

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI
POSLOVANJA – UVAJANJE IN NADGRADNJA SISTEMA V
PODJETJU VALKARTON**

Ljubljana, april 2006

Mojca Bizjak

IZJAVA

Študentka Mojca Bizjak izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Antončiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.4.2006

Mojca Bizjak

KAZALO

MAGISTRSKO DELO.....	1
IZJAVA2	
1. UVOD.....	1
1.1. CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	2
1.2. METODOLOGIJA IN STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA.....	3
2. POMEN OBLIKOVANJA STRATEGIJE PODJETJA, NJENO URESNIČEVANJE IN NADZIRANJE.....	3
2.1. OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA.....	4
2.2. URESNIČEVANJE STRATEGIJE PODJETJA.....	5
2.3. NADZIRANJE URESNIČEVANJA STRATEGIJ.....	6
2.3.1. Klasični načini merjenja uspešnosti poslovanja.....	6
2.3.2. Novodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja.....	7
3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA.....	9
3.1. NASTANEK IN RAZVOJ SISTEMA BALANCED SCORECARD »BSC«.....	10
3.2. VLOGA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV KOT SODOBNEGA ORODJA ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI PODJETJA.....	11
3.3. STRATEŠKI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	14
3.3.1. Finančni vidik.....	17
3.3.2. Vidik poslovanja s strankami.....	20
3.3.3. Vidik notranjih poslovnih procesov.....	23
3.3.4. Vidik učenja in rasti.....	28
3.4. UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJE.....	33
4. UVAJANJE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V PODJETJU VALKARTON.....	39
4.1. PREDSTAVITEV DRUŽBE VALKARTON.....	40
4.2. POLOŽAJ V PANOGI TER POSLOVANJE DRUŽBE VALKARTON D.D.....	43
4.3. NOVA STRATEGIJA PODJETJA VALKARTON.....	44
4.3.1. Poslanstvo koncerna Valkarton.....	45
4.3.2. Vizija koncerna Valkarton.....	45
4.3.3. Strategija podjetja Valkarton.....	45
4.3.3.1. Strategije na ravni dejavnosti.....	46
4.4. DOLOČITEV KAZALNIKOV ZNOTRAJ ŠTIRIH VIDIKOV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA PODJETJE VALKARTON.....	46
4.4.1. Vidik učenja in rasti.....	49
4.4.1.1. Motivirani, strokovni in usposobljeni zaposleni.....	50
4.4.1.2. Ohranjanje zaposlenih.....	51
4.4.1.3. Zadovoljstvo zaposlenih.....	52
4.4.1.4. Izhodiščne vrednosti za vidik učenja in rasti.....	52
4.4.2. Vidik notranjih procesov.....	53
4.4.2.1. Doseganje operativne odličnosti.....	54
4.4.2.2. Zagotavljanje kakovosti znotraj procesa.....	55
4.4.2.3. Biti okolju prijazno podjetje.....	55
4.4.2.4. Izhodiščne vrednosti za vidik učenja in rasti.....	56
4.4.3. Vidik kupcev.....	57
Mesečno/letno.....	57
4.4.3.1. Zadovoljstvo kupcev.....	58
4.4.3.2. Tržni deleži.....	59
4.4.3.3. Zvestoba kupcev.....	60
4.4.3.4. Povečevanje razmerja med povprečno prodajno in nabavno ceno.....	60
4.4.3.5. Izhodiščne vrednosti za vidik kupcev.....	60
4.4.4. Finančni vidik.....	61
4.4.4.1. Rast prihodkov.....	61
4.4.4.2. Donosnost sredstev.....	62
4.4.4.3. Dobičkonosnost.....	62
4.4.4.4. Izhodiščne vrednosti kazalnikov za finančni vidik.....	63
4.4.5. Stanje projekta uravnoveženega sistema kazalnikov v Valkartonu d.d.....	64

5.	NADGRADNJA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV NA PODROČJU UČENJA IN RASTI.....	66
5.1.	REZULTATI MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME.....	68
5.2.	OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA LJUDI V PODJETJU VALKARTON.....	71
5.3.	SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST	77
5.4.	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	80
5.5.	DOPOLNITEV SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV	84
6.	SKLEP.....	85
7.	LITERATURA.....	87
8.	VIRI:.....	90

1. Uvod

Značilnost današnje družbe je, da se ves čas srečuje s pogostimi spremembami. Že osnovni zakoni narave dovoljujejo preživetje le najbolj prilagodljivim. Danes podjetja enostavno ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Delo morajo opraviti odlično, če želijo uspeli na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu (Kotler, 1998, str. 32).

V želji po uspehu podjetja stalno iščejo nove, tržno uspešne strategije, ki bodo pripomogle k uspehu podjetja. V zgodovini smo se srečali z različnimi prodajnimi usmeritvami podjetij: od popolne samozadostnosti podjetja kot edinstvenega in najboljšega akterja na trgu, pa do »kupec je kralj, prodaja je kraljica«, ki v ospredje postavlja kupce in njihove želje. Danes vemo, da ni dovolj, da so zadovoljni samo kupci, s poslovanjem podjetja morajo biti zadovoljni tudi drugi udeleženci: lastniki, zaposleni, okolje podjetja ter drugi zainteresirani. Poslovanje podjetja je kompleksno in prav kompleksnost zahteva analizo (Pučko, 1998, str. 7).

