

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**TOMAŽ BERGINC**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**STRATEŠKO PRESTRUKTURIRANJE  
TELEKOMA SLOVENIJE**

**LJUBLJANA, JANUAR 2004**

**TOMAŽ BERGINC**

## **IZJAVA**

Študent Tomaž Berginc, izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05. 01. 2004

Podpis:

## KAZALO

1 UVOD.....	1
2 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	4
2.1 Analiza poslovanja in organizacije .....	5
2.1.1 Analiza poslovanja .....	5
2.1.2 Analiza organizacije .....	9
2.2 Analiza in predvidevanje okolja .....	12
2.2.1 Analiza in predvidevanje v širšem okolju.....	12
2.2.2 Analiza in predvidevanje panoge.....	13
2.2.3. Ugotavljanje prednosti, slabosti priložnosti in nevarnosti – PSPN (SWOT) analiza .....	15
2.3 Določanje vizije, poslanstva in ciljev .....	16
2.4 Določanje strategij za doseganje ciljev .....	17
2.4.1 Celovita strategija podjetja .....	18
2.4.2 Poslovna strategija za raven strateške poslovne enote.....	19
2.4.3 Funkcijske strategije za raven funkcijskega poslovnega področja .....	21
2.5 Izvajanje in kontrola izvajanja strateškega načrta .....	21
2.5.1 Zamisel in uresničitev strateškega načrta .....	21
2.5.2 Uveljavljanje organizacije in izvajanje strateškega načrta.....	22
2.5.3 Kontrola izvajanja strateškega načrta .....	24
3 ANALIZA IZVAJANJA STRATEŠKEGA NAČRTA TELEKOMA SLOVENIJE V PRVEM LETU ..	34
3.1 Povzetek strateškega načrta Telekoma Slovenije .....	34
3.1.1 Analiza poslovanja .....	34
3.1.2 Analiza organizacije .....	35
3.1.3 Analiza in predvidevanje okolja.....	36
3.1.4 Določanje poslanstva in vizije.....	43
3.1.5 Glavni strateški cilji Telekoma Slovenije .....	44
3.1.6 Glavne strategije .....	46
3.1.7 Pomembnosti v strateškem načrtu Telekoma Slovenije.....	46
3.2 Izvajanje strategij v primerjavi s planom .....	47
3.2.1 Uresničevanje ciljev prodaje .....	48
3.2.2 Uresničevanje investicijskih vlaganj.....	50
3.2.3. Uresničevanje ciljev pri zaposlenih in stroških delih .....	51
3.2.4 Uresničevanje ciljev na področju organizacije .....	52
3.2.5 Uresničevanje ciljev uspešnosti poslovanja in financ .....	54
4 PREDLOG SPREMEMB ORGANIZACIJE PODPORNIM DEJAVNOSTI .....	58
4.1 Prikaz podpornih dejavnosti .....	58
4.1.1 Prikaz posameznih podpornih dejavnosti leta 2000 .....	59
4.2 Predlog sprememb za vsako od podpornih dejavnosti.....	61
4.2.1 Principi dela in organizacijska shema.....	61
4.2.2 Predlog sprememb za finančno funkcijo .....	64
4.2.3 Predlog sprememb za računovodstvo in kontroling.....	65

4.2.4 Predlog sprememb za nabavo in logistiko.....	66
4.2.5 Predlog sprememb za kadrovske funkcije.....	66
4.2.6 Predlog sprememb za pravno funkcijo.....	67
4.2.7 Predlog sprememb za splošno funkcijo.....	67
4.2.8 Predlog sprememb pri informatiki .....	69
5 PREDLOG SISTEMA ZA SPREMLJANJE URESNIČENJA STRATEŠKEGA NAČRTA TELEKOMA SLOVENIJE .....	70
5.1 Plan 2004 kot del projekcije 2002- 2010 .....	70
5.1.1 Plan prodaje 2004 .....	70
5.1.2 Plan omrežja in investicij 2004.....	71
5.1.3 Plan zaposlenih v letu 2004 .....	72
5.1.4 Plan organizacije 2004.....	73
5.1.5 Plan uspešnosti poslovanja 2004.....	73
5.2 Spremljava izvajanja Strategije in projekcije poslovanja 2002-2010 v prihodnosti .....	75
5.2.1 Kritična ocena obstoječega sistema kazalnikov .....	75
5.2.2 Predlagane izboljšave na področju kazalnikov .....	76
6 SKLEPI.....	85
7 LITERATURA.....	88
8 VIRI .....	90

## PRILOGA 1

## SLOVAR TUJIH IZRAZOV IN OKRAJŠAV

- Spin-off – ustanovitev nove družbe z izločitvijo dela dejavnosti iz obstoječe družbe
- Benchmarking – primerjalna analiza
- Feed-back kontrola – povratna kontrola
- Kontroling – računovodstvo za odločanje
- Outsourcing – zunanje izvajanje dejavnosti
- CAPM model – Capital Asset Pricing Model - model določanja cen dolgoročnih naložb
- R&D – Research & Development – raziskave in razvoj
- PSTN – Public Switch Telephone Network – javno komutirano telefonsko omrežje
- ISDN BA – Integrated Services over Digital Network Basic Access – digitalno omrežje z integriranimi storitvami – osnovni dostop
- ISDN PA - Integrated Services over Digital Network Primary Access – digitalno omrežje z integriranimi storitvami – primarni dostop
- ADSL – Asymmetric Digital Subscriber Line – nesimetrični digitalni naročniški vod
- ATM – Asynchronous Transfer Mode – asinhroni način prenosa
- EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – dobiček iz poslovanja, povečan za amortizacijo
- GVO – Gradnja in vzdrževanje omrežja
- ALMA – sistem za zaračunavanje telekomunikacijskih storitev
- UMTS – Universal Mobile Telecommunications – univerzalni mobilni telekomunikacijski sistem
- EURIBOR – Euro Interbank Offered Rate – bančna obrestna mera na evropskem denarnem trgu
- ITU – International Telecommunication Union – Mednarodna telekomunikacijska zveza
- MDS – Mednarodni denarni sklad
- SAP – informacijska podpora poslovnim procesom
- SAP CC – Competence Centre – služba za informacijsko podporo poslovnim procesom
- WACC - Weighted Average Cost of Capital – tehtano aritmetično povprečje stroškov kapitala
- ROE – Return On Equity – donosnost kapitala
- ROA – Return On Assets – donosnost sredstev

# 1 UVOD

Telekom Slovenije je v preteklosti, tako kot vsi ostali evropski nacionalni telekomunikacijski operaterji, posloval kot monopolist na relativno zašitem doma em trgu. Evropska unija si je že v prejšnjem desetletju postavila strateški cilj postati najkonkurennejše svetovno tržiš e. Do leta 2010 se je odlo ila liberalizirati in deregulirati trg telekomunikacij.

Liberalizacija in deregulacija sta trenda, katerih cilj je zmanjšanje obsega opravljanja privilegiranih dejavnosti, ki so javnega pomena oziroma morajo biti na voljo vsem ter uvajati trg in konkurenco na ta podro ja (Shaw, 2000, str. 374). Liberalizacija pomeni ustvarjanje pravnega in tržnega okolja, ki omogo a sorazmerno lahek vstop novih konkurentov na posamezne segmente trga. Deregulacija pa je sklop dejavnosti, ki zmanjšujejo število reguliranih elementov poslovanja in posledi no pomenijo tržne pogoje poslovanja posamezne dejavnosti.

Liberalizacija telekomunikacijskega trga se je začela z objavo Zelene knjige o razvoju skupnega telekomunikacijskega trga in opreme junija 1987. Cilj je dosegla 1. 1. 1998, ko se je sprostila tudi ponudba govornih storitev in infrastrukture (Green Paper on the Development of Common Market for Telecommunication Services and Equipment, 1987).

Slovenija je sledila temu trendu. Z uvedbo novega Zakona o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 53/97 in št. 30/01) je uvedla pravne okvire, zelo podobne tistim v Evropski uniji. Nove razmere in skorajšnja vklju itev Slovenije v Evropsko unijo so že in še bodo bistveno spremenile položaj na slovenskem trgu telekomunikacij in s tem tudi položaj Telekoma Slovenije, hkrati tudi njegovih h erinskih družb Mobitela in Siola. Pri akovati je sorazmerno hitro rast konkurence na trgu telekomunikacijskih storitev tako na podro ju fiksne - stacionarne telefonije kot tudi na podro ju mobilne telefonije in uporabe interneta. Glede na že znano dejstvo v Evropi, da velik del trga obvladuje relativno majhno število operaterjev, je povsem realno pri akovati tudi vstop katerega od njih na slovenski telekomunikacijski trg. Za nadaljnji razvoj dogodkov je pomembno tudi dejstvo, da je trenutno Telekom Slovenije edini vzhodno in srednjeevropski nacionalni operater telekomunikacij, ki med svojimi lastniki nima nobenega operaterja iz zahodne Evrope ali Združenih držav Amerike.

Tako obstaja realna možnost za prevzem Telekoma Slovenije od katerega izmed globalnih operaterjev, ali pa neposredni vstop katerega izmed njih na posamezni segment trga (mednarodni telefonski promet, podatkovni promet, mobilna telefonija, ponudniki storitev interneta). V tem primeru bodo ti vstopi na trg izvedeni skupaj s slovenskimi partnerji.

Telekom Slovenije se je moral ob nastali tržni situaciji odzvati in oceniti svoje prihodnje možnosti. Glede na velikost in izredno dinamiko sprememb v panogi niso dovolj le teko a sprotna prilagajanja, temve je potrebno družbo strateško prestrukturirati z vidika storitev, ki

jih nudi na trgu, tehnologije, ki jo uporablja, trženjskih strategij, na in vodenja, organizacije, kadrov ter ekonomskih kazalnikov poslovanja. V ta namen je družba spomladi 2002 pripravila Projekcijo in strategijo poslovanja 2002 do 2010 v kateri je opredelila vse potrebne osnove za nadaljnje delo. Pripravljena je bila na in, ki je uveljavljen v praksi podobnih podjetij. Projekcija obravnava Telekom Slovenije skupaj s h erinskima družbama Mobitel in Siol kot skupino podjetij, povezanih ne samo lastniško, temve predvsem vsebinsko, saj prihaja do vedno ve je konvergenca tehnologij in storitev med posameznimi družbami v okviru skupine.

Kot je že omenjeno, je Telekom Slovenije izdelal projekcijo svojega razvoja. Pri tem se je osredoto il predvsem na osnovne dejavnosti. S tem je mišljena izgradnja in vzdrževanje omrežja ter prodaja telekomunikacijskih storitev. Strategijo je za el uresni evati. Smiselno in nujno je analizirati izvajanje dosedanjih ukrepov in njihovih posledic, zlasti še, ker doslej ni bila ve ja pozornost posve ena kontroli izvajanja strateškega na rta. Brez ustrezne kontrole kot prizadevanja za uresni itev strateškega na rta je ta le redko izveden. Enako kot planiranje poslovanja je pomembno planirati tudi kontroliranje izvajanja. Poleg tega Projekcija ni vklju evala spremljajo ih dejavnosti in njihovega razvoja. Pod spremljajo e ali podporne dejavnosti v Telekomu Slovenije prištevamo tako poslovne funkcije kot so finance, nabava, logistika, kadri, kot tudi organizacijske funkcije kot so ra unovodstvo, informatika, pravne in splošne zadeve. Zato je smiselno pripraviti tudi projekcijo razvoja in reorganizacije tudi za podro je podpornih dejavnosti.

V magistrskem delu sem se osredoto il predvsem na mati no družbo, manj pa na h erinski družbi, saj ti že od za etka delujeta v relativno konkuren nem okolju v vlogi tržnega vodje. Glede na omenjena dejstva se stalno prilagajata razmeram na trgu, v asih jih tudi narekujeta in zato korenito strateško prestrukturiranje tu ni potrebno. Obdelani bosta le pri problematiki, ki se bo navezovala tudi na mati no družbo.

**Namen dela je prispevati k ve ji u inkovitosti, prožnosti, prilagodljivosti ter tržni mo i Telekoma Slovenije.** Pri jasnem strateškem na rtu, ki bo med drugim vseboval tudi reorganizacijo osnovnih in podpornih dejavnosti ter ob stalnem preverjanju uresni evanja strategije, je povsem realno pri akovati u inke pri zgoraj omenjenih kazalnikih. Prav tako je namen dela podpreti pomembne odlo itve razvoja in opozoriti na pomembnost kontrole poslovanja družbe.

**Temeljni cilj dela je predvsem preveriti uresni evanje strateškega plana v osnovni dejavnosti in predlagati z osnovno dejavnostjo povezan plan prestrukturiranja podpornih dejavnosti ter planirati kontrolo uresni evanja tako v osnovni kot v podpornih dejavnostih.**

Cilj dela je tako analizirati dosedanje in bodo e strateško prestrukturiranje Telekoma Slovenije ob upoštevanju vseh zunanjih in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na ta proces. Raziskava je tako, skladno s cilji dela, razdeljena na tri vsebinsko povezane sklope. V prvem delu sem analiziral dosedanje odlo itve, ki so bile že uresni ene v okviru strateškega na rta družbe (Projekcija in



strategija poslovanja Telekoma Slovenije 2002 - 2010, 2002) in se nanašajo predvsem na osnovne dejavnosti družbe. Ta del lahko razumemo predvsem kot strateško analizo z vsemi njenimi elementi.

V tem poglavju sem povzel ključne poudarke pri pripravi strateškega načrta Telekoma Slovenije za obdobje 2002-2010. Uprava družbe ga je skupaj s strokovnimi službami pripravila spomladi leta 2002 in ga poimenovala Projekcija in strategija poslovanja 2002 - 2010. Gradivo se najprej osredotoča na nekatere analize, nato določi poslanstvo, vizijo in glavne cilje. Manj natančno je prišlo do anju strategij za doseg ciljev, na koncu je v njem opredeljena tudi kontrola izvajanja. Kljub temu da strategije za doseganje ciljev ponekod niso eksplicitno navedene, se jih da razbrati tudi iz opredelitve glavnih ciljev in nekaterih operativnih ciljev in celo iz poslanstva ter vizije. To pa je tudi dobra osnova za nekatere predloge za delo vnaprej. Kot nadvse pomemben kriterij pri določitvi poslanstva, vizije in glavnih ciljev je bilo uporabljeno mnenje priznanega svetovnega strokovnjaka za telekomunikacije Lawrencea Robertsa, ki ga je podal na IP-com konferenci februarja 2002 v Londonu.

Na osnovi plana in njegovega izvajanja sem v drugem delu magistrskega dela pripravil plan nadaljnjega uresnitve evanja strateškega prestrukturiranja, s posebnim poudarkom na uvedbi nove organizacijske strukture družbe. Še posebej poglobljeno je treba proučiti organizacijske strukture podpornih dejavnosti. Pod te štejemo poslovne funkcije, kot so informatika, finance, nabava in logistika ter organizacijske funkcije, kot so računovodstvo in kontroling, pravna, kadrovska in splošna. Ta del vsebuje konkretne predloge rešitev.

Spremljati je potrebno uspešnost vpeljave teh sprememb. Poleg končnega cilja je nujno potrebno določiti tudi vmesne cilje in spremljati doseganje teh. Dobljeni rezultati bodo podobno kot prva kontrola namenjeni za preverjanje pravilnosti in ustreznosti odločitev. Prav tako bodo nakazali možne korekcije smernic za vnaprej. Zaradi izredne dinamike trga telekomunikacijskih storitev je to povsem realno pričakovati. Ta del vsebuje konkreten predlog sistema za spremljavo uresnitve evanja strateškega plana.

Za ustrezen načrt in proučevanje se je potrebno podrobno seznaniti s teoretično vsebino strateškega načrta družbe od strateške analize preko priprave strateškega načrta do kontrole uresnitve evanja tega.

Osnova za uspešno strateško planiranje je spoznanje o poslovanju podjetja. Bistvo takšnega spoznavanja podjetja sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces planiranja v ožjem pomenu besede (Pučko, 1993, str. 155). V tem delu je potrebno poznavanje analiz in kontroliranja poslovanja.

V drugem delu, kjer sem predlagal organizacijo podpornih dejavnosti, sem kot metodo dela uporabljal predvsem delavnice in razgovor s sodelavci, kjer smo analizirali različne variante in poskusili predvideti možne posledice posameznih rešitev. Predlogi rešitev in vpeljava sprememb

na področju podpornih dejavnosti je tudi moja trenutna najpomembnejša delovna zadolžitev. Zato del je potrebno predvsem poznavanje organizacije in strateškega planiranja.

V tretjem delu, kjer sem predlagal sistem spremljave uresničenja strateškega načrta družbe, bom iz razgovorov s članmi uprave in drugimi pomembnimi sodelavci ugotovil pomembnost posameznih kazalnikov in temu prilagodil način in pogostost spremljanja teh. Poleg tega sem v drugem in tretjem delu po metodi primerjalne analize (benchmarkinga) predlagane rešitve primerjal z rešitvami drugih primerljivih telekomunikacijskih operaterjev v Evropi, kar je še dodaten argument. V vseh teh primerih je potrebno poznavanje poslovanja podjetja.

## 2 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja določenega gospodarskega subjekta (Pučko v Možina et al., 1994, str. 299). Predstavlja predvsem proces, ki razsvetljuje in opredeljuje odnose gospodarskega subjekta z njegovim okoljem v sedanjosti in v prihodnosti.

Avtorji pogosto uporabljajo tudi širši izraz strateško ravnanje, ki ga opredelijo kot proces, ki je sestavljen iz **nabora odločitev in aktivnosti, ki so potrebne, da gospodarski subjekt doseže strateško konkurenčnost in zagotovi nadpovprečne donose** (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 6).

V samem procesu strateškega ravnanja se pojavljajo predvsem naslednje faze: faza strateških izhodišč, faza strateških akcij in faza strateških rezultatov, ki stremijo k cilju - strateški konkurenčnosti in nadpovprečnim donosom. Poudarjeno je tako izvajanje kot kontrola izvajanja strategij (Hunger, Wheelen, 1998, str. 52). Mnogo strateških načrtov je propadlo v fazi vpeljave, precej tudi zaradi slabe ali nikakršne kontrole uresničenja, zato je treba na te izzive misliti že v fazi strateških izhodišč in planiranja strateških akcij.

Proces strateškega planiranja bolj podrobno in metodološko razdelimo na naslednje faze:

- **analiza poslovanja in organizacije**
- **analiza in predvidevanje okolja**
- **določanje vizije, poslanstva in ciljev**
- **določanje strategije za doseg ciljev**

Takšna opredelitev procesa je najpogostejša (Rozman, 1993, str. 83). Kljub temu da ni formalno del procesa planiranja, pa avtorji mo no poudarjajo tudi aktivnost **izvajanja in kontrole izvajanja strateškega na rta**.

## 2.1 Analiza poslovanja in organizacije

Gospodarski subjekti dolo ijo z analizo poslovanja in organizacije, **kaj so sposobni narediti** (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 99). Analiza poslovanja vklju uje analizo poslovnih funkcij in analizo uspešnosti poslovanja. Na ta na in pokaže sliko družbe. Analiza organizacije pa prikazuje, kako je zagotovljena smotrnost delovanja posameznikov v družbi. Analiza poslovanja, zlasti še v primeru strateškega planiranja, lahko poteka predvsem z ugotavljanjem strateških konkuren nih prednosti.

### 2.1.1 Analiza poslovanja

#### 2.1.1.1 Proces analize

**Analiza je proces spoznavanja konkretnega predmeta, da bi o njem smotrno odlo ali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja** (Rozman, 1997, str. 6). Glede na to, da je bodo e poslovanje v veliki meri odvisno od sedanjega poslovanja, moramo najprej ugotoviti obstoje e poslovanje družbe. Temu pravimo **analiza poslovanja** (Rozman, Kova , Koletnik, 1993, str. 83).

Kakovost analize je v veliki meri odvisna od opredelitve in upoštevanja treh sestavnih delov: predmeta analize, njenega namena in izbrane metode. Analiza poslovanja podjetja se lahko nanaša na celoten poslovni proces, na poslovanje poslovne enote, na del poslovnega procesa ali poslovno funkcijo ali celo na dele poslovnih funkcij. Za zagotavljanje kakovosti je nujna natan na opredelitev predmeta analize. Cilj analize je spoznati predmet analize tako, da bodo odlo itve o njem vodile k izboljševanju ali prepre evanju poslabšanja. Spoznati predmet pomeni ugotoviti njegovo velikost, sestavo, dinamiko, povezanosti, delovanje, vedenje in podobno. Spoznavanje poslovanja nam omogo a uporaba razli nih statisti nih tehnik in kazalnikov.

Osnova za za etek strateškega planiranja je spoznanje o poslovanju podjetja. Bistvo takšnega spoznavanja sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov ter informacij, ki dajeta temelj za sam proces planiranja v ožjem pomenu besede (Pu ko, 1993, str. 155). Kon ni cilj analize je ugotoviti konkuren ne prednosti na trgu in na tej osnovi dose i dolgoro no strateško konkuren nost družbe. Analizo poslovanja delimo na dva dela:

- **Opazovanje**, ki zajema zbiranje podatkov, primerjavo s preteklostjo in drugimi konkurenti ter ugotovitev odstopanj.

- **Diagnozo**, ki zajema ugotavljanje možnih vzrokov za odstopanja in ugotavljanje odstopanj in dejanskih vzrokov zanje.

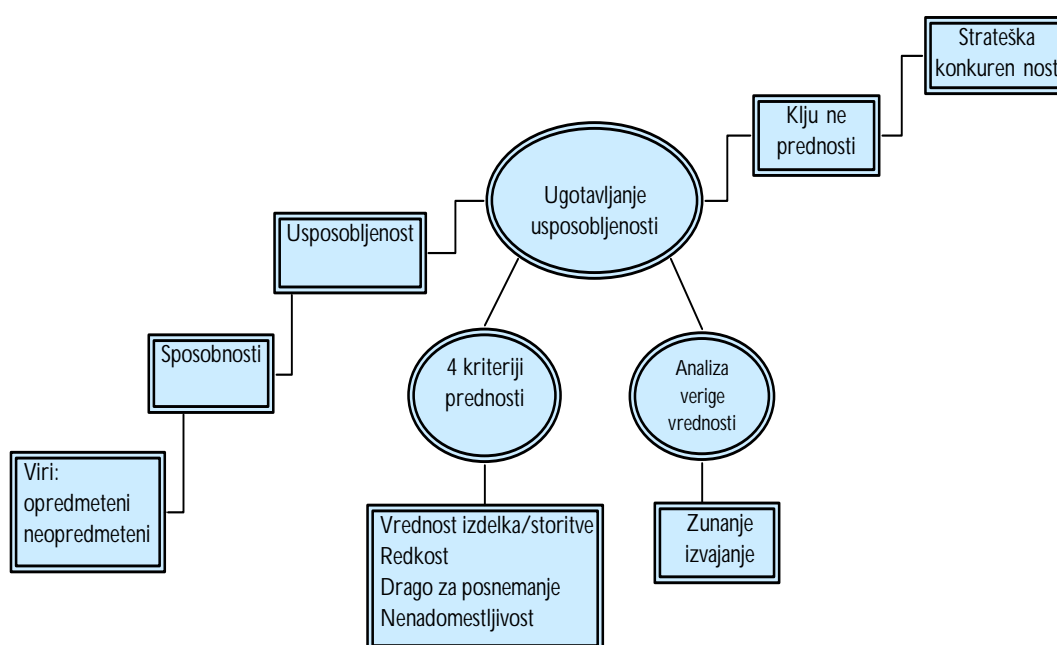
Analiza poslovanja se za enja s programom, razmišljanjem, katere informacije in koliko le-teh bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja podjetja. Pri planiranju celotnega poslovanja zbere podjetje informacije v vseh njegovih delih, vendar vsaj sprva ne v vseh podrobnostih. Dolo itvi, kaj zbirati, sledi prebiranje informacij, njihovo primerjanje z drugimi, ugotavljanje odstopanj in dolo anje vzrokov za nastala odstopanja.

Analiza poslovanja poteka najbolj pogosto po poslovnih funkcijah in uspešnosti poslovanja. Ugotavlja, kaj v poslovanju, raz lenjenemu na poslovne funkcije, je pozitivno ali negativno vplivalo na uspešnost. Seveda pa so možne tudi druge lenitve poslovanja. Prav tak, druga en na in lenjenja, ki smo ga uporabili tudi v Telekomu, je prikazan v nadaljevanju. Menili smo, da je ustrežnejši za uporabo v strateškem planiranju, kjer so zlasti pomembne primerjalne prednosti.

### 2.1.1.2 Ugotavljanje strateških konkuren nih prednosti

Avtorji Hitt, Ireland in Hoskisson (2001, str. 102) priporo ajo za analizo poslovanja na in dela, ki poteka od definiranja virov, sposobnosti do dolo itve primerjalnih prednosti in na tej osnovi definiranja strateške konkuren nosti. Potek teh aktivnosti je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Koraki pri analizi poslovanja, ki vodijo k dolo itvi primerjalnih prednosti in strateške konkuren nosti



Vir: Prirejeno po Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 102

**Viri** so najrazli nejši vložki v poslovni proces gospodarskega subjekta (družbe). To so lahko na primer oprema, znanje zaposlenih, patenti, denar, zgradbe, sposobni managerji in podobno. Sami zase seveda ne zagotavljajo konkuren ne prednosti. Delimo jih na:

- **opredmetene**
- **neopredmetene**

Med **opredmetene vire** spadajo:

- Finan ni viri predstavljajo na primer posojilno sposobnost družbe in sposobnost družbe generirati druge oblike finan nih sredstev.
- Organizacijski viri. To so sistem planiranja, poro anja, kontrolinga in koordiniranja v družbi.
- Fizi ni viri predstavljajo lokacijo proizvodnih zmogljivosti, sodobnost opreme in dostopnost surovin in ostalih repromaterialov.
- Tehnološki viri so tehnološka dokumentacija. Takšni viri so predvsem patenti in poslovne skrivnosti.

Med **neopredmetene vire** pa prištevamo:

- loveške zmožnosti so znanje in sposobnosti upravljanja, ravnanja in izvajanja v družbi.
- Inovacijske vire. Sem spadajo ideje, sposobnosti raziskovanja, uvajanje in uresni evanje idej.
- Ugled družbe, ki se izraža skozi zaznavanje kupcev in dobaviteljev.

**Sposobnosti** so lastnosti združbe, da izkoristi razpoložljive vire in jih smiselno združuje s ciljem dose i im boljši izid. S prepletenostjo in medsebojnim vplivom opredmetenih in neopredmetenih virov družba razvije in izkoristi sposobnosti za izkoriš anje priložnosti na trgu in za doseganje prednosti pred konkurenco.

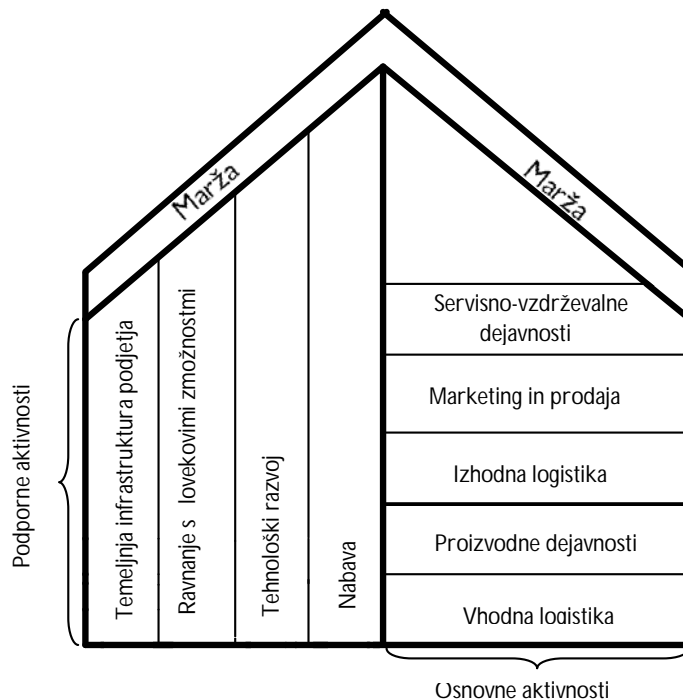
**Usposobljenost** podjetja pomeni združitev virov in sposobnosti, namenjenih kot osnova za pridobitev primerjalnih prednosti pred konkurenco. Pomeni v bistvu dejavnosti družbe, pri katerih se dolgoro no nadgrajuje njena vrednost. Pri ustvarjanju usposobljenosti družbe je izredno pomembno, da jasno opredelimo sodila, ki nam pokažejo, kako smo usposobljeni za tržni boj. Znan je princip štirih sodil za opredelitev strateških sposobnosti, ki pravi, da je izdelek ali storitev, ki je **vreden, redek, težko posnemljiv in nenadomestljiv**, najboljša osnova za ustvarjanje konkuren ne prednosti. Enake lastnosti veljajo za lastnosti podjetja nasploh.

**Vredne** sposobnosti so tiste, ki ustvarjajo vrednost za družbo z izkoriš anjem priložnosti na trgu ali pa z nevtraliziranjem nevarnosti. **Redke** sposobnosti so tiste, ki jih imajo le redki konkurenti na trgu. **Težko posnemljive** sposobnosti so tiste, ki jih konkurenti le težko razvijejo ali posnemajo. **Nenadomestljive** sposobnosti so tiste za katere na trgu ni primerljivega izdelka

ali storitve. Imajo te sposobnosti ima neka družba, boljše je njena osnova za doseganje primerjalnih prednosti pred konkurenco.

Naslednji na in ugotavljanja usposobljenosti je **analiza verige vrednosti**, ki je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Osnovna veriga vrednosti



Vir: Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 121

**Veriga vrednosti** je model, ki poslovni proces v družbi razdeli na aktivnosti. **Osnovne aktivnosti** so direktno povezane z izdelavo produkta, njegovo prodajo in distribucijo do kupca ter s poprodajnimi aktivnostmi (servis). **Podporne aktivnosti** zagotavljajo vso potrebno podporo osnovnim aktivnostim in so zaradi tega nujne v poslovnem procesu.

Družba se osredotoča na ustvarjanje čim višje dodane vrednosti v vseh njenih aktivnostih. Ker pa je v praksi nemogoče enako optimirati vsako izmed njih, prihaja tudi do razlik med družbami. Skozi čas, posebej poudarjeno optimiranje posameznih aktivnosti, družbe dosegajo prepoznavnost in primerjalno prednost na trgu. Nekatere so na primer poznane po odliki njihovih izdelkih, druge po dostavi, tretje po servisu, četrte po usposobljenih zaposlenih in podobno.

Družba mora tako vse svoje dosežke vedno primerjati z ostalimi konkurenti na trgu. V svetovni literaturi je **primerjalna analiza** ali primerjava z najboljšimi imenovana »**benchmarking**«. **Funkcionalni »benchmarking«** opredeljujejo avtorji kot študijo in morda tudi primerjanje

najboljših procesov in sistemov v svetu, vsekakor znotraj panoge ali v industriji kot celoti (Stahl, Grisby, 1997, str. 168). Isti avtor opredeljuje dalje **konkuren ni** »benchmarking« kot analizo najboljših tekmecev (konkurentov) ali vodilnih podjetij v panogi in izven nje. Omenjena analiza se ukvarja z vprašanjem, kaj delajo omenjena podjetja bolje od našega glede proizvoda, storitve in procesov za zadovoljevanje potreb kupcev.

V procesu **primerjalne analize** najpogosteje uporabljamo naslednje korake:

- opredelitev podro ja, izdelka, storitve ali procesa, ki naj bo predmet primerjanja
- iskanje vedenjskih in izhodnih sodil v obmo ju ali procesu in dolo itev le-teh
- izbira ustreznega števila tekmecev, s katerimi naj bi se primerjali
- ugotavljanje razlik med u inki konkuren nih in vodilnih podjetij ter našim podjetjem in dolo anje vzrokov za obstoj teh razlik (**faza primerjave**)
- razvoj takti nega programa za zapiranje konkuren nih praznin
- vpeljava takti nega programa in primerjava rezultatov novih meritev z vodilnimi v panogi

»Benchmarking« v praksi ponavljamo v dolo enih asovnih obdobjih, ga nadgrajujemo z dodajanjem novih elementov primerjave in novimi konkurenti ali pa tudi z odvzemanjem le-teh. Ta analiza je izredno dinami na in nas s primerjavo dosežkov našega podjetja z najboljšimi sili v stalne izboljšave.

## 2.1.2 Analiza organizacije

### 2.1.2.1 Pojmovanje organizacije

**Analiza organizacije je spoznavanje** konkretne organizacije z namenom izboljšati odlo anje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem u inkovitosti in uspešnosti (Rozman, 2000, str. 22). Analiza organizacije prav tako kot analiza poslovanja poteka sistemati no z metodo analize.

**Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi** (ki s to povezavo v strukturo postanejo lani tako nastale združbe), **ki zagotavlja obstoj in posebne zna ilnosti s tem omogo eni združbi ljudi ter smotrno uresni evanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja družbe** (Lipovec, 1987, str. 35).

S pojmom organizacija razumemo **organizacijske strukture in organizacijske procese**. Kadar govorimo o organiziranju kot funkciji managementa, mislimo prav na oblikovanje ali projektiranje organizacije. Tako delimo oblikovanje organizacijske strukture na oblikovanje delovnih mest, oddelkov in organizacije celega podjetja (Rozman, Kova , Koletnik, 1993, str. 184). Organizacijski procesi zagotavljajo smotrno doseganje ciljev. Skupni formalni organizacijski proces je primerjalno – ravnalni proces, sestavljen iz planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

Vendar se nam zamišljena organizacija vedno ne posreži. Z ugotavljanjem odstopanja dejanskega stanja od zamišljenega, to je z analizo organizacije, ugotavljamo vzroke za nastalo situacijo in možnosti za njihovo odpravljanje. Na podlagi analize organizacije in ugotovljenih vzrokov, ki povzročajo težave, le-te odpravljamo s ponovnim oblikovanjem organizacije. Spoznavamo strukture in procese, tudi neformalne in kulturo organizacije.

