banko posojilodajalko. Finančni prihodki iz danih posojil in poslovnih terjatev v družbi Avto Triglav se izračunajo glede na dano posojilo hčerinski družbi in glede na planirane poslovne terjatve v planskem letu.

Ob podrobni analizi poslovanja se ob končanem osnutku plana naredi primerjava med ocenjenim izkazom uspeha in osnutkom planiranega izkaza uspeha za plansko leto. Iz tega vidimo, kakšen je trend glede na preteklo leto, ali družba povečuje svoje čiste prihodke, zmanjšuje stroške in povečuje čisti dobiček.

Končni rezultat planskega izkaza poslovnega uspeha je plan dobička, prikazano je, kolikšen čisti dobiček družba planira v planskem letu. V Prilogi 6 vidimo osnutek planskega izkaza poslovnega izida za družbo Avto Triglav.

#### 3.3.7.2 Plan bilance stanja ali plan sredstev in njihovih virov

Pri planiranju bilance stanja družba Avto Triglav upošteva že doseženo bilanco stanja iz zaključujočega se leta in kaj vse bo v planskem letu vplivalo na plansko bilanco stanja. Bilanco stanja družba planira le na ravni družbe in ne po posameznih profitnih centrih. V Prilogi 7 vidimo osnutek planske bilance stanja za družbo Avto Triglav.

Načrtovanje bilance stanja je zelo pomemben del pri finančnem načrtovanju. Podjetje se mora držati načela, da lahko razpolaga le s tolikšnimi sredstvi, kolikor znašajo obveznosti zanje.

Pri planiranju bilance stanja sodelujeta finančni direktor in kontroling, ki skupaj naredita analizo preteklega obdobja in v planske vrednosti vključita tudi predvidevanja za plansko leto. Planska bilanca stanja je narejena mesečno in vključuje tudi obratni kapital in vezave obratnega kapitala v dnevih. Finančna funkcija družbe je, da teži k uresničevanju cilja optimiranja in zniževanja potrebnega obratnega kapitala kot ključne aktivnosti v planskem letu zaradi zagotavljanja kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti in kapitalske ustreznosti.

Družba planira tudi investicije za plansko leto. Investicije razdelijo glede na opredmetena in neopredmetena sredstva ter opredelijo vir sredstev za te investicije. Investicije razdelijo še bolj podrobno po posameznih projektih. Izpostavimo lahko, da pri planiranju investicij manjkajo odgovorne osebe za posamezen projekt, preko katerih bo investicija vpeljana.

Optimizacija zalog poteka preko zniževanja nabave blaga na zalogo in z nabavo blaga za znane kupce. Pri naročilih blaga sodeluje tudi finančna služba z vplivom na likvidnost in stroškovno učinkovitost. Gre za tedensko spremljanje stanja zaloge vozil in rezervnih delov in v primeru negativnih odstopanj takojšnje ukrepanje; izvajanje posebnih aktivnosti za vozila na zalogi, ki so starejša od šest mesecev; spremljanje zaloge in izvajanje aktivnosti po posameznih profitnih centrih.

Cilj družbe pri obveznostih do dobaviteljev je sodelovanje finančne službe pri sklepanju vseh vrst pogodb, povečevanje valute plačil, pridobivanje dodatnih popustov na že sklenjene pogodbe in takojšnja poravnava obveznosti ob zapadlosti. Cilj obvladovanja in optimiranja obratnega kapitala je znižanje le-tega na minimum skladno s postavljenim letnim planom.

#### 3.3.7.3 Plan finančnih tokov

V družbi pripravljajo tudi izkaz finančnih tokov. Ta izkaz je pomemben, ker družbi pove začetno stanje denarnih sredstev, z upoštevanjem mesečnih pritokov in odtokov, do končnega stanja denarnih sredstev. Priprava tega plana je pomembna zlasti zaradi preverjanja likvidnosti in plačilne sposobnosti podjetja. Upoštevani so vsi planirani izdatki in prejemki. Družba dela planski izkaz tokov na mesečnem nivoju (Priloga 8).

#### 3.3.7.4 Plan ravnanja s tveganji

Za podjetja ni pomembno planirati le uspešnosti, marveč mora podjetje oceniti tudi tveganja, ki lahko nastopijo in planirano uspešnost ogrozijo. Tveganja je treba upoštevati že v pripravi plana. Poleg tega pa se treba tudi vnaprej pripraviti, če bo do neustreznih dogodkov prišlo. Družba redno izvaja ukrepe ravnanja tveganj, ki so po pravilih poslovno-finančne stroke potrebni in primerni glede na vrsto in obseg poslov, ki jih družba opravlja.

Glavni cilj finančne funkcije je ustvarjanje vrednosti za lastnike, povečanje pričakovanih prostih denarnih tokov, povečanje donosnosti naložb, ki jih družba upravlja, in pravočasno poravnanje vseh obveznosti.

Poslovodstvo družbe Avto Triglav izpolnjuje svoje obveznosti ravnanja s tveganji, upoštevajoč vsa tveganja, ki bi jim družba lahko bila izpostavljena pri svojem poslovanju. Izpostavimo lahko:

- kreditno tveganje – tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do družbe;
- tržno tveganje – tveganje nastanka izgub zaradi spremembe cen blaga, valut ali finančnih instrumentov ali spremembe obrestnih mer;
- operativno tveganje – tveganje nastanka izgube skupaj s pravnim tveganjem zaradi neustreznosti ali nepravilnega izvajanja notranjih postopkov, zaradi drugega nepravilnega ravnanja ljudi, ki spadajo v notranje poslovno področje družbe, ali zaradi zunanjih dogodkov ali dejanj;
- likvidnostno tveganje – tveganje nastanka izgube zaradi kratkoročne plačilne nesposobnosti. Družba gospodari z viri in naložbami, da je v vsakem trenutku sposobna poravnati vse svoje zapadle obveznosti.

### **3.3.8 Priprava taktik – ukrepov**

Taktični ali letni cilji morajo zaposlene motivirati in spodbujati, hkrati pa morajo biti jasni, razumljivi in uresničljivi. Postavljeni morajo biti v dogovoru in na ne vsiljen način. Biti pa morajo tudi merljivi (zaradi kasnejšega spremljanja in kontrole) ter časovno natančno določeni (Čater, 2011, str. 125).

Temeljni cilj vsake družbe (tudi družbe Avto Triglav) je uspešno poslovanje in dobičkonosnost. Taktike so določanje poti za doseg zastavljenih ciljev. Opišemo jih lahko tudi kot odločitve, ki upoštevajo dejansko stanje podjetja (Rozman & Kovač, 2012, str. 181). Take taktike so npr. izbira ustreznega asortimenta proizvodov in storitev, izbira dobaviteljev, pridobivanje novih kupcev, sprememba nagrajevanja, manjše posodobitve, spremembe v tehnologiji in podobno. Podrobneje so ti ukrepi prikazani po področjih.

Ukrepi za povečanje vrednosti prodaje so usmerjeni v marketinške aktivnosti. Kljub zniževanju stroškov se je družba odločila, da za stroške marketinga planirajo višji delež stroškov kot predhodno leto, saj je cilj družbe povečati prodajo zaradi večjega marketinškega udejstvovanja. Družba planira organiziranje poslovno-prodajnih dogodkov za pospeševanje prodaje v obliki promocij in testnih voženj. Uvajajo tudi sistem nagrajevanja prodajalcev, kar bi naj pozitivno vplivalo na rast prodaje v maloprodajnih salonih. Ena izmed taktik za dvig prodaje je tudi prilagajanje cen vozil v okvirih, ki jih ponuja principal, konkurenci, in dvig prepoznavnosti blagovne znamke.

Na področju poprodaje je eden izmed ukrepov tudi projekt širitve sodelovanja na področju pnevmatik z različnimi dobavitelji. S komercialno politiko želi družba povečati lojalnost svojih partnerjev.

V družbi Avto Triglav je eden izmed pomembnih ciljev znižanje stroškov. Pri ukrepih za doseg tega cilja ima glavno vlogo finančni direktor. Glede na minimizacijo stroškov v letnem planu družbe so ukrepi za zniževanje stroškov predvsem v izpopolnitvi informacijskega sistema in spremembah logističnih in distribucijskih povezav.

