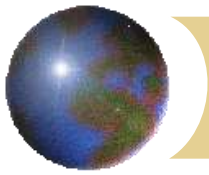




Upravljanje in ravnanje podjetja

II. PLANIRANJE

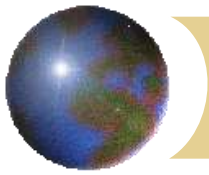
mag. Aleša Saša Pirc
alesa-sasa.pirc@uni-lj.si



II. PLANIRANJE

- 1. Opredelitev planiranja*
- 2. Vrste planiranja*
- 3. Proces planiranja*
- 4. Dva pristopa k pripravi planov*
- 5. Nekaterne značilnosti letnega in strateškega planiranja*
- 6. Planiranje v sestavljenem podjetju*





7. Portfeljska analiza in planiranje

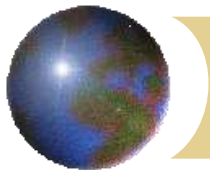
8. Strategije

9. Letno planiranje

10. Organizacija planiranja

11. Problemi planiranja





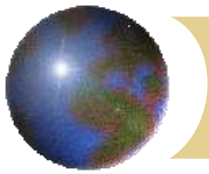
1. *Opredelitev planiranja*

- ✦ Splošna opredelitev:

Planiranje je zamišljanje rezultata in poti do njega

- ✦ Različni avtorji - različne opredelitve PLANIRANJA POSLOVANJA PODJETJA, vendar so si opredelitve večinoma podobne - le različno poudarjajo določene značilnosti planiranja



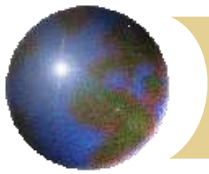


✚ **Opredelitev planiranja podjetja:**

- ✚ nenehno sistematično, zavestno in smotrno **zamišljanje bodočega poslovanja podjetja**
- ✚ **proces:** analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje ciljev in določanje poti
- ✚ **usklajevanje delov poslovanja** (poslovne funkcije in poslovne enote) v celotno poslovanje
- ✚ **odločanje o poslovanju** danes, s posledicami v prihodnosti
- ✚ razporeditev sredstev

✚ **Namen planiranja:**

- ✚ v **razreševanju** obstoječih **problemov** → reagirajoče planiranje
- ✚ v **preprečevanju** možnih **problemov** → preventivno planiranje
- ✚ v **izrabi in razširjanju prednosti**



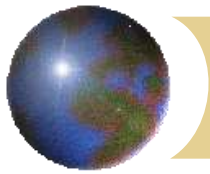
2. Vrste planiranja poslovanja

✦ Delitev na:

- ✦ **kratkoročno** (letno, taktično, predračunsko)
- ✦ **dolgoročno** (strateško)

✦ Delitev na:

- ✦ planiranje **poslovanja podjetja** → vnaprejšnje usklajevanje poslovnih funkcij
- ✦ planiranje **poslovanja v sestavljenem podjetju** → vnaprejšnje usklajevanje posameznih podjetij (poslovnih enot) v sestavljenem podjetju

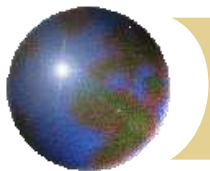


3. Proces planiranja

- ✦ Rezultat planiranja: **plan**
- ✦ Pomemben je **proces**, v katerem pridemo do rezultata planiranja - plana

3.1. Faze v procesu planiranja

- ✦ Faze v procesu planiranja so:
 - 1.faza: **analiza poslovanja podjetja** (prednosti, slabosti)
 - 2.faza: **analiza in predvidevanje okolja** (možnosti, nevarnosti)
 - 3.faza: **določanje ciljev poslovanja** (željeno stanje podjetja v prihodnosti)
 - 4.faza: **določanje strategij ali taktik** (poti za doseg zaželenega stanja)

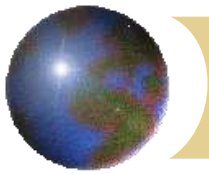


- Podatke sistematično prikažemo v obliki tabel
- Primerjava:
 - časovna
 - s plani in /ali standardi
 - s podobnimi podjetji ("benchmarking")
- Ugotovitev odstopanj: smer in velikost
- Primer:



