

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA SISTEMA PLANIRANJA V PODJETJU
ISKRA PRO**

Ljubljana, september 2016

KLEMEN NAGLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Naglič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza sistema planiranja v podjetju Iskra PRO, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Čater Tomažem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 19.9.2016

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV FUNKCIJ MANAGEMENTA	2
1.1 Splošna opredelitev funkcij managementa	2
1.2 Splošna opredelitev kontrole.....	4
1.3 Splošna opredelitev planiranja.....	5
1.4 Zvrsti planiranja.....	7
1.5 Prednosti in slabosti planiranja	7
2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA PRO	8
2.1 Nastanek in razvoj podjetja Iskra PRO.....	8
2.2 Organizacijska struktura podjetja Iskra PRO.....	9
2.3 Dejavnost podjetja Iskra PRO.....	10
2.4 Tržne priložnosti in strategija podjetja Iskra PRO.....	12
2.5 Cilji podjetja Iskra PRO.....	13
3 PREDSTAVITEV PLANIRANJA V PODJETJU ISKRA PRO	13
3.1 Splošna predstavitev planiranja v podjetju Iskra PRO	13
3.2 Planiranje na nivoju vodstva.....	14
3.3 Planiranje procesov realizacije	15
3.4 Planiranje realizacije proizvoda.....	16
4 ANALIZA IN UGOTAVLJANJE SLABOSTI SISTEMA PLANIRANJA V PODJETJU ISKRA PRO.....	18
4.1 Splošno o analizi sistema planiranja v podjetju Iskra PRO	18
4.2 Analiza planiranja na nivoju vodstva.....	18
4.3 Analiza planiranja na nivoju poslovnih funkcij.....	18
4.4 Analiza planiranja realizacije proizvoda.....	19
5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V SISTEMU PLANIRANJA V PODJETJU ISKRA PRO.....	19
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zvrsti planiranja v podjetju.....	7
Tabela 2: Primerjava prometa na domačem in tujem trgu v letih 2013–2015 (v %)	12
Tabela 3: Primerjava prometa glede na posamezno dejavnost v letih 2013–2015 (v %)....	12

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa in osnovne funkcije managementa.....	3
Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Iskra PRO.....	9
Slika 3: Zaščitni znak podjetja Iskra PRO	11
Slika 4: Demingov krog	14
Slika 5: Terminski načrt	17
Slika 6: Gibanje kazalnikov poslovanja podjetja Iskra PRO	20

UVOD

V današnjem poslovnem svetu, ob hudi konkurenci in globalizaciji, so podjetja pred izzivom kako preživeti, obdržati tržni delež ali celo ustvariti konkurenčno prednost in razširiti obseg poslovanja. Cilj managerjev naj bi bil ustvarjanje pogojev za stalni napredek in prilagajanje trgu, z namenom ustvarjanja konkurenčne prednosti. To podjetju in lastnikom zagotavlja dolgoročno poslovanje ter nenazadnje tudi dobiček. Odločanje je ena od osnovnih funkcij managementa. Pri odločanju pa je želja vseh, da bi bilo čim manj napačnih odločitev, ki bi za podjetja pomenila težave oziroma motnje v poslovanju. Zato je toliko bolj pomembno, da management spremlja poslovanje in analizira dogodke, v nadaljevanju primerno planira in izvaja naloge, ki so mu zaupane. S tem lahko minimizira bodoča tveganja in notranje probleme v podjetju ter pravočasno ukrepa.

Namen zaključne strokovne naloge je, s pomočjo ugotovitev in praktičnih predlogov, podjetju Iskra PRO Kranj, d.o.o. (v nadaljevanju Iskra PRO) omogočiti boljše poslovne odločitve in izboljšanje poslovanja na vseh nivojih. Za doseg tega bom pričel s pregledom teorije, nadaljeval pa s preučitvijo trenutnega delovanja podjetja. Pri pregledu se bom osredotočil na prednosti in slabosti planiranja kontrole. Po končanem zbiranju informacij bom lahko potegnil vzporednice med teorijo in prakso ter predlagal možne rešitve za izboljšanje delovanja. Predlogi, ki bodo izhajali iz te naloge bodo omogočili manj stresno ter uspešnejše poslovanje.

Ker je tema planiranja obsežna, se z nalogo posvečam prvenstveno planiranju realizacije proizvoda. Za podjetje je to področje izrednega pomena, saj brez uspešno in pravočasno zaključenih projektov ter zadovoljstva kupcev, ne bo nadaljnjega uspešnega poslovanja. Cilj zaključne strokovne naloge je, da na osnovi teoretičnih spoznanj in znanj ugotovim stanje v podjetju ter z ostalimi zaposlenimi definiram pomanjkljivosti. Po opravljeni analizi stanja želim definirati priložnosti za izboljšanje sistema planiranja, ter s tem vodstvu pomagati pri nadaljnjih odločitvah.

Za doseg cilja sem uporabil opisno metodo raziskovanja in analiziranja. Pregledal sem domačo in tujo literaturo s področja planiranja in kontrole. Na osnovi teoretičnega znanja v nadaljevanju opravim pogovore z zaposlenimi v podjetju. S pravo mero kritičnosti analiziram stanje v podjetju, ki bodo imeli za posledico predloge za izboljšave sistema.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz petih glavnih točk: Opredelitev funkcij managementa, predstavitev podjetja Iskra PRO, predstavitev sistema planiranja, analize in ugotavljanje slabosti in na koncu predlog sprememb v tem sistemu.

V prvem delu je predstavljena vloga in pomen managementa s prikazom osnovnih funkcij ter predstavitev dveh pomembnejših funkcij kontrole in planiranja. Opisana je funkcija kontrole, kjer je predstavljeno bistvo, namen kontrole in pa dejavniki ki vplivajo na

uspešnost kontrole. Teoretični del se nadaljuje s splošno opredelitvijo planiranja. Podane so opredelitve planiranja s stališča nekaterih pomembnejših domačih in tujih avtorjev. Prikazane so zvrsti planiranja, njihove osnovne značilnosti in povezave med njimi. Pomembno je predstaviti tudi prednosti in slabosti planiranja, ter s tem koristnost za podjetja.

V delu predstavitve podjetja je razložen nastanek in razvoj podjetja ter na kratko prikazana organizacijska struktura podjetja z opisom nalog posameznih nalog, ki jih opravlja vsak vodja posameznega oddelka. Nadalje so opisane glavne dejavnosti s katerimi se podjetje ukvarja, da bo lažje razumeti sistem planiranja in posebnosti v podjetju. Opredeljene so tržne priložnosti, strategija in cilji podjetja, ki so ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja.

V tretji točki je predstavljen sistem planiranja in prikaz »Demingovega kroga«, enega pomembnih principov poslovanja podjetja, katerega del je tudi planiranje. Predstavljeno je planiranje v obravnavanem podjetju in sicer na treh nivojih: Na nivoju vodstva, procesov realizacije in realizacije proizvodov. Slednja je za podjetje izrednega pomena.

Skozi analizo odkriti slabosti v sistemu planiranja in to na že prej opisanih treh nivojih, oziroma področjih. Prikazati sem želel predvsem pomanjkljivosti katere so navedli tudi zaposleni v pogovoru.

Na koncu zaključne strokovne naloge pa sem želel prikazati svoje videnje reševanja ali sprememb. Osredotočil sem se na težavo, kjer bi bilo možno doseči najboljše dolgoročne pozitivne učinke.

1 OPREDELITEV FUNKCIJ MANAGEMENTA

1.1 Splošna opredelitev funkcij managementa

Da bi funkcije lažje opredelili kot del pomembnih funkcij managementa, je potrebno pojasniti, kaj management je.

V podjetjih je potrebno za uspešno doseganje ciljev izvajati več procesov, ki morajo biti med seboj usklajeni. Za vsak posamezen proces lahko trdimo, da je sestavljen iz več korakov: planiranje, izvedba in kontrola. Proces se začne, ko si postavimo nek cilj, ki ga želimo doseči in hkrati že planiramo, kako in na kakšen način bomo do tega cilja prišli. Od tega koraka je v veliki meri tudi odvisna uspešnost celotnega procesa. Planiranje potem preide v izvedbo. V tej fazi skrbimo, da se temu, kar smo planirali, čim bolj približamo. Tem dvema fazama sledi še kontrola, ki pa ni kot samostojen korak, vendar se v procesu z ostalimi nenehno prepleta. Opisani koraki v procesih, ki jih izvaja podjetje, niso tako preprosti. Zadeva postane veliko bolj kompleksna. Sodelujoči morajo med seboj veliko sodelovati in se usklajevati, če želijo, da bo proces tudi uspešen. Managerji večinoma niso izvajalci posameznih korakov,

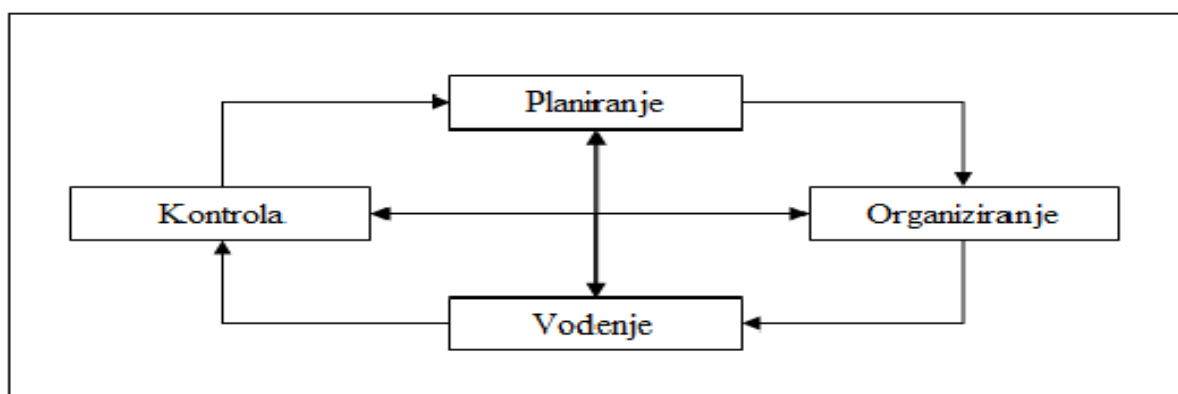
so pa odgovorni za postavljanje nalog in nadziranje pravilne izvedbe le teh. V naslednji fazi skrbijo tudi za izvedbo t.i. korektivnih ukrepov, s katerimi skušajo pomanjkljivosti in odstopanja v nadaljevanju odpraviti. Vse to je mogoče, če managerji obravnavajo podjetje kot celoto in so cilji ter poti za dosego le teh jasni in razumljivi vsem sodelujočim v procesu.