Vendar v določanju ukrepov ne gre toliko za konkretne ukrepe kot za sistematičen način njihove priprave. Ti ukrepi v podjetju niso sistematično pripravljene. Predvsem pa manjka njihova jasna določitev, roki izvedbe, odgovorne osebe itd. Zato bomo predlagali, da sledijo sistemu ravnanja s postavljanjem ciljev (angl. *Management by objectives*). Ta sistem poveže cilje družbe in posameznika, predvsem pa poveže cilje z ukrepi. Pomembnejše cilje na ravni podjetja in profitnih centrov je treba opremiti z ukrepi, taktikami. Avtorja Certo in Certo (2009, str. 169) vidita glavno prednost managementa s postavljanjem ciljev v tem, da poudarja nujnost ukrepov in njihovega izvajanja za doseganje postavljenih ciljev, tudi zaposleni so bolj vključeni. Slabost tega sistema je v tem, da zahteva zelo veliko časa za pripravo ukrepov in veliko pisnih dokumentov.

Družba preveč pozornosti nameni zastavljenim ciljem in premalo temu, kako bodo dejansko dosegli te cilje. Zato jim predlagamo podrobnejšo razdelitev ukrepov za doseg zastavljenih ciljev. Predlagamo jim, da v prihodnje več časa posvetijo pripravi ukrepov, da se ti ukrepi zapišejo v obliki pisnih dokumentov in da se hkrati določijo odgovorne osebe za izpolnjevanje ukrepov.

Predlogi ukrepov, ki jih družba lahko upošteva pri svojem poslovanju, so: ukrepi za povečanje prodajne vrednosti, ukrepi za zniževanje, ukrepi za povečanje učinkovitosti dela, ukrepi za izboljšanje plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti.

### **3.3.9 Sprejem letnega plana in spremljanje izvajanja**

Med samim procesom letnega planiranja v družbi Avto Triglav se direktorji oddelkov skupaj s kontrolingom, z direktorjem financ in glavnim direktorjem srečujejo na kolegijih, kjer poteka usklajevanje in pregledovanje osnutka planskih ciljev.

Letni plan podjetje sprejme na organih upravljanja oziroma na nadzornem svetu. V sprejem ga predlaga poslovodstvo podjetja. Sprejet oziroma potrjen letni plan predstavlja vsakoletno obveznost poslovodstva družbe za doseg predvidenega čistega dobička. Poslovodstvo družbe je odgovorno za izvajanje plana glede na letne standarde in zastavljene cilje.

Spremljanje doseganja plana je eden izmed glavnih pogojev za uspešnost poslovanja družbe in managerjev. Proces kontrole izvrševanja plana se izvaja vsak mesec. Peti delovni dan so

zaključene računovodske bilance, v roku treh dni po zaključku kontroling družbe pripravi podrobne analize poslovanja preteklega meseca za vsak posamezni profitni center. Ugotavljajo se posamezni odmiki od planiranih vrednosti. Če se ugotovijo prevelika odstopanja, direktor družbe skliče kolegij, na katerem se razrešijo nejasnosti. Direktorji posameznih oddelkov podajo obrazložitve, zakaj je do tega prišlo in kakšni bodo ukrepi v prihodnje, da bodo planske vrednosti spet dosežene.

## **4 PREDLOGI IZBOLJŠAV V LETNEM PLANIRANJU**

V prejšnjem poglavju smo podrobno analizirali proces letnega planiranja v družbi Avto Triglav. Pogledali smo, katere službe so vključene v ta proces, na kakšen način so vključene, kakšna je njihova odzivnost in kako se držijo vnaprej določenih rokov. V procesu planiranja smo našli določene probleme, ki bi jih družba lahko zmanjšala ali odpravila, saj bi s tem pridobili bolj pregleden in boljši proces letnega planiranja, s tem pa tudi boljši končni izdelek – letni plan.

Za lažje razumevanje bomo predloge izboljšav v nadaljevanju razdelili v tri sklope. Podrobneje bomo opisali organizacijske, terminske in vsebinske predloge izboljšav.

### **4.1 Organizacijski predlogi izboljšav**

Najprej pogledajmo organizacijske predloge izboljšav. Pogledali bomo, kako lahko izboljšamo samo organizacijo procesa letnega planiranja v izbrani družbi. Organizacija procesa je zelo pomembna, saj zagotavlja kakovost planiranja in samo z dobro organiziranim procesom lahko izboljšamo celoten proces planiranja in s tem tudi letni plan.

Organizacijske pomanjkljivosti v družbi smo našli že na samem začetku, ko smo podrobneje pogledali prikaz procesov in njihovih povezav. Družba nima dovolj podrobno razdeljenih organizacijskih in poslovnih procesov. V shemi procesov smo videli, da so med seboj pomešani tako organizacijski kot poslovni procesi. Našteti procesi so bili planiranje, veleprodaja vozil, veleprodaja nadomestnih delov in reševanje reklamacij. Družbi predlagamo, da te procese še enkrat podrobno pregleda in preuči ter jih tudi smiselno razvrsti v posamezne kategorije. Planiranje je organizacijski proces, veleprodaja vozil in nadomestnih delov sta poslovna procesa. Delitev med organizacijskimi in poslovnimi procesi je zelo pomembna in družbi predlagamo, da procese in medsebojne povezave ponovno analizira. Obenem pa je treba biti dosleden, saj je planiranju z vidika poslovanja enakovredno kontroliranje, širše pa tudi organiziranje in vodenje.

Planiranje celotnega poslovanja je ena od osnovnih nalog managerja. Tekom analize smo že omenili, da je v družbi Avto Triglav finančni direktor tisti, ki je odgovoren za letno planiranje. Deloma je to povezano z napačnim mnenjem, da je npr. poslovni izid finančna kategorija. Dejansko pa je dobiček rezultat vseh poslovnih funkcij in je zato zanj odgovoren

glavni manager in ne finančni. Mnenje večine avtorjev, ki se ukvarjajo z letnim ali strateškim planiranjem, je, da končna odgovornost finančnega managerja za planiranje ni najboljša rešitev, ker lahko imajo v tem primeru finančni vidiki prednost pred ostalimi. Družbi predlagamo, da spremeni odgovornega za letno planiranje in da namesto finančnega direktorja to postane glavni direktor družbe.

Poleg tega lahko tukaj izpostavimo še organizacijo planske službe. Planska služba je samostojna štabna enota in je lahko odvisna le od glavnega direktorja. V Prilogi 9, kjer je podrobna shema organizacijske strukture družbe, lahko vidimo, da v družbi Avto Triglav temu ni tako in da je kontroling organiziran neposredno pod finančnim direktorjem. Družbi predlagamo, da v svoji organizacijski shemi to spremeni in da umesti plansko službo neposredno pod glavnega managerja (direktorja).

Med organizacijskimi pomanjkljivostmi lahko izpostavimo tudi pomanjkljivost pri formalni razdelitvi nalog v procesu planiranja. Določeni oddelki se preveč zanašajo na plansko službo in s tem zanemarijo svoj del nalog. Naloge, ki so dodeljene njim, prelagajo na plansko službo in s tem v procesu planiranja prihaja do manjka informacij, saj planska služba nima na voljo vseh informacij, ki jih imajo na voljo posamezne službe. Vsebinsko poslovanje najbolj poznajo tisti, ki ga izvajajo. Planske službe igrajo predvsem vlogo usklajevalca in podpore glavnemu managerju. Družbi predlagamo, da uvede natančnejša navodila za planiranje, v izhodiščih planiranja morajo biti definirani vsi procesi, vse posamezne aktivnosti in vsi odgovorni izvajalci.

