

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PLANIRANJE IN KONTROLA POSLOVANJA V PODJETJU
EUROPAP**

Ljubljana, september 2016

URŠKA ZRNEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Urška Zrnec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge Visoke poslovne šole z naslovom Planiranje in kontrola poslovanja v podjetju Europap, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem.

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 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15. 9. 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	1
1.1 Poslanstvo in vizija podjetja	3
1.1.1 Poslanstvo	3
1.1.2 Vizija	3
1.2 Cilji in strategija podjetja	4
1.2.1 Cilji	4
1.2.2 Strategija	5
1.3 Organizacijska shema podjetja	5
2 BILANCA STANJA IN IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	6
2.1 Izkaz poslovnega izida	6
2.2 Bilanca stanja	7
3 DELNI PLAN PODJETJA	9
3.1 Planiranje in kontrola prodaje	9
3.1.1 Planiranje prodaje	10
3.1.2 Kontrola prodaje	11
3.2 Planiranje in kontrola zalog trgovskega blaga	12
3.2.1 Planiranje zalog trgovskega blaga	13
3.2.2 Kontrola zalog trgovskega blaga	14
3.3 Planiranje in kontrola nabave trgovskega blaga	14
3.3.1 Planiranje nabave	15
3.3.2 Kontrola nabave	16
3.4 Planiranje in kontrola neposrednega dela	16
3.4.1 Planiranje neposrednega dela	16
3.4.2 Kontrola neposrednega dela	18
3.5 Planiranje in kontrola splošnih stroškov	19
3.5.1 Planiranje v podjetju	19
3.5.2 Kontrola v podjetju	20
4 ZBIRNI PLAN PODJETJA	21
4.1 Plan izkaza poslovnega izida	21
4.2 Plan bilance stanja	22
4.3 Plan kazalcev uspešnosti	23
4.4 Kontrola zbirnih planov	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida	6
Tabela 1: Izkaz poslovnega izida (nad.).....	7
Tabela 2: Bilanca stanja	7
Tabela 2: Bilanca stanja (nad.).....	8
Tabela 3: Plan potrebnega neposrednega dela in njegovih stroškov, razčlenjen po vrstah dela za podjetje Europap d.o.o.....	17
Tabela 3: Plan potrebnega neposrednega dela in njegovih stroškov, razčlenjen po vrstah dela za podjetje Europap d.o.o. (nad.)	18
Tabela 4: Plan potrebnega neposrednega dela in njegovih stroškov, razčlenjen po vrstah dela z dodanimi odmiki za podjetje Europap d.o.o.	19
Tabela 5: Plan posrednih stroškov prodajanja in splošnih služb, razčlenjen po vrstah stroškov za podjetje Europap d.o.o.....	20
Tabela 6: Plan in izvedba prihodkov in stroškov za podjetje Europap d.o.o.	21
Tabela 7: Plan in izvedba sredstev ter njihovih virov za podjetje Europap d.o.o.	22
Tabela 8: Plan kazalnikov uspešnosti poslovanja v podjetju Europap d.o.o.....	23

UVOD

V diplomski nalogi kritično analiziram proces planiranja in kontrole v podjetju Europap d.o.o.

Glavni namen diplomske naloge je pomagati podjetju vzpostaviti boljše proizvodne procese, saj je na začetku svoje lastne proizvodnje. To bom storila tako, da bom analizirala procesa planiranja in prodaje v podjetju Europap d.o.o., njegovo poslovanje v Sloveniji ter na trgu bivše Jugoslavije in na potencialnih trgih Evropske unije (v nadaljevanju EU).

V začetnem poglavju predstavljam podjetje in njegovo dejavnost ter prikazujem organizacijsko shemo podjetja. Predstavljam poslanstvo in vizijo ter na kratko definiram cilje in njihov pomen v podjetju. Po opredelitvi ciljev sledi še opredelitev strategije za njihovo doseganje. Mnoga podjetja danes premalo razvijajo strateško razmišljanje in s tem izvajanje strategij. Tako cilje in strategijo kakor tudi poslanstvo in vizijo obravnavam na primeru izbranega podjetja. Vse to oblikuje sedanje stanje podjetja in vodi v želeno stanje v prihodnosti. Pri izdelavi diplomske naloge sem si pomagala z interno dokumentacijo podjetja Europap d.o.o. in internetnimi viri.

V drugem delu diplomske naloge je poudarek na letnih in zbirnih planih ter na kontroli letih. Letne in zbirne plane sproti analiziram, dodajam ugotovitve ter možne izboljšave. Plane na konkretnem primeru podjetja Europap d.o.o. prikažem tako opisno kot tudi tabelarično. V sklopu letnih planov obravnavam tudi plan in kontrolo prodaje, plan in kontrolo zalog trgovskega blaga, plan in kontrolo nabave trgovskega blaga, plan in kontrolo dela ter plan in kontrolo splošnih stroškov.

V zadnjem delu poleg letnih planov naredim tudi naslednje zbirne plane: plan izkaza poslovnega izida, plan balance stanja, plan kazalcev uspešnosti ter kontrolo zbirnih planov.

Na koncu sledi sklep, kjer podam mnenje, kaj bi bilo treba urediti za uspešnejše poslovanje podjetja ter ugotovitve o tem, kaj bi na določenih področjih v podjetju lahko tudi izboljšali.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Pliberk Avstrija je leta 1997 ustanovilo današnje podjetje Europap d.o.o., ki je bilo do leta 2002 tudi v njihovi lasti, dokler ga kasneje nista odkupila zakonca Matjaž in Ksenija Smlatić. Matjaž Smlatić je v podjetju Europap d.o.o. zaposlen kot direktor podjetja, ga vodi in poslovno usmerja, Ksenija Smlatić pa deluje na področju financ. Oddelek nabave vodi Miha Piskar, oddelek logistike Brane Merela, Urša Zrnec pa obvladuje oddelek komerciale. Podjetje ima lastniški delež tudi v Skopju, kjer so zaposlene tri osebe,

medtem ko v Sloveniji število zaposlenih variira med 35 in 40. Podjetje Europap d.o.o. prodaja in distribuira toaletni papir in papirnate brisačke ter ostale higienske artikle (higiensko konfekcijo, čistila, čistilne pripomočke, stroje za čiščenje ...), zastopa različne tuje blagovne znamke, med katerimi so najbolj prepoznavne Fripa, Wepa, Tork, Celtex, Delt papir, Becker in Buzil. Glavna dejavnost, v kateri podjetje trenutno deluje, je trgovina na debelo z drugimi izdelki široke porabe. Vsako leto je na novo registriranih kar nekaj podjetij z enako dejavnostjo, vendar so konkurenti podjetju Europap d.o.o. le tisti, ki so pot začeli približno ob istem času kot naše izbrano podjetje. Tako lahko med resne konkurente štejemo le Ego-Team, d.o.o., Barjans d.o.o. ter Interkoop d.o.o.. Glavni kupci podjetja so končni veliki potrošniki z različnimi preferencami, pomembna jim je kakovost, prednost dajejo konkurenčni ceni, široki paleti artiklov in kakovostni podporni storitvi. Med največje slovenske kupce spadajo podjetja: Aktivač čiščenje, Zavarovalnica Triglav d.d., Sanolabor d.d., Engrotuš d.d., Cleaning d.o.o., Univerzitetni klinični center Ljubljana itd.

Podjetje ima na trgu dober položaj, saj ima nekatere stalne stranke, ki jim prodajo večino svojih proizvodov. Najbolj prodajani izdelki podjetja so razna čistila in čistilni pripomočki, koši za smeti, toaletni papir in podajalniki toaletnega papirja, brisače in podajalniki brisač, toaletno milo in milniki, obloge za WC-desko, medicinske role, osvežilci zraka, vrečke za smeti, vrečke za damske vložke in vrečke za živila. Nekatere artikle s trgov Makedonije, Srbije in Hrvaške uvažajo v Slovenijo, nameravajo pa se širiti tudi na trge EU.

Zaradi nenehnega iskanja novih priložnosti so se leta 2009 odločili za lastno proizvodnjo zloženega programa higienske galanterije (toaletni papir in brisače v lističih). Ker pa stroja za izdelavo tovrstnega programa v Sloveniji takrat še ni bilo, si je podjetje na tem področju začasno pridobilo monopolni položaj.

V podjetju poleg svojih prodajnih artiklov ponujajo:

- brezplačno dostavo po celotni Sloveniji,
- brezplačno svetovanje pogodbenim partnerjem,
- brezplačne nosilce polnil ob podpisu triletna pogodbe za dostavo polnil,
- izdelavo sistema HACCP (gostinski lokali, kuhinje šol in vrtcev ...),
- usposabljanje kuhinjskega in čistilnega osebja,
- (predstavitev) pravilne uporaba čistil in čistilnih pripomočkov ter tehnologije čiščenja,
- izdelavo načrtov čiščenja za objekte.