Organiziranje torej pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Vse te strukture so povezane med seboj v skupni zloženi **organizacijski strukturi**. Organizacijsko strukturo (Rozman, Kovačič, Koletnik, 1993, str. 133) delimo na:

- **Tehnična struktura**, s katero razumemo tehnično delitev celotne delovne naloge podjetja na delne delovne naloge. Lahko rečemo tudi, da delovne naloge podjetja razdelimo na naloge oddelkov in zaposlenih. Pri tej strukturi nastanejo povsem tehnična razmerja med ljudmi.
- **Komunikacijska struktura**, ki je nujno potrebna, da delo v delitvi dela sploh poteka. Komuniciranje predstavljajo tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki, ki so v medsebojnem razmerju in so odvisni od tehnične strukture. Pomembno je, da je komunikacija dvosmerna.
- **Motivacijska struktura** predstavlja usposobljenost in motiviranost posameznikov za opravljanje delovne naloge, od katerih je odvisna kakovost opravljene naloge. Motivacija je tesno povezana tako s potrebami kot z doseganjem ciljev.
- **Oblastna struktura ali struktura avtoritete** predstavlja vplivanje na druge, da delujejo v želeni smeri. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene managerje se začne proces delegiranja in pooblaščenja, ki ga podrejeni managerji nadaljujejo vse do delavcev – izvajalcev. S tem se tvori hierarhija, ki je lahko linijska, funkcionalna, štabno linijska in odborovska.

Tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura so med seboj povezane. Strukture se prilagajajo druga drugi, pri čemer gre zlasti za prilagajanje preostalih struktur oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture poimenujemo **zložena organizacijska struktura ali ravnalna struktura** (Rozman, 2000, str. 9).

**Organizacijski procesi** so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja cilja družbe. Lani se nenamerno prilagajajo drug drugemu. Vsak delovni proces in njegov rezultat si lahko zamislimo vnaprej. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno izvedeno, in ukrepi, v kolikor je prišlo do odstopanj. Tako v zavestno usmerjenem procesu nastopajo **planiranje, izvedba in kontrola** (Rozman, 2000, str. 12). Planiranje, izvedba in kontrola so tako kot vsebina delovnih procesov vedno vezani na obliko. Delovna opravila, ki morajo biti izvedena, povežemo v delovne naloge in te dodelimo delovnim mestom in s tem zaposlenim. Delovna mesta povežemo v oddelke, te v večje enote in nazadnje v podjetje. Opisanemu določimo



razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanju le-te pravimo **organiziranje**, ki vključuje tako **planiranje kot uveljavljanje in kontrolo organizacije**.

### 2.1.2.2 Organizacijske oblike podjetja

Ko oblikujemo organizacijsko strukturo, moramo upoštevati dve temeljni načeli strukturiranja, in sicer: decentralizacijo in centralizacijo (Lipinik, 1998, str. 53). S centralizacijo mislimo dogajanje na enem mestu, medtem ko se pri decentralizaciji neka naloga opravlja na več mestih. Ponavadi so prednosti ene hkrati slabosti druge in obratno. Z vidika decentralizacije in centralizacije nalog v organizaciji sami razlikujemo naslednje tipe organizacijskih struktur:

**Enostavna organizacijska struktura** je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik. Odgovornosti so jasne, reagiranje je hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki (Rozman, 2000, str. 87).

**Poslovno funkcijska organizacijska struktura** je tip centralizirane organizacijske strukture. Je najpogostejša organizacijska struktura, ki se uporablja tam, kjer se zahteva oblikovanje funkcij v zaokroženem organizacijskem nosilcu.

**Produktna (divizijska) ali poslovno enotna organizacijska struktura** je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja.

**Produktno - matrična organizacijska struktura** se je razvila v sedemdesetih letih in je svojevrstna kombinacija med funkcijsko in divizijsko strukturo. Podobna je projektni organizaciji. Razlika je v tem, da delavci pri projektu delajo po potrebi. Pri tej obliki se menjavata delo pri rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo pri projektu kot v začasni organizacijski strukturi.

**Projektno matrična organizacijska struktura** se uvaja tam, kjer hodo uresniti cilje z visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih aktivnosti, ki so vezane na projekt in jih z ustaljeno organizacijsko obliko ni mogoče doseči.

**Mreža podjetij** je dokaj nova organizacijska oblika. V konkurenem boju se podjetja naslanjajo na ključne prednosti (core competency). Preostale ne predstavljajo prednosti in jih vse pogosteje dajo v zunanje izvajanje (outsourcing) (Rozman, 2000, str. 100). S tem pa prihaja do tesnejših povezav z drugimi podjetji, ki ne temeljijo na trgu, temveč na zaupanju.

**Kultura organizacije ali organizacijska kultura** je nekakšna neformalna »struktura«. Predstavlja celovit sistem norm, vrednosti, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa in obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, 2000, str. 134).

V organizaciji je najbolj pogosta primerjava z namišljeno organizacijo, torej tisto, ki sledi iz situacijskih spremenljivk. Organizacijo lahko primerjamo tudi z drugimi organizacijami (benchmarking) ali pa s preteklostjo. Analiza poteka z zbiranjem podatkov, primerjavo in ugotavljanjem vzrokov za neustrezno organizacijo.

## 2.2 Analiza in predvidevanje okolja

Vedno je poudarjeno, da je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od odločitev managementa. Poleg tega je uspešnost podjetja odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju, v katerem deluje, in njegovemu spreminjanju. Te prilagoditve zahtevajo čas in sredstva in so včasih lahko tudi nemogoče. Da bi zmanjšali posledice spreminjanja okolja, moramo okolje nenehno spremljati in ga opazovati (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 49). Podjetje lahko vpliva tudi na okolje in ga poskuša spremeniti. Management mora ugotoviti, kdaj je nujno prilagajanje in kdaj bolj smotrno spreminjanje okolja. Bistvo strateškega managementa je v nenehni interakciji okolja in podjetja, v iskanju dinamičnega sožitja med njima.

### 2.2.1 Analiza in predvidevanje v širšem okolju

**Širše okolje** je sestavljeno iz elementov širše družbene skupnosti, ki vplivajo na posamezno gospodarsko panogo in na podjetja v njej (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 51). Elementi širšega okolja so:

- **demografski** : velikost populacije, starostna struktura, porazdelitev prihodka...
- **ekonomski**: inflacijske stopnje, obrestne mere, bruto domači proizvod, zunanje trgovinski primanjkljaj
- **politično pravni**: davna zakonodaja, protimonopolna zakonodaja, deregulacija trga, politika izobraževanja...
- **sociološki**: delovni čas, raznolikost delovne sile, varovanje okolja, kvaliteta delovnega okolja
- **tehnološki**: inovacije, uporabnost znanja, raziskovalna dejavnost
- **globalni**: pomembni politični dogodki, kritični globalni trgi

Podjetja ne morejo neposredno vplivati na elemente širšega okolja. Zato je še toliko bolj pomembno, da jih pazljivo analizirajo.

Analiza in predvidevanje okolja morata podjetju odkriti nevarnosti okolja, pa tudi možnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 89). Tako se ta nanaša na analizo in predvidevanje porabnikov, konkurence, dejavnosti – panoge in še na druga področja, vključno z ekonomsko politiko. Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki daje poudarek preventivi. Reagira, še preden so problemi nastali. Vedeti moramo, imamo o

okolju v prihodnosti. Predvidevanje razmer v okolju samo po sebi ne vključuje odločitve, je torej v precejšnji meri neodvisno od naše volje. Ko napovedujemo predvideni razvoj v okolju podjetja, je zanj najpomembnejša določitev razvoja v panogi, kar sicer ne pomeni, da razvoj v širšem okolju podjetja ni pomemben. Ko govorimo o panogi, mislimo vsak dobro opredeljen trg, na katerem prodajajo tekmeči podobne ali zelo podobne proizvode in storitve.

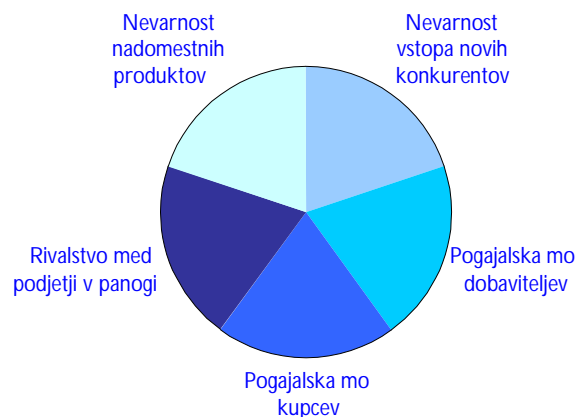
Poleg predvidevanja razvoja v svoji panogi mora podjetje v procesu strateškega planiranja proučiti in predvidevati razvoj v širšem okolju. Za potrebe strateškega odločanja je zelo koristno imeti na voljo takšne napovedi, ki zadevajo verjetna prihodnja **splošna gospodarska gibanja** (Pučko v Možina et al., 1994, str. 306). Sem spadajo napovedi gibanja večih kazalcev že omenjenih elementov širšega okolja, kot na primer kosmatega družbenega proizvoda, narodnega dohodka, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje prebivalstva, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih, gibanja mase osebnih dohodkov, eskontne stopnje osrednje banke, tečajev relevantnih tujih valut, investicijske, osebne in javne porabe, izvoza in uvoza, cen in še drugih pomembnih gospodarskih spremenljivk, vključno s prihodnjimi spremembami v gospodarskem sistemu.

### 2.2.2 Analiza in predvidevanje panoge

Posebej popularen in razširjen je prijem analize privlačnosti panoge, ki ga je razvil in ponudil Porter v začetku osemdesetih let (Pučko v Možina et al., 1994, str. 303). Ocena strategije podjetja naj bi bila po Porterju odvisna od dveh osrednjih vprašanj. Prvo je vprašanje **privlačnosti panoge**, ki zajema tako tekmece kot uporabnike, za katero obstaja možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna, hkrati so pomembni dejavniki, ki jo določajo. Drugo je relativni konkurenčni položaj podjetja v panogi.

Po Porterju je privlačnost panoge in širina dejavnosti znotraj nje odvisna od **petih določil**: **nevarnosti vstopa novih konkurentov** v panogo, **pogajalske moči dobaviteljev** podjetju, **pogajalske moči kupcev** izdelkov oziroma storitev, **nevarnosti pojava nadomestkov** ter od **stopnje konkurenčnega rivalstva** v panogi sami. Porter imenuje teh pet določil kar pet sil, katerih model je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Pet skupin določil po Porterju



Vir: Prirejeno po Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 69

Porterjev model določa razsežnost konkurence v panogi, od nje pa je tudi odvisna dobičkonosnost panoge. Vsaka izmed petih sil vpliva na cene, stroške in potrebno investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

**Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo** nastopi zlasti tedaj, ko je dobiček podjetij videti dovolj privlačen. V primeru, da po vstopu novega konkurenta v panogo pride do povečane ponudbe izdelkov in storitev zaradi povečane zmogljivosti, bodo cene in dobiček verjetno padli. S tem nam grožnja vstopa novega konkurenta tudi postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge. Najpogostejše ovire za vstop so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, blagovne znamke, zahtevan velik obseg naložb, nezmožnost pristopa k prodajnim kanalom, absolutna stroškovna predanost obstoječih konkurentov v panogi, zakonodajne ovire in drugo.

Dobavitelji strateških surovin lahko postavijo visoke cene in s tem vplivajo na zmanjševanje dobička zaradi zvišanja nabavnih stroškov (Kotler, 1998, str. 283). Določilke **pogajalske mo i dobaviteljev** se kažejo v diferenciaciji inputov, stroških menjavanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih inputov, številu oziroma koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobav za dobavitelja, relativnih stroškov nabavljenega v odnosu na vse nabavne panoge, vplivu inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, relativni nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracij nazaj podjetja v panogi.

Močni kupci lahko dosežejo zase ugodno ceno in s tem vplivajo na zmanjšanje dobička ponudnikov v panogi. Določilke **pogajalske mo i kupcev** se kažejo v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, obsegu nakupov, relativnih stroških kupca, informiranosti kupca, sposobnosti integriranja za nazaj, obstoju substitutov, pomenu nabavne

cene za kupca, diferenciaciji proizvoda, blagovni znamki, kup evem zaslužku in spodbudah, ki jih prejema odlo evalec o nakupu.

**Nadomestek** nam predstavlja nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga (Bowman, 1994, str. 40). **Nadomestek postane za panogo nevaren**, ko je privla nejši glede cene in delovanja. V tem primeru bodo nadomestni produkti omogo ili organizacijam znotraj panoge dvig cen in s tem spremenili potencialnega kupca, da se odvrne od firm znotraj panoge. Tako bodo morala podjetja razviti oziroma izboljšati svoje izdelke in kupce odvrniti od nadomestnih proizvodov, hkrati pa se kratkoro na dobi konosnost v panogi zmanjša.

To je najmo nejša oblika konkurence, ki se lahko omeji na eno dimenzijo (npr. ceno) ali pa ve dimenzij isto asno. Dolo lživke **tekmovalnosti v panogi** je treba iskati v prvi vrsti v stopnji rasti panoge, odnosu med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, presežnih zmogljivostih v panogi, diferenciaciji proizvodov, blagovnih znamkah, stroških spremembe dobavitelja, stopnji koncentracije ponudnikov, stopnji informiranosti v panogi, stopnji diverzificiranosti konkurentov, pomenu panoge za konkurente in ovirah za izstop iz panoge (Pu ko v Možina et al., 1994, str. 303).

e je vseh pet sil mo nih, pri akujemo, da bo dobi konosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke oziroma storitve ponuja. Nasprotno šibkejše sile omogo ajo doseganje višjih cen in nadpovpre ne dobi konosnosti panoge. Organizacije lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami (Bowman, 1994, str. 42), ali druga e povedano: pravilno oblikovana strategija omogo a organizaciji dosegati dobi konosnost. Pri izdelavi strateškega na rta je velikega pomena jasen pogled v prihodnost in napoved spremembe sil, ki dolo ajo strukturo panoge. Kaj se bo v prihodnje dogajalo s panogo, je mnogo lažje predvideti na osnovi spoznanj o **splošni privla nosti panoge**, kar nam omogo a Porterjev model petih sil.

### 2.2.3. Ugotavljanje prednosti, slabosti priložnosti in nevarnosti – PSPN (SWOT) analiza

V ocenjevanju položaja organizacije gre za analizo poslovanja in okolja **PSPN**, ali s tujko, poimenovano kar **SWOT - analiza**. **PSPN - analiza** ni ni drugega kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za dolo eno podjetje (Pearce, Robinson, 1997, str. 202). Samo ime izhaja iz za etnic štirih angleških besed, in sicer: Strength – prednost, Weakness – slabost, Opportunity – priložnost, in Threat – nevarnost, ki opisujejo pravkar navedeno analizo.

Ko izvajamo analizo poslovanja in organizacije podjetja, skušamo ugotoviti, kje ima dolo ene prednosti v primerjavi s konkurenti in kje so njegove glavne slabosti. Isto asno pa z analizo in predvidevanjem okolja iš emo še poslovne priložnosti in glavne nevarnosti, ki pretijo podjetju. Da lahko pridemo do takšne ocene, poznamo ve poti – prijemov. Prvi je bil že omenjen in ga imenujemo klasi na analiza. Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (**PSPN**) ugotavljamo kot rezultat predhodne analize poslovanja in okolja.

Drugi na ini ugotavljanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (**PSPN**) so bolj subjektivni in hitrejši. Pri iskanju odgovorov na zastavljena vprašanja pogosto uporabljamo naslednja dva na ina ocenjevanja: **subjektivno ocenjevanje profila sestavin** (podstruktur in njihovih sestavnih delov) in **to kovno ocenjevanje prednosti in slabosti** posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbrane organizacije (Pu ko, 1996, str. 134).

Ne glede na izbrani na in ocenjevanja ga mora izvajati oziroma je zanj odgovoren najvišji management v podjetju, oziroma tisti, ki se spoznajo na okolje in na poslovanje podjetja. V osnovi imamo torej dve možnosti:

- Izdelamo analizo in ugotavljamo vzroke – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.
- Sprašujemo tiste, ki se spoznajo na poslovanje. Najve krat so to managerji, tržniki tehnologi in drugi. Sprašujemo se o tem, katere so na primer prednosti, slabosti v primerjavi s konkurenco ter katere priložnosti in nevarnosti ponuja okolje. Lahko sprašujemo, katere prednosti in slabosti ima proizvodnja (zmogljivosti, tehnologija ...) ali druge poslovne funkcije in katere so priložnosti in nevarnosti (trg, dobave ...).

Pri subjektivnem ocenjevanju se posamezne funkcije najprej raz lenijo na najpomembnejše sestavine, ki služijo kot analiti na osnova za ocenjevanje. Ocenjuje se lahko poenostavljeno, to je alternativno: ugodno ali neugodno, dobro ali slabo. Možno je tudi bolj podrobno ocenjevanje, ko uporabimo ve opisnih ocen.

Izdelava vseh navedenih ocen in profilov poslovnih možnosti in nevarnosti lahko temelji na **delfi metodi** – anketiranju posameznih ocenjevalcev, ki jo lahko ve krat ponovimo. Osnovni namen ocenjevanja je:

- Na osnovi poznavanja dosedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti izpostavljeno podjetje v prihodnosti.
- Ugotoviti temeljne razvojne probleme podjetja, s katerimi naj bi se spoprijelo na predviden na in.
- Ugotoviti osnovna možna izhodiš a razvojne strategije v prihodnosti na osnovi poznavanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

### 2.3 Dolo anje vizije, poslanstva in ciljev

Na osnovi vseh analiz, ki smo jih opravili, za nemo z dolo anjem želenega prihodnjega stanja v podjetju, kjer delujemo od bolj na elnih proti bolj konkretnim opredelitvam. Dolo iti moramo, s im se bo naše podjetje v bodo e ukvarjalo, kakšno bo ez nekaj let, na kakšen na in bo ustvarjalo dodano vrednost, kako bo upravljano in kako bo zadovoljevalo interese deležnikov.

**Vizija** je pogosto **idealizirana, zaželena slika podjetja** (Rozman, 1993, str. 129). V njej je ponavadi v nekaj stavkih opredeljena željena prihodnost podjetja. Nekateri avtorji (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 26) jo imenujejo tudi **strateška namera (Strategic Intent)**. Primer vizije je: »Ostati največji ponudnik vseh telekomunikacijskih storitev v Sloveniji in postati eden izmed treh največjih v jugovzhodni Evropi do leta 2007«. Vizija mora biti jasna in lahko razumljiva tako za notranje kot zunanje javnosti. Predvsem je pomembno, da se z njo poistovetijo vsi zaposleni. Le tako bodo njihovi napori obrodili sadove, saj bodo usmerjeni v pravo smer.

Vizijo podjetja pripravlja ravnateljstvo podjetja. Prikazati mora uresničljive sanje, prav tako mora vzpodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničenje. Zato mora biti vizija zaposlenim jasno posredovana, praviloma v pisni obliki in tudi razložena.

**Poslanstvo (Mission)** avtorji različno pojmujejo. Nekateri so mnenja, da vsebuje poslanstvo tudi nekatere jasne cilje podjetja (Stutely, 1999, str. 59). Drugi pa so mnenja, da je v poslanstvu opisan le namen podjetja in nabor njegovih storitev in trgov, na katerih bodo delovali (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 27). Uinkovito poslanstvo podjetja opredeli njegovo individualnost, izvirnost in odnos do vseh deležnikov podjetja - lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev družbe in ostalih.

Poglavitni namen opredelitve poslanstva je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem delovanjem zaposlenih v določeni smeri. S tem določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem (Rozman, 1993, str. 130). Avtorji, ki se nagibajo k stališču, da je poslanstvo po vsebini konkreten dokument, ponavadi vključujejo vanj naslednja področja: opredelitev izdelkov ali storitev, odnosov do kupcev, trga, tehnologije, odnosa do delavcev, družbenoekonomske cilje, filozofijo poslovanja, prednosti svojega poslovanja in opredelitev imageda.

Poslanstvo omogoča udeležencem (stakeholders) spoznati koristi, ki jim jih nudi podjetje. Obenem pa se podjetje usmeri v to, da jim ve koristi udeležencev.

Vizijo in poslanstvo opredeli najvišje vodstvo podjetja. Z vizijo in poslanstvom se poistovetijo deležniki in predvsem zaposleni. Vodstvo v naslednjem koraku določa i **cilje poslovanja**, ki pomenijo konkretizacijo poslanstva in vizije v obliki podrobneje opredeljenih osnovnih planskih postavk. Nekateri to pojmujejo tudi kot **strateško orientacijo podjetja**.

## 2.4 Določanje strategij za doseg ciljev

Kot opredelitev poti za doseg ciljev pojmuje strategije in taktike. Strategija je pot, po kateri se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnost. Taktika pa pomeni, da bo poskušalo biti čim bolj učinkovito (Rozman, 1993, str. 135). Večina velikih slovenskih podjetij je organizirana

**koncernsko**, zato je strategije smiselno pripraviti za koncerne kot celote in za njihove sestavne dele, ki jih ponavadi poimenujemo **strateške poslovne enote**.

V strokovni literaturi (Pu ko, 1996, str. 176) najve krat zasledimo tri glavne ravni strategij:

- **celovita strategija za raven celotnega podjetja**
- **poslovna strategija za raven strateške poslovne enote**
- **funkcijska strategija za raven poslovnega funkcijskega podro ja**

Omenjena delitev velja v primeru, ko razdelitev napravimo glede na organizacijsko podro je. Strategije lahko opredelimo tudi glede na poslovne funkcije, tržni segment, smer razvoja in tržne odnose.

#### **2.4.1 Celovita strategija podjetja**

Celovite (osnovne) strategije podjetja razvijajo po pravilu ve ja podjetja, ki so decentralizirana in diverzificirana. Zato je rezultat oblikovanja celovite strategije pravzaprav dolo ene vrste sporazum med poslovodstvom podjetja in poslovodstvi posameznih poslovnih enot o naslednjih stvareh (Pu ko, 1996, str. 179):

- poslovnem podro ju, dolo enem s proizvodi in prodajnimi trgi na katerem bo posamezna strateška poslovna enota (SPE) delovala
- pri akovanih rezultatih, ki jih mora dose i posamezna SPE in podjetje kot celota
- omejitvah glede sodelovanja posamezne SPE z drugimi SPE-ji v podjetju, kakor tudi v pogledu dovoljenega obnašanja navzven, v pogledu zahtevanih sistemov poslovođenja in drugo
- resursih, ki jih bodo posamezne SPE dobile z ravni podjetja kot celote in tistih, ki jih bodo samostojno pridobivale v okolju
- spremembah v portfelju podjetja: SPE-ji, ki bodo opuš eni ali likvidirani, vrzeli, ki bodo zapolnjene z notranjo rastjo ali s priklju itvami, odprodaje posameznih SPE, planirana skupna vlaganja, združitve in drugo
- potrebnih resursih z vidika potrebnega kapitala, ki ga bo zagotavljalo podjetje kot celota, z vidika potrebnih poslovodnih kadrov ali nekih strateških storitev in drugo

Glede na povedano se celovita strategija nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa tako podjetja kot celote kot tudi strateških poslovnih enot. Poleg tega obravnava še vprašanje trgov, tržne pozicije, politike rasti, investiranja, dezinvestiranja, prevzemanje poslovnega tveganja, ekonomskega sodelovanja in tudi nekatera na ela, ki imajo vpliv na posamezna funkcijska podro ja v podjetju.



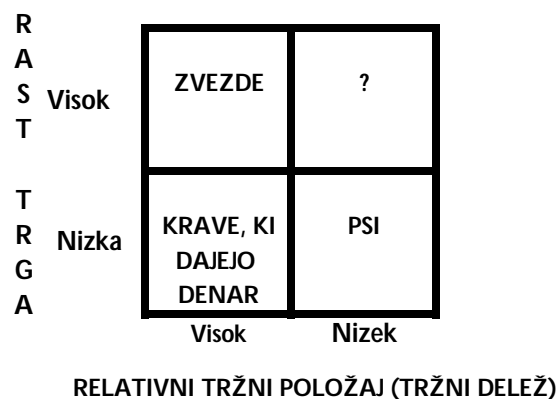
## 2.4.2 Poslovna strategija za raven strateške poslovne enote

V okviru poslovne strategije gre za splošno naravnost vsake SPE. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za vsako SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Praviloma mora biti izvedena iz celovite strategije podjetja ali biti vsaj skladna z njo. V bistvu pomeni raz lenitev celovite strategije podjetja.

Sam proces oblikovanja poslovne strategije nujno za enja na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti dolo ene poslovne enote (Pu ko, 1996, str. 201). Na osnovi analize definiramo poslanstvo posamezne SPE, nato pa dodamo še poti, po katerih bomo prišli do cilja. Poslovnih strategij je ve vrst. V nadaljevanju bom navedel le najpomembnejše.

e se naslonimo na koncept **portfeljske analize**, potem vemo, da nam portfeljska matrika opredeljuje štiri vrste poslovnih strategij za posamezna poslovna podro ja, ki jih prikazuje portfeljska matrika na sliki 4.

Slika 4: Portfeljska matrika »rast- tržni delež«



Vir: Pu ko, 1996, str. 151

Iz matrike je razvidno, da se strategije SPE razlikujejo glede na njihovo mesto v matriki. Jasno je, da je strategija SPE na hitro rasto em trgu ob isto asno velikem tržnem deležu povsem druga na od tiste, ki nastopa na po asi rasto em trgu in ima hkrati še majhen tržni delež. Na osnovi portfeljske matrike je tako možno na ve na inov pristopiti k dolo itvi strategij.

Pogostokrat pri izboru poslovne strategije podjetja ovrednotijo dve primerjalni prednosti: **nižje stroške** od konkurence ali pa **sposobnost diferenciacije** njihovih izdelkov ali storitev, kar jim omogo i doseganje višje cene na trgu. Na ta na in lahko definiramo štiri **generi ne strategije**, ki so prikazane na sliki 5.

Slika 5: Štiri generi ne strategije

		PRIMERJALNE PREDNOSTI	
		Stroški	Edinstvenost
ŠIRINA CILINEGA TRGA	Širši segment	Stroškovna u inkovitost	Diferenciacija
	Ožji segment	Fokusirana stroškovna u inkovitost	Fokusirana diferenciacija

Vir: Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 154

Glede na različne primerjalne prednosti in glede na različno širino ciljnega trga razlikujemo štiri generične poslovne strategije:

- **Strategijo stroškovne u inkovitosti**, ki je skupek aktivnosti z jasnim ciljem, da proizvedemo izdelek ali dobavimo storitev po najnižji možni ceni glede na konkurenco in z lastnostmi, ki so sprejemljive za kupca.
- **Fokusirano strategijo stroškovne u inkovitosti**, ki uporablja iste principe na ožjem segmentu trga.
- **Strategijo diferenciacije**, ki je skupek aktivnosti s ciljem, da proizvedemo izdelek ali dobavimo storitev, ki jo kupci dojemajo drugače in jim to pomeni neko vrednost.
- **Strategijo fokusirane diferenciacije**, ki uporabi iste principe na ožjem segmentu trga.

Uspešnost katere koli od navedenih generičnih poslovnih strategij predpostavlja, da podjetje nadzoruje neke ovire za vstop, ki otežujejo uporabo strategije posnemanja pri konkurentih.

Strateške poslovne enote, ki zajemajo različne strateške skupine proizvodov ali storitev podjetja, so lahko v različnih fazah na **krivulji življenjskega cikla**. V vsaki od teh faz je primerna druga poslovna strategija:

- **Faza uvajanja**. Relativno visoke prodajne cene, malo konkurence, velika vlaganja, malo na promocija, majhen dobiček in relativno visoko tveganje, so lastnosti te faze, ki nam definirajo poslovno strategijo.
- **Faza rasti**. Konkurenca narašča, potrebne so odločitve glede diferenciacije ali stroškovne u inkovitosti, pri akciji se že dobi dobiček in tudi povečanje tržnega deleža.

- **Faza zrelosti.** Konkurenca izredno huda. Potrebno je še vedno delati na stroškovni učinkovitosti, povečevanju kakovosti in ugledu blagovne znamke.
- **Faza upadanja.** Konkurenca je izredno huda. Nujno je rigorozno optimiranje stroškov, nobenega investiranja v marketing in ožene prodajnega programa.

### 2.4.3 Funkcijske strategije za raven funkcijskega poslovnega področja

Te strategije se nujno osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, pa tudi na razvoj posebnih sposobnosti podjetja (Pučko, 1996, str. 213). Rečemo lahko, da gre pri definiranju funkcijskih strategij v podjetju za izbiro delnih ciljev za vsako funkcijsko poslovno področje, na primer trženje, proizvodnjo, finance. Določiti je treba tudi vrsto in zaporedje akcij, ki jih je potrebno opraviti za doseganje ciljev. Funkcijske strategije posameznih delov podjetja se morajo povezati v celovito strategijo podjetja, saj so strategije posameznih delov med sabo zelo povezane. Glede na različne vrste funkcij v podjetju poznamo tudi različne vrste funkcijskih strategij:

- strategija prodaje in trženja
- strategija raziskovalno razvojne dejavnosti
- strategija proizvodnje in nabave
- kadrovska strategija
- strategija financiranja

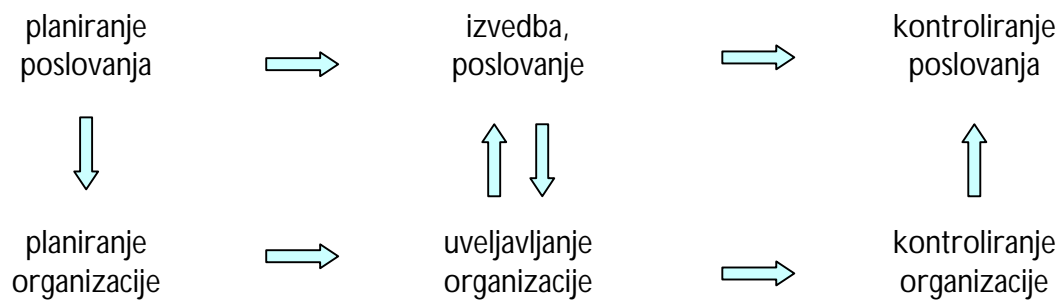
Funkcijske strategije v podjetju je nujno tudi koordinirati. V praksi to največkrat pomeni sukcesivno koordiniranje planiranja, kjer lahko uporabimo različne kriterije koordinacije. To so glede na prioriteto planskih ciljev, vlogo dolgoročnih ozkih gnil v podjetju in logično zaporedje področij delnega planiranja. Ponavadi povežemo usklajene cilje in strategije ter jih kvantitativno prikažemo v pregledni tabeli.

## 2.5 Izvajanje in kontrola izvajanja strateškega načrta

### 2.5.1 Zamisel in uresničitev strateškega načrta

Postavljanje strategije na korporacijski, poslovni in funkcijski ravni same po sebi še nima pomena, v kolikor niso uresničene. Če ločimo poslovanje od organizacije, lahko prikažemo organizacijske procese na način, ki je prikazan na sliki 6.

Slika 6: Potek in povezave faz planiranja, izvedbe in kontroliranja strateškega na rta



Vir: Rozman, 2002, str. 11

Iz gornje sheme je razviden vrstni red potrebnih aktivnosti in njihova medsebojna povezanost. Na osnovi strateškega na rta (planiranje poslovanja) je potrebno pripraviti **projekte uresni evanja strategij** (Rozman, 2000, str. 10) kot ustrezen na in organizacije. V dokumentu o odprtju projekta je imenovan ravnatelj projekta, lani teama, namen projekta (cilji strategije in pri akovane posledice izvedene strategije), trajanje projekta in razpoložljiva sredstva. Na projektni na in je tako za uresni itev izvedbe poslovanja potrebno planirati organizacijo, ki je osnova za izvedbo. Na rtovano organizacijo uvajamo v praksi, kar dejansko pomeni kadrovanje in vodenje dela. Le-to sproži delovanje in predstavlja osnovo za izvedbo poslovanja. Izvedbo poslovanja neprestano kontroliramo, hkrati pa kontroliramo tudi organizacijo. Morebitna odstopanja od planiranega analiziramo in po potrebi spremenimo na rte, kar pa pomeni, da se celoten cikel že omenjenih aktivnosti ponovi znova. Managerski proces, ki ne vklju uje vseh treh faz, ne more biti uspešen. Govorimo o sklenjenem **ravnalnem krogu** ali **ciklu**, saj se navedene faze nenehno ponavljajo in prehajajo iz ene faze v drugo.