Podobna izhodišča zagovarjajo tudi nekateri avtorji v sodobni literaturi. Tako DuBrin, (2000), Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) ter Daft (2008) funkcije ali naloge managementa prikazujejo in opisujejo kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo:

- Planiranje pomeni opredeljevanje ciljev in poti za dosego teh ciljev. Podjetje mora najprej določiti cilje ki jih želi doseči in hkrati katere vire bo za to potrebovalo.
- Organiziranje obsega zamišljanje delovnih nalog in njihovo povezovanje v delovna mesta ter dodeljevanje zadolžitev, odgovornosti in avtoritete posameznikom v podjetju. Na višjem nivoju pa pomeni organiziranje združevanje teh delovnih mest v oddelke in pa opredelitev virov, ki jih bo tak oddelek potreboval.
- Vodenje je sposobnost vplivanja na vedenje in delovanje zaposlenih in s tem njihovo usmerjanje v tako delovanje, ki bo omogočilo doseganje postavljenih ciljev podjetja. V področje vodenja večinoma spada tudi kadrovanje, motiviranje zaposlenih in pa komuniciranje.
- Kontrola zajema spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj med izvedenim in planiranim, ugotavljanje vzrokov za odstopanja ter ukrepanje za odpravo neželenih odstopanj. V preteklosti so po podjetjih obstajali oddelki ki so izvajali to dejavnost, v današnjem času pa je vse bolj uveljavljena tako imenovana avto kontrola. Namen tega je zniževanje stroškov poslovanja in nenazadnje večja stopnja zaupanja v zaposlene.

Funkcije in razmerja med njimi so prikazana v Sliki 1.

Slika 1: Proces managementa in osnovne funkcije managementa



Vir: T. Čater, Taktično planiranje in kontrola, 2011, str. 10.

1.2 Splošna opredelitev kontrole

Iz opisanega sledi, da se vsak proces v podjetjih začne s planiranjem in zaključi s kontrolo. Mnogi avtorji v literaturah trdijo, da sta zato eni od vseh bolj pomembnih funkcij managementa. »Kontroliranje je tako tudi pomembno izhodišče za planiranje, seveda pa je planiranje tudi temelj za kontroliranje, zato ne gre navedenega zaporedja poslovanja jemati preveč linearno in togo« navaja svojo ugotovitev Pučko (2006, str. 2). Ker sta ti dve funkciji medsebojno tako odvisni in povezani, je prav, da poleg planiranja, ki bo opisano v nadaljevanju, na kratko opišem tudi kontrolo.

Če želimo na kratko predstaviti in razumeti kontrolo, moramo poznati bistvo in namen kontrole. **Bistvo kontrole** je v ugotavljanju odstopanj od planiranja. Do odstopanja lahko pride zaradi več vzrokov kot je neprimeren oz. slab plan, neustrezna izvedba ali pa celo okoliščine, ki so vplivale na samo izvedbo. Včasih na te okoliščine niti nimamo vpliva oziroma jih težko predvidimo. Pri tem ni najpomembnejše zakaj ali kako je do odstopanj prišlo, ampak da ta odstopanja čimprej odkrijemo. S tem dosežemo, da manjše težave ne prerastejo v večje ali celo tako velike, da ogrozijo obstoj podjetja. Poleg tega nam zgodnje odkrivanje tudi omogoča učinkovitejšo odpravo neskladnosti dokler so odstopanja manjša. Osnovni **namen kontrole** naj bi bil, da nam daje možnost, da se iz napak ki jih ugotovimo, tudi nekaj naučimo. Zavedati se je potrebno, da kontrola ne more vplivati na samo izvedbo, ki se je že zgodila. Lahko pa nam je v veliko pomoč pri pripravi novih planov v prihodnosti. Čeprav je pomembno da se odkrije vzrok in krivec za odstopanja, pa nekateri managerji prisegajo na kaznovanje le teh. V nasprotju z njimi pa zopet drugi odkrivanje neskladnosti uporabijo za namene učenja in preprečevanje ponovitev napak. Verjetno pa tudi ti managerji nimajo neskončno potrpljenja, v kolikor se napake ponavljajo.

Opredelitev kontrole opisujejo različni avtorji različno. Med njimi velikih vsebinskih razlik ni. Lahko jih razdelimo na dve skupini. Prvi zagovarjajo predvsem rezultat kontrole, drugi pa faze v njenem procesu. Prvi opisujejo kontrolo kot »managersko funkcijo, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim« (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 255). Podobno razmišlja tudi Daft (2008, str. 454), ki pravi da je kontrola »sistematičen proces reguliranja aktivnosti podjetja, da bi bile skladne s plani, cilji in standardi uspešnosti«. Med druge, ki zagovarjajo in poudarjajo pomembnost faze oz. sam proces, lahko omenimo Mihelčiča (2003, str. 275), ki kontrolo opisuje kot »ugotavljanje, kaj je napravljenega, merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje popravljalnih ukrepov, da bi zagotovili uresničevanje smotra, ciljev in načrtov združbe, ki naj bi to vnaprej zagotavljali«. »Zagotavljanje razumevanja, kako napredujemo po zastavljeni poti, kako dober je naš plan ter kako moramo ukrepati, da bomo ohranili želeno smer delovanja«, pa je stališče in opredelitev kontrole Cola (2004, str. 240).

Kontrolo najbolje opišemo, če povzamemo opredelitev kontrole, kot jo opiše Čater (2011, str. 75), ki pravi da je kontrola »proces zagotavljanja čim večje skladnosti med dejansko in

zamišljeno izvedb, ki poteka v fazah ugotavljanja dejanske izvedbe, njene primerjave z zamišljeno izvedbo, ugotavljanja odstopanj med njima, iskanja vzrokov za ta odstopanja ter predlaganja popravljalnih ukrepov za odpravo ugotovljenih odstopanj«.

Če želimo, da kontrola pozitivno vpliva na uspešno delovanje podjetja, mora sistem zagotavljati nekaj pogojev, ki jih lahko imenujemo tudi dejavniki uspešnosti kontrole. Ti dejavniki so povzeti po avtorjih, kot so Rozman (2000), Mihelčič (2003), Dimovski et. al (2005), Anthony in Govindarajan (2006), Pučko (2006) in Rickards (2008). Kontrola naj tako bo:

- osredotočena na bistvene stvari,
- primerna po obsegu,
- pravočasna,
- biti mora racionalna oziroma stroškovno upravičena,
- celovita,
- sledi naj načelu polne odgovornosti,
- sprejemljiva oziroma čim bolj nevsiljena,
- primarno pozitivno naravnana,
- merjenje dosežkov kot sestavni del procesa kontrole mora biti izvedeno v skladu z osnovnimi merskimi značilnostmi,
- temelji naj na resničnih podatkih,
- rezultat naj bodo ustrezna kontrolna poročila,
- čim bolj prilagodljiva.

1.3 Splošna opredelitev planiranja

Kar obstaja življenje na zemlji, živa bitja nenačrtno ali celo načrtno planirajo svoje dejavnosti. Lahko bi rekli, da so bili v pradavnini to le ljudje, pa bi bilo to razmišljanje zmotno. Tudi živali so večkrat sodelovale med seboj in nezavedno planirale, kako priti do hrane, urediti zavetje itd. S človeško vrsto bi to lahko bilo načrtovanje, ki so se ga že zavedali.

Ljudje v pradavnini so se na lov vnaprej pripravljali, nato so to naredili, po zaključku ugotavljali kaj bi bilo v prihodnje potrebno storiti, da bi lažje prišli do plena in na koncu to zopet izvedli. Vse to spominja na današnje čase, ko to znamo tudi opisati in v tej smeri tudi zavestno delati. V literaturi je to večkrat omenjeno kot Demingov krog (načrtuj, naredi, preveri in ukrepaj).

Vsako planiranje, ki ga izvajamo, je povezano cilji, ki jih želimo doseči. Lahko so ti cilji kratkoročni in tudi zelo enostavni, lahko pa so dolgoročnejši in tako težje dosegljivi. Med prve bi lahko uvrstili vsakodnevne opravke, ki jih želi posameznik opraviti, med druge pa

cilje, ki so povezani z našo izobrazbo, zaposlitvijo, kariero itd. Za doseg te ciljev pa si ljudje naredimo nek načrt, da bi jih lažje dosegli. Včasih to delamo podzavestno, drugič pa zelo načrtno.