1.1 Poslanstvo in vizija podjetja

1.1.1 Poslanstvo

Vprašanje, ki se postavlja ob pojmu poslanstva, je: Zakaj organizacija obstaja? S poslanstvom podjetje opredeli razloge za svoj obstoj, utemelji prihodnje poslovanje in njegovo bistvo ter usmeritev razvoja, iz česar kasneje izhajajo njegovi cilji in realizacija letih. Poslanstvo podjetju določa tudi identiteto, po kateri se loči od ostalih podjetij.

Poslanstvo podjetja Europap d.o.o. je distribucija in prodaja papirne higienske konfekcije, čistil, čistilnih pripomočkov ter strojev za čiščenje. Od konca leta 2009 proizvajajo lastno blagovno znamko toaletnega papirja in brisač, ki daje poudarek na reciklaži in manjši porabi, s čimer pripomorejo k ohranjanju čistejšega okolja.

S svojim delom želijo porabnikom ponuditi vse na enem mestu po konkurenčnih cenah, omogočiti kupcem optimalno in zanesljivo obvladovanje higiene, podkrepljeno s tehničnim in tehnološkim konceptom, ustreči individualnim željam in zahtevam uporabnikov ter postati podjetje, ki nudi visoko kakovostne proizvode in storitve v vseh smereh delovanja za dobrobit kupcev in zaposlenih. Postati želijo tudi vodilno podjetje sanitarno-higienskih artiklov na področju znanja in s svojim partnerskim pristopom do kupcev postati bolj prepoznavni.

1.1.2 Vizija

Vprašanje, ki se postavlja ob pojmu vizija, je: Kje se podjetje vidi v prihodnosti? Z vizijo opredelimo prihodnost podjetja, ki ima motivacijsko razsežnost in tako spodbuja zaposlene k čim boljšemu rezultatu. Pomembna je predvsem v krizi, saj takrat podjetje izgublja vero v dosedanje usmeritve. Biti mora verjetna, kreativna, privlačna, realistična in vredna prizadevanja zaposlenih za spreminjanje podjetja.

Podjetje Europap d.o.o. želi v Sloveniji postati največje podjetje na področju prodaje sanitarnega materiala in se nato širiti tudi na trge nekdanje Jugoslavije ter na trge EU. Vizija podjetja v prihodnosti je, da ustanovijo skupni konzorcij z enotno nabavo in z lastno proizvodnjo ter ustvarijo znano blagovno znamko. Vrednote podjetja Europap d.o.o. so inovativnost, razvoj, kakovost, kreativnost, zadovoljstvo in zaupanje.

1.2 Cilji in strategija podjetja

1.2.1 Cilji

Prednost postavljanja ciljev v podjetjih je, da ta zakonsko niso omejena, kot je to določeno v javni upravi. Vrhnji management oziroma strateški management (izvršilni direktorji, predsedujoči družbe, predsedniki uprave ipd.) je tisti, ki prične s postavljanjem ciljev. Cilji so pomembni za realizacijo podjetja in njegovo uspešnost, poleg tega pa mu dajejo tudi doslednost in usmeritev. Lahko jih opredelimo kot želene rezultate poslovanja, ki so točno določeni, in jih bo podjetje doseglo v nekem določenem času. Njihovi značilnosti sta merljivost in časovna opredeljenost. Poleg tega pa se moramo zavedati, da odločanje v podjetju ni le na cilj usmerjena dejavnost, ampak je tudi proces iskanja teh ciljev. Vsak član v podjetju mora biti pripravljen svoje cilje prilagajati ciljem podjetja in jih s svojim delovanjem tudi spreminjati, saj so odvisni prav od vsakega zaposlenega v podjetju. Večina podjetij želi doseči več ciljev istočasno; z visokim dobičkom, nižjimi stroški, večjo produktivnostjo in z rastjo prodaje. Poglavitna cilja podjetja Europap d.o.o. v tem in prihodnjih letih sta ohraniti sedanji tržni delež v Sloveniji, hkrati pa postati trgovsko podjetje po evropskih merilih, saj bo le tako lahko podjetje obdržalo ugoden položaj tudi v prihodnje.

Pri definiranju ciljev je treba dobro poznati tako notranje kot zunanje razmere v organizaciji ter hkrati odkrivati, kakšne so razvojne možnosti. Cilji so kasneje osnova za sprejemanje odločitev, povečevanje organizacije in hkrati inštrument za ocenjevanje tako uspešnosti celotnega podjetja kot posameznika. Če želi podjetje doseči ustrezno kakovost, morajo slediti konceptu managementa celovite kakovosti. To je še posebej pomembno pri ustvarjanju in uporabljanju sredstev za doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Marolt & Gomišček, 2005).

Europap d.o.o se bo poleg dolgoročnega razvoja v prihodnje usmerjal tudi v strateške cilje:

- trajno razvijanje poslovanja,
- visoka usposobljenost zaposlenih,
- vzdrževanje portfelja najboljših izdelkov in storitev,
- povečevanje premoženje podjetja,
- okoljska ozaveščenost,
- povečevanje donosnosti kapitala,
- dolgoročno zagotavljanje rasti podjetja.

V prihodnje si bodo v podjetju še naprej prizadevali, da bodo obdržali dobre partnerske odnose z dobavitelji, saj v njih vidijo ključ do konstantne rasti podjetja. Poleg naštetih ciljev podjetja pa se Europap d.o.o. osredotoča tudi na ključne strateške usmeritve, in sicer:

- do leta 2018 povečati celotne prihodke za najmanj 15 %,
- do leta 2018 povečati prodajo v Sloveniji za najmanj 50 %,
- vstop na trg EU in porast prodaje do leta 2018 za najmanj 10 %,
- povečanje prodaje na trge izven EU do leta 2018 za najmanj 50 %,
- pridobiti čim višjo pozicijo ter jo obdržati,
- povečati tržni delež,
- z novo blagovno znamko doseči večje zadovoljstvo in zaupanje kupcev.

1.2.2 Strategija

Strategija podjetja je razdeljena na šest delov, in sicer na proizvodnjo, prodajo, ekologijo, razvoj kadrov, na prihodke in na stroške.

Z uvajanjem proizvodne linije toaletnega papirja in brisač v lističih želi podjetje razširiti ponudbo in s tem širiti tudi svojo strategijo. Poleg tega želi vzpostaviti strateško sodelovanje s hrvaškim podjetjem Delt papir, ki bo za njih izdelovalo in prodajalo higienski papir v rolah. V podjetju načrtujejo, da se bodo stroški z zagonom nove linije zmanjšali, saj naj bi bili stroški materiala in dela manjši od nabavnih stroškov toaletnega papirja in brisač, ki ga sedaj kupujejo pri tujih dobaviteljih. V prodaji bodo zaradi zagona lastne proizvodnje sledili strategiji krčenja, ker bodo nekatere proizvode dobaviteljev zamenjali s svojimi. Za doseganje konkurenčnosti oziroma obstoj na svetovnem in domačem trgu morajo biti sposobni zagotavljati visoko tehnologijo in hitro odzivnost na zahteve in potrebe kupcev (Baggia, 2008).

Podjetje Europap d.o.o. želi biti ekološko zgledno podjetje, prav tako pa daje velik poudarek ohranjanju narave, in sicer z uporabo recikliranih materialov, izdelki pa bodo biološko hitreje razgradljivi, saj bodo narejeni iz krajših vlaken. Tudi v prihodnje bodo prodajali ekološka čistila. Na trgu pa se bodo skušali uveljaviti z lastno blagovno znamko imenovano Tohhygiene. V podjetju se zavedajo, da ima za kupca sporočilno vlogo prav vse, od oblike izdelka, cene, oblike in barve embalaže, vedenja delavca, pa vse do izgleda podajnega prostora itd. Vsak stik z blagovno znamko podjetja lahko pusti vtis, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na mnenje kupca o podjetju (Kotler, 2004).

1.3 Organizacijska shema podjetja

V podjetju Europap d.o.o. so se strateško lotili organiziranosti. Organizacijska struktura podjetja je prilagojena potrebam uporabnikov njihovih proizvodov in storitev. Prav tako se razvoj in spremembe odražajo v načinu delovanja podjetja. Notranje je podjetje organizirano v obliki organizacijskih enot – komerciala, nabava, skladišče, proizvodnja,

skupna opravila se izvajajo v skupnih službah, upravo pa predstavlja direktor s sodelavci. Skupaj so odgovorni za poslovanje in zastopanje družbe.