Pomemben je tudi odnos managerjev do planiranja. Občasno lahko opazimo, da managerji več svojega časa posvečajo tekočim problemom in zaradi tega jim ne ostane dovolj časa za planiranje. Zasedenost z reševanjem operativnih problemov lahko vodi do začaranega kroga, saj managerji več časa posvečajo kratkoročnim problemom kot dolgoročnim in rezultat tega je še več kratkoročnih problemov in še manj časa managerja za reševanje dolgoročnih (Čater, 2011, str. 62). Določene službe še vedno planiranje jemljejo kot nekaj ne nujnega in predvsem obremenjujočega poleg rednega dela. Zelo pomembno je, da je plan narejen strokovno, čim bolj natančno, z vsemi predpostavkami in predvidevanji, ki so bila takrat na voljo. Še bolj pomembno je, da se plan tudi analizira in da se vidijo odstopanja od plana. Strokovne službe morajo odgovarjati in se zagovarjati za dosežene rezultate, če so drugačni od planskih. Potrebno je raziskati vzroke in načine, kako lahko te vzroke odpravimo.

## **4.2 Terminski predlogi izboljšav**

V tem poglavju bomo podrobno pogledali terminski razpored izbrane družbe in kje se v tem razporedu pojavijo pomanjkljivosti ter kako jih lahko odpravimo. Vnaprej smiselno določeni roki so nujni za dobro planiranje. Še bolj pomembno pa je, da se izvajalci planiranja teh rokov držijo in če se jih ne držijo, mora družba že vnaprej določiti tudi ukrepe

oziroma sankcije v primeru zaostankov. Vsak odgovorni izvajalec plana mora vedeti, kaj so njegove naloge in do kdaj jih mora opraviti.

V terminskem planu družbe vidimo, da je zadnji rok za sprejem letnega plana 22. januar, kar lahko izpostavimo kot pomanjkljivost. Letni plan mora biti zaključen in sprejet pred začetkom novega leta, da se lahko takoj z začetkom leta začne kontrola poslovanja v primerjavi s planiranim. Družbi predlagamo, da rok za sprejem letnega plana spremeni in da je letni plan sprejet na organih nadzora še v letu, ki se zaključuje. Družba sicer misli, da bo prišlo do manjših odstopanj v izvajanju, če bo plan pripravljen in sprejet kasneje. To sicer lahko drži; vendar glavna naloga planiranja ni, da se mu izvajanje čim bolj približa, marveč da usmerja in spodbuja zaposlene, da čim več ustvarijo, ne glede na odstopanja od plana.

Poleg uradnega terminskega plana prihaja v družbi med posameznimi fazami v procesu planiranja vedno do odmikov. Določene službe se rokov ne držijo in zaradi tega prihaja v planiranju do zaostankov. To pomanjkljivost lahko povežemo z organizacijskim predlogom, kjer smo omenili, da je zelo pomemben odnos managerjev do planiranja. Družbi predlagamo, da uvede bolj formalen proces planiranja, v katerem bodo vse službe vedele, kaj je njihovo delo in kakšni so roki za zaključek posameznih faz. Že v začetni fazi planiranja je potrebno uvesti tudi ukrepe, če se službe teh rokov ne držijo, in kasneje te ukrepe tudi izvajati, če še prihaja do zaostankov.

### **4.3 Vsebinski predlogi izboljšav**

Za konec poglavja predlogov izboljšav bomo pogledali še vsebinske predloge. Vsebinske pomanjkljivosti v procesu planiranja so zelo pomembne in lahko bistveno vplivajo na letni plan. Zelo pomembno je, da družba te pomanjkljivosti hitro opazi in odpravi, saj bo s tem proces letnega planiranja izboljšan in letni plan kvalitetnejši. Samo dober letni plan lahko pripelje družbo do uspešnega poslovanja.

Za začetek lahko tu izpostavimo začetek planiranja v družbi Avto Triglav. Pri procesu planiranja sodeluje precej oddelkov. Družba je razdeljena na profitne centre in vse te profitne centre je treba združiti v smiselno celoto. Vsak posamezni profitni center se trudi, da planira najboljše. V opisu procesa smo izpostavili, da v družbi začnejo planirati po posameznih profitnih centrih. Boljše bi bilo, če bi družba začela letni plan na ravni celotne družbe in iz tega potem izhajala na posamezne profitne centre. Seveda pri tem ne mislimo, da družba začne s podrobno pripravo planov. Gre predvsem za predlaganje skupnih izhodišč v metodološkem smislu in skupne poslovne politike v vsebinskem smislu, ki bo usmerjala razmišljanje tako profitnih centrov kot poslovnih funkcij. Začetek planiranja po posameznih profitnih centrih lahko na koncu pripelje do neusklajenega plana na ravni celotne družbe. Družbi predlagamo, da v svojem procesu planiranja to spremeni in se na začetku planiranja osredotoči na celotno družbo. Iz tega naj potem izhaja planiranje po posameznih profitnih centrih.



Tu lahko izpostavimo tudi planiranje kadrov. Družba premalo pozornosti nameni planiranju kadrov. Razvite nima niti podrobne metodologije za planiranje kadrov. Predlagamo ji, da to metodologijo uvede v svoj proces. V družbi planirajo le število zaposlenih v planskem letu po mesecih in stroške dela le-teh. Predlagamo jim, da plan kadrov razširijo in v plan vključijo tudi načrtovane fluktuacije, plan produktivnosti dela in izobrazbeno raven planiranih zaposlenih. S tem družba pridobi natančnejši vpogled v bodoče zaposlene, kje se potrebujejo bolj izobraženi kadri, kje v procesu poslovanja je dovolj kadrov in v katerih oddelkih je pomanjkanje delavcev. Prav tako mora družba, in najbrž je to še najbolj pomembno, več pozornosti nameniti izobraževanju in usposabljanju ter napredovanju kadrov.

Omenimo lahko še, čeprav je povezano predvsem s strateškim planiranjem, da družba pri planiranju in izvajanju investicij nima jasne povezave strategije s projekti in jasno določenih odgovornih oseb za posamezen projekt, preko katerih bo določena investicija izpeljana. To je lahko problematično z vidika prelaganja odgovornosti ob neizpeljani investiciji, ki bistveno vpliva na letno planiranje. Družbi predlagamo, da pri planiranju investicij okrepi povezavo s projekti, po posameznih projektih pa dodeli in izpostavi tudi odgovorne osebe ter okrepi kontrolo izvajanja projektov in seveda same investicije.

Plani morajo biti v družbi sprejeti kot standard uspešnega poslovanja. Primerjava izvedbe s planom v izbrani družbi ne pove tega, kar bi morala, in s tem je ogrožen proces kontrole. V primeru prekoračitve plana na to vsi gledajo kot na rezultat dobrega poslovanja, medtem ko v primeru nedoseganja plana iščejo izgovore v nepopolnem planiranju (Čater, 2011, str. 62). Družbi predlagamo, da proces planiranja sprejme kot standard uspešnega poslovanja in da tudi v primeru prekoračitve plana poiščejo vzroke, ki jih potem tudi upoštevajo pri planiranju za naslednje leto. V bistvu gre za spreminjanje kulture, da je dobro planiranje tisto, v katerem sodelujejo vsi zaposleni in ki spodbuja delovanje zaposlenih ter vodi k uspešnemu poslovanju.

Morda lahko tu izpostavimo še premajhen poudarek ukrepom. Menimo, da se družba preveč osredotoča na določitev ciljev in vrednostni vidik planiranja. To pomeni, da planira formalno tako, da bo prikazan ustrezen rezultat, poslovni izid, ne glede na realne možnosti doseganja. Družba da premalo poudarka opisu ukrepov, ki jih bo izvedla, da bo te cilje dosegla. Zaposleni morajo neprestano razmišljati, kako bi poslovanje izboljšali in povečali. Večinoma so ti ukrepi ustno in okvirno dogovorjeni na kolegijih družbe. Družbi predlagamo, da te ukrepe tudi zapiše, določi roke in odgovorne in spremlja, kateri od teh ukrepov se dejansko izvajajo in kateri ne. Uvedejo naj sistem ravnanja s postavljanjem ciljev, ki omogoča tudi samokontrolo. Za doseganje ciljev, ki jih skupaj določijo odgovorni za ukrepe in izvajalci, morajo določiti zadolžitve, roke in odgovornosti. Tako bodo podrobneje razdelane taktike oziroma ukrepi za doseg zastavljenih ciljev. Obenem pa je omogočeno spremljanje izvajanja.