Rentabilnost (ROA) = f (ekonomičnost, obračanje sredstev)

Element (v 000 SIT)	1999	2000	I 00/99
Prihodki	51.857.007	60.610.726	117
Odhodki	47.995.072	53.462.125	111
Sredstva	61.978.459	72.540.739	117
Ekonomičnost (prihodki/odhodki)	1,08	1,13	105
Obračanje sredstev (prihodki/sredstva)	0,84	0,84	100
ROA ((1-1/E)*obr.sredstev) v %	6,22	9,66	155



B. ISKANJE VZROKOV

Možni vzroki odstopanj:

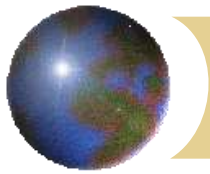
- iz izkušenj
- iz prakse drugih
- s študijem teorije

Ugotovitev vzrokov:

s primerjavo morebitnih vzrokov in posledic izluščimo prave vzroke, ki so pripeljali do SLABOSTI in PREDNOSTI v poslovanju



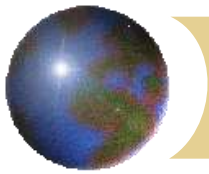
Rezultat analize poslovanja podjetja v procesu planiranja:
ugotovitev problemov: **prednosti in slabosti v poslovanju podjetja**



3.3. Analiza in predvidevanje okolja (2. faza)

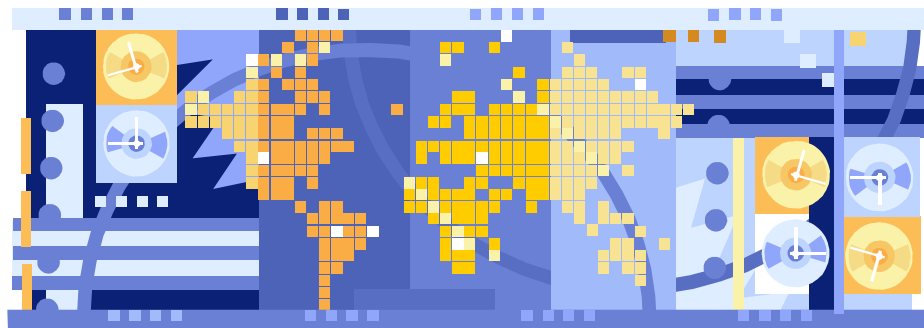
- ✿ **Okolje** je vse, kar obdaja podjetje in nanj vpliva oz. tudi podjetje vpliva na okolje

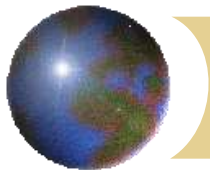
- ✿ **OCENJEVANJE NAJŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA:**
 - ✿ **ekonomsko (gospodarsko) okolje:** rast BDP, rast kritičnih panog, kaj počno konkurenti,...
 - ✿ **tehnološko okolje:** nove tehnologije lahko spremenijo celoten način življenja, razmišljanja, vrednote in navade; npr. avtomobil, telefaks, mobilna tehnologija,...
 - ✿ **politično - pravno okolje:** zahteve po varnosti proizvodov, protimonopolna zakonodaja, predpisi o zaposlovanju,...
 - ✿ **naravno okolje:** ekološke omejitve, starostna struktura prebivalstva,...
 - ✿ **družbeno (socialno) okolje:** spreminjajoče se vrednote, izobrazba, religija, navade ljudi,...



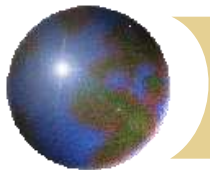
OCENJEVANJE CILJNEGA (OŽJEGA) OKOLJA PODJETJA

- ❖ **konkurenca:** ugotovitev in spoznavanje obstoječe in potencialne konkurence; njene prednosti in slabosti; primerjava z njimi; predvidevanje njihovega delovanja.
- ❖ **potrošniki:** ugotovitev in spoznavanje obstoječih in potencialnih potrošnikov; zakaj kupujejo tudi pri konkurenci?; predvidevanje njihovih potreb, želja; segmentiranje; kakšne priložnosti nam nudijo.
- ❖ **panoga:** ključni dejavniki uspeha; analiza in predvidevanje panoge v prihodnje.
- ❖ **ostali dejavniki:** predpisi, razvoj tehnologije, možnosti izvoza/uvoza,...