Tako kot delamo to posamezniki, tako delajo to managerji v podjetjih, ko si zamišljajo delovanje podjetja. Mnenja o planiranju v podjetjih pa so deljena: Nekateri trdijo, da je planiranje bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja, spet drugi pa so mnenja, da je planiranje v podjetjih nepotrebno oziroma nepotrebna poraba časa. Problem je verjetno v razumevanju planiranja, ali kot pravi Rozman, (1993, str. 19): »Ravno razumevanje planiranja je pravi temelj za vpeljavo in uporabo planiranja v posameznem podjetju.«

V današnjem času, ko se podjetja borijo za preživetje, jim le malo časa ostane za razmišljanje o prihodnosti. To pa ima lahko za podjetje katastrofalne posledice. Nenehno prilagajanje trgu in hitre spremembe na njem, pa od podjetij zahteva nenehno razmišljanje o prihodnosti in izvajanje nalog, ki bodo v prihodnosti zagotovile uspešno poslovanje podjetja.

Obstaja vrsta opredelitev planiranja in avtorjev, ki pa so si med seboj zelo podobna. Razlika je le v poudarku posameznih avtorjev glede na področja ali namen obravnavanja planiranja. Planiranje je vnaprejšnje zamišljanje vsake dejavnosti. Planiranje je nujna sestavina vsakega procesa gospodarjenja kot smotrni dejavnosti človeka (Lipovec, 1983, str. 341). Tako si mora ravnateljstvo, katerim planiranje predstavlja eno izmed štirih osnovnih funkcij, zamišljati celotno poslovanje podjetja. Gre za zelo kompleksno dejavnost, s pomočjo katere poskušajo ravnatelji odločati o prihodnji poslovni dejavnosti podjetja. Je nenehno, sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja, zamišljanje bodočih stanj in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi sredstev, ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njihovo doseg, pri čemer usklajuje dela poslovanja v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže večja uspešnost poslovanja (Rozman et. al, 1993, str. 77). Ansoff in McDonnell (1990, str. 2-16) opredelita planiranje kot oblikovanje zaželenih prihodnosti in učinkovitih poti za doseganje. Pučko (1991, str. 89) vsebinsko opredeljuje planiranje poslovanja kot zavesten, organiziran proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja v prihodnji poslovni dejavnosti podjetja. Rozman (1993, str. 72) pravi, da je planiranje zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje, je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali pa delov podjetja. Je tudi delegiranje, saj najvišji management usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje posameznih delov pa definira drugim. Čater (2011, str. 13) kot bistvo planiranja v najpreprostejši obliki opisuje, da je to razmišljanje o prihodnosti z namenom, da bi nanjo lahko vplivali oziroma bi se nanjo pripravili tako, da bi bili dejanski rezultati in proces dela čim bližje želenim.

Planiranje je opredeljeno kot ustvarjalno razmišljanje ali kot današnje odločanje, ki bo imelo posledice v prihodnosti. Nekako lahko ugotovimo, da je bistvo planiranja pravzaprav njegov namen, da razrešuje in preprečuje probleme. Ne glede na planiranje vedno prihaja do težav,

vendar je ob primernem planiranju teh bistveno manj. Planiranje pomeni zamišljanje delovnega procesa in pa rezultatov dela. Bolj kot je to odvisno od človeka samega, bolj ustvarjalno bo njegovo razmišljanje o poteh in ciljih za doseganje načrtovanih rezultatov.

1.4 Zvrsti planiranja

Planiramo zato, da nek predmet ali dejavnost spremenimo. Glede na predmet, nosilca in merila planiranja v podjetju razlikujemo tri temeljne zvrsti planiranja: planiranje izdelka in procesa, operativno planiranje poslovnih funkcij in planiranje celotnega poslovanja. Vse tri zvrsti so za podjetje pomembne. Ravno v gospodarstvu pa so nejasnosti in težave nemalokrat povezane ravno z nerazumevanjem teh zvrsti. Bolj nazoren prikaz je prikazan v Tabeli 1, ki prikazuje posamezne zvrsti in njihove značilnosti (Rozman, 1993, str. 40).

Tabela 1 poleg značilnosti jasno prikazuje tudi odnose med posameznimi zvrstmi planiranja. Planiranje izdelka se mora prilagoditi odločitvam operativnega planiranja poslovne funkcije, kot tudi planiranju celotnega poslovanja podjetja. Nadalje, operativno planiranje poslovne funkcije, glede na informacije planiranja izdelka in procesa odloči, kateri proizvodni proces in vhodni elementi bodo izbrani. Vse te odločitve pa usmerja planiranje celotnega poslovanja. Planiranje na nivoju poslovanja celotnega podjetja pa je lahko kratkoročno (do enega leta), ali pa dolgoročneje. Iz zapisanega je vidno, da se zvrsti med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

Tabela 1: Zvrsti planiranja v podjetju

Zvrst planiranja Značilnost plan.	Planiranje izdelka in procesa	Operativno planiranje poslovnih funkcij	Planiranje celotnega poslovanja
Predmet planiranja	Izdelek, proces	Poslovna funkcija	Poslovanje podjetja
Kriterij planiranja	Stroški	Izkoriščenost zmožljivosti	Uspešnost celote
Plan kriterija	Predkalkulacija	Plan stroškov po SM	Plan uspešnosti
Kontrola kriterija	Pokalkulacija	Obračun stroškov	Dejanska uspešnost
Odgovorni za plan	Tehnologi, projektanti	Ravnatelji posl. funkcij	Ravnatelji podjetja

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

1.5 Prednosti in slabosti planiranja

Kot sem že omenil v točki splošne opredelitve planiranja se v podjetjih pojavlja dvom o smiselnosti oz. koristnosti planiranja. Predvsem je to prisotno v manjših podjetjih, kjer je manj zaposlenih in kjer naj bi vsak od zaposlenih planiral svoj proces oz. dejavnost v »svoji glavi«. V teh podjetjih je tudi planiranje bolj kratkoročno, saj se trg in potrebe trga danes

zelo hitro spreminjajo. Zato so manjša podjetja v primerjavi z večjimi bolj fleksibilna in se hitreje odzivajo na spremembe. Nič čudnega, da se potem pojavi dvom o nekem dolgoročnejšem planiranju.

V nasprotju z manjšimi podjetji, pa je planiranje na vseh nivojih nujno potrebno v večjih podjetjih. To velja tako za dolgoročno, kot tudi kratkoročno planiranje. Ker je obseg poslovanja in število sodelujočih v procesih večje, bi brez primerne planiranja procesov in delitve nalog kaj hitro prišlo do zmede in neučinkovitosti.

Prednost planiranja je v tem, da služi managementu za usklajevanje delovanja podjetja s spreminjanjem okolja, pripomore k definiranju pravih ciljev, kaže se kot urejenost v fazi delovanja celotnega ali posameznega dela podjetja. Na osnovi preteklih dogajanj in analize trga pomaga pri postavitvi realnejših in bolj merljivih znanih nalog in ciljev podjetja. Z urejenim načrtnim delovanjem zmanjšuje čas za poizkušanje in ugibanje, ter s tem posredno skrajšuje čas in znižuje stroške izvedbe. Planiranje omogoča bolj jasno dodeljevanje pristojnosti in odgovornosti za opravljanje dodeljenih nalog, managerjem pa kasneje omogoča videti podjetje kot celoto, prednosti in slabosti posameznih delov podjetja, ter nevarnosti iz okolja in izzive, ki jih okolje ponuja.

Slabosti planiranja v večini primerov ne presegajo dodane vrednosti, ki jih planiranje prinaša. Nevarnost pri planiranju je, da stroški ki nastanejo zaradi vključene delovne sile in stroškov pridobivanja podatkov, preraste koristi, ki naj bi jih planiranje prineslo. Planiranje lahko tudi upočasni delovanje podjetja in s tem odzivanje na zunanje vplive ter vplivanje podjetja na okolje. Preveč togo in formalizirano planiranje lahko ustavi inovativnost in podajanje predlogov managementa in zaposlenih v podjetju. Pri sprejemanju odločitev se pogosto podaljšuje čas, ki je za odločitev potreben. Izkušnje tudi kažejo, da v mnogo podjetjih le redko izpolnjujejo načrte tako, kot so jih zapisali (Tavčar, 1996, str. 335).

Če primerjamo prednosti in slabosti planiranja lahko zaključimo, da je planiranje v podjetjih v večini koristno in se tudi splača. Pri tem pa je potrebno paziti, da je planiranje prilagojeno posameznemu podjetju glede na njegovo velikost, dejavnost itd. Če se opremo na strokovna mnenja, pa praktično vse empirične raziskave potrjujejo, da so podjetja ki bolje planirajo, uspešnejša (Masurel & Smith, 2000; Pučko, 2002).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA PRO

2.1 Nastanek in razvoj podjetja Iskra PRO

Leta 1953 so v kranjski Iskri v enoti orodjarna pričeli z izdelavo namenskih strojev in naprav (predvsem za lastne potrebe). Obseg proizvodnje se je povečeval skupaj s povečevanjem podjetja Iskra. O ustanovitvi podjetja Iskra PRO se je začelo razpravljati proti koncu leta

1990. Pobudo za ustanovitev so dali delavci zaposleni v Enoti za avtomatizacijo in robotizacijo. Leta 1991 so se te aktivnosti realizirale in 14 zaposlenih je oblikovalo novo podjetje Iskra PRO Kranj, d.o.o.

