

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA PRIMERU PODJETJA  
ALULIV KAVČIČ**

Ljubljana, junij 2024

LARISA RUPNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Larisa Rupnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcije planiranja na primeru podjetja Aluliv Kavčič pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandre Penger.

### 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, ne izključno, 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 \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|     |                                                                    |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | UVOD .....                                                         | 1  |
| 2   | FUNKCIJA PLANIRANJA .....                                          | 1  |
| 2.1 | Postavljanje ciljev .....                                          | 2  |
| 2.2 | Pomen planiranja in vrste planov .....                             | 3  |
| 2.3 | Strategija.....                                                    | 4  |
| 2.4 | Swot analiza.....                                                  | 6  |
| 3   | ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA PRIMERU PODJETJA ALULIV KAVČIČ..... | 8  |
| 3.1 | Opis podjetja .....                                                | 8  |
| 3.2 | Planiranje v podjetju .....                                        | 12 |
| 3.3 | Ugotovitve in priporočila.....                                     | 16 |
| 4   | SKLEP.....                                                         | 18 |
|     | LITERATURA IN VIRI .....                                           | 18 |
|     | PRILOGE.....                                                       | 21 |

## KAZALO TABEL

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Tabela 1: Osnovni podatki podjetja..... | 9  |
| Tabela 2: Swot analiza.....             | 16 |

## KAZALO SLIK

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Ravni ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji..... | 3  |
| Slika 2: Porterjeva analiza panoge.....                                 | 7  |
| Slika 3: Logotip .....                                                  | 9  |
| Slika 4: Različni izdelki.....                                          | 10 |
| Slika 5: Izdelki.....                                                   | 11 |
| Slika 6: Program Gosoft .....                                           | 13 |

## KAZALO PRILOG

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Priloga 1: Opomnik intervju .....     | 1 |
| Priloga 2: Transkript intervjuja..... | 2 |



# **1 UVOD**

Z dobrim planiranjem bomo zagotovili nepretrgano poslovanje, kar je zelo pomembno, če je pravilno vodenje. Pomembno je, da plani niso preveč nepregledni in nekoristni. Slabo za plan je to, da je preveč nepotrebnih podatkov in, da so predolgi. Planiranje je miselni proces upravljanja podjetja. To je zelo dinamičen proces, ki se ponavlja. Gre za prepoznavanje tistih stvari, ki so pomembne in sprejemanje odločitev o tem, kaj si želimo doseči (Alexander, 2008).

Za svojo zaključno strokovno nalogo sem si izbrala, da bom bolj podrobno opisala funkcijo planiranja v podjetju Aluliv Kavčič d.o.o. V podjetju se ukvarjajo z tlačnim litjem izdelkov iz aluminijevih zlitin. Za to podjetje sem se odločila zaradi želje po znanju planiranja vseh dobaviteljev in dogodkov v podjetju. S temo sem seznanjena, saj sem zaradi sorodstva z direktorjem podjetja že nekaj časa vpeta v proces dela.

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati funkcijo planiranja v podjetju. Uporabila bom tako internetne vire kot knjižne. Bolj podrobno se bom naučila kako to gre v posameznih podjetjih in nadgradila svoje znanje. Ker je podjetje proizvodno se bom o tem bolj izobrazila.

Cilj zaključne strokovne naloge je prikazati planiranje. Dokazati hočem, da je planiranje zelo pomembno za podjetje. Pri tej funkciji se vse začne. V podjetju je lahko planiranje zelo dobro načrtovano in tako je proizvodna brez prekinitev. Glede na moje znanje bom poskušala dodati tudi nekaj mojih priporočil in jih povprašala o nekaterih stvareh.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del je teoretični. Tukaj vam bom bolj na splošno razložila kaj je planiranje in kje se uporablja. V praktičnem delu bom pa pisala bolj o planiranju v mojem izbranem podjetju. Tukaj bom vključila tudi intervju.

## **2 FUNKCIJA PLANIRANJA**

V managementu poznamo 4 funkcije. To so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V tej zaključni strokovni nalogi se bom osredotočila na funkcijo planiranja. Planiranje je ena od funkcij, ki je povezana z več oddelki v podjetju (prodaja, nabava in proizvodnja). Ta funkcija zagotavlja, da v podjetju teče tako kot mora. Čeprav se vsi zavedajo, da je nujno potrebna je prav ta v podjetju najbolj šibka. Najbolj se dotika vrhnjega managementa. Planiranje se začne z opredelitvijo poslanstva in vizije. V velikih podjetjih je za planiranje zadolžen za to narejen oddelek. V večini primerih je to centralni oddelek za planiranje. S takšnim pristopom niso najboljši učinki, zato se podjetja zatečejo k bolj modernim pristopom. Taki pristopi, ki so bolj primerni za podjetja (Izgoršek, 2011).

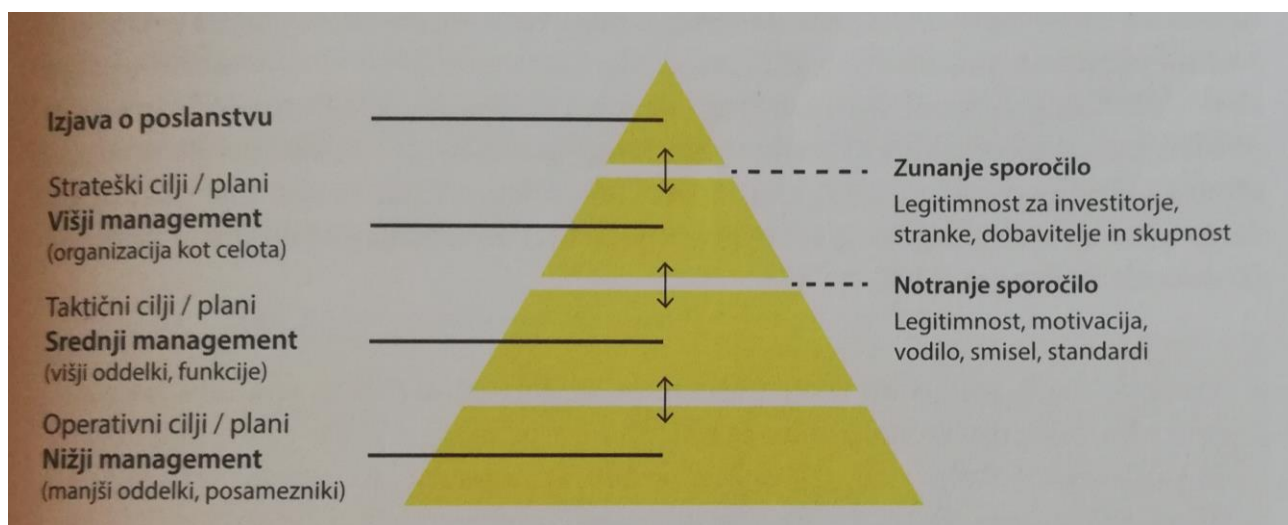
Vrhnji management nosi strateške posledice za celotno podjetje. Kot sem že omenila je z funkcijo planiranja najbolj povezan vrhnji management, zaradi tega ker določa smer, kam podjetje gre in poti, kako do tja pride. Za planiranje so odgovorni vsi zaposleni (ni važno kje v hierarhiji se nahajajo). Planiranje opredelimo lahko, da je nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja. Procesi so lahko analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje ciljev ter določanje poti. Opredelimo ga lahko kot usklajevanje delov poslovanja v celotno poslovanje. Funkcija planiranja je izmed vseh štirih funkcij managementa najbolj povezana z vrhnjim managementom, saj ta določa smer, kam podjetje gre, in poti, kako do tja pride (Dimovski in drugi, 2014).