- ⊕ **Analiza** je spoznavanje sedanjega okolja. Potrebno je še **predvidevanje**: kvalitativno, kvantitativno
- ⊕ Izbira dejavnikov:
 - ⊞ predvidevanje dejavnikov v prihodnosti
 - ⊞ kako predvidene spremembe vplivajo druga na drugo (analiza medsebojnih povezav)
 - ⊞ generiranje **scenarijev**
- ⊕ Scenarij: slika verjetnega okolja v prihodnjem obdobju, ključni dejavniki v več variantah.
- ⊕ Za **vsak scenarij** pripravimo eno ali **več variant plana**.
- ⊕ Rezultat te faze: **priložnosti in nevarnosti okolja**



PRIKAZ PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI: Matrika PSPN (SWOT matrika)

Prednosti:

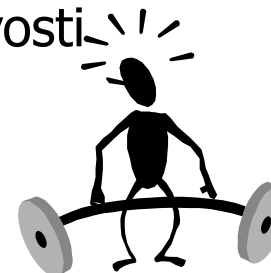
- ❖ kultura
- ❖ ravnateljstvo
- ❖ ugled
- ❖ vertikalna povezanost



...

Slabosti:

- ❖ finančna nestabilnost
- ❖ majhne zmogljivosti
- ❖ lokacija
- ❖ distribucija



...

Priložnosti:

- ❖ EU
- ❖ odpiranje vzhodne Evrope
- ❖ rast povpraševanja
- ❖ podpora vlade



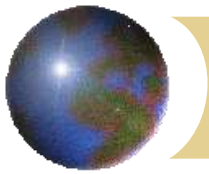
...

Nevarnosti:

- ❖ novi konkurenti
- ❖ nova tehnologija
- ❖ recesija
- ❖ zapiranje trga

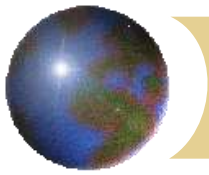


...



✿ MATRIKA PSPN (SWOT matrika) s strategijami

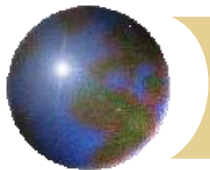
Notranji dejavniki	Prednosti: <ul style="list-style-type: none">❖ kultura❖ ravnateljstvo❖ ugled❖ vertikalna povezanost ...	Slabosti: <ul style="list-style-type: none">❖ finančna nestabilnost❖ majhne zmogljivosti❖ lokacija❖ distribucija ..	
Zunanji dejavniki	Priložnosti: <ul style="list-style-type: none">❖ EU❖ odpiranje vzhodne Evrope❖ rast povpraševanja❖ podpora vlade ...	PP strategije: <i>izraba prednosti, ko se pokažejo priložnosti</i>	SP strategije: <i>izogniti se slabostim in izkoristiti priložnosti</i>
	Nevarnosti: <ul style="list-style-type: none">❖ novi konkurenti❖ nova tehnologija❖ recesija❖ zapiranje trga ...	PN strategije: <i>izraba prednosti, da se izognemo nevarnosti</i>	SN strategije: <i>Razreševati slabosti in se izogibati nevarnosti</i>



3.4. *Določanje ciljev poslovanja (3. faza)*

- ✿ CILJ - zaželeno poslovanje
- ✿ Ločimo:
 - ✦ TEMELJNI CILJ POSLOVANJA,
 - ✦ VIZIJA PODJETJA,
 - ✦ POSLANSTVO PODJETJA,
 - ✦ OKVIRNI CILJI,
 - ✦ PODROBNI CILJI

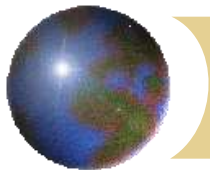




TEMELJNI CILJ POSLOVANJA

- ✦ Je cilj podjetja h kateremu težijo vse usklajene dejavnosti podjetja
- ✦ Temeljni cilj poslovanja je v planu **načelo za odločitve** o celotnem poslovanju
- ✦ Je določen z družbeno-ekonomskim sistemom, zato ostaja nespremenjen po svoji vsebini v istem družbeno-ekonomskem sistemu
- ✦ V razvitem tržnem gospodarstvu je **rentabilnost ali donosnost**