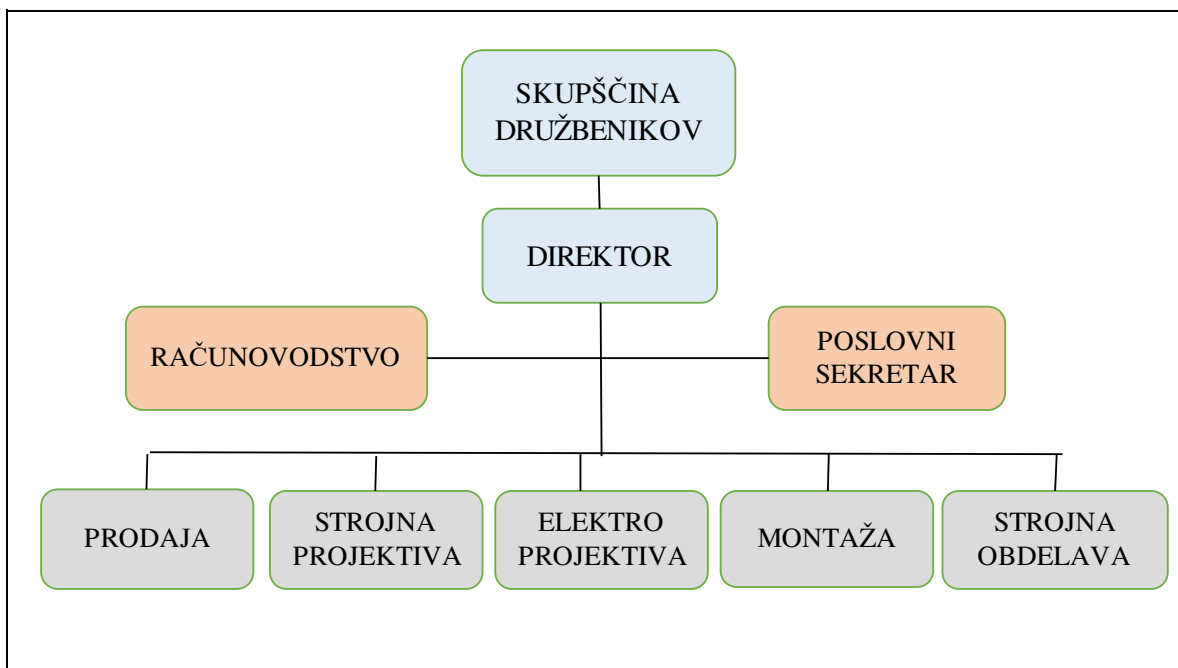
Lastništvo se je z leti delovanja nekoliko spreminjalo, predvsem z odhodom zaposlenih iz podjetja in s tem prodajo deleža ter kasneje z nakupom nekaterih, ki so se zaposlili na novo. V letu 2013 je bila v lastništvu zadnja sprememba in trenutno je podjetje v lasti 12 družbenikov plus lastni delež družbe. Nihče od družbenikov nima obvladujočega ali prevladujočega položaja.

Poslovanje družbe je po sklepu skupščine v letu 2010 prevzel Marko Kočila, univ. dipl. ing. Glavna dejavnost družbe po odločbi Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve je proizvodnja strojev za druge posebne namene C28.990. Po merilih Zakona o gospodarskih družbah, družba sodi med samostojne male družbe (med 10 in 50 zaposlenih, ter med 2 in 8 mio letnega prometa) in zato ni zavezana zunanjemu revidiranju računovodskih izkazov.

2.2 Organizacijska struktura podjetja Iskra PRO

Organizacijska struktura v podjetju je preprosta. Glede na število zaposlenih, ki se giblje okrog 40, so naloge razdeljene glede na posamezen oddelek, lahko pa posamezna oseba opravlja tudi naloge, ki so povezane z različnimi oddelki. Organizacijska struktura je prikazana v Sliki 2.

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Iskra PRO



Podjetje vodi direktor, ki mu pooblastila podeli skupščina lastnikov. Pogodba se obnovi vsake 4 leta. Direktor je torej odgovoren skupščini, ki ji dvakrat letno predstavi poslovanje. Kot podpora mu služi oddelek računovodstva in pa poslovna sekretarka, ki poleg tajniških poslov sodeluje tudi s prodajo pri pripravi ponudb, poročanju podatkov statističnemu uradu itd.

Operativni del podjetja predstavljajo oddelki prodaje, strojne projektive, elektro projektive, montaže in strojne obdelave. V vsakem oddelku opravljajo naloge kot pove samo ime oddelka, vendar pod okriljem le teh delujejo tudi službe, ki direktno niso opisane (nabava, tehnologija itd.) Vsak oddelek ima vodjo, ki je neposredno odgovoren direktorju. Naloge vodij so:

- razporejanje dela in pregled nad delom podrejenih,
- sodelovanje z ostalimi vodji,
- predlaga nakup orodij in osnovnih sredstev,
- odobri in razporeja dopuste ter odsotnost,
- predlaga odobritev nadurnega dela,
- v času povečanega obsega dela odredi delo preko polnega delovnega časa v skladu s kolektivno pogodbo in Zakonom o delovnih razmerjih,
- v času zmanjšanega obsega dela odredi koriščenje ur ali dopusta v skladu s kolektivno pogodbo in Zakonom o delovnih razmerjih,
- ocenjuje in predlaga stimulacijo za zaposlene.

2.3 Dejavnost podjetja Iskra PRO

Osnovna dejavnost podjetja je izdelava strojev in naprav za končnega kupca ter izdelava strojnih delov po risbah in načrtih naročnika. Podjetje nima svojega stalnega produkta, vendar deluje na področju razvoja in raziskav, saj je vsaka izdelana naprava praktično razvojno delo. Vsaka izmed dejavnosti ima svoje posebnosti, vendar se v veliki meri med seboj dopolnjujejo.

Dejavnost podjetja lahko razdelimo na več glavnih področij:

- planiranje, projektiranje in izdelava kompleksnih strojev in naprav,
- celovite rešitve- od planiranja do končnega produkta,
- svetovanje in pomoč pri izbiri prave tehnologije,
- projektiranje in izdelava delov za stroje,
- CNC obdelava,
- procesna avtomatizacija.

Kot vsako podjetje ima tudi predstavljeno podjetje zaščitni znak, s katerim je prepoznavno na domačem slovenskem trgu in pa tudi na trgih EU. Slika 3 prikazuje zaščitni znak v dveh oblikah, ki ga podjetje uporablja za svojo promocijo, na svojih dokumentih in proizvodih.

Slika 3: Zaščitni znak podjetja Iskra PRO



Vir: Iskra PRO, O podjetju, 2016.

Tržni pristop: Izdelki so namenjeni znanemu kupcu, zato podjetje uporablja direktni tržni pristop. Kupci se za izdelke podjetja odločajo na podlagi neposrednih stikov in povpraševanj, na podlagi predstavitve izdelkov podjetja in referenc pridobljenih z izdelki. Podjetje nastopa predvsem na domačem trgu, v tujini pa pretežno na avstrijskem Koroškem. Ti izdelki so namenjeni za montažo, obdelavo oz. manipulacijo delov predvsem v elektromehanski in avtomobilski proizvodnji. Naročniki so v največji meri povezani z avtomobilsko panogo in proizvodnjo gospodinjskih aparatov. Glavni kupci so veliki izvozniki in pa v večinskem lastništvu večjih tujih podjetij.

Prodaja v podjetju je razdeljena na prodajo na domačem trgu, ki pokriva področje Slovenije in delno tudi trge bivše države ter tuji trg, ki pa skrbi za prodajo podjetja v ostalih državah. Temu primerno se spremlja tudi promet, ki ga podjetje ustvarja glede na trg in posamezno dejavnost. S pomočjo spremljanja podatkov in potreb trga vodstvo lažje planira dejavnosti, ki bodo zagotovile uspešnost podjetja v prihodnosti. Za lažjo predstavitev o obsegu dejavnosti posameznega področja prikazujem podatke v naslednjih tabelah. V Tabeli 2 so prikazane glavne dejavnosti v odstotkih: stroji in naprave za avtomatizacijo proizvodnih procesov, deli stroji in naprav ter storitve v letih 2013, 2014 in 2015. Prikazana je primerjava v % med prodajo na domačem in tujem trgu.

Tabela 2: Primerjava prometa na domačem in tujem trgu v letih 2013–2015 (v %)

Glavne dejavnosti	Leto 2013		Leto 2014		Leto 2015	
	doma	izvoz	doma	izvoz	doma	izvoz
Stroji in naprave	74,0	26,0	78,9	21,1	87,4	12,6
Deli strojev in naprav	48,2	51,8	22,0	78,0	15,3	84,7
Servisne in ostale storitve	13,6	86,4	27,4	72,6	73,8	26,2

Vir: Iskra PRO, Poročilo o poslovanju družbe Iskra PRO, 2016.

V Tabeli 3 so prikazane glavne dejavnosti v odstotkih: stroji in naprave za avtomatizacijo proizvodnih procesov, deli stroji in naprav ter storitve v letih 2013, 2014 in 2015. Prikazana je primerjava med posameznimi dejavnostmi na domačem in tujem trgu.

Tabela 3: Primerjava prometa glede na posamezno dejavnost v letih 2013–2015 (v %)

Glavne dejavnosti	Leto 2013		Leto 2014		Leto 2015	
	doma	izvoz	doma	izvoz	doma	izvoz
Stroji in naprave	89,8	69,6	96,7	69,1	94,1	35,4
Deli strojev in naprav	9,7	22,9	3,1	28,9	4,4	63,2
Servisne in ostale storitve	0,5	7,5	0,3	2,0	1,5	1,4
Skupaj	100	100	100	100	100	100

Vir: Iskra PRO, Poročilo o poslovanju družbe Iskra PRO, 2016

Iz tabel je razvidno, da se na področju strojev in naprav večji del prihodkov ustvari na domačem trgu. Drugače pa je na področju strojnih delov, kjer prevladuje tuji trg.

2.4 Tržne priložnosti in strategija podjetja Iskra PRO

Podjetje vidi svojo tržno priložnost v načrtovanju, izdelavi in prodaji namenskih strojev in naprav za avtomatizacijo tehnoloških procesov. Pri tem ne gre za novo tržno ponudbo, temveč za del ponudbe na konkurenčnem slovenskem trgu. V tej konkurenci se lahko uspešno posluje, če je ponudba tržno primerljiva. To pomeni, da morajo izdelki podjetja slediti razvoju tehnike, izdelani morajo biti v čim krajšem terminu in po konkurenčni ceni. Ker so naročila praviloma enkratna, so tudi kapacitete obremenjene zelo neenakomerno. Za zniževanje teh nihanj pridobivamo delo tudi na programu izdelave strojnih delov za druge proizvajalce strojev.