Organizacijske enote pokrivajo posamezna ali več sorodnih programsko tržnih področij. Delovanje družbe temelji na izvajanju že utečenih programov, uvajanju novih aktivnosti, pripravi in izvedbi zaposlovanja delavcev ter zagotovitvi storitvenih dejavnosti z namenom povečanja obsega poslovanja in ustrezne zaposlitve delavcev. V podjetju pozorno spremljajo potrebe zaposlenih in upoštevajo interese družbenikov podjetja. Njihove aktivnosti so usmerjene v stalno izboljševanje poslovanja in organizacije dela, v zagotavljanje primernih delovnih pogojev in zadovoljstvo zaposlenih. Z družbeniki želijo vzpostaviti dolgoročne pogoje za poslovanje in ustvariti ustrezno strukturo po organizacijskih enotah. Spremljajo tudi učinkovitost dela na posameznih delovnih mestih in jih razporejajo v skladu s pridobljenimi znanji, delovnimi omejitvami, primerno usposobljenostjo in delovnimi izkušnjami. Cilj je povečati učinkovitost, izboljšati rezultate in skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Delavcem omogočajo interno in eksterno izobraževanje ter individualno svetovanje. Uvajajo tudi potrebne izboljšave na delovnih mestih in opremi.

2 BILANCA STANJA IN IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

2.1 Izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida v podjetju služi, ko podjetje želi resnično in pošteno izkazati dohodkovni položaj. V Tabeli 1 je predstavljeno dejansko razmerje med prihodki in z njimi povezanimi stroški v podjetju Europap.

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida

POSTAVKA	2013	2014	Indeks
1. Čisti prihodki od prodaje	4.903.869	6.263.261	127,7
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	-
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	-
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	38.685	53.772	139,0
5. Stroški blaga, materiala in storitev	4.099.914	5.486.888	133,8
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	3.555.943	4.903.908	137,9
b) Stroški storitev	543.971	582.980	107,2
6. Stroški dela	615.808	646.450	105,0
a) Stroški plač	464.038	477.507	102,9
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	41.067	42.259	102,9

se nadaljuje

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida (nad.)

c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	33.949	34.972	103,0
č) Drugi stroški dela	76.754	91.712	119,5
7. Odpisi vrednosti	97.695	101.647	104,1
a) Amortizacija	95.355	99.613	104,5
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0	-
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	2.340	2.034	86,9
8. Drugi poslovni odhodki	14.942	10.207	68,3
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	-
10. Finančni prihodki iz danih posojil	490	1.993	406,7
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	161	2.820	1751,6
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	-
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	43.978	33.412	76,0
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	710	3.953	556,8
15. Drugi prihodki	1.613	1.141	70,7
16. Drugi odhodki	0	0	-
17. Davek iz dobička	0	213	-

Vir: Poslovni imenik, Finančni podatki, Europap d.o.o., letno.

2.2 Bilanca stanja

V drugem poglavju bom predstavila finančni vidik poslovanja. V Tabeli 2 je prikazana bilanca stanja. To je računovodski izkaz, ki prikazuje stanje premoženja in obveznosti podjetja na določen trenutek.

Tabela 3: Bilanca stanja

POSTAVKA	2013	2014	Indeks
Sredstva	2.373.493	2.629.207	110,8
A. Dolgoročna sredstva	654.472	568.905	86,9
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	14.365	17.482	121,7
1. Neopredmetena sredstva	14.365	17.482	121,7
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	0	-
II. Opredmetena osnovna sredstva	630.790	542.106	85,9
III. Naložbene nepremičnine	0	0	-
IV. Dolgoročne finančne naložbe	9.317	9.317	100,0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	9.317	9.317	100,0
2. Dolgoročna posojila	0	0	-
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	-
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	-

se nadaljuje

Tabela 4: Bilanca stanja (nad.)

B. Kratkoročna sredstva	1.715.222	2.053.628	119,7
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	-
II. Zaloge	589.025	683.328	116,0
III. Kratkoročne finančne naložbe	36.154	267.253	739,2
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	-
2. Kratkoročna posojila	36.154	267.253	739,2
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.070.257	1.079.651	100,9
V. Denarna sredstva	19.786	23.396	118,2
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	3.799	6.674	175,7
Zabilančna sredstva	0	0	-
Obveznosti do virov sredstev	2.373.493	2.629.207	110,8
A. Kapital	497.756	537.973	108,1
I. Vpoklicani capital	300.000	300.000	100,0
1. Osnovni capital	300.000	300.000	100,0
2. Nepoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	-
II. Kapitalske reserve	551	551	100,0
III. Rezerve iz dobička	10.041	12.052	100,1
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	-
V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	118.981	187.164	157,3
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)	68.183	38.206	56,0
B. Rezervacije in odlogoročne pasivne časovne razmejitve	28.825	0	-
1. Rezervacije	0	0	-
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	28.825	0	-
C. Dolgoročne obveznosti	199.549	363.667	182,2
I. Dolgoročne finančne obveznosti	199.549	363.667	182,2
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	-
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	-
Č. Kratkoročne obveznosti	1.647.363	1.727.567	104,9
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	-
II. Kratkoročne finančne obveznosti	528.568	83.895	15,9
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.118.795	1.643.672	146,9
D. Katkoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	-
Zabilančne obveznosti	0	0	-

Vir: Poslovni imenik, Finančni podatki, Europap d.o.o., letno.

3 DELNI PLAN PODJETJA

Zaradi prevladovanja poslovnih tvorcev kratkoročne narave, kot so materiali, surovine in razmeroma nekvalificirana delovna sila, se je kot posledica potrebe po usklajevanju na krajši rok razvil letni ali taktični plan, ki temelji na številčnih prikazih.

Namen planiranja letnega poslovanja podjetja je zagotoviti čim uspešnejše poslovanje v prihodnjem letu ob danih proizvodnih zmogljivostih in predvidenih omejitvah iz okolja. Planiranje ima predvsem funkcijo zagotavljanja smotrnosti poslovanja podjetja kot celote. Opredeljeno je tudi kot določanje letnih ciljev, kakršni so bili postavljeni v okviru strateškega planiranja podjetja. Iz dolgoročno postavljenih ciljev se namreč vsako poslovno leto izberejo cilji, ki bodo uresničeni v tistem letu; to so letni (osnovni) plani podjetja.

Naloga letnega planiranja je, da ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejenih proizvodnih zmogljivostih iz okvira izlušči in določi tak proizvodni program in input, da bo njegovo poslovanje družbe čim bolj uspešno. Čim bolj je potrebno povezati operacije manipuliranja, poenostaviti pretok delov in omogočiti nepretrgano izdelavo (Berganger, 1989).

Letni plan mora vsebovati dva dela: operativni načrt in finančni plan. Operativni načrt šteje za pomembno uskladitev proizvodnih virov: nabave, zaposlenih, proizvodnje, kapacitet in prodaje na ravni, ki zagotavlja optimalno koriščenje kapacitet. Finančni plan pa predstavlja njihovo ovrednotenje, ki se zaključi v zbirnih planih uspeha, premoženja in finančnih tokov, kar predstavlja skupaj plan poslovanja in uspešnosti poslovanja. (Pučko, 1998).

3.1 Planiranje in kontrola prodaje

V vsakem podjetju se ob načrtovanju srečamo s problemom, kam in kako bomo izdelke uspeli prodati. Ne glede na to, kako kvalitetne proizvode imamo, naši konkurenti zelo pridno izkoriščajo vsak dani trenutek, da svoj izdelek trgu čim bolj učinkovito predstavijo in ga prodajo pred nami. Prodaja je zaradi zahtevnosti trga in kupcev postala eno najpomembnejših strateških vprašanj vodstva podjetja. Če podjetje nima izdelanih planov prodaje, povečuje svojo negotovost glede višine prihodkov, ki bi jih ob dobrem planiranju in učinkovitem zasledovanju planov lahko imelo, s tem pa obenem zagotovi sredstva, ki so na voljo za ostale zbirne plane. Če podjetje nima prodajnega plana, lahko sklepamo, da sklepa posle po naključju.

Plan prodaje se za naslednje poslovno leto v praksi večinoma sestavlja že pred koncem tekočega, nekatera podjetja pa konkretne plane za prihajajoče leto sestavijo že kar takoj po letnih dopustih, saj so takrat že na voljo trendi za prihajajoče leto. Takrat je že vidno, kaj se

na trgu dogaja, obenem pa je tudi že možno narediti konkretne analize poslovanja v tekočem letu in s tem oceniti svoj zaostanek ali pa prednost pred zastavljenim. Prodajni plan je osnova za kontrolo učinkovitosti prodaje v podjetju in za sprejemanje vseh pomembnejših odločitev trženja.