## 2.5.2 Uvajanje organizacije in izvajanje strateškega na rta

Izvedba strategij je torej vklju ena kot izvedbena faza v celotni proces strateškega planiranja. Na osnovi dejansko izvedenih strategij (projektov) izdelamo potem takti ne na rte. Na podlagi dejanske izvedbe le-teh sledi izdelava operativnih planov, ki jih izvajajo vsi zaposleni. Strategije izvajajo predvsem razvojniki z uresni evanjem strateških na rtov. Takti ne na rte izvajajo zlasti tržniki, medtem ko operativne na rte izvajajo neposredni izvajalci. Tukaj se bomo omejili na izvedbo strategij. Uresni evanje strategij ima kot faza tudi dolo ene planske sestavine. Uresni evanje sprejetih strategij za enjamo že **z razvojem programov, izdelavo letnih planov in pripravo takti nih na rtov**. Tako pravimo, da uresni evanje strategij vsebuje planske sestavine, prav tako pa terja opravljanje dolo enih sprememb v organizacijski strukturi, kar je najve krat povezano s kadrovskimi spremembami na posameznih organizacijskih položajih. Za etek procesa uresni evanja strategij zahteva od posloводства odgovore na vsaj tri vprašanja:

- kdo bo uresni eval strategijo
- kaj mora delati
- kako bo delal, kar je treba

Brez opredelitve odgovorov na navedena vprašanja organizacija ne bo dosegla strateških ciljev. Po vsem navedenem lahko rečemo, da je uresničenje strategije celota aktivnosti in izbir, ki jih zahteva izvedba strateškega načrta.

Uresničenje strategije je močno odvisno od ustrezne organizacijske strukture. Zato je ena **prvih nalog**, ki jo je treba na področju uresničenja strategij opraviti, **načrtovati primarno organizacijsko strukturo** (druga rečenica: opredeliti glavne organizacijske enote, ki jih bo podjetje imelo). Izbira vrste primarne organizacijske strukture je odvisna od njene smotnosti in od možnosti nadzora, ki jih z njo in preko nje lahko dosegamo. Omogoati mora lenitev strateških ciljev in nalog v manjše upravljalno poslovodno obvladljive dele. Odločitev o izbiri temeljne (primarne) organizacijske strukture omogoča oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni.

**Direktorji podružnic, poslovnih enot, ravnatelji projektov, direktorji programov in vodje funkcijskih področij** so nosilci uresničenja strategij ob najvišjem poslovodstvu. **Strateške cilje** in strategije je zato potrebno **predelati v cilje in naloge**, katerih uresničenje bo neposredno v rokah vseh teh managerjev. Šele nato dobimo **operativne cilje**. Pri tem nove strategije pogosto terjajo nove ljudi z drugačnimi sposobnostmi, pa tudi odpuščanje oziroma preusmerjanje ljudi, ki teh sposobnosti nimajo.

**Kompleksnejše naloge**, ki so enkratne in katerih uresničenje traja nekaj mesecev ali celo let, lahko **obravnavamo kot projekte**. Takšne naloge so sestavljene iz vrste aktivnosti ali celo skupkov aktivnosti. Te aktivnosti oziroma skupki so med seboj logično povezani in bolj ali manj med seboj odvisni. Nemalokrat se da uresničenje strategije razleniti na uresničenje vrste projektov. V takih primerih je potrebno **vzpostaviti projektno zvrst ravnanja**, ki je **začasna organizacijska struktura** oziroma oblika, ki omogoča uresničitvi potrebno usklajevanje vseh projektnih aktivnosti. Projektna organizacijska struktura je **vzporedna organizacijska struktura** v sicer obstoječi strukturi podjetja. Projektni ravnatelji vključujejo v uresničenje projekta tudi rutinska dela in opravila posameznih oddelkov in sektorjev v podjetju.

Ob jasno definirani in uveljavljeni organizaciji je treba strategije **spremeniti v programe in delne plane poslovanja**. Ko imamo programe, je mogoče za vsako leto izdelovati obdobjne - največkrat letne plane, ki so kvantitativni, največkrat vrednostni izraz planskih nalog in njihovih priakovanih rezultatov. Letne plane pogosto imenujem tudi taktične plane. Najpogosteje se ujemajo s koledarskim letom. S taktičnim ali letnim planiranjem se povezujejo strateške razvojne naloge in načrtovane spremembe v strukturah podjetja s kratkoročnimi možnostmi, ki so predvsem pod vplivom konjunktornih gibanj v gospodarstvu. **Namen taktičnega planiranja** je, da ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejenih proizvodnih zmogljivostih določimo iz okvira možnega tisti

produktivni program in take vložke v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje bolj uspešno. Proces taktičnega planiranja mora biti tako zgrajen, da omogoča poslovodstvu obvladovati podjetje. Osredotočiti se mora na bistvene sestavine in dejavnike sistema in zanemarjati nebistvene. Dandanašnji model mora biti tako zasnovan, da daje možnost za unaltniške podpore. Izražati mora tako osnovne vložke v poslovni sistem, kot tudi v inke poslovnega sistema.

**Brez načrtovanja potrebnih aktivnosti** in akcij, njihovih nosilcev, tesa, potrebnega za izvedbo, potrebnih sredstev in pri doseganju rezultatov **ne moremo pripraviti programov dela**. Zato pripravimo **akcijski načrt**, ki jih pripravljamo za krajša obdobja nekaj mesecev **pomenijo uinkovito orodje** za uresničevanje in kontrolo strateških ciljev in strategij.

Morebitne opravljene spremembe v organizacijski kulturi podjetja zahtevajo odločanja o **kadrovskih spremembah**. V njih bomo poiskali nove vodje enot izven podjetja, drugod bomo rekrutirali nove vodje znotraj podjetja. Vsekakor se tukaj sreujemo tudi z nalogo odpuščanja, ki je težka naloga in mora biti opravljena sistematično.

Na koncu ne smemo pozabiti, da uresničevanje še ni zagotovljeno samo po sebi s postavitvijo nove organizacijske kulture, programov in predraunov, projektov in akcijskih načrtov ter s postavitvijo novih ljudi na nova mesta. **Uresničevanje moramo zagotavljati vsakodnevno** s sprotnim usmerjanjem dela, kar pomeni ukazovanje, komuniciranje z ljudmi, usklajevanje dela, motiviranje ljudi, postavljanje delovnih ciljev zaposlenim in celo vrsto drugih procesov poslovanja. Šele **celota vseh teh aktivnosti** tvori tisti proces poslovanja, ki ga imenujemo **uresničevanje načrtovanja**.

### 2.5.3 Kontrola izvajanja strateškega načrta

#### 2.5.3.1 Proces kontrole

Proces kontrole izvajanja ima tri glavne faze:

- **spremljanje** uresničevanja, ki pomeni zbiranje potrebnih podatkov o poslovanju
- **primerjava** ugotovljenih dejstev s planiranimi
- **ugotavljanje vzrokov** za odstopanje

Pri tem gre za kontrolo delovanja zaposlenih kot tudi za kontrolo delovanja strategije. Brez kontroliranja ne bi bilo uresničevanja sprejetih strategij. **Bistvo kontrole** je v iskanju odklonov uresničevanja od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v zahtevanju popravilnih akcij. Sistem kontrole ne sme biti preveč zamotan in ne sme terjati preveč dela. Osnovni elementi, ki so predmet kontrole, so **odkloni**, do katerih prihaja **med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški načrt in v poslovanju doseženimi dejanskimi rezultati**.

V okviru **spremljanja** uresni evanja strateškega na rta je potrebno spremljati elemente poslovanja, ki smo jih že prej definirali v fazi planiranja. Tudi kontrolo je namre potrebno planirati. Pomembno je, da ves as spremljamo iste elemente, saj je le na ta na in dosežena primerljivost podatkov in s tem osnova za nadaljnje faze kontrole.

Faza **primerjave** je lahko kvalitetno izvedena le pod pogojem, da je bil dobro narejen izbor elementov spremljanja in samo spremljanje le-teh. V tej fazi namre primerjamo ugotovljena dejstva - dobljene rezultate s tistimi v strateškem planu.

Za uspešno uresni evanje strateškega na rta je vsekakor **pomembno ugotavljanje vzrokov odstopanj**. Vzroke za odstopanja lahko iš emo v neustrezno zastavljenem na rtu, slabi izvedbi ali pa spremembi okolja, ki vpliva na poslovanje podjetja. V organizacijski teoriji je obi ajno vsaka kontrola pojmovanja kot dvoj ek funkcije planiranja. Na temelju kibernetkega modela krmiljenja pripada kontroli naloga, da zagotavlja uresni itev planov s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim ter da sproža potrebno ukrepanje za odpravljanje odmikov. Po njeni naravnosti gre za **povratno (feedback) kontrolo**. Seveda je ta kontrola odvisna od na rtov, brez katerih si je ne moremo zamišljati. Ta korektura zagotavlja informacije za vso korekturno ukrepanje in za nov cikel planiranja. Povratna kontrola zahteva opredelitev tistega, kar je treba v zvezi s poslovanjem organizacije meriti. Sledi postavljanje standardov za pojave (rezultate in stanja), ki jih bomo merili. K temu dodamo opredelitev sprejemljivih odmikov doseženega od standardnega (planiranega). Sledi merjenje dejanskih dosežkov, ki jih primerjamo s standardi in ugotavljamo kriti ne odmike in vzroke odmikov.

Na podlagi ugotovitve vzrokov kriti nih odmikov sledi **akcijsko ukrepanje** za odpravo nesprejemljivih odmikov ali prepre itev njihovega nadaljnjega nastajanja. Akcijsko ukrepanje ima lahko za posledico spremembe v vseh fazah uresni evanja strategij. Od sprememb pri planiranju poslovanja, planiranju organizacije, uveljavljanju organizacije in poslovanja do na ina kontroliranja poslovanja in organizacije. Akcijsko ukrepanje tako v bistvu sproži nov cikel aktivnosti in je neke vrste prilagajanje podjetja na spremenjene razmere na trgu.

Strateške na rte, ki so obi ajno pripravljene za obdobje petih let, moramo **vsako leto ažurirati**. Na **osnovi ugotavljanja odstopanj** od prvotnega na rta, **ugotavljanja vzrokov odstopanj** in **predvidenih ukrepov** s im bolj sprotno kontrolo spremljamo uresni evanje postavljenega na rta. **Po potrebi pripravimo nov dopolnjen na rt**, ki mora upoštevati vse pomanjkljivosti prejšnjega in vse spremembe v okolju, ki lahko vplivajo na nadaljnje poslovanje podjetja ali združbe.

Opredeljevanje prijema za kontrolo uresni evanja takti nega na rta organizacije mora izhajati iz cilja, da naj bo model takšen, da bo omogo al managementu u inkovito kontrolo uresni evanja planskih ciljev. To terja, da je na in kontrole prilagojen na inu takti nega planiranja. Omogo ati mora tudi **nadzor na podlagi polletnega in letnega uresni evanja na rta** in uporabljati predvsem kvantitativne podatke. Obi ajno spremljamo uspešnost poslovanja polletno in letno,

medtem ko v krajšem obdobju spremljamo samo uresni evanje postavljenih ciljev po poslovnih funkcijah.

V pripravi strateškega in takti nih na rtov je v okviru kontrole potrebno predvideti tudi kazalnike, ki nam popisujejo klju ne elemente poslovanja. Kazalniki so v bistvu dolo eni delni cilji podjetja. Kazalnikov je mnogo vrst. V preteklosti so bili najbolj v uporabi predvsem finan ni. V zadnjem asu pa so vse bolj v uporabi tudi takšni, ki popisujejo ostale elemente poslovanja podjetja. Eden takšnih kombiniranih sistemov kazalnikov se imenuje **uravnoteženi sistem kazalnikov (USK) ali angleško Balanced Scorecard**.

### 2.5.3.2 Možnosti kontrole poslovanja

Podjetja so se znašla sredi revolucionarne preobrazbe. **Konkuren nost industrijske dobe se spreminja v konkuren nost informacijske dobe**. V industrijski dobi, od leta 1850 do približno 1975, so bila podjetja toliko uspešna, kolikor so lahko imela koristi od ekonomije obsega in ekonomije povezanosti. Tehnologija je bila nedvomno pomembna, vendar je bil kon ni uspeh ve ji v tistih podjetjih, ki so novo tehnologijo lahko vgradila v materialna sredstva, ki so omogo ala u inkovito množi no proizvodnjo standardnih izdelkov (Kaplan, Norton, 1996, str. 2). **Po bliskovitem razvoju informacijske dobe** v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja so zastarele številne temeljne domneve o konkuren nosti v industrijski dobi. Podjetja niso mogla ve dose i ob utne prednosti pred konkurenco zgolj s hitrim pretvarjanjem nove tehnologije v materialne naložbe ter z odli nim obvladovanjem dolgoro nih finan nih naložb in obveznosti. **Okolje informacijske dobe** tako od storitvenih kot proizvodnih podjetij za konkuren ni uspeh **zahteva nove zmogljivosti**. Sposobnost podjetja, da angažira in izkoriš a svoja neopredmetena sredstva, je postala odlo ilnejša od vlaganja in upravljanja materialnih, opredmetenih sredstev. Podjetja morajo biti sposobna izredno hitro zaznavati spremembe na trgu. Za to zaznavanje morajo imeti izdelan sistem merjenja svojih zmogljivosti, svojega dela in to primerjati z ostalimi na trgu.

**Merjenje zmogljivosti poslovnega sistema je strokovna naloga, ki zahteva temeljit pristop. Vedeti moramo, kaj merimo, kdo je nosilec merjene zmogljivosti, kdaj merimo in kako merimo. Dolo iti moramo tudi prejemnike meritev** (Kaplan, Norton, 1996, str. 22). Merjenje je raznovrstno. Za merjenje pa lahko uporabimo naslednje metode in postopke:

- kazalnike (Indicators)
- presoje kakovosti (Quality Audits)
- samoocenjevanje (Self – assessment)
- uravnotežene kazalnike (Balanced Scorecard)

Metode in postopki se razlikujejo tako po na inu merjenja, na inu prikazovanja kot tudi po vsebini merjenja. Izbor je odvisen od ve ih dejavnikov dejavnikov kot so na primer dejavnost podjetja, tržiš e, izbor proizvodov in podobno.



### 2.5.3.3 Kazalniki poslovanja in uspešnosti

Za analizo ra unovodskih izkazov se uporabljajo tri metode: vodoravna analiza, navpi na analiza in najve krat analiza s kazalniki. Analizo poslovanja in primerjave doseženega stanja s preteklim ali z na rtovanim obdobjem prikazujemo s kazalniki. Kazalniki so relativna števila, dobljena z delitvijo dolo ene zna ilnosti s kako drugo. Kazalnike lahko v grobem raz lenimo (Igli ar, 1997, str. 229) na **stopnje udeležbe, indekse in koeficiente**. Ta lenitev nam pove le na in prikaza nekega kazalnika, ne pa tudi vsebine, zato nadaljnja obravnava ni smiselna.

Izra un kazalnika je navadno enostavni del analize. Bolj pomembno je vsebinsko razlaganje kazalnikov, v danih okoliš inah pa so še bolj pomembni korekcijski ali preventivni ukrepi. Izbor in opredelitev kazalnikov se razlikujeta od organizacije do organizacije. Poznati moramo tudi priporo ljivo vrednost posameznega kazalnika, ki je razli na za posamezne zna ilnosti, organizacije in panoge. Zelo pomembno je, da pri prikazovanju kazalnikov podamo vrednosti kazalnikov vsaj za tri obdobja in tudi grafi no prikažemo trend gibanja kazalnikov. Ravno tako morajo biti podane ciljne ali na rtovane vrednosti kazalnikov. Tako prikazani kazalniki nam dajo u inkovito predstavo neke merjene zna ilnosti.

Poleg posameznih kazalnikov poznamo tudi urejeno celoto povezanih kazalnikov, ki so med seboj v neki odvisnosti in kot celota dajejo informacije o strokovni vsebini. V organizacijah se uporabljajo sistemi povezanih kazalnikov, od katerih so v praksi znani predvsem naslednji:

- DuPontov sistem povezanih kazalnikov
- ZVEI - sistem kazalnikov
- Altmanov obrazec ali Z - izkaz

**DuPontov sistem povezanih kazalnikov** ali finan ne analize je bil razvit že leta 1919. Osnovno razmišljanje izhaja iz kazalnika donosnosti kapitala kot cilja, ki ga upravi organizacije postavijo lastniki podjetja. DuPontov sistem povezanih kazalnikov prikaže s pomo jo nekaj kazalnikov v bistvu celotno poslovanje in podro je dela uprave, zato se je tudi precej uveljavil. DuPontov sistem povezanih kazalnikov je koristen tudi za strateško analiziranje, kar omogo a postavitev vprašanja, »kaj se zgodi« v primeru, e se obra anje zalog izboljša, prihodek zniža ali vzvod zmanjša za dolo en odstotek.

**ZVEI - sistem kazalnikov**, ki ga je leta 1969 prvi objavilo Centralno združenje elektrotehni ne in elektronske industrije v Nem iji ZVEI (Zentralverbands elektrotechnik – und Elektronikindustrie) in prilagodilo ra unovodskim standardom leta 1989 sledi dvema ciljnim postavkama, da morajo biti pri na rtovanju ciljne vrednosti koli insko izražene s pomo jo kazalnikov in da s pomo jo asovnih in obratovalnih primerjav uporabimo možnost analiz (ZVEI - Kennzahlensystem, 1989, str. 35).

**Altmanov obrazec** ali **Z - izkaz** prikazuje finančno stabilnost podjetja in je uporaben za napoved verjetnosti steaja v krajšem obdobju. Izkaz je bil razvit na podlagi finančnih analiz in ocen poslovanja ameriških podjetij, je vsaj primerjalno uporaben tudi za slovenske organizacije.

#### 2.5.3.4 Zagotavljanje kakovosti

**Presoja kakovosti** se je uveljavila z uvajanjem standardov ISO 9000 z namenom ugotovljati uinkovitost in primernost elementov sistema za doseganje ciljev kakovosti. Izkaz je presoja kakovosti bolj tehnično opredeljena dejavnost, jo lahko uporabimo za nadzor merjenja zmogljivosti nekaterih nefinančnih zmogljivosti, kot so na primer: stroški kakovosti, sposobnost procesa in drugo. Presojam kakovosti lahko izvajajo notranji ali zunanji presojevalci. Notranjo presojam kakovosti izvaja organizacija po določenem na rtu, pogostosti in obsegu z usposobljenim osebjem znotraj organizacije. Zunanje presoje kakovosti izvajajo presojevalci sistemov kakovosti in akreditirane ustanove za presojanje sistemov zagotavljanja kakovosti. Vsebina presojam kakovosti se danes delno pokriva z vsebino samoocenjevanja po merilih nagrad za poslovno odličnost. Že zaradi večjega števila organizacij, ki imajo uvedene standarde kakovosti ISO 9000, so presoje kakovosti bolj uveljavljene kot samoocenjevanje, saj je organizacij, ki so uvedle model poslovne odličnosti, precej manj.

Širše uveljavljanje modela evropske nagrade za kakovost in EFQM (Wilmers, Radtke, Aurich, 2000, str. 11) modela odličnosti je sprožilo nove pobude za izboljšanje upravljanja poslovnih procesov. Tako je delovna skupina »Dobre prakse in storitve kolektiva« pri EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropska fundacija za management kakovosti) pripravila novo metodologijo benchmarkinga, ki celoten proces benchmarkinga deli na štiri stopnje: na rtovanje, zbiranje podatkov, analiziranje in prilagajanje ter izboljšave. Benchmarking tako postaja vse bolj uporabljena metoda za izboljšave poslovnih zmogljivosti. Obstaja veliko baz podatkov, ki jih lahko uporabimo za primerjave. Še vedno je mogoče dobiti največ finančno-ekonomskih podatkov, a manj drugih nefinančnih, kar pa je nujno za primerjave in na rtovanje »mehkih« dejavnosti.

#### 2.5.3.5 Samoocenjevanje

Z uveljavitvijo modelov nagrad za kakovost in poslovno odličnost se je v organizacijah uveljavilo tudi **samoocenjevanje**. Na podlagi samoocenjevanja lahko v organizacijah ob na rtovanju poslovnih procesov in izboljšav na rtujemo tudi izboljšave po posameznih merilih modela poslovne odličnosti. Samoocenjevanje poslovne odličnosti izvajamo z vprašalnikom (Merila za prijavo in ocenjevanje, 1999). Za lažjo ponazoritev doseganja meril in na rtovanih izboljšav narišemo **radar diagram z merili modela**. V diagram vnesemo skupne točke, dosežene točke v prejšnjem obdobju in na rtovane točke, ki morajo biti pisno utemeljene z aktivnostmi, roki in nosilci. Izkušnje so pokazale, da so zaključki samoocenjevanja dobra podlaga za na rtovanje poslovnih na rtov, na rtovanje izboljšav po poslovnih funkcijah in v organizacijskih enotah, kar vodi do izboljšanja poslovanja.

### 2.5.3.6 Uravnoteženi sistem kazalnikov (USK)

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti je metodologija, ki sta jo v letu 1990 z raziskavo Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti za ela razvijati Robert Kaplan in David Norton (Kaplan, Norton, 2001, str. 8). Bistvo modela je, da gre za uravnoteženost finan nih in nefinan nih informacij o uspešnosti uresni evanja ciljev podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti obsega celotni nadzor nad uresni evanjem strategije s pomo jo naslednjih dejavnikov (Kaplan, Norton, 2001, str. 20 - 26):

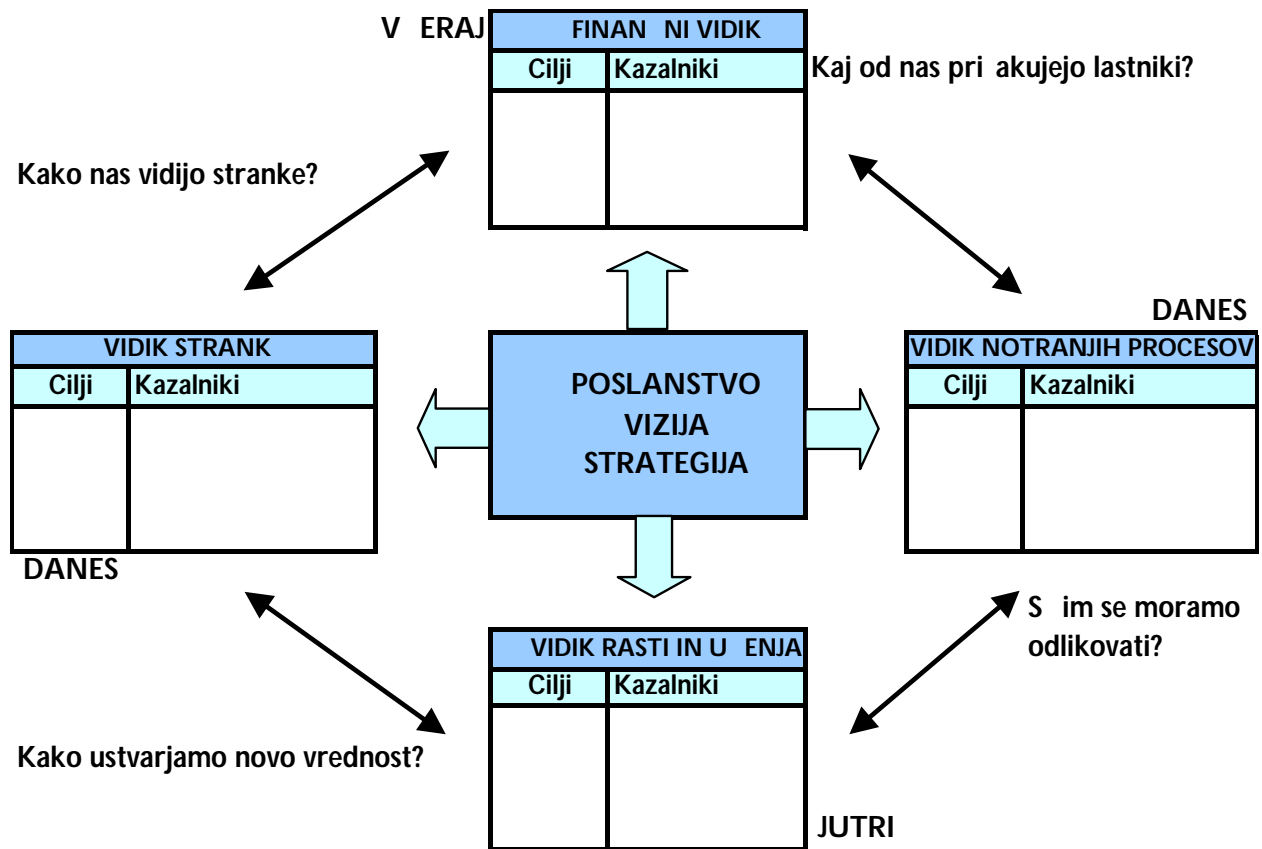
- pojasnjevanja in udejanjanja vizije in strategije
- posredovanja in povezovanja strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti
- na rtovanja, zastavljanja ciljev in usklajevanja strateških pobud
- u inkovitega pridobivanja strateških povratnih informacij

Bistveno pri uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti je, da mora podjetje za uspešen nadzor nad uresni evanjem strategije spremljati izvajanje strategije celostno in ne omejeno le ne finan ni del. Merjenje je pogoj, da se nekaj udejani. V primeru merjenja samo finan nih rezultatov se poslovodstvo osredoto i le na ta del, kar pa vodi v kratkoro no usmerjenost.

Strategija je pot, po kateri bo podjetje doseglo postavljeno vizijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti torej pomaga prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalnikov, s katerimi presojamo uspešnost izvajanja strategije podjetja (Kaplan, Norton, 1996, str. 10 - 12). Avtorja sta opredelila model kot strukturo štirih vidikov in s tem štirih skupin kazalnikov, kar prikazuje slika 6. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov govorimo o naslednjih štirih vidikih:

- **Finan ni vidik** je vidik lastnikov podjetja, zato kazalci vklju eni v ta vidik vklju ujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finan ne kazalce.
- **Vidik kupcev** vsebuje kazalce za spremljanje uspešnosti poslovanja kot ga vidijo kupci.
- **Vidik notranjih poslovnih procesov** vklju uje kazalce za najpomembnejše notranje procese. Ti procesi so tisti, kjer se mora podjetja najbolj odlikovati, e želi zadovoljiti lastnike in kupce.
- **Vidik u enja in rasti** preko kazalcev odraža sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko u enje in rast.

Slika 7: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Prirejeno po Kaplan, Norton, 1996, str. 9

**Finan ni vidik** naj bi prikazal finan ne usmeritve, ki usmerjajo poslovno strategijo: rast prihodkov, dobi konosnost in druge finan no-ekonomske kategorije. S finan nimi kazalniki nadzorujemo, ali strategija organizacije vodi k izboljšanju finan nih rezultatov. Tipi ni finan ni kazalniki se nanašajo na rast, dobi konosnost, donosnost kapitala, denarni tok, vrednost delnic, ekonomsko dodano vrednost in druge finan ne kazalnike. Vsekakor so to kazalniki, ki odražajo poslovanje v preteklem obdobju.

Cilj **vidika strank** je poudariti bistvo odli nosti, z osredoto enostjo na stranko. Pogled strank na organizacijo je zelo pomemben za ohranjanje teko ih in pridobivanje novih poslov, zato mora organizacija skozi razli ne dejavnike spremljati odnos do stranke in obratno. Pomembni dejavniki so: tržni deleži, ohranjanje poslov pri stranki, pridobivanje stranke z novimi izdelki ali storitvami, zadovoljstvo in dobi konosnost stranke. Osnovni namen izbranih kazalnikov vidika strank naj bi bil prav preoblikovanje strategije dobi konosnosti stranke v prakso. Za vsak dejavnik mora organizacija razviti še podrobne kazalnike, med katerimi so najpomembnejši tisti o zadovoljstvu stranke, kakovosti, zmogljivostih in konkuren nosti. Vidik odraža sedanje in bodo e odnose s stranko.

Notranjo uinkovitost in zunanjo uspešnost organizacije odraža **notranji poslovni vidik**. Celotni poslovni proces tvorijo inovacijski, proizvodni in poprodajni procesi. Je zelo pomemben ne samo zaradi odloilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, ampak tudi zaradi časovnega dejavnika. Za organizacijo je bistveno, kdaj vstopi na trg in kakšen čas je potreben za razvoj in osvojitve novega izdelka, za izvedbo naročila in servisiranja. Ob tem pa ne smemo pozabiti na obvladovanje stroškov proizvodnega procesa, produktivnosti, dodano vrednost in druge kazalnike. Notranji poslovni vidik nam pomaga udeleževati strategijo večinoma poslovne uinkovitosti, ki jo lahko tvorijo strategije proizvodnje, logistike, kakovosti in druge. Naštete strategije sprožajo gonilnike sprememb za doseganje večinoma uinkovitosti in zunanje uspešnosti organizacije v prihodnosti.

Strateške in poslovne cilje organizacije, ki so določeni s kazalniki gornjih vidikov, ni mogoče uspešno realizirati, če znotraj organizacije ni inovativnosti in uinkovna vključevanja vseh zaposlenih v doseganje strateških ciljev organizacije. Zato **vidik rasti in uinkovna** predstavlja vidik potencialov, ki omogočajo razvoj organizacije. Ti potenciali so: zaposleni, uinkovna, rast, inovacijski procesi, ustvarjalnost, informacijska tehnologija, naložbe in drugi. To je vidik, s katerim so zajeti kazalniki za uresničevanje vizije organizacije. Zavedajo se pomembnosti ravnanja z ljudmi so mnoge organizacije z uvajanjem metode uravnoveženega izkaza razdvojile vidik rasti in uinkovna na vidik rasti in inovativnosti ter vidik zaposlenih in uinkovna.

Organizacija na podlagi poslanstva, kulture in vrednot organizacije ter vizije opredeli svoj srednjeročni na rt, s katerim določi tudi strategije za doseganje svojih strateških ciljev. Za **udeleževanje strategij določi i kazalnike**, s katerimi bo nadzorovala preoblikovanje strategije v prakso v na rtovanem časovnem obdobju. Za pomoč pri ustreznem izboru kazalnikov je v strokovni literaturi na razpolago veliko število teoretičnih kazalnikov. Organizacije v elektrokovinski predelovalni industriji se lahko zgledujejo po sistemu kazalnikov, ki jih je v Nemčiji izdalo Centralno združenje elektrotehnične in elektronske industrije (ZVEI – Zentralverband der elektrotechnik und Elektronindustrie e.V). ZVEI - sistem kazalnikov sledi cilju, da morajo biti pri na rtovanju ciljne vrednosti količinsko izražene s pomočjo kazalnikov. Podrobni vpogled v kazalnike pokaže, da je razen analize rasti predvsem pomembna strukturna analiza. Za kazalnike rasti so pomembni: prihodki, zaposleni in poslovni izid. Predlagani izbor kazalnikov vsebuje 100 različnih kazalnikov (ZVEI - Kennzahlensystem, 1989, str. 43).

Skladno s strategijo in strateškimi cilji organizacije je potrebno **izbrati tiste** uravnovežene kazalnike zmogljivosti, ki so **najpomembnejši** za **udeleževanje strategije**. Pred odločitvijo o izboru kazalnikov presodimo pomembnost posameznega kazalnika na osnovi njegovih lastnosti:

- **donosnost** – ali nam merjenje kazalnika prinaša novo vrednost
- **dosegljivost** – kakšni so realno dosegljivi cilji
- **pomembnost** – komu in čemu je kazalnik namenjen
- **število na vrednost** – brez določitve številne vrednosti cilj ni določen

Niz kazalnikov različnih poslovnih vidikov v organizaciji uporabljamo kot gonilnike sprememb veanja konkurenčnih prednosti in rasti dodane vrednosti. Kazalniki dajejo organizaciji vpogled v celotne zmogljivosti s povezovanjem finančnega vidika z ostalimi ključnimi kazalniki zmogljivosti o vidiku strank, notranjih poslovnih procesih ter rasti in učenju. Uporaba metode uravnovešene izkaza omogoča upravi organizacije ustvarjanje vzdušja za spremembe, opolnomočenje voditeljev tudi na nižjih ravneh vodenja, organiziranje delovnih skupin za doseganje skupnih ciljev in stalno merjenje rezultatov izvajanja strategije razvoja organizacije ter njeno ustrezno prilagajanje. Kazalniki morajo biti določeni skladno s strateškim nameram za petletno obdobje namerovanja. Za letne poslovne namere pa je potrebno vrednosti kazalnikov določiti tako, da bodo v celotnem namerovalnem obdobju dosegli ali celo presežili namerovane vrednosti petletnega obdobja. **Število kazalnikov ne sme biti preveliko**, sicer se spreminjanje strategije v prakso spremeni v birokratski nadzor. **Priporo** **ljivo** izkustveno število kazalnikov je **do pet kazalnikov po posameznem vidiku** in po **organizacijski enoti** (Kaplan, Norton, 2001, str. 37). Kazalniki so določeni za organizacijo kot celoto, za strateške poslovne enote, osnovne delovne enote in oddelke ter delovne skupine in posameznike. Za vsak kazalnik je potrebno določiti podrobno vsebino, obrazec za izražanje, ciljno vrednost, pogostnost merjenja (mesečno, trimesečno, letno) in odgovornega nosilca, ki bo spremljal doseganje ciljne vrednosti in po potrebi predlagal korekcijske ukrepe.

