

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA PRIMERU PODJETJA V
TRANSPORTNI PANOGI**

Ljubljana, junij 2024

MAJA MULEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Mulec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcije planiranja na primeru podjetja v transportni panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

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 ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 28.06.2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	3
2	MANAGEMENT	4
2.1	Temeljne funkcije managementa	4
2.2	Funkcija planiranja	5
2.2.1	Klasifikacija vrst planiranja.....	6
2.2.2	Tradicionalni in sodobni pristopi k planiranju	8
2.3	Strategija.....	9
2.3.1	Modeli strateškega managementa.....	9
2.3.2	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	9
2.3.3	Porterjeve generične poslovne strategije	10
2.3.4	Hibridne generične poslovne strategije	10
2.3.5	Uresničevanje strategij	10
2.3.6	Krizni management.....	12
3	ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA IZBRANEM PODJETJU	13
3.1	Opis podjetja	13
3.2	Analiza intervjuja	15
3.2.1	Dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni plani.....	17
3.2.1.1	<i>Izdelava hidravličnih platform v delavnici podjetja</i>	<i>17</i>
3.2.1.2	<i>Avtovleka.....</i>	<i>18</i>
3.2.2	Enkratni cilji	19
3.2.3	Stalni cilji.....	19
3.2.4	Krizni management.....	20
3.2.5	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	21
3.2.5.1	<i>Izdelava hidravličnih platform v delavnici podjetja</i>	<i>22</i>
3.2.5.2	<i>Avtovleka.....</i>	<i>22</i>
3.3	Zaključne ugotovitve in priporočila	23
4	SKLEP.....	24
	LITERATURA IN VIRI	25
	PRILOGA	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	21
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Reševanje vozila	15
Slika 2: Reševanje vozila izven cestišča	15

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za intervju z direktorjem podjetja.....	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

MBO – (angl. Management By Objectives); planiranje s cilji

SWOT analiza – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats); analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

1 UVOD

Naslov moje zaključne strokovne naloge je Analiza funkcije planiranja na primeru podjetja v transportni panogi. Planiranje je ena izmed štirih temeljnih funkcij managementa, poleg organiziranja, vodenja in kontroliranja. Osredotočila sem se na funkcijo planiranja, saj je ta prva in ključna stopnja v celotnem procesu.

Planiranje ne le opredeljuje cilje, ki jih želimo doseči v prihodnosti, ampak tudi določa strategije, poti in metode za uresničevanje. Vključuje sprejemanje pomembnih odločitev, ki usmerjajo celotno organizacijo in določanje potrebnih virov oziroma resursov (Dimovski in drugi, 2014).

Mnogi planiranje pogosto razumejo zgolj kot ustvarjanje formalnih načrtov, pri čemer se osredotočajo na končne dokumente kot rezultat tega procesa. Vendar bi morali na planiranje gledati predvsem kot na strateško razmišljanje o prihodnosti, kjer je pomemben sam proces oblikovanja vizij, ciljev in poti do njihovega doseganja. Tak pristop zahteva globoko analizo trenutnih razmer, predvidevanje prihodnjih izzivov in priložnosti ter sprejemanje ključnih odločitev, ki organizacijo usmerjajo k dolgoročnemu uspehu (Čater, 2011).

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh glavnih delov. Prvi del je teoretični, v katerem bom obravnavala opredelitev managementa in vse njegove temeljne funkcije. Na kratko bom opisala funkcije organiziranja, vodenja, kontroliranja in planiranja. Poseben poudarek bom namenila funkciji planiranja. To bo vključevalo postavitev ciljev, pomen planiranja, vrste planov in različne strategije, ki jih organizacije uporabljajo.

V drugem delu bom analizirala podjetje Vojko Mulec s. p. in vsebinsko povezovala teoretične koncepte, opisane v prvem delu. Podrobno bom raziskala, kako se funkcija planiranja izvaja v izbranem podjetju. Za boljše razumevanje procesa planiranja v podjetju Vojko Mulec s. p. bom izvedla tudi intervju z direktorjem podjetja. S tem bom pridobila neposreden vpogled v praktične izzive in priložnosti, s katerimi se podjetje sooča pri načrtovanju, ter kako te vplivajo na vsakodnevno poslovanje in dolgoročne cilje. Poleg tega bom izvedla analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, v nadaljevanju SWOT analiza).

SWOT analiza je orodje, ki ga uporabljamo za oceno različnih vidikov poslovanja glede na prednosti (Strengths), slabosti (Weaknesses), priložnosti (Opportunities) in nevarnosti (Threats). Izumil naj bi ga Albert S. Humphrey (Svetec, 2018). SWOT analiza prepozna ključne notranje in zunanje dejavnike za doseganje poslovnih ciljev. Notranji dejavniki so tisti, ki jih podjetje lahko nadzoruje, medtem ko so zunanji dejavniki izven nadzora podjetja. Z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti lahko SWOT analiza učinkovito pomaga pri ustvarjanju alternativnih možnosti za podjetje (Benzaghta in drugi, 2021).

Namen zaključne strokovne naloge je podati celovit pregled teoretičnih osnov managementa in njegovih temeljnih funkcij s posebnim poudarkom na funkciji planiranja. Preučila bom, kako se ti koncepti izvajajo v praksi na primeru podjetja Vojko Mulec s. p., in predlagala možne izboljšave za podjetje.

Temeljni cilj zaključne naloge je prikazati praktično delovanje teoretičnih načel managementa in planiranja. Z zaključno strokovno nalogo želim prispevati k boljšemu razumevanju ključnega pomena funkcije planiranja za uspešno delovanje podjetja ter ponuditi konkretne rešitve za optimizacijo procesov v podjetju Vojko Mulec s. p.

2 MANAGEMENT

Iz definicije, ki opredeljuje management kot proces, usmerjen v učinkovito in uspešno doseganje ciljev organizacije skozi funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, izhajata dve pomembni ugotovitvi. Prva je, da management sestoji iz štirih ključnih funkcij: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Druga pa je, da je osrednja naloga managementa zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti doseganja ciljev organizacije (Dimovski in drugi, 2014).

Vedo o managementu razumemo kot analizo vodenja v organizacijah ter podajanje smernic, za učinkovito delovanje in doseganje uspeha ali vsaj učinkovitosti na posameznem področju. Managementna veda managerjem pomaga razumeti, kako pravilno reagirati v različnih situacijah. Osrednja funkcija managementa je organiziranje razpoložljivih virov v organizaciji za doseganje rezultatov, ki so vidni navzven. Bistvo managementa je zagotoviti, da organizacija dosega cilje – je tista sila, ki organizaciji omogoča razvijanje sposobnosti za doseganje načrtovanih rezultatov (Dimovski in Pengler, 2008).

V managementu pa imamo tudi tri organizacijske funkcije, in sicer upravljanje, ki je v domeni lastnika in zajema usklajevanje ter odločanje v zvezi z lastnino. Lastnik ima pooblastilo za razpolaganje s svojo lastnino in njeno uporabo. Naslednja funkcija v podjetju je management, ki predstavlja upravljanje in odločanje na nelastniški ravni. To vlogo prejme od nosilca upravljanja. Kot zadnjo funkcijo pa imamo izvedbo, ki pogosto vključuje največje število zaposlenih v podjetju. Gre za tiste, ki neposredno izvajajo naloge in navodila, ki jih prejmejo od svojih nadrejenih. V manjših podjetjih se vse te funkcije lahko združijo v eno osebo, to je lastnik podjetja, in so torej neprepoznave (Čater, 2011).

2.1 Temeljne funkcije managementa

Kot do sedaj že večkrat omenjeno, ima management štiri temeljne funkcije. V tem delu naloge bom vsako posebej opisala, funkcijo planiranja pa bom podrobneje predstavila v naslednjem poglavju.

Planiranje je funkcija managementa, ki se osredotoča na opredelitev ciljev za prihodnje dosežke ter na določanje o potrebnih nalogah in virih za njihovo uresničitev. Ta funkcija določa smer, v kateri želi organizacija delovati. Gre za proces, ki omogoča organizaciji usmerjanje svojih dejavnosti in uporabo razpoložljivih virov na najučinkovitejši način. Več o tem v naslednjem poglavju (Dimovski in drugi, 2014).

Organiziranje je ključen del managementa, ki omogoča smiselno in učinkovito uporabo razpoložljivih virov za doseganje strateških ciljev organizacije. To se izraža v sistematični razdelitvi dela med različne oddelke, vzpostavitvi formalnih struktur in mehanizmov za usklajevanje nalog. Glavni cilj organiziranja je zagotoviti, da se vsi resursi organizacije usmerjajo v pravo smer in na pravi način, da bi dosegli zastavljene cilje. Organizacijska struktura kot rezultat organiziranja pa predstavlja kompleksen sistem formalnih delovnih nalog, hierarhičnih odnosov ter mehanizmov komunikacije in koordinacije. Ta struktura omogoča učinkovito razporeditev in usklajevanje dela med zaposlenimi v različnih oddelkih ter zagotavlja, da se vsi delovni procesi izvajajo na usklajen način (Dimovski in drugi, 2014).