3.1.1 Planiranje prodaje

Planiranje prodaje je nujen del planiranja poslovanja, saj določa osnovne odločitve o trženju in temelji na odločitvah o razvijanju splošnega plana prodaje (Welsch, Hilton & Gordon, 1988).

Podjetje potrebuje veliko informacij, ki se največkrat pridobivajo tekom vsakdanjega poslovanja, ko prodajniki sprejemajo naročila, prejemajo povpraševanja, povratne informacije glede ponudb itd. Vse informacije so za njih ključnega pomena, saj so proizvodni procesi relativno nova veja v njihovem poslovanju. Ob učinkovito zbranih informacijah lahko pripomorejo k čimprejšnjemu odzivu na izgubljene posle ali pa k maksimiziranju razlike v ceni pri obstoječem poslovanju z rednimi odjemalci. Najučinkovitejše je zbiranje podatkov v skupni podatkovni bazi, ki je na voljo prodajnikom, le-to pa pregleda prodajni oddelk, vodje prodaje in direktorja podjetja. Takšna podporna orodja, pridobljena prek večjih ponudnikov programskih rešitev, lahko majhna podjetja stanejo več, kot si lahko privoščijo, vendar iznajdljivosti in izkušnjam odgovornih ni meja, saj si takšne baze z nekaj znanja razmeroma hitro in enostavno lahko ustvarijo kar sami.

Za učinkovitejšo organizacijo prodajnega oddelka bi predlagala, da vodstvo predstavi realne ambicije za načrtovano leto, prodajni plan pa najprej pridobi od vsakega prodajnika posebej, ta ga mora pred svojim nadrejenim tudi zagovarjati. Na osnovi planov vodstva in planov prodajnikov lahko sestavijo lažje dosegljive, bolj dodelane ter realnejše pristope k prodaji.

Trenutna organizacijska shema v podjetju pove, da oddelki niso strogo ločeni, delujejo povezano med seboj in se medsebojno vključujejo tako v prodajne procese kot tudi v realizacijo obstoječih naročil.

Podjetje uspešno sodeluje na javnih razpisih, na katere se prijavlja, da bi pridobili nove posle, ali pa ohranili dobavo že obstoječim kupcem. Pridobljeni javni razpisi nato dobijo svojega skrbnika v podjetju, ki je zadolžen za zagotavljanje nemotene oskrbe.

Podjetje največkrat proda izdelke večjim podjetjem, ti jih preprodajo manjšim odjemalcem, ali pa zagotavljajo čistočo in urejenost v prostorih za lastne potrebe, za vzdrževanje prostorov, kamor zahajajo njihovi kupci in podobno.

Iz navedenega lahko sklepamo, da je potencial za prodajo izdelkov velik, saj je lahko praktično vsako podjetje s prostori, v katerih poslujejo, končni kupec, prednost pa je vsekakor v prodaji izdelkov večjim trgovskim sistemom in podjetjem, ki manjšim zagotavljajo oskrbo prostorov in vzdrževanje. Osnovna naloga prodaje je ustvarjanje prihodkov, ki jih dosega s prodajo proizvodov ali storitev na trgu (Kotnik, 1991). Seveda pa se kot splošno vodilo upošteva, da je potrebno prodajne cene oblikovati tako, da pokrivajo celotne stroške in vsebujejo del dobička pri proizvodih in na trgih, kjer imajo določene konkurenčne prednosti (Ashton et al., 1992).

Najpomembnejša stvar, ko podjetje postavlja plane je, da ne zanemari obstoječih kupcev, da ohrani dober partnerski odnos, dobavitelj pa lahko s svojo kvaliteto pripomore k še večji uspešnosti svojih kupcev, kar pa se kasneje lahko povrne vsem udeležencem v povečanju obsega medsebojnega poslovanja.

Podjetje si je za povečanje prodaje izven EU zastavilo zelo optimističen cilj in bo moralo prvotno poskrbeti za povečano aktivnost v podružnični enoti podjetja v Makedoniji. Prodaja na Hrvaškem bi ob sklenitvi dogovora o sodelovanju z podjetjem Delt papir znatno pripomogla k doseganju zastavljenih ciljev. Vsekakor pa je ena izmed možnih preprek pri doseganju zastavljenih ciljev fluktuacija zaposlenih. Če se le-ta ne odpravi, lahko ogroža kakovost storitev in posledično upad prodaje.

3.1.2 Kontrola prodaje

Tako kot je za podjetje ključnega pomena, da imajo kakovostno izdelan plan prodaje, je nujno, da se plane tudi kontrolira. Kontrola prodaje se izvaja mesečno, ko so zaključeni posli preteklega meseca, prejete in poknjžene fakture dobavljenega blaga, takrat pa je znana tudi že ustvarjena razlika v ceni.

Kontrolo nadrejeni izvaja z pregledom načrtovanih opravil prodajnikov, ki za vsak dan v tednu načrtujejo opravila. Vsekakor pa se ob tem poraja vprašanje o smiselnosti tovrstnega početja za prodajnike, ki bi ta čas lahko učinkoviteje izkoristili na terenu. Vendar je to edini način, ki vodstvu omogoča spremljanje aktivnosti v prodaji. Namen beleženja je hitrejša in uspešnejša odzivnost ob izdelavi ponudb strankam.

Kontrola se izvaja natančno, ker se s tem ohranja ostrina prodajnega oddelka, saj v kriznih časih štejejo malenkosti. Konkurenčna podjetja uporabljajo vse vrste metod in agresivno pristopajo, da k sodelovanju zvabijo nove stranke, pri katerih so redni dobavitelji v kakršnem koli pogledu zaspali ali zaradi notranje neučinkovitosti postali nezanesljivi in nekonkurenčni. Podjetje se zaveda, da je prodajni prostor Slovenije zelo omejen in dokaj majhen, obstoječa konkurenca pa se povečuje, saj na trg zlahka vstopajo tudi podjetja iz drugih držav EU. Večja globalna podjetja imajo v veliki meri notranja določila, katere

dobavitelje je potrebno uporabljati za nabavo opreme, potrošnega materiala, itd., ta določila pa se zaradi poslovnih interesov med vodilnimi v podjetjih še posebej prenašajo v opominjanje vsem zaposlenim. Zaradi takšnih dogovorov o sodelovanju na npr. globalni ravni lahko v primeru, da kot podjetje nimamo resne konkurenčne prednosti, izgubimo obstoječ posel tudi na domačih tleh.

Podjetje Europap d.o.o. s svojimi izdelki nastopa v segmentu, kjer je potrebno zagotavljati nivo vzdrževanega okolja, saj v nasprotnem primeru njihovi največji kupci tvegajo, da se v očeh svojih potrošnikov izkažejo kot neprijetna izkušnja v neurejenem poslovnem okolju. Potrošni material, kot so čistila in čistilni pripomočki, papirnate brisačke, toaletni papir, so dandanes nepogrešljivi, torej ob ohranjanju dobrega sodelovanja z obstoječimi strankami podjetju zagotavljajo konstantne prilive.

3.2 Planiranje in kontrola zalog trgovskega blaga

Poznamo več vrst zalog, skupno vsem pa je, da se kopičijo na enem mestu. Dostikrat te zaloge predstavljajo podjetjem finančno breme, zato je potrebno, da jih znamo pravilno voditi. Da poslovni proces poteka normalno, morajo biti zaloge ob pravem času na pravem mestu v primernih količinah. Slednje je pomembno, ker prevelika količina povzroča nepotrebne stroške, premajhna pa lahko povzroča zastoje v proizvodnji. Prav tako morajo biti zaloge pravilno skladiščene, saj le tako lahko zagotovimo tudi kakovost, ki je odločilni dejavnik trajnega uspeha podjetja. Kakovost naj bi podjetju omogočila, da si pridobi ali obdrži potrebno maržo, da privablja kupce ter vpliva na njihovo zvestobo (Jocou & Frederic, 1995).

Zaloge povzročajo stroške, zato je z vidika proizvodnje boljše, da jih je čim manj. Velike zaloge končnih izdelkov omogočajo ustreči kupcem tudi ob nenadnem povečanju povpraševanja, vendar povzročajo stroške. Zato je management zainteresiran za čim učinkovitejšo optimizacijo zalog, torej kar se da majhna zaloga, ki pa še omogoča normalno poslovanje. Stroški vzdrževanja zalog so različni. Delimo jih na stroške naročanja zalog, stroške vzdrževanja zalog, stroške premajhnih zalog, stroške spreminjanja zalog ter na skrite stroške. Stroški naročanja zalog so povezani predvsem z naročanjem različnih delov in materialov, potrebnih za proizvodnjo. Ti stroški so fiksni, čim večja kot je nabavljena količina, tem manjši je strošek na enoto.