Zavedanje, da je uspeh poslovanja odvisen od širokega kroga dejavnikov in udeležencev, temelji na povsem enostavni logiki: podjetje je živa tvorba in lahko bi ga primerjali z drevesom. Drevo ne more dolgoročno rasti v višave ter cveteti v okolju, kjer samo ne poskrbi za ugodno klimo in čist zrak, če nima lastnika, ki ga redno ter skrbno neguje in vzdržuje ter nazadnje, a ne najmanj pomembno, če njegove korenine niso dovolj močne ter globoko zasidrane v globino. Korenine, prisposoba za zaposlene v podjetju, so sicer očem neposredno skrite, a vsi vemo, da drevo ne bo dolgo uspevalo, če so korenine slabe ter niso vir rasti in moči podjetja.

Spoznanje, da so zaposleni tisto skrito bogastvo podjetja, so nekatera podjetja že odkrila, tista pa, ki ga hote ali ne hote spregledajo, dolgoročno nimajo perspektive. Podjetja, ki se zavedajo vrednosti svojih zaposlenih, jih obravnavajo kot pomemben vir svojega uspeha, ki ga je sicer težko izmeriti v milijonih, tonah ali metrih. Takšna podjetja vlagajo v svoje zaposlene; svoj kader načrtno razvijajo ter skrbijo za njegovo splošno zadovoljstvo. Za taka podjetja velja slogan: znanje je kralj, kupec pa ima še vedno pomembno, a ne več nepogrešljivo vlogo. Verodostojnost te napovedi potrjuje dejstvo, da je po najnovejših podatkih poslovnih statistik OECD danes že več kot 50 % bruto družbenega produkta v razvitem svetu temelji na znanju – knowledge based, oziroma je z njim neločljivo povezan (Mazi, 2003, str. 17).

Podjetje je torej splet različnih virov in ne sledi zgolj enemu cilju, čeprav izstopa tisti, ki je opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganja v poslovanje (Pučko, 1999, str. 3), temveč so cilji kompleksni. Prav zato je tudi težko izmeriti vse z istim merilom. V preteklosti so se managerji odločali predvsem na osnovi finančnih kazalnikov, danes, ko je pogled na podjetje kompleksnejši ter konkurenčnost na trgu velika, so za učinkovito ocenjevanje uspešnosti potrebni še drugi, predvsem nefinančni kazalniki uspešnosti. Finančni kazalniki nam na osnovi računovodskih informacij poročajo o uspešnosti poslovanja v preteklosti; pri tem upoštevajo le merljive dejavnike, ne upoštevajo pa tistih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti. Le uporaba tako finančnih kot nefinančnih dejavnikov nam dejansko pokaže, ali se podjetje razvija v skladu s strategijo.

Vsako podjetje je zgodba zase, zato mora samo oblikovati obseg in vsebino kazalnikov, ki bodo podjetju prilagojeni ter bodo ustrezali za spremljanje uresničevanja njegove strategije. Uravnoteženi sistem kazalnikov avtorjev R. S. Kaplana ter D. P. Nortona, ki je nastal v začetku devetdesetih let, je dobra osnova za oblikovanje teh. Osnova uravnoteženega sistema kazalnikov je strategija podjetja, h kateri so osredotočena vsa poslovna sredstva ter dejavnosti

podjetja. Kazalniki uspešnosti so razdeljeni v štiri osnovne skupine: vidik kupcev, vidik učenja in rasti, vidik notranjih procesov in finančni vidik, med seboj pa so povezani v vzročno-posledičnih razmerjih. Zajemajo tako vidik preteklosti kot tudi sedanosti in prihodnosti, prilagojeni pa so podjetju in njegovi dejavnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 21). Z osnovno idejo in cilji strategije morajo biti seznanjeni vsi zaposleni v podjetju, tako da je na najnižjem nivoju zaposlenim jasno, kakšni so delni in skupni cilji, ki so usklajeni na različnih hierarhičnih nivojih, njihova celota pa uresničuje strategijo podjetja.

V podjetju Valkarton smo se na pobudo prejšnjega večinskega lastnika odločili za vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov, saj omogoča kompleksnejši pogled nad poslovanjem podjetja. Poleg tega je znano, da uravnoteženi kazalniki niso zgolj in samo nov način merjenja uspešnosti poslovanja, temveč je njihov namen tudi v uvajanju novega načina upravljanja poslovanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 287, 288). Kot glavno šibko točko našega podjetja smo že pred pričetkom uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov spoznali obravnavanje zaposlenih, njihovo počutje, osebnostno rast ter načrtovanje kadrov. Teoretične osnove uravnoteženih kazalnikov so pokazale tudi dobre možnosti za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in med oddelki, kar je bil dodaten povod za uvajanje. Ocenili smo, da lahko s takšnim sistemom še bolje uresničujemo interese vseh udeležencev podjetja, nadejali pa smo se z novim sistemom vzpostaviti boljši sistem obveščanja in komuniciranja v podjetju. Na osnovi tega spoznanja je podjetje prvič oblikovalo strategijo kadrov, kjer so opredeljeni dolgoročni cilji na tem področju.