Vodenje predstavlja bistveno funkcijo v managementu, ki zajema sprotno uporabo vpliva za spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev organizacije. Gre za sposobnost usmerjanja delovanja posameznikov v organizaciji ter motiviranja za doseganje skupnih ciljev. Temelji na razumevanju človeških odnosov, vedenja in uspešnosti v delovnem okolju (Dimovski in Penger, 2008). Vodenje je torej kompleksna veščina, sestavljena iz treh ključnih elementov: veščin, perspektive in predispozicij. Uspešen razvoj vodij zahteva čas, potrpežljivost in prilagajanje specifičnim potrebam posameznikov in organizacij. Vodenja se lahko naučimo, vendar uspeh temelji na dejavnikih, kot so nagnjenost k dosežkom, sposobnost strateškega razmišljanja, pragmatizem, učinkovite komunikacijske veščine, čustvena inteligentnost, orientacija k učenju in želja po vodenju. Etika in vrednote so ključne, zlasti v kriznih situacijah. Praksa v psihološko naravnem okolju omogoča vodjem, da preizkusijo in izboljšajo svoje sloge vodenja. Uspešen vodja kombinira teoretično znanje s praktičnimi izkušnjami ter razvija sočutje do sebe in drugih (Peterlin, 2023).

Kot zadnja funkcija v managementu se pojavi kontrola, ki predstavlja sistematičen proces nadzora nad aktivnostmi organizacije z namenom, da bi dosegla pričakovane rezultate, kot so opredeljeni v planih, ciljih in standardih uspešnosti. Kontrola zahteva obsežno zbiranje informacij o postavljenih standardih, načrtovanih vrednostih ter dejanskih podatkih, ki omogočajo primerjavo med načrtovanimi in doseženimi rezultati. Na podlagi teh podatkov se oceni uspešnost ter omogoči analiza vzrokov morebitnih odstopanj od načrtovanih ciljev (Dimovski in drugi, 2014).

2.2 Funkcija planiranja

Proces planiranja vključuje opredelitev ciljev, ki jih organizacija želi doseči, in izdelavo podrobnega načrta za njihovo uresničitev. Ta načrt določa potrebna sredstva, aktivnosti in korake za doseganje ciljev. Planiranje se začne z oblikovanjem poslanstva, vizije in

strateških ciljev organizacije, kar je ključna naloga vrhnjega managementa. Poslanstvo in vizija organizacije služita kot temeljni izhodišči za razvoj strategij, ki usmerjajo delovanje organizacije v želeno smer. Poleg tega vključuje oceno trenutnih virov, prepoznavanje potencialnih ovir ter opredelitev meril za spremljanje napredka in uspešnosti. S celovitim in premišljenim planiranjem lahko organizacija učinkovito usmerja svoje dejavnosti in doseže zastavljene cilje (Dimovski in drugi, 2014).

Poslanstvo organizacije predstavlja temeljni steber njenega obstoja. Gre za jasno opredelitev ciljev in vrednot, ki ji dajejo identiteto in jo ločujejo od drugih podjetij. To manifestira njeno poslanstvo v očeh javnosti, pojasnjuje, zakaj organizacija izvaja svoje dejavnosti in kakšno vrednost prinaša družbi. Poleg tega, da poslanstvo služi kot vir organizacijske motivacije, je ključno tudi v usmerjanju osebja pri doseganju ciljev. Vendar so slabosti poslanstva, da so včasih preveč splošna in nejasna, kar lahko omeji njihovo učinkovitost. Ključno je, da poslanstvo ostane zvesto izvoru in vrednotam, ki so ga prvotno navdihnile, saj to omogoča trajnostni razvoj organizacije (Altiok, 2011).

Vizija je prihodnja slika podjetja. Kot osnovni dejavnik, ki odraža jasno razumevanje trenutne situacije in prihodnje želene situacije, predstavlja cilje podjetja in vpliva na vse ključne sestavine. Vizija ne pomeni sanj, ki jih ni mogoče doseči, ampak realističen pogled, ki predvideva, kako in s katerimi sredstvi bi bilo mogoče doseči želeno prihodnjo situacijo. Strateška vizija vodenja bi morala biti realistična glede tržnih, konkurenčnih, tehnoloških, ekonomskih, regulatornih in družbenih pogojev, s katerimi se bo podjetje verjetno soočalo, ter glede virov in sposobnosti podjetja. Najpomembnejša uporaba vizije za organizacije je, da določa cilje in naloge. Skupna vizija pritegne delavce k sebi kot magnet, zato jo morajo delavci deliti. Pomembno je, da so z vizijo seznanjeni vsi, saj to spodbuja njihovo razumevanje ciljev organizacije in jih motivira k njihovi uresničitvi. Oblikovanje in deljenje vizije omogočata tudi razvoj močne organizacijske kulture, ki povečuje zadovoljstvo, zvestobo in učinkovitost zaposlenih (Altiok, 2011). Vizija igra ključno vlogo v podjetjih, ki se soočajo s potrebo po strateškem preobratu, reševanju resnih finančnih težav in uvedbi radikalnih sprememb (Dimovski in drugi, 2014).

2.2.1 Klasifikacija vrst planiranja

V podjetjih lahko planiranje klasificiramo po številnih kriterijih. Dimovski in Penger (2008) jih razdelita glede na:

- čas (dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno),
- predmet planiranja (planiranje prodaje in trženja, proizvodnje, nabave, raziskav in razvoja...),
- obseg organizacijske enote (planiranje poslovanja organizacije, poslovanja poslovnoizidnega središča, projekta, proizvoda),

- značilnosti dejavnosti (strateško in taktično, javno ali tajno planiranje, fazno ali rezultatno, funkcijsko ali nefunkcijsko, glavno ali pomožno, vseobsegajoče ali delno).

Ena najpogostejših metod razvrščanja planiranja je glede na časovni horizont. Ta zajema dolgoročno (tri leta in več), srednjeročno (od enega leta do treh let) in kratkoročno planiranje (do enega leta) (Taxmann, 2023).

Dolgoročno planiranje je manj natančno, saj postavlja zgolj okvirne dolgoročne cilje in poti za njihovo uresničevanje. Namesto podrobnega razčlenjevanja planov se osredotoča na zbirne plane ter ocenjuje bistvene prednosti, slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju. Poleg tega razvija osnovne razvojne koncepte, določa osnovno smer razvoja podjetja ter izdeluje plane, ki so ključnega pomena. Njegov namen je zagotoviti dolgoročno uspešnost podjetja ter določiti osnovne smeri uresničevanja dolgoročnih planskih rešitev (Čater, 2011).

Srednjeročno planiranje je v primerjavi z dolgoročnim teoretično manj natančno določena vrsta planiranja. Gre za prehodno obdobje med dolgoročnim in kratkoročnim planiranjem, ko že poteka konkretna realizacija dolgoročnih načrtov. V tem obdobju se razvijajo kompleksni in usklajeni načrti, usmerjeni v glavne funkcije podjetja. Struktura srednjeročnega planiranja je podobna kratkoročnemu, vendar ima osrednje mesto načrtovanje investicijskih projektov. Pri tem se določa, katere investicijske projekte bomo izvajali v srednjem roku, določamo njihov prednostni vrstni red ter opredeljujemo ključne vidike realizacije (Čater, 2011).

Kratkoročno planiranje se lahko dodatno razdeli na letno planiranje in operativno planiranje. Letno planiranje se osredotoča na konkretizacijo nalog in služi kot orodje za uresničevanje dolgoročnih in srednjeročnih načrtov. Glavni cilj letnega planiranja je iskanje boljših poslovnih rešitev ob upoštevanju obstoječih omejitev, ki izhajajo iz preteklih odločitev. Nasprotno pa se pri operativnem planiranju ne osredotočamo na dobiček, temveč na zmanjšanje stroškov, zagotavljanje ustrezne kakovosti izdelkov ter izpolnjevanje postavljenih časovnih rokov za izvedbo posameznih nalog (Čater, 2011).

Razpon planiranja se razlikuje glede na hierarhično strukturo organizacije: višji managerji – strateško planiranje, srednji managerji – taktično in kratkoročno planiranje, nižji managerji – odgovorni za operativne plane (Dimovski in drugi, 2014).

Za strateško planiranje je značilno predvsem usmerjenost v dolgoročne cilje, čeprav delno zajema tudi srednjeročno obdobje. V enovitem podjetju se izvaja na ravni celotnega podjetja, medtem ko v sestavljenih podjetjih vključuje planiranje na ravni celote ter na ravni poslovnih enot. Osredotoča se na celotno poslovanje, pri čemer je poudarek na usklajevanju med poslovnimi enotami. Odločitve, ki jih sprejmemo pri strateškem planiranju, so ključnega pomena za dolgoročni, celovit in trajnosten razvoj podjetja (Čater, 2011).

Taktično planiranje je značilno predvsem zaradi usmerjenosti v enoletno obdobje. V enovitem podjetju se izvaja na ravni celotnega podjetja, medtem ko v sestavljenih podjetjih vključuje planiranje na ravni poslovnih enot. Poudarek je na usklajevanju poslovnih funkcij in procesov v okviru celotnega poslovanja. Odločitve, ki jih sprejmemo pri taktičnem planiranju, so omejene s strateškimi odločitvami ali pa so njim podrejene, saj so usmerjene v izvajanje in uresničevanje strategij podjetja (Čater, 2011).

Operativno planiranje pa se osredotoča na krajše časovno obdobje, ki je krajše od enega leta. Izvaja se na ravni poslovnih funkcij ter v tistih organizacijskih enotah, kjer poteka planiranje proizvodnih procesov. Pri tem planiranju se posveča tako poslovnim funkcijam kot tudi planiranju posameznih proizvodov in procesov. Odločitve, ki jih sprejemamo v okviru operativnega planiranja, so omejene s taktičnimi odločitvami in s tem povezanimi strateškimi odločitvami oziroma so taktičnim in strateškim odločitvam podrejene (Čater, 2011).