Če zaloge hranimo na določenem kraju, govorimo o stroških vzdrževanja zalog. Pod stroške vzdrževanja zalog štejemo investicije v zaloge, skladiščenje in hranjenje zalog. Investicije v zaloge so denarna sredstva, potrebna za nabavo materialov, surovin, rezervnih delov ipd. Pod stroške skladiščenja pa spada plačevanje najemnine ali plačevanje davka za zemljišča, plačevanje zavarovanja skladišč, plačevanje električne energije, ki se porabi v skladiščih itd. Pod hranjenje zalog sodijo tudi stroški zavarovanja zalog, stroški zaradi

neuporabe le-teh, stroški zaradi kvarjenja zalog, stroški varovanja ter stroški manipulacije z materiali.

Pod stroške premajhnih zalog štejemo stroške, ki nastanejo, če organizacija nima zadosti zalog, da bi ustregla zahtevam notranjih in zunanjih uporabnikov. Če organizacija nima dovolj zalog surovin, lahko pride do zaustavitve proizvodnje. Delavci čakajo na delo, organizacija ne more izpolniti naročil in posledično izgublja na ugledu ter potencialno izgublja partnerje oziroma stranke. Do pomanjkanja zalog pogosto pride med dobavnim rokom, takrat ko so nove količine zalog že naročene, niso pa še dobavljene. Zaradi premajhnih zalog nastanejo stroški povezani s pomanjkanjem končnih izdelkov, proizvodnim sistemom ali izrednimi naročili.

Pomanjkanje končnih izdelkov ima posledice v izgubi dobička ob naročilu kupca, izgubo kupca, ki nabavi želeni proizvod drugje, dodatne stroške izpolnitve naročila na drug način in dodatne administrativne stroške. Pri proizvodnem sistemu nastanejo stroški zaustavitve strojev zaradi pomanjkanja surovin, stroški neizkoriščenosti strojev, stroški dela, poslabšanje morale zaposlenih, ki se pozna v znižanju produktivnosti dela, stroški ponovne priprave in zagona strojev. Izredna naročila so naročila, ki jih podjetje sproži, ko ugotovi, da bo zalog zmanjkalo, kar povzroči stroške, hitrejši transport ali posebne manipulacije z materialom. Rešitev je oblikovanje varnostnih zalog.

Zaloge v podjetju opravljajo pomembno funkcijo in so tudi eno ključnih področij odločanja in planiranja v podjetju. Na strateški ravni mora zato kontroling poskrbeti za vestno načrtovanje politike zalog, skrbno ravnanje z njimi in spremljanje gibanja zalog. Pri tem so za kontroling zalog pomembne informacije o (Koletnik, 1996, str. 21):

- učinkovitosti dela nabavnega oddelka,
- smiselnosti nakupa v primerjavi z lastno proizvodnjo,
- optimalnih nabavnih količinah in
- stroških vzdrževanja zalog.

3.2.1 Planiranje zalog trgovskega blaga

Podjetje zalog ne planira. Na zalogi imajo proizvode, ki se hitro porabijo, obrat zalog je visok. Ker so zaloge nizke, poleg tega pa tudi zelo gibljive, je za podjetje možnost nastanka likvidnostnih težav, povezanih s financiranjem zalog, majhna. Tudi vrzel med plačilom zalog dobaviteljem in prilivi kupcev v podjetje je posledično zelo majhna. V svojih zalogah podjetje hrani polproizvode, proizvode, rezervne dele strojev itd. Pozitiven učinek majhnih zalog je povezan z relativno nizkimi stroški vzdrževanja zalog. V podjetju pa prihaja tudi do negativnih stroškov, ki so povezani z »majhno« zalogo. Med te spadata

pomanjkanje končnih proizvodov in izredna dobava, ki s seboj prinašata tudi znatno višje stroške dobave.

Podjetje delno izniči negativen učinek pomanjkanja končnih proizvodov, saj strankam ponujajo izdelke, ki so dejansko nadomestki, le da so določeni izdelki višje kakovosti in imajo temu primerne cene, drugi pa so standardne kakovosti in imajo nekoliko nižje cene. V primeru, da na zalogi nimajo izdelkov standardne kakovosti, le-te nadomestijo z visoko kakovostnimi. Podjetje v tem primeru utрпи izgubo v razliki med cenama visoko kakovostnega in standardnega izdelka, saj stranki ponudi boljši izdelek za ceno standardnega. Seveda se zgodba v primeru, da na zalogi ni visoko kakovostnih proizvodov zgodba obrne, saj v tem primeru stranka takoj dobi izdelek nižje kvalitete ali pa želen izdelek dobi z minimalno zamudo, ki pa ne traja več kot dva dni.

Kljub temu da se pomanjkanje zalog reši na hiter in relativno ugoden način za obe strani, tako za stranko kot za podjetje, bi se dalo pri planiranju zalog narediti nekaj izboljšav, vsaj z boljšim spremljanjem zalog glede na predhodna obdobja in s podatki o letni rasti podjetja. Podjetje ima mnogo stalnih ter finančno močnih strank, za katere je velika verjetnost, da bodo izdelke naročale vsako leto v približno enakih količinah. Tako bi lahko podjetje kupilo nekaj materiala na zalogo ter si tako zagotovilo nižjo ceno.

3.2.2 Kontrola zalog trgovskega blaga

Kontrola zalog trgovskega blaga poteka vsako leto ob inventuri, ta pa se izvede vsako leto po prvem januarju. Zaloge so sredstva, ki jih podjetje za določen čas veže, predhodno pa jih seveda mora pridobiti, kar povzroča določene stroške. Vezana sredstva oziroma zaloge tako neposredno ne povečujejo uspešnosti podjetja, podjetju pa predstavljajo opurtunitetne stroške. S stroški in koristmi, ki jih prinesejo zaloge, se ukvarja finančni oddelek, ki zagotovi tudi njihovo financiranje.

3.3 Planiranje in kontrola nabave trgovskega blaga

Nabavna odločitev oziroma nabavni načrt je eden najpomembnejših sestavnih delov poslovnega načrta podjetja. Z dobrim načrtovanjem nabave namreč podjetje želi doseči najbolj racionalno poslovanje nabave in čim boljšo uskladitev nabavne dejavnosti s proizvodnjo. Temeljna naloga nabave je preskrba podjetja s surovinami, polizdelki, izdelki, pomožnim materialom, stroji itd., pri čemer mora slediti tudi načelu ekonomičnosti.

Pri odločanju o nabavi trgovskega blaga je zelo pomembno, kakšne artikle nabavimo. Pomembno je, da se nabavijo takšni artikli, ki zagotovijo hiter obrat zalog in posledično tudi čim hitrejši priliv denarnih sredstev v podjetje. Zanimarljiva ni niti cena nabavljenega blaga, ustreznost kakovosti ali količina.

Vsakršen nakup zalog, ki povzročajo negibljive zaloge z nizkim koeficientom obračanja zalog, za podjetje predstavlja stanje, ki ni optimalno. Pravo razmerje med velikostjo zalog in koeficientom obračanja zalog zagotovi optimalno stanje le-teh. V vsakršnem stanju, ki ni optimalno, so podjetju povzročeni stroški financiranja in oportunitetni stroški. Slednji nastanejo, če podjetje financira zaloge z lastnim kapitalom. S finančnega vidika bi bila idealna zaloga nič, saj tako ne bi nastajali oportunitetni stroški, z vidika komercialne pa bi bila idealna zaloga tista, ki bi ob kadarkoli ponujala na razpolago vse možne artikole.

Z dobrim načrtovanjem nabave želi podjetje doseči najbolj racionalno poslovanje le-tega in uskladitev nabavne dejavnosti s proizvodnjo. Pri tem je potrebno zagotoviti takšno zalogo materiala, da so stroški nabave na enoto materiala minimalni, proizvodnja pa mora biti nemotena. Z odločanjem nabave o izbiri nabavnih materialov in dobaviteljev se lahko zmanjšajo materialni stroški. Za uspešno vodenje nabave je ključnega pomena tudi sodelovanje oddelka nabave z ostalimi oddelki ter poznavanje in razumevanje ostalih poslovnih funkcij ter vpetost nabavne strategije v celotno strategijo podjetja. Usklajene informacije, pridobljene v pravem času, omogočajo nabavi pridobivanje manevrskega prostora ter možnost za morebitne prihranke. Prepozno posredovane informacije pa lahko povzročijo nepravočasno dobavo materiala in spremembo plana v proizvodnji. Pomembno je, da nabava sodeluje z dobavitelji in parterji v smislu dolgoročnega sodelovanja, saj na ta način zagotovi podjetju oskrbo z materiali tudi v kritičnih časih. Izbira zanesljivih dobaviteljev in odnos med podjetjem in dobaviteljem sta ključnega pomena zaradi zagotavljanja stalne kakovosti in zanesljivih dobav.