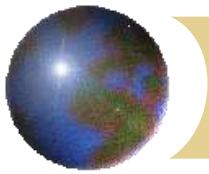




VIZIJA PODJETJA

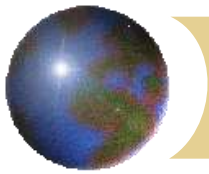
- ✦ Je **slika zaželjene, privlačne prihodnosti na daljši rok**, ki je v marsičem boljša od sedanjosti. Lahko je povsem domišljajska ali pa čisto realna.
- ✦ Vloga vizije:
 - ✦ je okvirna usmeritev poslovanja, ki uokvirja podrobnejše cilje,
 - ✦ je motivacija ljudem, če se z njo poistovetijo. Jih navdušuje, da se jim spremembe zdijo vredne napora. Pomembna zlasti za podjetja v krizi.
- ✦ Vizija se menja pogosteje kot poslanstvo





POSLANSTVO PODJETJA

- ✦ Poslanstvo je zgoščena, bistvena opredelitev poslovanja in usmeritev razvoja podjetja. Z njim podjetje opredeli **razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje**. Poslanstvo določa **identiteto podjetja**, njegove značilnosti in vrednote tako, da loči podjetje od drugih podjetij.
- ✦ Poslanstvo vključuje razmerje podjetja do porabnikov, pa tudi do drugih udeležencev: lastnikov, delavcev, družbe,...
- ✦ Poslanstvo vključuje:
 - ❖ opredelitev proizvodov ali storitev,
 - ❖ opredelitev trga,
 - ❖ opredelitev odnosa do delavcev in njihove sposobnosti,
 - ❖ družbeno-ekonomske cilje,
 - ❖ prednosti svojega poslovanja...
 - ❖ opredelitev odnosa do kupcev,
 - ❖ opredelitev tehnologije,
 - ❖ filozofijo poslovanja,



- ✦ Osnovni namen poslanstva: zagotoviti enotnost v podjetju in delovanje zaposlenih v določeni smeri. Namenjeno tudi vsem zunanjim strankam.

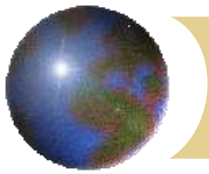
*PRIMERI: Podjetje **PETROL***

Vizija: “PETROL namerava postati mednarodna trgovska družba na področju trgovanja z naftnimi derivati, ki oskrbuje voznike z vsem, kar potrebujejo na poti, sočasno pa omogoča tudi celodnevno lokalno oskrbo s trgovskim blagom in storitvami. PETROL želi postati energetska družba, ki bo poleg naftnih derivatov pokrivala tudi področje plinskih dejavnosti, električne energije, telekomunikacij, ekologije in drugih komunalnih storitev.”

Poslanstvo: “PETROL v največji meri zadovoljuje interese vseh svojih poslovnih partnerjev, tako kupcev in dobaviteljev, zaposlenih in lastnikov kot tudi lokalnih skupnosti in države. Zaupanje ljudi upravičuje in utrjuje z doseganjem poslovne odličnosti.”

*Podjetje **IBM***

Vizija: “IBM-ova vizija prihodnosti je svet z milijonom e-podjetij in milijardo ljudi, povezanimi z bilijonom naprav.”



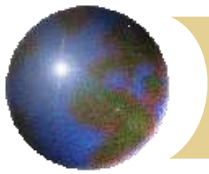
*Podjetje **LEK***

Poslanstvo: “Lek je mednarodna farmacevtska družba, ki skrbi za večjo kakovost življenja. Z osebno kakovostjo in znanjem ustvarjamo vrednost in gradimo konkurenčno družbo s trajno rastjo.”

*Podjetje **KRKA***

Poslanstvo: “Živeti zdravo življenje. Naša osnovna naloga je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujemo jo z bogato paleto naših izdelkov in storitev - z zdravili za humano uporabo, za samozdravljenje, s kozmetičnimi in z veterinarskimi izdelki ter zdraviliškimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom.”