2.2.2 Tradicionalni in sodobni pristopi k planiranju

Tradicionalno strateško planiranje se je osredotočalo na dolge časovne horizonte, običajno od 5-10 let, in je bilo toge narave, saj je predstavljalo stabilno poslovno okolje z redkimi večjimi motnjami. Temeljilo je le na enem, linearnem napovedovanju scenarijev, brez upoštevanja različnih možnih scenarijev ali nepričakovanih dogodkov. Odločanje je potekalo na osnovi zgodovinskih podatkov in predpostavkah, brez tekočih podatkov. Osredotočali so se na interne procese in produkte kot tudi na potrebe strank. Inovacije so pogosto zanemarjali. Načrti so bili obravnavani kot statičen dokument, pregledan le enkrat ali dvakrat letno, osredotočali pa so se na periodične finančne rezultate. Upravljanje tveganj je bilo omejeno in osredotočeno le na znana tveganja (Mouzouris, 2023). V tem pristopu so bili glavni akterji vodilni managerji, svetovalna podjetja in centralni oddelki. Ti so tvorili skupino specialistov, ki se je ukvarjala s planiranjem in poročanjem neposredno vrhnjemu managementu. Pristop je bil uporabljen v 70. letih. Njihova naloga je bila zbiranje podatkov in razvoj podrobnih strateških planov za celotno podjetje. Največja težava tega pristopa je, da planerji pogosto niso v stiku z vsakdanjo realnostjo, s katero se soočajo nižji managerji in drugi zaposleni, ki delajo neposredno s strankami, dobavitelji in konkurenti. To pomanjkanje stika z operativnimi vidiki podjetja lahko vodi do tega, da so letni plani odmaknjeni od dejanskega stanja, kar lahko škoduje podjetju (Dimovski in drugi, 2014).

Moderni pristop pa pri strateškem planiranju poudarja agilnost in prilagodljivost podjetji v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Dolgoročni načrti so dopolnjeni s kratkoročnimi, fleksibilnimi strategijami, ki omogočajo hitre prilagoditve nepričakovanim dogodkom. Ključna komponenta je analiza scenarijev, ki omogoča ocene različnih prihodnjih možnosti in razvoj robustnih strategij za povečanje odprtosti. Predvsem se osredotoča na stranke, saj razumevanje njihovih vedenj, preferenc in povratnih informacij podjetjem pomaga ohranяти konkurenčnost. Pristop aktivno išče priložnosti za inovacije in

disruptivne spremembe, preden to storijo tekmeci. Podjetja tudi iščejo nove partnerje in možnosti za sodelovanja, kar bi jim omogočilo vstop na nove trge. Integrirano ocenjevanje in upravljanje tveganj, vključno z odzivanjem na nepredvidljiva tveganja, je danes nepogrešljivo (Mouzouris, 2023).

2.3 Strategija

Najprej je pomembno razumeti razliko med strategijo in poslovno učinkovitostjo. Poslovna učinkovitost se osredotoča na doseganje vrhunskih rezultatov pri izvajanju določenih aktivnosti, medtem ko strategija vključuje edinstveno kombinacijo teh aktivnosti. Strategija poudarja, pomen razlikovanja od konkurence (Dimovski in drugi, 2014). Ključno je, da je strategija jasno določena in znana na vseh ravneh managementa, saj to omogoča usmerjeno vodenje podjetja proti skupnim ciljem. Strategija je tesno povezana s planiranjem in izvajanjem ter je prilagodljiva, saj se lahko spreminja glede na zunanje okoliščine (Dimovski in Penger, 2008). Poznamo več ravni strategije, ki so: korporacijska ali celovita strategija (nanaša se na organizacijo kot celoto), poslovna (na ravni strateške poslovne enote) in pa funkcijska strategija (na ravni posamezne strateške enote) (Dimovski in drugi, 2014).

2.3.1 Modeli strateškega managementa

Proces strateškega managementa obsega več korakov, katerih namen je uresničitev, ocena in po potrebi prilagoditev strategije. Začne se z oceno trenutne situacije v okviru definiranega poslanstva, obstoječih ciljev in strategij. Pomembno je analizirati notranje in zunanje okolje ter prepoznati ključne strateške dejavnike, ki jih je morda potrebno spremeniti. Nato sledi odločanje o oblikovanju strategij, pri čemer se le-te po potrebi prilagodijo (Dimovski in Penger, 2008). V praksi obstaja več modelov strateškega managementa, ki se razlikujejo po številu faz in razporeditvi elementov kot so strateški model po Hungerju in Wheelenu, model strateškega managementa Pearcea in Robinsona in Pučkov model (Pučko, 2008). Zadnji korak je implementacija strategij. Ko je strategija potrjena, se začne njeno razvijanje, ki lahko vključuje spremembe v vodenju, organizacijski strukturi, kontrolnih sistemih in človeških virih (Dimovski in Penger, 2008).

2.3.2 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

SWOT analiza je postopek, ki ga večina organizacij izvaja v fazi strateškega načrtovanja. Cilj analize je identificirati in preučiti obstoječe vire, tako zunanje kot notranje, ter raziskati njihove trende in vzorce, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na poslovanje. Uporablja se za določanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo in poslovne rezultate. Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje dejavnike, priložnosti in nevarnosti pa na zunanje (Gurl, 2017). Analiza zunanjega okolja vključuje preučevanje širšega in ožjega okolja podjetja. Širše okolje obsega gospodarske, tehnološke, politično pravne,

naravne in kulturne dejavnike. Ožje okolje pa predstavlja specifično panogo v kateri podjetje deluje (Dimovski in Penger, 2008). Namen analize je pomoč organizacijam pri razvoju in izboljšanje učinkovitih strategij. S pomočjo analize lahko podjetja bolje razumejo svoje konkurenčne prednosti, izzive, s katerimi se soočajo, ter priložnosti za rast in razvoj. To jim omogoča bolj informirano odločanje in usmerjanje njihovih naporov v dejavnike, ki bodo najbolj koristni njihovemu poslovanju. Poleg tega SWOT analiza organizacijam omogoča, da se prilagodijo spremembam na trgu, prepoznajo potenciale za izboljšave in se bolj pripravijo na morebitne grožnje in tveganja (Gurl, 2017).

2.3.3 Porterjeve generične poslovne strategije

Bistvo poslovne strategije je določitev poti do konkurenčne prednosti za določene proizvode in storitve v posamezni panogi ali segmentu. Porterjeve generične strategije vključujejo diferenciacijo, stroškovno vodenje in osredinjenje, pri čemer se podjetje osredotoči bodisi na nizke stroške bodisi na diferenciacijo. Če se podjetje odloči za strategijo diferenciacije, mora jasno izpostaviti svoje proizvode ali storitve v primerjavi s konkurenco. To lahko doseže z oglaševanjem, edinstvenimi značilnostmi proizvodov ali storitev, odličnimi dodatnimi storitvami ali z uporabo napredne tehnologije. Strategija stroškovnega vodenja pa pomeni, da podjetje deluje bolj učinkovito in z nižjimi stroški kot konkurenti. Strategija osredinjenja se nanaša na usmeritev podjetja na določen geografski trg ali specifično skupino kupcev, pri čemer lahko uporablja model diferenciacije ali nizkih stroškov. Izbrana strategija zahteva popolno predanost podjetja in ustrezno podporo. Če podjetje ne izbere nobene strategije, ne bo dosegalo optimalnih dobičkov, saj bodo konkurenčna podjetja, ki dosežejo konkurenčne prednosti, prekašala njihove rezultate (Dimovski in drugi, 2014).

2.3.4 Hibridne generične poslovne strategije

Obstajajo tudi hibridne generične poslovne strategije, ki združujejo stroškovno vodenje in diferenciacijo. Izbira med tema pristopoma je odvisna od specifične panoge. Hitri razvoj hibridnih strategij je omogočen zaradi tehnološkega napredka in dostopnosti napredne računalniške tehnologije, kar podjetjem omogoča kombinacijo nizkih stroškov in diferenciacije. Učinkovita implementacija hibridne konkurenčne strategije omogoča podjetjem doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Na višji, korporacijski ravni pa se v dobi globalizacije poudarjajo strategije povezovanja in ustvarjanja globalnih, prilagodljivih mrež med podjetji in organizacijami (Dimovski in drugi, 2014).

2.3.5 Uresničevanje strategij

Po sprejetju ali potrditvi strategije sledi implementacija v prakso. To je najtežji in najpomembnejši del procesa strateškega managementa, saj organizacija ne bo imela koristi

od strategije, če ne bo uresničena ali pa ne bo pravilno implementirana. Strategija zahteva vizijo, intuicijo in sodelovanje zaposlenih (Dimovski in drugi, 2014).

Takoj po sprejetju tega načrta je bistveno določiti vloge in položaje zaposlenih za izvajanje načrtov. To pogosto dosežemo s posebnim dokumentom, znanim kot začetek ali avtorizacija projekta. Vsaki strategiji je priložen projekt, ki natančno določa zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto ter načine komuniciranja med zaposlenimi v projektu (Rozman in Kovač, 2012).