3.3.1 Planiranje nabave

Gre za naročanje po potrebi: imajo stalno količino blaga, ki ga podjetje nabavlja – sodelujejo s številnimi velikimi strankami, ki svojih naročil ne spreminjajo, spreminjajo se le naročila malih strank – podjetje ima rast približno 10 % na letni ravni na slovenskem trgu – k rasti pripomorejo predvsem nove, relativno majhne stranke. Nabavni roki blaga so dokaj kratki, zato v primeru izpada materiala ne pride do zelo visokih stroškov. Zamude z dobavo lahko trajajo nekaj dni, tu nastanejo dodatni stroški prevoza, saj se prevoz opravi samo za eno stranko, da ta ne bi utrpela večjih zamud ali morebitne škode. Material naročajo večinoma po potrebi, nimajo točnega plana nabave. V veliko pomoč jim je dobra ter hitra komunikacija med oddelki, ki omogoča, da se zapleti, povezani s pomanjkanjem materialov, rešijo relativno hitro. Seveda bi bile na tem področju mogoče izboljšave, kot je na primer analiza porabe artiklov prejšnjih obdobj in nabava le-teh glede na analizo porabe.

3.3.2 Kontrola nabave

Zaloge blaga obsegajo okrog tisoč različnih artiklov, ki so razdeljeni v posamezne skupine, nadzoruje se koeficient obračanja artiklov. Ob četrtletju se pregleduje seznam zalog in izloča artikle, ki nimajo premikov. Pomembno je, da se vsi ukrepi izvajajo stalno, tako se prepreči akutno stanje. Podobno kot pri upravljanju večje ladje tudi v podjetju ničesar ni moč storiti v hipu. Izboljšanje poslovanja lahko dosežemo z mnogimi malimi koraki, ki jih izvaja vsak posameznik znotraj podjetja. Na podlagi izkušenj v podjetju so ugotovili, da je najceneje prodati postavke, ki se ne obračajo po katerikoli ceni, ki vsaj pokrije stroške nabave in dostave, in tako dobljeni denar vložiti v kurantno blago.

3.4 Planiranje in kontrola neposrednega dela

Neposredno delo je delo, ki ga porabimo pri proizvodnji nekega proizvoda. Natančno vemo, kateri proizvod ga zahteva in koliko. Pri posrednem delu pa to težko določimo, saj ne vemo natančno, kateri proizvod ga zahteva in koliko (na primer tajnica, manager, vratar ipd.).

Plan neposrednega dela je lahko vključen v plan proizvodnje in vključuje:

- plan potrebnih količin neposrednega dela in
- plan stroškov potrebnega neposrednega dela.

Kakovosten plan neposrednega dela in njegovih stroškov pri tem pristopu je odvisen od kakovosti planiranja potrošek neposrednega dela kot od kakovosti planiranja urnih postavk. Za plan neposrednega dela je odgovoren vodja oddelka.

3.4.1 Planiranje neposrednega dela

Podjetje Europap d.o.o. neposredno delo izračunava s pomočjo planiranja potroškov neposrednega dela na enoto proizvoda in sicer za vsako vrsto dela oceni standardni potrošek dela (v urah) na enoto proizvoda ter urno postavko (v evrih – v nadaljevanju EUR). Pristop podrobneje opisujem v nadaljevanju in vrednosti prikažem v Tabeli 3.

Standardne potroške dela lahko ocenjujemo:

- s pomočjo študije časa in metod dela (delajo tehnologiji) in
- s pomočjo preteklih razmerij med urami posameznih vrst neposrednega dela in obsegom proizvodnje.

Po slednji izračunava potroške dela podjetje. V letu 2014 je bilo 252 delovnih dni, delavnik je 8-urni. Število zaposlenih v komerciali je 5, v vodstvu 9, v skladišču 8 in v proizvodnji 4.

Povprečne urne postavke ocenjujemo:

- z izračunom povprečja iz urnih postavk posameznih zaposlenih,
- s pomočjo preteklih razmerij med stroški in opravljenimi urami za posamezne vrste neposrednega dela,
- določimo jih hkrati s potroški posamezne vrste neposrednega dela (glede na težavnost, pogoje dela itd.).

Uspeh podjetja, učinkovitost zaposlenih in potek procesov v podjetju so v veliki meri odvisni od vodstva podjetja in od tega, kako dobro strategijo ima podjetje načrtano. Samo dobro usposobljeno in odgovorno vodstvo je zmožno izpeljati celovite spremembe ter načrtati dobro strategijo podjetja. Glavni namen strategije je definirati realen cilj podjetja v prihodnosti. S tem podamo tudi jasno usmeritev in motiviramo zaposlene. Tako lahko vsak zaposleni v podjetju vidi priložnost tudi za svoj razvoj in aktivno prispeva k uresničitvi načrtanega cilja. Postavitev strategije je torej priložnost, da zaposlene aktivno vključimo v proces. Cilji podjetja postanejo njihovi osebni cilji. Če je cilj podjetja čim višji dobiček, potem lahko postane to tudi cilj zaposlenih npr. tako, da vzpostavimo takšen sistem, ki bo zaposlene pri doseganju čim višjega dobička tudi dodatno stimuliral (sistem plač, solastniški deleži v podjetju, dodatne nagrade za uspeh).

V Tabeli 3 je prikazan plan neposrednega dela in njegovih stroškov, razčlenjen po vrstah dela. Pri izračunu so vzeti podatki glede na vrsto dela – standardni potrošek dela (v urah) na posamezni oddelku ter urna postavka oziroma stroški dela na uro posameznega oddelka. Ko ju pomnožimo, dobimo stroške dela (v €) na oddelku.

Tabela 5: Plan potrebnega neposrednega dela in njegovih stroškov, razčlenjen po vrstah dela za podjetje Europap d.o.o.

Vrsta dela (oddelek)		Plan 2014
Komerčila	Obseg dela (v urah)	10.080
	Stroški dela na uro	7
	Stroški dela (v €)	70.560
Vodstvo	Obseg dela (v urah)	18.144
	Stroški dela na uro	12
	Stroški dela (v €)	217.728

se nadaljuje

Tabela 6: Plan potrebnega neposrednega dela in njegovih stroškov, razčlenjen po vrstah dela za podjetje Europap d.o.o. (nad.)

Skladišče	Obseg dela (v urah)	16.128
	Stroški dela na uro	5
	Stroški dela (v €)	80.640
	Obseg dela (v urah)	8.064
	Stroški dela na uro	5
	Stroški dela (v €)	40.320
NEPOSREDNO DELO SKUPAJ		409.248

Vir: Europap d. o.o., Plan poslovanja podjetja, 2014.

3.4.2 Kontrola neposrednega dela

Osnova pri kontroli neposrednega dela v podjetju je, da najprej opredelimo, kateri so ključni kazalniki, ki jih bomo spremljali. Posamezne kazalnike za zaposlene lahko izpeljemo sami. Za posamezno delovno mesto lahko določimo točko preloma in jo določimo kot minimalni standard delovnega mesta.

Glavni prihodek podjetja predstavlja bruto razlika v ceni izdelkov (marža). Iz slednjega se izplačujejo plače in financira podjetje. Tako je sistem nagrajevanja v podjetju oblikovan glede na maržo, ne pa promet, kot je pogosto primer v podobnih prodajnih organizacijah. Komercialisti so plačani s fiksno plačo + variabilnim delom, ki je odvisen od realizacije. Realizacija se izrazi skozi maržo, in sicer ko podjetje izda račun za blago in je le-to plačano. Cilj podjetja je hitro obračanje sredstev, zato lahko tako še dodatno stimulira zaposlene.

V Tabeli 4 je planu neposrednega dela dodana še dejanska izvedba ter na podlagi tega izračunani odmiki. Stopnja izpolnitve neposrednega dela v letu 2014 je bila 15,4 % višja od planirane. Kot vidimo je nastal negativen odmik, saj je prišlo do povišanja stroškov dela.

Odmik lahko prikažemo količinsko (npr. v urah = + 625 ur) ali pa vrednostno (npr. v EUR = + 13.500 EUR). Odmika ne razčlenjujemo na cenovno pogojeni odmik, saj vodja oddelka ne more biti odgovoren za ceno dela. Za ceno dela je odgovoren vodja kadrovske službe, v podjetju Europap d.o.o. je to direktor sam. Vzroke za odmike je treba raziskati in ugotoviti, kaj je povzročilo njihov nastanek. Povečanje stroškov neposrednega dela gre pripisati predvsem povečanemu obsegu dela, povečanim naročilom in proizvodnji ter posledično višjim stroškom dela v proizvodnji, pri komercialistih, skladiščnikih in pri vodstvu podjetja.

