

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

JAKA BLAŽIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
OPTIMIZACIJA POSLOVANJA V PODJETJU OPTOVID D. O. O.

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Jaka Blažič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Optimizacija poslovanja v podjetju Optovid d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem Blažom Zupanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FINANČNA KRIZA 2007	2
1.1 Opredelitev finančne krize	2
1.2 Nastanek finančne krize	3
1.3 Vpliv krize na mikro, majhna in srednja podjetja v Sloveniji.....	4
1.3.1 Število zaposlenih	4
1.3.2 Neto čisti dobiček/izguba	5
2 SISTEM 20 KLJUČEV.....	6
2.1 Predstavitev metode 20 ključev.....	6
2.2 Opis ključev od 1 do 20.....	7
3 PREDSTAVITEV PODJETJA OPTOVID D. O. O.	12
3.1 Zgodovina podjetja.....	12
3.2 Finančna analiza podjetja	13
3.2 Predstavitev panoge.....	14
3.3 Analiza konkurence in tržnih trendov	14
4 IZBIRA PRIORITETNIH KLJUČEV.....	15
4.1 Ocena stanja pred uvedbo sistema 20 ključev	18
5 UVAJANJE SISTEMA 20 KLJUČEV V PODJETJU OPTOVID D. O. O.	18
5.1 Ključ 1: Čiščenje in organiziranje	19
5.2 Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov	20
5.3 Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih	21
5.4 Ključ 17: Upravljanje učinkovitosti	22
5.5 Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju.....	24
6 REZULTATI	25
SKLEP.....	27
LITERATURA IN VIRI.....	29
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število zaposlenih v družbah glede na njihovo velikost od 2006 do 2012	5
Tabela 2: Neto čisti dobiček/izguba gospodarskih družb glede na velikost od 2007 do 2012	25
Tabela 3: Izbrani finančni podatki podjetja Optovid d. o. o. od 2007 do 2012	13
Tabela 4: Število podjetij pod dejavnostjo Q86.220 v letih 2009, 2010, 2011 in 2012.....	14
Tabela 5: Izbira prioritetenih ključev v podjetju Optovid d. o. o.....	17
Tabela 6: Čisti prihodki od prodaje in čisti dobiček za podjetje Optovid d. o. o. od 2010 do 2013	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Skupni elementi vsem finančnim krizam.....	2
Slika 2: Začetni nivo ključev za podjetje Optovid d. o. o.	18
Slika 3: Nivo prioritetenih ključev pred in po uvajanju sistema 20 ključev	26

UVOD

Svetovna finančna kriza, ki se je začela konec leta 2008, je prizadela tudi našo državo in tako vplivala na poslovanje in delovanje podjetij pri nas. Predvsem so bila zaradi svoje majhnosti in omejenih sredstev izpostavljena mikropodjetja, kot je tudi Optovid d. o. o. Izredne razmere, v katerih se nahajamo po mnenju mnogih, še ne pomenijo nujno slabih rezultatov v prihodnje.

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 29–52) sta mnenja, da lahko z nekaj truda in s pravilnimi ukrepi pri prenovi ter managementu poslovnih procesov najdemo rešitve za težave in izzive, s katerimi se soočajo podjetja.

Namen diplomskega dela je predvsem prikazati in dokazati na izbranem primeru, da v obdobju gospodarske negotovosti ne stremimo le k preživetju podjetja, temveč lahko s pravilnimi potezami omogočimo njegovo rast in večjo konkurenčnost pred ostalimi. V teoriji je sicer poznanih več pristopov izboljšanja kakovosti poslovanja podjetja, vendar je sistem 20 ključev, katerega avtor je Iwao Kobayashi, eden izmed najučinkovitejših in najenostavnejših. V naslednjih poglavjih bom predstavil, kako si je z omenjenim sistemom pomagalo podjetje Optovid d. o. o., ki je tudi samo občutilo negativne posledice svetovne gospodarske in finančne krize.

Cilj, ki sem si ga zastavil, je, da s pomočjo kakovostne literature in prakse ugotovim oziroma izmerim pozitivne učinke vseh ukrepov procesa optimizacije, ki so jih v podjetju izvajali v letu 2013 po sistemu 20 ključev.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na šest poglavij. V prvem delu je predstavljena in opredeljena finančna kriza – od njenega izvora v ZDA in vse do vpliva na mikropodjetja v Sloveniji. Zaradi slabših poslovnih rezultatov v tem obdobju je bilo tudi podjetje Optovid d. o. o. primorano poseči po spremembah. Odločili so se za Kobayashijev sistem 20 ključev, ki je predstavljen v nadaljevanju. Namen tretjega poglavja je predstavitev podjetja in njegove zgodovine ter panoge, v kateri se nahaja. Pred začetkom uvajanja omenjenega sistema je bil ključnega pomena predvsem izbor prioritetnih ključev, ki je temeljil na kriterijih, ki so se zdeli vodstvu najpomembnejši. Celoten postopek izbire je opisan v četrtem poglavju. V nadaljevanju sledi opis vseh ukrepov in sprememb v letu 2013, ki so predstavljeni v sklopu izbranih prioritetnih ključev. Šesto poglavje analizira dosežene rezultate, ki diplomsko delo povežejo v funkcionalno celoto. Zaključí se s sklepom, kjer so povzeta vsa spoznanja.

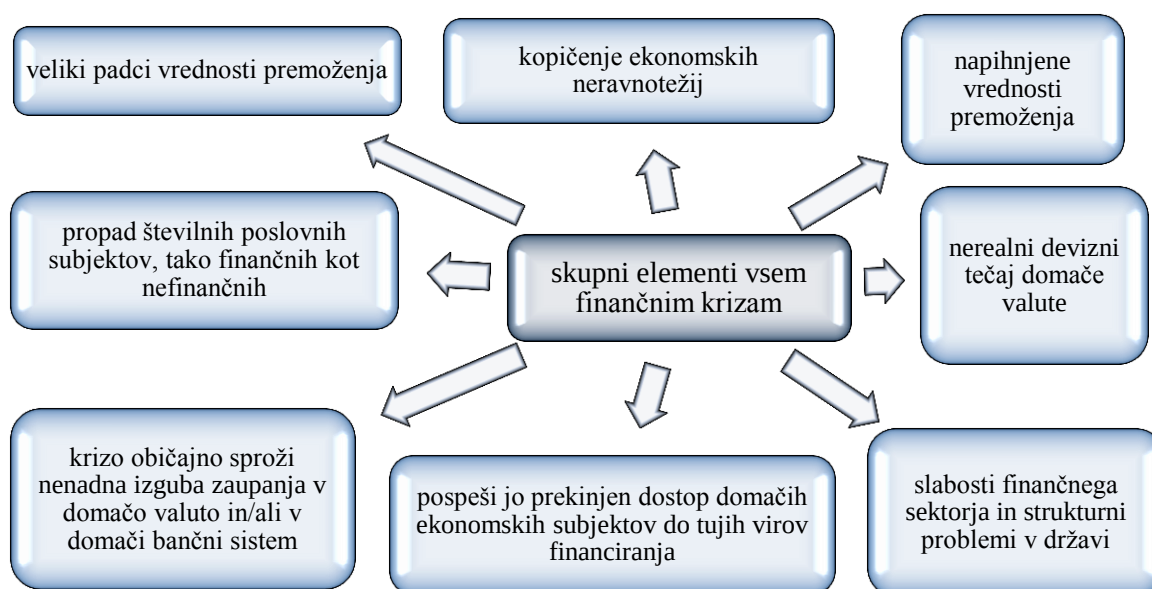
Znanja, ki sem jih pridobil s pomočjo tuje in domače strokovne literature in so del teoretičnega dela, sem povezal s praktičnimi spoznanji v podjetju Optovid d. o. o., kjer se je teorija 20 ključev tudi izvajala. Ker sem v omenjenem podjetju tudi sam zaposlen, mi je bil omogočen boljši dostop do internih informacij, hkrati pa mi je bila to dodatna spodbuda pri pripravi diplomskega dela na to temo.

1 FINANČNA KRIZA 2007

1.1 Opredelitev finančne krize

Pojem »finančna kriza«, ki ga v zadnjih nekaj letih slišimo zelo pogosto, vse do danes nima neke splošno sprejete definicije. Razlage so se spreminjale tako s časom kot tudi z ekonomskim in finančnim okoljem, v katerem so se nahajale v danem trenutku. Različni avtorji imajo tako svoje interpretacije tega pojma, ki pa po mnenju Mraka (2002, str. 573–574) vendarle vsebujejo neke skupne elemente, ki so zanjo značilni. Ti elementi so prikazani na Sliki 1.

Slika 1: Skupni elementi vsem finančnim krizam



Vir: M. Mrak, *Mednarodne finance*, 2002, str. 573.

Glede na to da je splošni koncept finančne krize zelo obširen in tudi abstrakten, se je v praksi uveljavila klasifikacija, s katero se finančne krize med seboj delijo po tem, kateri aspekt njenega učinkovanja je najbolj izražen. Tako jih je mogoče razdeliti na naslednje tri osnovne tipe (Mrak, 2002, str. 574):

- valutna kriza;
- bančna kriza;
- dolžniška kriza.

Za gospodarsko stanje v Sloveniji sta delno odgovorni kar dve izmed naštetih, saj se trenutno nahajamo v bančni in dolžniški krizi hkrati.

1.2 Nastanek finančne krize

Začetek finančne krize, v kateri se trenutno nahajamo, se povezuje z zlomom hipotekarnega trga oz. pokom nepremičninskega balona v ZDA. Kako pa je do tega pravzaprav prišlo, vam predstavim v nadaljevanju.

Cene nepremičnin so od leta 1997 do leta 2006 strmo rasle. Gradnja le-teh ni bila sposobna zadovoljiti potreb po tako visokem povpraševanju, zato so cene rasle do točke, kjer za to niso imele več nobene osnove. Zanima nas, zakaj je bilo povpraševanje v tem obdobju tako visoko.

Eden glavnih vzrokov je vsekakor hitra rast trga drugorazrednih hipotekarnih posojil, predvsem pa so krive neustrezne ocene tveganja drugorazrednih posojil. Drugorazredna hipotekarna posojila so nadstandardna posojila posojilojemalcem z nižjim dohodkom, kar pomeni, da je bil nakup lastne nepremičnine omogočen pravzaprav vsakomur. Ker cene nepremičnin v ZDA vse od leta 1930 niso doživele večjega znižanja, je bilo špekuliranje o njihovem nadaljnjem naraščanju glavna predpostavka pri odobravanju teh kreditov (Prašnikar & Cirman, 2008).

Zaradi izredno visokega povpraševanja po nepremičninah je prišlo do razcveta gradbeništva in sorodnih panog, nastajala so nova delovna mesta, dobički so bili visoki, države pa so dosegale visoke gospodarske rasti. Ameriški nepremičninski trg je postal prenasičen in tako je »balon« poleti 2007 počil. Cene so padle in kmalu za tem so se pokazale vse negativne posledice drugorazrednih hipotekarnih kreditov. Posamezniki, in tudi podjetja, so bili preveč zadolženi in tako je prišlo do zloma hipotekarnega trga v ZDA.

Zlomu hipotekarnega trga so sledili bankroti podjetij v gradbenem sektorju in investicijskih bank, ki so bile povezane z nepremičninskimi krediti. 15. septembra 2008 se je tako zgodil največji stečaj v ameriški zgodovini, in sicer stečaj banke Lehman Brothers. Novica je odjeknila kot bomba. Indeks Dow Jones je na newyorški borzi izgubil 500 točk, kar je bil dotlej največji enodnevni padec po točkah od 11. septembra 2001 (Poredoš, 2010).

Prišlo je do kreditnega krča, kar pomeni, da se je kreditiranje podjetij in posameznikov zmanjšalo skoraj za tretjino. Zaradi zloma borznega trga in padca vrednosti delnic je prišlo do zmanjšanja premoženja podjetij. Težavam v omenjenih sektorjih je sledilo odpuščanje in s tem visoka stopnja brezposelnosti. Zmanjšala se je gospodarska aktivnost države, ki pa je za seboj prinesla še veliko drugih posledic na socialnem, okoljskem in gospodarskem področju. Kriza se je nato kot virus prenesla v Evropo in tako tudi v Slovenijo.

1.3 Vpliv krize na mikro, majhna in srednja podjetja v Sloveniji

Globalizacija, ki predstavlja proces čedalje večje povezanosti gospodarstev zaradi razvoja sodobne tehnologije, je eden izmed glavnih krivcev, zakaj se je finančna kriza pravzaprav razširila v Evropo v takem obsegu in kmalu zajela tudi Slovenijo. Kriza ima tudi pri nas velik vpliv na delovanje mikro, majhnih in srednjih podjetij, ki pa so ključ do uspeha vsakega tržnega gospodarstva.

Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) razvršča družbe na mikro, majhne, srednje in velike po naslednjih merilih: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 65/2009).

Optovid d. o. o. se tako uvršča pod mikropodjetja, saj izpolnjuje vse tri kriterije, ki jih določa ZGD (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 65/2009):

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 EUR;
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 EUR;

Mikro, mala in srednja podjetja igrajo osrednjo vlogo v evropskem in tudi našem gospodarstvu ter so pomemben vir zaposlitve, ustvarjajo podjetniški duh in inovativnost ter so ključni za pospeševanje konkurenčnosti in zaposlovanja. Omogočajo hitro prilagodljivost na spremembe v povpraševanju in so tako temelj vsakega zdravega gospodarstva (Evropska komisija, 2006).