## **2.1 Postavljanje ciljev**

Najprej se vprašamo kaj sploh je cilj. Cilj lahko opredelimo, da je želen rezultat, ki ga podjetje hoče doseči. Podjetje strmi k svojemu cilju. Po drugi strani je plan konkreten načrt kako priti do cilja, ki ga hočemo doseči. Plan vsebuje urnike, tabele in druga orodja, ki so pomagala pri zasledovanju plana. Cilji dosegajo prihodnje stanje, plan pa podjetju pomaga, da te cilje doseže. Beseda planiranje vključuje obe ideji, plan in cilj. To pomeni, da vključuje tako določanje ciljev organizacije kot definiranje sredstev za njihovo uresničitev. Proces se začne z poslanstvom in vizijo, zato je potrebno ta dva pojma dobro poznati in ju razlikovati med seboj. Kot sem že omenila se celoten proces se prične z opredelitvijo poslanstva in vizije. Poslanstvo je zakaj podjetje sploh obstaja. Poslanstvo vsebuje kaj je poslovno področje organizacije, kdo je njihova konkurenca, kakšne odnose ima z svojimi zaposlenimi in katere so tiste vrednote, ki so za podjetje pomembne. Primer poslanstva Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2014: «S prepletanjem ekonomskih in poslovnih znanj, z inovativnim raziskovanjem in izobraževanjem ustvarjamo najboljše kadre za delo v mednarodnem okolju. Družbi zagotavljamo učinkovit in odgovoren prenos lastnih in globalnih znanj.» Vizija pa je opis podjetja, kakršnega si želimo videti v prihodnosti. Je nek cilj, ki ga podjetje hoče doseči. Z vizijo podjetje želi sporočiti kakšna organizacija hoče v prihodnosti postati. Pomembna je za podjetja, ki imajo finančne težave ali pa želi doseči strateški preobrat. Primer vizije Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2014: »Leta 2020 se bomo uvrstili med najboljše šole na področju poslovnih in ekonomskih ved na svetu.« Vizija in poslanstvo sodita med planske cilje. Planski cilji so najbolj splošni glede na organizacijo. Poznamo pa več klasifikacij. Ločimo glede na organizacijsko raven, čas, vsebino in pomen. Na organizacijsko raven so cilji organizacije, poslovne enote, oddelka in posameznika. Glede na čas ločimo trajni, dolgoročni, srednjeročni, kratkoročni in operativni cilj. Na vsebino se razdeli na prodajni, proizvodni, nabavni in kadrovski. Na pomen se deli na strateški, taktični in operativni cilj (Dimovski in drugi, 2014).

Na sliki 1 so prikazani cilji po pomembnosti. Najvišji je strateški cilj. Tukaj je vključen višji management. Sledi taktični cilj vključen je srednji management in operativni cilj, kjer je vključen nižji management.

*Slika 1: Ravni ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji*



*Vir: prirejeno po Dimovski in Penger (2008).*

## 2.2 Pomen planiranja in vrste planov

Vnaprejšnje zamišljanje procesa dela in njegovega rezultata je planiranje. Različni avtorji se strinjajo, da je planiranje po eni strani razreševanje problemov po drugi pa odločanje. Planiranje pomeni iskanje nadomestkov in izbiro med njimi, da bi določili splošne in posebne cilje. Obseg in narava planiranja se razlikujeta glede na hierarhijo organizacijskih ravni. Najnižji managerji so odgovorni za operativno planiranje, srednji za taktično in kratkoročno, višji pa za planiranje strategij organizacije (Dimovski in drugi, 2014).

Planiranje se deli glede na čas kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno (strateško), glede na predmet ali vsebino planiranja. Glede na obseg organizacijske enote, ki planira poslovanje in glede na značilnost dejavnosti ločimo strateško ali taktično, javno ali tajno, fazno ali rezultatno, funkcijsko ali ne funkcijsko, glavno ali pomožno ter vseobsegajoča ali delno planiranje (Dimovski in Penger, 2008).

V podjetju je potrebno imeti vse shranjeno za pretekla obdobja. Od tega bo odvisno kakšen bo naš plan. Pomembno je, da imamo za nas kakovostne podatke in tako lažje planiramo za naše podjetje. Velikokrat nastane problem, da podjetja nimajo primernih podatkov o uspešnosti poslovanja. Odlično je, če imamo mesečne podatke, vendar je za današnji ritem življenja premalo. Imeti je potrebno dnevne podatke in tako natančno vidimo naše stanje. Po drugi strani pa nam takšni podatki pokažejo kdaj je potrebno spremeniti poslovanje. Ob vseh teh podatkih lahko pripravimo hitro nov plan za prihodnje poslovno leto. Vsako podjetje ima nekaj posebnosti, vendar nekatere stvari pa držijo za vse. Za bolj kakovostno planiranje je pomembno, da smo odzivni in imamo primerne podatke. Tako lahko hitro sestavimo dogajanje za naprej. Da ima podjetje plan, primerjanje realizacije in podatke prejšnjih let se

lahko hitro prilagaja trgu in kupcem. Zato je tako pomembno planiranje v podjetju (Seyford o.o., 2023).

Poznamo sodobni in tradicionalni pristop. Tradicionalni pristop je takšen, da je planiranje samo v rokah višjih managerjev. Takšen pristop pa lahko povzroči več težav. Ena težava je ta, da tisti ki planirajo niso v stiku z vsakodneвно realnostjo. Ta pristop je bil najbolj priljubljen v 70. letih. V tem obdobju so podjetja najela ljudi, da si za njih zbirala podatke in tako razvijali plane za celi podjetje. Moderen pristop pa rešuje probleme tradicionalnega pristopa. Odpravljajo centralne planske oddelke in se pojavljajo decentralizirano plansko osebje (Dimovski in drugi, 2014).

Sedaj vam bom na kratko predstavila še planiranje v proizvodnji, ker je podjetje ki ga analiziram proizvodno. Planiranje proizvodnje je nek proces, da se naredijo izdelki. Podjetja imajo cilj, da so čim bolj učinkoviti in poskušajo zmanjšati stroške. Za to je potreben plan proizvodnje uskladiti s poslovnim načrtom, ki ga ima podjetje. Vse skupaj je potrebno združiti z drugimi oddelki (nabava, prodaja, računovodstvo). V planu proizvodnje je zapisano vse, kar je potrebno za gladko delo v proizvodnji. Delavci na tak način točno vejo, kaj, kdo in kdaj dela določene zadolžitve. Če je ta plan dobro narejen, lahko podjetje privarčuje denar in poveša proizvodnjo. Da je podjetje uspešno pri proizvodnji, morajo biti zastoji v proizvodnji čim manjši, obenem pa mora biti primeren čas dostave in visoka stopnja proizvodnje. V planiranju so pa tudi pogoste napake, ki se jih je potrebno izogibati. Prva napaka je, da podjetje nima dovolj rezerv in načrtov. Velikokrat se nam zgodi, da je se prvotni plan sfiži. Tako je dobro, da imamo plan b. Če smo na take situacije pripravljeni gre proizvodnja lepo naprej, brez velikih zapletov. Druga napaka je odsotnost vodstva v obratu. Nekatera podjetja imajo proizvodnjo zasnovano tako, da direktorji nimajo veliko stika z zaposlenimi v podjetju. Takšni obiski so zelo dragoceni v delovanje proizvodnje v praksi. Na tak način pozitivno vplivamo ne le na proizvodnjo, temveč tudi na kulturo znotraj podjetja. In tretja napaka je ne vzdrževanje opreme. Stroji in oprema je potrebno, da je vedno v brezhibnem stanju. Tako se izognemo zastojem pri naročilih (Časnik finance, časopisno založništvo d.o.o, 2023).

## **2.3 Strategija**

Toliko kot je ljudi, toliko je razumevanj pojma strategija. Še sedaj je veliko nesoglasij, ko je bilo opravljenih veliko raziskav. Hoteli so prepoznati pet ločenih konceptov v središču trenutne pogovorne rabe. Ugotovili so, da se beseda strategija pogosto uporablja za veliko drugih besed. To nejasnost je možno zmanjšati z točnimi definicijami in uporabe petih besed, ki so že obstoječe. Te besede so strateško upravljanje, proces strateškega načrtovanja, strateški načrt, realizirana strategija in poslovni model. Članek definira negativne vplive zlorabe strategije in prinaša jasna, jedrnata pravna sredstva. Odpravljanje problemov razlage je nujna predhodnica napredka, prakse in izobraževanja na tem področju (Cory, 2024).

Pri strategiji bom pisala o strateškem managementu. Tukaj gre za oblikovanje in izvedbo strategij, s katerimi se podjetje prilagaja okolju in konkurenčnim podjetjem, da bi doseglo cilje. Da razumemo kaj je najpomembnejše pri strategiji je potrebno poznati razliko med poslovno učinkovitostjo in strategijo. Poslovna učinkovitost je povezana z vprašanjem o doseganju odličnosti pri izvajanju aktivnosti. Strategija je pa povezana z vprašanjem o posebni kombinaciji aktivnosti. Ne obstaja univerzalna definicija strategije. Imamo veliko različnih avtorjev in vsak navede za strategijo drugo definicijo. Potrebno je znati razlikovati med poslovno učinkovitostjo in strategijo. Na kratko je poslovno učinkovitost kako dobro dosegamo rezultate, strategija pa kako bomo to dosegli. S katerimi kombinacijami aktivnosti bomo dosegli cilj. Potrebno je biti vseskozi konkurenčen, ampak to velja za vse konkurente zato je to le začasno. Bistvo je, kako biti drugačen na način kako izbiramo in delamo aktivnosti (Dimovski in drugi, 2014).