Družba ima trenutno na razpolago vse potrebne vire za uspešno nadaljevanje razvoja: kadre, poslovne prostore, delovna sredstva in finančne vire. Strategija razvoja sicer ne predvideva

bistvenega spreminjanja človeških virov, kjer načrtujejo izboljšanje izobrazbene strukture in s tem tudi nadgradnjo strokovnosti in znanja v podjetju.

Svoj trud bodo usmerjali v popolnejše zagotavljanje kvalitete v smislu ohranjanja certifikata sistema kakovosti ISO 9001:2008 in v izvajanje certificiranja njihovih izdelkov po zahtevah CE direktiv za zagotavljanje varnosti strojev, ki jih predpisuje vedno strožja zakonodaja. Ocenjuje se, da je obdobje recesije minilo, investiranja pri najpomembnejših kupcih se je povečalo. Povečala se je tudi konkurenca, kar je posledica povečanega povpraševanja investitorjev.

2.5 Cilji podjetja Iskra PRO

Cilj podjetja Iskra PRO so predvsem dolgoročno uspešno poslovanje, to je ustvarjanje pozitivnih poslovnih rezultatov. Sekundarni cilj pa je ohranjanje tržnega deleža, širitev števila kupcev, dvig kvalitete izdelkov in storitev, ter izboljšanje pogojev za delo. Ostali, predvsem operativni cilji na nivoju posamezne funkcije, oziroma oddelka pa so podrejeni osnovnim ciljem na nivoju podjetja in se vsako leto spreminjajo. Sprejemajo se v sklopu sprejemanja poslovnega načrta.

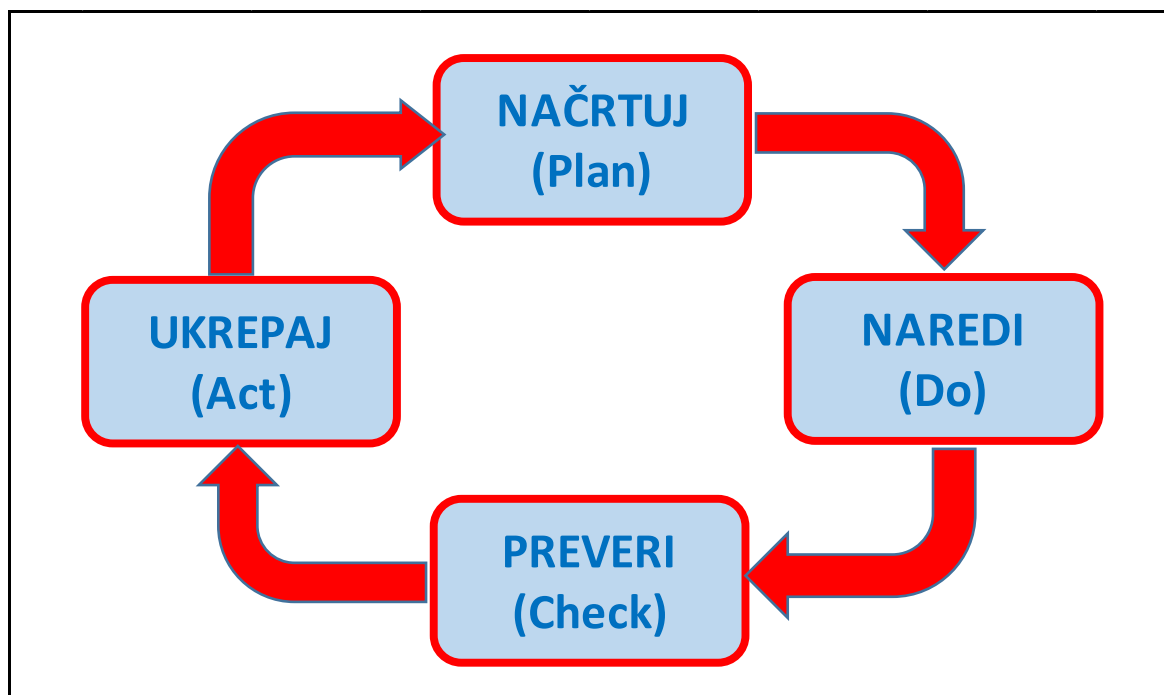
3 PREDSTAVITEV PLANIRANJA V PODJETJU ISKRA PRO

3.1 Splošna predstavitev planiranja v podjetju Iskra PRO

Planiranje v podjetju naj bi bilo ena od pomembnejših nalog. V standardu sistem vodenja kakovosti ISO 9001:2008, je planiranje opredeljeno kot ena od štirih glavnih zahtev oziroma smernic standarda. Ta standard spodbuja privzem procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju sistema kakovosti v podjetju. Pri vseh procesih pa se lahko uporabi metodologija poznana kot »PDCA- planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj«. V literaturi je večkrat sistem napredka predstavljen kot »Demingov krog«. Metodologija je podrobneje predstavljena v Sliki 4. Sistem napredka deluje po principu PDCA po naslednjih fazah:

- **P** (*plan*)- načrtuj:
Analizira se začetno stanje, ter določijo konkretni cilji za izboljšanje le tega, določijo se nosilci, roki.
- **D** (*do*)- stori, naredi:
Zadolženi izvedejo konkretno, dogovorjeno aktivnost.
- **C** (*check*)- preveri:
Izvedba se preverja, ugotavlja se, ali so doseženi cilji zastavljeni v planu.
- **A** (*act*)- ukrepaj
V primeru, da narejeno odstopa od zastavljenih ciljev, se uvedejo korektivni ukrepi in tudi preventivni, da v bodoče ne bi prihajalo do odstopanj.

Slika 4: Demingov krog



Planiranje v podjetju je predvideno po zahtevah in priporočilih standarda sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000, katerega je podjetje pridobilo v letu 2003 in nadgradilo s spremembami kot ISO 9001:2008. Če želimo povezati s teorijo, ki smo jo predstavili v točki 1.3. zvrsti planiranja, lahko ugotovimo, da je tudi planiranje v podjetju Iskra PRO razdeljeno na tri nivoje:

- planiranje na nivoju vodstva (planiranje celotnega poslovanja),
- planiranje procesov realizacije (operativno planiranje poslovnih funkcij),
- planiranje realizacije proizvodov (planiranje izdelkov in procesov).

3.2 Planiranje na nivoju vodstva

Za planiranje na nivoju vodstva je odgovoren direktor. Direktor je odgovoren za oblikovanje in uskladitev politike kakovosti in posredovanje le te na vse ravni vodenja. Zadolžen je tudi za določanje strateških ciljev podjetja, določitev odgovornosti in pooblastil in vzpostavitev notranjega komuniciranja v podjetju.

Politika kakovosti je osnova za planiranje v podjetju. V njej vodstvo izkazuje zavezanost k nenehnemu izboljševanju sistema kakovosti in odgovornost do odjemalcev podjetja. Vodstvo je dolžno nenehno pregledovati politiko kakovosti in njegovo primernost, ter jo v primeru odstopanj prilagajati. Druga stopnja planiranja je postavitve ciljev kakovosti.

Biti morajo:

- določeni za ustrezne funkcije in ravni znotraj organizacije,
- merljivi in skladni s politiko kakovosti,
- vključevati morajo tiste cilje, ki so potrebni za izpolnjevanje zahtev za proizvod,
- dokumentirani.

Naslednja stopnja pa je planiranje sistema vodenja kakovosti. Temu delu planiranja bi lahko rekli tudi operativni del planiranja in izvedbe vodstvene funkcije. Planiranje kakovosti opravlja direktor ob sodelovanju koordinatorja kakovosti. Napredovanje za doseganje ciljev se spremlja na kolegijih direktorja. Vodje funkcij poročajo o doseganju operativnih ciljev, direktor pa sprejema ukrepe za doseganje ciljev itd.

3.3 Planiranje procesov realizacije

V družbi planiramo procese, ki so potrebni za realizacijo proizvodov tako, da so ti skladni s pogodbeno določenimi zahtevami odjemalcev, pravnimi in upravnimi zahtevami (predpisanimi standardi na trgih, kamor dobavljamo proizvode), ter z zahtevami nameravane uporabe proizvodov.

Glavni procesi so:

- procesi povezani z odjemalci,
- razvoj,
- nabava,
- proizvodnja in izvedba storitev,
- obvladovanje nadzornih in merilnih naprav,
- procesi, ki jih izvajajo zunanji dobavitelji.

Plani kakovosti prikazujejo izvedbene in kontrolne operacije, ki jih opravljamo po pogodbi ali zahtevah za proizvode in storitve, ki so opredeljeni s specifikacijami in merili sprejemljivosti. Plani kakovosti vsebujejo naslednje informacije:

- priprava dokumentacije,
- identifikacija in nabava opreme, človeških in drugih virov za doseganje zahtevane kakovosti,
- postopki za usklajevanje procesov določanja zahtev, projektive, proizvodnje, vgradnje in vzdrževanja z namenom zagotavljanja kakovosti med načrtovano življenjsko dobo proizvoda,
- identifikacija posebnih merilnih metod, ki jih je treba razviti in uvesti v procese pred začetkom proizvodnje,
- revidiranje postopkov za zagotavljanje kakovosti, preskušanje in kontrolo,

- priprava postopkov za preverjanje proizvoda v različnih fazah proizvodnje, skupaj z validacijo,
- določitev standardov sprejemljivosti za določene lastnosti in zahteve (skupaj s posebnimi zahtevami odjemalcev) glede na upravne zahteve in namen uporabe proizvoda,
- identifikacija in priprava zapisov kakovosti.