V nadaljevanju sem s pomočjo Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) analiziral število zaposlenih in neto čisti dobiček/izgubo v omenjenih družbah v obdobju od leta 2006 do leta 2012. Podatki, ki sem jih uporabil pri izdelavi spodnjih tabel, so priloženi Prilogam.

1.3.1 Število zaposlenih

Mednarodna finančna kriza in nadaljevanje nizke gospodarske aktivnosti sta po letu 2008 zaostрила razmere na trgu dela v mikro, malih in srednjih podjetjih. Iz Tabele 1 je razvidno, da je število zaposlenih v naštetih družbah naraščalo vse do leta 2009, nato pa je sledil padajoči trend. Od leta 2009 do leta 2012 se je skupno število skrčilo iz 294.773 na 260.748, torej kar za 34.025 oziroma 11,54 %. Podobno se je dogajalo v vseh treh po velikosti razporejenih kategorijah, saj niti v eni izmed njih v tem obdobju nismo beležili sprememb v pozitivni smeri. S pomočjo statističnega indeksa je razvidna tudi primerjava po posameznih letih.

Tabela 1: Število zaposlenih v družbah glede na njihovo velikost od 2006 do 2012

Leto	Mikro			Majhna			Srednja			Skupaj		
	Število	Delež v %	It + 1/t0	Število	Delež v %	It + 1/t0	Število	Delež v %	It + 1/t0	Število	Delež v %	It + 1/t0
2006	126.306	48,18	/	60.998	23,27	/	74.860	28,55	/	262.164	100	/
2007	135.059	48,09	1,07	64.595	23,00	1,06	81.211	28,91	1,08	280.865	100	1,07
2008	135.863	46,10	1,01	79.096	26,83	1,22	79.814	27,08	0,98	294.773	100	1,05
2009	130.068	46,13	0,96	75.141	26,65	0,95	76.768	27,22	0,96	281.977	100	0,96
2010	129.706	46,74	0,99	72.272	26,04	0,96	75.511	27,21	0,98	277.489	100	0,98
2011	127.788	46,80	0,98	71.408	26,15	0,99	73.876	27,05	0,98	273.072	100	0,98
2012	120.666	46,28	0,94	67.537	25,90	0,95	72.545	27,82	0,98	260.748	100	0,95

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2006; Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2007; Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2008; Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2009; Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2010; Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2011; Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2012.

Zaradi nižjih stroškov prilagajanja se je zmanjševalo predvsem število zaposlenih z začasnimi oblikami zaposlitev, prav tako pa se je zmanjšalo povprečno število opravljenih delovnih ur na teden v celotnem obdobju. Zaposlitvene možnosti so se v obdobju 2008–2012 najbolj poslabšale mladim in nizko izobraženim (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, Ekonomski izzivi, 2013)

1.3.2 Neto čisti dobiček/izguba

Drugi kazalnik, ki kaže na finančno krizo v Sloveniji pri mikro, malih in srednjih podjetjih, je neto čisti dobiček oziroma izguba. Kot je razvidno iz Tabele 2, so največji padec dosegla prav mikro podjetja, katerih član je tudi podjetje Optovid d. o. o. So edina skupina, ki je od leta 2009 do leta 2012 beležila neto čisto izgubo, neto čisti dobiček pa se je tem podjetjem v obdobju od 2007 pa do 2012 zmanjšal kar za 916,370 milijonov EUR. Padajoči trend je bil prisoten tudi pri malih ter srednjih podjetjih, vendar v manjšem obsegu. Mikro, majhne in srednje družbe so tako poslovanje od leta 2010 do leta 2012 zaključile z neto čisto izgubo, največji padec pa pri teh podjetjih beležimo v letu 2008, ko se je finančna kriza dodobra naselila tudi v slovensko gospodarstvo.

Tabela 2: Neto čisti dobiček/izguba gospodarskih družb glede na velikost od 2007 do 2012

Leto	Mikro			Majhna			Srednja			Skupaj
	Čisti dobiček	Čista izguba	Neto čisti dob./izg.	Čisti dobiček	Čista izguba	Neto čisti dob./izg.	Čisti dobiček	Čista izguba	Neto čisti dob./izg.	Neto čisti dob./izg.
2007	1.055.264	293.402	761.862	438.811	110.624	328.187	441.549	106.716	334.833	1.424.882
2008	839.589	527.809	311.780	415.479	162.265	253.214	403.289	144.412	258.877	823.871
2009	591.100	676.437	– 85.338	338.158	231.835	106.323	377.142	265.622	111.520	132.505
2010	590.563	901.896	– 311.333	327.986	292.091	35.895	309.042	220.708	88.334	– 187.104

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Leto	Mikro			Majhna			Srednja			Skupaj
	Čisti dobiček	Čista izguba	Neto čisti dob./izg.	Čisti dobiček	Čista izguba	Neto čisti dob./izg.	Čisti dobiček	Čista izguba	Neto čisti dob./izg.	Neto čisti dob./izg.
2011	597.273	734.289	– 137.017	332.538	303.651	28.886	306.954	247.674	59.280	– 48.851
2012	631.354	785.862	– 154.508	349.934	329.955	19.979	309.927	264.095	45.832	– 88.697

Legenda: * Znesek v tisoč EUR

Vir: AJPES, *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2007*; *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2008*; *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2009*; *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2010*; *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2011*; *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2012*.

Zanimivo je tudi to, da so imele največ neto čisto izgube v obravnavanem obdobju družbe s področja finančne in zavarovalniške dejavnosti, medtem ko na področju zdravstva in socialne varnosti, v katerem se nahaja tudi podjetje Optovid d. o. o., v vseh teh letih beležimo neto čisti dobiček.

2 SISTEM 20 KLJUČEV

V težkih časih svetovne finančne in gospodarske krize se je znašlo tudi podjetje Optovid d. o. o. Kot mnogo mikro podjetij v Sloveniji je tudi to v zadnjih nekaj letih beležilo slabše rezultate in so tako kmalu prišli do spoznanja, da je treba poiskati neko rešitev. Spremenjenim tržnim razmeram se je treba prilagajati. Nujne so izboljšave na vseh področjih poslovanja, s pomočjo katerih dobi podjetje priložnost postati bolj konkurenčno, dobičkonosno in produktivnejše. V teoriji je poznanih več programov za optimizacijo kakovosti poslovanja, vendar niso vsi primerni za vse tipe gospodarskih družb. Podjetje Optovid d. o. o. se je tako odločilo za sistem 20 ključev, saj je ta sistem praktično naravnan, hkrati pa omogoča enostavno in učinkovito napredovanje. V nadaljevanju sledita predstavitev sistema 20 ključev in opis posameznih ključev.

2.1 Predstavitev metode 20 ključev

Sistem 20 ključev je edinstven in praktičen program za celovit razvoj podjetja in orodje za ocenjevanje kakovosti delovnega okolja, ki je nastal na podlagi 40-letne poklicne in podjetniške prakse japonskega strokovnjaka Iwaa Kobayashija. Podjetju omogoča dosegati izboljšave na 20 področjih poslovanja, ki ključno vplivajo na kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške. Pomembno je, da so v ta proces vključeni vsi zaposleni, saj s tem dvigujemo njihovo motivacijo in pripadnost podjetju. Posamezni ključi oziroma metode se, kljub temu da so usmerjene v določeno področje poslovanja, dopolnjujejo in morajo biti za doseganje poslovne odličnosti v ravnotežju. S pomočjo sistema 20 ključev lahko napredujemo enostavno in učinkovito, hkrati pa nas lahko pripelje do velikih poslovnih uspehov. Po mnenju avtorja so bistvenega pomena ključi številka 1, 2, 3 in 20, saj podpirajo napredek preostalih 16 ključev (Kobayashi, 2003).

Preden začnemo z uvajanjem metode dvajsetih ključev, je treba s pomočjo samoocenjevanja izbrati področja, na katerih bomo najprej uvajali izboljšave, saj ni nujno, da si ključi sledijo zaporedoma od prvega do dvajsetega. Veljalo naj bi pravilo, da podjetje v prvem letu vpelje 7 ključev, v treh letih pa naj bi se vpeljalo vseh dvajset (Kruhar, 2006).

2.2 Opis ključev od 1 do 20

V tem poglavju opisujem vseh dvajset ključev in njihove značilnosti ter cilje oziroma osnovne definicije, ki bodo v pomoč pri razumevanju nadaljevanja diplomskega dela.

- **Ključ 1: Čiščenje in organiziranje**

Ključ 1 je eden izmed štirih temeljnih ključev in je predpogoj za končni uspeh omenjenega sistema. S čiščenjem in pospravljanjem se srečujemo na vsakem delovnem mestu in sta nemalokrat deležna premajhne pozornosti. Bistvo tega ključa je predvsem lajšanje našega dela in je osnova za dobre delovne pogoje. Pomembno je, da vsakodnevno pospravljanje in organiziranje delovnega okolja postane rutina, saj se tako poveča produktivnost, število napak in reklamacij se zmanjša, skrajša pa se tudi dobavni čas (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji**

Vsebina in naloga ključa 2 je obvladovanje procesov iskanja, določanja in doseganja zelenih ciljev. V praksi se velikokrat uporablja slog vodenja od zgoraj navzdol, pri čemer se navodila na svoji poti do zaposlenih spremenijo, managerji in zaposleni pa zaradi osebnih interesov postavijo lastne cilje. Ključ 2 pravi, da sta najučinkovitejša kombinacija vodenja top-down in bottom-up modela, saj tako pri iskanju in določanju ciljev sodelujejo vsi zaposleni. Usposobljenost zaposlenih se tako poveča, poistovetijo se s cilji vodstva podjetja in delujejo kot enotna ekipa (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah**

Ključ 3 nastopi šele takrat, ko je izpolnjena zahteva iz ključa 2, in sicer o sodelovanju med vsemi vodstvenimi nivoji v podjetju. Njegov namen so aktivnosti v delovnih skupinah, ki so na osnovi znanj, modrosti in izkušenj njihovih članov temelj procesa nenehnih izboljšav. V uspešnih skupinah se mora čutiti prijateljsko vzdušje in veliko motivacije za nove izzive. Cilji podjetja in cilji delovnih skupin se tako združijo (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 4: Zmanjšanje medfaznih zalog**

Na poti v procesu nastajanja nekega izdelka opazimo, da na določenih mestih nastajajo ogromne količine medfaznih zalog, ki se nabirajo v za to namenjenih skladiščih. Zaloge

zavzemajo prostor, povzročajo izgube zaradi transporta, zastarelosti, odvečne administracije in še bi lahko našteali. Ključ 4 pravi, da je treba količino zalog bistveno zmanjšati, s čimer skrajšamo čas od trenutka prejema naročila do končne dobave kupcu, povečalo pa bi se tudi zadovoljstvo naših strank (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 5: Hitre nastavitve**

Nekoč so podjetja proizvajala velike serije izdelkov, njihova raznolikost pa je bila majhna. Z razvojem na vseh področjih pa so se spremenile tudi tržne razmere, ki za donosno poslovanje zahtevajo od podjetij visoko prilagodljivost in raznolikost izdelkov. Ključ 5 pravi, da mora biti posameznik v podjetju sposoben izvesti nastavitve za novi izdelek v manj kot desetih minutah. Ko govorimo o delu v pisarnah, hitre nastavitve pomenijo dostop zaposlenih do kakršnih koli informacij v manj kot minuti. S pomočjo hitrih in enostavnih nastavitvev bomo tako proizvajali donosno, varno in hkrati udobno (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov**

Ključ 6 je metoda, ki govori o analizi delovnih postopkov oziroma posameznih delovnih procesov, kar nam omogoča optimizacijo in povečanje produktivnosti celotnega delovnega procesa. Obravnava tako vertikalni kot horizontalni sistem izboljšav. Vertikalni sistem so izboljšave, ki vplivajo na izkoriščenost zaposlenih in strojev, horizontalni pa so izboljšave za zmanjšanje delovnega vložka na delovnem mestu. Njegovo temeljno načelo pravi: vse aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, so izguba! Končni cilj tega ključa je popolna avtomatizirana proizvodnja, s pomočjo katere se lahko hitro odzovemo na spremembo izdelka in tudi na naročeno količino, in si tako znižamo stroške ter dvignemo produktivnost (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora**

Prvi cilj tega ključa lahko razberemo kar iz njegovega naslova, ki nam pravi, da si želimo proizvodnjo brez človeškega nadzora. Drugi cilj pa od take proizvodnje zahteva, da to dosežemo brez napak in neakovostnih izdelkov. Enociklična proizvodnja je prvi korak pri doseganju teh ciljev. Stroje preoblikujemo tako, da bodo sposobni delati en cikel samostojno. Pri manjših serijah izdelkov so izrednega pomena hitre nastavitve. Če gre za delo v pisarnah, ga je treba organizirati tako, da poteka nemoteno in brez napak. Pomagamo si lahko s standardom na eni strani, kar pomeni, da so na eni strani napisana vsa navodila za izpeljavo nekega postopka (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 8: Povezovanje proizvodnih procesov**

Pri upoštevanju želja kupcev potrebujemo proizvodnjo, ki je fleksibilna in sposobna izdelovati majhne serije raznovrstnih izdelkov. Po navadi nastajajo težave zaradi kopičenja

medfaznih zalog, kar pa moramo na vsak način preprečiti. Ključ 8 pravi, da moramo vzpostaviti pregleden tok materiala in podatkov, ki nam pomaga pri premagovanju »organizacijskih pregrad«, ki nastajajo v procesu. Pri tem si lahko pomagamo z »internimi trgovinami«, ki so postavljene med posamezne oddelke in kjer naslednji odderek nakupuje material od predhodnega oddelka. Pri režijskih službah te »pregrade« rešujemo z akvarijskimi sestanki, ki omogočajo hitrejši, uspešnejši in cenejši pretok informacij (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme**