Predlogi skupin ukrepov, ki jih družba lahko upošteva pri svojem poslovanju, so usmerjeni v povečanje uspeha poslovanja.

- Ukrepi za povečanje prodajne vrednosti – iskanje novih kupcev, spremembe v cenah in reklama.
- Ukrepi za zniževanje stroškov – poznana sta dva pristopa zniževanja stroškov: prek stroškovnih nosilcev in prek stroškovnih mest. Za izbrano družbo pride v poštev zniževanje stroškov preko stroškovnih mest. Družbi predlagamo vrednostno analizo, s katero bodo ugotovili, kje lahko pričakujejo največje prihranke in kje lahko odpravijo nepotrebne stroške.
- Ukrepi za povečanje učinkovitosti dela – koliko so izkoriščene zmogljivosti, spremembe v organizaciji dela in spremenjeno operativno planiranje.
- Ukrepi za izboljšanje plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti – zniževanje zalog in terjatev ter iskanje cenejših virov financiranja.

V družbi dajo dovolj poudarka predvsem stroškom, premalo poudarka pa bolj finančnim postavkam, npr. planiranju obratnega kapitala. Planiranje zalog, obveznosti in terjatev ne poteka med vsemi službami, ki so vključene v oblikovanje le-teh. Obratni kapital planirajo v okviru planske službe z direktorjem financ. Zaradi tega lahko pride do nepravilnih podatkov in do večjih odstopanj pri primerjavi planskih podatkov z doseženimi. Predvsem pa prihaja do nesodelovanja tistih, ki dejansko lahko vplivajo na omenjene postavke.

Zelo pomembno je, da proces planiranja poteka kot neprekinjen proces skozi celo leto in ne da se po sprejetju plana proces prekine in se o njem začne razmišljati šele prihodnje leto, ko je čas za nov plan. Ta neprekinjen proces planiranja predlagamo tudi izbrani družbi, saj lahko skozi celo leto s tem pridobi pomembne informacije, ki vplivajo na planske odločitve. To pomeni tudi, da posamezne analize poslovanja in okolja potekajo že v teku leta.

Precejšen vpliv na planiranje ima tudi okolje. Okolje je nepredvidljivo in se spreminja. Zaradi tega je potreba po planiranju vse večja, vendar je zaradi vseh sprememb možnost za planiranje vse manjša (Rozman & Kovač, 2012, str. 203). Lahko se zgodi, da se nepričakovano spremeni okolje in da analiza okolja, ki jo je družba naredila, ni več prava. Na zunanje dejavnike družba ne more vplivati, lahko jih samo predvidi in ta predvidevanja vključi v svoj plan.

Eden izmed problemov pri planiranju se lahko pojavi tudi v natančnosti planskih podatkov. Pogosto zaznamo problem, da družbe planirajo preveč ali premalo natančno. Sestavljanje plana do velikih podrobnosti je bolj smiselno v bolj gotovem okolju, medtem ko je lahko v negotovem okolju takšno podrobno planiranje le dodaten strošek (Čater, 2011, str. 64). V izbrani družbi planirajo prodajo vozil zelo podrobno, na nivoju posameznih modelov, in zaradi negotovega avtomobilskega trga lahko prihaja pri analizi doseženega s planskim do večjih odstopanj. Podrobnost planiranja je bolj pomembna zaradi spremljanja izvajanja kot pa zahteve samega planiranja.

V zadnjih nekaj odstavkih sicer nismo predlagali konkretnih izboljšav, marveč predvsem poglede na planiranje in njegovo razumevanje. S tem pa se dotikamo že organizacijske kulture, ki vse premalo vključuje vrednoto planiranja ali še bolj usmerjenega razmišljanja. Večina avtorjev, ki se ukvarja s podrobnim analiziranjem planiranja poslovanja družbe, je mnenja, da je uspešnost planiranja v veliki meri odvisna od kulture poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 202–203). V družbi je potrebno vzpostaviti planiranju naklonjene vrednote. Spremeniti je potrebno razmišljanje zaposlenih. Vsako planiranje prinaša določene spremembe in ljudje večinoma nismo naklonjeni spremembam, želimo si gotovosti in zaradi tega je pomembno, da vodilni managerji v družbi vzpostavijo pozitiven odnos do planiranja. Zaposlene je potrebno prepričati, da so spremembe nujne in da se planiranje splača (Čater, 2011, str. 67). Tudi v izbrani družbi so zaposleni še vedno mnenja, da je plan nekaj odvečnega in da ga delajo samo zaradi planske službe. Vsi zaposleni morajo razmišljati o skupni prihodnosti v družbi, kako lahko s svojimi dejanji družbi pomagajo in kaj lahko naredijo za skupnost.

## **SKLEP**

V diplomskem delu je bil cilj podrobno spoznati proces planiranja v konkretnem podjetju z namenom, da bi ga izboljšali. Poslovanje družbe je nujno planirati, potek poslovanja pa je potrebno tudi analizirati in primerjati s planom, da vemo, kakšna so odstopanja in da jih zaznamo še pravi čas. Za lažje razumevanje vsebine smo najprej opredelili, kaj planiranje sploh je in kakšne vrste planiranja poznamo. Ugotovili smo, da so različni avtorji zelo podrobno raziskali in analizirali procese strateškega planiranja, medtem ko je o letnem planiranju manj literature. Iz literature pa lahko povzamemo, da letno planiranje izhaja iz strateškega planiranja in da sta si v osnovah procesa precej podobna. Prvo leto strateškega plana je tudi okvir in izhodišče za letni plan.

Zanimalo nas je še, kaj je management. Ob podrobnejšem seznanjanju z managementom smo spoznali, da je planiranje ena izmed osnovnih funkcij managementa. Glavna naloga managementa je, da različne procese v družbi združuje v smiselno celoto in da je zaradi tega poslovanje družbe uspešno.

Podrobno smo spoznali letno planiranje. Pogledali smo, kako poteka proces letnega planiranja in katere službe v družbi so vključene v pripravo letnega plana. Pri letnem planiranju je zelo pomembna podrobna analiza poslovanja in analiza okolja. Okolje se vedno spreminja in s svojimi odločitvami na njega ne moremo vplivati, je pa zelo pomembno, da ga analiziramo in da na osnovi tega sprejemamo odločitve, ki bodo kljub spremembi okolja dobre za poslovanje družbe. Z analizo poslovanja ugotovimo, kako družba trenutno posluje, kje v procesu so pomanjkljivosti, kako jih lahko odpravimo in kako lahko izboljšamo poslovanje. Za planiranje je pomembno, da poznamo čim več dejavnikov, ki lahko vplivajo na poslovanje. Bolje je narediti več scenarijev, ker se potem družba lažje in hitreje prilagodi.

Cilj diplomskega dela je bil bolj podrobno spoznati proces letnega planiranja v družbi Avto Triglav. Zanimalo nas je, kako se planiranje začne, katere so faze planiranja in katere službe so vključene. Ugotovili smo, da v družbi Avto Triglav planiranje poteka po vnaprej dogovorjeni shemi, ki se je večina služb okvirno drži, problematični so edino časovni roki in zaradi tega lahko pride do porušanja celotnega terminskega plana. Pomembno vlogo v procesu planiranja ima planska služba oziroma kontroling, ki druge službe povezuje in delne plane po profitnih centrih združi v zbirne bilance.

Dodatni cilj naloge je bil izboljšati proces planiranja v izbrani družbi in družbi predlagati, kje lahko svoj proces planiranja izboljša in kako lahko pomanjkljivosti v posameznih fazah odpravi. Predloge izboljšav smo razdelili v tri sklope, in sicer organizacijske, terminske in vsebinske predloge. Med organizacijskimi predlogi smo družbi predlagali, da spremeni odgovornega za letno planiranje in da to namesto finančnega direktorja postane glavni direktor družbe. V terminskem delu smo ugotovili, da je rok družbe za sprejetje plana že v planskem letu, kar ni dobro za proces planiranja, saj se s tem kontrola plana ne more začeti že takoj na začetku leta. Proces planiranja bodo izboljšali tudi, če se bodo določene službe bolj držale rokov, ki so postavljeni. Družbi smo predlagali tudi, da svoje zaposlene bolj poveže, da bo letno planiranje tudi njihova prioriteta naloga in da se bodo čutili del skupnega cilja. To pomeni, da mora družba spremeniti celotno kulturo poslovanja, saj bo s tem vsak posameznik prispeval k boljšemu planiranju in s tem k boljšemu poslovanju. Podrobneje morajo analizirati in pisno zapisati tudi ukrepe oziroma taktike, ki so nujni za doseg zastavljenih ciljev. Samo z dobrimi taktikami se lahko zastavljeni cilji tudi dosežejo.