Tabela 7: Plan potrebnega neposrednega dela in njegovih stroškov, razčlenjen po vrstah dela z dodanimi odmiki za podjetje Europap d.o.o.

Vrsta dela		Izvedba 2014	Plan 2014	Odmik	
				Absolutno	Relativno v %
Oddelek Komerčiala	Obseg dela (v urah)	10.625	10.000	625	+ 5,8
	Stroški dela na uro	7,5	7	0,5	+ 6,6
	Stroški dela (v €)	79.687,5	70.000	9.687,5	+ 12,1
Oddelek vodstvo	Obseg dela (v urah)	19.125	18.000	1.125	+ 5,8
	Stroški dela na uro	13	12	1,0	+ 7,7
	Stroški dela (v €)	248.625	216.000	32.625	+ 13,1
Skladiščniki	Obseg dela (v urah)	17.000	16.000	1.000	+ 5,8
	Stroški dela na uro	5,5	5	0,5	+ 10,0
	Stroški dela (v €)	93.500	80.000	13.500	+ 14,4
Proizvodnja	Obseg proizvodnje (v kosih)	212.500	200.000	12.500	+ 6,3
	Obseg dela (v urah)	8.500	8.000	500	+ 5,8
	Stroški dela na uro	5,5	5	0,5	+ 9,1
	Stroški dela (v €)	46.750	40.000	6.750	+ 14,4
NEPOSREDNO DELO SKUPAJ		468.562,5	406.000	62.562,5	+ 15,4

Vir: Europap d. o.o., Plan poslovanja podjetja, 2014.

3.5 Planiranje in kontrola splošnih stroškov

Splošni stroški, ki jih imenujemo tudi posredni stroški, predstavljajo stroške uprave, nabave, prodaje in tudi splošne proizvodne stroške. Podjetje proizvaja tudi lasten potrošni material, vendar je njegova primarna dejavnost prodaja, zato nima zabeleženih samostojnih proizvodjalnih stroškov. Med te stroške bi šteli stroške zavarovanj, prostorov, amortizacije, vendar, kot že napisano, Europap ne vodi podjetja kot proizvodnjo obrt, temveč kot prodajno.

Ko razvrščamo plane podjetja, plan splošnih stroškov razvrstimo na koncu. Planiranje stroškov se izvaja izključno z enim namenom – izračun lastnih cen proizvodov – kontrola in obvladovanje splošnih stroškov, izdelava zbirnih planov itd., ne bi bili mogoči brez izdelave dobrega načrtovanja stroškov.

3.5.1 Planiranje v podjetju

V tabeli 5 bom prikazala razčlenjene stroške iz katerih je razvidno kako dobro je podjetje Europap d.o.o. planiralo svoje stroške.

Tabela 8: Plan posrednih stroškov prodajanja in splošnih služb, razčlenjen po vrstah stroškov za podjetje Europap d.o.o.

Postavka		Izvedba 2014	Plan 2014	Stopnja izpolnitve v %
Posredni spremenljivi stroški	Prodajna količina	566.987	600.000	94,5
	Spremenljivi posredni stroški na enoto	3,12	3	104,0
	Skupni spremenljivi posredni stroški	1.768.999	1.800.000	98,3
Posredni stalni stroški (FC)	Plače	468.562	450.000	104,1
	Oglaševanje	1.381	1000	138,1
	Zavarovanje	18.312	15.000	122,1
	Skupni posredni stroški	265.987	250.000	106,4
POSREDNI CELOTNI STROŠKI (TC)		2.523.241	2.400.000	105,1

Vir: Europap d. o.o., Plan poslovanja podjetja, 2014.

Iz Tabele 5 je razvidno, da so bili pričakovani stroški ob realizaciji nekoliko višji. Ogromno rast zabeležimo pri strošku oglaševanja, saj podjetje od svojega obstoja ne vlaga v oglaševanje, temveč gradi na lastni strategiji, ki pa se glasi: »Naši zaposleni so naša najboljša reklama.« Zanimiv je tudi podatek o dodatni vrednosti na zaposlenega. Ta znaša 28.748,21 EUR. Posredni celotni stroški so zrasli za 5,1 %.

3.5.2 Kontrola v podjetju

Kontrola splošnih stroškov je zadnja faza pri kontroliranju in uresničevanju delnih planov in je nujno za uspešno delo podjetja. Za vodenje podjetij je izrednega pomena predvidevanje splošnih stroškov, saj na njih (za razliko od neposrednih stroškov) praktično ne moremo vplivati.

Povišanje stroškov je vpliv povišanja plač, ne samo višine, temveč tudi obsega števila zaposlenih ter povečanje prodane količine. Ker podjetje beleži precejšnjo fluktuacijo, je kontrola splošnih stroškov v določenih obdobjih nemogoča. Podjetje se sproti odloča za prodajne akcije, ki bi složno povezovale prodajni in nabavni oddelek. To pomeni, da se oblikuje akcije za artikle, katerim je v zadnjem obdobju prodaja padla bodisi zaradi sezonskega pomakanja povpraševanja bodisi zaradi prevelike nabavljene količine, vezane na količinske popuste, ki jih oblikujejo dobavitelji. Na ta način podjetje skrbi, da se zviša prodana količina izdelkov in s tem znižajo stroški na enoto.

4 ZBIRNI PLAN PODJETJA

Planska služba skrbi za izdelavo zbirnih planov. Kljub temu da planske službe ne obravnavamo kot odločujoče enote, pa vseeno nosi vso odgovornost glede postavljenih planov za tekoče leto. Zbirne plane sestavijo iz posameznih delnih planov in nekaterih drugih podatkov, ki izhajajo iz raznih strateških dokumentov, pogodb in tako naprej. Dokončno odločitev nato poda management podjetja. Po skrbnem pregledu slednji določijo, ali plani zavzemajo vse lastnosti ter nato tvorijo taktični plan. Letno ali taktično planiranje opredelimo kot planiranje celotnega poslovanja s poudarkom na številčnih prikazih (Rozman, 1993).

4.1 Plan izkaza poslovnega izida

V Tabeli 6 sta prikazana plan in izvedba prihodkov ter stroškov za podjetje Europap d.o.o. Planirani čisti prihodki od prodaje so nižji od dejanskih za 4,4 %. Zaradi tega so se povečali tudi stroški.

Tabela 9: Plan in izvedba prihodkov in stroškov za podjetje Europap d.o.o.

POSTAVKA	Izvedba 2014	Plan 2014	Stopnja izvedbe (v %)
1. Čisti prihodki od prodaje	6.263.261	6.000.000	104,4
2. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	53.772	52.000	103,4
3. Stroški blaga, materiala in storitev	5.486.888	5.200.000	105,5
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	4.903.908	4.700.000	104,3
b) Stroški storitev	582.980	500.000	116,6
4. Stroški dela	646.450	600.000	107,7
a) Stroški plač	477.507	450.000	106,1
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	42.259	42.000	100,6
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	34.972	34.000	102,9
č) Drugi stroški dela	91.712	90.000	101,9

Vir: Poslovni imenik, Finančni podatki, Europap d.o.o., letno.

4.2 Plan bilance stanja

Po obliki je lahko bilanca stanja ali zaporedni stopenjski izkaz stanja. Bilanca stanja je dvostranski računovodski izkaz, v katerem je na levi strani prikazano stanje sredstev (aktiva) in na desni strani stanje obveznosti do virov sredstev (pasiva).

Temeljno bilančno načelo, ki ga moramo upoštevati pri sestavljanju bilance stanja, je bilančno ravnovesje in pomeni, da je aktiva vedno enaka pasivi oziroma da ima vsako sredstvo svoj vir.

V Tabeli 7 je prikazan plan in izvedba plana sredstev ter njihovih virov. Vsota aktive in vsota pasive znaša 2.629.207 EUR. Zastavljen plan pa je za 5,2 % manjši, kar v številkah znaša 2.500.000 EUR.

Tabela 10: Plan in izvedba sredstev ter njihovih virov za podjetje Europap d.o.o.