V podjetjih, kjer proizvodnja in vir zaslužka temeljita na stalni uporabi strojev, je njihovo redno vzdrževanje in negovanje ključnega pomena. Da ne pride do nepričakovanih zastojev in stroškov v proizvodnji, moramo preprečiti nepravilno čiščenje, mazanje in uporabo strojev. Sistem celovitega vzdrževanja opreme nam pravi, da naj bo vzdrževanje pregledno in merljivo. Ključ 9 je lahko rešitev za preprečevanje številnih nevšečnosti, kot so neakovostni izdelki, izguba materiala in število kratkih zastojev. Hkrati pripomore k povečanju produktivnosti in zmanjšanju nastalih stroškov. Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni o pravilni uporabi strojev, s katerimi opravljajo delo (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 10: Disciplina na delovnem mestu**

Doseganja uspeha pri ključih, o katerih smo govorili in še tudi bomo, ne moremo pričakovati brez delovne discipline. Pomembno je, da vzpostavimo trajno delovno disciplino, kjer so zaposleni motivirani, delo pa opravljajo z veseljem in v sproščenem vzdušju. Zaželeni so zvočni signali, ki oznanjajo pričetek in konec delovnega časa, sestanki ob začetku delovnega dne, uvedba poenotenih oblačil, odmori in še bi lahko naštevali. Pomembno je, da se vsi zaposleni, vključno z vodilnimi na čelu, zavedajo, da je disciplina na delovnem mestu ključnega pomena pri uspešnosti podjetja (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti**

Sistem zagotavljanja kakovosti predstavlja še enega bistvenih ključev oziroma dejavnikov pri uspehu podjetja, pa čeprav ga ne uvrščamo med tako imenovane nosilne ključne. V praksi se pogosto pojavlja napaka, ko podjetja vgrajujejo dodatne kontrole kakovosti izdelkov in tako pričakujejo zmanjšano količino neakovostnih izdelkov, medtem ko pri samem proizvodnem procesu ne spremenijo ničesar. Kontrola tako ne sme samo izločevati nepopolnih izdelkov, temveč mora zaznati in preprečiti njihovo nastajanje. To nam omogoča sistem Poka-Yoke. To so enostavne naprave, ki ob poskusu napačne montaže ali drugih napak v procesu izklopijo stroj oziroma preprečijo nadaljnje korake. Cilj ključa 11 je torej proizvodnja brez neakovostnih izdelkov oziroma proizvodnja brez napak (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 12: Odnosi z dobavitelji**

Skoraj nobeno podjetje v sodobnem času ne obvladuje vseh procesov v proizvodnji brez zunanjih dobaviteljev. Pomembno je, da podjetje najde ustrezno ravnovesje med lastno in zunanjo proizvodnjo, odnosi med njimi pa imajo velik vpliv na kakovost, pretočne čase in stroške. Dobavitelji so naši partnerji, s katerimi se moramo dopolnjevati, jim posredovati nova znanja, jih podpirati in jim nuditi tehnično podporo. Le s tako miselnostjo bomo izboljšali konkurenčni položaj obeh podjetij. Ključ 12 tako pravi, da je za tako sodelovanje potrebna uvedba sistema 20 ključev tudi pri dobaviteljih, pri čemer bi se njihova produktivnost podvojila, izdelkov z napako bi bilo manj, skrajšali pa bi se tudi dobavni roki. Sodelovanje s partnerji bi bilo tako trajno (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 13: Odpravljanje vseh izgub**

Pri doseganju ciljev tega ključa je nujno treba razumeti, kaj izgube v podjetju pravzaprav predstavljajo, saj si večina vodij ta izraz razlaga napačno. Izgube so vse aktivnosti in porabljen čas, ki ne ustvarjajo vrednosti oziroma jih stranka ne more kupiti. Ključ 13 vidi rešitev v uporabi »karte zakladov«, ki je učinkovit način prepoznavanja izgub in spreminjanje le-teh v aktivnosti, ki predstavljajo vrednost. To je naloga delovnih skupin in tako vseh zaposlenih v podjetju, ki med seboj tekmujejo v doseganju odstotka aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost. Končni cilj sta doseganje 95 % produktivnega delovnega časa in tudi želja po izboljšanju kakovosti ter dobavnih rokov (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam**

Celoten sistem 20 ključev temelji na stalnih izboljšavah, katerih namen je narediti delo enostavnejše, učinkovitejše in preglednejše. Naloga vodij je, da s pomočjo delavnic spodbujajo zaposlene k izdelavi lastnih izboljšav na delovnem mestu, saj le oni vedo, kaj pri delu potrebujejo oziroma s čim si delo lajšajo. V delavnicah se oblikujejo ideje, ki se spreminjajo in prilagajajo, vse dokler niso uporabne, učinkovite in preizkušene v praksi. Pomembno je tudi, da se zaposleni redno izobražujejo in tako ohranjajo stik z razvojem novih tehnologij (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih**

Želja vsakega lastnika oziroma vodje je imeti fleksibilno podjetje, ki se lahko prilagaja tako zunanjim spremembam kot tistim znotraj podjetja. To pomeni, da odsotnost enega zaposlenega ne ohromi celotne proizvodnje, ampak ga lahko nadomestimo z zaposlenim iz drugega oddelka. Da to dosežemo, je treba upoštevati ključ 15. Cilj tega ključa je tako povečanje sposobnosti in spretnosti vseh zaposlenih, kar omogoča lažje prehajanje delavcev med delovnimi mesti, meje teh oddelkov pa tako postanejo čedalje bolj transparentne. Kljub temu da lahko stroški narastejo, produktivnost pa se zmanjša, pri usposabljanju ne smemo

hiteti, saj je to pomemben ključ na poti do prilagodljivega sistema in poslovne odličnosti (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 16: Planiranje proizvodnje**

Končni cilj planiranja proizvodnje sta pravočasna dobava izdelkov kupcem in izdelava nujnih naročil, ki jih izdelamo brez dodatnih delavcev v odlični kakovosti. Na te cilje pogosto vplivajo negativni dejavniki, kot so pretočni časi, težave v proizvodnji, nepredvidljivo povpraševanje in podobno. Pomembno je, da s pomočjo ukrepov na vseh ostalih 19 ključih te dejavnike zmanjšamo oziroma izničimo. Odnos med kupci in prodajalci mora biti enak na obeh ravneh – tako znotraj proizvodnje, kjer je naslednji oddelek naš kupec, kot tudi zunaj nje (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 17: Upravljanje učinkovitosti**

Če želimo v podjetju postati produktivnejši, je potrebno pravilno ravnanje in upravljanje z učinkovitostjo. Da to dosežemo, moramo postaviti skupne cilje in jih grafično predstaviti zaposlenim, saj morajo biti za doseganje le-teh razumljivi in vidni vsem v podjetju. Sistem nagraduje učinkovitost posamezne skupine, kar zaposlene motivira in pomaga pri poistovetenju s cilji podjetja. Če želimo, da tak sistem resnično deluje, moramo postaviti tudi normative, s pomočjo katerih bodo zaposleni opazili, ali se njihova produktivnost izboljšuje ali ne. Učinkovitost se tako povečuje z angažiranimi delavci, ki razumejo načelo, ki pravi, da mirovanje pomeni nazadovanje (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju**

Ključ 18 govori o uspešni uporabi različnih vrst tehnologij v podjetništvu, brez katerih si v današnjem času obstoja katerega koli podjetja skoraj ne moremo predstavljati. Ena izmed teh so mikroprocesorji, ki so omogočili razvoj inteligentnih robotov in drugih naprav. V pisarnah jih najdemo v obliki osebnih računalnikov, s pomočjo katerih se je delo popolnoma spremenilo. Pomemben je razvoj avtomatizacije, informacijskih omrežij in še bi lahko naštevali. Glavna naloga računalniške podpore sta lajšanje dela zaposlenim in skrajšanje časov obdelave podatkov. Kljub vsem izboljšavam pa je prav človeški faktor največje ozko grlo naštetim tehnologijam. Tukaj ključno vlogo odigra sistem 20 ključev, ki nam ob njegovi pravilni uporabi omogoči vzpostavitev učinkovite mreže informacijske tehnologije, ki ne dopušča podatkovne zmede (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 19: Varčevanje z energijo in materialom**

Varčevanje z energijo in materialom ni bilo vedno na takšnem nivoju, kot je danes. Največji premiki na tem področju so se začeli dogajati po naftni krizi v sedemdesetih letih. V določenih panogah podjetja brez varčevanja in recikliranja materiala ne bi preživela, zato

veliko sredstev namenijo za zmanjšanje stroškov poslovanja. Pri tem si morajo pomagati z obstoječimi in tudi novimi tehnologijami, ki jih razvijejo sami. Varčevalnih ukrepov se morajo podjetja na začetku lotiti v okviru delovnih skupin, nato pa jih razširiti na celotno proizvodnjo. Ključ 19 pravi, da je pomembno, da se podjetja zavedajo neomejenih možnosti varčevanja, stroške materiala in energije pa morajo približati teoretičnemu minimumu (Kobayashi, 2003).

- **Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij**

Po mnenju avtorja je ključ 20 eden izmed štirih temeljnih ključev opisanega sistema. Govori o pomembnosti obvladovanja vodilnih tehnologij, predvsem pa daje poudarek temu, kako hitro in učinkovito zna podjetje izkoristiti nove stroje, naprave ter ostale tehnologije. Če želi biti podjetje v samem vrhu neke panoge, mora samo vpeljevati in razvijati nove tehnologije. Znanje, ki se prenaša med generacijami, se ne sme izgubiti, ampak ga je treba nadgrajevati in razvijati naprej. Cilj ključa 20 je usposabljanje zaposlenih za uporabo vodilnih tehnologij in razvijanje ter širjenje lastnega znanja v podjetju (Kobayashi, 2003).

Namen tega poglavja je bil predvsem seznaniti bralca o teoriji sistema 20 ključev. Ker pa želim v diplomskem delu predstaviti analizo uvedbe omenjenega sistema v podjetju Optovid d. o. o., je pomembno, da v nadaljevanju to podjetje tudi predstavim. Bralec bo tako dobil boljšo predstavo o podjetju, njegovi zgodovini in tem, kako ter na katerem področju pravzaprav deluje.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA OPTOVID D. O. O.

V diplomskem delu obravnavam družinsko podjetje Optovid d. o. o. Ljubljana, ki se ukvarja z zdravstveno dejavnostjo in optičnimi storitvami.

Družinsko podjetje je podjetje, kjer imajo družinski člani glavno mesto v upravljalni (managerski) funkciji in tako vplivajo na operativne sklepe ter načrte pri vodenju podjetja (Handler, 1989). V omenjenem podjetju so zaposleni trije člani družine Blažič. Prva oseba je direktor podjetja, Blažič Vinko. Druga oseba je njegova soproga, mag. Blažič Maležič Mateja, dr. med., in opravlja delo oftalmologinje. Njun sin in hkrati tudi avtor diplomskega dela pa predstavlja tretjega družinskega člana, zaposlenega v tem podjetju. Zaradi dodatnega izobraževanja iz področja očesne optike opravlja delo optika in ekonomista hkrati.

3.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Optovid d. o. o. Ljubljana je bilo ustanovljeno leta 2000 s sedežem v Ljubljani na Dunajski 56. Na začetku poslovanja sta bili zaposleni le dve osebi, s povečanjem obsega dela pa se je povečala tudi potreba po delavcih. Trenutno podjetje zaposluje pet delavcev za nedoločen čas, eno osebo za določen čas in dve zdravnici po podjemni pogodbi. Je

mikropodjetje, ki se ukvarja z izvenbolnišnično zdravstveno dejavnostjo in optičnimi storitvami.

Na začetku se je podjetje ukvarjalo le z okulističnimi pregledi in prodajo kontaktnih leč, kasneje pa so k temu dodali še očesno kirurgijo, izdelavo in prodajo korekcijskih očal ter ostalih očesnih ortopedskih pripomočkov in svetovanje. Očesna kirurgija se opravlja izven prostorov matičnega podjetja, saj gostuje v enem izmed kirurških sanatorijev v Ljubljani.

Do konca leta 2008 je ambulanta delovala le kot samoplačniška enota. Ko je konec leta 2008 podjetje pridobilo tudi možnost koncesijskega delovanja, sta se obseg dela in potreba po novih zaposlenih še povečala.

3.2 Finančna analiza podjetja

V spodnji tabeli so predstavljeni izbrani finančni kazalci, s pomočjo katerih želim bralca seznaniti s finančnim stanjem podjetja od leta 2007 do leta 2012 oziroma s stanjem pred uvedbo sistema 20 ključev.

Skupna sredstva podjetja so od leta 2007 naprej vztrajno rasla in tako dosegla najvišjo vrednost konec leta 2010, ko so znašala 406.287 EUR. Najvišjo stopnjo rasti je podjetje doseglo leta 2010, in sicer 26 % glede na leto 2009. Temu je sledilo visoko zmanjšanje skupnih sredstev leta 2011. Razlog za to je bila odprodaja deleža v vrednosti 300.000 EUR. Podjetje je v letu 2012 razpolagalo s sredstvi 218.015 EUR. Pomemben podatek za lastnika predstavljajo tudi čisti prihodki od prodaje, ki v omenjenem podjetju predstavljajo večinski delež poslovnih prihodkov. Kritičen je bil predvsem padec čistih prihodkov prodaje od leta 2010 do leta 2012, saj so se skupno zmanjšali za 70.178 EUR. Eden izmed vzrokov zmanjšanja prodaje lahko najdemo v gospodarski in finančni krizi, ki je zajela tudi Slovenijo. Tretji kazalnik finančnega stanja podjetja je EBITDA, ki predstavlja dobiček pred davki, obrestmi, depreciacijo in amortizacijo. Vrednost omenjenega kazalnika je skozi leta variirala in se po 21-odstotnem padcu iz leta 2011 v letu 2012 ustalila na 80.655 EUR. Po podobnih stopnjah se je spreminjal tudi čisti dobiček obračunskega obdobja, ki je dosegel najnižjo vrednost leta 2009, in sicer 36.606 EUR.