Planiranje je za družbe pomembno. Bolj strokovno in podrobno je plan družbe narejen, lažje je kasnejše spremljanje odstopanj in hitreje lahko družba ukrepa, ko se pojavijo problemi. Če bo družba Avto Triglav upoštevala predloge izboljšav, do katerih smo prišli v tem diplomskem delu, bo s tem izboljšala proces letnega planiranja in s tem tudi letni plan.

## LITERATURA IN VIRI

1. Amara, R. (1979). *Strategic Planning in a Changing Corporate Environment*. *Long Range Planning*, 12(1), 2–16.
2. Ansoff, I.H. (1987). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
3. Banič, I. (2007). *Poslovna politika procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Certo, S. C., Certo, T. S. (2009). *Modern Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
5. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Buhovac, A.R. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošel, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Drucker P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
10. Družba Avto Triglav (2014). *Strateški plan družbe Avto Triglav, d.o.o. za obdobje 2015–2019* (interno gradivo). Ljubljana: Avto Triglav, d.o.o.
11. Družba Avto Triglav (2015a). *Letno poročilo družbe Avto Triglav, d.o.o. za leto 2014*. Ljubljana: Avto Triglav, d.o.o.
12. Družba Avto Triglav (2015b). *Organizacija in sistematizacija delovnih mest* (interno gradivo). Ljubljana: Avto Triglav, d.o.o.
13. Družba Avto Triglav (2015c). *Poslovník vodenja kakovosti* (interno gradivo). Ljubljana: Avto Triglav, d.o.o.
14. Družba Avto Triglav (2016a). *Letni plan 2016* (interno gradivo). Ljubljana: Avto Triglav, d.o.o.
15. Družba Avto Triglav (2016b). *Organigram delovnih mest družbe Avto Triglav* (interno gradivo). Ljubljana: Avto Triglav, d.o.o.

16. Družba Avto Triglav (2016c). *O družbi Avto Triglav*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu: <http://www.avto-triglav.si/Odruzbi/>.
17. Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. (2009). *The Management of Strategy*. Mason: South Western.
18. Jagrič, M. (1991). Poslovni plan – orodje uspešnega menedžmenta. IB – revija za planiranje. *Zbornik referatov o 18. posvetovanju o podjetniškem planiranju, Portorož* (str. 51–57). Ljubljana: Zavod RS za makroekonomske analize in razvoj.
19. Jones, H. (1974). *Preparing Company Plans: A Workbook for Effective Corporate Planning*. New York: Willey.
20. Kavšek, A. (2006). *S pomočjo SWOT analize do ustrezne strategije podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kovač, B. (2007). Strateško in poslovno načrtovanje – vloga nadzornih svetov pri spodbujanju sprememb. *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije. Najdeno 28. marca na spletnem naslovu: [http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/kovac\\_\\_vloga\\_ns\\_pri\\_strategiji\\_podjetja.pdf](http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/kovac__vloga_ns_pri_strategiji_podjetja.pdf)
22. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
23. Mali, M. (1998). *Letno planiranje poslovanja podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Presker, P. (2007). *Benchmarking v podjetju Impol d.d.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru.
25. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Pučko, D. (1997). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Robbins, S.P. & Coulter, M. (2011). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

30. Rozman, M. & Rozman, R. (2015). Izvajanje strateškega plana v podjetjih in drugih združbah. *Izzivi managementu. Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa* (str. 5–14). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
31. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Rozman, R. (2014). Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah. *Izzivi managementu. Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa* (str. 5–17). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
34. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
36. Sedovnik, M. (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.





## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Terminski plan letnega planiranja v družbi Avto Triglav.....	1
Priloga 2: Planske tabele za profitni center Prodaja vozil.....	2
Priloga 3: Planske tabele za plan poprodaje.....	3
Priloga 4: Analiza predhodnega obdobja stroškov po posameznih kontih in planiranje stroškov po kontih za plansko leto.....	4
Priloga 5: Planska tabela stroškov dela.....	6
Priloga 6: Planski izkaz poslovnega izida v družbi Avto Triglav.....	7
Priloga 7: Planska bilanca stanja v družbi Avto Triglav.....	8
Priloga 8: Planski izkaz finančnih tokov v družbi Avto Triglav.....	9
Priloga 9: Shema organizacijske strukture v družbi Avto Triglav.....	10



**PRILOGA 1: Terminski plan letnega planiranja v družbi Avto Triglav**

Zahteva za pričetek letnega planiranja, podrobnejša opredelitev področij poslovanja in obravnava osnutka izhodišč za plan na organih upravljanja	14.9. - 18.9.
Zbiranje in priprava podlag za izdelavo predloga IP, ter izdelava predlogov IP	21.9. - 25.9.
Usklajevanje predlogov IP	28.9. - 2.10.
Izdelava čistopisa predloga IP	5.10. - 9.10.
Sprejem IP na organih predloga	12.10. - 16.10.
Izdelava osnutkov LPRI	19.10. - 30.10.
Dopolnitev predpostavk LPRI	2.11. - 11.11.
Ponovno simuliranje osnutkov LPRI	12.11. - 18.11.
Uskladitev osnutkov LPRI	19.11. - 27.11.
Izdelava čistopisa predloga LPRI	30.11. - 4.12.
Zbiranje in analiza gradiv za LP	7.12. - 11.12.
Dopolnitev vsebinske opredelitve LP	14.12. - 18.12.
Izdelava čistopisa predloga LP	21.12. - 24.12.
Odobritev oziroma sprejem letnega plana na organih družbe	do 22.1.
<b>LETNI PLAN</b>	<b>od 14.9. do 22.1.</b>

*Vir: Letni plan družbe Avto Triglav, 2016*

## PRILOGA 2: Planske tabele za profitni center prodaja vozil

KOLIČINE	Meseci 2016												1-12/16	
	1-10/2015	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		12.
Fiat 500 & 500C														
Fiat Panda														
Fiat Panda 4x4														
Fiat 500L & 500L Living														
Fiat 500X 4x4														
Fiat Qubo														
Fiat Punto														
Fiat Tipo														
Fiat Doblo Panorama														
Fiorino														
Doblo Cargo														
Ducato														
Lancia Y														
Abarth														
AR Guletta														
Jeep Renegade														
Jeep Cherokee														
Jeep Wrangler														
Jeep Grand Cherokee														
<b>SKUPAJ</b>														

PRODAJNA VREDNOST	Meseci 2016												1-12/16	
	1-10/2015	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		12.
Fiat 500 & 500C														
Fiat Panda														
Fiat Panda 4x4														
Fiat 500L & 500L Living														
Fiat 500X 4x4														
Fiat Qubo														
Fiat Punto														
Fiat Tipo														
Fiat Doblo Panorama														
Fiorino														
Doblo Cargo														
Ducato														
Lancia Y														
Abarth														
AR Guletta														
Jeep Renegade														
Jeep Cherokee														
Jeep Wrangler														
Jeep Grand Cherokee														
<b>SKUPAJ</b>														

NABAVNA VREDNOST	Meseci 2016												1-12/16	
	1-10/2015	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		12.
Fiat 500 & 500C														
Fiat Panda														
Fiat Panda 4x4														
Fiat 500L & 500L Living														
Fiat 500X 4x4														
Fiat Qubo														
Fiat Punto														
Fiat Tipo														
Fiat Doblo Panorama														
Fiorino														
Doblo Cargo														
Ducato														
Lancia Y														
Abarth														
AR Guletta														
Jeep Renegade														
Jeep Cherokee														
Jeep Wrangler														
Jeep Grand Cherokee														
<b>SKUPAJ</b>														