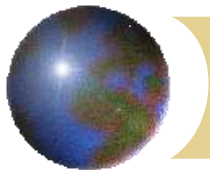
Vizija: “Utrjujemo položaj enega vodilnih farmacevtskih podjetij na tržiščih srednje in vzhodne Evrope in se razširjamo na tržišča Evropske unije. To dosegame z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in učinkovitostjo. Uresničevali bomo svojo vizijo uglednega in prodornega inovativnega generičnega farmacevtskega podjetja, ki bo najhitreje razvijalo ponudbo kakovostnih in dostopnih farmacevtskih izdelkov in omogočalo ozdravitev in ohranjanje zdravja širokemu krogu ljudi na vseh koncih sveta.”



OKVIRNI IN PODROBNI CILJI PODJETJA

- ✿ Okvirni ali globalni cilji (npr. povečanje izvoza)
- ✿ Podrobni cilji (npr. prodaja 30 mio SIT); podrobni cilji so prikazani v planskih tabelah:
 - ❖ zbirni plan
 - ❖ delni plan





3.5. *Določanje poti za doseganje ciljev (4. faza)*

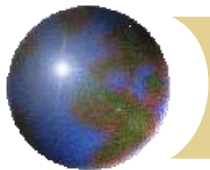
- ✦ Iz sedanjega v zaželeno stanje nas pripeljejo poti in načini, ki jih razdelimo na:
 - ✦ **strategije** (okvirna pot v prihodnost),
 - ✦ **taktike** (določi učinkovitost na tej poti),
 - ✦ **operativne ukrepe** (so na ravni poslovnih funkcij).

Strategije:

- ❖ stroškovne, različnostne
- ❖ celota, del (fokus, niša)
- ❖ vodenje, sledenje
- ❖ koncentracijska, diverzifikacijska
- ❖ strategija obdelave trga, razvoja trga, razvoja proizvodov oz.storitev
- ❖ strategija neodvisnosti, sodelovanja
- ❖ strategija napada, strategija obrambe

Taktike:

- ❖ povečanje prodaje,
- ❖ zniževanje stroškov,
- ❖ zniževanje sredstev,
- ❖ povečanje finančne stabilnosti in plačilne sposobnosti



4. *Dva pristopa k pripravi planov*

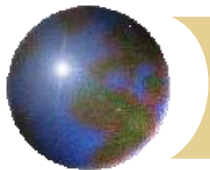
1. Pristop: **POSKUSI-POPRAVI (TRIAL & ERROR)**

- ✦ predlagamo rešitev glede prihodnjih ciljev in poti za njihovo doseganje
 - ✦ ali je rešitev mogoča? (da, ne)
 - ✦ ali je rešitev dobra? (da, ne)
 - ✦ sprejem zadovoljujoče rešitve
- ✦ rešitev je realna, zadovoljujoča, a ni nujno optimalna



2. Pristop: **MODELIRANJE**

- ✦ model je poenostavljena, abstraktna slika predmeta. Poslovanje podjetja prikažemo npr. s produkcijsko funkcijo ali pa s sistemom (ne)enačb. Model usmerimo k doseganju cilja ob upoštevanju omejitev. (npr. uporaba linearnega programiranja za določitev asortimenta proizvodov)
- ✦ rešitev pogosto ni realna, a je optimalna. Omogoča tudi analizo občutljivosti.



5. Značilnosti letnega in strateškega planiranja

ANALIZA POSLOVANJA:

- ❖ **letno planiranje:** podatki za zadnje leto, podrobnejši
- ❖ **strateško planiranje:** podatki za več let, bolj okvirni

ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA:

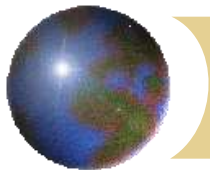
- ❖ bolj pomembno v **strateškem planiranju**

DOLOČANJE CILJEV:

- ❖ **letno planiranje:** podrobni cilji (planske tabele), "bolj in več cilji"
- ❖ **strateško planiranje:** bolj vizija, okvirni, manj podrobni cilji, "novo in drugače cilji"; cilje lahko postavimo bolj zahtevno, saj imamo več časa za njihovo doseganje

DOLOČANJE POTI DO CILJEV:

- ❖ **letno planiranje:** taktike - delati stvari prav
- ❖ **strateško planiranje:** strategije - delati prave stvari