Po sprejetju strateških, taktičnih in operativnih ciljev je naslednji korak izbira ustrezne metode za planiranje, ki mora biti prilagodljiva in se lahko prilagaja hitrim spremembam v okolju. V stabilnem okolju Dimovski in drugi (2014) uporabljajo naslednje pristope.

- Planiranje s cilji (angl. Management By Objectives – MBO): Ta sistem omogoča managerjem in zaposlenim, da definirajo cilje za vsak oddelek, projekt in osebo ter jih uporabljajo za nadzor nad kasnejšimi rezultati. Pomembno je, da se cilji postavijo v sodelovanju z zaposlenimi z vseh ravni organizacije, saj to zagotavlja večjo angažiranost in odgovornost. Nato se razvijejo akcijski načrti za izvajanje teh ciljev, pri čemer se preverja napredek v rednih časovnih intervalih. Prednost te metode je v osredotočenosti in usklajenosti ciljev, kar lahko prispeva k uspehu organizacije, vendar pa zahteva stabilno okolje in interno stabilnost za učinkovito delovanje.
- Plani za enkratno uporabo in stalni plani: Plani za enkratno uporabo se uporabljajo za doseganje ciljev, ki se v prihodnosti ne bodo ponovili, na primer pri izvedbi posebnih projektov ali dogodkov. Nasprotno pa so stalni plani usmerjeni v naloge, ki se redno izvajajo v organizaciji, kot so organizacijske politike, pravila in postopki. V sodobnem okolju je ta metoda vedno bolj uporabljena v kontekstu upravljanja z informacijsko tehnologijo, na primer za omejevanje uporabe elektronske pošte in dostopa do spleta, kar prispeva k boljšemu upravljanju z viri in izboljšani varnosti informacijskih sistemov.

V hitro spreminjajočem turbulentnem okolju so ključne naslednje metode (Dimovski in drugi, 2014).

- Kontingenčni načrti, ki organizaciji omogočajo odzive v nujnih primerih ali v primeru neuspeha. Običajno pokrivajo situacije, kot so padec prodaje, odhod ključnih zaposlenih ali nepričakovane spremembe na trgu. Z njimi organizacija predhodno pripravi načrte za ukrepanje v različnih scenarijih, kar omogoča hitrejšo in bolj učinkovito reakcijo na nepredvidljive dogodke.
- Izdelava scenarijev – pristop vključuje spremljanje trendov in oblikovanje možnih alternativ ali scenarijev za prihodnost, ki služijo kot smernice za odločanje managerjev. S tem organizacija pridobi boljši vpogled v možne prihodnje razvoje dogodkov in lahko sprejme bolj informirane odločitve.
- Krizno planiranje se lahko razdeli na dva dela: preprečevanje krize in priprava na krizo. Pri planiranju za preprečevanje krize je ključno, da krizni managerji storijo vse, kar je v njihovi moči, da bi krizo preprečili. Pomembno je, da se vzpostavijo pristni in korektni

odnosi s ključnimi deležniki v organizaciji, kot so zaposleni, kupci, dobavitelji, vlada, sindikati in združenja, saj to managerjem omogoča hitrejšo ukrepanje v primeru nepričakovanih dogodkov. Priprava na krizo pa vključuje izdelavo vseh podrobnih načrtov za delovanje v času krize, kar vključuje: identifikacijo tveganj, usposabljanje oseb, ki bodo komunicirale z javnostjo v primeru krize, oblikovanje načrta kriznega managementa in oblikovanje komunikacijskega načrta.

2.3.6 Krizni management

Po upravljanju s tveganji so bile razvite teorije o upravljanju kriz, ki se razlikujejo v tem, da se prve osredotočajo na preventivne ukrepe za zmanjšanje tveganja in morebiten vpliv na poslovne operacije, medtem ko se slednje uporablja, ko se je kritični dogodek že zgodil in skuša zmanjšati potencialni vpliv določenega problema. Kriza je namreč obravnavana kot nenavadna situacija, ki presega obseg vsakodnevnega poslovanja in predstavlja grožnjo operacijam podjetja. Kriza pogosto ustvarja negotovost in ogroža podobo, identiteto in ugled organizacije. Kritična situacija lahko moti organizacijske procese in funkcije ter pritegne pozornost medijev in javnosti. Krize lahko negativno vplivajo na finančne, pravne ali politične vidike, če podjetje ne more učinkovito in pravočasno ukrepati. Glavni problem je, da se večina kriz pojavi nepričakovano, podjetje pa je lahko nepripravljeno. Kriza se zgodi hitro, kar podjetje prisili v reakcijo in sprejemanje težkih odločitev, da bi zmanjšalo negativen vpliv krizne situacije. Krize se lahko razdelijo tudi na dve glavni skupini glede na njihov izvor: naravne nesreče in nesreče, ki jih povzroči človek. Zato je upravljanje kriz lahko opisano kot ukrepanje vseh vrst, ki omogoča podjetju spopadanje z nenadoma nastalo nevarnostjo ali tveganjem, da se čim prej vrne v normalen poslovni ritem. Prispeva k obvladovanju krizne situacije in zmanjšanju negativnega vpliva, zmanjšuje izgube in hkrati ščiti organizacijo ter preprečuje prihodnje incidente. Upravljanje kriz opisujejo tudi kot intervencijo ali usklajevanje s strani posameznikov ali ekip pred, med ali po dogodku, da bi rešili krizo, zmanjšali izgube ali na kakršenkoli drug način zaščitili organizacijo. Uvedba načrta za upravljanje kriz je nepogrešljivo orodje za podjetje med krizo, saj bo omogočilo vrhnjim managerjem ustrezno ukrepanje v prihodnji krizni situaciji (Giorgetto, 2021).

Pred krizo sta ključnega pomena preprečevanje in priprava: to sta temeljni dejavnosti za podjetje, da se učinkovito spopade s krizo. V globaliziranem svetu, kjer se informacije širijo preko interneta, so novice postale bolj neposredne in globalne. Prednost je, da družabna omrežja omogočajo podjetju neposredno komuniciranje s ključnimi deležniki, vendar pa se je povečala tudi ranljivost. Komuniciranje se je izkazalo za glavni način, kako ohraniti dober poslovni ugled, obdržati stranke in preprečiti njihov prehod h konkurenčnim podjetjem. Vsi navedeni koraki, če so dobro izvedeni, bi morali pripeljati do rešitve krize. Hitro in učinkovito ukrepanje na področju obvladovanja krize bo privedlo do manjše in bolj obvladljive krize. Kot v fazi obvladovanja čas le daje priložnost, da se težava razširi in utrdi, kar jo dela bolj neobvladljivo. Zamuda pri iskanju rešitve omogoča, da kriza prebije obrambne linije, vpliva na ljudi (zaposlene, javnost in deležnike), skupnost in podjetje

(sredstva, podoba, stranke itd.). Upravljanju krize sledi še ena dodatna faza – obnova po krizi, ki vključuje več dejavnosti, da se vrne v normalno delovanje in razmere pred krizo, ter obnovi podjetniško podobo (Giorgetto, 2021).

Okoliščine, ki lahko privedejo do kriznega stanja, se lahko razdelijo na objektivne in subjektivne. Med objektivne okoliščine spadajo posledice globalizacije, svetovne recesije, pojav kriznih žarišč po svetu, nestabilna makroekonomska politika, združitve, pripojitve ali grožnje sovražnega prevzema, konkurenca ter naravne nesreče. Subjektivne okoliščine pa obsegajo slabo vodenje, pomanjkljiv nadzor nad finančnim poslovanjem, nekonkurenčen tržni delež, neugodna struktura stroškov, pomanjkljivo trženje in neuspeh pri velikih projektih. Organizacija ne more neposredno vplivati na zunanje vzroke kriznih situacij, vendar pa lahko vpliva na notranje okoliščine. V primeru težav je ključno oblikovati krizni management, ki mora prepoznati vzroke nastalih težav in začeti z njihovim reševanjem. Naloge kriznega managementa vključujejo preoblikovanje organizacije, izbor in oblikovanje strokovno usposobljenega sanacijskega tima, pregled poslovanja, razvoj načrtov za izredne razmere ter upravljanje s krizo. Management mora pravočasno prepoznati težave, da se lahko ustrezno odzove na izzive in izvede potrebne spremembe, ki segajo od prilagoditve trga do morebitne zamenjave vodstva v podjetju (Dimovski in drugi, 2014).

3 ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA IZBRANEM PODJETJU

3.1 Opis podjetja

Transportne in dvigalne naprave Vojko Mulec s. p. je podjetje z bogato zgodovino, ki ga vodi Vojko Mulec, sin ustanovitelja podjetja. Podjetje se ponša z dolgoletno tradicijo, saj deluje že od leta 1995, ko ga je vodil oče sedanjega direktorja. Zgodovina podjetja je prepletena z družinsko predanostjo in nenehnim razvojem, ki ga je prinesla nova generacija.

Podjetje se ukvarja z dvema glavnima dejavnostma: izdelavo hidravličnih platform za tovornjake in opravljanjem storitev avtovleke. Prva dejavnost vključuje izdelavo platform za intervencijska vozila – avtovleke, ki se uporabljajo za prevoz pokvarjenih in poškodovanih vozil ter za pomoč na cesti. Hidravlične platforme so ključni element na vsaki avtovleki, saj omogočajo varno in učinkovito nalaganje ter prevoz vozil. Podjetje ima sklenjene pogodbe z več slovenskimi zavarovalnicami, za katere izvaja različne prevoze. Te pogodbe zagotavljajo stalno delo in prispevajo k stabilnosti poslovanja podjetja.