Poslovna strategija obsega vse kar je povezano z poslovnimi odločitvami, kam in kako investirati denar, čas, energijo in veščine. Dobra strategija vsebuje cilje in nato načrt kako bodo vse potrebne ovire premagane. Obstaja pa tudi slaba strategija. Slaba je takrat ko cilji niso na pravi način opredeljeni, niso vključeni glavni organizacijski izzivi ter cilji niso med seboj povezani. Pri strategiji je važno kateri cilji so nam pomembni in se jih držati. Izvedba strategije pomeni koncentracijo in posvečanje virov na nekaj pomembnih ciljev. Strategija določa kaj je za podjetje res pomembno in česa je dobro, da ne počne. Določa tudi kako se bo podjetje premaknilo naprej in kako se bo odzvalo na izzive. Gre se za združitev moči, da se spremeni enak način dela v podjetju. V podjetju delajo delavci tiste stvari v katerih so dobri. Na tak način se združijo moči in spodbudi specializacijo. Združitev moči je bolj naporna in ni tako poceni, izriva specializacijo in moti delavce pri utečenem delu. Da se strategija zagotovo izpelje mora imeti podjetje dovolj virov. To so lahko finančni, časovni in človeški. Strategija je veliko več kot samo plan (Kos, 2022).

Bistvo poslovne strategije je, da se opredeli pot konkurenčne prednosti. Michael Porter pravi, da mora podjetje izbrati eno od treh primernih generičnih strategij, ki je primerna samo za določeno skupino. Tako bo podjetju pomagalo obdržati konkurenčne prednosti. Generične strategije so diferenciacija, stroškovno vodenje in osredinjenje. V primeru, da se podjetje odloči za diferenciacijo je potrebno svoje proizvode ločiti od konkurenčnih. Za stroškovno vodenje je večja učinkovitost od naše konkurence. Strategija osredinjenja pa pomeni, da se podjetje osredotoči na določeno skupino kupcev. V takem primeru, ko podjetje ne izbere nobene strategije obstane nekje v sredini. Problem lahko nastane, ko ne dosega toliko dobička kot bi lahko. Medtem drugi konkurenti izbirajo generične strategije in so boljši od nas. Hitro spreminjajoče okolje pa zahteva od podjetji, da se pri oblikovanju strategije ustvarjajo novi trendi. Najpomembnejša trenda sta spodbujanje notranje inovativnosti in sklepanje strateških partnerstev. Prva strategija se nanaša na managerje in na razvijanje izdelkov. Druga strategija pa postaja vse pomembnejša pri vstopu uspešnih organizacij na nova poslovna področja. Četrti pristop je izdelava scenarija. Tukaj notri je vključeno spremljanje trendov in oblikovanje možnih alternativ za prihodnost. Managerji imajo zelo

veliko vlogo, saj oni premislejo vse možnosti, tiste ki bi lahko vplivale na podjetje. Običajno izdajo dva do pet scenarijev, tisti ki je najboljši za podjetje in tisti, ki je najslabša možnost. In peti pristop je krizno planiranje. Deli se na dva dela. Prvi del je preprečevanje krize in priprava na njo. Pri planiranju je pomembno, da je razmišljamo z glavo in naredimo vse kar lahko v tistem trenutku. Važna je tudi komunikacija. Tako lahko zelo dobro obvladujemo krizo. Priprava na krizo vsebuje vse potrebne plane in načrte (Dimovski in drugi, 2014).

V podjetju ne gre vse po planu in tega se moramo zavedati. Krizo imenujemo takrat, ko so nevzdržne situacije. Pri krizah nimamo nobenega nadzora, niti moči, da bi lahko kar koli spremeni. V podjetju o krizi lahko govorimo takrat ko izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Zavedati se je potrebno, da nobena kriza ni večna. Prav vse so časovno omejene. Dobro je tudi, da ugotovimo vzrok krize. Tako bomo najlažje prišli do rešitve. Kako sploh zaznamo krizo. Za to ne obstaja nobena lestvica, ki nam bi povedala ali smo v krizi. Krizo zaznamo sami. Obstajajo parametri, ki govorijo, ali je podjetje uspešno. Torej, če ne ustrezamo tem parametrom smo v krizi. Prvi pokazatelj je razmerje med prihodki in odhodki. Pogosto je to najpomembnejši dejavnik. Velikokrat se zgodi, da zaposleni niso zadovoljni z delom v podjetju in se nič ne spremeni, tudi če se pritožujejo. To je zaradi vodstva, ker jih skrbi, da če je rezultat dober, ga ni potrebe spreminjati. To je napaka. Direktor gleda samo skozi finance, vendar to ni zmeraj dovolj. Zavedati se moramo, da podjetje temelji na ljudeh in oni ustvarjajo procese. S svojim delom pripomorejo k uspešnosti podjetja. Na drugi strani ima lahko podjetje tudi neuspeh, zaradi slabega dela zaposlenih. Najbolje je, da se v podjetju vs dobro počutijo in tako dosegajo najboljše rezultate. Kako se lotimo reševanja krize? Ni najbolje, da reši krizo ekipa v podjetju. Najeti je potrebno druge delavce, ki v podjetju niso vpleteni. Potrebno je pridobiti vse podatke za analizo in tako ugotovimo, kaj je povzročilo krizo in jo rešimo. Kako lahko preventivno preprečimo krizo? Dobro je, da se lotimo takoj ko se pojavijo težave (Kranjc, 2020).

Za težave, ki se dogajajo v podjetju so lahko okoliščine objektivne ali subjektivne. Med objektivne spadajo posledice globalizacije in svetovno recesijo, pojav kriznih žarišč v posameznih delih svetovne naravne nesreče, ki povzročajo zasoje pri izpolnjevanju pogodbenih obveznosti. Subjektivne okoliščine so ki nastanejo znotraj podjetja. Primer: slabo vodstvo, neustrezen nadzor finančnega poslovanja, prešibko trženje, neuspešni veliki projekti. Podjetje nimajo nadzora nad objektivne in zunanje dejavnike, zato morajo svojo pozornost preusmeriti na preprečevanje pojava notranjih vzrokov kriznih situacij (Dimovski in drugi, 2014).

## **2.4 Swot analiza**

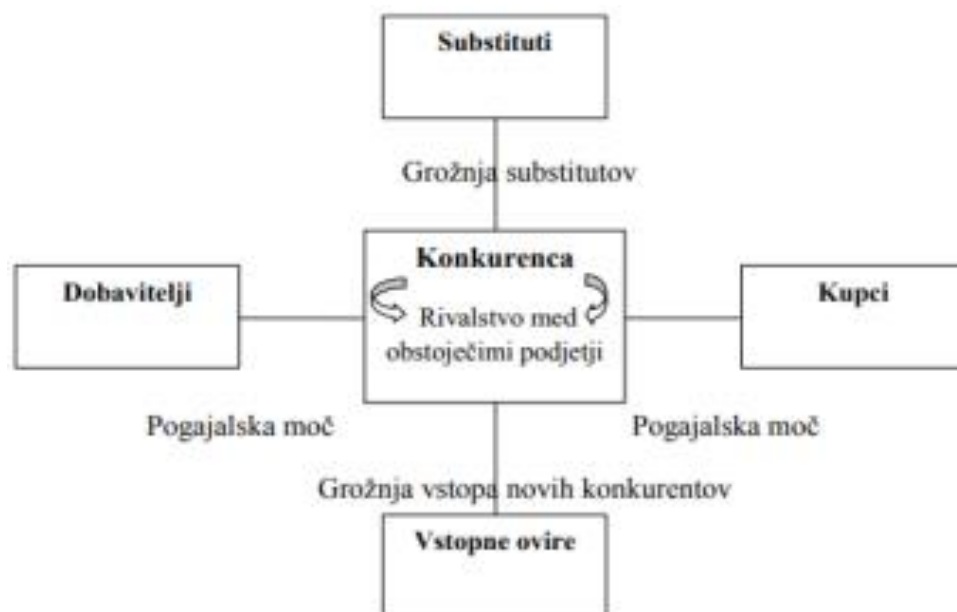
V podjetju, ko načrtujemo strateško moramo gledati na podjetje kot celota. Strateško načrtovanje razdelimo v dve skupini. Prva skupina je na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov. Druga skupina pa je reševanje problemov s planskim odločanjem. Preden se podjetje odloči kako bo vodilo mora pogledati na kakšnem položaju je glede na

konkurenco. In tukaj pride na vrsto SWOT analiza. Ta analiza pokaže podjetju kje se lahko izboljša in na katerem področju je v primerjavi s konkurenco na pravi poti. Kratice pomenijo s-strengths (prednost), w-weaknesses (slabosti), o-opportunities (priložnost) in t-threats (nevarnost). Metoda je mišljena kot pripomoček za ocenjevanje kako se povezuje strategija in okolje. Oceniti je potrebno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti. V podjetju predvidevamo kaj bi se dogajalo. Pri analizi je potrebno najti tiste dejavnike, ki podjetje pripravi do njenega razvoja. Potrebno je tudi na približno podati podatke kako je panoga prodorna (Košarac, 2010).