Največji izbor kazalnikov je na razpolago prav za **finančni vidik**. V vsaki strokovni literaturi o ekonomiki podjetja je podano veliko število kazalnikov o prikazovanju finančnih in ekonomskih dosežkov. Izbor kazalnikov, ki jih uporabimo, je vedno stvar presoje odgovornih v podjetju. Kot nekatere najpogosteje uporabljene, lahko navedemo naslednje:

- rast prihodkov ali prodaje
- donosnost kapitala
- donosnost sredstev
- dobičkovnost prihodkov
- denarni tok
- ekonomska dodana vrednost - EVA
- vrednost delnice

Osredotočenost na stranke, ki se je še posebej uveljavila z modeli odločnosti, je prispevala nov nabor kazalnikov, ki prikazujejo **ohranjanje in pridobivanje strank**, tržne deleže, zadovoljstvo in dobičkovnost stranke. Za vsako izmed naštetih dejavnosti lahko izberemo večje število kazalnikov, kot na primer:

- indeks zadovoljstva strank
- delež prodaje novih izdelkov
- pravočasnost dobav
- število strank

- delež novih strank
- tržni deleži

**Notranje poslovne procese** lahko delimo na tri osnovne procese: inovacijski, proizvodni in poprodajni proces. Za vse tri procese je danes najpomembnejši osnovni dejavnik: čas vstopa na trg, čas za izvedbo naročila ali čas dobave ter čas za izvedbo servisne storitve. Poleg osnovnih kazalnikov so pomembni kazalniki poslovne učinkovitosti. Tudi tu je izbira kazalnikov stvar presoje, kot na primer

- dodana vrednost na zaposlenega
- obraba zalog
- produktivnost
- skupni stroški kakovosti
- povprečni čas dobave
- čas izvedbe naročila

**Vidik rasti (tudi inovativnosti) in učenja** je tisti vidik, ki vpliva na poslovanje organizacije v prihodnosti. Pomembna so vlaganja v razvojno dejavnost in množično inovativno dejavnost za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Ravno tako je zelo pomembna informacijska tehnologija, upravljanje znanja, intelektualni kapital in ravnanje z ljudmi. Posebno pozornost je potrebno posvetiti udeležanju strategije ravnanja z ljudmi, zato je izbor kazalnikov lahko naslednji:

- vlaganja v R & D
- investicijska vlaganja
- vlaganja v informacijsko tehnologijo
- število predlogov izboljšav
- indeks zadovoljstva zaposlenih
- število ur izobraževanja na zaposlenega na leto
- povprečna stopnja izobrazbe
- doseganje povprečne republiške plače

Strateški cilji so določeni za daljše časovno obdobje. Skladno s temi cilji določimo ciljne vrednosti kazalnikov za krajša obdobja tako, da bodo v celotnem obdobju dosegli oziroma preseglei namenovane ciljne vrednosti.

### 3 ANALIZA IZVAJANJA STRATEŠKEGA NA RTA TELEKOMA SLOVENIJE V PRVEM LETU

V tem poglavju magistrskega dela sem najprej prikazal kratek povzetek strateškega na rta Telekoma Slovenije, kjer sem sodeloval predvsem pri analizi poslovanja in analizi in predvidevanju okolja. V drugem delu tega poglavja je prikazan pregled izvajanja strateškega na rta v prvem letu. Tu sem sodeloval kot aktivni član ekipe, ki je pripravljala notranji sistem spremljanja izvajanja strateškega na rta. Na koncu tega poglavja so opisane tudi pomanjkljivosti trenutnega sistema spremljanja, predlogi za nekatere spremembe pri spremljanju izvajanja plana v bodoče pa so podani v poglavju 5.

#### 3.1 Povzetek strateškega na rta Telekoma Slovenije

##### 3.1.1 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja se je osredotočila tako na **opredmetene** kot tudi na **neopredmetene** vire družbe, ki so osnova za pridobitev konkurenčne prednosti na trgu.

Med opredmetenimi viri smo analizirali **finančne** in **tehnološke**, ki so bili še dodatno analizirani v analizi omrežja. Med neopredmetenimi viri smo se osredotočili na **zaposlene, inovacijske vire in na ugled** družbe kot celote. V okviru analize poslovanja je bila poleg običajnih področij, ki so predmet te analize napravljena tudi **tehnološka analiza omrežja** in primerjava z evropskimi telekomunikacijskimi operaterji.

Hrbtenino omrežje temelji na optičnih kabljih, SDH prenosni tehnologiji, topologiji obročev. Storitveno omrežje temelji na ATM tehnologiji. IP omrežja so tipično overlay omrežja nad ATM. Centrale so tipično povezane s pomočjo optičnih kablov. Dostopno omrežje je bakreno oziroma radijsko, na frekvencah 900 in 1800 MHz v standardu GSM. Veliki uporabniki so povezani z optičnimi kablji. Bazne postaje so povezane z različnimi povezavami na podlagi TDM multipleksiranja. Komutacijskih točk je okoli 800 za fiksno telefonijo, število baznih postaj GSM je 700. Omrežje ima dvonivojsko hierarhijo z gateway-i za povezovanje navzven.

Obstoječe stanje smo primerjali z drugimi telekomunikacijskimi operaterji. Viri so podatki, ki si jih operaterji izmenjujejo v okviru Svetovnega združenja za telekomunikacije (ITU) ali Evropskega združenja telekomunikacijskih operaterjev (ETNO), njihovih poslovnih poročil (Deutsche Telekom AG – Geschäftsjahr 2002) in drugih publikacij (Telecom Top 100 Network Operators, SG Telecom Sector Report). Na osnovi teh aktivnosti smo utemeljeno ugotovili, da je poslovanje in znotraj njega tudi omrežje Telekoma Slovenije **povsem primerljivo** s poslovanjem najsodobnejših telekomunikacijskih operaterjev v Evropi.



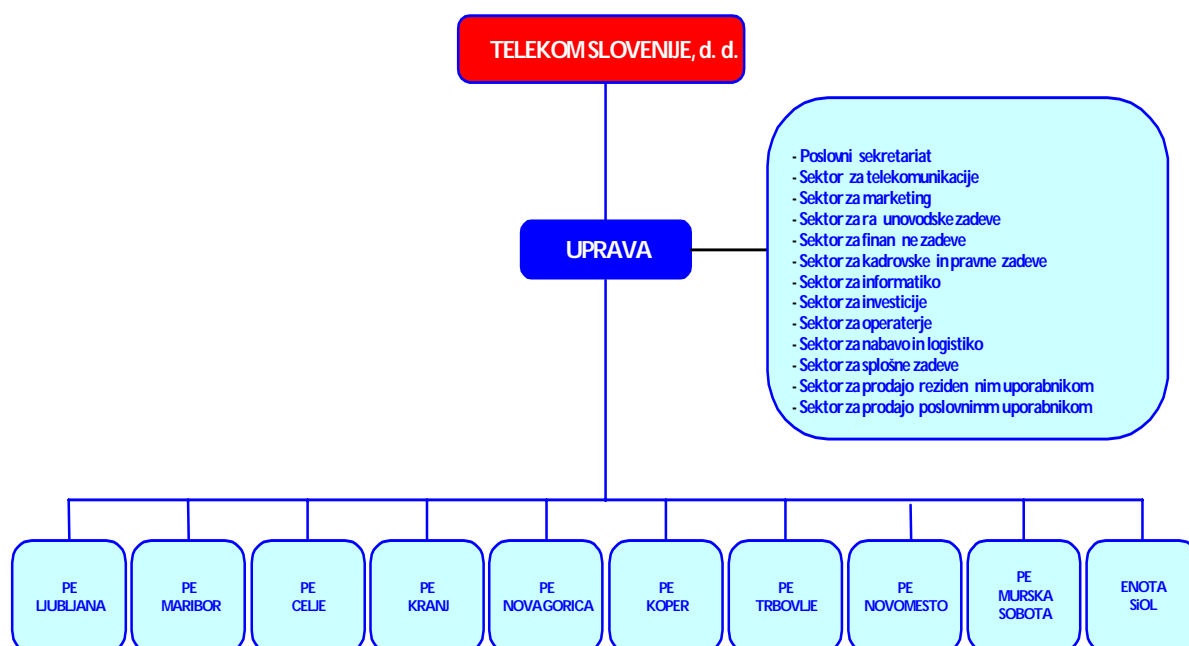
Pri pregledu analize poslovanja lahko ugotovimo, da je bila napravljena dokaj natančno za tehnološki del. Pri finančnem in ekonomskem delu analize pa bo v bodoče potrebno zelo natančno opredeliti elemente, ki so predmet analize. Ti morajo upoštevati vsoto specifičnosti telekomunikacijske panoge in morajo biti enoznažno primerljivi s tistimi, ki jih analizirajo konkurenti. V poslovnem delu se bomo naslonili na metodologijo bančnih analiz (SG Telecom Sector Report), v tehnološkem delu pa metodologijo združenja ITU (ITU Report).

### 3.1.2 Analiza organizacije

V Telekomu Slovenije poteka prestrukturiranje poslovnih procesov in na tej osnovi tudi organizacije, v večji meri že od leta 2001, v manjši meri pa tudi že prej.

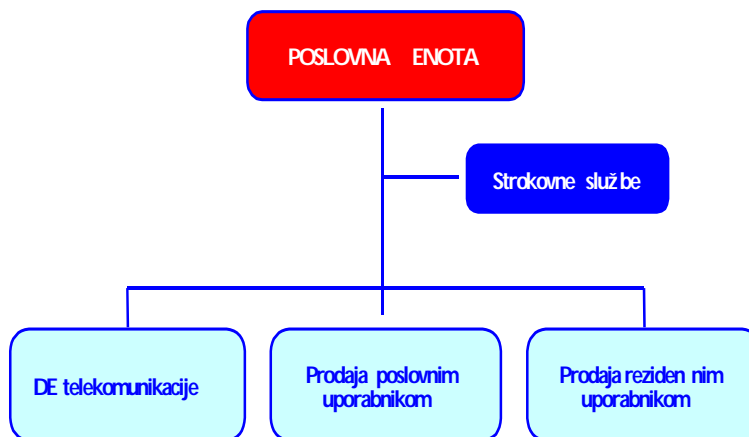
Iz obeh organizacijskih shem na naslednjih dveh slikah je razvidno, da je imel Telekom Slovenije v letu 2000 neke vrste matrično organizacijsko strukturo. Del poslovnih in tudi podpornih funkcij podjetja je bilo organiziranih funkcijsko, del pa produktno. Pristojnosti in odgovornosti so bile dokaj nejasno določene. Novoustanovljeni sektorji na sedežu družbe so bili preveč kratki in v vlogi strokovnih služb in so imeli premalo izvršnih moči. Funkcijske strategije, ki so jih predlagali, niso mogli uspešno izvesti. Vsa ta dejstva so bila posledica stanja iz preteklosti, ko se je v enotno podjetje združilo devet samostojnih podjetij in še deseto - krovno podjetje. Vsa regionalna podjetja, ki so se združila, so imela v preteklosti zastopane vse poslovne funkcije. Spremenjene razmere na trgu in pri tehnologiji so seveda zahtevale nujne spremembe. Za lažjo pojasnitev sta na naslednjih dveh slikah prikazani organizacijski shemi podjetja v letu 2000.

Slika 8: Organizacijska shema Telekoma Slovenije, d. d. v letu 2000



Vir: Interni akti Telekoma Slovenije, d. d.

Slika 9: Organizacijska shema poslovnih enot (PE) Telekoma Slovenije, d. d.



Vir: Interni akti Telekoma Slovenije, d. d.

Na shemi karakteristične poslovne enote iz leta 2000 vidimo, da so močno zastopane dejavnosti tehnike - omrežja in prodaje. V okviru strokovnih služb so združene vse podporne dejavnosti in tudi nekatere osnovne dejavnosti (finance, nabava, logistika). Večina teh dejavnosti je imela v tem času že centralno usklajevanje, vendar le na papirju, saj je večina aktivnosti na lokaciji poslovnih enot usklajeval in vodil direktor poslovne enote. Centralizacije podpornih in nekaterih osnovnih (Finance, nabava, logistika) funkcij je potekala postopoma in bo zaključena 1. 1. 2004.

Zaradi takšnega nedoločene strukture je bilo precej pomanjkljivosti tudi pri ostalih - komunikacijski, motivacijski in oblastni strukturi. Komunikacijski tokovi so bili nejasni, motivacija ljudi slaba, avtoritete so bile dokaj nejasne in so bile bolj odvisne od osebnih lastnosti posameznika kot od njegovega položaja.

### 3.1.3 Analiza in predvidevanje okolja

Strateški načrt Telekoma Slovenije se je osredotočil predvsem na nekatere dele, a druge je obdelal manj natančno. Zelo natančno je bila narejena analiza in predvidevanje okolja, tako ožjega kot širšega, izveden je bil tudi benchmarking in seveda PSPN analiza za Telekom Slovenije kot celoto in za vsako njegovo storitev posebej.

#### 3.1.3.1 Analiza širšega okolja

Med nekdanjimi republikami SFRJ se je Slovenija osamosvojila prva. Po osamosvojitvi je postala članica Mednarodnega denarnega sklada (MDS) in Svetovne banke, februarja 1999 pa je postala

pridružena članica Evropske unije. Slovenija spada med države, ki so bile povabljene, da zaprosijo za polnopravno članstvo v prvem krogu širitve.

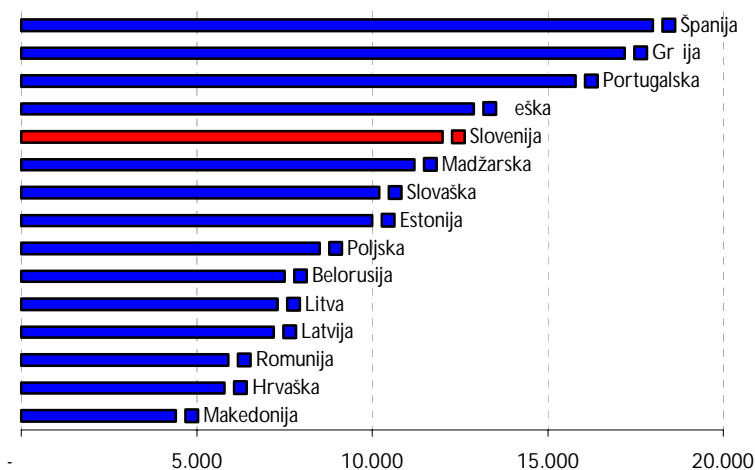
V zadnjih letih Slovenija skoraj 70 odstotkov svoje mednarodne menjave opravi z Evropsko unijo. Znotraj nje je Nemčija njen daleč največji trgovinski partner, saj nanjo odpade 25 odstotkov slovenske mednarodne menjave. Približno 65 odstotkov vseh neposrednih tujih naložb v Sloveniji prihaja iz držav članic Evropske unije.

Slovenska vlada si je postavila naslednje razvojne cilje, ki naj bi jih uresnili ali pred letom 2003:

- hitrejša rast ob bolj učinkoviti investicijski aktivnosti
- povečanje deleža storitev v BDP
- zmanjšanje števila nezaposlenih
- rast menjave ob rahlo naraščajočem primanjkljaju trgovinske bilance
- zmerna rast plačil ob skoraj uravnoveženih javnih finančnih in
- zmanjšanje inflacije na raven Evropske unije.

Slovenija ima enega od najvišjih BDP v vzhodni Evropi (glej sliko 9), pri čemer je bila rast BDP v letu 2000 4,5 odstotkov in je po razpoložljivih podatkih tudi v letu 2001 znašala okrog 4 odstotke.

Slika 10: Primerjava DBP na prebivalca v letu 2000



Vir: World fact book, 2001

Anketa, ki jo je Statistični urad republike Slovenije (SURS) izvedel skladno s standardi ILO (Mednarodne organizacije dela) in Eurostata (Statistični urad EU), kaže, da je bila stopnja brezposelnosti v letu 2000 v povprečju 7 odstotna. Od delovno aktivnih 968.000 prebivalcev jih je bilo v letu 2000 brezposelnih le 68.000.

### 3.1.3.2 Analiza in predvidevanje panoge

Liberalizacijo in pravni okvir slovenskega telekomunikacijskega sektorja je uvedla nova zakonodaja na tem področju. Zakon o telekomunikacijah, ki je stopil v veljavo maja 2001, uvaja model predpisov in liberalizacije, kot ga pozna Evropska unija.

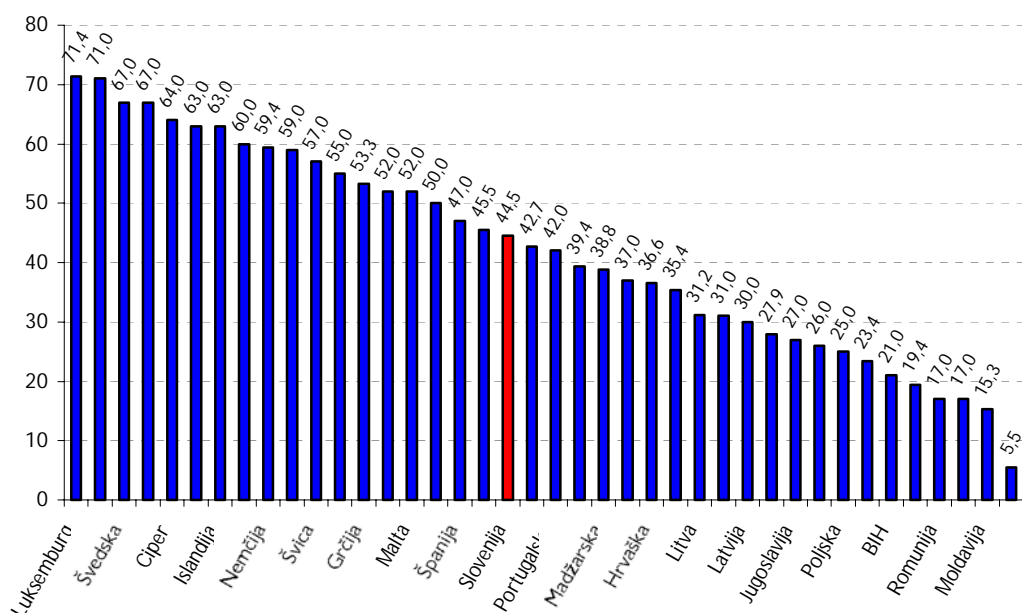
Poglavitne novosti, ki jih prinaša ta zakon:

1. Uvaja bolj fleksibilno shemo podeljevanja koncesij za fiksno in mobilno telefonijo ter za radiodifuzijo, medtem ko za opravljanje drugih storitev zadostuje prijava pri pristojnem organu.
2. Zakon nalaga operaterjem s pomembno tržno močjo, da morajo omogočiti dostop do svojih omrežij, še posebej z vidika medomrežnega povezovanja, zakupljenih vodov in razvezanega dostopa do krajevnih zank. Zakon nadalje uvaja princip stroškovne naravnosti cen in nediskriminacije.
3. Telekom Slovenije in drugi operaterji so dolžni zagotavljati univerzalne storitve na zahtevo katerega koli uporabnika storitev fiksne govorne telefonije.
4. Ustanovljena je bila Agencija za telekomunikacije in radiodifuzijo.

Zaradi določil zakona, ki se nanašajo na liberalizacijo, se je na trgu že pojavilo nekaj novih operaterjev, ki ponujajo storitve v mednarodnem prometu, predvsem voice over IP.

**Slovenski trg telekomunikacijskih storitev** je eden izmed najbolj razvitih v srednji Evropi. Slika 8 kaže, da je slovenska gostota med najvišjimi v tem delu Evrope. Skladno s trendi v razvitih gospodarstvih se je v zadnjem letu tudi na slovenskem trgu povečalo povpraševanje po podatkovnih storitvah, v glavnem po ISDN. Povečalo se je tudi povpraševanje po drugih storitvah, kot na primer po zakupljenih vodih, širokopasovnih asinhronih prenosnih na inih (ATM) in asimetričnih digitalnih naročniških vodih (ADSL); slednji podpirajo uporabo interneta pri majhnih podjetjih in rezidenčnih uporabnikih.

Slika 11: Širitev uvajanja fiksne telefonije v Evropi v letu 2000 (gostota fiksnih telefonskih priključkov na 100 prebivalcev)



Vir: ITU telecom Report 2000

**Storitve fiksnih telekomunikacij** še vedno beležijo dokaj dinamičen razvoj. Telekom Slovenije ima na domačem trgu storitev PTSN, ISDN in medomrežnega povezovanja ter storitev z dodano vrednostjo prevladujoč položaj. Do liberalizacije trga, konec leta 2000, je bilo podjetje edini ponudnik fiksne govorne telefonije, teleksa in mednarodnih storitev.

Temeljna dejavnost Telekoma Slovenije je zagotavljanje mednarodnih in domačih telekomunikacijskih storitev v vsej Sloveniji. Te storitve zajemajo govorne in telefaks storitve ter storitve prenosa podatkov, kot tudi izboljšane storitve, kakršna je na primer ISDN. Ostale storitve, ki jih ponuja Telekom Slovenije, so javne govorilnice, teleks, poslovni in regionalni imeniki, zakupljeni vodi za privatne mreže ter zakup in prodaja terminalske opreme.

Po nedavni liberalizaciji trga telekomunikacijskih storitev skuša Telekom Slovenije ohraniti svoj vodilni položaj z naložbami, kot je na primer naložba v optično omrežno infrastrukturo Telekoma Slovenije, ki izboljšuje mednarodne telekomunikacijske povezave Slovenije.

### 3.1.3.3 Analiza konkurence

Telekom Slovenije je še vedno edini ponudnik fiksne telefonije. Vodilni tržni položaj pa dosega tudi z mnogimi drugimi segmenti svoje dejavnosti. Spodnja tabela kaže na vodilni položaj Telekoma Slovenije na slovenskem trgu telekomunikacij.

Tabela1: Telekom Slovenije v primerjavi s konkurenti na slovenskem trgu telekomunikacij

Storitev / Produkt		Ocena tržnega deleža TS (%)	Tržni delež konkurentov
PSTN		100	-
ISDN		100	-
Centreks; Geocentreks		30	75 % - uporabniki PBX
ATM; elastično omrežje; zakup vodov		95	5 % - Telemach, ELES, DARS, Slovenske železnice, drugi kabelski operaterji
Javne telefonske govornice		99	1 % - drugi manjši konkurenti
Storitve za tuje operaterje		99	1% - drugi manjši konkurenti
Storitve z dodano vrednostjo (080, 090, 089)		100	-
Medomrežno povezovanje		100	-
Telefonski imenik Slovenije	Narodni	98	2 % - PIRS
	Rumene strani	80	20 % - Intermarketing, PIRS
	Elektronski imenik	90	10 % - PIRS, Kompas
Prenos alarmnih sporočil v varnostne namene		10	90 % - Sintal, G7, Obad, Katana in drugi
Prodaja terminalne opreme		20 - 25	75 - 80 % - drugi konkurenti
Vzdrževanje terminalne opreme		25	75 % - drugi konkurenti

Vir: Interni viri Telekoma Slovenije, d. d.

V Sloveniji je cena priključnine skorajda enaka povprečni priključnini v Evropski uniji, mesečna narožnina pa je kar za 30 odstotkov nižja. Pri cenah klicev v notranjem prometu zaostajamo za evropskim povprečjem. Primerjava po državah pokaže, da so naše cene prometa v rangu najbolj liberaliziranih držav EU, medtem ko je mesečna narožnina v EU precej višja kot naša.

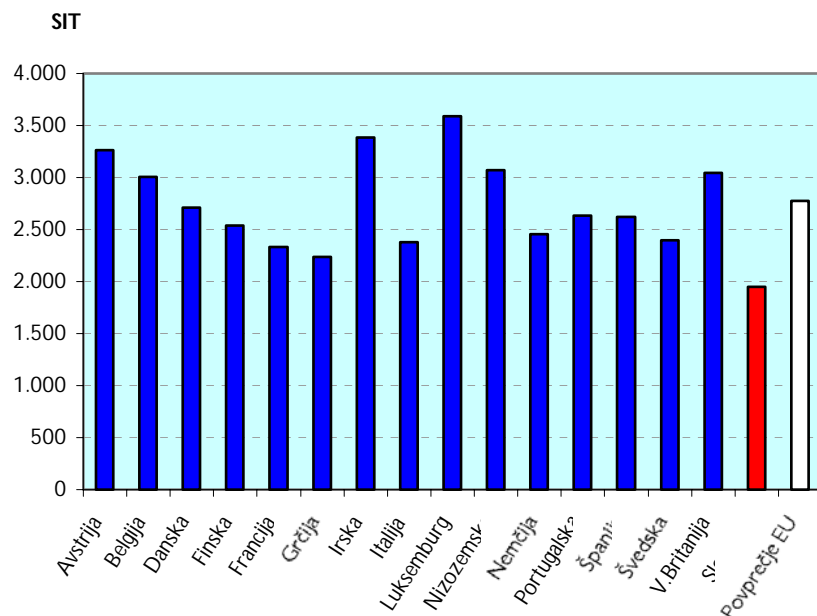
Tabela 2: Primerjava priključnine, narožnine in notranjega prometa z operaterji v Evropski uniji

<i>v SIT</i>	<i>EU</i>	<i>Slovenija</i>	<i>Doseganje cene EU</i>
Priključnina	17.418,35	17.769,40	102,02%
Narožnina	2.776,75	1.950,00	70,23%
Cena minute pogovora			
Krajevni promet	6,66	5,25	78,83%
Medkrajevni promet I	13,19	5,25	39,80%
Medkrajevni promet II	14,58	5,25	36,01%

Vir: Projekcija in strategija poslovanja Telekoma Slovenije, d. d. 2002 – 2010

Primerjava mesečne narožnine Telekoma Slovenije z državami EU v naslednji sliki prikazuje, da ima Slovenija eno najnižjih narožnin, ki je za več kot četrtino nižja od povprečja Evropske unije.

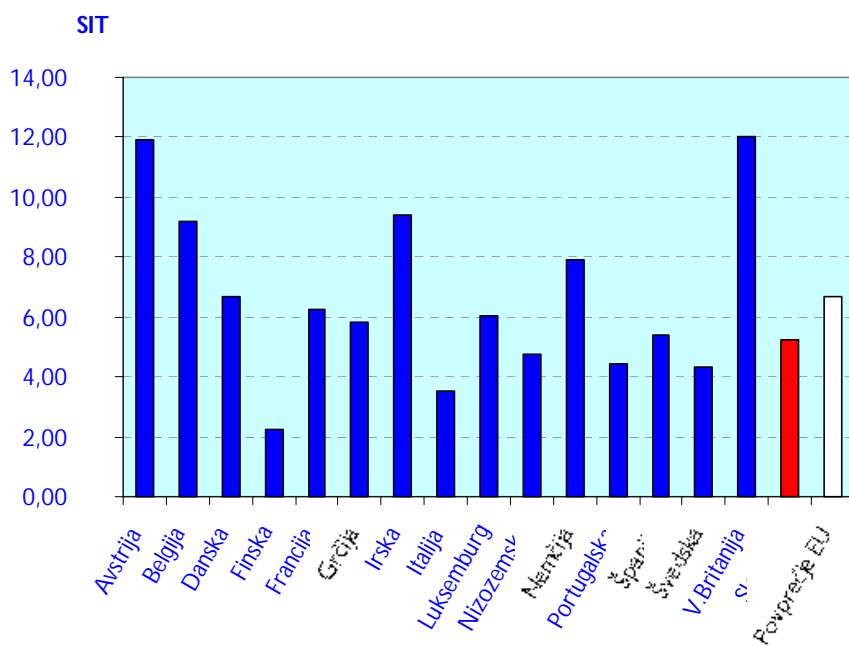
Slika 12: Primerjava mese ne naro nine v državah Evropske unije s Slovenijo



Vir: Projekcija Telekoma Slovenije 2002 - 2010

Cena minute pogovora v krajevnem prometu v primerjavi z državami Evropske unije ne zaostaja veliko za njihovim povprečjem (dosega 80 odstotkov povprečja).

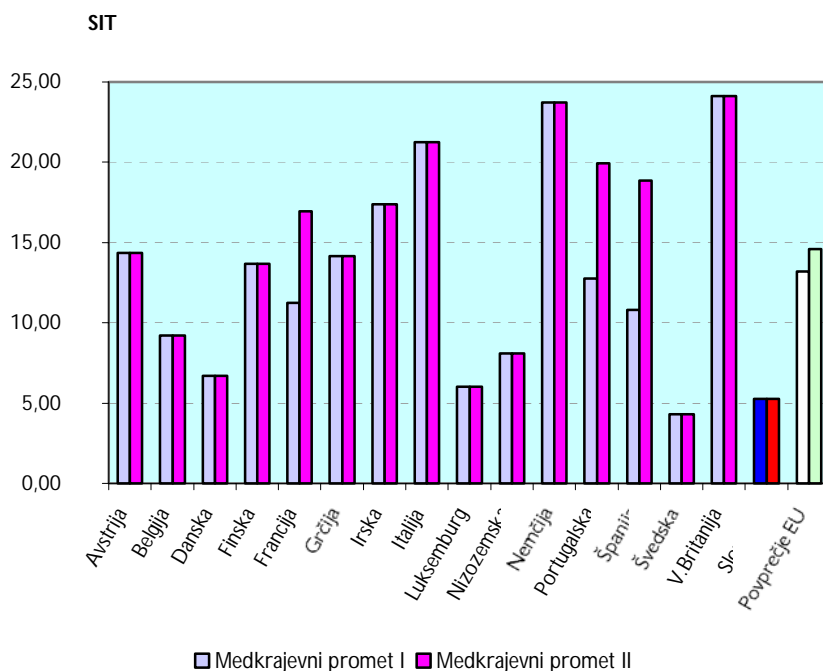
Slika 13: Primerjava krajevnega prometa v državah Evropske unije s Slovenijo



Vir: Projekcija Telekoma Slovenije 2002 - 2010

Primerjava cene minute pogovora v medkrajnem prometu z državami Evropske unije pa pokazala precejšnje zaostajanje za njihovim povprejem (dosega komaj 40 odstotkov povpreja).

Slika 14: Primerjava medkrajnega prometa v državah Evropske unije s Slovenijo



Vir: Projekcija Telekoma Slovenije 2002 - 2010

### 3.1.3.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT)

Analiza je bila narejena po metodi intervjujev internih in eksternih javnosti. Narejena je bila za Telekom Slovenije kot celoto in za vsako storitev Telekoma posebej. Dala je povsem priakovane rezultate, ki so osnova za nadaljnje aktivnosti. Rezultati SWOT analize so naslednji:

#### Prednosti

- Znanje in izkušnje zaposlenih
- Zanesljivost delovanja omrežja in naprav
- Sinergija storitev Telekoma Slovenije in h erinskih podjetij
- Zmogljivo in prostrano omrežje
- Dolgoletni poslovni odnosi z velikimi uporabniki
- Najveji, ponekod edini ponudnik
- Celovitost ponudbe po vsebini, kraju in ponudniku



---

## Slabosti

- Neustrezna informacijska podpora
- Odzivnost na potrebe uporabnika
- Nefleksibilnost tarifiranja
- Kadrovska problematika
- Slika monopolista

## Priložnosti

- Povpraševanje kupcev po celoviti ponudbi operaterjev
- Povpraševanje po paketiranju naročin, pogovornin in terminalske opreme
- Zahteve trga po visoki kakovosti tržne ponudbe
- Povpraševanje po individualizirani ponudbi za velike uporabnike
- Povpraševanje po enotnem kontaktnem centru za kupce

## Nevarnosti

- Vsebinsko prekrivanje podobnih storitev
- Morebitne dodatne obveznosti dominantnega operaterja na trgu
- Cenovna regulativa
- Globalizacija telekomunikacij
- Konkurenca

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je bila sicer narejena za vsako storitev posebej in za Telekom Slovenije kot celoto. Na prvi pogled izgleda, da je bila narejena zelo natančno. Vendar pri analiziranju metode, ki je bila uporabljena (subjektivna ocena odgovornih v prodaji), ugotovimo, da je v prihodnje potrebno vključiti več ljudi v pripravo in izvedbo.

### 3.1.4 Določitev poslanstva in vizije

Za določitev teh pomembnih elementov strateškega upravljanja so osnova vse opravljene analize, poleg njih pa še nekatera referenčna mnenja pomembnih ljudi s področja telekomunikacij, med drugimi kot najpomembnejše mnenje že omenjenega Lawrenceja Robertsa.

#### 3.1.4.1 Poslanstvo Telekoma Slovenije

Poslanstvo Telekoma Slovenije, Mobitela in Siola je skupno in je naslednje:

**»Ostati vodilni ponudnik telekomunikacijskih in informacijskih storitev nove generacije v Sloveniji in postati eden od treh vodilnih ponudnikov v jugovzhodni Evropi«.**

Izjava je verjetno preve splošna in ne vklju uje vseh udeležencev, vendar daje jasne usmeritve, v katerih dejavnostih in na katerih trgih bo Telekom Slovenije deloval. Vklju itev informacijskih storitev v poslanstvo jasno nakazuje tudi brisanje meje med telekomunikacijami in informatiko. To opažamo pri uvedbi vsake nove storitve.

### **3.1.4.2 Vizija Telekoma Slovenije**

K oblikovanju vizije podjetja smo pristopili ve plastno. Na osnovi izvedenih analiz smo pripravili lo eni viziji razvoja omrežja in razvoja telekomunikacijskega trga. Na koncu smo dodali še skupno vizijo telekomunikacij in položaj Telekoma Slovenije znotraj le-teh.

Vizija razvoja omrežja zajema prehod na hrbteni no omrežje, temelje e na DWDM tehnologiji, opti nih stikalih v mrežni arhitekturi ter IP protokolu verzije 6 kot prenosnem protokolu. Prehod bo potekal evolutivno. Dostopna omrežja bodo ostala bakrena za fiksno omrežje. Za mobilna omrežja bodo dodani radijski vmesniki za frekvence 2 GHz in cca 2,5 GHz v standardu UMTS. Vse bazne postaje in dostopne multipleksne naprave za fiksno omrežje bodo povezane na hrbteni no omrežje ATM/IP z opti nimi kabli. Število baznih postaj in dostopovnih multipleksov se bo gibalo okoli 3000 vsakih. Celotno UMTS omrežje bo grajeno tako, da ga bo lahko uporabljalo ve ponudnikov UMTS storitev. Prepustnost omrežja bo 5 Mb/s na nara nika v fiksnem in 500 kb/s v mobilnem omrežju. Hrbteni no omrežje bo eno samo in Mobitel bo najemal pasovne širine. Storitve bodo izvajali storitveni serviserji po fiksnem in mobilnem dostopnem omrežju, pri emer bo Mobitel nadgrajeval storitveno omrežje v okviru UMTS-a. Parametre storitev bodo le prilagodili zmožnostim dostopovnega omrežja in terminalne storitve.