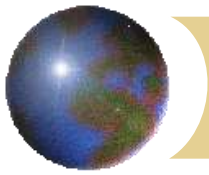


6. Planiranje v sestavljenem podjetju

6.1. Organizacija sestavljenega podjetja

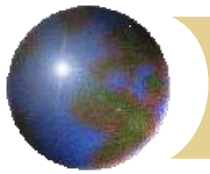
- ✿ Zakaj podjetja rastejo?
- ✿ Strategije rasti:
 - ✦ količine (tehnologija, obseg)
 - ✦ trg
 - ✦ vertikalno povezovanje
 - ✦ vodoravna diverzifikacija (povezovanje, oženje - Evropa)
- ✿ Organizacija sestavljenega podjetja:
 - ✦ decentralizirana
 - ✦ dve ravni: - v sestavljenem podjetju usklajujemo poslovne enote
- v poslovni enoti usklajujemo poslovne funkcije





6.2. *Proces planiranja v sestavljenem podjetju*

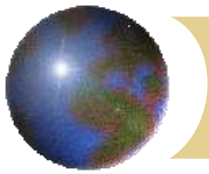
- ✚ Pristopi pri usklajevanju sestavljenega podjetja:
 - ✚ neposredno ali centralizirano usklajevanje
 - ✚ liberalno usklajevanje
 - ✚ posredno usklajevanje - poslovna politika podjetja
- ✚ Proces planiranja v sestavljenem podjetju:
 - 1.faza: sestavljeno podjetje pripravi **okvirni plan podjetja** (poslovna politika za usklajevanje poslovnih enot)
 - 2.faza: **poslovna enota pripravi svoj plan** (politika je del okolja)
 - 3.faza: **usklajevanje** med obema ravnema
 - 4.faza: **sprejemanje plana**



7. Portfeljska analiza in planiranje

7.1. Osnove pristopa

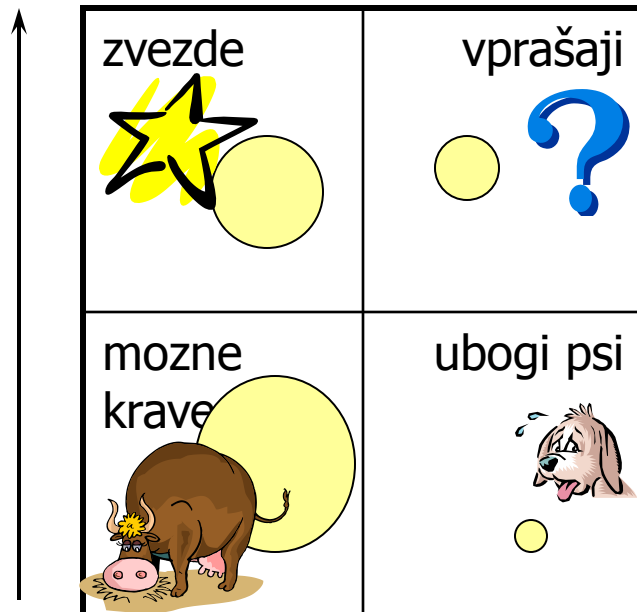
- ✦ V sestavljenem podjetju predvsem odločamo o razvoju posameznih poslovnih enot. Katere razvijati, katere opuščati?
- ✦ V poslovnih enotah so lahko različne skupine proizvodov, različni trgi; ponavadi je enaka skupina porabnikov in/ali en trg
- ✦ Pogosto vpeljemo strateške poslovne enote. Pogosto so strateške poslovne enote enake poslovnim enotam.
- ✦ **Značilnosti SPE:** SPE predstavlja eno samo dejavnost ali zbirko sorodnih dejavnosti, ki jih lahko načrtujemo ločeno od drugih v podjetju; planiranje je mogoče, če imajo SPE:
 - ✦ prepoznaven trg: svoje lastne tekmece in porabnike
 - ✦ SPE nadzoruje večino dejavnikov, ki vplivajo na njen dobiček
 - ✦ zanje lahko ugotavljamo uspešnost