Nekateri avtorji zunanje okolje razdelijo na širše in ožje okolje. Pri analizi širšega okolja preučujemo gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno okolje. Ožje okolje pa predstavlja panogo v kateri podjetje posluje. Ena od možnih analiz je Porterjeva analiza panoge s pomočjo petih sil (Dimovski in drugi, 2014).

Na sliki 2 je prikazana Porterjeva analiza panoge. Prikazuje substitute, dobavitelje, konkurenco, vstopne ovire in kupce.

*Slika 2: Porterjeva analiza panoge*



*Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2014).*

Kdo sploh je Porter. Je ameriški ekonomist in profesor, ki uči na harvardski šoli. Raziskuje predvsem konkurenčne strategije. Piše predvsem o tem kako naj regija ali podjetje pride do svojih konkurenčnih prednosti. Na podlagi tega lahko naredijo dolgoročno strategijo konkuriranja. On je razvil model petih silnic. Ko je ta model nastal je postal pomembno orodje strateškega planiranja. V vsakem podjetju, ni važno ali je storitveno ali pa proizvodno, določa pet konkurenčnih silnic. Skupen seštevek teh silnic nam pokaže koliko je podjetje zmožno. Na kratko vam bom predstavila vsako od petih silnic. Prva silnica je je

tekmovalnost med obstoječimi podjetji. V podjetjih se je potrebno prizadevati za čim nižjo tekmovalnost. V nasprotnem primeru je nižja dobičkonosnost. Da je v podjetju manj profita je posledica nižjih cen ali pa zaradi višanja stroškov. Nekateri dejavniki, ki vplivajo na tekmovalnost so število podjetji, stopnja rasti panoge in višina fiksnih stroškov. Druga silnica so substituti. To so izdelki ali storitve, ki zadovoljujejo isto potrebo, kot proizvodi ali storitve v panogi, ki jo proučujemo. In tako podjetja med seboj tekmujejo, tudi tista, ki prodajajo substitute. Lahko povemo, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov v preučevani panogi. Tretja silnica je pogajalska moč kupcev. Dva pomembna dejavnika sta velikost kupcev in njihova koncentracija. Podjetja so od velikih kupcev prisiljena na to da so nabavne cene čim bolj prijazne. In tako podjetje znižajo cene zaradi bojazni odstopa velikih kupcev. Pogajalsko moč imajo kupci, če izdelujejo sami izdelek, imajo nizek profit in so pri nakupu bolj previdni in imajo dovolj informacij glede na povpraševanje, dobaviteljskih stroškov in tržnih cenah. Četrta silnica je pogajalska moč dobaviteljev. Dobavitelji imajo velik vpliva na to kako bo podjetje poslovalo. Če dobavljajo slabo kvaliteto z višjimi cenami si lahko tako dobavitelji zadrži del zase. Veliko moč imajo podjetja, če imajo svoje distribucijske kanale, so skoncentrirani in ne obstajajo substituti. Zadnja silnica so vstopne ovire. Toliko kot je vstopnih ovir toliko je število konkurentov. Večje kot so te ovire, manj je novih podjetji in večje dobičke lahko podjetje dobi (Pišek, 2010).

Rezultati, ki jih dobimo od swot analize so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja. Po modelu Hungerja in Wheelena po izvedbi swot analize sledi druga faza, ki je oblikovanje strategije. Možne so štiri alternative. Prva je strategija izkoriščenja prednosti in slabosti, druga je strategija izkoriščanja prednosti, tretja je strategija izkoriščanja priložnosti za premostitev slabosti in četrta je strategija zmanjševanja slabosti in izogibanja nevarnostim (Dimovski in drugi, 2014).

### **3 ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA NA PRIMERU PODJETJA ALULIV KAVČIČ**

V prvem delu seminarske naloge sem opisala teorijo na podlagi različnih virov. V nadaljevanju bom opisala planiranje v izbranem podjetju. Najprej bom opisala podjetje in se nato osredotočila na planiranje v podjetju. Podatke bom pridobila na spletni strani in tudi z intervjujem. Do priporočil sem prišla z poglobljenim intervjujem.

#### **3.1 Opis podjetja**

Na sliki 3 je narisana logotip podjetja. Logotip se lepo sklada z dejavnostjo podjetja in je minimalističen.

Slika 3: Logotip



Vir: Aluliv Kavčič d.o.o. (2017).

V tabeli 1 sem prikazala osnovne podatke podjetja. Napisala sem davčno številko, matično številko, ali je zavezanec za DDV, koliko je zaposlenih v podjetju, datum vpisa in s kakšno dejavnostjo se ukvarjajo v podjetju.

Tabela 1: Osnovni podatki podjetja

|                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| Davčna številka SI | 47820519            |
| Matična številka   | 2225310000          |
| Zavezanec za DDV   | Da (SI47820519)     |
| Število zaposlenih | 20 do 49 zaposlenih |
| Datum vpisa        | 23. 8. 2006         |
| Dejavnost TSmedia  | Livarstvo           |

Vir: Bizi (2024).

Njihova primarna dejavnost je tlačno litje izdelkov iz aluminijevih zlitin. Njihovi proizvodi so vgrajeni v opremo za zdravstveno oskrbo, elektromotorje, avtomobile in delovne stroje. Podjetje Aluliv Kavčič d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 2006, ko je podjetje Livarstvo Kavčič d. o. o. začelo tudi s tlačnim litjem aluminija. Sedež podjetja je bil do leta 2015 v Dolah nad Idrijo. Ker so prostorske zmogljivosti z večanjem števila naročil in posledično strojev skozi leta postale premajhne, so leta 2014 začeli graditi nove prostore za proizvodnjo in sicer v industrijski coni Logatec. Novi poslovni prostori na lokaciji Obrtna cona Logatec so sodobnejši in predvsem večji, saj obsegajo kar 1400 m<sup>2</sup>. Nahajajo se tudi ob dobri prometni legi ob avtocesti Ljubljana-Koper. Njihovi največji kupci prihajajo večinoma iz Slovenije in se tudi z veliko hitrostjo širijo na tuje trge. Znotraj EU že sodelujejo z naročniki iz Nemčije, Češke in Avstrije. V zadnjih letih so močno povečali delež prodaje v tujino in ga bodo tudi v prihodnje. ALULIV KAVČIČ, d. o. o. je podjetje, ki se zaveda pomena trajnostnega razvoja. Trudijo se imeti preudaren odnos do okolja in to dosega z obvladovanjem vseh vplivov, ki jih ima lahko njihova dejavnost na okolje (reciklaža, odpadki, varčne žarnice).

Leta 2017 je bil v podjetju vpeljan sistem ravnanja z okoljem skladno s standardom ISO 14001:2015. Po opravljeni presoji s strani Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje, so junija 2017 pridobili certifikat ISO 14001:2015, ki potrjuje skladnost njihovega sistema ravnanja z okoljem z navedenim standardom. Pridobili so tudi mednarodni certifikat za standard vodenja kakovosti ISO 9001:2015, ki so ga pridobili leta 2017. To dokazuje, da imajo pravo znanje in dolgoletne izkušnje v zagotavljanju kakovosti na vseh proizvodih in v vseh storitvah. Pridobitev okoljskega certifikata za njih pomeni potrditev, da delujejo v pravi smeri in zavezo, da se bodo v tej smeri trudili tudi v prihodnje. Primarna dejavnost je tlačno litje izdelkov iz aluminijevih zlitin. Najpogosteje uporabljene zlitine so aluminij, kar 99,7 %, aluminijeva zlitina AlSi9Cu3(Fe) DIN 226, aluminijevo zlitino AlSi10Mg(Fe) DIN 239, aluminijevo zlitino AlSi12 DIN 230 in aluminijevo zlitino AlSi12Cu1(Fe) DIN 231. Proizvajajo dele, ki so liti za industrijo električne proizvodnje in distribucije, komponente za opremo namenjeno zdravstveni oskrbi, rotorje in ležajne jame. Pohvalijo se lahko s popolnim prilagajanjem naročniku, saj verjamejo, da lahko le s popolno predanostjo poslu in znanju ponudijo naročniku točno to kar potrebujejo. Glavne prednosti so zagotovo ustrezno znanje, dolgoletne izkušnje in kakovostni izdelki, kar dokazujejo z dolgoročnim sodelovanjem s svojimi poslovnimi partnerji (Aluliv Kavčič d.o.o., 2017).