Tehnološke in kontrolne postopke izdelamo povsod, kjer bi njihova odsotnost slabo vplivala na kakovost. Kadar niso predpisani s planom, se delavci, ki izvajajo proizvodne in kontrolne operacije, ravnajo po tehnični dokumentaciji proizvoda. Vzdrževanje strojev in opreme planira in izvaja pogodbeno organizacija, delavci na strojih so odgovorni za uporabniško vzdrževane po navodilih proizvajalca. V fazi uporabe proizvoda pri odjemalcu zagotovimo postopke z navodili za pravilno in varno uporabo proizvoda, ter postopke za uporabniško vzdrževanje.

3.4 Planiranje realizacije proizvoda

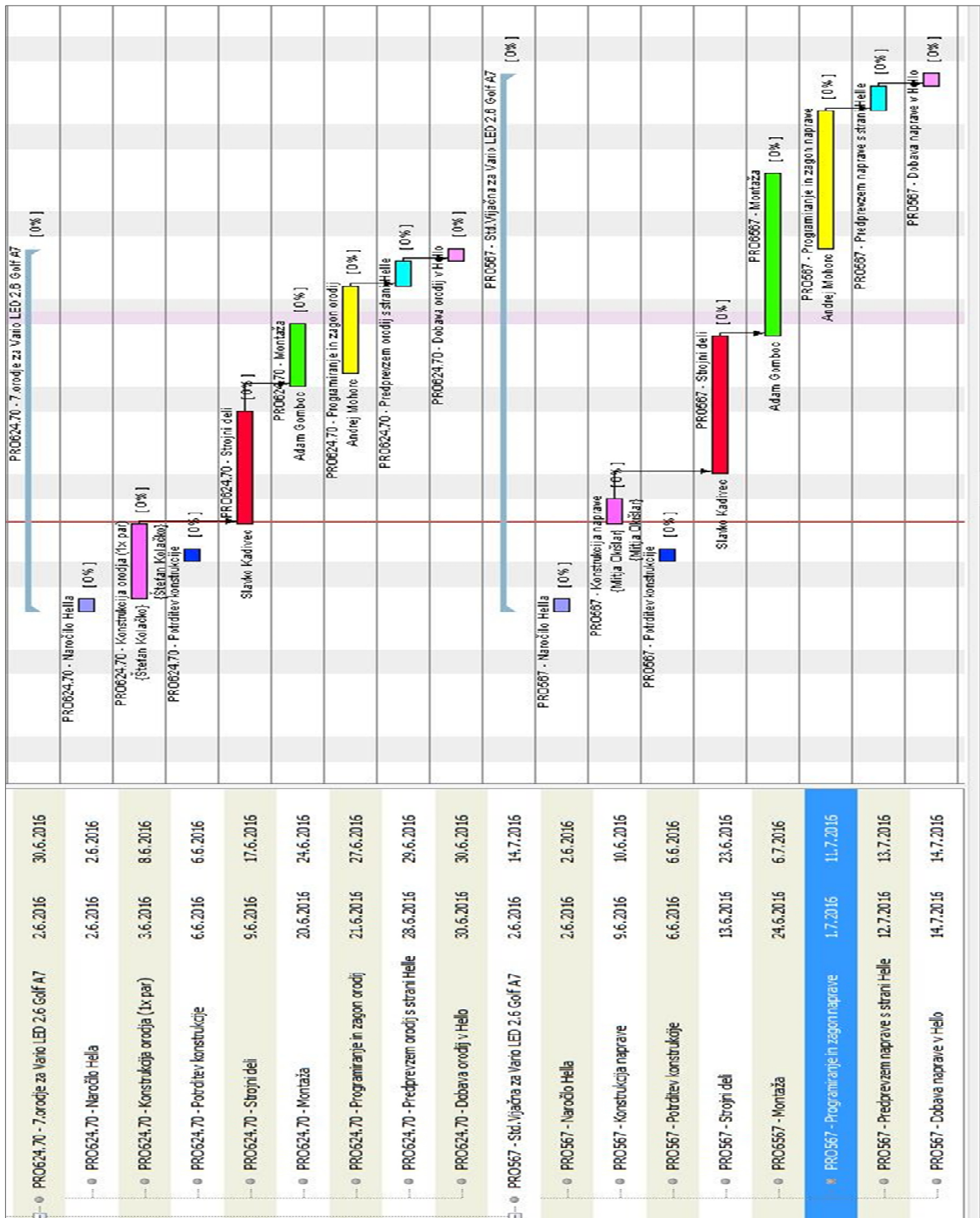
Planiranje realizacije proizvoda je ravno tako ena od pomembnih sestavin planiranja v podjetju. Od celotnega planiranja je to planiranje najbolj operativno in pa s tehničnega vidika dokaj zahtevno.

Ko naš odjemalec naroči napravo ali storitev se začne operativni del planiranja proizvoda. V prvi fazi je potrebno določiti cilje kakovosti in zahteve za proizvod, nato določiti potrebo za procese, dokumente in vire. Sledi določitev overjanja, validacije in kriterijev sprejemljivosti. Na koncu pa je treba določiti tudi zapise, ki so v vseh fazah potrebni in morajo biti arhivirani. Ko so vse te faze določene in jasne pa se začne planiranje izvedbe naročila. Določi in naredi se terminski plan izdelave, ki vključuje vse faze, ki so potrebne za uspešno zaključen projekt. Za vsako fazo je določen čas začetka in predviden čas do zaključka. Vse faze se tedensko spremljajo in ugotavljajo odstopanja od plana, kar omogoča čim hitrejša ukrepanja. Primer terminskega načrta je prikazan na Sliki 5.

Osnovne faze so:

- potrditev naročila,
- konstrukcija naprave,
- potrditev konstrukcije,
- oddaja risb v tehnologijo,
- izdelava strojnih delov,
- naročilo standardnih komponent,
- pred-prevzem naprave
- montaža in končni prevzem pri kupcu.

Slika 5: Terminski načrt



Vir: Iskra PRO, Tabela za tedenski terminski pregled KT 24, 2016.

Poleg osnovnih faz se v samem procesu lahko pojavijo tudi druge faze, ki so odvisne od specifičnosti posameznega projekta. Večkrat so faze predpisane s strani kupca, ki želi nadzirati potek izvedbe in s tem lahko pravočasno ukrepa v primeru nepredvidenega zamujanja.

4 ANALIZA IN UGOTAVLJANJE SLABOSTI SISTEMA PLANIRANJA V PODJETJU ISKRA PRO

4.1 Splošno o analizi sistema planiranja v podjetju Iskra PRO

Planiranje je že po svoji naravi izredno kompleksna zadeva. Planiranje pomeni, da delamo nek načrt za prihodnost. Podatki za planiranje so nam lahko neki dogodki iz preteklosti, največkrat pa je planiranje predvidevanje prihodnosti. Takrat pa so nam v veliko pomoč izkušnje in z njimi povezane osebne lastnosti planerja.

Zato je v standardu sistema kakovosti predvideno procesno razmišljanje in pa uporaba že prej omenjenega »Demingovega kroga«. Tako dobimo čim več podatkov o preteklih dogodkih, ki pa naj bi bili tudi ustrezno shranjeni. To pomeni da so podatki zbrani, obdelani oziroma težave analizirane in da so shranjeni zapisi o korektivnih ukrepih in učinkih teh ukrepov.

Planiranje na splošno je verjetno ena od težav v vsakem podjetju in podjetje Iskra PRO ni nobena izjema. Največja težava je verjetno v tem, ker v podjetju izdelujemo stroje in naprave, ki so načeloma unikati in se le redko ponovijo. Problem je tudi zbiranje podatkov. Brez zbirke podatkov je skoraj nemogoče narediti analize stanja. Če pa ni te, je posledica pomankanje podatkov za kakovostno planiranje. Če ugotovljamo, da se planiranje začne na vrhu, v vodstvu, potem lahko začnemo z analizo planiranja kar tam.

4.2 Analiza planiranja na nivoju vodstva

Vodstvo je v prvi fazi zadolženo za postavljanje politike kakovosti, strategije celotnega podjetja in pa ciljev kakovosti. Podjetje sicer vse te postavke ima, problem pa nastane, če le te niso dovolj premišljene, predvsem pa merljive.

Primer: Vodstvo je na vodstvenem pregledu ocenilo, da bi zaradi lažjega delovanja morali biti nabava in tehnologija ločeni. Kot cilj je postavilo razmejitev del tehnologa in nabavnika, kar je bila do sedaj ena oseba. Težava pa nastane, ko je za izvajalca določilo kar poslovni kolegij, kar pa je kar pet ljudi. Tako lahko vsak od njih misli, da bo to delo opravil nekdo drug. In delo ni opravljeno. In ker je od tega »prvega« planiranja odvisno planiranje na naslednjih nivojih, smo pred veliko težavo. Kako planirati naslednje korake ali planirati na nivoju poslovnih funkcij?!

4.3 Analiza planiranja na nivoju poslovnih funkcij

Planiranje na tem nivoju se praviloma začne po sprejemu globalnih ciljev in politike kakovosti. Ne glede na kakovost teh, kar je opisano že prej, pomeni, da bi vodje teh funkcij

poleg planiranja realizacije morali planirati tudi in predvsem razvoj in napredek teh funkcij. Iz vseh notranjih presoj, ki jih izvaja koordinator za kakovost, je razvidno, da je zelo redko prikazana vizija posameznih oddelkov v podjetju. V času globalizacije in konkurence kot je danes, je za podjetje izrednega pomena nenehno učenje in razvoj da ostaneš v stiku s trgom. Še posebej to velja za podjetje Iskra PRO in podjetja, ki delajo na področju razvoja in inovativnosti.