Druga glavna dejavnost podjetja je dejansko opravljanje storitve avtovleke. Podjetje ne le izdeluje hidravlične platforme, ampak tudi aktivno opravlja storitve avtovleke, kar pomeni, da imajo svoje intervencijske ekipe in vozila pripravljene za pomoč na cesti. Ta kombinacija proizvodnje in storitev omogoča podjetju, da celovito pokrije potrebe svojih strank in zagotovi visoko kakovost storitev.

Po odprtju prvotnega podjetja pod imenom Ključavničarstvo Mulec, je podjetje sprva izdelovalo samo platforme za tovorna vozila. Ključnega pomena je bilo izdelati izdelke hitro in kvalitetno. Takrat podjetje še ni imelo svojega vlečnega vozila in ni opravljalo storitev avtovleke za druge. Ko je v podjetju začel delovati Vojko Mulec, se je odločil za nakup tovornega vozila, ki ga je predelal v vlečno vozilo – avtovleko in pričel izvajati tudi storitve avtovleke. Ta odločitev je bila sprva sprejeta z namenom, da sedanji direktor lahko bolje razume, kaj vse je potrebno za intervencije. Sčasoma se je podjetje širilo in pridobilo več intervencijskih vozil. Prav tako je sedanji direktor izboljšal trenutne platforme in jih oblikoval na estetsko privlačnejši način, poleg tega pa so tovrnjaki opremljeni z opozorilnimi in rotacijskimi lučmi.

Podjetje izdeluje dve vrsti pomičnih platform: iz materiala inox in iz aluminija. Ko stranka pride na posvet v podjetje, se izdelava načrt po željah stranke. Če stranka potrebuje platformo za manjše tovorno vozilo, kot so Peugeot Boxer, Citroen Jumper ali VW Transporter, se izdelava hidravlična platforma iz aluminija. Za večja vozila se uporablja inox material. Stranka lahko izrazi tudi dodatne želje, kot so dodatni zaboji na straneh tovrnjaka za shranjevanje tehnične opreme, dodatna dvižna roka, ki služi kot alternativa dvigalu, ter t. i. "osmica", ki omogoča prevoz vozil, ki so previsoka, da bi jih naložili na tovrnjak. Ta prilagodljivost omogoča podjetju, da ustreže različnim potrebam strank in ponudi rešitve, ki so narejene po meri.

Postopek izdelave hidravlične platforme se začne z obiskom stranke in izdelavo načrta, ki ustreza njenim specifičnim zahtevam. Ko stranka prejme svoje vozilo, ga pripelje do podjetja, ki ga postavi v čakalno vrsto. Ko pride tovrnjak na vrsto, se začne dejanska izdelava hidravlične platforme. Ta proces vključuje natančno načrtovanje, izdelavo in montažo, pri čemer se upoštevajo vsi varnostni in kakovostni standardi. Kvaliteta izdelave in prilagodljivost strankam z upoštevanjem njihovih želja sta ključni prednosti podjetja, ki ga ločujeta od konkurence. Ena izmed ključnih prednosti podjetja je tudi njegova zmožnost prilagajanja specifičnim potrebam strank. To omogoča izdelava pomičnih miz iz različnih materialov (inox in aluminij), kar zagotavlja, da so izdelki ustrezni za različne vrste vozil in načine uporabe. Vozila različnih znamk se rahlo razlikujejo tudi po merah. Podjetje prilagodi svoje načrte tako, da se platforme prilagajajo vsakemu vozilu posebej. Poleg tega ponuja tudi možnost dodatne opreme, kot so zaboji za tehnično opremo in dvižne roke, kar še dodatno povečuje uporabnost in funkcionalnost njihovih hidravličnih platform. Vse pa se izdelava v delavnici, zato je tudi v primeru okvare to podjetje prvo, na katerega se lahko stranke obrnejo za odpravo napake.

Na sliki 1 je prikazana prometna nesreča, v kateri se je avtomobil prevrnil na bok sredi ceste. Na prizorišče so prispeli gasilci in policisti, ki so poskrbeli za varnost in reševanje. Ko je bilo njihovo delo zaključeno, so poklicali avtovleko, da bi odstranila vozilo s ceste. S pomočjo dvižne roke je avtovleka prevrnila avtomobil nazaj na kolesa ter ga nato varno naložila in odpeljala s kraja nesreče.

Slika 1: Reševanje vozila



Vir: lastno delo.

Podjetje prav tako izstopa po svoji predanosti kakovosti. Vojko Mulec je zavezal podjetje k nenehnemu izboljševanju izdelkov in storitev. Njegova odločitev za nakup in predelavo vlečnega vozila je bila ključnega pomena za razumevanje potreb strank in izboljšanje kakovosti izdelkov.

Na spodnji sliki 2 je prikazano reševanje vozila, ki se je nahajalo izven cestišča. V tem primeru je podjetje uporabilo dvižno roko za dvigovanje poškodovanega vozila na cesto.

Slika 2: Reševanje vozila izven cestišča



Vir: lastno delo.

3.2 Analiza intervjuja

V sklopu zaključne strokovne naloge sem izvedla intervju z direktorjem podjetja Transportne in dvigalne naprave Vojko Mulec s. p. Namen intervjuja je bil pridobiti vpogled v delovanje podjetja, predvsem pa razumeti funkcijo planiranja v okviru njihove poslovne strategije. V tem poglavju bom podrobno opisala, o čem sva se z direktorjem pogovarjala,

ter analizirala in povzela njegove odgovore na zastavljena vprašanja. Osredotočila sem se na ključne vidike planiranja, ki vključujejo dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne plane ter procese odločanja. Na podlagi teh informacij bom predstavila, kako podjetje Vojko Mulec s. p. uporablja planiranje za doseganje svojih poslovnih ciljev ter kako to prispeva k njihovi konkurenčni prednosti na trgu. Na koncu pa sem naredila tudi SWOT analizo.

Planiranje ima velik pomen uspešnega delovanja podjetja Transportne in dvigalne naprave. Vsako leto si v podjetju postavijo jasne cilje, ki predstavljajo usmeritev za njihovo delovanje skozi celotno poslovno leto in leta vnaprej. Ta pristop omogoča, da ostanejo usmerjeni in dosledni v svojih prizadevanjih, kljub morebitnim izzivom, s katerimi se soočajo. Pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) je bila nedvomno ena izmed takšnih ovir, ki je močno vplivala na dejavnost avtovleke podjetja, saj je povzročila izgubo dela in zahtevala prilagoditve v načrtovanju ter izvajanju storitev. Planiranje ne pomeni le postavljanja ciljev, temveč omogoča tudi organizacijo vseh ključnih dejavnosti podjetja za daljše obdobje naprej. Poseben poudarek je na dveh glavnih dejavnostih: proizvodnji hidravličnih platform in storitvah avtovleke. Pri proizvodnji hidravličnih platform je načrtovanje ključno za optimizacijo proizvodnje in izpolnjevanje zahtev trga. Podjetje vsako leto načrtuje izdelavo 2-3 novih kamionov, hkrati pa nenehno išče inovativne načine za izboljšanje in prilagoditev svojih izdelkov, kot je na primer izdelava večjih tovornjakov, namenjenih prevozu težjih in večjih tovorov.

V delavnici, kjer se izdelujejo hidravlične mize, je načrtovanje še toliko bolj ključno, saj se morajo prilagoditi hitrim spremembam potreb trga. Spremljanje potreb na trgu in predvidevanje prihodnjih trendov je ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti podjetja. Hkrati je delovanje avtovleke tesno povezano s sezonskim povpraševanjem. Načrtovanje v tem segmentu vključuje predvidevanje sezonskih nihanj ter prilagajanje kapacitet glede na spremembe v prometnih tokovih in potrebah strank.

Vojko Mulec je ključna figura v podjetju Transportne in dvigalne naprave, ko gre za planiranje in zastavljanje ciljev. Njegova vloga sega preko tehničnih podrobnosti in vključuje tudi strateške odločitve, ki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja. Kot vodja projektnih nalog je odgovoren za dogovarjanje s strankami ter sprejemanje in organizacijo del. Odloča o tem, katere naloge bodo sprejete in izvedene, pri čemer upošteva želje strank ter razpoložljive kapacitete podjetja.

Podjetje Vojka Mulca je znano po svojem visokem standardu kakovosti, ki se odraža v izdelavi hidravličnih platform, ki kljubujejo preizkušnjam časa. Stranke cenijo njegovo zanesljivost in funkcionalnost, kar pogosto vodi v željo po premestitvi platform iz starega tovornjaka na novega. Vloga direktorja pri storitvah avtovleke prav tako izstopa, saj je odgovoren za podpisovanje pogodb z različnimi zavarovalnicami. Na podlagi preteklih podatkov lahko Vojko Mulec približno napove obseg intervencij v posameznih mesecih ter načrtuje operativne kapacitete za ustrezno odzivanje na potrebe trga. Vsako leto, razen v času pandemije COVID-19, se povečuje promet na cestah, kar dodatno spodbuja

povpraševanje po storitvah avtovleke. To za podjetje pomeni potrebo po prilagajanju in pravočasnem načrtovanju, da zagotovi nemoteno izvajanje svojih storitev v dinamičnem okolju cestnega prometa.