Na sliki 4 so prikazani različni izdelki, ki jih naredijo v podjetju. Pospravljene so na policah.

*Slika 4: Različni izdelki*



*Vir: Aluliv Kavčič d.o.o. (2017).*

Na kratko vam bom predstavila kako v podjetju dobijo idejo in naredijo izdelek. Tukaj pride do izraza planiranje. Saj, če se dobro splanira je potem vse lažje in je manj nepričakovanih situacij. Najprej se začne z načrtovanjem, ki je po mojem mnenju najbolj pomembno. Skupaj

z naročnikom si pogledajo načrte in se dogovorijo glede na zahteve končnega izdelka. Sledi izdelava livarskega orodja. To je ene vrste modelček, da potem oni to vlijejo in naredijo izdelek. To naredijo z naročnikom in orodjarji. Potem naredijo različne teste. Ko naredijo izdelek z njim opravijo še preizkus in meritve, lahko sledijo tudi korekcije. Potem ko naročnik odobri testen izdelek lahko nadaljujejo v večje količine. Sledi pakiranje glede na zahteve naročnika. Posebej je potrebno paziti pri občutljivih materialih in jih ustrezno spakirati. Imajo več možnosti pakiranja to so: kovinske škatle, lesene zložljive zaboje in kartonaste škatle. Lahko pa uporabijo še EPE folijo. Nudijo pa tudi prevoz izdelkov, če naročnik nima možnosti dostave. Proizvodne zmogljivosti imajo izdelke z maso do 10 kg in velikostjo do cca 50 cm. Trenutno razpolagajo s šestimi livarskimi stroji za tlačno litje; trije imajo zapiralno silo 250, eden 320, eden 400 in eden 600 ton. Stroji za obdelavo ulitkov (vrtalne priprave, brusilni stroji, ...). Prav tako imajo zunanja, partnerska podjetja, ki poskrbijo za dodatno mehansko in površinsko obdelavo ulitkov (Aluliv Kavčič d.o.o., 2017).

Na sliki 5 so izdelki iz aluminijevih zlitin.

*Slika 5: Izdelki*



*Vir: Aluliv Kavčič d.o.o. (2017).*

Izpostavila bi tudi nekaj vrednot, ki so jim v podjetju pomembne. Na prvem mestu je poštenost. Zadev ne skrivajo in zaposlenim rade volje vse povejo. Marljivost in predanost ter samoiniciativnost, prijazen odnos do sodelavce in vse skozi izboljševanje in nadgrajevanje. Imajo tudi cilje in to so, da zagotavljajo obvladovanje vseh dejavnikov, ki se vključujejo v okvir delovanja in njihovih zahtev. Zagotavljajo pravočasne dobave, preverjanje kakovosti proizvodov in spremljanje naročil. Skrbijo za rast podjetja in ohranjajo dobre odnose s svojimi partnerji. Hočejo tudi skrbeti za okolje. Varujejo okolje, preprečujejo onesnaževanje in izpolnjujejo zahteve v zvezi z okoljem in upoštevajo druge zahteve s svojega področja (Aluliv Kavčič d.o.o., 2017).

### 3.2 Planiranje v podjetju

V podjetje sem odšla tudi pogledati in narediti intervju. Podjetje se nahaja v obrtni coni v Logatcu. Pogovarjala sem se z vodjo planiranja in računovodkinjo. V podjetju sem si najprej pogledala proizvodni del, kjer so stroji in delavci. Potem sem si ogledala še pisarne. Vse so mi zelo lepo pokazali in odgovorili na kakršno koli vprašanje.

Omenili so mi, da imajo zelo velik problem z dobavo aluminija. Tako se jim dobavni roki zamikajo in je potrebno veliko planiranja. Trenutno imajo tudi problem, da čakajo na en stroj in ne morejo narediti toliko kot bi morali. Veliko problemov se navezuje na to, da je izdelek sestavljen iz več različnih delov in tako čakajo na dobavitelje materiala in nastane začaran krog. Dobavni roki se zelo daljšajo in tako zamujajo z izdelavo naročil. Vodja prodaje in nabave Jernej Petrič spremlja cene aluminija. Njihova osnovna surovina je aluminij. Cene je potrebno dnevno spremljati na raznih spletnih straneh. Največkrat si ogledujejo cene na strani [www.lme.com](http://www.lme.com). Ob katerem času in koliko se odločajo glede na razmere na trgu ali cena raste ali pada. Zato je potrebno planiranje, da so cene čim bolj prijazne podjetju. Glede količine in dolžine zakupov se posvetujejo s kupci predvsem v trenutni situaciji ko cene zelo nihajo. S tem si zagotovijo, da bodo lahko material naprej prodali po ustrezni ceni. Material zakupijo vsaj za približno tri mesece vnaprej; občasno tudi več (če je s naročnikom in posledično tudi kupcem sklenjen pisni dogovor). Količina naročila je seveda odvisna predvsem od obsega naročila za kose iz posameznega materiala v naslednjih 2-3 mesecih. Tukaj ima zelo pomembno vlogo vodja planiranja, da ne zmanjka surovin in posledično stoji cela proizvodnja. Pri planiranju morajo biti tudi zelo pozorni kdaj potrdijo naročilo, da pride ob pravem času na lokacijo. To se nanaša na kupce v drugih državah. Oni se držijo, da nikoli ne potrdijo datuma v ponedeljek ali v torek. Najraje ga ob koncu tedna, torej v petek. Tukaj mora biti spet vodja planiranja zelo natančen. Planiranje v podjetju je zelo pomembno. Tako se lahko ugotovi želje kupcev. Planirati je potrebno vse: delo na strojih po dnevih, kako bodo zaposleni delali v izmenah. V navezavi je potrebno biti tudi z zunanjimi izvajalci in tako je potrebno biti res pozoren na vse. Pri planiranju se vse začne, če se kje zamuja je potrebno pregledati plan.

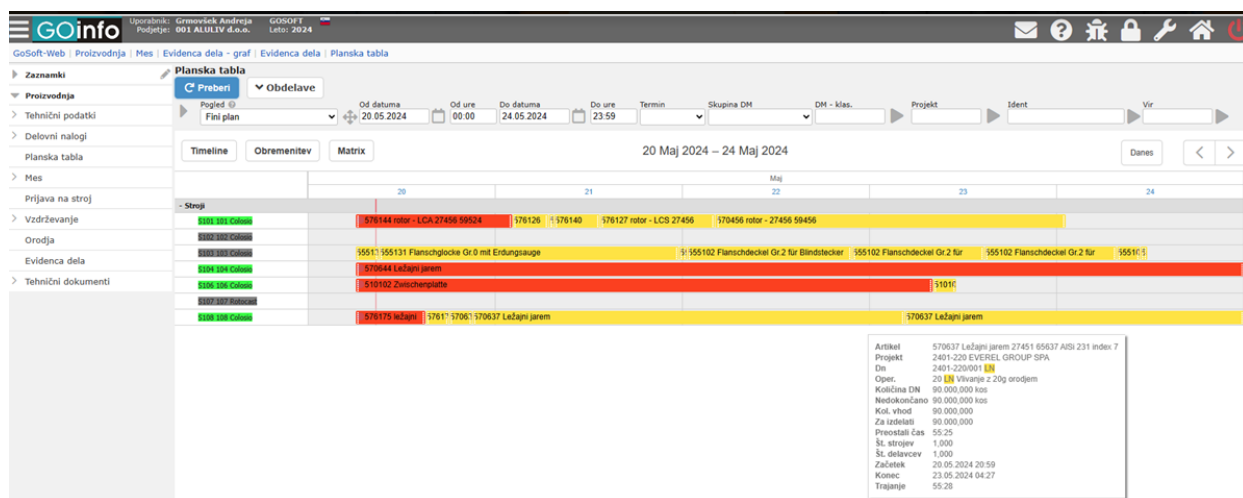
Predstavila vam bom kako poteka v podjetju potrditev naročila. V podjetju sprejmejo in evidentirajo naročila. Naročilo vpišejo v program GoSoft, da je bolj pregledno. Pregledajo izvedljivosti, preveri se časovno in količinsko izvedljivost in zaloge. Če imajo vs epotrebno lahko potrdijo naročilo kupcem. Potem se naroči material (po potrebi), naročilo materiala gre v GoSoft. Potem sledi razporejanje dela, na podlagi seznama naročil v GoSoft naredijo plan ulivanja (delo se razporeja z razdelitvijo seznama ali pa plana ulivanja v programski opremi GoSoft). V proizvodnji naredijo risbo, kontrolne karte, navodilo za izdelavo, proces izdelave, tehnološki, evidenčni, spremni in kontrolni list (dvig materiala, nastavitve stroja, kontrola, označevanje, osnova za predajo proizvoda). Prisotna je kooperacija, to je organizacija proizvodnje, z delitvijo dela, pri kateri nastopa več podjetij. Določene izdelke se pošlje na obdelavo h kooperantu (podizvajalec). Odgovorni osebi spremljata realizacijo