Vizija razvoja trga je v ohranitvi tržnih deležev oziroma jih na internetu pove ati do 75 odstotkov. Zajema tudi ponujanje paketov storitev, ki vklju ujejo sedanje in prihodnje storitve vseh treh podjetij skupine Telekom. Predvideva se izstavitve enega samega skupnega ra una za vsa tri podjetja. Skupni prihodek na gospodinjstvo naj bi se pove al na 1.500 eurov s pove evanjem prihodka zaradi ve anja števila gospodinjstev na internetu in ve anjem tržnega deleža ter ponujanja novih storitev, ki jih omogo a mobilno omrežje ter ponujanja storitev kableske televizije. Na podro ju bivše Jugoslavije naj bi ponujali mobilne storitve, ki vklju ujejo prevzem prenosa govora iz fiksnih v mobilna omrežja ter internetne storitve. Ciljni tržni delež je 50 odstotkov, ciljno pove anje prihodka pa je trikratno do leta 2010.

Na osnovi teh dveh vizij je Uprava družbe oblikovala izjavo, ki jasno definira smeri nadaljnjega razvoja Telekoma Slovenije in do neke mere tudi njegov položaj leta 2010. Ta izjava velja tako za panogo telekomunikacij kot tudi za Telekom Slovenije in je naslednja:

»PRIHODNOST JE V KONVERGENCI FIKSNIH IN MOBILNIH TELEKOMUNIKACIJ TER INTERNETA«.

### **3.1.5 Glavni strateški cilji Telekoma Slovenije**

Na osnovi poslanstva in vizije so bili oblikovani glavni strateški cilji podjetja:

- pove ati produktivnost na raven najboljših v dejavnosti v Evropi in zagotoviti najmanj

1.000 priključkov na zaposlenega

- delni arjem zagotoviti 9 odstotni donos na kapital
- pove evati vrednost delnice Telekoma Slovenije
- s poslovnimi in kapitalskimi povezavami med Telekomom Slovenije, Mobitelom, SiOL-om in drugimi h erinskimi družbami dosledno uveljavljati sinergije
- za Telekom Slovenije, Mobitel in SiOL im prej najti in skleniti strateško zavezništvo z ali brez kapitalске povezave s tehnološko in tržno vodilnimi globalnimi ponudniki storitev
- minimalizirati zadolženost Telekoma Slovenije na najnižjo možno raven
- dosledno zniževati in obvladovati vse stroške

Naslednji korak je bila izdelava projekcij - delnih na rtov za posamezna funkcijska podro ja. To že lahko razumemo kot funkcijske strategije posameznih poslovnih podro ij, ki pa niso bile napravljene dovolj metodološko in tudi ne za vsa poslovna podro ja.

Najbolj je bila obdelana **projekcija prodaje**, ki je bila napravljena za vsako storitev posebej ali za dolo ene skupine storitev. Obdelane so bile tako z vidika števila naro nikov, cene storitve, prihodkov, življenjskega ciklusa, tržnega deleža in ponekod še specifi nih indikatorjev.

Na osnovi projekcije prodaje je bila narejena **projekcija vlaganj** v telekomunikacijsko omrežje in naprave. Napravljena je bila po posameznih funkcionalnih sklopih omrežja.

Nadalje je bila izdelana projekcija **ravnanja z ljudmi**, ki je zasledovala naslednje delne cilje kadrovskega podro ja:

- Uvesti na rtno ravnanje z možnostmi zaposlenih in zagotoviti kadrovsko izobrazbeno strukturo, ki bo omogo ila konkuren nost z najbolj u inkovitimi ponudniki v dejavnosti.
- Uvesti in uveljaviti pri vseh zaposlenih novo sodobno korporacijsko kulturo, ki bo omogo ala uresni itev strateških poslovnih ciljev. Njene zna ilnosti so predvsem jasni cilji in naloge, velika odgovornost zaposlenih in zelo dober sistem komuniciranja.
- Uvajanje znanja zaposlenih kot ene izmed najpomembnejših vrednot in konkuren nih prednosti.
- imprej uvesti in uveljaviti nov stimulativen sistem nagrajevanja s pomembnim variabilnim stimulativnim delom.
- Organizacijsko strukturo prilagajati spremembam okolja organizacije, v tehnologiji, vrsti in zna ilnosti informacijskih sistemov in fazam razvojnega cikla organizacije.
- Uvesti in uveljaviti novo procesno organiziranost, ki bo prilagojena tehnologijam nove generacije.
- U inkovitost organizacije dosegati tudi s spremembami vodstvene in organizacijske filozofije, ki jo bomo uveljavljali na podlagi projekta organizacijske kulture.
- Pove ati produktivnost na raven najboljših v dejavnosti v Evropi in zagotoviti najmanj 1.000 priključkov na zaposlenega.

- Povečati dodano vrednost na zaposlenega za najmanj dvakrat.

Na osnovi vseh teh delnih planov je bila pripravljena **projekcija rezultatov poslovanja** z vsemi nujnimi izkazi. Še posebej natančno je bila razdelana bilanca stanja, predvsem konsolidirana verzija, zaradi velikega vpliva poslovanja družbe Mobitel na bilanco Telekoma Slovenije. Nadalje smo zelo natančno obdelali tudi dolžniški kapital v virih sredstev, saj eden izmed strateških ciljev nadvse jasno govori o zmanjšanju zadolženosti na najmanjšo možno mero.

### 3.1.6 Glavne strategije

V strateškem načrtu 2002 - 2010 so bile vse vrste strategij, ki so namenjene za doseganje zastavljenih ciljev premalo jasno definirane. Iz posameznih strateških ciljev in projekcije rezultatov poslovanja se jih sicer da dokaj dobro slutiti, vendar pa to za tako pomemben dokument vsekakor ni dovolj. Zato je ena izmed bodočih nalog vsekakor ob naslednji kontroli izvajanja strateškega načrta definirati tudi strategije - od celovite strategije podjetja do poslovnih in funkcijskih strategij.

**Celovita strategija** podjetja, ki je kljub svoji zemljepisni razporedenosti in velikosti organizirano kot enovito podjetje brez strateških poslovnih enot v klasi nem pomenu besede, je predvsem razvidna iz projekcij rezultatov poslovanja. To dejstvo ocenimo kot pomanjkljivost.

**Poslovna strategija** podjetja je upoštevala dejstvo, da so skoraj vse storitve Telekoma Slovenije v portfeljski matriki pozicionirane v polju z nizko rastjo in visokim tržnim deležem. To jasno nakazuje, da je nujno zniževanje stroškov. Investiranja praviloma ni veliko, majhno je tudi vlaganje v trg kupcev. Glede na širok spekter storitev, ki jih Telekom Slovenije ponuja, je jasno, da gre za klasično **strategijo poslovne učinkovitosti**.

**Funkcijske strategije** za posamezna poslovna področja so v strateškem načrtu razvidne samo iz projekcije rezultatov poslovanja. Definirane so premalo jasno. Vsekakor pa so bile projekcije za poslovne funkcije planirane koordinirano, kar pa je tudi ena izmed nalog funkcijskih strategij.

### 3.1.7 Pomanjkljivosti v strateškem načrtu Telekoma Slovenije

Strateški načrt Telekoma Slovenije (Projekcija poslovanja Telekoma Slovenije, d. d. 2002 - 2010) je grobo rečeno ustrezen dokument strateškega razvoja podjetja, vendar pa tako z metodološkega kot tudi vsebinskega vidika vsebuje nekatere pomanjkljivosti. Potrebno jih je navesti in jih v bodoče odpraviti. Veliko večino se jih da odpraviti ob rednih kontrolah uresničitve strateškega načrta, za nekatere redke, a vendar kljub temu, pa bo potrebno dopolniti osnovni dokument.

**Pri analizi poslovanja** je v standardnem finančnem delu v bodoče potrebno zelo natančno opredeliti elemente, ki so predmet analize. Ti morajo upoštevati vsoto specifičnosti telekomunikacijske panoge in morajo biti jasno primerljivi s tistimi, ki jih analizirajo konkurenti.

Naslonili se bomo na metodologijo ban nih analiz (SG Telecom Sector Report), v tehnološkem delu pa metodologijo združenja ITU (ITU Report).

**Analiza organizacije** vsebuje le popis dejanskega stanja ter dolo itev trenutnih slabosti na osnovi izkustvenih ugotovitev. Ne vsebuje pa primerjave z najboljšimi v panogi in ugotavljanje vzrokov, zakaj nastajajo razlike v organizaciji. Potrebno jo bo uvesti v redne polletne kontrole uresni evanja strateškega na rta.

**Analiza in predvidevanje okolja** nima pomembnih pomanjkljivosti. Le v analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je bilo vklju enih premalo ljudi, zato so rezultati preve subjektivno naravnani. V bodo e je potrebno vklju iti širši krog kompetentnih sodelavcev.

**Poslanstvo** Telekom Slovenije je definirano presplošno. V prihodnje ga bo potrebno nagraditi z nujnimi elementi, ki jasno opredeljujejo dejavnost podjetja, njegove storitve in izdelke ter trge na katerih bo podjetje nastopalo.

**Vizija** je definirana presplošno. Za nekatere udeležence morda dovolj jasno kaže željeno stanje podjetja ez nekaj let, za ostale pa ni dovolj jasna in jo je treba v prihodnosti dopolniti.

**Glavni cilji** so jasno in konkretno opredeljeni, v skladu s predlagano metodologijo, kjer gre za povsem dolo ene rezultate tako v pogledu obsega kot v pogledu asa (Pu ko, 1996, str. 165).

V strateškem na rtu 2002 - 2010 so bile vse vrste **strategij**, ki so namenjene za doseganje zastavljenih ciljev premalo jasno dolo ene. Iz posameznih strateških ciljev in projekcije rezultatov poslovanja se jih sicer da dokaj dobro slutiti, vendar pa to za tako pomemben dokument vsekakor ni dovolj. Zato je ena izmed bodo ih nalog vsekakor ob naslednji kontroli izvajanja strateškega na rta definirati tudi strategije - od celovite strategije podjetja do poslovnih in funkcijskih strategij.

**Organizacija** je v strateškem na rtu definirana le v grobem. To je premalo, saj vemo, da je na rtovanje organizacije namenjeno za definiranje medsebojnih odnosov, nalog in ciljev posameznikov in posameznih organizacijskih enot. S pomo jo na rtovanja in izvedbe organizacije pridemo namre do realizacije posamezni delnih planov organizacijskih enot. V bodo e bo potrebno to pomanjkljivost odpraviti ob polletni kontroli s korektivnimi ukrepi.

### 3.2 Izvajanje strategij v primerjavi s planom

Nadzorni svet družbe je sprejel Strategijo in projekcijo poslovanja Telekom Slovenije, d. d. 2002 – 2010. Hkrati je bilo dogovorjeno, da se uresni evanje strateškega na rta spremlja dvakrat letno in da se na osnovi ugotovitev uvedejo morebitni korektivni ukrepi. Pri pripravi vsakoletnega na rta se tako upoštevajo planske postavke iz strategije in morebitne spremembe,

ki se dodajo na osnovi polletnih preverjanj uresni evanja strateškega na rta. Kontrola uresni evanja strategij se izvaja po pogostokrat priporo enih fazah (Rozman, Kova , Koletnik, 1993, str. 254):

- **spremljanje** uresni evanja, ki pomeni zbiranje potrebnih podatkov o poslovanju
- **primerjava** ugotovljenih dejstev s planiranimi
- **ugotavljanje vzrokov** za odstopanje
- **ukrepanje**

V okviru tega principa sta bili do sedaj opravljeni dve preverjanji uresni evanja strategije in projekcije in sicer oktobra 2002 in junija 2003 za leto 2002 kot prvo leto stateškega plana. Preverjanji sta potekali po enakem principu in zaporedju del kot je potekala priprava osnovnega dokumenta. Glede na to, da je bilo prvo preverjanje opravljeno le pol leta po sprejetju osnovnega dokumenta, sem se osredoto il predvsem na obravnavo drugega. Preverjanje uresni evanja strategije je potekalo na naslednjih podro jih:

- **prodaja**
- **investicijska vlaganja**
- **zaposleni**
- **organizacija**
- **uspešnost poslovanja (ekonomika)**
- **povzetek**

### 3.2.1 Uresni evanje ciljev prodaje

Spremembe z najpomembnejšim vplivom na prihodke poslovanja so naslednje:

**Mese na nara nina** - po letošnjem zadnjem povišanju, s 1. februarjem 2003, ostaja tudi v naslednjih letih PSTN nara nina 2.140 SIT. Po prvotnem modelu je naraš ala celo do 2.850 SIT. Ocenjujemo, da povišanje ni realno. Cene za to postavko dolo a država in glede na poostren nadzor nad inflacijo ni pri akovati, da bi odobrila povišanje, ki je bilo predvideno in že predhodno tudi usklajeno. Zato ima ta predpostavka precejšen vpliv na znižanje prihodkov glede na prvotno projekcijo.

**Promet - minute pogovorov.** Po zadnjih gibanjih se ugotavlja, da znižanje prometa ni tako drasti no, kot je bilo predvideno v prvotnem modelu, zato je tudi na tem segmentu nekaj manjših popravkov navzgor.

**Mednarodni obra un** - cene se najbolj spreminjajo navzdol na podro ju medomrežnega povezovanja, zato so korigirani tako prihodki s tega podro ja kot tudi ustrezni stroški.

**Drugo** - upoštevani so zadnji mese ni podatki za leto 2003 in zadnji ugotovljeni trendi gibanja.

Opravljenih je bilo nekaj manjših popravkov. Po prvotni strategiji so prihodki iz nivoja 80 mrd SIT v letu 2002 postopno narašali do 83 mrd SIT v letu 2010. Že pri prvem preverjanju strategije v oktobru 2002 se je rast pokazala kot preve optimistična, zato so bili porasti znižani za dve odstotni točki, predvsem zaradi že omenjenih vplivov, ki so se nadaljevali tudi v letu 2003. Po zadnjih gibanjih prometa in pri akovanih spremembah na področju cen je ocena poslovnih prihodkov še nižja oziroma se predvideva znižanje na nivo 78 mrd SIT v zadnjem letu projekcije. Največji padec je predviden na PSTN tako zaradi naravnine kot tudi zaradi hitrejšega zmanjševanja števila naročnikov in prehoda na druge storitve, kot je bilo prvotno predvideno.

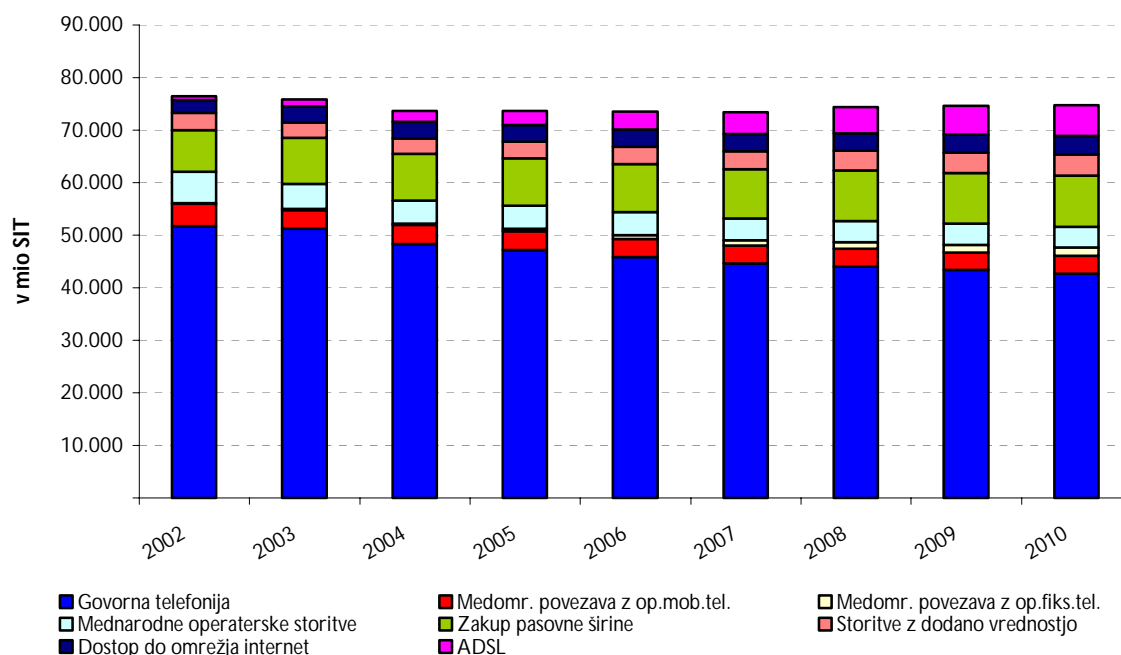
Skladno s spremembami prometa in cen v mednarodnem in medomrežnem povezovanju se vzporedno nižajo tudi stroški, povezani s prometom. Sprememba cen medomrežnega povezovanja s 1. avgustom 2003 po odločbi pristojne agencije vpliva tako na stroške kot tudi na prihodke Telekoma Slovenije, d. d.. Upoštevati pa bo potrebno tudi morebitna znižanja cen telefonskih pogovorov iz fiksne v mobilno mrežo, zato bo skupen efekt upoštevan pri pripravi poslovnega načrta za leto 2004 in pri naslednjem preverjanju projekcije. Pomembnejše razlike so razvidne iz naslednjih tabel.

Tabela 3: Plan prodajnih vrednosti storitev

Število naročnikov	Plan 2002	Realizacija 2002	Plan 2003	Korekcija 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2010
PSTN	609.836	594.216	574.480	557.420	522.868	459.711	387.684
ISDN BA	89.669	98.566	101.490	117.316	108.390	114.540	108.583
ISDN PA	845	1.151	838	1.146	821	798	528
Centreks	109.142	110.725	135.685	135.171	163.614	185.705	224.839
Nova telefonija	0	0	10.000	5.000	50.000	100.000	150.000
<b>Gibanje realnih cen naročnin v SIT</b>							
PSTN en	1.907,64	1.907,64	2.435,01	2.120,22	2.621,06	2.734,63	3.103,04
ISDN BA	3.135,69	3.408,35	3.267,38	3.354,62	3.388,28	3.500,09	3.971,62
ISDN PRA	59.785,01	77.720,52	62.295,98	76.495,25	64.600,93	66.732,77	75.722,98
Centreks ISDN	1.657,45	1.570,27	1.727,07	1.570,27	1.790,97	1.850,07	2.099,31
Centreks PSTN	1.217,05	1.167,59	1.363,28	1.262,42	1.440,58	1.488,12	1.688,60
Storitve nove telefonije	1.907,64	1.907,64	2.435,01	3.100,00	2.621,06	2.707,56	3.072,32
<b>Gibanje cen telefonskega prometa v SIT</b>							
Doma i promet	5,18	5,18	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25
Fiksno mobilni promet	59,69	59,35	44,16	54,58	38,92	34,98	33,08
Mednarodni promet I. cona	38,51	40,64	35,31	37,59	34,78	34,78	34,78
Mednarodni promet II. cona	49,70	50,62	45,57	46,81	44,90	44,90	44,90
Mednarodni promet III. cona	78,08	78,08	71,60	72,22	63,11	63,11	63,11
Mednarodni promet IV. cona	110,67	110,67	92,25	93,05	81,32	81,32	81,32
Mednarodni promet V. cona	192,01	192,01	160,06	161,45	141,09	141,09	141,09

Vir: Interni viri Telekoma Slovenije, d. d.

Slika 15: Prihodki po vrstah storitev



Vir: Interni viri Telekom Slovenije, d. d.

### 3.2.2 Uresni evanje investicijskih vlaganj

Na podro ju investicij se ocenjuje, da bosta predvideni obseg in dinamika sredstev po letih zadostovala za izvedbo vseh na rtovanih investicij.

V letu 2003 je bilo po strateškem na rtu za stavbe predvideno 300 mio SIT, dejansko pa letni na rt po odlo itvi uprave za realizacijo programa ureditve objektov Stegne, Cigaletove 15 in 17 obsega 1 mrd SIT. Ker je program asovno naravnana na dve leti, bo potrebno v letu 2004 poleg ostalih potreb zagotoviti še cca. 835 mio SIT.

Spremembe so naslednje:

- po dejanski realizaciji v letu 2002 za 3,9 mrd SIT nižji obseg investicij kot je bilo predvideno po projekciji
- v letu 2003 pa za 1,9 mrd SIT višji

Pri naložbah ugotavljamo, da se je struktura po projekciji zaradi ve jih na rtovanih vlaganj v gradbene objekte v letih 2003 in 2004 in informacijske sisteme (2003) spremenila. Skupni obseg vlaganj je ostal 10 mrd SIT, znotraj pa se je zmanjšal delež investicij za ostale objekte.



Tabela 4: Projekcija investicij do leta 2010

v mio SIT	Plan 2002	Realizacija 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2010
Stavbe	786	694	1.153	1.000	100	100
Omrežja	4.384	3.970	3.948	3.900	4.500	4.500
Prenosni sistemi	2.454	2.832	2.226	2.000	800	500
Centrale	1.867	1.789	2.403	1.900	3.000	3.200
Informacijski sistem	900	624	1.570	700	800	900
Druge naložbe	650	641	601	500	800	800
<b>Skupaj</b>	<b>11.041</b>	<b>10.550</b>	<b>11.900</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
<b>Po projekciji</b>	<b>14.474</b>	<b>14.474</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
<b>Razlika do projekcije</b>	<b>- 3.433</b>	<b>- 3.924</b>	<b>1.900</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Vir: Projekcija Telekom Slovenije d. d. 2002 - 2010

### 3.2.3. Uresni evanje ciljev pri zaposlenih in stroških dela

Reševanje presežnih delavcev bo v skladu s sprejetimi programi, kjer bodo sodelovali tudi predstavniki delavcev. Upoštevali bomo veljavne kriterije in sprejeli ukrepe za prepore itev ali kar najve je omejitvev prenehanja delovnega razmerja delavcev, pri emer bomo preverili možnosti nadaljevanja zaposlitve pod spremenjenimi pogoji. Prav tako bomo sprejeli ukrepe in kriterije za izbiro ukrepov za omilitev škodljivih posledic prenehanja delovnega razmerja, kot so: ponudba zaposlitve pri drugem delodajalcu, zlasti v h erinskih družbah, zagotovitev denarne pomo i, zagotovitev pomo i za za etek samostojne dejavnosti, dokup zavarovalne dobe.

V projekciji izkaza uspeha do leta 2010 so stroški dela za leto 2003 na rtovani v višini 15.146 mio SIT. Plan stroškov dela za leto 2003 pa znaša 16.858 mio SIT. V sprejetem planu za leto 2003 je predvidena izlo itev 200 presežnih delavcev konec leta 2003 in izlo itev GVO (495 zaposlenih) prav tako do 31. 12. 2003, tako da zmanjšanje števila zaposlenih v teko em letu ne bo vplivalo na zmanjšanje pla . V projekciji pa smo zmanjšanje zaposlenih in izlo itev GVO upoštevali že v za etku leta.

V za etku letošnjega leta smo za eli z akcijo zbiranja presežnih delavcev. Trenutno ocenjujemo, da bo presežnih delavcev, ki naj bi odšli iz podjetja predvidoma v drugi polovici leta, približno 107. Presežni delavci bodo v letošnjem letu dobili odpravnino v višini ene pla e za vsako leto v Telekomu Slovenije. Zakon o delovnih razmerjih dolo a, da pripada takim delavcem odpravnina v višini 1/5, 1/4 ali najve 1/3 pla e za vsako leto. Prejeta razlika do ene pla e za delavce predstavlja drugi prejemek iz delovnih razmerij. V na rtu za leto 2003 imamo sredstva, namenjena za odpravnine za presežne delavce v višini 487 mio SIT (za 200 presežnih delavcev).

Nimamo pa sredstev, namenjenih za druge prejemke. Ocenjujemo, da je za ta namen potrebnih 477 mio za trenutno znano število presežnih delavcev. Zmanjševanje števila zaposlenih bo vplivalo na znižanje stroškov dela v prihodnjih letih. V prvem letu spremljanja uresni evanja strateškega na rta to pomeni pove anje stroškov za dokupe let in odpravnine. Zmanjševanje števila zaposlenih zaradi realiziranih ustanovitev novih družb z izlo itvijo dela dejavnosti (spin-offov) bo vplivalo na strukturo stroškov, zmanjševali se bodo stroški za pla e, a hkrati se bodo pove evali stroški storitev.

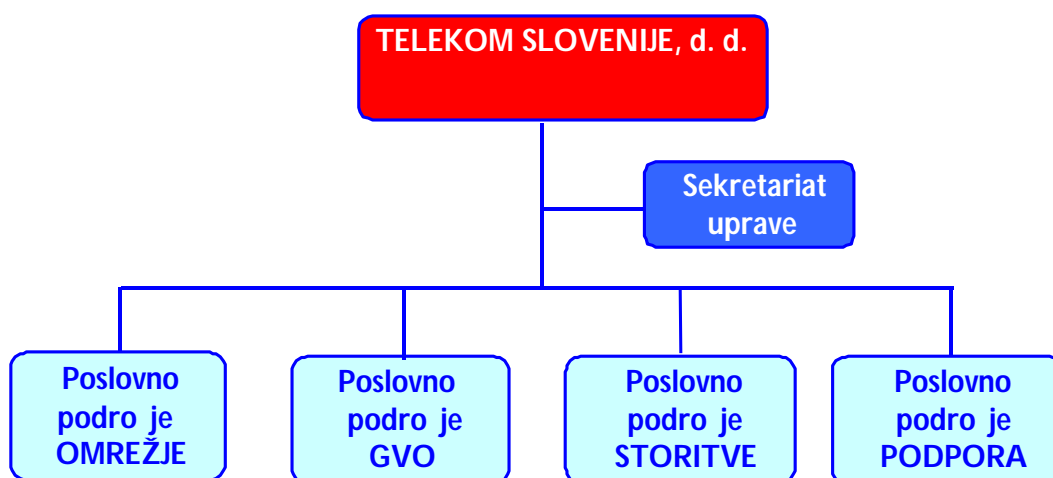
### 3.2.4 Uresni evanje ciljev na podro ju organizacije

Spremembe v globalnih gospodarskih gibanjih, vedno ve ja dejavnost konkurence in skorajšnji vstop v Evropsko skupnost nas silijo, da se novim razmeram prilagodimo, e želimo aktivno in uspešno nastopati na trgu telekomunikacijskih storitev.

V skladu s prizadevanji za pove anje u inkovitosti smo za eli s pripravami na organizacijsko preoblikovanje. Organiziranost družbe je zasnovana tako, da bo podpirala uresni itev strateških poslovnih ciljev. Pri tem sledimo sodobnim trendom organiziranosti. Nova organizacija bo fleksibilna, procesno usmerjena. Organizacijska struktura bo transparentna, z nizkim številom organizacijskih ravni in jasno razmejenimi pristojnostmi in odgovornostmi. S tem bo omogo en pregled nad doseganjem poslovnih ciljev in stroški poslovanja posameznih organizacijskih delov.

Telekom Slovenije bo organiziran na štiri poslovna podro ja in v Sekretariat uprave. V Sekretariat uprave bodo vklju ene službe, ki so klju nega pomena za družbo kot celoto, poslovna podro ja pa bodo odgovorna za poslovanje posameznega vsebinsko zaokroženega podro ja.

Slika 15: Organizacija Telekoma Slovenije, d. d.



Vir: Interni akti Telekoma Slovenije, d. d.

Mezo organizacijska struktura prikazuje notranjo organiziranost Sekretariata uprave in štirih poslovnih področij:

**Sekretariat uprave sestavljajo:**

- Tajništvo uprave
- Služba za odnose z javnostmi
- Služba za regulativo in cenovno politiko
- Služba za poročanje, nadzor in kakovost
- Služba za operaterje

**Poslovno področje Omrežje sestavljajo:**

- Sektor za razvoj omrežja, omrežnih storitev in investicije
- Sektor za nadzor, upravljanje in vzdrževanje telekomunikacijskega omrežja
- Regionalna enota telekomunikacijskega omrežja zahod
- Regionalna enota telekomunikacijskega omrežja vzhod

**Poslovno področje GVO sestavljajo:**

- Tehnično komercialna služba
- Projektivni biro
- Operativna enota gradnje

**Poslovno področje Storitve sestavljajo:**

- Služba za marketing
- Služba za prodajo
- Regionalna storitvena enota zahod
- Regionalna storitvena enota vzhod
- Enota za storitve z dodano vrednostjo
- Enota kabelskih komunikacijskih sistemov

**Poslovno področje Podpora sestavljajo:**

- Sektor za ekonomiko in finance
- Sektor za kadrovske, pravne in splošne zadeve
- Sektor za informatiko
- Enota turizem

Na mikro ravni so oblikovana delovna mesta, ki so opredeljena s Sistemizacijo delovnih mest. S prenovno mikroorganizacijo delovnih mest bomo potrebe po delovnih mestih prilagodili

dejanskim zahtevam procesa dela in zapolnili vrzeli manjkajo ih delovnih mest predvsem na področju storitev. V družbi bo sistematiziranih okrog 177 delovnih mest po kolektivni pogodbi in 8 delovnih mest s posebnimi pooblastili in odgovornostmi – managerske pogodbe.

Nova organiziranost je bila predvidena v strateškem načrtu in bo uveljavljena sočasno z uveljavitvijo nove kolektivne pogodbe, sistemizacije delovnih mest in novega plačilnega sistema, to je predvidoma decembra 2003.

Razvoj organizacije se bo po uveljavitvi organizacijskih sprememb prilagajal viziji in poslanstvu podjetja. Pri organizacijskem preoblikovanju bomo z izkoriščanjem zunanjih in notranjih dejavnikov sledili cilju vzpostavitve organizacijskega ravnovesja, ki bo podprlo doseganje ključnih ciljev podjetja in zagotavljalo uspešnost poslovanja po načelu: hitreje, bolje, z manj sredstvi.

Glede na to se bomo osredotočili na opravljanje dejavnosti, ki so ključnega pomena za družbo. Druge dejavnosti bodo opravljal nove hčerinske družbe ali drugi izvajalci del, odvisno od stroškovne upravičenosti.

Učinkovitost poslovanja družbe bomo poleg organizacijskih sprememb dosegali tudi s:

- spremembami vodstvene in organizacijske filozofije
- razvijanjem nove organizacijske kulture
- vzpostavitvijo projektnega okolja oziroma projektnega managementa v družbi

### **3.2.5 Uresničevanje ciljev uspešnosti poslovanja in financ**

Pri projekciji rezultatov poslovanja do leta 2010 ostajajo temeljni cilji nespremenjeni. Še naprej bomo dosledno skrbeli za racionalizacijo poslovanja in strogo nadziranje ter obvladovanje vseh stroškov ter ugotavljanje profitabilnosti storitev. V ta namen se pripravlja projekt nadgradnje kontrolinga, ki bo testno zaživel jeseni, v celoti pa v poslovnem letu 2004.

Stroški dela bodo odvisni od realiziranih ustanovitev novih družb z izločitvijo delov dejavnosti iz matične družbe (spin-off-ov) in zmanjševanja števila delavcev po programu za reševanje trajnih presežnih delavcev ter odziva zaposlenih na akcijo zmanjševanja števila z dokupom let oziroma plačilom ene plačila za vsako leto zaposlitve pri Telekomu Slovenije, d. d. Zmanjševanje števila zaposlenih zaradi realiziranih spin-offov bo vplivalo na strukturo stroškov. Dolgoročno se bodo zmanjševali stroški plačil, hkrati pa se bodo povečevali stroški storitev.

Predvideni stroški mednarodnega obračuna in medomrežnega povezovanja se gibljejo skladno s prometom in spremembami cen in tečajem SDR. Zadnja sprememba, nastala 1. avgusta 2003, še ni upoštevana. Sprememba cen, skladno z odločbo Agencije za telekomunikacije, radiodifuzijo in pošto, vpliva tako na stroške kot tudi na prihodke Telekoma Slovenije, d. d.. Upoštevati pa bo potrebno tudi morebitna znižanja cen telefonskih pogovorov iz fiksne v

mobilno mrežo, zato bo skupni uinek upoštevan pri pripravi poslovnega načrta za leto 2004 in pri naslednji preveritvi projekcije.

Dejansko obračunana amortizacija bo v naslednjih letih nižja zaradi nižje knjigovodske vrednosti stalnih sredstev, ker je obračunana amortizacija višja od vrednosti novih naložb.

V letu 2003 je zmanjševanje zadolževanja predvideno po poslovnem načrtu. Za naslednja leta pa po amortizacijskih načrtih obstoječih posojil. Predasnjih vračil posojil ne predvidevamo.

V projekciji ni bilo predvidene nobene dokapitalizacije hčerinskih družb. V letošnjem letu je bila načrtovana in že realizirana dokapitalizacija Mobitela, d. d. v višini 3,5 mrd SIT.

Ocenjujemo, da bo gibanje prihodkov poslovanja zaradi negativnih učinkov sprememb cen in prometa v naslednjih letih nižje, kot je bilo predvideno s projekcijo. Zaenkrat cilj istega poslovnega izida po projekciji ni ogrožen, ker je padanje prihodkov kompenzirano z večjim znižanjem odhodkov, kot je bilo predvideno v strategiji. Tako bomo ciljno donosnost kapitala 9 odstotkov po predvidevanjih dosegli že leta 2005, kar je tri leta prej, kot je bilo predvideno s projekcijo.

Potrebno je opozoriti na dejstvo, da padanje prihodkov negativno vpliva na poslovanje. Teh negativnih trendov se ne da nadomestiti s povečanjem prihodkov novih storitev ali s poviševanjem cen. Negativna gibanja prihodkov v fiksni govorni telefoniji oziroma Telekomu Slovenije, d. d. bi morala biti kompenzirana s sinergijskimi učinkovi v skupini Telekom.