Tabela 3: Izbrani finančni podatki podjetja Optovid d. o. o. od 2007 do 2012

Leto	Sredstva	It + 1/t0	Čisti prihodki od prodaje	It + 1/t0	EBITDA	It + 1/t0	Čisti dobiček	It + 1/t0
2007	265.433	/	414.455	/	86.981	/	46.687	/
2008	300.893	1,13	587.930	1,42	104.816	1,21	57.858	1,24
2009	322.411	1,07	557.240	0,95	72.609	0,69	36.606	0,63
2010	406.287	1,26	587.324	1,05	99.430	1,37	64.507	1,76

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Leto	Sredstva	It + 1/t0	Čisti prihodki od prodaje	It + 1/t0	EBITDA	It + 1/t0	Čisti dobiček	It + 1/t0
2011	218.433	0,54	539.164	0,92	100.508	1,01	65.887	1,02
2012	218.015	0,99	517.146	0,96	80.655	0,80	55.326	0,84

Legenda: * Znesek v EUR

Vir: Optovid d.o.o. Ljubljana (b.l.) V Bizi.si.

3.2 Predstavitev panoge

Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje, je specialistična zunajbolnišnična zdravstvena dejavnost. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) je uvrščena pod šifro kategorije Q86.220 (Statistični urad Republike Slovenije, Standardna klasifikacija dejavnosti, 2008) (v nadaljevanju SURS).

Pod to skupino spadajo (SURS, 2008):

- specialistično svetovanje, diagnostika in zdravljenje;
- dejavnost specialističnih ambulant, ki jo opravljajo zdravniki specialisti; dejavnost se lahko opravlja v zdravstvenih domovih, v prostorih podjetij, zasebnih ordinacijah, ustanovah za socialno varstvo in podobno ter tudi na bolnikovem domu; dejavnost obsega ambulantno obravnavo nehospitaliziranih bolnikov.

3.3 Analiza konkurence in tržnih trendov

Iz Tabele 4 je razvidno, da je konkurenca v dejavnosti, s katero se ukvarja podjetje Optovid d. o. o., kljub slabim gospodarskim razmeram iz leta v leto večja. Trga ne smemo več analizirati le lokalno, temveč vsaj z vidika Evrope, ki narekuje trend širjenja trgovskih verig. Te uživajo prednost ekonomije obsega in tako konkurirajo s ceno. S pomočjo dobrega marketinga in večjega finančnega zaledja lahko izrinejo manjša podjetja na rob preživetja. Na domačem trgu lahko kot primer izpostavimo verige optik pod imenom Clarus, Sentina in Mestna Optika. To ne pomeni, da manjša podjetja nudijo manj, ampak ravno obratno. Lahko se pohvalijo z boljšimi osebnimi odnosi, večjo dinamičnostjo in fleksibilnostjo, zaposleni pa z razumevanjem delovanja celotnega podjetja nudijo boljše pogoje za uspeh (Žakelj, 2004). Del konkurence, ki ga podjetja v drugih panogah po navadi nimajo, pa prihaja tudi iz državnih ustanov, sanatorijev, zdravstvenih domov in podobno, ki svojim primarnim dejavnostim dodajo še ostale ter tako postajajo bolj privlačne za kupce.

Tabela 4: Število podjetij pod dejavnostjo Q86.220 v letih 2009, 2010, 2011 in 2012

Leto	Število podjetij
2009	540

2010	589
2011	654
2012	688

Vir: Analiza trga. (b.l.) V Bizi.si.

Na tržne trende bo v prihodnosti vplival predvsem razvoj očesne kirurgije, pri čemer mislim na posege, s katerimi bodo omogočili boljši vid tudi brez ortopedskih pripomočkov, kot so očala in leče, ki so za nekatera podjetja v tej dejavnosti večinski vir zaslužka.

V naslednjem poglavju opisujem, kako se je podjetje Optovid d. o. o. lotilo izboljšanja kakovosti poslovanja oziroma optimizacije poslovanja z uvedbo sistema 20 ključev. Na začetku je bil ključnega pomena predvsem izbor prioritetnih ključev, ki je temeljil na kriterijih, ki so se zdeli vodstvu najpomembnejši. Poleg izbora prioritetnih ključev bom ocenil tudi njihovo stanje pred uvedbo omenjenega sistema.

4 IZBIRA PRIORITETNIH KLJUČEV

Leta 2012 je bilo lastniku podjetja Optovid d. o. o. jasno, da bodo potrebne spremembe, ki bodo omogočile prilagajanje sodobnemu turbulentnemu okolju. Odločitev za uvedbo sistema 20 ključev je temeljila na slabših poslovnih rezultatih preteklih nekaj let, ki pa so bili močno povezani s svetovno gospodarsko krizo ter vse hujšo konkurenco na domačem trgu. Omenjeni sistem so začeli uvajati 1. 1. 2013. Da pa bi bilo uvajanje sistema 20 ključev kar se da uspešno, je bilo treba začeti postopoma in z upoštevanjem navodil.

Avtor omenjenega sistema Iwao Kobayashi (2003) pravi, da je na prvi stopnji treba sistem predstaviti vsem zaposlenim in s pomočjo samoocenjevanja izbrati prednostne ključe. Treba je izbrati take ključe, ki bodo imeli takojšni učinek na poslovanje in tudi na motivacijo zaposlenih.

Pri izbiranju prednostnih ključev si je podjetje Optovid pomagalo s kriteriji, ki so se zdeli lastniku in tudi zaposlenim v tistem času najpomembnejši:

- cena investicije (1–5);
- zahtevnost uvajanja ključa (1–5);
- vpliv na produktivnost (1–5);
- vpliv na vzdušje med zaposlenimi (1–5);
- vpliv na zmanjšanje stroškov v proizvodnji (1–5);
- primernost glede na dejavnost (1–10);
- vpliv na poslovanje (1–10).

Iz Tabele 5 na strani 17 je razvidno, da so kriteriji 1, 2, 3, 4 in 5 vrednoteni z ocenami od 1 do 5, kriterija 6 in 7 pa z ocenami od 1 do 10. Zadnja dva imata po mnenju lastnika večjo težo

kot preostalih pet. Ocenjevanje je potekalo anonimno. Sodelovalo je pet zaposlenih, ocene pa so zaokrožene na najbližje celo število.

Podjetje se je prvo leto odločilo za uvedbo petih ključev, ki so bili izbrani glede na skupno število doseženih točk vseh sedmih kriterijev. Ti ključi so:

- Čiščenje in organiziranje (ključ št. 1);
- Vrednostna analiza delovnih postopkov (ključ št. 6);
- Širjenje usposobljenosti zaposlenih (ključ št. 15);
- Upravljanje učinkovitosti (ključ št. 17);
- Računalniška podpora poslovanju (ključ št. 18).

Tabela 5: Izbira prioriternih ključev v podjetju Optovid d. o. o.

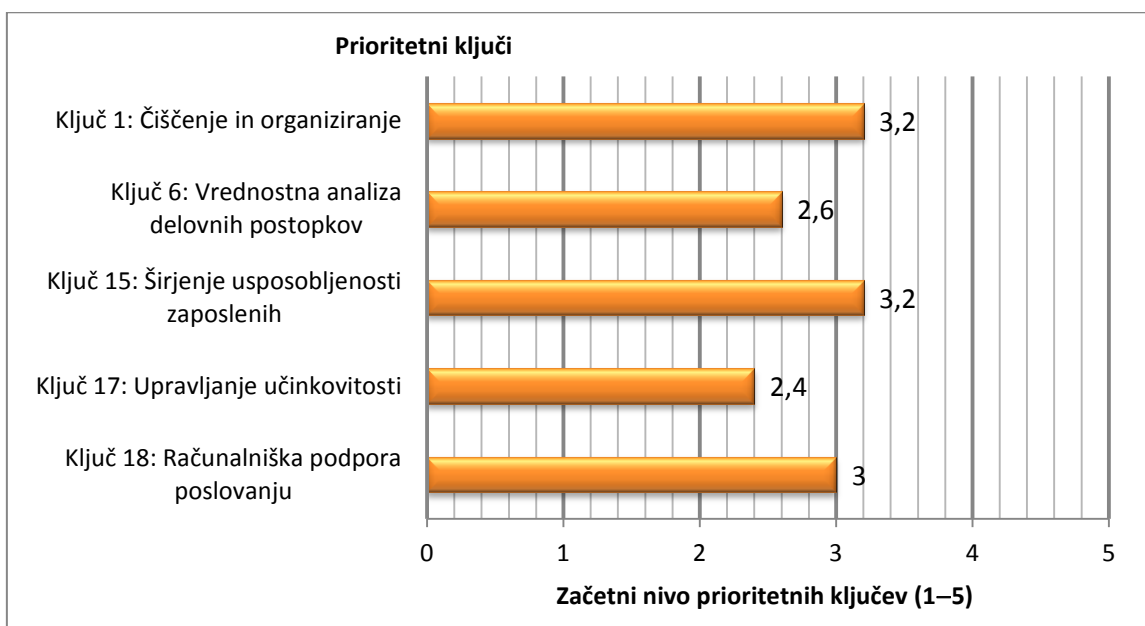
Ključ/Kriteriji	Cena investicije (1–5)	Zahtevnost uvajanja ključa (1–5)	Vpliv na produktivnost (1–5)	Vpliv na vzdušje med zaposlenimi (1–5)	Vpliv na zmanjšanje stroškov v proizvodnji (1–5)	Primernost glede na dejavnost (1–10)	Vpliv na poslovanje (1–10)	Skupaj:
Ključ 1: Čiščenje in organiziranje	5	5	3	2	2	8	1	26
Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji	5	3	3	4	1	4	4	24
Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah	5	3	4	4	1	1	2	20
Ključ 4: Zmanjšanje medfaznih zalog	5	3	3	1	2	2	2	18
Ključ 5: Hitre nastavitve	3	3	4	1	4	5	5	25
Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov	2	2	4	3	4	8	8	31
Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora	2	4	2	3	3	5	3	22
Ključ 8: Povezovanje proizvodnih procesov	4	4	2	1	2	3	2	18
Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme	5	5	2	1	2	4	1	20
Ključ 10: Disciplina na delovnem mestu	5	3	3	4	2	5	3	25
Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti	3	3	2	1	4	4	2	19
Ključ 12: Odnosi z dobavitelji	3	1	3	1	4	5	7	24
Ključ 13: Odpravljanje vseh izgub	4	2	4	2	3	3	5	23
Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam	3	2	3	3	3	5	3	22
Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih	4	2	4	3	4	9	7	33
Ključ 16: Planiranje proizvodnje	4	3	3	2	1	6	5	24
Ključ 17: Upravljanje učinkovitosti	3	3	4	4	2	8	9	33
Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju	2	3	4	3	3	8	8	31
Ključ 19: Varčevanje z energijo in materialom	3	3	1	1	3	2	2	15
Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij	1	2	3	2	3	7	7	25

4.1 Ocena stanja pred uvedbo sistema 20 ključev

Uspešni izbiri prioriternih ključev je sledilo vrednotenje njihovega trenutnega stanja. To je pomemben korak do uspešne uvedbe sistema 20 ključev, saj s tem ne dobimo samo realne slike stanja na določenih segmentih podjetja, temveč tudi spodbudimo k razmišljanju o izboljšavah vse zaposlene, ki pri ocenjevanju sodelujejo. Šele ko je ocena stanja omenjenih ključev končana, lahko definiramo plane za izboljšave in načrtujemo potek uvajanja sistema v prihodnosti.

Začetno stanje izbranih prioriternih ključev je ocenjevalo pet zaposlenih vključno z lastnikom podjetja. Kot določajo navodila, je ocenjevanje potekalo anonimno, začetni nivo pa so vrednotili z ocenami na lestvici od 1 do 5. Rezultati, prikazani na spodnji sliki, so rezultat povprečne ocene vseh petih ocenjevalcev.

Slika 2: Začetni nivo ključev za podjetje Optovid d. o. o.



V nadaljevanju predstavljam ukrepe, za katere se je odločilo podjetje Optovid d. o. o. v letu 2013 in temeljijo na vseh petih prioriternih ključih, izbranih v tem poglavju.

5 UVAJANJE SISTEMA 20 KLJUČEV V PODJETJU OPTOVID D. O. O.

Sistem 20 ključev zajema 20 praktičnih metod, ki so sicer usmerjene na neko področje poslovanja, vendar se med seboj prepletajo, dopolnjujejo in skupaj tvorijo proces spreminjanja ter razvoja podjetja. Z ukrepi, ki bodo predstavljeni v sklopu izbranih prednostnih ključev, želi podjetje doseči konkurenčne prednosti in dosego vseh vrst zastavljenih ciljev – tako strateških kot tudi operativnih.