Vir: Letni plan družbe Avto Triglav, 2016

### PRILOGA 3: Planske tabele za plan poprodaje

#### IZHODIŠČA ZA IZDELAVO CILJEV - POPRODAJA

##### Veleprodaja

V EUR

Postavka	Real 2014	LPRI 2015	Real 1-10/15	OCENA 2015	LPRI 2016
<b>Poslovni izid: PC Nadomestni deli</b>					
% GM					
Čisti prihodki iz prodaje					
Nabavna vrednost prodanega blaga					
Kosmati poslovni izid	0	0	0	0	0

##### Maloprodaja

<b>Poslovni izid: PSC - ND</b>					
% GM					
Čisti prihodki iz prodaje					
Nabavna vrednost prodanega blaga					
Kosmati poslovni izid	0	0	0	0	0

<b>Poslovni izid: PSC - servis</b>					
% GM					
Čisti prihodki iz prodaje					
<i>    prihodki storitev (servisne ure)</i>					
<i>    prihodki od prodaje blaga v servisu</i>					
Nabavna vrednost prodanega blaga					
Kosmati poslovni izid	0	0	0	0	0

jan.16	feb.16	mar.16	apr.16	maj.16	jun.16	jul.16	avg.16	sep.16	okt.16	nov.16	dec.16

Vir: Letni plan družbe Avto Triglav, 2016

## PRILOGA 4: Analiza predhodnega obdobja stroškov po posameznih kontih in planiranje stroškov po kontih za plansko leto

	POSTAVKA	DOSEŽENO 1 - 12 /2014	LETNI PLAN 2015	DOSEŽENO OBDOBJE 1 - 10 / 2015	OCENA 1 - 12 / 2015	LETNI PLAN 2016
	<b>SKUPAJ STROŠKI</b>					
41	41 STROŠKI STORITEV					
410000	410000 OBDELAVNE, DODELAVNE IN PRED. STORITVE V BREME NAB. VREDNOST					
411000	411000 STORITVE - TRANSPORTA - CESTNEGA					
411020	411020 PTT - TELEFONSKE STORITVE					
4110201	4110201 PTT - OSTALE STORITVE					
411021	411021 STORITVE INTERNET					
4110211	4110211 Storitve internet - INFORMATIKA- PLAN					
4110212	4110212 STORITVE - ELEKTRONSKE KODE, DEALER CONNECT					
412000	412000 SPROTNO VZDRŽEVANJE - OSNOVNA SREDSTVA					
4120001	4120001 Sprotno vzdrževanje - INFORMATIKA- PLAN					
412010	412010 SPROTNO VZDRŽEVANJE - VOZNI PARK					
4120110	4120110 VOZNI PARK - BONITETE					
413000	413000 NAJEMNINE - OSTALO					
4130001	4130001 NAJEM STROJNE OPREME - INFORMATIKA					
413010	413010 NAJEMNINE - AC D.D.					
4130110	4130110 NAJEMNINE DEBIS - BONITETE					
413020	413020 NAJEMNINE - AVTOMOBILU - LEASING					
413120	413120 STROŠKI NAJEMNIM V SKUPINI					
4131201	4131201 STROŠKI NAJEMNIM V SKUPINI ACH					
414000	414000 POVRČILA - SLUŽB. POTOV. DOMA					
414002	414002 POVRČILA - JAVNI PREVOZ					
414003	414003 POVRČILA - KILOMETRINA					
414010	414010 POVRČILA - SLUŽB. POTOV. V TUJINI					
415000	415000 STROŠKI PLAČ. PROMETA - APP					
415010	415010 STROŠKI BANČNIH STORITEV					
4150101	4150101 Stroški b.storitvev-prov.odkup terjatev- PLAN					
415070	415070 ZAVAROVALNE PREMIJE - DRUGA ZAVAROVANJA PRED. ŠKODO					
419130	419130 OSTALE STORITVE - PODJETJA V SKUPINI AC DD					
4151301	4151301 OSTALE STOR.-PODIJ.V SKUPINI - FINANČNE					
416000	416000 STROŠKI INTELEKT IN OSEBNIH STORITEV - ZDRAVSTVENE STORITVEE					
416002	416002 STROŠKI INTELEKT IN OSEBNIH STORITEV - INFORMAC. SISTEM					
4160021	4160021 STROŠKI INTELEKT IN OSEBNIH STORITEV - INFORMATIKA ZG					
416003	416003 STROŠKI INTELEKT IN OSEBNIH STORITEV - SVETOVALNE, ODVETNIKI					
416004	416004 STROŠKI INTELEKT IN OSEBNIH STORITEV - DRUGO					
416005	416005 STR. INTELEK. STORITEV - PREVODI					
416010	416010 ADMINISTRATIVNE TAKSE, SODNI STROŠKI IN PODOBNO					
416030	416030 STROŠKI - SPROTNE POTREBE IZOBRAŽEVANJA					
416031	416031 IZOBRAŽEVANJE - SEMINARJI					
4160302	4160302 DRUGI STROŠKI ZA SIQ-KAKOVOST					
417000	417000 RAZSTAVE IN SEJMI - RAZSTAVNI PROSTORI					
417001	417001 RAZSTAVE IN SEJMI - DRUGI STROŠKI-TRGOVCI					
417002	417002 RAZSTAVE IN SEJMI - DRUGI STROŠKI					
417010	417010 REKLAMA IN PROPAGANDA - SPLOŠNO					
417020	417020 JAVNO OBVEŠČANJE					
4170201	4170201 ZAKUP MEDIJEV - RADIO					
4170202	4170202 ZAKUP MEDIJEV - TV					
4170203	4170203 ZAKUP MEDIJEV - DNEVNIK, DELO (ČASOPISI)					
4170204	4170204 ZAKUP MEDIJEV - REVIEJE					
4170205	4170205 ZAKUP MEDIJEV - ZUNANJE OGLAŠEVANJE - DŽAMBO PLAKATI					
4170207	4170207 ZAKUP MEDIJEV - STROŠKI PRODUKCIJE - PRIPRAVA ZA OBVEŠČANJE					
4170208	4170208 ZAKUP MEDIJEV - AGENCIJSKA PROVIZIJA					
4170209	4170209 REKLAMA IN PROMOCIJA - OSTALO					
4170210	4170210 REKLAMNI STR. - DIREKTNA POŠTA					
4170211	4170211 STROŠKI - INTERNET OGLAŠEVANJE					
4170212	4170212 INTERNET - SPLETNA MESTA					
4170213	4170213 REKLAM. MATERIAL - TISKOVINE					
417030	417030 REPREZENTANCA - SPLOŠNO					
417031	417031 REPREZENTANCA - GOSTINSKE USLUGE V DRŽAVI					
417032	417032 REPREZENTANCA - GOSTINSKE USLUGE V TUJINI					
417033	417033 REPREZENTANCA - NEPRIZNAN ODHODEK					
417034	417034 DARILA OTROKOM (42 EUR)					
417040	417040 STROŠKI SPONZORSTVA - SPLOŠNO					
417041	417041 STROŠKI SPONZORSTVA - DOBRODELNO					
418000	418000 Izplačila po avtorskih honorarjih- PLAN					
418010	418010 IZPLAČILA PO POGODBI O DELU					
418011	418011 IZPLAČ. PO POG. O DELU-POSEBNI DAVEK NA DOL.PREJ.					
418020	418020 IZPLAČILA ZA SEJNINE					
419010	419010 DRUGE STORITVE- POPRAV. RAB. VOZIL - GARANCIJA					
419013	419013 STORITVE VODENJA - OKOLJSKE DAJATVE					
419021	419021 DRUGE STORITVE - VZDRŽEVALNE SLUŽBE - ARANŽIRANJE					
419022	419022 DRUGE STORITVE - VZDRŽEVALNE SLUŽBE - ČIŠČENJE					
419023	419023 DRUGE STORITVE - VZDRŽEVALNE SLUŽBE - OBRTNE					
419024	419024 DRUGE STORITVE - VZDRŽEVALNE SLUŽBE - KOMUNALA					
419025	419025 DRUGE STORITVE - PRANJE DELOVNIH OBLEK					
419026	419026 PRIPRAVA VOZIL - APRILIA					
419031	419031 DRUGE STORITVE - UVOZ - TRG. IN ŠPEDITERSKIH ORGANIZACIJ					
419032	419032 DRUGE STORITVE - POROČILA ZA INTRASTAT					
419040	419040 DRUGE STORITVE - VAROVANJE					
419041	419041 DRUGE STORITVE - STROŠKI REVIZIJE					
419060	419060 RAZNE DAJATVE NEODVISNE OD POSL. IZIDA - ČLANARINE ZDRUŽENJE					
419061	419061 RAZNE DAJATVE NEODVISNE OD POSL. IZIDA - DRUGE ČLANARINE					
419090	419090 DRUGE STORITVE - RAZNO					
4190900	4190900 DRUGE STORITVE - PRIPRAVA RABLJENIH VOZIL					
4190901	4190901 DRUGE STORITVE - ŠTUDENSKI SERVIS					
4190903	4190903 DRUGE STORITVE - PROVIZIJA ZA POSRED.PRI PRODAJI					
4190904	4190904 DRUGE STORITVE - IZPOL. PLANA					
4190906	4190906 DRUGE STORITVE - HAASBERG CONSULTING					
4190907	4190907 DRUGE STORITVE-BOŠTJANČIČ, KLEMENČIČ					
419091	419091 DRUGI STROŠKI - CESTNINE					
419092	419092 DRUGE NEPROIZ.STOR. - STR. MOBILNE GARANCIJE					
419093	419093 DRUGE NEPROIZ.STORITVE - STROŠKI REGISTRACIJE VOZIL DEBIS					