Tabela 5: Ključni kazalci financiranja ter kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti - primerjava plana in realizacije 2002 ter plana 2003 in 2004

Kazalniki	Plan 2002	Realizacija 2002	Plan 2003	Plan 2004
<b>Kazalnik financiranja</b>				
kapital/obveznosti	70,30%	71,6%	73,4%	78,9%
<b>Kazalnik plačilne sposobnosti</b>				
kr. sredstva/kr. obveznosti	1,25	0,85	1,55	1,81
<b>Kazalnik solventnosti</b>				
kapital/osnovna sredstva	1,10	1,13	1,26	1,45

Vir: Letno poročilo Telekoma Slovenije 2002 in Projekcija Telekoma Slovenije 2002 - 2010

Tabela 6: Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja - primerjava plana in realizacije 2002 ter plana 2003

Kazalniki	Plan 2002	Realizacija 2002	Plan 2003	Plan 2004
<b>Izbrani podatki iz izkaza uspeha</b>				
isti prihodki iz prodaje (mio SIT)	80.435	81.360	80.526	80.465
dobi ek iz poslovanja pred amortizacijo (mio SIT)	33.399	31.927	36.080	37.842
dobi ek iz poslovanja (mio SIT)	6.241	6.349	9.484	11.606
isti dobi ek (mio SIT)	3.815	5.522	7.791	9.280
dobi ek iz poslovanja/prihodki	7,8%	7,8%	11,8%	14,4%
dobi ek iz rednega delovanja/prihodki	4,7%	6,3%	10,3%	13,5%
isti dobi ek/prihodki	4,7%	6,8%	9,7%	11,5%
<b>Kazalniki donosnosti kapitala in sredstev</b>				
donosnost lastniškega kapitala (ROE)	2,0%	2,9%	4,0%	4,6%
donosnost investiranega kapitala (ROI)	3,1%	4,7%	4,6%	4,9%
donosnost sredstev (ROA)	1,4%	2,0%	3,0%	3,5%
<b>Ostali finančni podatki</b>				
isti dobi ek na delnico	548	845	1.192	1.420
dividenda na delnico	117	390	238	284
delež dividend v istem dobi ku	20,0%	46,1%	20,0%	20,0%
denarni tok ( isti dobi ek + amortizacija) (mio SI	30.973	31.100	34.387	35.516

Vir: Letno poročilo Telekom Slovenije 2002 in Projekcija Telekom Slovenije 2002 - 2010

Isti dobi ek na delnico je v projekciji za leto 2002 predviden v višini 584 SIT, dejansko pa je bil dosežen 845 SIT. V projekciji za leto 2003 je predviden 1.192 SIT, v letnem na rtu pa 1.029 SIT.

Del istega dobi ka na delnico, ki je predlagan za razdelitev po potrditvi rezultatov poslovanja za leto 2002 je višji od opredeljenega v projekciji (117 SIT) in znaša 390 SIT. Tudi isti dobi ek na delnico, ki je predviden v planu za letošnje leto (390 SIT) je višji od za rtanega v strategiji za leto 2003 (238 SIT).

Skladno s strategijo bomo nadaljevali z zniževanjem zadolženosti ob primerni strukturi posojilnega portfelja. V letu 2003 je zmanjševanje zadolževanja predvideno po poslovnem na rtu, za naslednja leta pa po amortizacijskih na rtih obstoje ih posojil brez predvidenega pred asnega vra anja posojil.

V drugi polovici leta 2003 bomo glede na razmere na mednarodnih finan nih trgih (nizke obrestne mere) s pridobitvijo izvedenih finan nih instrumentov zavarovali obresti mednarodnih posojil. S tem bomo zagotovili trajno nizko ceno financiranja za naslednja leta.

### 3.2.6 Povzetek uresni evanja Strategije in projekcije poslovanja Telekoma Slovenije 2002-2010 v letu 2002

Pri analizi uresni evanja strategije in projekcije poslovanja Telekoma Slovenije do leta 2010 smo podrobno pregledali uresni evanje zastavljenih ciljev po posameznih segmentih. Zaradi dinami nosti telekomunikacijske dejavnosti so podrobneje prou ena prva tri leta - do leta 2006, s poudarkom na dinamiki za naprej. Glede na strategijo, sprejeto v aprilu 2002, so osnovne spremembe do julija 2003 naslednje:

- Po prvotni strategiji so **prihodki** iz nivoja 80 mrd SIT v letu 2002 postopno naraš ali do 83 mrd SIT v letu 2010. Že pri prvi preveritvi strategije v oktobru 2002 se je rast pokazala kot preve optimisti na, zato so bili znižani porasti predvsem na podro ju novih storitev.
- Po zadnjih gibanjih **prometa** in pri akovanih spremembah na podro ju cen je ocena poslovnih prihodkov še nižja, oziroma se predvideva znižanje na nivo 77,4 mrd SIT v letu 2004 in 2005. Po letošnjem zadnjem povišanju ostaja tudi v naslednjih letih PSTN nara nina 2.140 SIT. Skladno s spremembami prometa in cen v mednarodnem in medomrežnem povezovanju se nižajo tudi stroški, povezani s prometom.
- Racionalizacija poslovanja z doslednim obvladovanjem vseh stroškov in nadaljevanje zmanjševanja zadolževanja se kaže v nižjem obsegu stroškov. Nižja je tudi amortizacija, kar v skupnem u inku kompenzira izpad prihodkov, tako da je isti poslovni izid po projekciji še vedno dosegljiv. Ciljno donosnost kapitala 9-odstotkov pa bomo po predvidevanjih dosegli že leta 2005, kar je tri leta prej, kot je bilo predvideno s projekcijo.
- Od h erinskih družb nismo prejeli podatkov o preveritvi strategije, zato njihovih podatkov nismo spreminjali.
- Potrebno pa je opozoriti na dejstvo, da padanje prihodkov negativno vpliva na poslovanje. Teh negativnih trendov ni mogo e nadomestiti s pove anjem prihodkov novih storitev ali s pove evanjem cen. Negativna gibanja prihodkov v fiksni govorni telefoniji oziroma Telekomu Slovenije, d. d. bi morala biti nadomeš ena s sinergijskimi u inki v skupini Telekom.
- Pri naložbah ugotavljamo, da se je struktura po projekciji zaradi ve jih na rtovanih vlaganjih v gradbene objekte v letih 2003 in 2004 in informacijske sisteme (2003) spremenila. Skupni obseg vlaganj je ostal 10 mrd SIT, znotraj le-teh se je zmanjšal delež investicij za ostale objekte.
- Na podro ju kadrov ostaja temeljni cilj pove anja produktivnosti na 1000 priklju kov na zaposlenega. Dosegli ga bomo s kadrovskimi in organizacijskimi ukrepi.
- Tako na podlagi temeljitih ocen izvajanja strategije po posameznih podro jih ocenjujemo, da se višina in struktura prihodkov in odhodkov spreminja. Temeljne cilje in poslovni rezultat uresni ujemo, zato **sprememba strategije ni potrebna.**

## 4 PREDLOG SPREMEMB ORGANIZACIJE PODPORNIH DEJAVNOSTI TELEKOMA SLOVENIJE

### 4.1 Prikaz podpornih dejavnosti

V tem poglavju magistrskega dela obravnavam samo spremembo organizacije podpornih dejavnosti. Vsebinsko so te dejavnosti že obdelane v strateškem planu v okviru celotnega poglavja. V zadnjih dveh letih sem v podjetju odgovoren za vse podporne dejavnosti. Najpomembnejša naloga je bila predlagati spremembe organizacije in jih tudi izpeljati. Reorganizacija se bo zaključila konec leta 2003, ko bo tudi formalno uvedena nova organizacija celotnega Telekoma Slovenije in s tem tudi podpornih dejavnosti.

Makro organizacija Telekoma Slovenije je že bila prikazana v prejšnjem poglavju, zato je tu ne bom več detajlno obravnaval. Pomembno dejstvo je, da je Telekom Slovenije nastal leta 1995 po združitvi 9 regionalnih podjetij za PTT promet in PTT servisa. Temu je sledila še razdružitev poštne in telekomunikacijske dejavnosti. Na ta način sta bili ustanovljeni Pošta Slovenije d. o. o. in Telekom Slovenije d. d. V času združitve v enovito podjetje je imela vsaka regionalna enota vse poslovne in organizacijske funkcije, ki jih imajo samostojna podjetja. Spremembe na trgu telekomunikacijskih storitev, predvsem pa hitra rast panoge, sta narekovali nujne spremembe v organizaciji podjetja. Najprej so bile spremembe opravljene v osnovnih dejavnostih podjetja, v izgradnji in vzdrževanju omrežja ter prodaji storitev. Teh sprememb na tem mestu ne bom opisoval. Osredotočil se bom le na podporne dejavnosti, analiziral njihovo organiziranost in delovanje v zadnjih dveh letih ter predlagal spremembe za vsako izmed njih, tam, kjer so le-te še potrebne. Nekatere spremembe so bile namreč narejene v preteklosti, tako da menimo, da celovit proces preobrazbe podpornih dejavnosti poteka približno tri leta. V Telekomu Slovenije pojmuje kot podporne dejavnosti nekatere **poslovne** in nekatere **organizacijske** funkcije podjetja:

- **Poslovne funkcije** - nabava, logistika, finance, kadri, pravna, splošna
- **organizacijske funkcije** - informatika, raunovodstvo in kontroling

Analiza organizacije je bila narejena dvofazno. V prvi fazi – opazovanju, je bila analizirana dejanska organiziranost podpornih dejavnosti in primerjana z ostalimi telekomunikacijskimi operaterji v Evropi. V drugi fazi - diagnozi, smo iskali vzroke za posamezne probleme ali



morebitne prednosti. Zaključke smo uporabili kot osnovo za načrtovanje sprememb. V nadaljevanju so prikazane posamezne podporne dejavnosti glede na njihovo organiziranost.

#### 4.1.1 Prikaz posameznih podpornih dejavnosti leta 2000

**Kadrovska funkcija** je bila organizirana kombinirano. Na sedežu podjetja v Ljubljani je bila funkcija zastopana v obliki Sektorja za kadrovske zadeve. Direktor sektorja je poročal direktno predsedniku Uprave. V okviru sektorja so bili zadolženi predvsem za načrtovanje in nadzor kadrovske politike. Večino operativnega dela se je izvajalo na lokaciji regionalnih enot, ker je bila tam večina zaposlenih delavcev Telekoma. Na teh lokacijah je imel sektor svoje zaposlene, ki so udeleženi kadrovske politike »na terenu«. Ti delavci so bili funkcijsko podrejeni direktorju sektorja v Ljubljani, disciplinsko pa direktorju regionalne enote. Pojavljala se je nejasna odgovornost in pristojnost, delavci pa so pogostokrat delovali po sistemu »dale od oči, dale od srca«. V marsikateri stvari se prikrivali tudi vlogi direktorja sektorja in direktorja regionalne enote. Lahko bi rekli, da je bila to matrica organiziranost s slabo določenimi pristojnostmi in odgovornostmi.

**Nabava in logistika** je bila organizirana podobno kot kadrovska funkcija. Na sedežu podjetja je bil organiziran Sektor za nabavo in logistiko. Direktor sektorja je poročal direktno članu Uprave. V okviru sektorja so bili zadolženi predvsem za načrtovanje potreb in spremljavo uresničitve planov ter za nabavo nekaterih strateških materialov za potrebe celotnega Telekoma. Na lokaciji regionalnih enot so bila locirana skladišča telekomunikacijskega materiala z osebjem in ekipe nabavnikov, ki so opravljale operativno nabavo blaga za potrebe tehnološkega procesa. Nabavniki so bili funkcijsko podrejeni direktorju sektorja v Ljubljani, disciplinsko pa direktorju regionalne enote. Nekatere nabave so opravljali na osnovi letnih centralnih pogodb, nekatere pa po svoji lastni presoji. Veliko število skladišč (10) je pomenilo preveliko zalogo blaga, nabave po lastni presoji pa neenotne materiale, vgrajene v omrežje. Podobno kot pri kadrovski funkciji so bile nejasne pristojnosti in odgovornosti ter otežen nadzor na temi ljudi. Tudi samo vrednotenje zalog ni bilo poenoteno.

Na sedežu družbe je bil organiziran **Sektor za informatiko**. Direktor sektorja je poročal predsedniku Uprave. V okviru sektorja so bili zadolženi predvsem za razvoj informacijskih sistemov, ter za podporo dvema glavnima informacijskima sistemoma (poslovni - SAP in zaračunavanje storitev ALMA CCB). Podjetje je imelo takrat delujočih še precej lokalnih aplikacij za podporo posameznim procesom na posameznih lokacijah. Informatiki na lokacijah regionalnih enot so bili funkcijsko podrejeni direktorju sektorja v Ljubljani, disciplinsko pa direktorju regionalne enote. Regionalne enote so imele razen izjem različno informacijsko podporo, zelo različna je bila tudi tehnična opremljenost delovnih mest. Intelktualni potencial je bil izredno razdrobljen in neizkoriščen.

Na sedežu družbe v Ljubljani je bil organiziran **Sektor za finance**, na lokacijah poslovnih enot pa je bila ta funkcija zastopana v tako imenovanih gospodarskih službah, ki so jih te enote imele.

Poslovne enote so imele tudi podraune. Sektor za finance je centralno opravljale uravnavanje likvidnosti družbe, poslovanje z vrednostnimi papirji in na rtoval osnovne elemente finan ne politike. Vse ostale aktivnosti, kot so izstavljanje ra unov za nekatere storitve, knjiženje pla il kupcev, vodenje saldakontov kupcev in priprava pla ilnih nalogov so se izvajale na lokacijah poslovnih enot. To je imelo za posledico neenotne delovne postopke, neenotno organizacijo dela in s tem oddelkov. Navzven pa se je odražalo to kot neenoten odnos do kupcev, kar so opazili predvsem tisti kupci, ki so prisotni po vsej Sloveniji, kot na primer velika podjetja. Delavci na lokaciji poslovnih enot so bili funkcijsko podrejeni direktorju sektorja, disciplinsko pa direktorju regionalne enote, ki jim praviloma ni bil v strokovno oporo in je predstavljal nepotreben len v komunikaciji. Nadvse pomembna slabost je bila slabo obvladovanje terjatev in neenotni principi izterjave po razli nih regijah.

Na podro ju **ra unovodstva in kontrolinga** je bilo stanje zelo podobno tistemu pri finanah. V družbi je bil vpeljan sistem kontrolinga po angleški razli ici, ki pa v praksi ni deloval. Na sedežu družbe je bil organiziran Sektor za ra unovodstvo. Na lokacijah regionalnih poslovnih enot so bili delavci ra unovodstva organizirani v okviru strokovnih služb, ki jih je posamezna poslovna enota imela. Glede na poznana standardna opravila v knjigovodstvu se je delo seveda podvajalo. V okviru stroškovnega ra unovodstva namre ni bilo niti predvideno niti potrebno ugotavljati dobi konosnost posameznih regionalnih enot. Podobno kot pri ostalih se je pojavil tudi problem dvojnega vodenja ter nejasnih pristojnosti in odgovornosti. Zaradi neenotnega na ina knjiženja stroškov so bile posamezne stroškovne postavke po regijah med sabo povsem neprimerljive. Kot posledica tega smo prišli do stanja, ko se stroške ni dalo kvalitetno upravljati in nadzirati.

Pojem **splošna funkcija** v Telekomu Slovenije predstavlja upravljanje z nepremi ninami, avtomobilskim parkom, varnost, varstvo pri delu, pisarniško poslovanje in družbeni standard delavcev. Podobno kot pri ostalih funkcijah je bil na sedežu družbe organiziran Sektor za splošne zadeve, na lokacijah regionalnih poslovni enot pa so bili ti delavci organizirani v okviru strokovnih služb poslovne enote. Glede na vrsto teh dejavnosti je bilo v tem primeru še posebej izrazito neenotno opravljanje te funkcije. Zaradi razli no velikih poslovnih enot, saj je bila najve ja kar 17 x ve ja od najmanjše, se v tem primeru ni dalo izvesti nikakršne standardizacije delovnih postopkov in s tem povezane organizacije dela.

Zastopanost delavcev za opravljanje **pravne** funkcije je bila precej zgodovinsko pogojena. Na eni strani je delovala dokaj majhna skupina ljudi na sedežu družbe v Ljubljani, a na drugi strani so delovali kot ostanek samostojnih podjetij še skupine pravnikov in njihovih sodelavcev na lokacijah regionalnih poslovnih enot. Vsi so bili organizirani v enotno pravno pisarno, ki pa je bila enotna le na papirju. Za pravnike na lokacijah poslovnih enot ni bilo dovolj strokovnega dela, na sedežu družbe pa se je delo kopi ilo. Pravniki v poslovnih enotah so zaradi tega strokovno nazadovali, saj so se ukvarjali le s sodno izterjavo, ki pa je dokaj rutinsko delo in ne zahteva visoko usposobljenih pravnikov. Za name ek pa še principi izterjave niso bili usklajeni med vsemi poslovnimi enotami, kar je pogostokrat pripeljalo do dejstva, da smo isto pravno

osebo na območju ene poslovne enote že tožili, na drugi poslovni enoti pa ji še opomina pred izključitvijo telefonskega priključka nismo poslali.

Skupne značilnosti in težave podpornih dejavnosti v stari organiziranosti so naslednje:

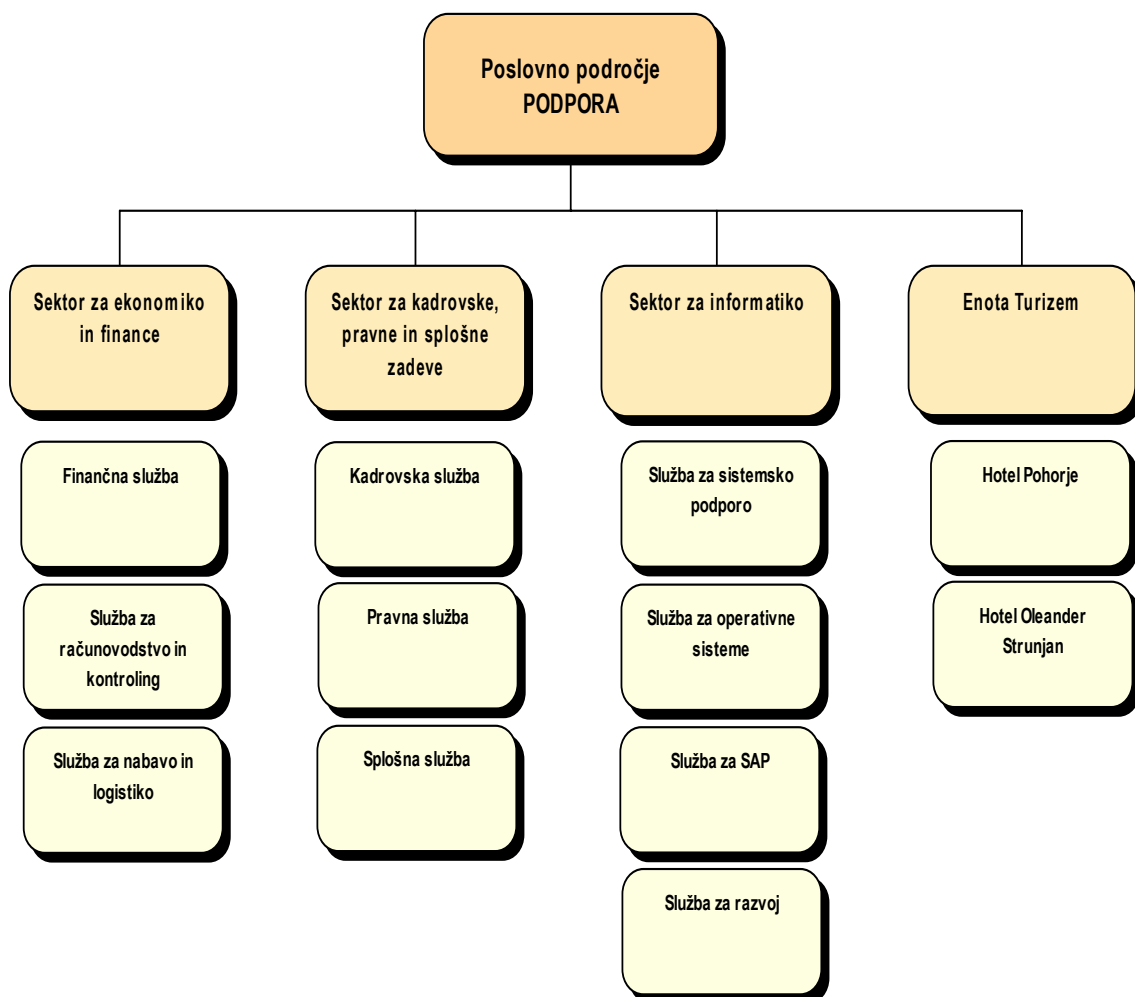
- zastopanost na sedežu družbe
- zastopanost na lokacijah regionalnih poslovnih enot
- predstavljajo ostanek podpornih dejavnosti nekdanjih samostojnih podjetij
- relativno slaba operativnost sektorjev na sedežu družbe
- neenotni na inih opravljanja dela in neenotna organiziranost na lokacijah poslovnih enot
- dvojno vodenje na lokacijah poslovnih enot
- nejasne pristojnosti in odgovornosti
- neenoten nastop do kupcev

## **4.2 Predlog sprememb za vsako od podpornih dejavnosti**

### **4.2.1 Principi dela in organizacijska shema**

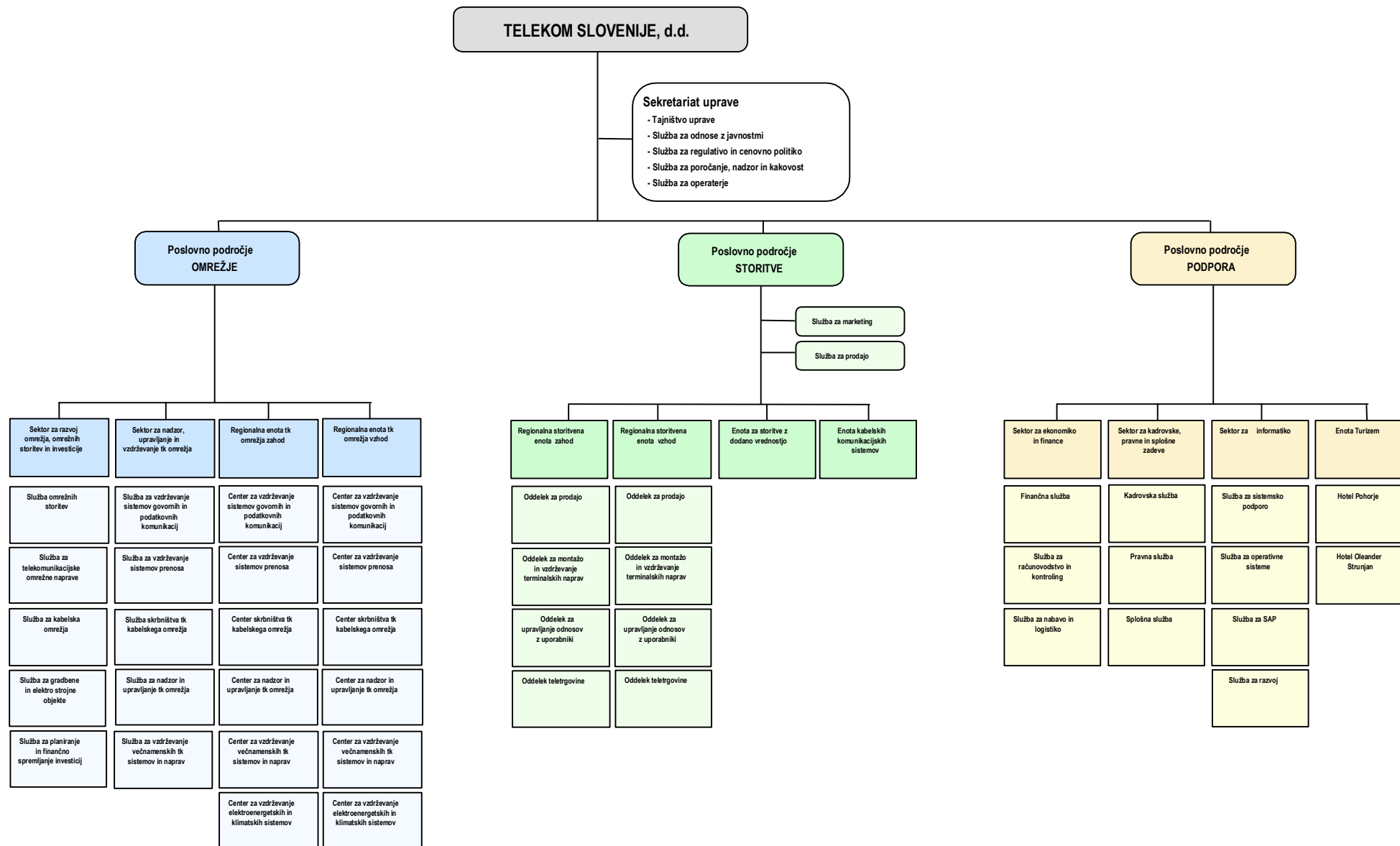
Ob upoštevanju vseh omenjenih principov je bilo potrebno pri načrtovanju organizacije podpornih dejavnosti upoštevati tudi nekatere omejitvene faktorje. Ti so predvsem neprožna delovna zakonodaja, trenutno stanje zaposlenih v Telekomu Slovenije, izobrazbena struktura, oddaljenost prebivališča od kraja opravljanja dela in lokacije ter opremljenost objektov Telekoma Slovenije. Podporne dejavnosti so po 1. 1. 2004 eno izmed treh poslovnih področij v Telekomu Slovenije. Organizacijsko shemo Telekoma Slovenije prikazuje slika 17 na naslednji strani. Končna shema podpornih dejavnosti, ki bo po sklepu Uprave družbe stopila v veljavo 1. 1. 2004 in v veliki meri upošteva vse zgoraj omenjene principe, je prikazana na sliki 16.

Slika 16 : Organizacijska shema Poslovnega področja podporne dejavnosti



Vir: Interni akti Telekoma Slovenije, d. d.

Slika 17: Organizacijska shema Telekoma Slovenije



Vir: Interni akti Telekoma Slovenije, d. d.

Iz slike 17 vidimo, da je pri predlagani organizaciji upoštevano veliko priporo enih principov. Ti so: specializacija dela, enotnost vodenja, enotnost usmerjanja, pravilo nagrade, pravilo centralizacije, pravilo linije in pravilo iniciative. Ostali principi, ki niso vidni iz organizacijske sheme, so razvidni pri podrobnem pregledu ostalih organizacijskih struktur- tehni ne, komunikacijske, motivacijske, oblastne in ravnalne.

V nadaljnji fazi so bili za vsako organizacijsko enoto opredeljeni cilji in naloge in sistematizirana delovna mesta. Vsaka delovna mesta so bila detajlno opisana z vidika delovnih nalog, potrebnih usposobljenosti in seveda tudi ovrednotena v novem integralnem pla nem sistemu Telekoma Slovenije. Primer opisnega lista delovnega mesta je prikazan na sliki na naslednji strani.

#### **4.2.2 Predlog sprememb za finan no funkcijo**

Funkcija financ se po novem opravlja v okviru centralno organizirane Finan ne službe, ki je del Sektorja za ekonomiko in finance. Naloge in cilji te službe so širši kot pred reorganizacijo in so:

- uresni evanje kratkoro ne in dolgoro ne finan ne politike v skladu z na rti Telekoma Slovenije
- zagotavljanje in uravnavanje likvidnosti družbe
- pridobivanje in plasiranje finan nih sredstev
- centralno pla evanje obveznosti doma in v tujini
- pla evanje obveznosti za mednarodne telekomunikacijske storitve
- obra un potnih nalogov za tujino
- vodenje tolarske in devizne blagajne
- izvajanje kompenzacij, cesij in asignacij
- fakturiranje ostalih storitev (SAP)
- centralno upravljanje s saldakonti kupcev in izterjavo
- izvajanje aktivnosti z lastnimi delnicami
- izvajanje aktivnosti z dolgoro nimi finan nimi naložbami
- izvajanje aktivnosti z dolžniškimi vrednostnimi papirji – obveznice
- izvajanje vseh aktivnosti z zavarovanjem in samozavarovanjem premoženja

Cilji in naloge so jasno opredeljeni. Podvajanj z ostalimi funkcijami v podjetju ni. Vsi ljudje, razen nekaterih delavcev, ki delajo na podro ju izterjave, so locirani na centralni lokaciji. Bližnji se tja vozijo, bolj oddaljeni so premeš eni na druga podro ja dela. S tem je omogo ena ve ja standardizacija delovnih postopkov in ve ja u inkovitost dela. Po reorganizaciji je število zaposlenih manjše za približno 30-odstotkov.

### 4.2.3 Predlog sprememb za ra unovodstvo in kontroling

Ra unovodstvo in kontroling sta organizirana v okviru enotne Službe za ra unovodstvo in kontroling, ki je hkrati del Sektorja za ekonomiko in finance. Glavni cilji in naloge te službe so:

- zagotavljanje pravih in to nih ra unovodskih izkazov vseh vrst tako za interne kot tudi eksterne potrebe
- ra unovodsko spremljanje in nadziranje poslovanja podjetja
- evidentiranje poslovnih dogodkov v glavni knjigi in pomožnih knjigah
- vodenje dav ne knjige prejetih ra unov in knjiženje
- vodenje ra unovodske politike in skrb za zakonitost poslovanja
- spremljanje in nadziranje poslovanja z vidika predpisov vhodnega DDV in davka od dobi ka ter izdelava dav nega izkaza
- sestava letnih, mese nih in ob asnih obra unov poslovanja za družbo
- izdelava ra unovodskih izkazov družbe po Slovenskih ra unovodskih standardih
- izdelava konsolidiranih ra unovodskih izkazov skupine Telekom Slovenije
- izdelava ra unovodskih izkazov po Mednarodnih ra unovodskih standardih za družbo in skupino
- sodelovanje pri pripravi predra unskih ra unovodskih izkazov
- sodelovanje pri inventuri družbe
- analiti no evidentiranje obveznosti do dobaviteljev
- analiti no evidentiranje osnovnih sredstev
- analiti na evidenca terjatev do kupcev v tujini iz naslova mednarodnega obra una
- sodelovanje pri na rtovanju in nadziranju poslovanja družbe
- priprava izhodiš in sodelovanje pri pripravi letnih na rtov stroškovnih mest družbe
- oblikovanje in spremljanje prora unov stroškov po stroškovnih mestih
- spremljanje poslovanja družbe po profitnih centrih in stroškovnih nosilcih (storitvah)
- izdelava predra unskih in obra unskih kalkulacij po stroškovnih nosilcih
- izdelava ostalih predra unskih kalkulacij
- izdelava rednih in ob asnih poro il po stroškovnih mestih, profitnih centrih in stroškovnih nosilcih
- analiziranje stroškov po stroškovnih mestih, profitnih centrih in stroškovnih nosilcih
- spremljanje dobi konosnosti po poslovno-izidnih enotah in stroškovnih nosilcev
- izdelava ra unovodskih izkazov v skladu z Zakonom o telekomunikacijah in podzakonskimi akti operaterjev telekomunikacijskih storitev

Popolnoma vsi delavci so centralno locirani. Tisti iz krajev bliže Ljubljani se vozijo na delo v Ljubljano, ostali so bili premeš eni na druga delovna mesta. Ponujena jim je bila odpravnina ali pa so bili upokojeni. Postopki pri delu so standardizirani, v novi organiziranosti pa lahko polno zaživi tudi funkcija kontrolinga. Število delavcev se je zmanjšalo za približno 30-odstotkov.

#### 4.2.4 Predlog sprememb za nabavo in logistiko

Nabava in logistika je organizirana v okviru enotne Službe za nabavo in logistiko na sedežu družbe. Cilji in naloge te službe so:

- preskrba, skladiščenje in transport repromateriala, rezervnih delov ter terminalske opreme
- načrtovanje potreb po repromaterialih, rezervnih delih, terminalski opremi in storitvah skupaj z ostalimi področji v družbi in določenimi hčerinskimi družbami
- operativna izvedba nabave potrebnega repromateriala, rezervnih delov, terminalske opreme in storitev
- skladiščenje vsega omenjenega materiala
- vsebinska in operativna skrb za zaloge
- dostava materiala uporabnikom

Glede na dejstvo, ki je razvidno iz organizacijske sheme Telekoma Slovenije, sta poslovni področji Omrežje in Storitve organizirani tudi v dve regionalni enoti. Temu je prilagojena tudi organizacija nabave in logistike. Zato so poleg centralne lokacije v Ljubljani delavci te službe razporejeni tudi v Mariboru in še na nekaterih lokacijah za potrebe izdaje blaga. Centralizacija glavnih skladišč na dve lokaciji, namesto devetih, bo bistveno izboljšala učinkovitost dela v skladišču in povzročila znižanje potrebnih zalog repromateriala in končnih proizvodov, ki so namenjeni nadaljnji prodaji. Število zaposlenih se zmanjša za približno 15-odstotkov.