4.4 Analiza planiranja realizacije proizvoda

Pri planiranju realizacije proizvoda gre predvsem za planiranje postopka od naročila, izvedbe (postopka) izdelave, pa do zaključka posameznega proizvoda. To planiranje lahko imenujemo operativni plan.

To planiranje se praktično prične s povpraševanjem kupcev, nadaljuje s ponudbo in v primeru naročila z zaključkom projekta. Če bi se naročila izvajala eno za drugim, bi planiranje in izvedbo v tem primeru lahko izvedli brez večjih težav. Ob oddaji ponudbe predvidimo rok za izvedbo stroja ali naprave. Težava nastane, ko kupec odlaša z naročilom, ko pa vendarle posreduje naročilo ima podjetje kapacitete lahko že zasedene. Tudi plani za realizacijo so že narejeni. Angažiranje dodatnih kapacitet je izredno težko, saj je za izdelavo izdelkov kot jih izdeluje Iskra PRO potrebno veliko znanja in izkušenj. Ker pa podjetje posla »načeloma« ne sme odklanjati, ker ga je težko dobiti, se pogodba sklene. Posledica je porušen plan in večkrat tudi prekoračitev roka za izdelavo. V smislu kakovosti na dolgi rok za podjetje to vsekakor ni dobro.

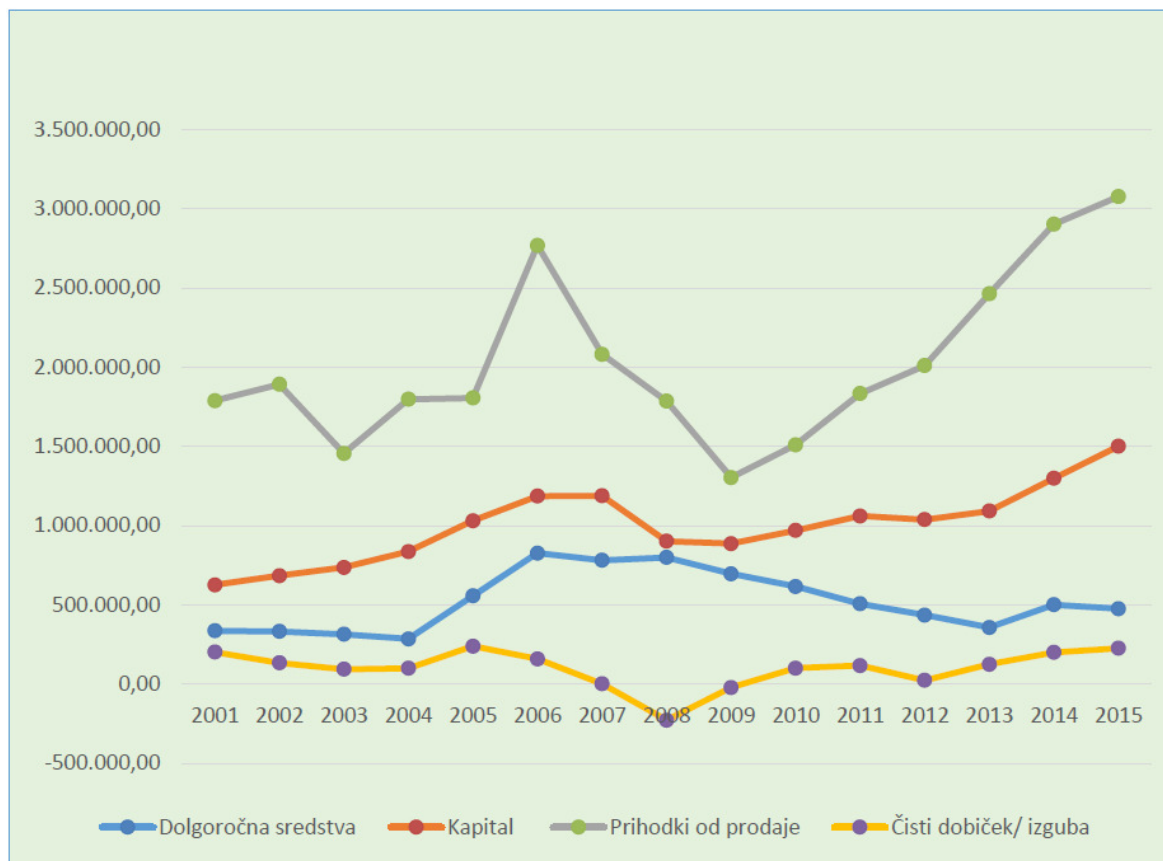
5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V SISTEMU PLANIRANJA V PODJETJU ISKRA PRO

Če pogledamo z vidika uspešnosti podjetja kot celoto, lahko zaključim, da podjetje posluje uspešno; v zadnjih letih promet raste, z njim pa pričakovano tudi dobiček. V Sliki 6 so prikazani kazalniki poslovanja podjetja: dolgoročna sredstva, kapital, prihodki od prodaje in čisti dobiček ali izguba. Ti kazalniki dovolj jasno prikazujejo, kako uspešno podjetje posluje. Če se omejim le na te podatke, lahko ugotovim, da podjetje v zadnjem obdobju posluje dobro. In kaj svetovati podjetju v takem slučaju? Da to lahko storim, je potrebno poznavanje podjetja v celoti in v globino. Obvezno je tudi poznavanje konkurence in kar je najbolj pomembno obnašanje in pričakovanja kupcev. Na osnovi tega bom v nadaljevanju predlagal vodstvu podjetja nekatere izboljšave, ki jih ugotovim na osnovi pogovorov z zaposlenimi in kupci.

Glede na analizo in pogovore, ki sem jih v sklopu svojega dela v prodaji, z zaposlenimi in kupci opravljam vsakodnevno, ugotavljam, da je še veliko možnosti za izboljšanje

poslovanja. Ker je tema naloge analiza planiranja, bom dal poudarek predlogom s področja planiranja v podjetju.

Slika 6: Gibanje kazalnikov poslovanja podjetja Iskra PRO



Vir: Iskra PRO, Poročilo o poslovanju družbe Iskra PRO, 2015.

Na nivoju vodstva se seveda opravlja strateško planiranje, ki bo kar v največji možni meri zagotovilo uspešno poslovanje podjetja danes in v prihodnosti. Vodstvo za skupščino lastnikov vsako leto pripravi poročilo o poslovanju z opisom stanja v podjetju, primerjavo plana in realizacije, analize poslovanja in ostalimi postavkami, ki so v takem poročilu nujna. Za vsako funkcijo v podjetju tudi opiše stanje in poda smernice, kaj bi bilo na posameznem področju potrebno storiti. Temu lahko kar rečemo cilji posameznega oddelka. Po preverjanju med zaposlenimi, na vprašanje, koliko poznajo cilje podjetja in v nadaljevanju tudi svojega oddelka, je večina priznala da jih ne pozna oziroma bi bilo dobro, da bi jih nekdo seznanil z njimi. Kritika tukaj ni bila namenjena le najvišjemu delu vodstva, temveč tudi vodjem na nižjih nivojih, ki informacij v zadostni meri ne prenesejo na nižje nivoje.

Moje mnenje je, da so cilji in smernice v podjetju dobro postavljene, je pa pomanjkljiv prenos informacij na nižje nivoje. S tem povezan je tudi občutek zaposlenih, da so vključeni v samo delovanje podjetja, kar bi nedvoumno pripomoglo k izboljšanju komunikacije, pripadnosti podjetju in nenazadnje doseganju ciljev, ki jih podjetje želi doseči. Ob teh

ugotovitvah se pojavi tudi vprašanje kontrole, saj očitno ni prišlo do povratne informacije, da vsi zaposleni teh informacij niso prejeli ali pa jih niso razumeli.

Naslednja ugotovitev je bila v zvezi z izobraževanjem zaposlenih. V podjetju je izkazana visoka pripravljenost izobraževanju, saj načeloma vsak od zaposlenih ki izrazi željo po povečanju stopnje izobrazbe, dobi podporo vodstva. Glede na to, da je osnovna dejavnost podjetja izdelava namenskih strojev in naprav, ki je praktično razvojna dejavnost, je ta možnost nujno potrebna. Na tem mestu pa se pojavi vprašanje, koliko splošno izobraževanje prispeva k znanju, ki ga zaposleni potrebujejo za konkretno izvedbo projektov? Po izkušnjah in pogovorih z zaposlenimi, pa večina omenja, da pogrešajo bolj konkretno izobraževanje, ki bi bilo povezano s samim delom, ki ga opravljajo. Tako ugotovitev potrjujejo tudi kupci, ki v letni anketi o zadovoljstvu sodelovanja s podjetjem Iskra PRO omenjajo, da pričakujejo več novejših, boljših in drugačnih tehničnih rešitev. Nenazadnje, s tem lahko podjetje pridobi tudi konkurenčno prednost pred ostalimi.

Ugotovitve, ki sem jih prikazal zgoraj, se nanašajo na nivo najvišjega vodstva in vodje na posameznih poslovnih funkcij. V nadaljevanju bom opisal tudi ugotovitve na področju realizacije proizvoda.

Področje realizacije proizvoda je, po mojem mnenju, eno najpomembnejših dejavnosti vsakega podjetja. V kolikor je podjetje uspešno na tem področju, to pomeni zadovoljstvo kupcev. V kolikor so z dobaviteljem zadovoljni oni, je velika verjetnost da se ob njihovi potrebi po storitvah zopet oglasijo v takem podjetju. Po pregledu poslovanja Iskra PRO, pogovorih z zaposlenimi v Iskra PRO in večjimi kupci podjetja, sem prišel do zanimivih ugotovitev. Če izvezam njihove želje o tehničnih rešitvah, kar sem opisal zgoraj, pa so vsi povrsti omenjali področje pomanjkljivosti planiranja, kontrole in obveščanja tako delavcev v podjetju ter kupcev o statusu posameznih projektov.