43	43 AMORTIZACIJA					
430000	430000 AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH DOLGOROČNIH SREDSTEV					
431000	431000 AMORTIZACIJA NEPREMIČNIN					
432000	432000 AMORTIZACIJA OPREME					
433000	433000 AMORTIZACIJA DROBNEGA INVENTARJA					
44	44 DOLGOROČNE REZERVACIJE					
443000	443000 JUBILEJNE NAGRADE PO MSRP					
443020	443020 ODPRAVNINE PO MSRP					
443030	443030 REZERVACIJE ZA NEIZKORIŠČENE DOPUSTE					
47	47 STROŠKI DELA					
470000	470000 PLAČE ZAPOSLENIH - RDR					
4700000	4700000 VKALK. IZPLAČ. KONEC LETA					
470001	470001 PLAČE ZAPOSLENIH - PODALJŠAN DELOVNI ČAS					
471000	471000 VKALKULIRANA NADOMESTILA - BOLEZININE					
471002	471002 VKALKULIRANA NADOMESTILA - DOPUST					
471003	471003 VKALKULIRANA NADOMESTILA - PRAZNIKI					
471004	471004 V kalkulirana nadomestila - čakalni čas- PLAN					
472000	472000 DRUGA ZAVAROVANJA - PPZ II. STEBER					
473000	473000 DRUGI STR. DELA ZAPOSLENIH - PREVOZ NADELO IN Z DELA					
473001	473001 DRUGI STR. DELA ZAPOSLENIH - PREHRANA					
473002	473002 DRUGI STR. DELA ZAPOSLENIH - NEOBVEZNO ZAVAROVANJE					
473003	473003 Regres za letni dopust- PLAN					
473007	473007 Nagrade razne- PLAN					
473008	473008 Odpravnine, jub. nagrade- PLAN					
4730081	4730081 DRUGI STR.DELA ZAPOSLENIH-SOLIDARNOSTNA POMOČ NAD UREDBO					
473009	473009 DRUGI STR. DELA ZAPOSLENIH - DRUGO					
474001	474001 DAJATVE NA PLAČE - SPIZ					
474010	474010 DAJATVE NA PLAČE - ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE					
474051	474051 DRUGE SOC. DAJATVE - ZDRAVSTVO					
474053	474053 DAJATVE NA PLAČE - ZAPOSLOVANJE					
474054	474054 DAJATVE NA PLAČE - PORODNIŠKO VARSTVO					
475000	475000 DAVEK NA PLAČE					
476000	476000 NAGRADE VAJENCEV - NETO					
476010	476010 NAGRADE VAJENCEV . DAJATVE					
48						
480000	480000 DAJATVE, KI NISO ODVISNE OD STROŠKOV DELA					
480001	480001 DAJATVE, KI NISO ODVISNE OD STROŠKOV DELA ( MANJKI)					
480002	480002 STR.ZA DDV OD PORABE LASTNIH PROIZV. IN STORITEV					
480004	480004 PRISPEVEK ZA UPORABO MESTNEGA ZEMLJIŠČA					
480003	480003 PLAČILA ZA DMV					
480005	480005 DRUGI STROŠKI - FINANČNE STORITVE (DFS)					
489000	489000 OSTALI STROŠKI - NADZORNI SVET					
489001	489001 STROŠEK DDV-JA PLAČANEGA V TUJINI					
489005	489005 OSTALI STROŠKI-DRUGE NEPROIZVODNE STORITVE					

Vir: Letni plan družbe Avto Triglav, 2016

## PRILOGA 5: Planska tabela stroškov dela

stroškovno mesto	Število zaposl. 2016	Stroški dela letno						Regres	Jubilejne nagrade	Odpravnine
		Nadure	skupna bruto plača	Prisp.delod.	Prehrana	Prevoz	Skupaj			
VODSTVO										
STROKOVNE SLUŽBE										
VOZILA FIAT										
ADRIA MOBIL										
MARKETING										
TEHNIČNA SLUŽBA										
IZOBRAŽEVALNI CENTER										
LOGISTIKA										
PRODAJA REZ. DELOV										
VOZILA MASERATI										
SKUPNI STROŠKI RC LJ										
NOVA VOZILA FIAT										
NOVA VOZILA AR										
RABLJENA VOZILA										
ND FLAR										
SERVIS FLAR										
SKUPNI STROŠKI PSC MB										
NOVA VOZILA FIAT MB										
RABLJENA VOZILA PSC MB										
ND FLAR PSC MB										
SERVIS FLAR PSC MB										
NOVA VOZILA FIAT CELJE										
AVTO TRIGLAV SKUPAJ LETNO										

Vir: Letni plan družbe Avto Triglav, 2016

**PRILOGA 6: Planski izkaz poslovnega izida v družbi Avto Triglav**

**IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA**

v EUR	zaključni račun	doseženo 1-10	ocena	L P R I 2016												LPRI	
				2014	2015	2015	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP		OKT
AVTO TRIGLAV d.o.o. Ljubljana																	
čisti prihodki																	
1.ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE																	
2.PROIZV. STROŠKI PROD.PR. ALI NAB. VREDNOST PROD. BLAGA																	
<b>3.KOSMATI POSLOVNI IZID OD PRODAJE (1-2)</b>																	
pokritje I. (nab.vred./ prihodki, %)																	
4., 5. STROŠKI PRODAJANJA IN SPL.DEJAVNOSTI																	
pokritje II (stroški / prihodki, %)																	
6.DRUGI POSLOVNI PRIHODKI																	
<b>7.POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA</b>																	
pokritje I + II																	
8.FINANČNI PRIHODKI IZ FIN.NALOŽB																	
9.,10.FIN.PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL IN POSLOVNIH TERJATEV																	
11.FINANČNI ODHODKI ZA OSLABITVE IN ODPISE FINANČNIH NALOŽB																	
12.,13.FIN.ODHODKI IZ FINANČNIH IN POSLOVNIH OBVEZNOSTI																	
<b>15.POSLOVNI IZID PRED OBDAVČITVIJO</b>																	
finančni rezultat																	
pokritje III (finan.odhodki / prihodki, %)																	
16.DAVEK IZ DOHODKA																	
17.ODLOŽENI DAVKI																	
davki																	
pokritje IV (davki / prihodki, %)																	
<b>20.ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>																	
pokritje V (čisti poslovni izid / prihodki, %)																	
struktura PC																	
Zadržan dobiček, začetni																	
dividenda																	
<b>Zadržan dobiček, končni</b>																	