5.1 Ključ 1: Čiščenje in organiziranje

Podjetje Optovid d. o. o. je zdravstvena ustanova, od katere se ne le pričakuje, ampak tudi zahteva, da sta čistoča in urejenost na najvišjem možnem nivoju. V ta namen delujejo državni organi, ki primerno kaznujejo tovrstne kršitelje. Red in čistoča pa nista pomembna izključno le zaradi zakonskih obveznosti, ampak sta tudi predpogoj za dobre delovne pogoje in pozitivno učinkujeta na celoten sistem 20 ključev. Ključ 1 je imel tako v podjetju že do sedaj pomemben status, kar pa ne pomeni, da prostora za izboljšave ni. V podjetju so se odločili za naslednje ukrepe:

- Nakup dveh robotskih sesalnikov

Pred nakupom omenjenih sesalnikov so se prostori vsakodnevno pometali, kar je bilo izredno zamudno in mnogo manj natančno kot sedaj. Sesalnike zaposleni vklopijo ob koncu delavnika, tako da ne motijo strank oziroma delo v podjetju ni ovirano v nobenem primeru.

- Vodenje statistike pospravljanja

V poslovnih prostorih so na mesta, ki so strankam sicer skrita, izobesili lističe, na katerih se beležijo osnovni podatki o pospravljanju v tistem prostoru na določen dan. Obrazec mora biti vsakodnevno izpolnjen s strani odgovorne osebe, ki skrbi za red in čistočo, čeprav je tisti dan pospravljal nekdo drug. V tem primeru odgovorna oseba stanje preveri in izpolni obrazec šele, ko je z videnim zadovoljna. S tem želijo preprečiti prenašanje odgovornosti iz ene osebe na drugo. Kontrola sledi tudi s strani vodje, ki nenapovedano kontrolira nivo urejenosti in zapiše ugotovitve.

- Ločevanje delovnih oblek od osebnih

Zaposleni se preoblačijo v za to namenjenih prostorih. Strogo se ločujeta delovna obleka in obutev od osebne. Omare, ki se uporabljajo v ta namen, imajo možnost zaklepanja, tako da je poskrbljeno tudi za varnost.

- Poenotena delovna oprema

Vodstvo je poskrbelo, da so vsi zaposleni dobili po štiri nove delovne halje, ki so enakega kroja in enake barve. Na desno stran si zaposleni pripnejo priponko, na kateri piše priimek in ime osebe ter njegova izobrazba. Barva je modra in tako ustreza tematiki celotnega podjetja ter daje strankam jasno vedeti, na koga se obrniti.

- Ločevanje prostorov glede na namembnost

Podjetje Optovid d. o. o. je v letu 2013 investiralo v nove poslovne prostore in tako pridobilo možnost stroge ločitve zdravstvenega, proizvodnega in prodajnega dela podjetja. Dosedanji vtisi pacientov oziroma potencialnih kupcev so odlični.

- Usmerjanje strank v bližnji okolici

Večina pacientov omenjenega podjetja sodi med starejšo populacijo, zato je usmerjanje ljudi z informacijskimi tablam in napisi v bližnji okolici toliko bolj pomembno. Podjetje je barvno in slogovno obnovilo stare informacijske table ter dodalo še nekaj novih, ki dajejo strankam jasno vedeti, kje se nahajajo.

- Osvetljenost

K boljši urejenosti prostora pripomore tudi boljša razsvetljava oziroma osvetljenost prostora. Podjetje se nahaja v kletni etaži Bežigradskega dvora, zato je dostop naravne svetlobe izredno majhen. Podjetje je s pomembnim korakom v tej smeri doseglo nadstandardno osvetljenost prostora. V novih prostorih so izbrali svetila z višjo stopnjo svetilnosti, v starem delu pa so zamenjali žarnice in prilagodili osvetljenost novemu delu.

- Pogostejša dezinfekcija pripomočkov

Dezinfekcija pripomočkov in naprav je že do sedaj ustrezala standardom na tem področju, vendar so se v podjetju odločili ta del še izboljšati. Predvsem je pomembno dezinficiranje pripomočkov, ki ga uporablja zdravniško osebje oziroma s katerimi so pacienti vsakodnevno v kontaktu.

5.2 Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov

Za manjša podjetja, katerih želja je optimalno poslovanje z minimalnimi izgubami tako časa kot denarja, je ključ 6 eden izmed pomembnejših ključev omenjenega sistema. Njegov cilj je predvsem skrajšati in izboljšati posamezne delovne postopke ter s tem povečati produktivnost celotnega procesa. V podjetju Optovid d. o. o. so izboljšave na tem področju dosegli z idejami in sodelovanjem celotne ekipe. Odločili so se za naslednje korake:

- Nakup naprave OCT (očesna računalniška tomografija)

Z nakupom omenjene aparature so naredili velik korak naprej v kvaliteti in strokovnosti zdravstvenih storitev, ki jih podjetje nudi svojim pacientom. Kljub velikemu finančnemu vložku se je nakup do sedaj izkazal za uspešnega, vendar bo za bolj realno oceno treba preteči še nekaj časa. S pomočjo naprave OCT zdravnica pregled opravi hitreje in bolj

kvalitetno, saj z njo nadomesti posamezne korake, ki so bili zamudnejši in zahtevnejši. Druga prednost je ta, da pacienta ni treba več napotiti na dodatne preglede na Očesno kliniko, kjer to napravo imajo, ampak se pregled v celoti opravi na enem mestu. Omenjena investicija pozitivno učinkuje tako na pacienta kot tudi na podjetje.

- Nakup dveh robotskih sesalnikov

Kot je razvidno iz tega primera, se isti ukrep lahko pripisuje različnim ključem, saj se celoten sistem med seboj prepleta in dopolnjuje. Z nakupom robotskih sesalnikov so predvsem skrajšali jutranje pospravljanje, zaposleni pa se sedaj lahko hitro posvetijo stvarjem, ki ustvarjajo vrednost.

- Večja delavnica

Zaradi nakupa novih poslovnih prostorov v letu 2013 so se v podjetju odločili za izgradnjo večje in bolje opremljene delavnice oziroma prostora, kjer se proizvajajo ortopedski pripomočki. V preteklosti so del svoje proizvodnje pošiljali v izdelavo drugam, sedaj pa lahko s pomočjo sodobnih strojev in ostale opreme vse proizvode izdelujejo sami. Pridobili so tako na času kot tudi na stroških.

5.3 Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih

Glede na to, da je podjetje Optovid d. o. o. mikropodjetje in zaposluje majhno število delavcev, je po mnenju direktorja pomembno, da odsotnost enega izmed njih nikoli negativno ne vpliva na poslovanje podjetja. Zaradi želje po doseganju prilagodljivega sistema je upoštevanje ključa 15 še toliko bolj pomembno. Na tem področju so uvedli naslednje ukrepe:

- Zaposlitev še enega zdravnika

V podjetju so po podjemni pogodbi zaposlili dodatno zdravnico, ki ima poleg osnovnih znanj še opravljeno specializacijo na področju povišanega očesnega pritiska oziroma zelene mreže. Z njeno pomočjo je podjetje pridobilo nov segment pacientov in potencialnih kupcev, poleg tega pa se je razbremenilo ostala dva zdravnika. Pomembno je tudi, da je zaposlenih več zdravnikov, saj se morajo zaradi strokovnih izobraževanj v tujini in doma pogosto nadomeščati. V letu 2013 so povečali število ambulantnih dni iz tri na pet, zaradi česar se je potreba po zdravnikih še povečala.

- Zaposlitev diplomiranega ekonomista

V podjetju so potrebovali osebo, ki bi delovala na področju marketinga za omenjeno družbo. Do sedaj se je s tem ukvarjal direktor podjetja, vendar zaradi mnogih drugih

obveznosti pogosto ni imel dovolj časa, da bi to opravljal optimalno. Poleg omenjene zadolžitve so ga usposobili tudi za vsa druga standardna dela, ki so v podjetju potrebna.

- Mentorstvo

Ob zaposlitvi nove osebe so uvedli mentorstvo. To pomeni, da to osebo uči in ji stoji ob strani zaposlen, ki obvlada znanja na vseh področjih poslovanja podjetja. To traja toliko časa, dokler ta znanja niso usvojena, za vse ostalo pa so potem potrebne le še izkušnje.

- Izobraževanje

Večji poudarek so v letu 2013 dali tudi na izobraževanje. V podjetju zaposlujejo visoko izobražen kader na področju oftamologije, saj se lahko pohvalijo s specializacijo, magisterijem in doktoratom svojih zaposlenih. Redno hodijo na dodatna izobraževanja v tujino in doma ter tako ohranjajo stik z razvojem na tem področju. Kar se tiče ostalih zaposlenih, je situacija podobna. Izobražujejo se na področju očesne optike, očalnih leč, kontaktnih leč in marketinga, s strani proizvajalcev okvirjev pa so seznanjeni z zadnjimi modnimi smernicami.

- Brainstorming

Brainstorming oziroma viharjenje možganov je skupinska tehnika za generacijo velikega števila novih idej in rešitev določenega problema. S pomočjo omenjenih sestankov se širi razgledanost zaposlenih o določenih temah, ki so za to podjetje in to dejavnost izredno pomembne.

5.4 Ključ 17: Upravljanje učinkovitosti

Ključ 17 je splošnejši od preostalih štirih izbranih prioriternih ključev in tako obsega več področij, na katerih so bile možne izboljšave. Pomembno je predvsem to, da s pomočjo teh ukrepov podjetje kot celota postane učinkovitejše in uspešnejše. Zastavljene cilje bo podjetje doseglo le, če bodo ti uresničljivi, delavci pa dovolj motivirani in angažirani, da se bodo dela lotili resno. Po mnenju direktorja podjetja so ti ukrepi največ doprinesli k pozitivnim poslovnim rezultatom v letu 2013. V praksi so uvedli naslednje spremembe:

- Časovna organiziranost ambulantnega dela

Okulistične preglede so iz treh dni porazdelili na pet dni. Zaradi razbremenitve zdravniškega osebja in tudi tistega na prodajnem in proizvodnem delu se je tako povečala učinkovitost. Prodajalec in pacient se tako lahko mirno pogovorita o možnih rešitvah in napotkih zdravnice ter se po potrebi dogovorita za nakup ortopedskega pripomočka.

- Prilagoditev odprtosti prodajnega mesta

Delovni čas prodajnega mesta se je v letu 2013 spremenil in je tako kupcem dostopen vsak delavnik od 9.00 do 18.00. Odločili so se tudi za delovne sobote, ko je lokal odprt od 9.00 do 13.00. Delovni čas pred spremembami ni vključeval sobot, med tednom pa je bilo prodajno mesto dostopno od 9.00 do 17.00. Kupci so po dosedanjih vtisih izkazali zadovoljstvo nad delovnimi sobotami, saj si zaradi zasedenosti med tednom mnogi med njimi težko vzamejo čas za njihove storitve.

- Strategija obdelave pacientov

Ko je podjetje v letu 2013 širilo svoje poslovne prostore, so poseben poudarek namenili predvsem načrtovanju razporeditve prodajnega, zdravstvenega in proizvodnega dela. S tem so optimizirali gibanje pacientov oziroma potencialnih kupcev njihovih uslug. Učinkovitost se je povečala.

- Uvajanje orodij za hitrejše odločanje kupcev za njihove izdelke

S pomočjo novozaposlenega ekonomista so se odločili za naslednje ukrepe na področju marketinga:

- uvedli so vrednostne bone, ki jih stranke dobijo ob novoletnem voščilu oziroma ob nakupu ortopedskega pripomočka. Boni niso časovno omejeni niti niso vezani na določeno osebo, tako da imajo širši spekter uporabe;
- poudarek so naredili na kompleksnosti ponudbe, ki obsega operativne posege, okulistične preglede, predpise, izdelavo ortopedskih pripomočkov, svetovanje, kontrole in podobno;
- ob prodaji progresivnih stekel, ki jih uvrščamo v cenovno najvišji rang, podarijo pomožen par enožariščnih stekel.

- Stimulacija zaposlenih

Na povečanje učinkovitosti lahko najpogosteje vplivajo prav zaposleni sami. Potrebna je le dovolj visoka motiviranost za delo in izboljšave, ki jo lahko dosežemo s stimulacijo zaposlenih. V podjetju Optovid d. o. o. so se odločili za naslednje stimulative ukrepe:

- 50 % dohodka zaposlenega je odvisna od uspešnosti podjetja;
- skupinsko nagrajujejo prodajo boljših in cenovno dražjih izdelkov;
- nagrajuje se uspešnost prodaje ob sobotah, ko je na prodajnem mestu le en zaposlen;
- dva delavca sta dobila podaljšano pogodbo za nedoločen čas;

- enkrat tedensko so zaposleni vabljeni na skupno brezplačno malico s strani direktorja podjetja.

- Grafična predstavitev ciljev

Direktor podjetja je na začetku vsakega meseca določil cilje, od doseganja katerih je bila konec meseca odvisna višina plač zaposlenih. Te cilje določi na osnovi preteklih let.

Grafični prikaz je izobešen na vidnem mestu, ki je dostopno vsem zaposlenim. Le tako lahko prepoznajo svoj prispevek pri doseganju teh ciljev.

- Optimizacija delovnega časa zaposlenih

Delovni čas zaposlenih je organiziran in povsem odvisen od ambulantnih pregledov, ki potekajo v poslovnih prostorih podjetja. Ključnega pomena je, da so poleg zdravnice na dan pregledov na voljo še trije zaposleni. Del dneva, ko teh ni, sta v podjetju dva zaposlena oziroma po potrebi.