S povečanim številom električnih vozil na cestah se razvija tudi potreba po inovativnih rešitvah za njihovo varno odstranjevanje. V podjetju načrtujejo investicijo v vodni bazen za potop poškodovanih električnih vozil, kar je odziv na rastoče zahteve trga in potrebo po varni in trajnostni odstranitvi vozil v nesrečah.

3.2.1 Dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni plani

Podjetje se ukvarja z dvema dejavnostma in sicer z izdelavo hidravličnih platform in storitvijo pomoči na cesti – avtovleke. Direktorja sem povprašala za obe dejavnosti posebej.

3.2.1.1 *Izdelava hidravličnih platform v delavnici podjetja*

Dolgoročni cilji podjetja Transportne in dvigalne naprave se osredotočajo na pomembne investicije v tehnologijo in kadrovanje, kar bo omogočilo trajnostno rast in večjo konkurenčnost. Ena izmed ključnih dolgoročnih investicij je nabava laserja za natančno rezanje materialov. Ta tehnologija bo podjetju omogočila hitrejšo in bolj natančno delo, kar bo izboljšalo kakovost izdelkov, zlasti hidravličnih platform, ter povečalo produktivnost. Investicija v laser bo zahtevala tudi usposabljanje zaposlenih za uporabo nove opreme. Usposobiti bo treba izkušenega delavca, kar pomeni dodatne stroške in čas za izobraževanje, vendar bodo koristi dolgotrajne. Poleg tega bi ta investicija zmanjšala odvisnost podjetja od zunanjih ponudnikov storitev rezanja, kar bi prineslo dodatne prihranke in povečalo operativno učinkovitost.

Srednjeročni cilji vključujejo posodobitev obstoječe opreme in izboljšanje delovnih pogojev za zaposlene. Ena izmed glavnih načrtovanih investicij je nabava novih varilnih aparatov. Trenutno podjetje uporablja stare varilne aparate, ki so manj učinkoviti in zahtevajo več časa za delo. Novi varilni aparati bi bistveno olajšali in pospešili delo zaposlenih, kar bi vodilo k povečanju produktivnosti in izboljšanju delovne učinkovitosti. Prav tako bi izboljšali kakovost varjenja. Drugi srednjeročni cilj je nabava in predelava avtomobila, opremljenega z "osmico", ki bi omogočila reševanje vozil iz garažnih hiš. Garažne hiše so pogosto nizke, kar otežuje izvlek vozil, zato bi takšno specializirano vozilo bistveno izboljšalo operativno učinkovitost pri reševanju vozil.

Kratkoročni cilji vključujejo zaposlitev novih delavcev in njihovo usposabljanje za specifična dela v delavnici. V tem letu podjetje načrtuje zaposliti novega delavca in ga usposobiti za delo na hidravličnih platformah. Usposabljanje novega delavca zahteva čas in sredstva, saj mora biti delavec hitro sposoben razumeti in obvladati vse podrobnosti dela. Direktor bo moral intenzivno uvajati novega zaposlenega, kar predstavlja velik izziv, vendar

bo to dolgoročno povečalo kapacitete podjetja. Poleg tega podjetje načrtuje postavitve solarnih celic na streho delavnice za proizvodnjo električne energije. Vloga za postavitev celic je bila že oddana, vendar je bila zavrnjena zaradi slabega omrežja v okolici podjetja. Kljub temu podjetje nadaljuje z iskanjem rešitev za ta problem, saj bi postavitev solarnih celic zmanjšala stroške energije in povečala trajnost delovanja.

3.2.1.2 Avtovleka

Dolgoročni cilji za dejavnost avtovleke vključujejo izboljšanje logistične podpore in storitev za stranke. V desetih letih podjetje načrtuje nakup zemljišča bližje avtocesti. Trenutno se podjetje nahaja 13 kilometrov od avtoceste, kar predstavlja logistično oviro in zmanjšuje konkurenčnost pri pridobivanju primerov s strani zavarovalnic. Nakup zemljišča in gradnja novega objekta bi podjetju omogočila boljšo logistično podporo in večjo konkurenčnost. Nov objekt bi vključeval pokrite garaže za tovornjake in prostor za hrambo pokvarjenih vozil. Poleg tega podjetje načrtuje izgradnjo apartmajev za stranke, ki bi potrebovale začasno nastanitev. To bi bilo še posebej pomembno za stranke, ki se znajdejo v težavah ob koncu tedna ali ponoči, ko je težje poiskati proste hotelske sobe. Gradnja parkirišča za avtodome in predelane kombije bi omogočila strankam, da prenočijo kar v svojih vozilih, kar bi dodatno izboljšalo storitve za stranke. Poleg tega podjetje načrtuje nakup električnega tovornjaka znamke Scania, kar bi zmanjšalo emisije in spodbudilo trajnostno poslovanje.

Srednjeročni cilji vključujejo izboljšanje storitev za stranke in povečanje operativne učinkovitosti. Podjetje načrtuje zaposlitev mehanika za poletno sezono, ko je obseg dela največji. Poleti, ko Slovenijo prečka veliko turistov, je prezasedenost servisov pogosta težava. Zaposlitev mehanika bi omogočila podjetju, da hitreje rešuje težave strank, še posebej ob koncu tedna in ponoči. Mehanik bi lahko na kraju nezgode popravil manjše okvare, kar bi strankam omogočilo nadaljevanje poti brez daljših zamud. Ta korak bi znatno izboljšal kakovost storitev in povečal zadovoljstvo strank.

Kratkoročni cilji za dejavnost avtovleke vključujejo izboljšanje prepoznavnosti podjetja in pridobivanje novih strank. Podjetje načrtuje izdelavo nove spletne strani in promocijskega materiala, kar bo povečalo prepoznavnost in izboljšalo trženje storitev. Trenutno podjetje uporablja le dva plakata ob glavni cesti v domači vasi, kar sicer povečuje delo, vendar ni dovolj za dolgoročno rast. Izdelava priročnih darilc za stranke in udeležba na sejnih bosta pripomogla k boljši promociji podjetja. Direktor verjame, da bi s tem znatno povečali obseg dela pri obeh dejavnostih in privabili nove potencialne stranke ter zaposlene. Cilj je tudi izboljšati digitalno prisotnost podjetja, kar bo olajšalo komunikacijo s strankami in izboljšalo uporabniško izkušnjo.

Skupni cilj vseh teh načrtov je povečanje učinkovitosti, konkurenčnosti in trajnosti podjetja. S stalnim vlaganjem v tehnologijo, človeški kapital in izboljšanje storitev podjetje stremi k doseganju zastavljenih ciljev ter ohranjanju visokega standarda kakovosti in zadovoljstva

strank. Vsi ti cilji, ne glede na to, ali so dolgoročni, srednjeročni ali kratkoročni, so zasnovani tako, da podjetje ohranja svojo konkurenčno prednost in zagotavlja trajnostno rast.

3.2.2 Enkratni cilji

Eden najpomembnejših enkratnih ciljev v zgodovini podjetja je bil povezan z razširitvijo delavnice, ki je bila nujna za obvladovanje večjih projektov in prilagajanje spremembam na trgu. Podjetje je pod vodstvom očeta sedanjega direktorja začelo z izdelavo hidravličnih platform v delavnici, ki je merila skromnih 100 m². Ta majhna delavnica je za takratne potrebe sicer zadostovala, vendar je bila njena prostorska omejitev za delavce velik izziv. Delavci so morali pogosto vse večje kose izdelkov odnesti ven iz delavnice, jih obrniti in se nato vrniti nazaj v delavnico za nadaljnjo obdelavo. To je bil zamuden proces, ki je zmanjšal učinkovitost in povečal delovno obremenitev. S časoma so se tovornjaki, ki so jih stranke pripeljale na predelavo, postali večji in širši, kar je predstavljalo še večji izziv zaradi prostorske stiske. Direktor je ugotovil, da ob takih spremembah na trgu obstoječa delavnica ne bo več mogla izpolnjevati potreb in zahtev strank. Zato se je odločil za radikalno spremembo – prizidek in povečanje delavnice. V letu 2006 je podjetje investiralo v razširitev delavnice za dodatnih 250 m². Ta pomembna investicija je bila ključna za prihodnjo rast podjetja. Nova, razširjena delavnica je omogočila delo z večjimi tovornjaki, vključno s tistimi s skupno dovoljeno maso do 26 ton. Poleg tega je nova prostorska ureditev omogočila delo na treh tovornjaki hkrati, kar je močno povečalo kapaciteto in učinkovitost proizvodnje.

3.2.3 Stalni cilji

V podjetju Transportne in dvigalne naprave si direktor redno postavlja stalne cilje, ki so ključni za uspešno in konkurenčno poslovanje. Ti cilji se osredotočajo na doseganje operativne odličnosti, nenehno izboljševanje storitev, ter prilagajanje novim tržnim trendom. Med pomembnejše stalne cilje sodijo naslednji.