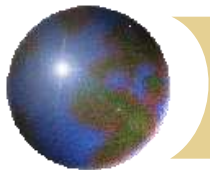
- **Portfeljska analiza:** analitična metoda, ki pomaga sestavljenemu podjetju pri odločitvi, katere SPE bo dograjevalo, vzdrževalo, izkoriščalo ali zavrglo glede na uspešnost SPE in privlačnost trga
- Poslovno uravnotežen portfelj SPE v določenem sestavljenem podjetju
- Primer portfeljske matrike:

➤ Metoda BCG (Boston Consulting Group)

trg
(rast trga)



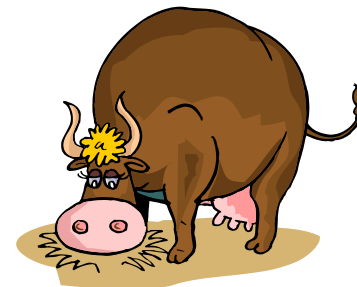
← uspešnost (tržni delež)



SPE se lahko nahajajo v polju:

☉ **molzne krave:** SPE imajo nizke stroške, ker imajo visok tržni delež - dajejo dobre dobičke.

- ☒ Trg teh SPE raste počasi ali pa je stagnanten
- ☒ SPE ne zahteva veliko investicij, da bi obdržala doseženi tržni delež.
- ☒ Tok prejemkov je večji od toka izdatkov.



☉ **zvezde:** SPE v polju zvezd zahtevajo precej investicij, da se tržni delež SPE ne zmanjša (hitra rast trga).

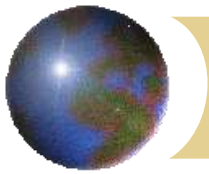
- ☒ Denar za investicije dobijo te SPE od SPE, ki se nahajajo v polju krav.



☉ **psi:** SPE imajo majhen tržni delež, slabe dobičke ali izguba, rast trga je nizka ali celo upada

- ☒ ni pričakovati finančnih presežkov
- ☒ čimprej se jih znebiti ali selektivno investirati





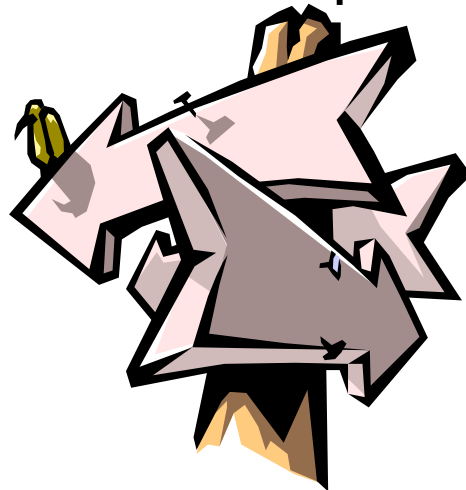
✚ **vprašaji:** SPE, ki imajo najslabše značilnosti z vidika generiranja sredstev:

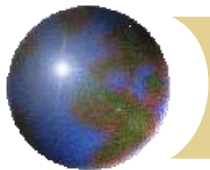
- ✚ trg teh SPE hitro raste → visoke potrebe po denarnih sredstvih
- ✚ same SPE pa generirajo malo denarnih sredstev, ker je njihov tržni delež nizek



✚ Dve možnosti:

1. investicije v nekatere SPE v polju vprašajev, da jim bomo počasi povečali tržni delež in bodo prešle v polje zvezd
2. dezinvestiranje





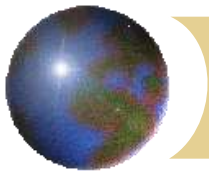
7.2. Razvitejše oblike portfeljske analize

- ✦ Kritika metode BCG: upoštevanje le enega kriterija uspešnosti ali pa privlačnosti trga je pogosto premalo
- ✦ Razširjena portfeljska matrika: **metoda podjetja General Electric (GE):**

večje število kazalcev, ki izražajo:

- ✦ uspešnost SPE → npr. tržni delež, rast deleža, kakovost izdelka, sloves blagovne znamke, delovanje R&R,..
- ✦ privlačnost trga → npr. velikost trga, letna stopnja rasti trga, tehnološke zahteve, dobiček v preteklosti,..