in usmerjata delo v proizvodnji, glede na kapacitete, glede na možno delovno silo. Odprema (dobavnica), odprema je lahko osebni prevzem, dostavi Aluliv ali logistična služba. Fakturiranje (dobavnica-račun) in spremljanje plačil (e-banka).

Kot že omenjeno imajo v podjetju za planiranje program Gosoft, kjer je vključen tudi sistem MES (Manufacturing Execution system). Uporabljajo ga predvsem za spremljanje delovanje strojev. Vsak stroj ima računalnik, kjer delavci vpišejo vsako operacijo. Vidi se plan in tisti, ki planira vidi v vsakem trenutku kakšno je stanje. Vidi tudi dobre in slabe kose, stanje orodij-glede na to kakšno je stanje se vidi ali je orodje uporabno ali ga je potrebno poslati v popravilo. Šteje mu tudi koliko narejenih izdelkov ima, vzrok zastoja in tako tudi vidi zakaj se mu je stroj zaustavil. Zapisano je tudi koliko časa je delal neko določeno naročilo. Ta program je zelo dober za vodjo, saj lahko kadar koli pogleda ali stroj dela ali ne, koliko je potrebno še narediti. Je pa tudi velika odgovornost zanj, saj mora biti zelo zbrana in natančna na delovnem mestu. Tehnologija je zelo pripomogla k boljšemu in učinkovitemu planiranju.

Na sliki 6 se lepo vidi, da imajo sedem strojev. Štirje stroji delajo (zelena barva). Ta plan je narejen na podlagi delovnih nalogov, ki jih vodja proizvodnje vpisuje v informacijski sistem. Tako jim je tehnologija olajšala delo in tudi zaposleni bolje vejo kakšno delo opravljajo.

*Slika 6: Program Gosoft*



*Vir: Aluliv Kavčič (2024).*

Poleg informacijskega sistema imajo pa tudi enkrat na teden sestanek, kjer se dobijo vsi vključeni v proces planiranja. V procesu se velikokrat pojavljajo izzivi, lahko se kje zalomi, zunanji izvajalci zamujajo, je več ljudi na bolniški in različne nepredvidljive situacije, da so potrebna usklajevanja. Tako preprečijo, da je teh odstopanj čim manj in podjetje dobro posluje. Povezano s planiranjem je tudi označenost skladišča. V skladišču imajo zelo dobro označene različne materiale z enakimi barvnimi listi, da ti hitro padejo v oko. Tako se hitreje

dobi potreben material in vidi koliko je česa v skladišču. Tako se pridobi hitro pridobi čas in se tudi novi zaposleni hitro znajdejo.

V podjetju je tudi zelo pomembno, da so cilji jasno postavljajo. Postavljajo si tudi cilje. Eden izmed ciljev je zadovoljstvo kupcev. Dolgoročnih ciljev si jih zaenkrat ne upajo postavljati. Cilje postavlja direktor podjetja, pomagajo mu tudi vodja nabave in prodaje, vodja kontrole in logistike in vodja proizvodnje. Ker je podjetje majhno se z cilji ne ukvarjajo vsi zaposleni, ampak samo tisti v pisarni. Tako so ugotovili, da jim najbolj odgovarja. V podjetju imajo tudi plane. Kratkoročni so bolj operativni, torej plan v proizvodnji. Za ta plan imajo 1x na teden sestanek, da se usklajuje med zelenimi in izvedljivimi roki dobave za kupca. Sestanki so zelo pomembni tudi za majhno podjetje, saj se dogovorijo stvari, ki se tičejo podjetja. Plani so tedenski in mesečni in se nanašajo predvsem na nabavo in proizvodnjo in prodajo. Za to je potreben dober informacijski sistem. Dolgoročni plani so pa predvsem investicijski, pri katerih si pomagajo s finančnimi poročili in denarnimi tokovi. V podjetju imajo tudi jasno zastavljene cilje in vizijo. Eden izmed ciljev je ohraniti in celo povečati raven kakovosti njihovih izdelkov in storitev. Hočejo ohraniti kontrolirano rast podjetja in povečati proizvodnje zmogljivosti. S svojimi partnerji imajo dobre odnose in jih želijo ohraniti. Pridobiti želijo nove partnerje, ki si želijo imeti pogodbe z njimi. Želijo povečati stopnjo drugih storitev in povečati obseg kooperantov v poslovnem modelu. Imajo pa tudi vrednote kot so poštenost. Pred zaposlenimi ne skrivajo zadev, marljivost in predanost, samoiniciativnost, želijo doseči, da vsak zaposleni vidi delo in se ga tudi loti, prijazen odnos do sodelavcev, obvladovanje - zagotavljati obvladovanje vseh dejavnikov, ki se vključujejo v okvir delovanja in njihovih zahtev. Zagotavljanje pravočasnih dobav, preverjanje kakovosti proizvodov, spremljanje naročil, stremeti k stalnemu izboljševanju, poenostavljanju in optimiziranju njihovega sistema dela, skrbijo za rast podjetja in ohranjanje dobrih odnosov s poslovnimi partnerji, varujejo okolje, preprečujejo onesnaževanje in izpolnjujejo zahteve v zvezi z okoljem in upoštevanje ostalih zahtev iz njihovega področja.

Zastavili so si osem procesov, za katere si enkrat letno na vodstvenem pregledu postavijo letne cilje, nato pa mesečno spremljajo kazalnike. Običajno to naredijo na začetku leta. Za to imajo pripravljeno tudi tabelo. Primer: zastavijo si cilje realizacije prodaje, nato se pa mesečno spremlja, koliko se je fakturiralo. Njihovi procesi so vodenje podjetja, pridobivanje poslov, osvajanje novih proizvodov, nabava, prevzem in skladiščenje, proizvodnja, reševanje reklamacij, merjenje okolijskih parametrov in človeški viri. Za vse te procese se mesečno izpolnjuje kazalnike ter postavlja cilje na letni ravni.

Strategija pri planiranju dela je v podjetju tudi pomembna. Potrebno jo je planirati vsaj eno leto vnaprej, to je pa možno samo tako, da si vseskozi v stiku s kupci in dobavitelji. Kupci morajo podati svoje napovedi, da povedo, kakšno je stanje pri njih in se tako podjetje odloči naprej.

V podjetju se je potrebno tudi prilagajati različnim razmeram na trgu. V podjetju se prilagajajo s pomočjo kazalnikov, ki se jih spremlja mesečno, potrebno pa je spremljati tudi cene materialov (borza aluminija). Takrat ko cene padajo nabavijo na zalogo. Dogajajo se tudi hitre in nepričakovane spremembe. Ena izmed teh je bil začetek vojne v Ukrajini in grožnja Rusov z ukinitvijo dobave zemeljskega plina iz Rusije v Evropo. Naše peči za talitev aluminija, ki je glavna surovina, delajo s pomočjo zemeljskega plina. Takrat je direktor sprejel odločitev, da se peči predela tako, da bi bilo omogočena uporaba utekočinjenega plina. Investicija je bila velika, vendar bi bila gospodarska škoda večja, če bi prišlo do uresničenja ruske grožnje in ne bi imeli zemeljskega plina. V podjetju so morali dobiti najboljšo odločitev tudi če ni najcenejša.