- Povečanje operativne učinkovitosti: vsako leto si podjetje prizadeva čim bolj uspešno opravljati svoje delo, še posebej v sezonskih mesecih, ko je povpraševanje po storitvah avtovleke največje. Direktor se zaveda, da je ključnega pomena, da podjetje deluje z največjo učinkovitostjo, saj to neposredno vpliva na dobiček ob koncu leta. Redno analizirajo operativne procese, identificirajo področja, kjer so možne izboljšave, in uvajajo spremembe, ki optimizirajo delovanje podjetja.
- Stalno posodabljanje in širjenje podjetja: ohranitev konkurenčnosti na trgu zahteva stalno posodabljanje opreme in širjenje poslovanja. V delavnici, kjer izdelujejo hidravlične platforme, je cilj nenehno izboljševati in lepševati vozila. Na primer, pri tovornjaku s skupno maso 7,5 tone so podaljšali platformo, ker se je izkazalo, da pri nalaganju kombija primanjkuje dolžine. Takšne prilagoditve so ključne za izboljšanje funkcionalnosti in zadovoljstvo strank.

- Izboljšanje odzivnega časa pri storitvah avtovleke: hitrost in zanesljivost sta ključni za uspeh v storitvi avtovleke. Direktor si prizadeva izboljšati odzivni čas podjetja, da lahko v čim krajšem času pomagajo strankam v stiski. To vključuje učinkovito upravljanje voznega parka, redno vzdrževanje vozil in stalno usposabljanje zaposlenih. Hiter odziv in učinkovita pomoč strankam ne prispevata le k zadovoljstvu strank, temveč tudi k dobremu ugledu podjetja.
- Nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje: zavedanje o najnovejših trendih in tehnologijah je ključno za dolgoročni uspeh. Zato je eden stalnih ciljev podjetja nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje zaposlenih. To je še posebej pomembno pri naraščajočem trendu električnih vozil. Direktor načrtuje redna usposabljanja in seminarje za svoje zaposlene, da bodo bolje pripravljeni na nakladanje in vleko električnih vozil, ki imajo specifične zahteve glede varnosti in tehnike.
- Ohranitev kakovosti in stalna izboljšava izdelkov: podjetje se zaveda, da je kakovost njihovih izdelkov ključna za ohranitev zadovoljstva strank in pridobivanje novih poslov. Redno pregledujejo povratne informacije strank in uporabljajo te vpoglede za stalne izboljšave svojih izdelkov.
- Trajnost in okoljska odgovornost: podjetje si prizadeva tudi za trajnostno poslovanje. Stalni cilji vključujejo uvajanje okolju prijaznih praks, kot je zmanjševanje emisij in uporaba obnovljivih virov energije. Direktor načrtuje postavitev solarnih celic na streho delavnice, kar bo prispevalo k zmanjšanju stroškov energije in zmanjšanju ogljičnega odtisa podjetja.
- Krepitev tržnih aktivnosti in promocije: stalno prizadevanje za izboljšanje tržne prepoznavnosti je ključnega pomena za rast podjetja. Cilj je izdelati kakovostno spletno stran in promocijski material, ki bo pritegnil nove stranke in okrepil blagovno znamko. Udeležba na sejnih in drugih promocijskih dogodkih je del strategije za širjenje poslovnih priložnosti in pridobivanje novih strank.

S temi stalnimi cilji podjetje zagotavlja, da ostaja konkurenčno, učinkovito in usmerjeno k nenehnim izboljšavam. To je ključno za dolgoročno uspešnost in zadovoljstvo strank.

3.2.4 Krizni management

Podjetje se je prvič resno soočilo s kriznim planiranjem med pandemijo COVID-19. Ukrepi za zaježitev virusa, kot so nočna ura, omejitve potovanj in prepoved prečkanja meja, so bistveno zmanjšali storitveno delovanje in povzročili nenaden upad prometa. Prva in najpomembnejša odločitev je bila zaustavitev ali zmanjšanje nenujnih investicij v nova vozila, ki jih uporabljajo kot nadomestna vozila. Zmanjšanje stroškov je bilo ključnega pomena za ohranitev likvidnosti podjetja v času, ko je bilo povpraševanje po storitvah zmanjšano. Zaradi omejitev gibanja in nočne ure so bile storitve avtovleke močno zmanjšane, zato so se osredotočili na izboljšanje notranjih procesov v delavnici. V tem času so izkoristili priložnost za poglobljeno načrtovanje in izboljševanje delovnih postopkov. Preučili so obstoječe procese, identificirali področja, kjer so možne izboljšave, in uvedli

spremembe, ki so pripomogle k večji učinkovitosti in kakovosti njihovih storitev. S temi ukrepi so uspeli ohraniti stabilnost podjetja v času krize.

3.2.5 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Na podlagi intervjuja z direktorjem, ki mi je zaupal prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju, sem pripravila tabelo 1, v kateri so navedeni glavni elementi za obe dejavnosti: izdelavo platform oziroma nadgradenj na vozilih ter storitev avtovleke. Pod tabelo pa sem opisala, kaj posamezne postavke pomenijo.

Tabela 1: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
IZDELAVA NADGRADENJ: • prilagodljiv delovni čas, • izdelava hidravličnih cevi, • skoraj samostojna izdelava nadgradenj na vozilih, • izkušeni delavci, • prilagodljivost vsaki stranki posebej glede njihovih želja o izgledu, • v primeru okvare garantirano popravilo v najkrajšem možnem času, • kvalitetne in premišljeno narejene nadgradnje. AVTOVLEKA: • fleksibilnost delavcev, • dolgoletne izkušnje voznikov, • dobra lokacija trenutne poslovne enote – bližina avtoceste.	IZDELAVA NADGRADENJ: • pomankanje človeškega kapitala in znanja, • velika poraba energije, • velik strošek delovne sile, • zaradi prilagajanja daljše čakalne dobe. AVTOVLEKA: • visoka amortizacijska stopnja, • okvare vozil – delovnih in nadomestnih vozil • visoki stroški vzdrževanja vozil, • velik strošek delovne sile, • pomankanje človeškega kapitala in znanja.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
IZDELAVA NADGRADENJ: • pomankanje konkurentov v bližini, • kvalitetnejše nadgradnje na trgu, • izdelava hidravličnih platform namesto fiksnih. AVTOVLEKA: • povezovanje in partnerstva, • nove tržne niše – storitve za specifične ciljne skupine, pomankanje drugih avtovlek na drugih terenih.	IZDELAVA NADGRADENJ: • pomanjkanje naročil, • nihanje nabavnih cen materiala, • visoka cena energije. AVTOVLEKA: • pomankanje vozil (pokvarjenih) na cestah zaradi COVID-19..., • naraščajoče cene goriv, • prihod nove konkurence na trg, • zapiranje asistenc in izguba pogodbe, • delovanje nelegalnih avtovlek na avtocesti – kraja intervencij, • koncesije za avtoceste.

Vir: lastno delo.

3.2.5.1 Izdelava hidravličnih platform v delavnici podjetja

Podjetje ima številne prednosti pri izdelavi nadgradenj. Ena izmed glavnih prednosti je prilagodljiv delovni čas, ki omogoča zaposlenim boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, kar povečuje produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Podjetje ima možnost izdelave lastnih hidravličnih cevi, kar zmanjšuje odvisnost od zunanjih dobaviteljev in povečuje nadzor nad kakovostjo. Poleg tega lahko skoraj samostojno izdeluje nadgradnje na vozilih, kar zmanjšuje potrebo po zunanji pomoči in pomeni nižje stroške ter večjo prilagodljivost. Izkušena delovna sila prinaša visoko raven strokovnega znanja in spretnosti, kar izboljšuje kakovost končnih izdelkov. Podjetje se lahko prilagodi specifičnim potrebam posameznih strank, kar povečuje zadovoljstvo strank in krepi odnose z njimi. Hitro odzivanje na težave zagotavlja zanesljivost in povečuje zaupanje strank v podjetje, saj zagotavlja popravilo v najkrajšem možnem času. Visoka kakovost izdelkov zagotavlja dolgoročno zadovoljstvo strank in zmanjšuje število reklamacij. Podjetje pa se sooča tudi z nekaj slabostmi. Ena izmed glavnih slabosti je pomanjkanje človeškega kapitala in znanja, kar lahko omeji rast in učinkovitost podjetja. Visoka poraba energije povečuje stroške poslovanja in ima lahko negativne vplive na okolje. Stroški plač in drugih ugodnosti za delavce predstavljajo znaten del operativnih stroškov, kar pomeni visok strošek delovne sile. Prilagajanje specifikacijam strank lahko podaljša čas izdelave, kar vodi do daljših čakalnih dob. Podjetje ima tudi več priložnosti za rast in razvoj. Pomanjkanje konkurentov v bližini omogoča podjetju, da zavzame večji tržni delež in poveča svojo prepoznavnost. S poudarkom na kakovosti nadgradenj lahko podjetje pridobi konkurenčno prednost in privabi več strank. Razširitev ponudbe izdelkov, kot so hidravlične platforme, lahko poveča prihodke in diverzificira poslovanje. Kljub temu pa obstajajo tudi nevarnosti, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje. Nihanja v povpraševanju lahko zmanjšajo prihodke in stabilnost podjetja. Spremembe v cenah surovin lahko povečajo stroške in zmanjšajo dobičkonosnost. Naraščajoči stroški energije lahko še dodatno obremenijo finančno stanje podjetja.