Vir: Letni plan družbe Avto Triglav, 2016

## PRILOGA 7: Planska bilanca stanja v družbi Avto Triglav

	zaključni račun	doseženo 1-10	ocena													LPRI
<b>BILANCA STANJA, v EUR</b>	2014	2015	2015	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC	2016
AVTO TRIGLAV d.o.o. Ljubljana																
<b>SREDSTVA</b>																
produktivnost (prihodki / sredstva, koef.)																
<b>A.DOLGOROČNA SREDSTVA</b>																
dolg.sred./sredstva, %																
A.I.Neopredmetena sredstva in dolgoročne akt. čas. razmejitev																
A.II.Nepremičnine in oprema																
A.III.Naložbene nepremičnine																
A.IV.Dolgoročne finančne naložbe																
<b>B.KRATKOROČNA SREDSTVA</b>																
kratk.sred./sredstva, %																
B.I.Dolgor. rezervacije iz nasl. vnaprej vračunanih stroškov																
B.II.Zaloge																
vezava zalog v dnevih, na stanje																
A.V., A.VI.,A.VII.Dolgor.posl.terj.,Druga sreds.,Dolgor.terj.za odl.davke																
B.III.Kratkoročne finančne naložbe																
B.IV.Kratkoročne poslovne terjatve																
vezava terjatev v dnevih, na stanje																
B.V.Denarna sredstva																
<b>C.KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>																
<b>D. ZUNAJBILANČNA SREDSTVA</b>																
<b>KAPITAL IN OBVEZNOSTI</b>																
<b>A.KAPITAL</b>																
kapital/viri, %																
A.I.Vpoklicani kapital																
A.II.Kapitalske rezerve																
A.IV.,V.Pridobljene lastne delnice ,presežek iz prevrednotenja																
A.VI.Uskupinjevalni popravek kapitala																
A.VII.,A.VIII., A 2 Čisti, preneseni posl.izid,delež manjš.lastnikov																
<b>B.REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>																
C.I.Dolgoročne finančne obveznosti (KTO 97)																
C.II.Dolgoročne poslovne obveznosti (KTO 98)																
C.III.Obveznosti za odloženi davek																
<b>Č.KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>																
Č.I. Dolgoročne obv., vključene v skupine za odtujitev																
Č.II.Kratkoročne finančne obveznosti (KTO 27)																
Č.III.Kratkoročne poslovne obveznosti																
vezava obv. v dnevih, na stanje																
Č.IV.Kratkoročne obveznosti za davek od dohodka																
<b>D.KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>																
<b>E. ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI</b>																
<b>Skupaj obveznosti iz financiranja</b>																
vezava OBK v dnevih																
posojila/sredstva, %																

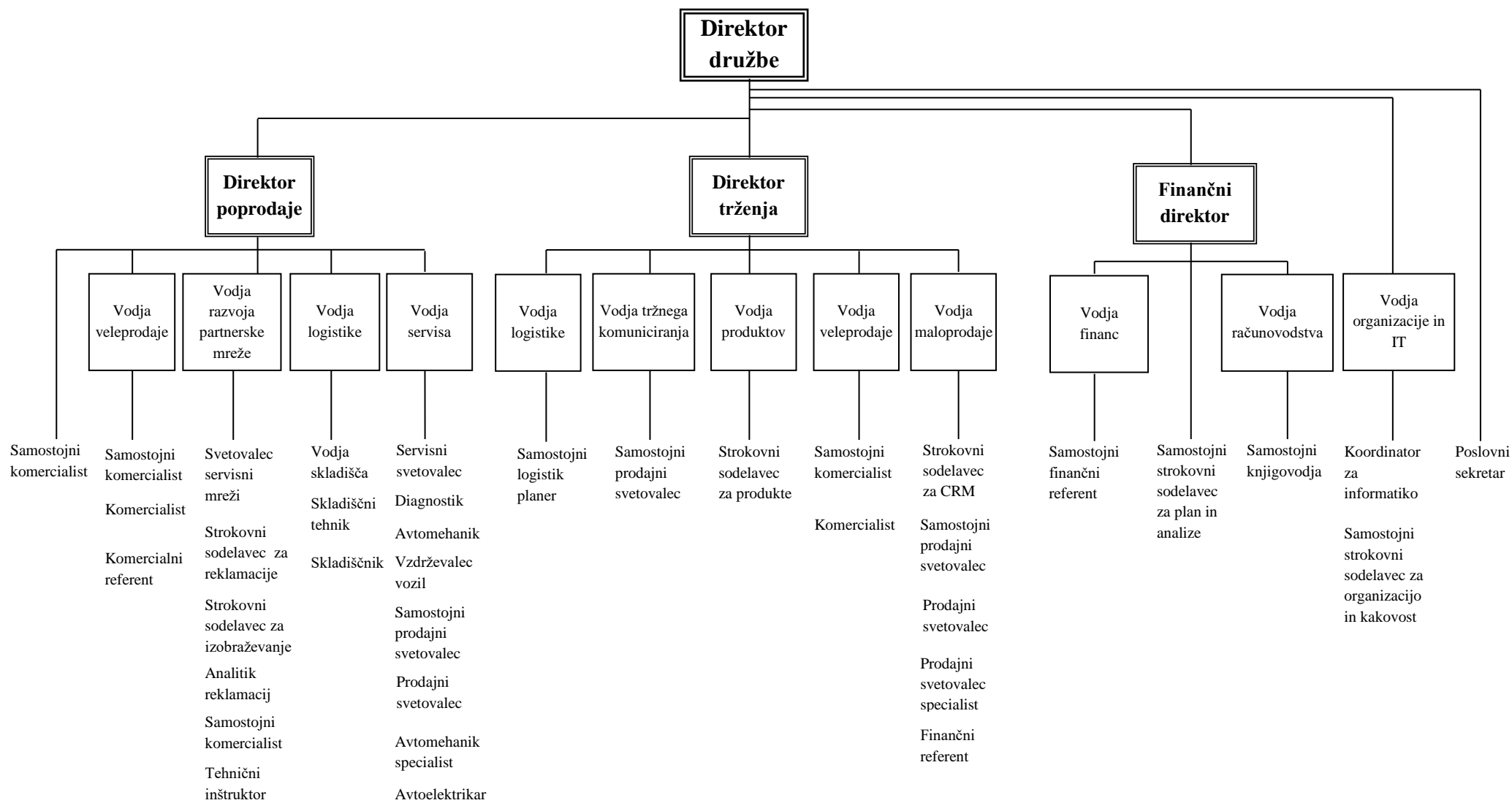
Vir: Letni plan družbe Avto Triglav, 2016

**PRILOGA 8: Planski izkaz finančnih tokov v družbi Avto Triglav**

<b>IZKAZ FINANČNIH TOKOV</b>	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC	LPRI 2016
AVTO TRIGLAV d.o.o. Ljubljana (stopenjski izkaz)													
<b>ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV</b>													
Čisti dobiček (izguba)													
Amortizacija													
<b>NEPOPRAVLJENI ČISTI PRITOKI PRI POSLOVNI DEJ.</b>													
Obveznosti iz poslovanja in pasivne časovne razmejitev													
Terjatve iz poslovanja in aktivne časovne razmejitev													
Zaloge													
<b>POPRAVKI ČISTI PRITOKOV (ODTOKOV) PRI POSL.DEJ.</b>													
Neopredmetena dolgoročna sredstva													
Opredmetena osnovna sredstva													
Dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala													
Kratkoročne finančne naložbe													
<b>ČISTI PRITOKI (ODTOKI) PRI INVESTICIJSKI DEJAVNOSTI</b>													
Kapital													
Dolgoročne rezervacije													
Dolgoročne obveznosti iz financiranja													
Kratkoročne obveznosti iz financiranja													
Obveznosti do lastnikov kapitala													
<b>ČISTI PRITOKI (ODTOKI) IZ DEJAVNOSTI FINANCIRANJA</b>													
<b>KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV</b>													

Vir: Letni plan družbe Avto Triglav, 2016

## PRILOGA 9: Shema organizacijske strukture v družbi Avto Triglav



Vir: Organigram delovnih mest družbe Avto Triglav, 2016