Povprašala sem jih tudi o konkurenci in trendih. Kupci jim morajo konec leta poslati načrtovane letne plane naročanja, potrebno je biti v kontaktu z njimi, saj se lahko tudi njihovi plani med letom spreminjajo. Sodelovanje je zelo pomembno, saj se tako pride do boljših rezultatov. Potrebno je tudi za vsakega kupca, ki je malo večji in specifičen narediti individualno obravnavo. Tako ne pride do nesporazumov. Seveda je treba spremljati tudi konkurenco in biti z njimi v dobrih odnosih. Sodelujejo s konkurenčnimi podjetji na projektih, ki prinašajo koristi. To lahko vključuje skupne raziskave, razvoj novih tehnologij ali optimizacijo dobavne verige. Z analizo konkurentov podjetje vidi kje so oni in kako se lahko še izboljšajo. Trendom sledijo v podjetju z različnimi raziskavami. Za podjetje ni tako pomembno, da sledi trendom saj je proizvodnjo, morajo ustreči različnim kupcem. Morajo pa slediti tehnologiji in inovacijam, da se zastarijo na tem področju. Za uspešno poslovanje pa je potrebno nenehno nekaj spreminjati in se prilagajati kupcem.

Povprašala sem jih koliko je Covid-19 vplival na podjetje. Odgovorili so mi, da ni dosti vplival. Postavili so določene ukrepe. Morali so nositi zaščitno opremo, ki je bila predpisana. Npr. preden je bila možnost cepljenja in testiranja, se dopoldanska, popoldanska in nočna izmena niso smele srečati. Vsaka izmena je lahko 15 minut prej končala in šla domov, preden so drugi prišli. To pa zato, da če bi imeli več okužb naenkrat, bi se mogoče to omejilo na eno izmeno. S tem so preprečili, da bi vsi zaposleni naenkrat zboleli in bi proizvodnja stala. To je mogoče pripomoglo k doseganju cilja realizacije prodaje in cilja, da je čim manj bolniškega staleža. Njihov odziv je bil primer dobrega kriznega upravljanja, kar je omogočilo, da če bi prišlo do okužbe proizvodnja se ne proizvodnja ne bi ustavila. Tako so dosegli cilje realizacije prodaje. Redno so jih tudi informirali o vsem kar se dogaja. Tako so bili zaposleni bolj mirni. Podjetje je pokazalo, da se v nepredvidljivih situacijah zelo mirni.

V tabeli 2 sem naredila swot analizo za izbrano podjetje. Lepo se vidi, da ima podjetje številne prednosti, ki jih lahko izkoristi za nadaljnjo rast. Pri slabostih pa se jih trudi odpraviti. S pravočasnim prepoznavanjem groženj in pripravo na morebitne izzive lahko podjetje ohranja svojo konkurenčnost in uspešnost na dolgi rok.

Tabela 2: SWOT analiza

| PREDNOSTI                                                                                                                                                                                                                                      | SLABOSTI                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prilagajanje kupcem</li> <li>– Dolgoletne izkušnje</li> <li>– Dobra prometna lega (pri avtocesti)</li> <li>– Strokovno osebje</li> <li>– Novi poslovni prostori</li> <li>– Napredna oprema</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dobavni roki</li> <li>– Delavci</li> <li>– Izboljšava standardov</li> <li>– Jasni cilji (dolgoročni)</li> </ul>                                     |
| PRILOŽNOSTI                                                                                                                                                                                                                                    | NEVARNOSTI                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pojav novih trgov ali segmentov</li> <li>– Novi trendi</li> <li>– Izvoz znanja</li> <li>– Inovacije in razvoj</li> <li>– Partnerstva in sodelovanja</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Učinki okolja</li> <li>– Konkurenca</li> <li>– Gospodarska nestabilnost</li> <li>– Tehnološke spremembe</li> <li>– Regulativne spremembe</li> </ul> |

Vir: lastno delo.

### 3.3 Ugotovitve in priporočila

Na podlagi intervjuja sem poiskala nekaj izboljšav, ki bi jih lahko v podjetju uporabili. Predlogov za izboljšave nikoli ne zmanjka. Vsekakor je pomembno, da se v podjetju nenehno iščejo možnosti za izboljšavo. V podjetju tudi kupci od njih vedno zahtevajo izboljšave. Potrebno je imeti vsaj standard kakovosti ISO 9001:2015. Na tem področju se izboljšujejo in so primorani k izboljšavam. Presoje jim naredijo tudi kupci ter certifikacijska hiša, kjer so pridobili certifikat ISO. Aluliv Kavčič ima certifikat od SIQ.

Enkrat na leto naredijo presajo sistema, določijo predloge za izboljšave, neskladnosti ter določijo kolektivne ukrepe, kako izboljšati oz. odpravijo napake. Mislim, da bi morali ti sestanki biti vsaj 1x mesečno. Tako bi si res lahko pogledali kako jim gre in tako izboljšali poslovanje. Dobiti bi se mogli ljudje različnih kadrov in tako predlagali svoje izboljšave. Tako se zagotovi, da so vse perspektive upoštevane.

Trenutno imajo težave s pomanjkanjem kadra v proizvodnji. Predlagala bi jim, da res oglašujejo podjetje in prosto delovno mesto. Pred leti je bilo morda dovolj objava prostega delovnega mesta na Zavodu za zaposlovanje, sedaj pa je treba objaviti na več zaposlitvenih portalih, ki išče kader, iskali delavce v tujini. Širši doseg bi pridobili z objavami na zaposlitvenih portalih in najetja agencij, razmislili bi lahko tudi o uporabi socialnih omrežij (LinkedIn, Facebook, Instagram) za iskanje kadra. Uporaba teh kanalov lahko doseže širše občinstvo. Uporabili bi lahko tudi različne kampanje za zaposlovanje. Organizirali bi zaposlitvene dneve, sejme dela ali pa sodelovali z lokalnimi šolami in univerzami za pridobitev študentov.

Predlagala bi jim, da dokler ne najdejo dovolj delavcev, motivirajo druge. Mogoče bi jih lahko motivirali z denarnimi nagradami. Uvedli bi lahko tudi nematerialne nagrade, kot so dodatni prosti dnevi, javna priznanja, možnosti za izobraževanje in razvoj kariere. Mogoče samo prositi, da delajo nadure. Ena rešitev je tudi ta, da si pomagajo z študenti, med počitnicami tudi dijaki. Tako bi obremenili ostale delavce in tudi delo bi bilo boljše narejeno.

Kot sem že omenila imajo problem z dobavo aluminija in dobavnimi roki. Problema zaradi aluminija je zelo težko odpraviti. Tukaj bi morali res temeljito planirati toliko vnaprej, kar je nemogoče, in jim ne bi toliko zaostajala proizvodnja. Za planiranje bi si morali vzeti dovolj časa, da bi realizirali svoje projekte. Ne vem točno koliko dobaviteljev imajo, vendar bi lahko svoje dobavitelje še malo bolj razširili. Poiskali bi več dobaviteljev aluminija, da bi zmanjšali tveganje za čakanje na material. Cilje si dobro postavljajo. Morda bi si lahko zastavili tudi dolgoročne cilje in jih tako poskusili dosežati. Napredek bi redno preverjali. Svoje zaposlene bi redno izobraževali in usposabljali. To bi povečalo njihovo učinkovitost in zadovoljstvo pri delu. V podjetju imajo tradicionalni pristop k planiranju. Tukaj bi predlagala, da se bolj osredotočijo na moderni, saj jim bo tako lažje. Uporabili bi lahko tudi napredno programsko opremo za planiranje. Program Gosoft imajo za stroje, za dobavno verigo si pa lahko pomagajo še z drugimi programi pri napovedi potreb in optimizaciji zalog.

## 4 SKLEP

Ena izmed štirih funkcij managementa je planiranje. V podjetju Aluliv Kavčič d.o.o. sem bolj podrobneje raziskovala to funkcijo. Osnova za dobro planiranje proizvodnje predstavlja plan prodaje, ki se naredi na podlagi predvidevanja povpraševanja (Keše, 2005).

V prvem poglavju sem na podlagi tuje in domače znanstvene teorije opredelila funkcijo managementa-planiranje. Začela sem z opredelitvijo funkcijo planiranja. Nadaljevala sem z postavljanjem ciljev in kako pomembno je planiranje ter vrsto planov. Omenila sem tudi planiranje v proizvodnji, saj je podjetje proizvodnjo. Pisala sem tudi o strategiji in swot analizi.