- Investicija v nove poslovne prostore

S povečano kvadraturo prostorov je povečan razstavni prostor, ki omogoča večji asortiman okvirjev in lažjo ter organizirano razporeditev le-teh. Omogočena je tudi individualna obravnava pacientov v ločenem zdravstvenem delu, ki je sedaj prav tako večji. Delavnica, v kateri poteka izdelava ortopedskih pripomočkov, je optimizirana, neprimerno boljša in sodobnejša, kot je bila prejšnja.

5.5 Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju

Računalniška podpora poslovanju je v podjetju Optovid d. o. o. izredno pomembna, predvsem pa je ključno njegovo pravilno delovanje. Ker se na tem področju redno izobražujejo in sledijo vsem tehnoloških trendom ter spremembam, so pogosto potrebne dodatne investicije v opremo in informacijske sisteme. S pomočjo spodaj naštetih sprememb so izboljšali kvaliteto dela, po drugi strani pa je reševanje problemov težje in kompleksnejše. Odločili so se za naslednje ukrepe:

- Povečanje števila računalnikov

Zaradi novih prostorov se je povečala potreba po računalnikih. Dokupili so štiri nove in vsem, vključno z dosedanjimi, posodobili programsko opremo. Investicija jim je v pomoč predvsem pri delu s strankami in prodaji, saj imajo vse potrebne informacije na dosegu rok.

- Vzpostavitev internega informacijskega sistema

S pomočjo omenjene mreže znotraj podjetja so tako povezali zdravstveni, proizvodni in prodajni del v kompleksno celoto. Vse informacije, ki jih med pregledom zdravnica vnese v omenjen sistem, so takoj dostopne tudi ostalemu osebju, ki ima dostop do računalnika. Na stranko se lahko tako hitro pripravijo in ji nudijo medicinsko-tehnični pripomoček, ki ga predpiše zdravnica.

- Povezanost z določenimi dobavitelji

S pomočjo računalniške podpore so se povezali z določenimi dobavitelji. To pomeni, da lahko okvirje in ostale pripomočke naročajo preko spletnega portala, kjer je vidno, kaj je dobavljivo in kaj ne. Prav tako lahko stranki preko računalnika pokažejo barvne odtenke določenega modela okvirja, ki ga sami trenutno nimajo na vpogled, vendar ga lahko po potrebi naročijo.

- Pošiljanje zahtevkov na ZZZS preko spletnega portala

Ker ima podjetje dovoljenje za delno izvajanje koncesijskih pregledov, so obračune dela njihovih zdravnikov specialistov iz kombiniranega načina začeli pošiljati le preko spletnega portala. Kombiniran način pomeni pošiljanje preko portala in tudi v fizični obliki. Na podoben način so sedaj uredili tudi poslovanje z ostali zavarovalnicami na področju očesnih ortopedskih pripomočkov.

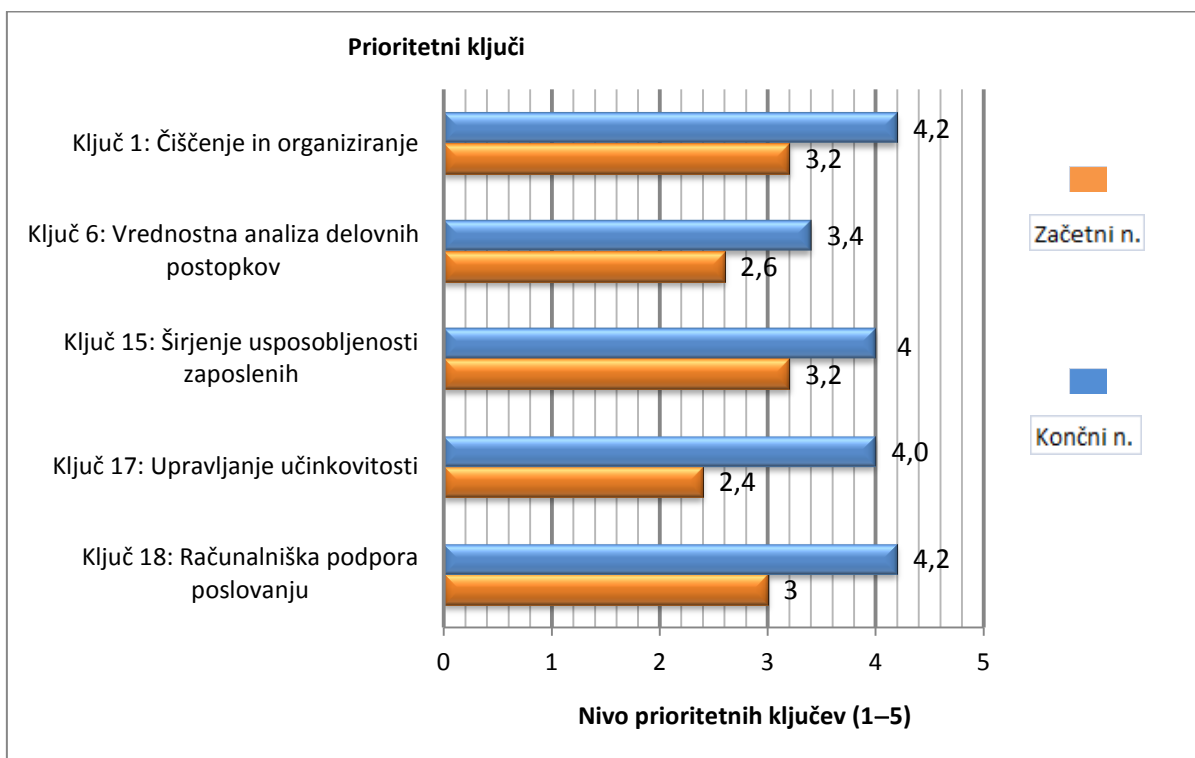
- Naročanje na preglede preko spletne strani ali elektronske pošte

Svojim strankam so omogočili naročanje na preglede preko spletne strani ali elektronske pošte.

6 REZULTATI

Bistvo uvajanja vseh ukrepov in sprememb v podjetju Optovid d. o. o. je v doseganju boljših poslovnih rezultatov kot v prejšnjih letih. Na Sliki 3 so razvidni rezultati ocenjevanja prioritarnih ključev vseh zaposlenih pred uvedbo sistema in rezultati po enem letu uvajanja. Ocenjevanje je potekalo po enakem sistemu kot prvič, kar pomeni, da so končni nivo vrednotili na lestvici od 1 do 5, rezultati pa predstavljajo povprečja ocen vseh zaposlenih. Največjo spremembo v pozitivni smeri, kar za 1,6 točke, so dosegli pri ključu 17. Največ prostora za izboljšave je zaradi nizkega začetnega stanja ostalo pri ključu 6, katerega končna vrednost znaša 3,4 točke. V prihodnjih dveh letih bodo poskušali vpeljati vseh 20 ključev in s tem še povečati produktivnost ter učinkovitost podjetja.

Slika 3: Nivo prioritetnih ključev pred in po uvajanju sistema 20 ključev



Na izrecno željo lastnika podjetja po finančnem prikazu učinka korektivnih in preventivnih ukrepov po sistemu Kobayashi sem opravil tudi to. Za podjetje je bil kritičen predvsem padec čistih prihodkov prodaje od leta 2010 do leta 2012. Finančno stanje v podjetju se časovno ujema s prihodom finančne in gospodarske krize v Slovenijo. Ker leto 2013 v času uvajanja sistema izboljšav še ni bilo zaključeno, sem stanje v tem letu analiziral s pomočjo podatkov iz izkaza poslovnega izida za prvih devet mesecev. Ti podatki so priloženi Prilogam. Če bodo čisti prihodki od prodaje v letu 2013 rasli z enako stopnjo, kot so v prvih devetih mesecih, bo končni rezultat dosegel rekordno vrednost. Tako bo leto 2013 zapisano kot najuspešnejše od ustanovitve podjetja. Povprečni mesečni čisti prihodki so se do konca meseca septembra 2013 povečali kar za 21 %. Tudi zaključena deseti in enajsti mesec leta 2013 kažeta trend omenjene rasti. Še višjo rast je moč beležiti pri čistem dobičku, saj je stanje prvih devetih mesecev leta 2013 preseglo celo letne vrednosti vseh predhodnih let. Če bi čisti dobiček v zadnjih treh mesecih rasel z enako stopnjo, bi konec leta 2013 znašal 117.960 EUR oziroma 113 % več kot leto poprej.

Tabela 6: Čisti prihodki od prodaje in čisti dobiček za podjetje Optovid d. o. o. od 2010 do 2013

Leto	Čisti prihodki od prodaje	Povprečni mesečni čisti prihodki od prodaje	It + 1/t0	Čisti dobiček	It + 1/t0
2010	587.324	48.94	/	64.507	/
2011	539.164	44.93	0,92	65.887	1,02
2012	517.146	43.10	0,96	55.326	0,84
2013 (1-9)	468.764	52.08	1,21	88.483	1,60
2013	624.960	52.08	1,21	117.96	2,13

Legenda: * Znesek v EUR

Vir: Optovid d.o.o. Ljubljana(b.l.) V Bizi.si., Izkaz poslovnega izida podjetja Optovid d. o. o. za leta 2010, 2011 in 2012; Priloga 11, Izkaz poslovnega izida podjetja Optovid d. o. o. za prvih devet mesecev leta 2013.

Čeprav je od uvedbe sistema 20 ključev v podjetju Optovid d. o. o. minilo le slabo leto, so dosednji rezultati zelo pozitivni in obetajoči. Ker družba spada pod mikropodjetja in ima majhno število zaposlenih, so pomemben faktor prav vsi z vodstvom na čelu, nezadovoljstvo nad ukrepi sistema 20 ključev le enega ali dveh pa bi rezultate popolnoma spremenilo.

SKLEP

V slovenskih podjetjih se pogosto uporabljajo standardi ISO, medtem ko se ostale metode stalnih izboljšav uporabljajo redkeje. Podjetje Optovid d. o. o. je eno izmed teh, ki so rešitev iskali drugje. Našli so jo v Kobayashijevemu sistemu 20 ključev. Predvsem finančna kriza in posledično slabše gospodarske razmere so močno vplivale na oteženo poslovanje podjetja. Finančni kazalci so v tem obdobju kazali najslabše rezultate mikropodjetjem, nič kaj bolj optimistični pa niso bili niti za majhna in srednja. Pomembno je predvsem to, da so ta čas prepoznali kot ugoden trenutek za spremembe in jih v najhitrejšem možnem času začeli tudi izvajati.

Čeprav obstaja kar nekaj modelov izboljševanja kakovosti poslovanja, so se odločili za sistem 20 ključev, s pomočjo katerega so želeli vzpostaviti pogoje hitrejšega prilagajanja sodobnemu turbulentnemu okolju. Posamezne metode so sicer usmerjene na neko določeno področje poslovanja, vendar se med seboj dopolnjujejo in skupaj tvorijo celovit proces razvoja podjetja. S pomočjo omenjenega modela lahko na sistematičen in za zaposlene privlačen način spremenijo organizacijo in kulturo podjetja v smeri odličnosti.

Težke razmere so podjetju predstavljale izziv, ki so ga vsi zaposleni uspešno sprejeli in si s tem zagotovili varno eksistenco zase in za svoje družine. Vodstvo jih je v obdobju enega leta uspešno motiviralo, tako da sprememb in reorganizacije podjetja niso vzeli kot grožnje. Pomembno je, da so v procesu sodelovali vsi zaposleni, kar je spodbujalo njihovo pripadnost podjetju, izboljšali pa so se tudi sodelovanje in medsebojni odnosi.

S pomočjo analize sem ugotovil, da je podjetje v letu 2013 s pomočjo omenjenega sistema naredilo preobrat oziroma velik premik tako v organizacijskem smislu kot tudi v finančnem. Predvsem slednji je lastnika prepričal, da se po letu dni izboljšav in sprememb na prioritetnih ključih proces nadaljuje in razširi na vseh dvajset. Po njegovem mnenju bo potrebna dopolnitev sistema le na področju marketinga, saj je v času hude konkurence to nujno potrebno. Kot član tima sem z napredkom tudi sam izredno zadovoljen, saj sem s pomočjo opisanega primera spoznal, kako so trdo delo, vztrajnost in izboljšave ključ do uspeha vsakega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2012). Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2006. Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2007. Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2008. Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2009. Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2010. Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2011. Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2012. Najdeno 7. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/letna_porocila/druzbe_in_zadruga/informacije
2. Optovid d.o.o. Ljubljana(b.l.) V *Bizi.si*. Najdeno 5. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/OPTOVID-D-O-O-LJUBLJANA/>
3. Analiza trga. (b.l.) V *Bizi.si*. Najdeno 5. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/analiza-trga/>
4. Evropska komisija. (2006). Nova opredelitev MSP. Najdeno 4. novembra 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf
5. Glas gospodarstva (2001, 31. marec). Sistem 20 ključev. *Gospodarska zbornica Slovenije*. Najdeno 5. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/trzne_storitve/knjigarna_gzs/glas_gospodarstva/arhiv/letnik_2001/3420
6. Handler, W. (1989): *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*. Family Business Review, Vol. 2, No. 3.
7. Kobayashi, I. (2003). *20 ključev*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
8. Kovačič, A., & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
9. Kruhar, S., (2006, 12. julij). S pomočjo 20 ključev do izboljšav. *Dnevnik*. Najdeno 17. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/2187#>
10. Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV založba.
11. Poredoš, R. (2009, 15. september). Propad banke Lehman Brothers poglobil krizo in pospešil njeno reševanje. *Krizno ogledalo*. Najdeno 3. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://kr-og.sta.si/2009/09/propad-banke-lehman-brothers-poglobil-krizo-in-pospesil-njeno-resevanje/>
12. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2008). *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij: Dopolnjevanje ali nasprotovanje*. Ljubljana: Častnik Finance, d.o.o.
13. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). Pojasnila h klasifikaciji SKD 2008. Najdeno 18. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/klasif/SKD2008-Pojasnila-KLasje-SL.pdf>

14. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 18. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
15. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2013). Ekonomski izzivi 2013. Najdeno 7 januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomski_izzivi/?no_cache=1
16. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB3
17. Žakelj, L. (2004). *Razvoj MSP v Sloveniji in Evropski uniji. Delovni zvezek 6*. Ljubljana: UMAR.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2006	1
<i>Priloga 2: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2007</i>	<i>2</i>
Priloga 3: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2008	3
Priloga 4: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2009	4
Priloga 5: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2010	5
Priloga 6: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2011	6
Priloga 7: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2012	7
Priloga 8: Izkaz poslovnega izida za podjetje Optovid d.o.o. 2007, 2008	8
Priloga 9: Izkaz poslovnega izida za podjetje Optovid d.o.o. 2009, 2010	9
Priloga 10: Izkaz poslovnega izida za podjetje Optovid d.o.o. 2011, 2012	10
Priloga 11: Izkaz poslovnega izida podjetja Optovid d.o.o. za prvih devet mesecev leta 2013	11

Priloga 1: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2006

Tabela 1: Rezultati poslovanja družb glede na velikost v letu 2006

TEMELJNI PODATKI		SKUPAJ	VELIKOST DRUŽB			
			Mikro	Majhne	Srednje	Velike
DRUŽBE	število	45.330	42.046	1.784	745	755
	delež v %	100,0	92,8	3,9	1,6	1,7
ZAPOSLENI	število	478.839	126.306	60.998	74.860	216.675
	delež v %	100,0	26,4	12,7	15,6	45,3
PRIHODKI	znesek v mio SIT	16.021.434	2.949.829	1.776.417	2.421.643	8.873.545
SKUPAJ	delež v %	100,0	18,4	11,1	15,1	55,4
ČISTI PRIHODKI	znesek v mio SIT	15.141.095	2.760.537	1.679.632	2.308.959	8.391.967
OD PRODAJE	delež v %	100,0	18,2	11,1	15,3	55,4
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TRGU EU	znesek v mio SIT	4.612.080	404.890	354.131	696.540	3.156.519
IN IZVEN EU	delež v %	100,0	8,8	7,7	15,1	68,4
ODHODKI	znesek v mio SIT	15.234.670	2.812.006	1.707.891	2.330.082	8.384.691
SKUPAJ	delež v %	100,0	18,5	11,2	15,3	55,0
VREDNOST AKTIVE	znesek v mio SIT	19.065.049	3.712.508	1.910.186	2.147.015	11.295.340
NA DAN 31.12.2006	delež v %	100,0	19,5	10,0	11,3	59,2
DODANA VREDNOST	število družb	36.048	32.910	1.743	734	661
	znesek v mio SIT	3.608.009	728.032	421.773	534.953	1.923.251
	delež v %	100,0	20,2	11,7	14,8	53,3
	indeks $\frac{2006}{2005}$	110	120	112	109	107
IZGUBA NA SUBSTANCI	število družb	7.378	7.234	41	11	92
	znesek v mio SIT	33.267	22.357	4.839	2.201	3.870
	delež v %	100,0	67,2	14,6	6,6	11,6
	indeks $\frac{2006}{2005}$	134	152	141	96	90
NETO DODANA VREDNOST	znesek v mio SIT	3.574.742	705.675	416.934	532.752	1.919.381
ČISTI DOBIČEK	število družb	30.294	27.511	1.511	638	634
	znesek v mio SIT	751.557	154.563	74.123	85.116	437.755
	delež v %	100,0	20,6	9,9	11,3	58,2
	indeks $\frac{2006}{2005}$	126	124	114	110	132
ČISTA IZGUBA	število družb	12.890	12.391	271	103	125
	znesek v mio SIT	135.329	54.390	25.802	16.226	38.911
	delež v %	100,0	40,2	19,1	12,0	28,7
	indeks $\frac{2006}{2005}$	85	92	99	83	71
NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	znesek v mio SIT	616.228	100.173	48.321	68.890	398.844

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2006

Priloga 2: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2007

Tabela 2: Rezultati poslovanja družb glede na velikost v letu 2007

TEMELJNI PODATKI		SKUPAJ	VELIKOST DRUŽB			
			Mikro	Majhne	Srednje	Velike
DRUŽBE	število	48.781	45.232	1.973	797	779
	delež v %	100,0	92,7	4,0	1,6	1,6
ZAPOSLENI	število	499.465	135.059	64.595	81.211	218.599
	delež v %	100,0	27,0	12,9	16,3	43,8
PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	77.959.561	14.837.375	8.846.014	11.646.649	42.629.522
SKUPAJ	delež v %	100,0	19,0	11,3	14,9	54,7
ČISTI PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	72.899.084	13.417.446	8.299.576	11.163.985	40.018.076
OD PRODAJE	delež v %	100,0	18,4	11,4	15,3	54,9
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TRGU EU IN IZVEN EU	znesek v tisoč EUR	22.244.638	2.123.841	1.676.545	3.406.761	15.037.491
	delež v %	100,0	9,5	7,5	15,3	67,6
ODHODKI	znesek v tisoč EUR	73.574.407	13.836.751	8.402.555	11.191.426	40.143.675
SKUPAJ	delež v %	100,0	18,8	11,4	15,2	54,6
VREDNOST AKTIVE NA DAN 31.12.2007	znesek v tisoč EUR	95.623.494	20.264.500	9.912.119	10.194.568	55.252.307
	delež v %	100,0	21,2	10,4	10,7	57,8
DODANA VREDNOST	število družb	38.498	35.106	1.938	785	669
	znesek v tisoč EUR	16.947.308	3.567.088	2.089.114	2.582.237	8.708.868
	delež v %	100,0	21,0	12,3	18,2	51,4
	indeks $\frac{2007}{2006}$	114	129	117	112	109
IZGUBA NA SUBSTANCI	število družb	8.116	7.960	35	12	109
	znesek v tisoč EUR	196.138	117.337	19.944	31.198	27.659
	delež v %	100,0	59,8	10,2	15,9	14,1
	indeks $\frac{2007}{2006}$	150	131	115	975	133
NETO DODANA VREDNOST	znesek v tisoč EUR	16.751.170	3.449.751	2.069.169	2.551.039	8.681.210
ČISTI DOBIČEK	število družb	33.459	30.364	1.732	697	666
	znesek v tisoč EUR	4.122.444	1.055.264	438.811	441.549	2.186.820
	delež v %	100,0	25,6	10,6	10,7	53,0
	indeks $\frac{2007}{2006}$	136	189	140	116	123
ČISTA IZGUBA	število družb	13.095	12.646	234	99	116
	znesek v tisoč EUR	684.101	293.402	110.624	106.716	173.360
	delež v %	100,0	42,9	16,2	15,6	25,3
	indeks $\frac{2007}{2006}$	124	139	111	155	99
NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	znesek v tisoč EUR	3.438.343	761.862	328.187	334.833	2.013.460

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2007

Priloga 3: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2008

Tabela 3: Rezultati poslovanja družb glede na velikost v letu 2008

TEMELJNI PODATKI		SKUPAJ	VELIKOST DRUŽB			
			Mikro	Majhne	Srednje	Velike
DRUŽBE	število	51.997	48.070	2.390	763	774
	delež v %	100,0	92,4	4,6	1,5	1,5
ZAPOSLENI	število	510.754	135.863	79.096	79.814	215.980
	delež v %	100,0	26,6	15,5	15,6	42,3
PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	85.555.124	15.472.913	11.194.030	12.262.603	46.625.579
SKUPAJ	delež v %	100,0	18,1	13,1	14,3	54,5
ČISTI PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	80.238.557	14.165.556	10.566.293	11.712.932	43.793.776
OD PRODAJE	delež v %	100,0	17,7	13,2	14,6	54,6
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TUJEM TRGU	znesek v tisoč EUR	23.864.114	2.389.404	2.223.414	3.294.832	15.956.465
	delež v %	100,0	10,0	9,3	13,8	66,9
ODHODKI	znesek v tisoč EUR	83.247.816	15.005.137	10.844.100	11.908.348	45.490.230
SKUPAJ	delež v %	100,0	18,0	13,0	14,3	54,6
VREDNOST AKTIVE NA DAN 31.12.2008	znesek v tisoč EUR	104.298.174	20.290.258	12.606.357	10.689.854	60.711.704
	delež v %	100,0	19,5	12,1	10,2	58,2
DODANA VREDNOST	število družb	40.961	37.186	2.341	755	679
	znesek v tisoč EUR	18.219.405	3.802.046	2.650.329	2.669.047	9.097.984
	delež v %	100,0	20,9	14,5	14,6	49,9
	indeks $\frac{2008}{2007}$	108	122	110	106	103
IZGUBA NA SUBSTANCI	število družb	8.792	8.641	49	8	94
	znesek v tisoč EUR	200.600	137.734	21.975	14.485	26.405
	delež v %	100,0	68,7	11,0	7,2	13,2
	indeks $\frac{2008}{2007}$	116	131	127	95	75
NETO DODANA VREDNOST	znesek v tisoč EUR	18.018.805	3.664.311	2.628.353	2.654.562	9.071.579
ČISTI DOBIČEK	število družb	34.339	31.057	2.025	626	631
	znesek v tisoč EUR	3.360.069	839.589	415.479	403.289	1.701.713
	delež v %	100,0	25,0	12,4	12,0	50,6
	indeks $\frac{2008}{2007}$	83	95	76	98	77
ČISTA IZGUBA	število družb	15.421	14.775	359	136	151
	znesek v tisoč EUR	1.703.536	527.809	162.265	144.412	869.050
	delež v %	100,0	31,0	9,5	8,5	51,0
	indeks $\frac{2008}{2007}$	275	216	166	165	458
NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	znesek v tisoč EUR	1.656.533	311.780	253.214	258.877	832.663

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2008

Priloga 4: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2009

Tabela 4: Rezultati poslovanja družb glede na velikost v letu 2009

TEMELJNI PODATKI		SKUPAJ	VELIKOST DRUŽB			
			Mikro	Majhne	Srednje	Velike
DRUŽBE	število	53.897	49.875	2.475	790	757
	delež v %	100,0	92,5	4,6	1,5	1,4
ZAPOSLENI	število	479.894	130.068	75.141	76.768	197.917
	delež v %	100,0	27,1	15,7	16,0	41,2
PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	71.842.228	12.714.087	9.733.561	10.628.642	38.765.938
SKUPAJ	delež v %	100,0	17,7	13,5	14,8	54,0
ČISTI PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	67.785.977	11.709.736	9.219.267	10.077.091	36.779.883
OD PRODAJE	delež v %	100,0	17,3	13,6	14,9	54,3
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TUJEM TRGU	znesek v tisoč EUR	18.976.858	1.750.871	1.903.288	2.577.755	12.744.944
	delež v %	100,0	9,2	10,0	13,6	67,2
ODHODKI	znesek v tisoč EUR	70.844.281	12.683.478	9.548.293	10.458.313	38.154.197
SKUPAJ	delež v %	100,0	17,9	13,5	14,8	53,9
VREDNOST AKTIVE NA DAN 31.12.2009	znesek v tisoč EUR	104.301.935	20.297.371	12.823.226	11.544.330	59.637.008
	delež v %	100,0	19,5	12,3	11,1	57,2
DODANA VREDNOST	število družb	41.681	37.831	2.413	775	662
	znesek v tisoč EUR	16.573.447	3.375.420	2.432.859	2.619.762	8.145.407
	delež v %	100,0	20,4	14,7	15,8	49,1
	indeks $\frac{2009}{2008}$	93	96	92	96	90
IZGUBA NA SUBSTANCI	število družb	9.869	9.698	62	15	94
	znesek v tisoč EUR	176.649	112.866	21.617	8.980	33.186
	delež v %	100,0	63,9	12,2	5,1	18,8
	indeks $\frac{2009}{2008}$	96	101	115	92	76
NETO DODANA VREDNOST	znesek v tisoč EUR	16.396.799	3.262.554	2.411.243	2.610.782	8.112.221
ČISTI DOBIČEK	število družb	32.487	29.354	1.981	581	571
	znesek v tisoč EUR	2.665.413	591.100	4338.158	377.142	1.359.013
	delež v %	100,0	22,2	12,7	14,1	51,0
	indeks $\frac{2009}{2008}$	82	77	81	93	81
ČISTA IZGUBA	število družb	19.125	18.239	497	205	184
	znesek v tisoč EUR	2.115.987	676.437	231.835	265.622	942.092
	delež v %	100,0	32,0	11,0	12,6	44,5
	indeks $\frac{2009}{2008}$	137	152	1174	196	113
NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	znesek v tisoč EUR	549.426	-85.338	106.323	111.520	416.921