#### 4.2.5 Predlog sprememb za kadrovske funkcije

Kadrovske funkcije so enotno zastopane v Kadrovske službi, ki je del Sektorja za kadrovske, pravne in splošne zadeve. Glavni cilji in naloge te službe so:

- zagotavljanje vseh delov ustrezne kadrovske politike družbe od načrtovanja, razvoja, spremljanja in vrednotenja kadrov
- načrtovanje in poročanje
- spremljanje in razvoj organizacije
- pridobivanje kadrov in zaposlovanje kadrov
- sistematiziranje delovnih mest
- urejanje zdravstvenega zavarovanja in prostovoljnega pokojninskega zavarovanja
- določanje kriterijev za dodeljevanje bonitet in ugodnosti zaposlenim
- vodenje baze podatkov o zaposlenih, dostopih, bonitetah in ugodnostih, delovnih knjižic in osebnih map zaposlenih, vodenje baze podatkov o upokojujencih in študentskem delu
- urejanje invalidske in socialne problematike zaposlenih
- sodelovanje pri razvijanju kadrovskega informacijskega sistema
- vzpostavitev in vodenje sistema razvoja kadrov in letnih razgovorov
- izdelava razvojnega in izobraževalnega načrta zaposlenih



- na rtovanje in organiziranje izobraževanja doma in v tujini ter izdelava programov izobraževanja
- na rtovanje in spremljanje študija ob delu in štipendiranja, organiziranje in spremljanje pripravništva in delovne prakse
- obra un in izpla ilo osebnih prejemkov ter obra un kreditov zaposlenih
- obra un prejemkov na podlagi pogodb, delovršnih pogodb in storitev fizi nih oseb
- urejanje projektne delo
- urejanje knjižni ne in Indok dejavnosti
- prevajanje

Velika ve ina delavcev je locirana centralno. Decentralizirani so le nekateri delavci, ki opravljajo izra un pla in pa kadrovske referenti na lokacijah, kjer je zaposlenih veliko delavcev iz drugih poslovnih podro ij. To je posledica dejstva, da so ti kadri že sedaj tam in zato je potrebno delo organizirati na ve lokacijah. Ostali delavci iz teh lokacij pa so bili premeš eni na druga podro ja dela, upokojeni, ali pa so odšli delat drugam. Število delavcev se zmanjša za 10-odstotkov.

#### **4.2.6 Predlog sprememb za pravno funkcijo**

Pravna funkcija je zastopana v enotno organizirani Pravni službi, ki je del Sektorja za kadrovske, pravne in splošne zadeve. Glavni cilji in naloge službe so:

- zagotavljanje poslovanja družbe v okviru predpisanih pravnih okvirov
- organiziranje dela organov družbe (uprava, nadzorni svet, svet delavcev) in h erinskih družb
- urejanje registracije družbe
- spremljanje zakonodajnih postopkov v Sloveniji in Evropski uniji
- urejanje pravnih razmerij kapitalsko povezanih družb
- urejanje industrijske lastnine
- vodenje pravnih postopkov
- urejanje upravnih zadev
- urejanje notranjih aktov družbe in pogodbenih razmerij

Delavci so locirani glede na svoje delovne zadolžitve. Ve ina jih je tako v Ljubljani, nekateri pa so pri izvršbah in sodni izterjavi ter ostalih pravnih na sodiš u vezani tudi na ostale slovenske kraje. Poenotena je sodna izterjava, kar bo prineslo pozitivne u inke

#### **4.2.7 Predlog sprememb za splošno funkcijo**

Kot je bilo že omenjeno, spada v okvir splošne funkcije v Telekomu Slovenije podro je nepremi nin, avto-parka, varnosti, varstva pri delu in pisarniškega poslovanja. Vse te naloge

opravlja enotna Splošna služba, ki je sestavni del Sektorja za kadrovske, pravne in splošne zadeve. Glavni cilji in naloge te službe so:

- zagotavljanje varnosti delovnega okolja ter s tem neposredno prispevati k varnosti zaposlenih
- zagotavljanje varnih, funkcionalnih in racionalnih delovnih prostorov za zaposlene in za naprave telekomunikacijskega omrežja
- zagotavljanje varnega, funkcionalnega in racionalnega voznega parka za potrebe zaposlenih
- zagotavljanje enotnega pisarniškega poslovanja in arhiviranja
- upravljanje z dokumenti (sprejem, oddaja)
- arhiviranje dokumentov
- upravljanje s službenimi stanovanji (nakup, prodaja, najem)
- stanovanjska posojila (priprava predlogov, komisijski ogledi, izvedba postopka v zvezi z dodeljevanjem)
- organizacija prehrane med delom z zunanjimi izvajalci
- urejanje pisarniške opreme
- skrb za pisarniški material (na rt nabave, nadzor nad porabo in distribucijo)
- sodelovanje pri planiranju prostorskih potreb zahtevam tehnološkega razvoja telekomunikacij in drugim potrebam družbe
- zagotavljanje ustrezne urejenosti okolja okrog objektov, dostopov in poslovnih parkirnih površin
- pripravljanje utemeljenih predlogov za nakup, prodajo in trženje presežnih prostorov
- izvajanje nakupov in najemov nepremi nin (objektov, zemljiš ) na podlagi na rtov
- organiziranje izvajanja rednega in investicijskega vzdrževanja stavb ter izvajanje investicij
- organiziranje izvajanja dejavnosti iš enja poslovnih prostorov (lastnih in najetih)
- zagotavljanje nadzora nad stroški gospodarjenja s prostori
- skrb in izvajanje zemljiško knjižne urejenosti nepremi nin v lasti in vodenje ustrezne evidence in dokumentacije ter izvajanje podpore procesom prodaje in nabave nepremi nin
- skrb za racionalno izkoriš enost voznega parka podjetja (razporejanje vozil in izvajanja prevozov ter prerazporejanje vozil)
- organizacija vseh vrst transporta za potrebe organizacijskih enot na sedežu družbe in lokacijah poslovnih enot
- zagotavljanje izvajanja rednega in investicijskega vzdrževanja vozil
- skrb za optimizacijo stroškov voznega parka
- izdelava tipizacije vozil in sodelovanje pri nabavi in odprodaji vozil
- urgentni prevoz kabla za odpravo napak po vsej Sloveniji in ob vsakem asu
- koordinacija z zunanjimi izvajalci transportnih storitev za podjetje
- skrb nad skladiš no in ostalo Telekomovo mehanizacijo
- trženje kapacitet neizkoriš ene gradbene oziroma transportne mehanizacije

Služba vsebuje nadvse različne dejavnosti. Glede na veliko povezanost z ostalimi področji v podjetju je nujno, da so delavci še naprej razporejeni na delo na več lokacijah. Pozitivno dejstvo pa je, da je možno z prerazporejanjem delavcev znotraj službe in različno kombinacijo delovnih nalog na posameznih lokacijah doseči boljše izkoriščenost zaposlenih.

#### 4.2.8 Predlog sprememb pri informatiki

Sektor za informatiko je po novem še vedno, tako kot prej, enoten sektor. Glede na izkušnje iz preteklosti se je s ciljem večje fleksibilnosti kadrov in poudarku na razvoju notranje reorganiziral. Število služb znotraj sektorja se je zmanjšalo iz sedem na štiri, od katerih je ena izmed njih razvojna. Naloge in cilji sektorja so:

- standardizacija IS
- kakovost IS
- integracija informacijskih rešitev
- razvoj programske opreme
- zagotavljanje kakovosti razvoja programske opreme (QA)
- vzdrževanje lastne programske opreme
- zagotavljanje povezav s prostorskimi podatki
- načrtovanje arhitekture IT
- skrb za racionalno izrabo strojnih virov in izkoriščenost kapacitet
- zagotavljanje delovanja operacijskih sistemov
- nadzor delovanja računalniških omrežij
- osnovno vzdrževanje IT
- centralizirana podpora uporabnikom IS sistema (help desk na 1. nivoju)
- izobraževanje uporabnikov
- nadzorne aktivnosti
- za operativne sisteme
- zagotavljanje operativnega delovanja z vidika aplikacijskih rešitev in parametrov:
- upravljanje zaračunavanja TK storitev (ALMA CCB)
- upravljanje zaračunavanja mednarodnih storitev (MMO)
- poročni sistem
- vzdrževanje programske opreme

Delavci so locirani glede na delovne zadolžitve. Večina jih je sicer v Ljubljani, vendar jih nekaj opravlja delo delno na oddaljenih lokacijah, a delno tudi doma. Avtorji (Jereb, Kovač, 1999, str. 292) takšen način dela pogosto imenujejo **teledelo**. To je prilagodljiv način dela, ki pokriva široko področje delovnih aktivnosti, ki se izvajajo s pomočjo informacijsko komunikacijske tehnologije na delovnem mestu, oddaljenem od delodajalca. Velikokrat vključuje elektronsko obdelavo podatkov in informacij, vedno pa telekomunikacije, ki omogočajo stalne stike delavca in delodajalca. V

informatiki ga uporabljamo predvsem za razvojno delo, manj pa za izvajanje operativnih obdelav na sistemih.

Ugotovimo lahko, da predlagane spremembe organizacije podpornih dejavnosti podjetja prinašajo še ve jo centralizacijo dela. Prednosti tašne organizacije se kažejo predvsem pri ve ji standardizaciji delovnih postopkov, lažji kontroli delavcev, boljši produktivnosti in ve ji fleksibilnosti v delovnem okolju. Težave, ki jih takšna organizacija prinaša, se kažejo predvsem v pove anem številu delavcev, ki se vozijo v Ljubljano in Maribor iz oddaljenejših krajev. To je povezano z dodatnimi prevoznimi stroški in daljšo vsakodnevno odsotnostjo od doma. Zaradi teh dejstev smo poskušali z razumno kombinacijo obeh na el dose i sprejemljivo rešitev tako za zaposlene kot za podjetje.

## **5 PREDLOG SISTEMA ZA SPREMLJANJE URESNI EVANJA STRATEŠKEGA NA RTA TELEKOMA SLOVENIJE**

### **5.1 Plan 2004 kot del projekcije 2002 - 2010**

Plan za leto 2004 se pripravlja na enak na in, kot je bil že pripravljen plan za leto 2003. Po izvedeni kontroli izvajanja strateškega na rta, ki se opravlja vsake pol leta, se morebitne spremembe vnesejo v letni plan. Tega nato sprejme Uprava družbe, potrdi pa ga nadzorni svet. Zadnja kontrola izvajanja strateškega na rta je bila zaklju ena oktobra 2003, njeni zaklju ki so podrobno predstavljeni v poglavju 3 tega dela. Na osnovi teh zaklju kov je podjetje pripravilo plan 2004, ki bolj sintetizirane cilje iz Strategije in projekcije poslovanja 2002 - 2010 natan neje dolo i. Glavni povzetki plana 2004, ki bo sprejet na nadzornem svetu podjetja ob koncu decembra, so opisani v nadaljevanju.

#### **5.1.1 Plan prodaje 2004**

V letu 2004 predvidevamo nadaljevanje naslednjih trendov gibanja števila naro nikov:

- znižanje števila PSTN naro nikov kot posledica prehoda na nove storitve,
  - prodaja 5.000 priklju kov
- pove evanje števila ISDN naro nikov :
  - prodaja 20.000 ISDN BA priklju kov
- nadaljevanje rasti števila Centreks naro nikov
  - prodaja 22.000 priklju kov
- nadaljevanje rasti števila ADSL naro niških razmerij
  - prodaja 27.000 ADSL

Penetracija, merjena s številom kanalov na 100 prebivalcev, se bo povečala iz ocenjenih 54,5 na 57,8 konec leta 2004.

Tabela 7: Plan prodaje v fizičnih kazalcih

Vrsta priključka / naročniškega razmerja	Ocena stanja vključenih 31.12. 2003	Plan prodaje 2004	Plan stanja vključenih 31.12. 2004	Povečanje ali zmanjšanje v letu 2004	Projekcija 2004
<b>Telefonija</b>					
PSTN (brez Centreksa)	563.000	5.000	533.000	-30.000	524.000
Osnovni ISDN	117.000	20.000	131.500	14.500	123.716
Primarni ISDN	1.189	50	1.220	31	1.075
Centreks	129.890	22.000	149.890	20.000	163.116
<i>Centreks PSTN</i>	<i>69.529</i>	<i>11.776</i>	<i>80.235</i>	<i>10.706</i>	<i>87.267</i>
<i>Centreks ISDN</i>	<i>60.361</i>	<i>10.224</i>	<i>69.655</i>	<i>9.294</i>	<i>75.849</i>
<b>Skupaj telefonski priključki</b>	<b>811.079</b>	<b>47.050</b>	<b>815.610</b>	<b>4.531</b>	<b>811.907</b>
ADSL	38.000	27.000	65.000	27.000	48.235
KKS	1.800	8.000	9.800	8.000	9.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>850.879</b>	<b>82.050</b>	<b>890.410</b>	<b>39.531</b>	<b>869.142</b>

Vir: Poslovni načrt Telekom Slovenije 2004 in Projekcija 2002 - 2010

Povečanje ali zmanjšanje števila priključkov vključuje prehod na druge storitve in odpovedi naročniškega razmerja. Kumulativno na rtovan obseg prodaje presega tistega iz srednjeročnega načrta (projekcije) za 2,4-odstotke.

### 5.1.2 Plan omrežja in investicij 2004

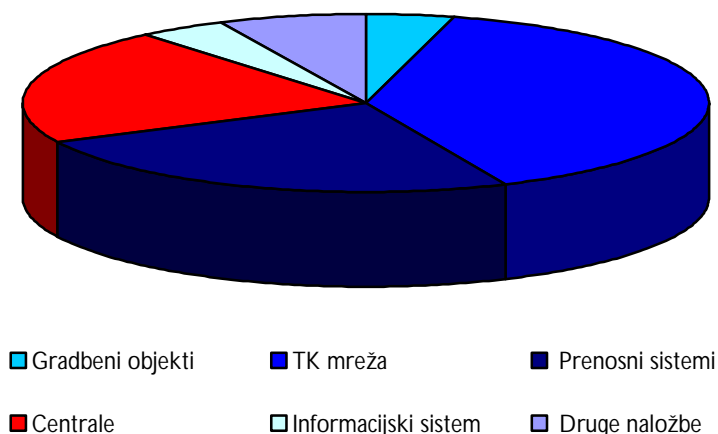
Plan naložb za leto 2004 znaša 9.190 mio SIT, oziroma skupaj s prenosom iz leta 2003 10.690 mio SIT. Vlaganja, vključno DDV, so 12.828 mio SIT. Vsebuje investicije v objekte nacionalnega pomena (7.057 mio SIT) in telekomunikacijske objekte regionalnega pomena (2.133 mio SIT).

Tabela 8: Vlaganja v razvoj telekomunikacijskih zmogljivosti po namenu

v 000 SIT	Projekcija 2004	Struktura %	Plan 2004	Struktura %
1. Gradbeni objekti	1.000.000	10	411.300	4
2. TK mreža	3.900.000	39	3.615.550	39
3. Prenosni sistemi	2.000.000	20	2.249.500	24
4. Centrale	1.900.000	19	1.940.600	21
5. Informacijski sistem	700.000	7	350.000	4
6. Druge naložbe	500.000	5	623.000	7
<b>SKUPAJ</b>	<b>10.000.000</b>	<b>100</b>	<b>9.189.950</b>	<b>100</b>

Vir: Poslovni načrt Telekom Slovenije 2004 in Projekcija 2002 - 2010

Slika 18: Struktura vlaganj po na rtu 2004



Vir: Poslovni na rt Telekom Slovenije 2004

Iz gornjih podatkov lahko vidimo, da vlaganja v letu 2004 sledijo na rtovanim v Projekciji in strategiji poslovanja 2002 - 2010. Sledijo jim tako po absolutnih vrednostih seštevkom kot tudi po namenu vlaganj. Še vedno so v ospredju vlaganja v tehnološko opremo nove generacije in v telekomunikacijsko mrežo, ki bodo Telekomu Slovenije še vnaprej zagotavljala konkurenno prednost pred ostalimi na trgu.

### 5.1.3 Plan zaposlenih v letu 2004

Temeljni strateški cilj ostaja, da najkasneje do leta 2010 dvignemo produktivnost iz sedanjih 314 na 1000 priključkov na zaposlenega - do konca leta 2004 na 418 priključkov oziroma za 33-odstotkov.

Ocenjujemo, da bo ob koncu leta 2003 zaposlenih **2.707** delavcev. Ker bo dvajsetim delavcem prenehalo delovno razmerje (prenehanje z odpravnino) z 31.12. 2002 in bo 1.1. 2004 465 delavcev prešlo k novemu delodajalcu v h erinsko družbo GVO, d. o. o., je izhodiš e na za etku leta, to je 1.1. 2004 2.222 delavcev. Trije delavci so že v letu 2003 podpisali sporazum o prenehanju delovnega razmerja zaradi poslovnih razlogov, vendar jim bo delovno razmerje prenehalo v za etku leta 2004. Ocenjujemo, da bomo v prihodnjem letu ugotavljali trajne presežke v skupnem številu 92 delavcev. Prav tako ocenjujemo, da bomo 32-tim delavcem dokupili delovno dobo, 60 delavcev se bo odlo ilo za odpravnino in jim bo prenehalo delovno razmerje zaradi poslovnih razlogov. Redno se bo upokojilo šest delavcev. Deset delavcev bo napotnih k drugemu delodajalcu. Na rtujemo zaposlitev 17 štipendistov z visoko izobrazbo in drugih strokovnjakov. Na rtovano število zmanjšanja zaposlenih v letu 2004 je 594 delavcev, kar pomeni, da je planirano stanje konec leta 2004 2.128 delavcev. Reševanje presežnih delavcev bo v skladu s sprejetimi programi, kjer bodo sodelovali tudi predstavniki delavcev.

S sklenitvijo novih pogodb o zaposlitvi, ki bodo za ele veljati s 1. 1. 2004, bomo dosegli ve jo fleksibilnost delavcev med organizacijskimi enotami in delovnimi nalogami, ker so delovna mesta širše opisana.

Tabela 9: Planirano gibanje števila zaposlenih v letu 2004 v primerjavi s projekcijo

	Plan 2004	Projekcija 2004
<b>stanje 31.12.2003</b>	<b>2.707</b>	
<b>odhodi</b>		
prenehanje delovnega razmerja 1.1.2004 z odpravnino	-20	
prehod v GVO 1.1.2004	-465	
<b>stanje 1.1.2004</b>	<b>2.222</b>	<b>2.390</b>
prenehanje delovnega razmerja (že podpisali sporazum)	-3	
trajni presežki (odpravnina - 60, dokup 32)	-92	-100
upokojitev	-6	-10
prehod v h erinsko firmo	-10	
<b>prihodi</b>		
nove zaposlitve - štipendisti, strokovnjaki	17	20
<b>stanje 31.12.2004</b>	<b>2.128</b>	<b>2.300</b>

Vir: Poslovni na rt Telekom Slovenije 2004

Ukrepi na podro ju kadrov, ki bodo podprli zastavljene cilje podjetja, so vezani predvsem na doseganje ve je **fleksibilnosti** zaposlenih (delavce, katerih delo se bo racionaliziralo oziroma reorganiziralo, bomo ob izpolnjevanju pogojev in ob potrebni prekvalifikaciji razporejali na novo nastala delovna mesta in na tisto delo, ki so ga doslej opravljali študentje). Nadaljnjo **kadrovsko prenavo podjetja** (prenovo zaposlenih po izobrazbeni strukturi in starosti bomo dosegli z ustreznimi odlo itvami v zvezi s prenehanji delovnih razmerij in zaposlitvami, zlasti štipendistov).

#### 5.1.4 Plan organizacije 2004

Plan organizacije 2004 predvideva aktivnosti, popolnoma usklajene s tistimi, opredeljenimi v strateškem na rtu družbe. 1.1. 2004 bo zaživela nova organiziranost Telekom Slovenije, ki je bila sukcesivno pripravljena zadnja tri leta in delno po fazah tudi že uvedena. Nova organiziranost, z vsemi elementi od makro, mezo in mikro organizacije do detajlnih opisov delovnih mest, je bila že obdelana v tretjem poglavju tega dela in je tukaj ne bi posebej obravnaval.

#### 5.1.5 Plan uspešnosti poslovanja 2004

Pri planu uspešnosti poslovanja je v tem delu upoštevana le primerjava na rtovane bilance uspeha za leto 2004 iz letnega plana 2004 s tisto iz Strategije in projekcije poslovanja 2002 - 2010 za leto 2004. Dodana je še primerjava nekaterih kazalnikov, ki jih spremljamo v obeh dokumentih.

Tabela 10: Kazalniki financiranja, kratkoro ne in dolgoro ne pla ilne sposobnosti – primerjave

Kazalniki	Plan 2002	Realizacija 2002	Plan 2003	Plan 2004
<b>Kazalnik financiranja</b>				
kapital/obveznosti	70,30%	71,6%	73,4%	78,9%
<b>Kazalnik pla ilne sposobnosti</b>				
kr. sredstva/kr. obveznosti	1,25	0,85	1,55	1,81
<b>Kazalnik solventnosti</b>				
kapital/osnovna sredstva	1,10	1,13	1,26	1,45

Vir: Letno poro ilo Telekoma Slovenije 2002 in Projekcija Telekoma Slovenije 2002 - 2010

Tabela 11: Plan bilance uspeha Telekoma Slovenije za leto 2004 v primerjavi s projekcijo 2004

v 000 SIT	Plan 2004	Projekcija 2004
<b>1. ISTI PRIHODEK OD PRODAJE</b>	79.662.102	80.465.000
1.1. PRIHODKI OD PRODAJE STORITEV	77.911.102	
1.2. PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA	1.751.000	
<b>2. NABAVNA VREDNOST PRODANEGA BLAGA</b>	1.700.000	1.837.000
<b>3. KOSMATI POSLOVNI IZID OD PRODAJE (1-2)</b>	77.962.102	78.628.000
<b>4. STROŠKI PRODAJANJA IN SPLOŠNIH DEJAVNOSTI</b>	68.684.077	67.022.000
<b>a) Normalni stroški dejavnosti:</b>	68.377.077	67.022.000
4.1. Stroški materiala	1.112.326	2.253.000
4.2. Stroški energije	940.000	0
4.3. Stroški storitev	29.884.472	22.687.000
4.4. Stroški dela	14.719.953	14.646.000
4.5. Amortizacija	20.344.641	26.236.000
4.6. Rezervacije	850.000	0
4.7. Drugi stroški	725.685	1.200.000
4.8. Usredstvena lastna režija	-200.000	
<b>b) Prevrednotenje poslov.odhodkov pri neopredmetenih dolgoro nih sred. in opredmetenih osnov.sred.</b>	100.000	0
<b>c) Prevrednotenje poslovnih odhodkov pri obratnih sredstvih</b>	207.000	0
<b>5. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</b>	1.275.830	0
<b>6. FINAN NI PRIHODKI IZ DELEŽEV</b>	4.513.048	2.248.000
<b>7. FINAN NI PRIHODKI IZ DOLGORO NIH TERJATEV</b>	70.000	0
<b>8. FINAN NI PRIHODKI IZ KRATKORO NIH TERJATEV</b>	1.310.000	400.000
<b>9. FIN.ODHOD.ZA ODPISE DOLG.IN KRATK.FIN.NALOŽB</b>	0	0
<b>10. FINAN.ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBVEZN.</b>	3.520.839	3.402.000
<b>11. ISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	12.926.064	10.852.000
(1-2-4+5+6+7+8-9-10)		
<b>12. IZREDNI PRIHODKI</b>	178.000	100.000
<b>13. IZREDNI ODHODKI</b>	57.000	100.000
<b>14. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDN.DELOV. (12-13)</b>	121.000	0
<b>16. Davek iz dobi ka ustvarjenega zunaj red.del</b>		
<b>17. Drugi davki, ki niso izk.pri drug.post.</b>		
<b>15. DAVEK IZ DOBI KA</b>	1.326.000	1.572.000
<b>16. ISTI POSL.IZID OBRA .OBDOBJA. (11+14-15)</b>	11.721.064	9.280.000

Vir: Poslovni na rt Telekoma Slovenije 2004 in Projekcija Telekoma Slovenije 2002 - 2010



## 5.2 Spremljava izvajanja Strategije in projekcije poslovanja 2002 - 2010 v prihodnosti

Izkušnje pri dosedanjem spremljanju uresni evanja strateškega na rta 2002 - 2010 nam kažejo, da je potrebno za bolj kompleksno kontrolo uresni evanja strateškega na rta poleg obstoje ega na ina in metod uvesti še nekatere dodatne kazalnike. Pomembno je, da ti kazalniki niso samo s podro ja uspešnosti poslovanja in finan nega podro ja. Na poslovanje podjetja namre vpliva še mnogo širši krog dejavnikov. Pri dosednji kontroli uresni evanja so bila uporabljena tudi ostala sodila, vendar smo skupaj s sodelavci v nekaj razgovorih ugotovili, da bi bilo koristno uporabiti bolj sistemati en na in kontrole uresni evanja strateškega na rta. Skupaj smo prišli do odlo itve, da v spremljavo uresni evanja strategije vpeljemo **uravnoveženi sistem kazalnikov**.

Ta sistem obsega celotni nadzor nad uresni evanjem strategije s pomo jo naslednjih dejavnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 20 - 26):

- pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije
- posredovanje in udejanjanje strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti
- na rtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud
- u inkovito pridobivanje strateških povratnih informacij

### 5.2.1 Kriti na ocena obstoje ega sistema kazalnikov

V podjetju Telekom Slovenije se kot glavno merilo za presojanje uspešnosti poslovanja uporabljajo kazalniki ra unovodskega modela, z vsemi pomanjkljivostmi, ki jim jih lahko pripišemo. Prav zaradi tega, ker sem to že podrobno razdelal v poglavju 3, bom tokrat povzel le nekatere klju ne ugotovitve.

#### 5.2.1.1. Kreativno ra unovodstvo

Pri izdelavi ra unovodskih izkazov se je tudi v Telekomu potrebno zate i k ocenjevanju dolo enih transakcij, ki niso zaklju ene do konca obra unskega obdobja. Tipi na taka transakcija je mednarodni in notranji obra un oziroma prihodki in odhodki teh storitev. Gre za obra unavanje stroškov posredovanja telekomunikacijskih storitev med telekomunikacijskimi operaterji in sicer v mednarodnem in notranjem prometu. Ker fakture dospevajo z zamikom, je potrebno ob koncu obra unskega obdobja izdelati oceno višine teh prihodkov oziroma stroškov, saj tako fakture kot tudi pla ila dospevajo z zamikom. Ocena se poknjiži in se upošteva opri izdelavi poslovnih poro il med letom. Ko se knjižijo dejanske fakture za opravljene storitve, pa se za razliko do ocenjene vrednosti oblikuje popravek vrednosti. Glede na to, da je ra unovodska politika vsakega podjetja dolo ena od poslovodstva, je pogosto le-ta dolo ena tako, da pri izkazovanju kategorij pogosto izberejo najugodnejšo, z ra unovodskimi standardi še sprejemljivo raven, ki ustreza poslovodstvu, eprav v asih ni najbolj objektivna in poštena.

### **5.2.1.2 Histori nost podatkov**

Naslednja nadvse pomembna pomanjkljivost pri kazalnikih ra unovodskega modela je histori nost podatkov. Gre namre za kazalnike z zamikom, saj le-ti temeljijo na ra unovodskih podatkih, ki so odraz preteklega poslovanja. V konkretnem primeru podjetja Telekom Slovenije se izra unavajo kazalniki šele ob koncu meseca za pretekli mesec, torej takrat, ko so na voljo ra unovodski podatki. Ta zamik trenutno še ne predstavlja ve jih problemov, saj ima podjetje prakti no še monopolni položaj na trgu, vendar bo v pogojih konkurenega trga to postalo povsem nesprejemljivo.

### **5.2.1.3 Notranja orientiranost**

Ena izmed slabosti v podjetju Telekom je tudi notranja orientiranost podjetja, emur je vzrok tudi monopolni položaj. V podjetju se torej analizirajo kazalniki glede na preteklo obdobje (horizontalna analiza) in glede na planske postavke. Ni pa neke primerljivosti z ostalimi podjetji, saj podjetje nima nekega konkurenta na trgu, s katerim bi se lahko primerjalo. Ob koncu leta se sicer izdelujejo mednarodne primerjave, vendar gre pri tem za velik zamik. Ra unovodski kazalci namre temeljijo na ra unovodskih izkazih in ker je njihova izdelava podvržena vplivu nacionalnih ra unovodskih standardov, je primerljivost možna le, e so vsi ra unovodski izkazi, na podlagi katerih se izdelujejo kazalniki, izdelani po enotnih ra unovodskih standardih (to je po Mednarodnih ra unovodskih standardih – MRS). To je glavni razlog, da se mednarodne primerjave lahko izdelujejo s precejšnjim zamikom in še to samo na letni ravni. V Telekomu Slovenije se med letom ne izdelujejo ra unovodski izkazi po mednarodnih standardih.

### **5.2.1.4 Neupoštevanje stroškov lastniškega kapitala**

etrta pomanjkljivost, ki bi jo rad posebej izpostavil, je neupoštevanje stroškov lastniškega kapitala. Podjetje namre okoli 70-odstotkov sredstev financira z lastniškim kapitalom, kar pomeni, da strošek kapitala še zdale ni zanemarljiv, saj vemo, da je lastniški kapital precej dražji od dolžniškega kapitala. Neupoštevanje stroškov lastniškega kapitala vodi do tega, da kazalnik dobi konosnosti lastniškega kapitala brez upoštevanja stroškov tega kapitala daje zavajajo o sliko dejanskega stanja.

## **5.2.2 Predlagane izboljšave na podro ju kazalnikov**

Podjetje Telekom Slovenije se pripravlja na vstop konkurence na slovenski trg telekomunikacij in v te priprave je potrebno zajeti tudi izdelavo sistema kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja, ki bo poslovodstvu dajal informacije o tem, ali se poslovanje podjetja giblje po poti zastavljene strategije ali ne. Glede na obstoje i sistem bi korak naprej pomenila že uvedba kazalnikov ekonomskega modela, saj po kon anem lastninjenju podjetja lastnikom ne bo vseeno, kaj se dogaja z njihovimi vložki v podjetje. Trenutno strošek lastniškega kapitala ni še nikomur zanimiv, saj je

država, ki je ve inški lastnik, zelo slab lastnik podjetja. Zanima jo le izpla ilo dividend in pla evanje davkov. Ti dve kategoriji namre pomenita teko i priliv v prora unsko blagajno.

Predlagal bi, da podjetje za ne takoj izra unavati kazalnike ekonomskega modela, saj za to ni nobenih ovir. Glede na to, da je že izdelana strategija podjetja do leta 2010, bi bilo za podjetje zelo koristno, da se tudi poslovodstvo odlo i za vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti, s katerim bo spremljalo udejanjanje zastavljene strategije. Uravnovežen sistem kazalnikov uspešnosti je v svetu mo no razširjen v podjetjih, ki delujejo v telekomunikacijski panogi.

### 5.2.2.1 Ekonomska dodana vrednost ali EVA

Med kazalniki ekonomskega modela bi bil nadvse primeren izra un ekonomske dodane vrednosti ali EVA. Tržne dodane vrednosti v Telekomu še ni mogo e izra unavati, saj podjetje še ne kotira na borzi in tako ni podatka o tržni vrednosti lastniškega kapitala.

EVA je model merjenja uspešnosti poslovanja podjetja z vidika lastnikov podjetja. Uspešnost meri glede na tveganje in pri akovani donos vlagateljev. Ideja modela je v tem, da bodo samo tista podjetja, ki bodo sposobna pove evati vrednost naložb svojim investitorjem, lahko dobila svež kapital. Investitorji vlagajo svoj kapital ob pri akovanem tveganju. Ve je je tveganje, ve ji mora biti donos. e je ustvarjeni donos enak pri akovanemu, pomeni, da so sredstva ohranila svojo vrednost. Le donos, ki je višji od pri akovanega donosa, pove uje vrednost vloženih sredstev. Poznati strošek lastniškega kapitala pomeni poznati donos, ki ga pri akujejo vsi tisti, ki so vložili kapital v podjetje. Ker je dolgoro nih virov financiranja ve vrst, izra unamo tehtano povpre no ceno kapitala (ang. Weighted Average Cost of Capital – WACC).

**Strošek kapitala** je tehtano povpre je razli nih komponent financiranja, ki vklju ujejo lastniški in dolžniški kapital. Podjetje ga potrebuje za financiranje svoje dejavnosti in kapitalskih aktivnosti. Regulatorji ta strošek uporabljajo kot orodje za nadzor cen oziroma tarif in donosov (Cost of Capital, 2000, str. 3 in 5).

Telekomunikacijski operaterji potrebujejo velike vsote kapitala. Stroški posojil so obresti, ki jih je potrebno pla ati, višina obrestne mere je odvisna od ekonomskih in tržnih pogojev ter od bonitete posojilojemalca. Za podjetja, ki izdajo obveznice, se strošek posojila dnevno oblikuje na kapitalskem trgu.

V podjetjih, ki delujejo v panogi telekomunikacij, se za izra un stroška kapitala obi ajno uporablja model dolo anja stroškov lastnega kapitala ali angleško Capital Asset Pricing Model (CAPM).

$$K = \alpha + \beta * e$$

Kjer je **k** strošek **kapitala**, **α** je strošek **netveganega zadolževanja** (ponavadi donos na državne zakladne menice), **β** je **koeficient ob utljivosti**, poznan kot beta koeficient in **e** je lastniška premija

ali premija za tveganje. Tipi na beta za dominantne telekomunikacijske operaterje je od 0,25 do 0,75 (Cost of Capital, 2000, str. 10).

**Izra un stroška lastniškega kapitala za Telekom Slovenije po metodi CAPM** sem naredil na podlagi podatkov za leto 2002. Bistvo je prikaz postopka za izra un kazalnika EVA.

Kot strošek netveganega zadolževanja, ponavadi donos na državne zakladne menice ( $\alpha$ ), sem vzel podatek za Obveznice RS (TOM + 2 %).