3.2.5.2 Avtovleka

V segmentu avtovleke ima podjetje več pomembnih prednosti. Fleksibilnost delavcev omogoča hitro in učinkovito prilagajanje različnim situacijam in delovnim nalogam, kar izboljšuje učinkovitost in odzivnost podjetja. Dostop do mednarodnega trga povečuje poslovne priložnosti in možnost za rast, medtem ko dolgoletne izkušnje voznikov zagotavljajo zanesljivost in visoko raven storitve, kar krepi ugled podjetja. Ugodna lokacija trenutne poslovne enote, ki je v bližini avtoceste, omogoča hitrejši dostop do strank in zmanjšuje čas intervencij. Slabosti v tem segmentu vključujejo visoko amortizacijsko stopnjo, kar pomeni hitro zmanjševanje vrednosti vozil in povečano potrebo po nenehnih investicijah v nove vozne parke. Pogoste okvare delovnih in nadomestnih vozil povečujejo stroške vzdrževanja in lahko povzročijo motnje v storitvah. Stroški vzdrževanja voznega parka so visoki, kar zmanjšuje dobičkonosnost, prav tako pa stroški plač in ugodnosti za

voznike predstavljajo velik del stroškov. Pomanjkanje usposobljenega kadra je še ena slabost, ki lahko omeji rast in učinkovitost podjetja. Priložnosti za rast vključujejo sklenitev novih partnerstev, kar lahko poveča dostop do novih trgov in strank. Širitev ponudbe storitev za specifične ciljne skupine lahko poveča prihodke in razširi poslovanje podjetja. Nevarnosti pa zajemajo zmanjšanje števila nesreč in okvar zaradi kriz kot je bila med COVID-19, kar lahko zmanjša povpraševanje po storitvah avtovleke. Naraščajoči stroški goriva povečujejo stroške in zmanjšujejo dobičkonosnost. Prihod nove konkurence lahko zmanjša tržni delež in prihodke podjetja. Spremembe v partnerskih pogodbah, kot so zapiranje asistenc, lahko negativno vplivajo na poslovanje, medtem ko delovanje nelegalnih avtovlek zmanjšuje možnosti za pridobivanje intervencij. Spremembe v koncesijah za avtoceste lahko vplivajo na dostop do strank in stroške poslovanja.

SWOT analiza jasno prikazuje močne temelje podjetja v obeh segmentih, izdelavi nadgradenj in avtovleki, ter številne priložnosti za nadaljnjo rast in razvoj. Vendar pa izpostavlja tudi ključne izzive in nevarnosti, ki jih je treba obvladovati za ohranitev konkurenčnosti in uspešnosti na trgu. Podjetje mora nenehno vlagati v izboljšanje človeškega kapitala, učinkovito upravljanje z energijo in surovinami ter hitro odzivanje na tržne spremembe, da bi izkoristilo svoje prednosti in priložnosti ter zmanjšalo vpliv slabosti in nevarnosti.

3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila

Med intervjujem sem opazila, da direktor podjetja resno jemlje planiranje, saj mu to omogoča organizacijo dela čez celo leto. Problematično je, da si lahko naredi načrte za izvajanje nadgradenj, pri izvajanju storitev pa lahko naredi le približen načrt in si pomaga z evidenco intervencij na podlagi prejšnjih let.

Podjetje ima precej dolgoročne in zelo zanimive načrte, saj se res trudi širiti in hkrati upoštevati trajnostni razvoj. Cilji so sicer zelo pogojeni s trendi, kot je recimo tovarnjak z električnim polnjenjem. Menim, da bi tovarnjak bil lahko funkcionalen, vendar bo potrebno najprej na državnem nivoju zagotoviti boljše polnilnice. Direktor želi investirati tudi v nove naprave za lažjo in hitrejšo obdelavo kovin. Med srednjeročnimi in kratkoročnimi cilji pa želi podjetnik zaposliti nove delavce ter jih usposobiti. Na podlagi ugotovljenega se mi zdi, da bo to za podjetnika velik izziv. Kot sem že omenila, si podjetje želi biti trajnostno z investicijami v tehnologijo in okolju prijaznimi rešitvami, kot so solarne celice. Upam, da se bo posluževalo tudi drugih možnosti za zmanjšanje ogljičnega odtisa.

Pandemija COVID-19 je tako kot gospodarstvo na svetovni ravni, prizadela tudi obravnavano podjetje. Bila je preizkus za krizno upravljanje podjetja. Morali so prilagoditi notranje procese in se osredotočiti na izboljšave.

V SWOT analizi sem opazila, da si podjetje prizadeva uresničevati prednosti za ohranjanje konkurenčne prednosti na trgu. Vendar se sooča tudi z nekaj izzivi, kot je pomanjkanje človeškega kapitala, kar predstavlja veliko vlogo pri uspešnem delovanju podjetja.

Menim, da bi podjetje moralo še naprej stremeti k trajnosti in investirati v tehnologijo, da bi tako povečalo produktivnost in izboljšalo kakovost izdelkov. Prav tako bi bilo smiselno v primeru širjenja raziskati možnosti za avtomatizacijo določenih proizvodnih procesov. Zaradi povečanja števila električnih vozil na cestah se mi zdi smiselno investirati v bazen za potop poškodovanih električnih vozil. Smiselno bi bilo razviti dodatne storitve in rešitve za vleko in servisiranje teh vozil.

Z implementacijo teh priporočil bi podjetje Transportne in dvigalne naprave Vojko Mulec s. p. lahko še naprej krepilo svojo konkurenčno prednost, povečevalo učinkovitost in zagotavljalo visoko raven zadovoljstva strank.

4 SKLEP

Planiranje je proces opredelitve ciljev, ki jih organizacija želi doseči in izdelave načrta za njihovo uresničenje. Ta načrt vključuje določanje potrebnih sredstev, aktivnosti in korakov za doseg ciljev ter oceno trenutnih virov, prepoznavanje potencialnih ovir in opredelitev meril za spremljanje napredka in uspešnosti.

V **prvem delu** sem na kratko opisala štiri temeljne funkcije managementa, nato pa podrobneje obravnavala funkcijo planiranja. Razložila sem, kako znotraj te funkcije opredelimo različne vrste planiranja in poudarila pomen časovnega vidika planiranja. Predstavila sem tradicionalne in sodobne pristope k planiranju. V poglavju o strategijah sem opisala modele strateškega managementa različnih avtorjev, SWOT analizo in druge poslovne strategije, ki pomagajo doseči konkurenčne prednosti. Na koncu sem opisala še nekaj pristopov, uporabljenih pri uresničevanju strategij, ter pojasnila, kaj je krizni management.

V **drugem delu** sem izvedla intervju z direktorjem izbranega podjetja, da bi pridobila vpogled v pomembnost planiranja v njegovem podjetju. Povprašala sem ga o pomenu planiranja ter o njegovih dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih ciljih. Direktor mi je pojasnil tudi zastavljene enkratne in stalne cilje ter navedel konkretne primere. Poleg tega mi je obrazložil krizni management, ki ga je uporabil v času krize COVID-19. Na podlagi celotnega intervjuja sem izdelala še SWOT analizo in jo ustrezno razložila.

Verjamem, da bi morala vsaka organizacija planirati, saj je to temelj za razumevanje njenega delovanja. Planiranje omogoča pregled preteklih podatkov in identifikacijo potrebnih izboljšav. V podjetju Transportne in dvigalne naprave Vojko Mulec s. p. imajo zastavljene dosegljive cilje, ki jih želijo uresničiti v prihodnjih letih. V današnjem svetu se vse bolj poudarja trajnost, kar podjetje pozorno spremlja in se trudi slediti sodobnim trendom.

LITERATURA IN VIRI

1. Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>
2. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I. in Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73.
3. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
4. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
5. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Pearson Education Limited.
6. Giorgetto, S. A. (2021). Risk and crisis management. An overview. *Economia Aziendale Online*, 12(1), 1–2.
7. Gurl, E. (2017, 11. avgust). SWOT analysis: A theoretical review. *Procedia Computer Science*. <https://demo.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/c5fcc52d-13fe-4a94-ae78-24f2a820a312/content>
8. Mouzouris, Y. (2023, 5. september). *Traditional strategic business planning vs modern strategic business planning*. <https://www.conicontraining.com/traditional-strategic-business-planning-vs-modern-strategic-business-planning/>
9. Peterlin, J. (2023). *Ali se vodenja lahko naučimo?* https://vodici.cek.ef.uni-lj.si/ld.php?content_id=34553421
10. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
11. Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. GV založba.
12. Svetec, P. (2018, 8. avgust). *Analiza SWOT*. [objava na blogu]. <https://www.linkedin.com/pulse/analiza-swot-primo%C5%BE-svetec>
13. Taxmann. (2023, 21. oktober). *What is Planning, Importance, Process and Types* [objava na blogu]. <https://www.taxmann.com/post/blog/what-is-planning-importance-process-and-types/>

PRILOGA

Priloga 1: Opomnik za intervju z direktorjem podjetja

1. Kako pomembno menite, da je planiranje v vašem podjetju Transportne in dvigalne naprave za doseganje zastavljenih ciljev in uspešno poslovanje?
2. Kakšen pomen ima planiranje v podjetju Transportne in dvigalne naprave?
3. Kdo v podjetju se ukvarja s planiranjem in zastavljanjem ciljev?
4. Na podlagi česa si zastavite cilje?
6. Ali imate v podjetju dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne cilje ter kako jih boste dosegli? Ali jih lahko opišete za vsako dejavnost posebej?
7. Ali ste imeli oziroma imate v podjetju enkratne cilje?
8. Ali ste imeli oziroma imate v podjetju stalne cilje?
9. Ste že kdaj v času vašega poslovanja uporabili krizno planiranje?
10. V sklopu zaključne strokovne naloge bom sestavila SWOT analizo. Ali mi lahko navedete nekaj prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v vašem podjetju?