V tretjem delu sem predstavila podjetje in opisala njihovo planiranje. Najprej sem začela z opisom podjetja. Tukaj sem bolj podrobno opisala s čim se ukvarja. Vire sem pridobila z poglobljenim intervjujem. Intervju mi je pomagal bolj podrobno opisati poslovanje podjetja in kako se planira v podjetju. Osnovni cilj sem dosegla. Hotela sem dokazati, da je planiranje v podjetju zelo pomembno. Zaključno strokovno nalogo sem zaključila s priporočili in ugotovitvami podjetja za planiranje.

Z intervjujem sem hotela prideti do ugotovitve kako podjetje uporablja funkcijo planiranja pri svojem poslovanju. Pomagajo si z različnimi programi, da gre lažje. V podjetju imajo kratkoročne in tudi dolgoročne plane. Prilagajajo se različnim trendom na trgu. Z konkurenco tudi sodelujejo in tako imajo lepo sodelovanje z njimi. Imajo tudi dobro zastavljeno vizijo in vrednoto.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alexander, M. (2008). *Managment planning gor nature conservation*. Springer Dordrecht.
2. Aluliv Kavčič. (2017). *Aluliv Kavčič, d.o.o.*. <https://www.aluliv.si/>
3. Aluliv Kavčič. (2024). *Program Gosoft*. (interno gradivo). Aluliv Kavčič, d.o.o.
4. Bizi.si. (2024). *Aluliv Kavčič d.o.o.*. <https://www.bizi.si/ALULIV-KAVCIC-D-O-O/>
5. Cory, K. (2024), "Wevisiting »What is Strategy?« and Why it Matters«. *Strategy & Leadershio*, 52(1), 1-6. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2023-0077>
6. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D. Š. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
8. Časnik finance, časopisno založništvo d.o.o. (2023). *Kaj je planiranje proizvodnje in zakaj je pomembno*. <https://tovarna.finance.si/partnerji-sporocajo/kaj-je-planiranje-proizvodnje-in-zakaj-je-pomembno/a/9011207>

9. Izgoršek, M. (2011). Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju x. *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 81-87).
10. Keše, M. (2005, avgust). *Planiranje proizvodnje in zalog v podjetju Termo d. d.* (diplomsko delo) Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
11. Kos, B. (2022). *Poslovna strategija*. <https://inhouse-consulting.si/poslovna-strategija/>
12. Košarac, N. (2010). *Swot analiza izbranega podjetja* (zaključna projektna naloga). Fakulteta za management.
13. Kranjc, M. (2020). *Reorganizacija in krizni management*. <https://www.milankrajnc.si/reorganizacija-in-krizni-management/>
14. Pišek, J. (2010, november). *Analiza panoge golfa v Sloveniji* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
15. Seyfor d.o.o. (2023). *Planiranje je nujno*. <https://mit-ing.si/planiranje-je-nujno/>



## **PRILOGE**







## **Priloga 1: Opomnik Intervju**

1. Kako pomembno je za vas planiranje v podjetju?
2. Kakšen je vaš trenutni proces planiranja?
3. Kako v vašem podjetju postavljate cilje in kdo jih postavlja?
4. Kakšni so vaši dolgoročni in kratkoročni plani?
5. Kdo je v vašem podjetju odgovoren za izdelavo in spremljanje načrta?
6. Kakšno strategijo imate pri planiranju dela?
7. Kako se prilagajate spremembam in izzivom v poslovnem okolju pri načrtovanju?
8. Ali vključite tudi druge zaposlene v proces planiranja? Kako?
9. Kako upoštevate konkurenco in trende v industriji pri načrtovanju strategij podjetja?
10. Kako se vaš načrt povezuje z vašo vizijo in vrednotami podjetja ter kako to vpliva na odločitve pri planiranju?

## ***Priloga 2: Transkript intervjuja***

### **1. Kako pomembno je za vas planiranje v podjetju?**

Planiranje dela v proizvodnji je zelo pomembno, da se lahko ugoti želji kupcev. Kupci pošiljajo naročila in na podlagi želenih rokov dobave se planira delo v proizvodnji. Planira se delo na strojih po dnevih, planirati je treba delo v izmenah. Planiranje nabave je pomembno, da ne zmanjka surovin, ki se jih uporablja v vsakodnevnem delovnem procesu. Planiranje prodaje pa je pomembno, da so zapolnjene proizvodne kapacitete. Ko kupec pošlje naročilo in je potrebno upoštevati tudi procese, ki jih izvajajo zunanji izvajalci (kooperanti), zato je potrebno biti v stalnem kontaktu tudi z njimi.

### **2. Kakšen je vaš trenutni proces planiranja?**

Planiramo preko informacijskega sistema Gosoft, v kar je vključen sistem MES. Vsi stroji imajo računalnike, kamor delavci vpišejo vsako operacijo ki jo naredijo. Vidi se plan in tisti, ki planirajo vsak trenutek vidijo stanje naročila, stanje dobrih/slabih kosov, stanje orodij - glede na stanje orodji se lahko planira ali je orodje še dobro ali je že iztrošeno in ali ga je potrebno poslati v popravilo oz. vzdrževanje. Poleg informacijskega sistema imamo tudi 1x na teden sestanek, kjer se vsi, ki so vključeni v proces planiranja dobijo in predebatirajo vse, saj se velikokrat pojavljajo tudi razni izzivi – lahko se kaj zlomi, lahko kooperanti zamujajo, lahko je več ljudi na bolniški, ... in so potrebna usklajevanja.

### **3. Kako v vašem podjetju postavljate cilje in kdo jih postavlja?**

Cilje planiranja v podjetju postavlja direktor, pri tem mu pomagajo vodja nabave in prodaje, vodja kontrole in logistike in vodja proizvodnje.

### **4. Kakšni so vaši dolgoročni in kratkoročni plani?**

Dolgoročni plani v podjetju so predvsem investicijski, pri katerih si pomagamo s finančnimi poročili, denarnim tokom. Kratkoročni plani planiranja so pa dnevni, tedenski, mesečni in se nanašajo predvsem na nabavo in proizvodnjo in prodajo. Za kar je potreben dober informacijski sistem.

### **5. Kdo je v vašem podjetju odgovoren za izdelavo in spremljanje načrta?**

Za izdelavo in spremljanje načrta sta na nabavno – prodajnem področju odgovorna vodja nabave in prodaje na področju proizvodnje pa vodja proizvodnje ter vodja kontrole in logistike.

### **6. Kakšno strategijo imate pri planiranju dela?**

Strategija je planirati vsaj za eno leto naprej, to pa je možno samo, če si v stalnem kontaktu s kupci, da podajajo svoje napovedi, da povedo, kakšno je stanje pri njih.

## **7. Kako se prilagajate spremembam in izzivom v poslovnem okolju pri načrtovanju?**

Prilagajamo se s pomočjo kazalnikov, ki se jih spremlja mesečno, potrebno je spremljati cene materialov (borza aluminija) in včasih, če cena pade nabaviti na zalogo. Dogajajo se tudi hitre in nepričakovane spremembe. Ena izmed teh je bil začetek vojne v Ukrajini in grožnja Rusov z ukinitvijo dobave zemeljskega plina iz Rusije v Evropo. Naše peči za talitev aluminija, ki je glavna surovina, delajo s pomočjo zemeljskega plina. Takrat je direktor sprejel odločitev, da se peči predela tako, da bi bilo omogočena uporaba utekočinjenega plina. Investicija je bila velika, vendar bi bila gospodarska škoda večja, če bi prišlo do uresničenja ruske grožnje in ne bi imeli zemeljskega plina.

## **8. Ali vključite tudi druge zaposlene v proces planiranja? Kako?**

Naše podjetje je majhno in se s tem ukvarja le nekaj ljudi.

## **9. Kako upoštevate konkurenco in trende v industriji pri načrtovanju strategij podjetja?**

Kupci nam morajo konec leta poslati načrtovane letne plane naročanja, potrebno je biti v kontaktu z njimi, saj se lahko tudi njihovi plani med letom spreminjajo. Seveda je treba spremljati tudi konkurenco in biti z njimi v dobrih odnosih. Z nekaterimi celo sodelujemo.

## **10. Kako se vaš načrt povezuje z vašo vizijo in vrednotami podjetja ter kako to vpliva na odločitve pri planiranju?**

Eden izmed ciljev našega podjetja je ohraniti in celo povečati raven kakovosti naših izdelkov in storitev. V kakovost spadajo tudi redne dobave, za kar je potrebno dobro planiranje.