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2009

Priloga 5: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2010

Tabela 5: Rezultati poslovanja družb glede na velikost v letu 2010

TEMELJNI PODATKI		SKUPAJ	VELIKOST DRUŽB			
			Mikro	Majhne	Srednje	Velike
DRUŽBE	število	55.734	51.805	2.434	774	721
	delež v %	100,0	93,0	4,4	1,4	1,3
ZAPOSLENI	število	462.643	129.706	72.272	75.511	185.154
	delež v %	100,0	28,0	15,6	16,3	40,0
PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	75.317.646	13.473.840	9.848.501	11.324.843	40.670.462
SKUPAJ	delež v %	100,0	17,9	13,1	15,0	54,0
ČISTI PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	71.323.539	12.426.649	9.358.866	10.973.196	38.564.828
OD PRODAJE	delež v %	100,0	17,4	13,1	15,4	54,1
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TUJEM TRGU	znesek v tisoč EUR	21.890.382	2.129.173	2.094.624	3.069.691	14.596.894
	delež v %	100,0	9,7	9,6	14,0	66,7
ODHODKI	znesek v tisoč EUR	75.131.078	13.688.617	9.746.896	11.167.761	40.527.802
SKUPAJ	delež v %	100,0	18,2	13,0	14,9	53,9
VREDNOST AKTIVE NA DAN 31.12.2010	znesek v tisoč EUR	100.306.373	20.199.139	12.712.478	9.919.580	57.475.176
	delež v %	100,0	20,1	12,7	9,9	57,3
DODANA VREDNOST	število družb	43.119	39.361	2.378	753	627
	znesek v tisoč EUR	16.873.748	3.482.578	2.446.086	2.556.962	8.388.122
	delež v %	100,0	20,6	14,5	15,2	49,7
	indeks $\frac{2010}{2009}$	105	108	100	103	105
IZGUBA NA SUBSTANCI	število družb	10.175	10.007	55	21	92
	znesek v tisoč EUR	198.479	118.830	22.574	18.721	38.35
	delež v %	100,0	59,9	11,4	9,4	19,3
	indeks $\frac{2010}{2009}$	132	114	153	203	169
NETO DODANA VREDNOST	znesek v tisoč EUR	16.675.270	3.363.749	2.423.512	2.538.241	8.349.768
ČISTI DOBIČEK	število družb	33.758	30.752	1.896	582	528
	znesek v tisoč EUR	2.576.223	590.563	327.986	309.042	1.348.632
	delež v %	100,0	22,9	12,7	12,0	52,3
	indeks $\frac{2010}{2009}$	99	106	94	104	97
ČISTA IZGUBA	število družb	19.623	18.714	531	189	189
	znesek v tisoč EUR	2.832.719	901.896	292.091	220.708	1.418.025
	delež v %	100,0	31,8	10,3	7,8	50,1
	indeks $\frac{2010}{2009}$	138	175	158	100	125
NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	znesek v tisoč EUR	-256.497	-311.333	35.895	88.334	-69.393

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2010

Priloga 6: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2011

Tabela 6: Rezultati poslovanja družb glede na velikost v letu 2011

TEMELJNI PODATKI		SKUPAJ	VELIKOST DRUŽB			
			Mikro	Majhne	Srednje	Velike
DRUŽBE	število	57.798	53.966	2.397	740	695
	delež v %	100,0	93,4	4,1	1,3	1,2
ZAPOSLENI	število	449.235	127.788	71.408	73.876	176.163
	delež v %	100,0	28,4	15,9	16,4	39,2
PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	78.630.659	13.727.832	10.254.275	11.882.272	42.766.279
SKUPAJ	delež v %	100,0	17,5	13,0	15,1	54,4
ČISTI PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	74.994.882	12.891.368	9.759.853	11.519.815	40.823.846
OD PRODAJE	delež v %	100,0	17,2	13,0	15,4	54,4
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TUJEM TRGU	znesek v tisoč EUR	24.971.580	2.393.814	2.355.210	3.548.952	16.673.604
	delež v %	100,0	9,6	9,4	14,2	66,8
ODHODKI	znesek v tisoč EUR	77.716.606	13.760.020	10.156.049	11.766.668	42.033.870
SKUPAJ	delež v %	100,0	17,7	13,1	15,1	54,1
VREDNOST AKTIVE NA DAN 31.12.2011	znesek v tisoč EUR	99.418.322	21.049.061	12.251.084	10.238.611	55.879.566
	delež v %	100,0	21,2	12,3	10,3	56,2
DODANA VREDNOST	število družb	44.423	40.745	2.338	726	614
	znesek v tisoč EUR	17.008.228	3.598.755	2.482.510	2.518.410	8.408.553
	delež v %	100,0	21,2	14,6	14,8	49,4
	indeks $\frac{2011}{2010}$	104	109	103	102	103
IZGUBA NA SUBSTANCI	število družb	10.832	10.679	59	14	80
	znesek v tisoč EUR	156.411	116.701	20.633	11.024	8.053
	delež v %	100,0	74,6	13,2	7,0	5,1
	indeks $\frac{2011}{2010}$	116	118	131	172	57
NETO DODANA VREDNOST	znesek v tisoč EUR	16.851.817	3.482.054	2.461.878	2.507.386	8.400.500
ČISTI DOBIČEK	število družb	35.577	32.547	1.927	575	528
	znesek v tisoč EUR	2.621.744	597.273	332.538	306.954	1.384.980
	delež v %	100,0	22,8	12,7	11,7	52,8
	indeks $\frac{2011}{2010}$	106	107	103	101	106
ČISTA IZGUBA	število družb	19.802	18.997	468	168	169
	znesek v tisoč EUR	2.164.576	734.289	303.651	247.674	878.962
	delež v %	100,0	33,9	14,0	11,4	40,6
	indeks $\frac{2011}{2010}$	101	132	127	142	75
NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	znesek v tisoč EUR	457.168	-137.017	28.886	59.280	506.018

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2011

Priloga 7: Poslovanje družb glede na velikost v letu 2012

Tabela 7: Rezultati poslovanja družb glede na velikost v letu 2012

TEMELJNI PODATKI		SKUPAJ	VELIKOST DRUŽB			
			Mikro	Majhne	Srednje	Velike
DRUŽBE	število	59.726	55.925	2.388	732	681
	delež v %	100,0	93,6	4,0	1,2	1,1
ZAPOSLENI	število	435.059	120.666	67.537	72.545	174.312
	delež v %	100,0	27,7	15,5	16,7	40,1
PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	78.773.504	13.667.808	10.232.478	10.947.086	43.926.132
SKUPAJ	delež v %	100,0	17,4	13,0	13,9	55,8
ČISTI PRIHODKI	znesek v tisoč EUR	75.667.187	12.899.132	9.758.798	10.632.756	42.376.501
OD PRODAJE	delež v %	100,0	17,0	12,9	14,1	56,0
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TUJEM TRGU	znesek v tisoč EUR	26.415.412	2.626.053	2.602.775	3.238.590	17.947.993
	delež v %	100,0	9,9	9,9	12,3	67,9
ODHODKI	znesek v tisoč EUR	78.011.666	13.732.669	10.147.356	10.843.783	43.287.859
SKUPAJ	delež v %	100,0	17,6	13,0	13,9	55,5
VREDNOST AKTIVE NA DAN 31.12.2012	znesek v tisoč EUR	96.814.562	20.439.078	11.412.605	10.058.107	54.904.773
	delež v %	100,0	21,1	11,8	10,4	56,7
DODANA VREDNOST	število družb	45.275	41.635	2.316	726	598
	znesek v tisoč EUR	16.720.493	3.494.271	2.425.687	2.489.279	8.311.256
	delež v %	100,0	20,9	14,5	14,9	49,7
	indeks $\frac{2012}{2011}$	100	104	101	101	98
IZGUBA NA SUBSTANCI	število družb	11.612	11.455	71	6	80
	znesek v tisoč EUR	185.847	121.270	48.624	2.273	13.680
	delež v %	100,0	65,3	26,2	1,2	7,4
	indeks $\frac{2012}{2011}$	143	122	267	54	178
NETO DODANA VREDNOST	znesek v tisoč EUR	16.534.646	3.373.001	2.377.063	2.487.006	8.297.576
ČISTI DOBIČEK	število družb	36.269	33.295	1.904	567	503
	znesek v tisoč EUR	2.654.444	631.354	349.934	309.927	1.363.229
	delež v %	100,0	23,8	13,2	11,7	51,4
	indeks $\frac{2012}{2011}$	102	116	102	102	97
ČISTA IZGUBA	število družb	20.739	19.913	480	167	179
	znesek v tisoč EUR	2.322.063	785.862	329.955	264.095	942.151
	delež v %	100,0	33,8	14,2	11,4	40,6
	indeks $\frac{2012}{2011}$	139	142	195	126	127
NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	znesek v tisoč EUR	332.381	-154.508	19.979	45.832	421.078

Vir: AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2012

Priloga 8: Izkaz poslovnega izida za podjetje Optovid d.o.o. 2007, 2008

POSTAVKA	2007	2008
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	414.455	587.930
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)	221	5
5. Stroški blaga, materiala in storitev	244.645	330.055
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	161.107	192.713
b) Stroški storitev	83.538	137.342
6. Stroški dela	67.120	138.809
a) Stroški plač	51.038	108.550
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	4.517	9.607
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	3.700	7.870
č) Drugi stroški dela	7.865	12.782
7. Odpisi vrednosti	23.245	29.969
a) Amortizacija	23.222	29.962
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	23	7
8. Drugi poslovni odhodki	15.907	14.248
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	124	1.355
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	2.152	1.690
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	9	2
15. DRUGI PRIHODKI	0	448
16. DRUGI ODHODKI	0	41
17. DAVEK IZ DOBIČKA	15.035	17.066
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	46.687	57.858
20. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	110.554	157.241
21. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0
22. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0
a) Zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0
b) Zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) Zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0
č) Zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0
23. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0
a) Povečanje zakonskih rezerv	0	0
b) Povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) Povečanje statutarnih rezerv	0	0
č) Povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0
24. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	157.241	215.099

Vir: Optovid d.o.o. Ljubljana (b.l.) V Bizi.si.

Priloga 9: Izkaz poslovnega izida za podjetje Optovid d.o.o. 2009, 2010

POSTAVKA	2009	2010
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	557.240	587.324
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)	27.015	20.012
5. Stroški blaga, materiala in storitev	325.313	319.110
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	174.834	186.626
b) Stroški storitev	150.479	132.484
6. Stroški dela	172.614	177.857
a) Stroški plač	138.265	141.456
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	12.237	12.519
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	10.024	10.256
č) Drugi stroški dela	12.088	13.626
7. Odpisi vrednosti	26.142	19.314
a) Amortizacija	25.764	19.303
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	341	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	37	11
8. Drugi poslovni odhodki	13.341	10.928
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	268	269
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	5
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	77	6
15. DRUGI PRIHODKI	671	479
16. DRUGI ODHODKI	186	0
17. DAVEK IZ DOBIČKA	10.915	16.357
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	36.606	64.507
20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	4,07	4,40
21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	215.098	251.705
22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0
23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0
a) Zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0
b) Zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) Zmanjšanje statutarne rezerv	0	0
č) Zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0
24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	300.000
a) Povečanje zakonskih rezerv	0	0
b) Povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	300.000
c) Povečanje statutarne rezerv	0	0
č) Povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0
25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	251.704	16.212

Vir: Optovid d.o.o. Ljubljana (b.l.) V Bizi.si.

Priloga 10: Izkaz poslovnega izida za podjetje Optovid d.o.o. 2011, 2012

POSTAVKA	2011	2012
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	539.164	517.146
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)	30.236	7.110
5. Stroški blaga, materiala in storitev	279.451	261.656
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	146.366	150.777
b) Stroški storitev	133.085	110.879
6. Stroški dela	182.271	174.675
a) Stroški plač	144.489	138.233
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	12.787	12.233
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	10.476	10.022
č) Drugi stroški dela	14.519	14.187
7. Odpisi vrednosti	16.649	14.844
a) Amortizacija	16.637	14.835
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	12	9
8. Drugi poslovni odhodki	7.158	7.261
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	67	25
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	2	0
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	1.398	240
15. DRUGI PRIHODKI	15	2.250
16. DRUGI ODHODKI	0	0
17. DAVEK IZ DOBIČKA	16.666	12.529
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	65.887	55.326
20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	4	4
21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	16.212	82.099
22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0
23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	300.000	0
a) Zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0
b) Zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	300.000	0
c) Zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0
č) Zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0
24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0
a) Povečanje zakonskih rezerv	0	0
b) Povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) Povečanje statutarnih rezerv	0	0
č) Povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0
25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	382.099	137.425

Vir: Optovid d.o.o. Ljubljana (b.l.) V Bizi.si.

Priloga 11: Izkaz poslovnega izida podjetja Optovid d.o.o. za prvih devet mesecev leta 2013

POSTAVKA	2012	(1-9) 2013
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	517.146	468.764
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)	7.110	141
5. Stroški blaga, materiala in storitev	261.656	206.859
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	150.777	131.151
b) Stroški storitev	110.879	75.708
6. Stroški dela	174.675	157.058
a) Stroški plač	138.233	125.869
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	12.233	11.139
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	10.022	9.125
č) Drugi stroški dela	14.187	10.925
7. Odpisi vrednosti	14.844	11.681
a) Amortizacija	14.835	11.681
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	9	0
8. Drugi poslovni odhodki	7.261	479
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	25	10
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	240	4
15. DRUGI PRIHODKI	2.250	5.008
16. DRUGI ODHODKI	0	217
17. DAVEK IZ DOBIČKA	12.529	9.143
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	55.326	88.483
20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	4	/
21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	82.099	/
22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	
23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	
a) Zmanjšanje zakonskih rezerv	0	
b) Zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	
c) Zmanjšanje statutarne rezerv	0	
č) Zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	
24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	
a) Povečanje zakonskih rezerv	0	
b) Povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	
c) Povečanje statutarne rezerv	0	
č) Povečanje drugih rezerv iz dobička	0	
25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	137.425	/

Vir: Interni vir