» $\beta$ « je koeficient ob utljivosti, poznan kot »beta koeficient« in znaša v zahodnih državah za telekomunikacije med 0,25 in 0,75. Za obravnavano podjetje sem vzel srednjo vrednost 0,5.

» $e$ « je lastniška premija ali premija za tveganje in sem za izra un uporabil razliko med obljubljenim realnim donosom lastnikom, ki znaša 9-odstotkov in netvegano naložbo v obveznice RS, ki znaša TOM + 2-odstotka. Pri izra unu sem upošteval 5,7 odstotno inflacijo v letu 2002.

$$\text{Strošek lastniškega kapitala (k)} = \alpha + \beta * e \quad k_{2002} = 0,077 + 0,5 * 0,013 = \mathbf{0,0835}$$

**Za izra un stroška dolžniškega kapitala za Telekom Slovenije** sem uporabil aktualne obrestne mere za dolgoro ne obveznosti iz financiranja in sicer EURIBOR + 0-odstotkov za dolgoro na posojila. Upošteval sem te ajne razlike 3-odstotke. Kratkoro nih obveznosti iz financiranja podjetje ni imelo.

**Povpre ni strošek dolžniškega kapitala** = delež kratkoro nega dolžniškega kapitala \* povpre ni strošek kratkoro nega dolžniškega kapitala + delež dolgoro nega dolžniškega kapitala \* povpre ni strošek dolgoro nega dolžniškega kapitala

Tabela 12: Izra un povpre nega stroška dolžniškega kapitala za leto 2002

	Leto 2002
Dolžniški kapital	67.986 mio SIT (26%)
kratkoro ni	18.819 mio SIT (28%)
dolgoro ni	49.167 mio SIT (72%)
Povpre ni strošek kratkoro nega dolžniškega kapitala	8,8 %
Povpre ni strošek dolgoro nega dolžniškega kapitala	8,8 %
<b>POVPRE NI STROŠEK DOLŽNIŠKEGA KAPITALA</b>	<b>8,8 %</b>

Vir: Lastni izra un

**Povpre ni strošek kapitala (WACC)** = delež lastniškega kapitala \* povpre ni strošek lastniškega kapitala + delež dolžniškega kapitala \* povpre ni strošek dolžniškega kapitala \* (1-stopnja davka na dobi ek)

Tabela 13: Izra un povpre nega stroška kapitala za leto 2002

	Leto 2002
Lastniški kapital	191.000 mio SIT (74 %)
Dolžniški kapital	67.986 mio SIT (26 %)
Povpre ni strošek lastniškega kapitala	8,3 %
Povpre ni strošek dolžniškega kapitala	8,8 %
<b>POVPRE NI STROŠEK KAPITALA (WACC)</b>	<b>7,9</b>

Vir: Lastni izra un

### Izra un istega poslovnega dobi ka

Tabela 14: Izra un istega poslovnega dobi ka za leto 2002

	Leto 2002
Prihodki od prodaje	81.464 mio SIT
- poslovni stroški	75.863 mio SIT
<b>= Poslovni dobi ek pred obrestmi in davkom (EBIT)</b>	<b>5.601 mio SIT</b>
- prilagojen davek	1.400 mio SIT
<b>= isti poslovni dobi ek</b>	<b>4.201 mio SIT</b>

Vir: Lastni izra un

Pomembno je, da pri izra unu upoštevamo samo **poslovno investiran kapital**, kar je v bilanci stanja navedeno med sredstvi, ki jih je potrebno korigirati za vse odpise v teko em letu, tako da jih prištejemo sredstvom, saj so del kapitala, ki je bil investiran v za etku poslovnega leta in investitorji tudi zanj pri akujejo donos. Za izra un sem uporabil približek in sicer celotni znesek investiranega kapitala, ker zaradi zaupnosti podatkov razpolagam samo s podatki, objavljenimi v poslovnem poro ilu podjetja, kjer pa iz postavk v bilanci stanja ne morem ugotoviti zneska poslovno investiranega kapitala.

**Investirani kapital:** v letu 2002 258.986 mio SIT

isti poslovni dobi ek primerjamo z za etnim poslovno vloženim kapitalom in ugotovimo **dobi konosnost investiranega kapitala (ROIC)**.

**Dobi konosnost investiranega kapitala (ROIC)** = isti poslovni dobi ek / poslovno investiran kapital

$$ROIC_{2002} = 4.201 \text{ mio SIT} / 258.986 \text{ mio SIT} = 1,6 \%$$

Razlika med dobi konosnostjo poslovno vložnega kapitala in ceno kapitala je **ekonomski donos**.

**Ekonomski donos** (v %) = ROIC - WACC

Ekonomski donos<sub>2002</sub> = 1,6 % - 7,9 % = **- 6,3 %**

**Ekonomska dodana vrednost EVA** = ekonomski donos \* poslovno investiran kapital

EVA<sub>2002</sub> = - 6,3 % \* 258.986 mio SIT = **- 16.316 mio SIT**

Kazalnik donosnosti kapitala, izra unan iz ra unovodskih podatkov za Telekom Slovenije v obravnavanem letu, je znašal 2,9-odstotkov, kar predstavlja 9,2 odstotnih to k razlike.

Izra un potrjuje nujnost ekonomskega sodila uspešnosti in opozarja na možnost zavajanja ( eprav nehotenega) z ra unovodskimi podatki. Problem, ki ostaja je, da je kazalec EVA usmerjen v preteklost in poslovodstvu podjetja ne pove ni o tem, kako obstoje a strategija podjetja prispeva k njegovi prihodnji vrednosti.

### 5.2.2.2 Ostali kazalci ekonomskega modela

Ostali kazalci ekonomskega modela, kot so donosi na delnico, razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo delnice v podjetju Telekom za presojo uspešnosti zaenkrat še niso primerni, saj podjetje ne kotira na borzi, tako da ne poznamo tržne vrednosti delnice in s tem tržne vrednosti podjetja. Znana je le knjigovodska vrednost, za katero pa vemo, da je lahko, in pogosto tudi je, povsem druga na od tržne vrednosti. Torej bo te kazalnike mogo e uporabljati takrat, ko bo podjetje za elo kotirati na borzi vrednostnih papirjev.

### 5.2.2.3 Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti (BSC)

Uporaba metode uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti omogo a poslovodstvu podjetja ustvariti vzdušje za spremembe, organiziranje delovnih skupin za doseganje skupnih ciljev in stalno merjenje rezultatov izvajanja strategije razvoja podjetja ter njeno ustrezno prilagajanje (Nemec, 2000, str. 503). Teoreti no je bil model obdelan že v prejšnjih poglavjih, zato se bom tokrat osredoto il le na vpeljavo le-tega v Telekom Slovenije

**Finan ni kazalniki** naj bi pokazali, ali strategija podjetja vodi k izboljšanju finan nih rezultatov in doseganju zastavljenih ciljev. Poglavitni cilj poslovanja podjetja je pove ati vrednost za lastnike, iz tega pa izhajajo tudi preostali cilji, katerih realizacijo je prav tako potrebno spremljati.

V okviru **finan nega vidika** se strategije delijo na dve glavni smeri (Kaplan, Norton, 2000, str. 84):

- strategija rasti prihodkov
- strategija izboljševanja produktivnosti (v ekonomskem smislu pojmovana produktivnost)

Kar zadeva **pove evanje prihodkov**, lahko to izvedemo z ustvarjanjem novih virov prihodkov ali pa s ponudbo ve je vrednosti obstoje im strankam. V prvem primeru poskuša podjetje najti možnost za širitev poslovanja z novimi strankami in novimi proizvodi, torej s širitvijo trga. Telekom predvideva širitev na tržiš a jugovzhodne Evrope in tako pove ati svoj tržni potencial. S strategijo ve je vrednosti obstoje im strankam si podjetje prizadeva dose i nove vire prihodkov v okviru obstoje ih strank. To lahko izvede s ponudbo sodobnejših, integriranih storitev, ki stranki ponujajo ve , kar lahko pomeni prodajo dodatnih storitev ali pa ve jo dodano vrednost pri obstoje ih storitvah.

Drugi del strategije v okviru finan nega vidika se nanaša na **izboljševanje produktivnosti**, kar omogo ata izboljšanje strukture stroškov in izboljšanje izkoriš enosti sredstev. Pri strategiji izboljšave strukture stroškov skuša podjetje znižati stroške obstoje ega poslovanja. Potrebno je opozoriti na dejstvo, da se stroškov ne da v nedogled zniževati in zato za dolgoro no uspešnost taka strategija gotovo ni uspešna. Kar zadeva strategijo izkoriš enosti sredstev, gre za to, da z obstoje imi sredstvi poskušamo dose i ve . Poslovanje podjetja je s tega zornega kota namre serija investicij, v katere vlagamo dolo ena sredstva. Cilj strategije izboljševanja izkoriš enosti sredstev je doseganje im ve jega donosa na ta vložena sredstva.

Vsi ti vidiki se v realnosti med seboj prepletajo, predvsem je pomembno, da upoštevamo vse, saj usmerjenost le na posamezen segment za podjetje pomeni, da bo zašlo v težave. Kazalniki finan nega vidika, ki kažejo na uresni evanje zastavljene strategije Telekoma, so lahko naslednji:

- rast prihodkov
- rast dobi ka
- donosnost kapitala (ROE)
- donosnost investiranega kapitala (ROI)
- donosnost sredstev (ROA)
- ekonomska dodana vrednost (EVA)

**Pogled strank** na podjetje mo no vpliva na razvoj poslov, zato je potrebno skozi razli ne dejavnike spremljati odnos do stranke in odnos stranke do podjetja. Za vsak tak segment **vidika strank** je potrebno razviti tudi podrobnejše kazalnike, s poudarkom na kakovosti, asu, zmogljivostih in konkuren nosti cen (Nemec, 2000, str. 504).

Eden izmed klju nih elementov strategije je dolo iti, kakšno vrednost bo podjetje ponudilo stranki (Kaplan, 2000, str. 88). Pri tem gre za kombinacijo izdelka oziroma storitve, cene, odnosov in ugleda. Podjetje mora pri tem najti svojo optimalno kombinacijo, ki zadovolji tiste stranke, ki bodo

omogo ale rast in dobi konosnost, ki sta predvideni v finan nem vidiku. Poslovodstvo mora torej opredeliti, kaj stranke v ciljnih segmentih cenijo in izbrati ponudbo, ki jim jo bodo predstavili.

Podjetje mora pri izbiri svoje strateške pozicije pri poslovanju s strankami zelo dobro poznati svoje potencialne stranke. Obi ajno podjetje stranke razlikuje po segmentih glede na njihova pri akovanja in zahteve. Zelo težko je uspeti, e želi podjetje zadovoljiti vse stranke hkrati.

Za kazalnike v vidiku poslovanja s strankami, ki bi kazali, v kakšni meri se uresni uje strategija Telekoma Slovenije, bi predlagal:

- indeks zadovoljstva strank
- stroški kakovosti (v %)
- vrednost prodaje novih izdelkov (v %)
- vrednost prodaje poslovnim uporabnikom ( v %)
- odzivni as ( as od naro ila do izvedbe storitve)

**Poslovni proces** je pomemben zaradi vpliva na stranke in na finan ne rezultate. Poleg tega pa je pomemben tudi zaradi asovnega dejavnika. Za podjetje je namre zelo pomembno, kdaj vstopi na trg in kakšni so asi, potrebni za razvoj novega izdelka oziroma storitve ter asi za izvedbo naro ila (Nemec, 2000, str. 504). Tvorijo ga tri osnovne skupine procesov:

- inovacijski procesi
- proizvodni procesi
- poprodajni procesi (oziroma procesi ravnanja s strankami)

Kazalniki v vidiku **notranjih poslovnih procesov**, primerni za spremljanje uresni evanja strategije Telekoma Slovenije, so tako lahko:

- razvoj novih storitev
- delež prihodka od prodaje novih storitev (v %);
- produktivnost
- delež napak
- as odprave napak
- fluktuacija zaposlenih

Ciljev podjetja ni mogo e uspešno realizirati, e znotraj podjetja ni znanja in inovativnosti. **Vidik u enja in rasti** sestavljajo tri glavne kategorije ( Kaplan, Norton, 2000, str. 136):

- sposobnosti zaposlenih: znanje in sposobnosti, ki jih potrebujejo zaposleni za uresni itev na rtovane strategije
- zmogljivost informacijskih sistemov: informacijski sistemi in orodja, ki podpirajo strategijo



- motivacija, avtonomnost in usklajevanje: ustrezna kultura podjetja, ki motivira zaposlene za delo v smeri, kot ga narekuje strategija

Izkušnje kažejo, da v večini podjetij določijo cilje glede na želje zaposlenih na podlagi treh kazalnikov dosežkov. Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so (Kaplan, Norton, 2000, str. 138):

- zadovoljstvo zaposlenih
- ohranjanje zaposlenih
- produktivnost zaposlenih

Predlagani kazalniki vidika **učenja in rasti** za Telekom Slovenije so:

- indeks zadovoljstva zaposlenih
- fluktuacija zaposlenih na ključnih delovnih mestih
- prihodek na zaposlenega
- povprečna stopnja izobrazbe
- število ur izobraževanja na zaposlenega
- povprečna starost zaposlenih
- delež vlaganj v informacijsko tehnologijo
- odsotnost z dela

#### 5.2.2.4 Postopek vpeljevanja uravnoteženega sistema kazalnikov

Podjetje Telekom Slovenije ima izdelan strateški poslovni načrt do leta 2010. Problem, ki se poraja ob tem je, kako zagotoviti, da se bo strategija tudi dejansko izvajala in ne bo ostala le na papirju. Enega izmed uspešnih modelov za udejanjanje strategije sta izdelala avtorja Kaplan in Norton, to je model uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti.

Prvi korak, ki ga je potrebno narediti, je vizualizacija strategije, kar lahko naredimo s pomočjo strateške karte. Gradnja strateške karte je pogosto dolgotrajen postopek, saj izzove razglabljanja o smiselnosti posameznih strateških odločitev. To je s strani podjetja priložnost za boljše razumevanje strategije in njeno izboljšanje. Ker pa strateška karta vsebuje cilje, ki so po svoji naravi kompleksni, je priporočljivo izdelati tudi dokument, ki pojasnjuje vsak cilj posebej.

Naslednji korak je opredelitev kazalnikov s pomočjo strateške karte, ki poteka tako, da za vsak strateški cilj poiščemo enega ali več ustreznih kazalnikov. Če imamo za posamezen cilj več kazalnikov, ponazorimo stanje tega cilja s tehtno vsoto vseh kazalnikov, pri čemer je vsota vseh uteži oziroma ponderjev enaka 1. Kazalnike običajno lahko razdelimo v tri skupine in sicer:

- Kazalnike, ki so jasno definirani in opisani, za katere podjetje že zbira potrebne podatke.
- Kazalnike, ki so jasno definirani in opisani, za katere pa podjetje še ne zbira vseh podatkov, potrebnih za izražanje.

- Kazalniki, ki so definirani, opis pa ni jasen oziroma usklajen v celotnem podjetju.

Poleg tega nastopi tudi problem, da se težko odloimo, kateri kazalnik dovolj dobro kaže izvedbo dolo enega strateškega cilja. Ko izberemo kazalnike je potrebno določiti tudi ciljne vrednosti izbranih kazalnikov, saj le tako lahko merimo udejanjanje strategije. Glede na to, da je strategija podjetja določena za daljše časovno obdobje, njeno uresničevanje pa se spremlja sproti, je potrebno kazalnikom določiti take letne oziroma mesečne vrednosti, ki dolgoročno vodijo v uresničitev strategije.

Identifikacija strateških kazalnikov je le prvi del uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje. Drugi del je implementacija sistema, kar zahteva periodično zbiranje podatkov ter pregled le-teh, kar opravi vodstvo, ki mora ustrezno ukrepati v primeru neželenih rezultatov. Za uspešno implementacijo je nujno potrebna podpora informacijskega sistema, ki mora omogočati sprotno spremljanje poslovanja.

#### 5.2.2.5 Problemi pri vpeljevanju uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti

Sistem uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti se je v praksi pokazal za nadvse učinkovit in spremljanje udejanjanja strategije, vendar se v procesu uvajanja tega sistema pojavljajo številni problemi. Te probleme lahko prikažemo tudi v primeru, ko se bo poslovodstvo Telekom Slovenije odločilo za ta korak. Probleme sem povzel iz praktičnih izkušenj tistih, ki so se z njimi že srečali, ko so vpeljevali sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti v prakso.

**Potreba po spremembi v kulturi podjetja.** Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti ni le nek skupek kazalnikov, ki jih merimo, temveč zahteva nov način in razmišljanje, vedenja in tudi tehnološke spremembe na več koncih podjetja, kar pa vodi v spremembo kulture v podjetju. Če podjetje tega ne sprejme, sistem ne more dati polnih rezultatov in lahko postane birokratska ovira pri poslovanju.

**Dodatna odgovornost.** Vsak nadzorni sistem vključuje obliko merjenja in mehanizem ukrepanja v primeru nezaželenih vrednosti, kar pomeni, da mora za rezultate nekdo odgovarjati. Problem nastane, ko v podjetju mnogokrat ni jasno, kdo bi moral biti odgovoren predvsem za nefinančne rezultate. Podjetja imajo namreč izdelana mesta odgovornosti za finančne dejavnike (Kavčič, 1997, str. 31) in to je tudi eden izmed ključnih razlogov, da je razširjenost finančnih kazalcev tako velika.

**Aktivna udeležba vodstva podjetja.** Eden izmed ključnih elementov pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti je podpora najvišjega vodstva. Sprememba v kulturi dela, ki jo le-ta zahteva, je še posebej izrazita prav pri njih. Vodstvo mora do neke mere opustiti instinktivno vodenje, kakršno v veliki meri spremlja nadzorne sisteme, temelječe na finančnih kazalcih in ga nadomestiti z odločitvami na podlagi objektivnih strateških kazalcev.

**Problem določanja ciljnih vrednosti.** Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti je potrebno vnaprej določiti ciljne vrednosti posameznih kazalnikov, kar lahko vodi v tako imenovani predraunski sindrom, kar pomeni, da podjetje v želji po doseganju rezultatov postavi neambiciozne cilje, ki premalo vzpodbujajo zaposlene. Cilji morajo biti dovolj zahtevni, da predstavljajo izziv za podjetje.

**Podpora informacijskega sistema.** Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti zahteva zbiranje podatkov, kot ga narekujejo strateški kazalniki. Podatki morajo biti natančni in popolni, če želimo da služijo strateškemu nadzoru.

V tem poglavju sem želel zelo jasno pokazati, da obstoječi sistem kontrole uresničenja strateškega načrta ni dovolj. Z računovodskimi, finančnimi in tehničnimi sodili sicer pokrijemo precejšen del poslovanja podjetja, vendar je na ta način in prevelika osredotočenost zgolj na doseganje dobička in tehnološki razvoj. Zanimarjeni so ostali **udeleženci** (stakeholders), kot so zaposleni, poslovni partnerji, okolje. Da bi jim bolje sledili tudi uresničenju njihovih interesov, bomo uvedli **uravnotežen sistem kazalnikov**, ki od trenutnih sistemov najbolj ustreza temu načrtu in razmišljanju. Drugo pomembno dejstvo je, da Telekom Slovenije razpolaga z ogromnimi sredstvi in tudi visokim deležem kapitala (več kot 75-odstotkov). To narekuje tudi uvedbo načrta in razmišljanja, ki pravi, da kapital ni zastoj in da mora biti donos višji, kot so normalni donosi pri naložbah. Najbolj celovito to filozofijo ponazarja **ekonomska dodana vrednost (EVA)**, ki jo bomo uvedli v sistem spremljanja uresničenja strateškega načrta.

## 6 SKLEP

Telekomunikacijska politika in teorija telekomunikacij se gibljeta na presečišču regulacije in konkurence. Navadno se pomembne odločitve o telekomunikacijski politiki sprejemajo na hitro, v odsotnosti jasnih smernic ekonomske teorije (Laffont, Tirole, 2000, predgovor). Kljub vsemu veljajo določene tržne in ekonomske zakonitosti. Ena izmed takih je, da mora podjetje poslovati tako, da zadovolji zahteve glavnih interesnih skupin imenovanih deležniki podjetja (ang. stakeholders).

Prav tako kot v svetu se tudi slovenski trg telekomunikacijskih storitev odpira in postaja vse bolj dinamičen. Telekom Slovenije na tem trgu igra brez dvoma vodilno vlogo. Ta vloga se zaradi vse bolj dereguliranega trga in s tem lažjega vstopa konkurence nanj lahko hitro spremeni. To narekuje Telekomu Slovenije, da se strateško prestrukturira in da postane podoben najboljšim telekomunikacijskim operaterjem v Evropi. Glede na majhnost domačega trga in s tem nezmožnost doseganja ekonomije obsega, se je potrebno notranje racionalno organizirati. Istočasno pa je

potrebno iskati priložnosti tudi na bližnjih tujih tržiših. Hkrati s prestrukturiranjem je potrebno odpraviti tudi tiste ostanke preteklosti, ki so povzročile ali neracionalno in večinoma podvojeno delo. S tem mislim ostanke nekega samostojnih devetih regijskih podjetij in centralnega v Ljubljani, ki pa je bilo brez konkretnih pristojnosti nad njimi.

Uprava podjetja je leta 2002 pripravila strateški načrt in ga poimenovala Strategija in projekcija poslovanja Telekoma Slovenije 2002 - 2010. Dokument je pripravljen po priporočeni metodologiji za te vrste aktov. Je dobra osnova za uresničevanje strateškega načrta in kontrolo le-tega. Ima pa nekaj pomanjklivosti, ki jih je potrebno v bodoče odpraviti. Pri analizi rezultatov poslovanja je uporabljen le rahlo unovodski model, kar je v tem času premalo. Premalo natančna je analiza organizacije, presplošno je definirano tudi poslanstvo podjetja. Kot pomanjklivost se kaže tudi premalo definirane strategije – poti za doseg ciljev in s tem povezana tudi načrtovana organizacija. V spremembah in dodatkih k strateškemu načrtu je potrebno v prihodnje odpraviti te pomanjklivosti. Nujno je dopolniti poslanstvo podjetja s potrebnimi elementi, kot so dejavnosti podjetja, nabor storitev, trgi in segmenti kupcev. Podobno je potrebno natančneje razdeliti strategije, predvsem funkcijske in poslovne, saj le-te predstavljajo nekakšen nabor nalog za doseg ciljev. Pri kontroli uresničevanja je potrebno vpeljati še sodila, preko katerih se bo odražal tudi interes ostalih udeležencev in ne samo lastnikov podjetja.

Podporne dejavnosti podjetja, ki po interni terminologiji vsebujejo finance, rahlo unovodstvo, nabavo, logistiko, kadre, pravne zadeve, splošne zadeve in informatiko so v zadnjih treh letih doživele precej sprememb, vendar vseeno manj kot ostali dve poslovni področji - Omrežje in Prodaja. Ob celoviti reorganizaciji Telekoma Slovenije, ki bo stopila v veljavo 1. 1. 2004, so bile deležne še posebne pozornosti. Na tem poslovnem področju je bila podvojenost del, pogojena z zgodovino, največja. Nova organiziranost podpornih dejavnosti je močno centralizirana. Produktivnost zaposlenih se bo povečala, zmanjšalo se bo število izvajalcev. Presežki se bodo reševali znotraj podjetja, nekaj bo tudi predasnih upokojitev in odhodov iz podjetja. Ne glede na dokaj veliko centralizacijo bomo v prihodnje obdržali tudi nekatere prednosti delno decentralizirane ekipe, kot so: lokalna prisotnost in bližina kupcev, poznavanje lokalnega okolja, bližina zaposlenih iz ostalih poslovnih področij (Omrežje, Prodaja), poznavanje dela in nenazadnje tudi bližina bivališč zaposlenih. Organiziranost podpornih dejavnosti omogoča tudi opravljanje nekaterih funkcij (finance, rahlo unovodstvo, nabava, logistika, informatika) za hčerinska podjetja, kar povečuje njihovo učinkovitost in učinkovitejšo kontrolo njihovega poslovanja.

Strateški načrt je osnova za letno načrtovanje. Oba načrta - strateški in letni sta predmet redne periodične kontrole. Strateški se kontrolira dvakrat letno. Največji pomen pri kontroli ima rahlo unovodski model, kar pa je v tem času premalo. Kot nove elemente načrta in kontrole bomo v bodoče uvedli nekatere elemente ekonomskega modela, predvsem pa uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti in ekonomsko dodano vrednost (EVA). Na ta način bomo s spremljanjem tudi nekaterih nefinančnih kazalnikov poskušali zadovoljiti interese ostalih udeležencev v podjetju. Pri lastnikih je pogosto zasledovan le kratkoročni cilj doseganja čim večje dobička, medtem ko

ostali udeleženci (zaposleni, poslovni partnerji, širše okolje) zasledujejo tudi dolgoro nejše cilje, kot so rast, razvoj, razvoj zaposlenih, odnos do okolja, ekologija in drugo. Model uravnoteženega sistema kazalnikov se je tudi v praksi drugih telekomunikacijskih operaterjev pokazal kot ustrezen. Revolucionarno sicer ne bo spremenil planiranja in kontrole, a bo vnesel nekaj ve sistemati nosti in preglednosti v delo in pomagal spremeniti tudi korporacijsko kulturo podjetja. Glede na velik obseg sredstev in kapitala je ob dejstvu, da ta ni zastoj, potrebno spremeniti predvsem na in mišljenja. Ta na in kalkuliranja cene kapitala najbolje ponazarja model ekonomske dodane vrednosti (EVA).

Tako je magistrsko delo po mojem mnenju vsebinsko zaokroženo. S svojim nadaljnjim delom v Telekomu Slovenije pa se bom trudil, da bo dobilo z vpeljavo v prakso tudi svojo prakti no vrednost.

## 7 LITERATURA

1. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno: MER Evrocenter, 2002.
2. Belak Janko: Praktikum managementa. Zbirka Management in razvoj. Gubno: MER Evrocenter, 2000.
3. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Zbirka manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Zbirka Manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994
5. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Zbirka manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996
6. Covey R. Stephen: Na dela uspešnega vodenja. Ljubljana: Založba mladinska knjiga, 2000.
7. David Fred R.: Concepts of Strategic Management Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, 1995.378 str.
8. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000.93 str.
9. Drucker Peter F: The Practice of Management, Heinemann, London, 1967
10. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja (Manifest revolucije v poslovanju) Založba Manager, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.223 str.
11. Hitt A. Michael, Ireland R. Duane, Hoskinsson E. Robert: Strategic management, Fourth edition. South-Western Cincinnati. OH: College Publishing Inc., 2001.
12. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management, Addison-Wesley, ZDA 1998.
13. Iglar A., Hočevar M.: Računovodstvo za managerje, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1997
14. Ivanko Štefan (et al.): Sodobna razlaga organizacije. Zbirka Moderna organizacija. Kranj: Moderna organizacija, 1999.
15. Jereb Eva: Teledelo, Zbornik referatov, Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju, Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 289- 321
16. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, Hertfordshire 1999.
17. Kaplan S. Robert, Norton P. David : Strateško usmerjena organizacija. Zbirka Manager. Ljubljana: GV Založba, 2000.
18. Kaplan S. Robert, Norton P. David: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

19. Kav i Bogdan, Kova Jure, at al.: Sodobna razlaga organizacije, Kranj: Moderna organizacija, 1999, 378 str.
20. Kav i Slavka: Mesto analize poslovanja v organizacijski sestavi podjetij, zbornik 3. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, ZES 1997, str. 26- 40
21. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje – analiza, na rtovanje, izvajanje in nadzor, slovenska izdaja, Slovenska knjiga, Ljubljana 1998.
22. Laffont Jean Jacques, Tirole Jean: Competition in Telecommunications, Cambridge, Massachusetts, London, The MIT Press 2000, 315 str.
23. Lipi nik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998
24. Mihel i Miran: Organizacija in ravnateljstvo, Ljubljana: Fakulteta za ra unalništvo in informatiko, 1999.592 str.
25. Možina Stane: Osnove vodenja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1992.287 str.
26. Nemec Aleš: Nekatero metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema, Organizacija, Kranj, 33 (2000) str. 497-506
27. Pearce John A., Robinson Richard B.: Strategic Management, The McGraw-Hill Companies, Inc., ZDA 1997.
28. Porter Michael: Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marec 2001, str.63-78.
29. Porter Michael, E.: On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston 1996.
30. Pu ko Danijel: Planiranje v podjetju, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta 1993.
31. Pu ko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 366 str.
32. Pu ko Danijel: Strateško upravljanje, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.394 str.
33. Pu ko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1992.
34. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2000.154 str.
35. Rozman Rudi: Izbira ustrezne organizacije podjetja, Zbornik referatov 2. letnega sre anja Zveze ekonomistov Slovenije, Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1993, str. 74-81.
36. Rozman, Rudi: Planiranje poslovanja podjetja, Zbirka Manager, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
37. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za u inkovito odlo anje in obratno, Zbornik 3. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: ZES, 1997, strani 5-21.
38. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij, Zbornik 6. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: ZES, 2000, strani 152-165.
39. Rozman Rudi: Uresni evanje strategij s projektno organizacijo, Projektna mreža, Ljubljana, 3.letnik, 2000, št. 1, str 5-12
40. Rozman Rudi, Kova Jure, Koletnik Franc: Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 312 str.

41. Schermerhorn R. John Jr., Hunt G. James, Osborn N. Richard: Organizational behaviour, Seventh edition New York. NY: John Wiley&Sons Inc, 2000.
42. Shaw K. James: Strategic Management in Telecommunications, Norwood Artech House Inc., 2000
43. Shepard Steven: Telecommunications Convergence, New York: McGraw-Hill, 2000.371 str.
44. Stahl Michael J., Grigsby david W.: Strategic Management- Total Quality and Global Competition, Blackwell Publishers Inc., Cambridge 1997
45. Stuteley Richard: The definitive Business Plan, Financial Times- Prentice Hall, London, 1999.
46. Wilmers Dirk, Radtke Phillip, Aurich Martin: TQM gerechtes Controlling, Carl Hanser Verlag, Muenchen - Wien, 2000
47. ZVEI Kennzahlensystem, Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie e. V.: Kennzahlensystem, Frankfurt am Main, 1989

## 8 VIRI

1. Cost of Capital, Phare Multi Country Programme, Telecommunication Tariffs, B.K., 2000, 21 str.
2. Projekcija poslovanja Telekoma Slovenije do 2010
3. Letno poro ilo Telekom Slovenije d.d. za leto 2001 in 2002
4. Interna dokumentacija Telekoma Slovenije d.d.
5. Poslovni na rt Telekoma Slovenije 2004
6. Rozman Rudi, Relationship between Management and Leadership, EIASM, Oxford, 2002, 16 str.
7. Nacionalni program razvoja telekomunikacij (Uradni list RS, št. 23/00)
8. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 30/01)
9. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št 53/97)
10. Telecom Top 100 Network Operators. London: CommunicationsWeek International, 2001, 19.str.
11. SG Telecom Sector Report, Paris, 2001, 67 str
12. Deutsche Telekom AG – Geschaeftsjahr 2002
13. Worl Fact Book, 2001
14. ITU Telecom Report 2000



## PRILOGA 1

Primer opisnega lista za vsako sistemizirano delovno mesto v Telekomu Slovenije

TELEKOM SLOVENIJE, d.d.		26. 11.2002	
<b>OPIS DELOVNEGA MESTA</b>			
1. Šifra:	7408		
2. Naziv:	Samostojni strokovni sodelavec za prodajo in marketing I		
3. Tarifni razred:	7		
4. Strokovna izobrazba:	77001 Univ. Dipl. ekonomist		
5. Alt. strokovna izobrazba:	70000 Druga ustrezna univerzitetna izobrazba		
6. Vsebina DM:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pripravljanje predprodajnih, prodajnih in poprodajnih aktivnosti</li> <li>- Spremljanje in optimizacija procesov in postopkov s področja dela</li> <li>- Pripravljanje planov in spremljanje realizacije</li> <li>- Pripravljanje navodil in nadzor njihovega izvajanja</li> <li>- Spremljanje zakonodaje in predpisov</li> <li>- Pripravljanje analiz in poročil ter predlaganje ukrepov</li> <li>- Reševanje najzahtevnejših pritožb in reklamacij</li> <li>- Vodenje najzahtevnejših projektov</li> <li>- Sodelovanje pri strateškem načrtovanju prodaje</li> </ul>		
7. Osnove za delo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakoni</li> <li>- Organizacijski predpisi</li> <li>- Poslovni dokumenti družbe</li> </ul>		
8. Zahtevana znanja:	-----		
9. Zelena znanja:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Znanje angleškega jezika</li> <li>- Vozniški izpit B kategorije</li> </ul>		
10. Del.izkušnje-področje - trajanje:	Telekomunikacije, prodaja	24 mesecev	
11. Odg. za rezultate lastnega dela:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enotno izvajanje procesov</li> <li>- Doseganje planiranih rezultatov</li> </ul>		
12. Odg. za vodenje in varno delo:	-----		
13. Odg. za usklajevanje:	Da		
14. Umski napor – programiranost:	Delo ni programirano		
15. Umski napor – stiki:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uporabniki, stranke, naročniki</li> <li>- Poslovni partnerji</li> <li>- Strokovne institucije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ob asno</li> <li>- ob asno</li> <li>- ob asno</li> </ul>	
16. Fizični napor:	- Delo z računalnikom ali terminalom	- ob asno	
17. Pogoji dela:	- Vožnja motornega vozila		
18. Psihofizične lastnosti:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikativnost</li> <li>- Organizacijske sposobnosti</li> <li>- Pogajalske sposobnosti</li> </ul>		
19. Drugi podatki:	-----		

Vir: Interni akti Telekoma Slovenije