Postavka	Izvedba 2014	Plan 2014	Stopnja izvedbe (v %)
SREDSTVA	2.629.207	2.500.000	105,2
A. Dolgoročna sredstva	568.905	550.000	103,4
Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	17.482	16.500	106,0
Neopredmetena sredstva	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	542.106	500.000	108,4
DFN	9.317	9.000	103,5
Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
Odložene terjatve na davek	0	0	0
B. Kratkoročna sredstva	2.053.628	2.000.000	102,7
Sredstva	0	0	0
Zaloge	683.328	650.000	105,1
KFN	267.253	250.000	106,9
Kratk. posl. terjatve	1.078.651	1.050.000	102,7
Denarna sredstva	23.396	20.000	117,0
C. Kratkoročne AČR	6.674	6.000	111,2
Zunajbilančna sredstva	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.629.207	2.500.000	105,2
Kapital	537.973	550.000	97,8
Rezervacije	0	0	0
Finančne in poslovne obveznosti	2.091.234	2.000.000	104,6
Dolgoročne obveznosti	363.667	350.000	103,9
Odložene obveznosti za davek	0	0	0
Kratkoročne obveznosti	1.727.567	1.650.000	104,7
Kratkoročne PČR	0	0	0

Vir: Europap d. o.o., Plan poslovanja podjetja, 2014.

4.3 Plan kazalcev uspešnosti

Ko merimo uspešnost, pravzaprav merimo donosnost. Dve naložbi lahko primerjamo tako, da delimo donos z vloženimi sredstvi oziroma ceno, ki jo je treba plačati za določen donos. Koeficient, ki ga tako dobimo, imenujemo donosnost. Dobičkonosnost delimo na dva dela, dobičkonosnost sredstev ter dobičkonosnost kapitala.

Dobičkonosnost sredstev opredelimo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi podjetja. Dani podatek nam pove, koliko enot dobička bo podjetje ustvarilo z eno enoto vloženih sredstev. Z izračunom donosnosti vrhnji management ugotovi, koliko so pri določeni naložbi pravzaprav zaslužili.

Dobičkonosnost kapitala pa opredelimo kot razmerje med čistim dobičkom in vloženim povprečnim kapitalom. Ta izračun nam pove, koliko enot dobička bo lastniku prinesla ena enota vloženega kapitala. Največ interesa pri tem izračunu imajo lastniki, saj je izrednega pomena, da opredelijo donos kapitala.

V Tabeli 8 lahko vidimo, da je podjetje v letu 2014 poslovalo z dobičkom. Vendar je bil plan postavljen previsoko, saj so bili vsi kazalci usmerjeni v prejšnja leta, ko pa je bila situacija na trgu precej drugačna.

Tabela 11: Plan kazalnikov uspešnosti poslovanja v podjetju Europap d.o.o.

Postavka	Izvedba 2014	Plan 2014	Stopnja izpolnitve (v %)
Dobičkonosnost sredstev (ROA) v %	1,1	3	36,7
Dobičkonosnost kapitala (ROE) v %	3,7	10	37,0

Vir: Europap d. o.o., Plan poslovanja podjetja, 2014.

Pri dobičkonosnosti kapitala je bila razlika med planiranim in realnim stanjem kar 53,0 % nižja. Razlike so tudi pri dobičkonosnosti sredstev. Postavljen plan je bil glede na realno stanje 63,3 % višji. Do razlike je prišlo zaradi že omenjenih sprememb na trgu.

Planiran dobiček je zato veliko višji na papirju kot dejansko. Plan kazalnikov uspešnosti zato ni bil dosežen, je pa podjetje v letu 2014 glede na situacijo poslovalo izredno dobro in leto lahko ocenimo kot uspešno.

4.4 Kontrola zbirnih planov

Kontrola zbirnih planov je tako kot pri vseh izdelavah planov nujna, saj gre za uresničevanje postavljenih ciljev.

Za kontrolo zbirnih planov je odgovoren planskokontrolni oddelek v podjetju, saj skrbi tako za izdelavo planov kot tudi za kontrolo prejetih poročil o realizaciji v danem obdobju. Kontrola zbirnih planov se izvaja z analizo odmikov, ki jih izračunamo z vodoravno ali z navpično analizo. Obe metodi lahko uporabimo pri kontroliranju vseh glavnih zbirnih planov:

- plan izkaza poslovnega izida,
- plan izkaza denarnega toka in
- plan bilance stanja.

Ugotavljanje odmikov pri uresničevanju zbirnih planov z analizo se nanaša na enovita podjetja. Pri kontroli zbirnih planov je pomembno da se zavedamo, da se analiza ne ločuje na enoto odgovornost in enoto podjetje. Pri analizi odmikov se pri kontroli osredotočamo na uresničevanje štirih zbirnih planov:

- plan izkaza poslovnega izida,
- plan izkaza denarnega toka,
- plan bilance stanja in
- plan kazalcev uspešnosti.

SKLEP

V diplomski nalogi preučujem proces planiranja in kontrole in kaj slednje pomeni za podjetje Europap d.o.o.. Analiziram, kako je proces planiranja in kontrole v podjetju vzpostavljen in podam končne ugotovitve.

V prvem poglavju o planiranju prodaje ugotavljam, da če podjetje nima izdelanih planov prodaje, si s tem povečuje negotovost glede višine prihodkov, ki bi jih ob dobrem planiranju in učinkovitem zasledovanju planov lahko imelo. Če prodajni plan ni izdelan, lahko sklepamo, da podjetje sklepa posle po naključju. Tako ugotavljam, da podjetje Europap d.o.o. slabo planira oziroma bi lahko planiralo veliko bolje in posledično uspešneje in bolj načrtovano sklepalo posle. Podobno je tudi s kontrolo prodaje. Tudi tu bi lahko bolje izvajali kontrolo nad prodajo. Pri analizi planiranja in kontrole zalog ugotavljam, da je predpogoj normalnega poslovnega procesa ta, da so zaloge ob pravem času na pravem mestu in v primernih količinah. Zaloge povzročajo stroške, zato je z vidika proizvodnje nujno, da so le-te čim manjše. Podjetje planiranje in kontrolo zalog solidno izvaja, predvsem na podlagi svojih dosedanjih izkušenj. Nabavna odločitev oziroma nabavni načrt je eden najpomembnejših sestavnih delov poslovnega načrta podjetja. Z dobrim načrtovanjem nabave namreč podjetje želi doseči najbolj racionalno poslovanje nabave in čim boljšo uskladitev nabavne dejavnosti s proizvodnjo. Podjetje ima

vzpostavljeno nabavo in kontrolo nabave tako, da zadošča njihovim potrebam in se lahko učinkovito odzivajo na potrebe naročnikov. V poglavju o planiranju in kontroli neposrednega dela sledi spoznanje o pomembnosti tega procesa, saj na ta način ugotovimo odmike, ki se pojavljajo pri neposrednem delu. Podjetje je imelo na tem področju negativne odmike, kajti prišlo je do povečanja stroškov neposrednega dela, kar gre pripisati predvsem povečanemu obsegu dela, povečanim naročilom in proizvodnji ter posledično višji stroškom dela. V poglavju o zbirnih planih lahko vidimo, da so slednji pomembni predvsem pri postavljanju prihodnjih taktičnih planov.

Glede na celotno analizo procesa planiranja in kontrole je moje mnenje, da bi lahko podjetje celoten proces izvajalo veliko bolje, bolj načrtovano ter učinkovitejše, s konkretnimi zaključki in izhodišči za prihodnje izboljšave ter na podlagi tega delovalo bolj usklajeno in konkurenčno. Če bodo resnično želeli ohraniti svoj delež na trgu in širiti prodajo tako na domačem trgu kot tujem, potem je izboljšanje planiranja in kontrole obvezno.

Pri preučevanju teme so mi bile poleg literature, zapiskov predavanj ter virov podjetja v pomoč tudi lastne dosedanje karierne izkušnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ashton, J., et. al.(1992) *The Manager's Handbook*. London: Marshal Editions Developments Limited.
2. Baggia, T. (2008). Povezava avtomatizirane montažne linije z informacijskim sistemom podjetja. *Ventil*, 14(2), 165–168.
3. Beranger, P. (1989) *Nova pravila proizvodnje*. Ljubljana: TOZD GOSPODARSKI VESTNIK v delovni organizaciji ČGP DELO.
4. Europap d.o.o. (2014). *Plan poslovanja podjetja Europap d.o.o.* (interno gradivo) Ljubljana: Europap d.o.o.
5. Jacou, P., & Frederic L. (1995). *V vrtincu sprememb-drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba
7. Kotnik, D. (1991) *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Marolt, J., & Gomišček B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija
9. Metlikovič, P., & Ivanovič, T. (2009) Primer vitke preobrazbe proizvodnega procesa. *Ventil*, 15(5), 454–457
10. Poslovni imenik. (2014) V *Finančni podatki Europap d.o.o.* Najdeno 18. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/EUROPAP-D-O-O/financni-podatki/>.
11. Pučko, D. (1998) *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N.(1988) *Budgeting, Profit Planning and Control* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.