Iz zgornje tabele gibanja kazalnikov poslovanja je razvidno, da je bilo potrebno za ohranitev pozitivnega poslovanja z nekaj dobička, bistveno povečati obseg poslovanja. Z obsegom poslovanja pa je neizogibno potrebna tudi kadrovska nadgradnja. Na tem področju je oblika organiziranosti, planiranja in kontrola ostala ne enakem nivoju, kot pred povečanjem prometa. Da se ne bi preveč povečali stroški plač, se nekako pričakuje, da zaposleni naredijo več. Zato prihaja do pomanjkanja časa, ki je namenjen planiranju in kontroli, saj se večina udeleženih v projektu posveča zgolj izvedbi. Tako se spregledajo odstopanja od planov, kar pomeni, da večkrat zmanjka časa za ukrepanje. Posledica tega pa je potem zamujanje izvedbe projektov in nezadovoljstvo kupcev. S tem se porušijo plani, ki jih imajo oni, v nadaljevanju pa tudi kupci naših kupcev. Tako pride do verižne reakcije, ki ne koristi nikomur. Ena od rešitev, ki se jih poslužujemo je, da smo začeli sodelovati z zunanjimi projektanti, ki sodelujejo, ko je povpraševanje večje od zmogljivosti obstoječega kadra. Tako sodelovanje ima tako prednosti, kot tudi slabosti. Slabost je predvsem ta, da so zunanji izvajalci dislocirani in v podjetju niso stalno prisotni. To je v tako razvojni dejavnosti, ki je

odvisna od nenehnih sprememb, velika težava. S časom ko se pogodbeniki navadijo našega načina dela, je vsekakor lažje, še vedno pa ostajajo težave pri planiranju in izvedbi dejavnosti, ki sledi samemu razvoju izdelka.

Zaposleni v podjetju Iskra PRO omenjajo, da niso seznanjeni s potekom projekta pravočasno oziroma so informacije nezadostne. Ko enkrat pride do odstopanj, pa v pritiskih po hitrem dokončanju in stresnih situacijah prihaja do več napak. Moje mnenje je, da je v podjetju prisotna kadrovska podhranjenost in bi vodstvo moralo spremeniti sistem vodenja projektov. Če ugotavljam, da je začetno planiranje projekta s terminskimi plani glede na kadrovske možnosti zadovoljivo, pa je glavna pomanjkljivost v sami izvedbi projekta in sodelovanju posameznih oddelkov pri realizaciji. V tem delu manjka sodelovanja med posameznimi zaposlenimi, ki delajo vsak le svoj del, premalo pa poznajo celotni projekt.

V zvezi z opisanimi ugotovitvami in problemi sem mnenja, da bi vodstvo podjetja moralo upoštevati naslednje predloge, da izboljša poslovanje in kvaliteto svojih izdelkov, oziroma ob vse večji konkurenci vsaj obdrži na enakem nivoju:

- Vodstvo naj nekoliko bolj konkretizira cilje podjetja, jih oblikuje tako, da bodo razumljivi in pripravi tudi plan, kako to prenesti na nižje nivoje. V ta namen bi bilo priporočljivo uvesti npr. mesečne sestanke vodstva za vse zaposlene. Na sestankih se lahko opozarja na strateške cilje, lahko pa tudi bolj kratkoročne, ki se dotikajo samega poslovanja v posameznem obdobju.
- Vodstvo bi moralo v podjetju ustvariti klimo, ki bo podpirala ustvarjalnost v podjetju in s tem povečevala konkurenčno prednost podjetja.
- Zaposlene tudi na nižjih nivojih v podjetju vključiti v pripravo planov. Tako bodo lahko v nadaljevanju aktivneje sodelovali pri sami izvedbi in kontroli.
- Z izobraževanjem zaposlenih na konkretnih projektih povečati kompetence zaposlenih, da bodo lažje in hitreje dosegali cilje.
- Razdeliti odgovornost vodenja projektov na nižje nivoje, ter s tem izboljšati informiranost in zavedanje o pomembnosti kakovostno in pravočasno zaključenih projektov.
- Priprava plana sodelovanja z zunanji izvajalci, kjer bodo bolj konkretno določena dela in odgovornost posameznih izvajalcev in zaposlenih v podjetju Iskra PRO, ki s temi izvajalci neposredno sodelujejo.

SKLEP

Podjetje Iskra PRO je bilo ustanovljeno leta 1991, kot nadaljevanje proizvodnje strojev in naprav za lastno proizvodnjo v kranjski Iskri. Podjetje je v zasebni lasti 12 solastnikov, ki so v večini v podjetju tudi zaposleni. Družba sodi med male družbe, saj je v podjetju trenutno 40 zaposlenih.

Glavna dejavnost podjetja je izdelava strojev in naprav za avtomatizacijo proizvodnih procesov ter proizvodnja strojnih delov in kovinskih izdelkov ter servisne storitve. Podjetje vidi svojo tržno priložnost v ohranjanju tržnega deleža in zmernem napredku na področju načrtovanja, izdelave in prodaje namenskih strojev in naprav za avtomatizacijo tehnoloških procesov. Stalno se iščejo nove priložnosti, ki vključujejo napredne tehnologije in postopke. Svoj trud bodo usmerjali v popolnejše zagotavljanje kvalitete, v smislu ohranjanja certifikata sistema kakovosti ISO 9001:2008 in v izvajanje certificiranja njihovih izdelkov po zahtevah CE direktiv za zagotavljanje varnosti strojev, ki jih predpisuje nova zakonodaja. Spreminja se standard na področju vodenja kakovosti (verzija 2015), zato ga nameravajo posodobiti in uveljaviti tudi v podjetju Iskra PRO. Cilj podjetja so predvsem dolgoročno uspešno poslovanje, to je ustvarjanje pozitivnih poslovnih rezultatov. Sekundarni cilj pa je ohranjanje tržnega deleža, širitev števila kupcev, dvig kvalitete izdelkov in storitev, ter izboljšanje pogojev za delo.

Planiranje v podjetju naj bi bilo ena od pomembnejših nalog. Izvajalo naj bi se v skladu z zahtevami in priporočili standarda sistema kakovosti ISO 9001:2008. Pridobljen je bil leta 2003, kasneje nadgrajen v 9001:2008. Za vse procese v podjetju se uporablja princip »PDCA- planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj«, bolj poznan kot Demingov krog. Če povzamemo, se planiranje izvaja nekako na treh nivojih: Na nivoju vodstva, procesov realizacije in realizacije proizvodnje.

Na nivoju vodstva gre predvsem za strateško planiranje in postavljanje glavnih ciljev podjetja, ter planiranje kakovosti. Na nivoju procesov pa za načrtovanje ciljev, ki bi zagotovili izpolnitev glavnih ciljev in pa operativno planiranje procesov. Ti morajo zagotoviti izpolnitev pogodbeno določene zahteve proizvajalcev, pravne in upravne zahteve (predpisani standardi na trgih, kamor dobavljamo proizvode), ter z zahteve nameravane uporabe proizvodov. Za planiranje realizacije proizvodov pa gre predvsem za operativno planiranje. Pri planiranju realizacije proizvoda gre predvsem za planiranje postopka od naročila, izvedbe (postopka) izdelave, pa do zaključka posameznega proizvoda. Izvaja se predvsem kot terminski načrt za posamezen izdelek. V analizi slabosti planiranja podjetja Iskra PRO je ugotovljeno, da so na nivoju vodstva verjetno pomanjkljivost ravno v merljivosti ciljev in pa ne dovolj razdelani strategiji podjetja. Posledica tega pa je potem otežkočeno planiranje na nivoju poslovnih funkcij. Verjetno pa to ni vzrok, da bi vodje funkcij planirali glavne procese s ciljem zagotavljanja nenehnega napredka. Pri operativnem planiranju realizacije proizvoda pa sem izpostavil predvsem težave, ki so posledica neenakomernega naročanja naših proizvodov s strani kupcev. Zadnji del pa je namenjen ugotovitvam in predlogom sprememb v sistemu planiranja. Po moji oceni cel sistem kar solidno deluje, največ možnosti za izboljšanje pa vidim predvsem v boljši organiziranosti, ko pride do povečanega obsega naročil ter izobraževanju kadrov na področju, ki prinaša direktno korist pri realizaciji posameznih projektov.

LITERATURA IN VIRI

1. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management* (2nd ed.). New York: Prentice Hall.
2. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
3. Cole, G. (2004). *Management theory and practice*. London: Thomson Learning.
4. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Daft, R. L. (2008). *New era of management*. Mason: Thompson South-Western.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. DuBrin A. J. (2000). *The active manager: How to plan, organize, lead and control your way to success*. London: Thomson Learning.
8. Iskra PRO Kranj, d.o.o. (2015). *Poročilo o poslovanju družbe Iskra PRO* (interno gradivo). Kranj: Iskra PRO Kranj, d.o.o.
9. Iskra PRO Kranj, d.o.o. (2016). *Tabela za tedenski terminski pregled KT 24* (interno gradivo). Kranj: Iskra PRO d.o.o.
10. *O podjetju*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.iskrapro.si/si/8/o-podjetju/>
11. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Masurel, E., & Smith, H. P. (2000). Planing behavior of small firms in central Vietnam. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 95-102.
13. Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
14. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
15. Pučko, D. (2002). Planiranje kot managementska funkcija. V Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B., *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 234-269). Radovljica: Didakta.
16. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Rickards, R. C. (2008) An endless debate: The sense and nonsense of budgeting. *International Journal of productivity and performance Management*, 57(7), 569-592.
18. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Rozman, R., Kovač J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Tavčar, I. M. (1996) *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.