Primer točkovanja SPE:

	Ponder	Točke SPE 1	Točke SPE 2
A. PRIVLAČNOST TRGA			
• velikost trga	2	3	1
• rast trga	2	4	1
• odzivnost trga	1	1	3
• potrebnost naložb	-	-	-
• ...	-	-	-
SKUPAJ	20	28	21
B. USPEŠNOST SPE			
• obseg prodaje	1	2	3
• rast prodaje	3	2	3
• donosnost	5	4	1
• ...	-	-	-
SKUPAJ	20	30	18

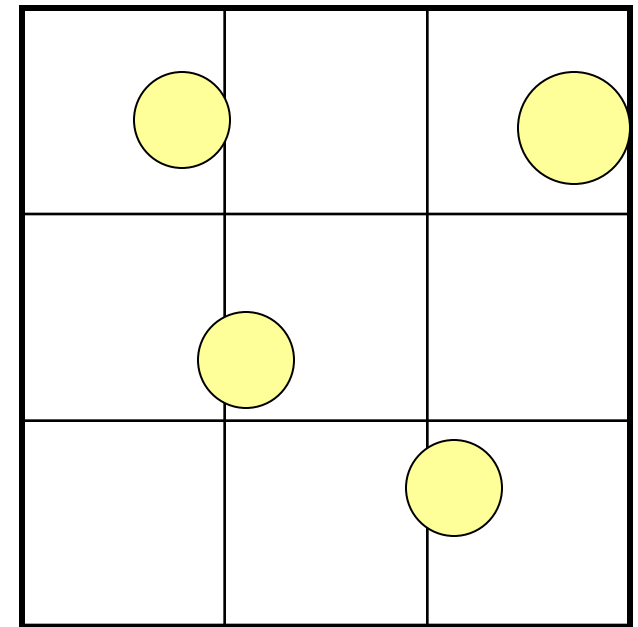
Razširjena portfeljska matrika:

privlačnost
trga

80



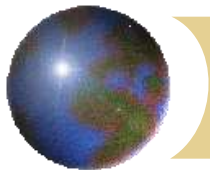
0



80

0

uspešnost SPE

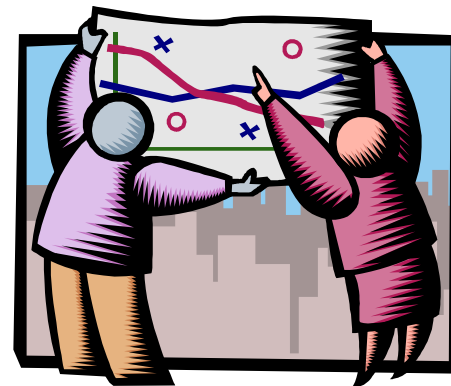


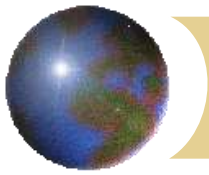
- ✦ Kritika portfeljske analize (omejenost in smiselnost uporabe)
- ✦ Usklajevanje strategij po SPE ob upoštevanju celote

8. *Strategije*

✦ Vrste strategij:

- ✦ stroškovne, različnostne
 - ✦ niše, fokus
 - ✦ sinergije (izraba sinergije usmerjene na surovine, usmerjene na tehnologijo, usmerjene na trg)
- ✦ Strategije izkoriščajo prednosti in razvijajo strateške konkurenčne prednosti
 - ✦ Strategija SPE mora biti izvedena iz strategije celotnega sestavljenega podjetja ali z njo vsaj skladna





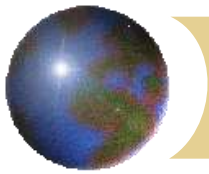
9. *Letno planiranje*

- ✦ Delni, zbirni plani
- ✦ Matrična izgradnja plana: prepletenost planov

10. *Organizacija planiranja*

- ✦ Kdo izvaja planiranje:
 - ▣ sami ravnatelji
 - ▣ planerji, planski oddelek
- ✦ Projekt
- ✦ Mesto planskega oddelka





11. *Problemi planiranja*

❖ Problemi planiranja zaradi:

- ❖ odnosa managerjev do planiranja
- ❖ odnosa managerjev poslovnih funkcij do planiranja
- ❖ strokovnosti in organiziranja planiranja
- ❖ vpliva kulture poslovanja na planiranje
- ❖ vpliva okolja na planiranje