1.1. Cilji magistrskega dela

Sodobne tržne razmere silijo podjetja, da se prilagajajo spremembam tudi na področju spremljanja uspešnosti poslovanja, saj morajo znati pravilno ovrednotiti svoj položaj na trgu, za kar so finančni kazalniki pogosto preskopi. Izbor ustrezne metode spremljanja uspešnosti je v široki ponudbi številnih avtorjev vse prej kot lahka naloga. Poleg tega, da ima vsaka metoda svoje prednosti in slabosti, pa so za vsako podjetje ustrezni drugi kazalniki, glede na dejavnost, ki jo opravlja, glede na klimo v podjetju in podobno.

Glavni cilj magistrskega dela je prikazati nujno prilagajanje podjetij sodobni informacijski globalni družbi tudi na področju merjenja uspešnosti poslovanja. Klasičen način spremljanja uspešnosti poslovanja s finančnimi kazalniki je preozko in nas lahko zavede na poti do dolgoročno postavljenih ciljev. Danes spremljanje poslovanja ni več samo sebi namen, temveč ima svoje izhodišče v strategiji podjetja, ki temelji na poslanstvu in temeljnih vrednotah podjetja. S tem razlogom bom opredelila uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetja, ki je eno od najuspešnejših sodobnih orodij za strateško upravljanje podjetja, saj v svoje strateške cilje vpleta vse udeležence podjetja.

Na primeru podjetja Valkarton želim prikazati, kaj vse vpliva na oblikovanje in izbiro ustreznih in uporabnih kazalnikov v sistemu uravnoteženih kazalnikov poslovanja in kako so ti, na osnovi dejstva, da uravnoteženi kazalniki sprožijo nov način vodenja poslovanja podjetja, vplivali na drugačen pogled na zaposlene v podjetju. Valkarton je sicer največje podjetje v svoji dejavnosti v Sloveniji, vendar se predvsem zdaj, ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, želi zgledovati ter dosegati podobne rezultate poslovanja kot primerljiva evropska podjetja. Moj cilj je tudi prikazati spremembe v podjetju, ki so rezultat kritične analize ob vpeljevanju uravnoteženega sistema kazalnikov ter so le začetni korak pri nadaljnjem razvoju koncepta v podjetju.

1.2. Metodologija in struktura magistrskega dela

V magistrski nalogi sem uporabila deskriptivni pristop, saj temelji delo večinoma na proučevanju teoretične podlage, ki nam daje osnovo za oceno ustreznosti proučevanih kazalcev uspešnosti. V drugem delu naloge, ob uporabi teoretičnih spoznanj pri izbiri kazalnikov za posamezen vidik poslovanja ter njihovo prilagajanje glede na specifičen primer podjetja, sem poleg deskripcije uporabila metodo samostojne uporabe deduktivnega sklepanja.

Svoje magistrsko delo sem razdelila na prvi, teoretično metodološki del, ter drugi del, kjer je prikazan praktičen primer uvajanja sistema uravnoveženih kazalnikov na primeru podjetja Valkarton. V prvem delu magistrske naloge, kjer teoretično opredeljujem problematiko dela, sem se posvetila strokovni literaturi tujih in domačih avtorjev, ter virom, prispevkom in člankom z različnimi spoznanji s področja strategije podjetja, spremljanja uspešnosti poslovanja ter uravnoveženega sistema kazalnikov.

V drugem, bolj praktično usmerjenem delu magistrskega dela, sem opisala in analizirala vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov. Največ časa sem posvetila izpeljavi in opredelitvi kazalnikov na osnovi nove strategije podjetja. V tem delu sem se poleg sodelovanja v projektni skupini za uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov oprla na interne kvalitativne in kvantitativne podatke podjetja Valkarton, dobro osebno poznavanje poslovanja podjetja in njegovega okolja ter na študije obstoječe literature.

V sklepu povzemam glavna spoznanja, ki so nastala med izdelavo magistrske naloge.

2. Pomen oblikovanja strategije podjetja, njeno uresničevanje in nadziranje¹

Objektivne okoliščine življenja se v času informacijskega razcveta ter globalizacije nenehno spreminjajo, zato se jim je potrebno prilagajati ter nanje vplivati. S tem pride tudi do spoznanja, da so stvari in pojavi med seboj povezani in prepleteni, čemur sledi mnogostransko pristopanje k pojavom (Mulej, 1992, str. 113). Podjetja moramo v takšnih okoliščinah upravljati strateško (Coulson, 1992, str. 82), kar pomeni stalno prilagajati vire in procese organizacije dinamiki okolja.

Bistvo strateškega upravljanja je po Pučku (1999, str. 105):

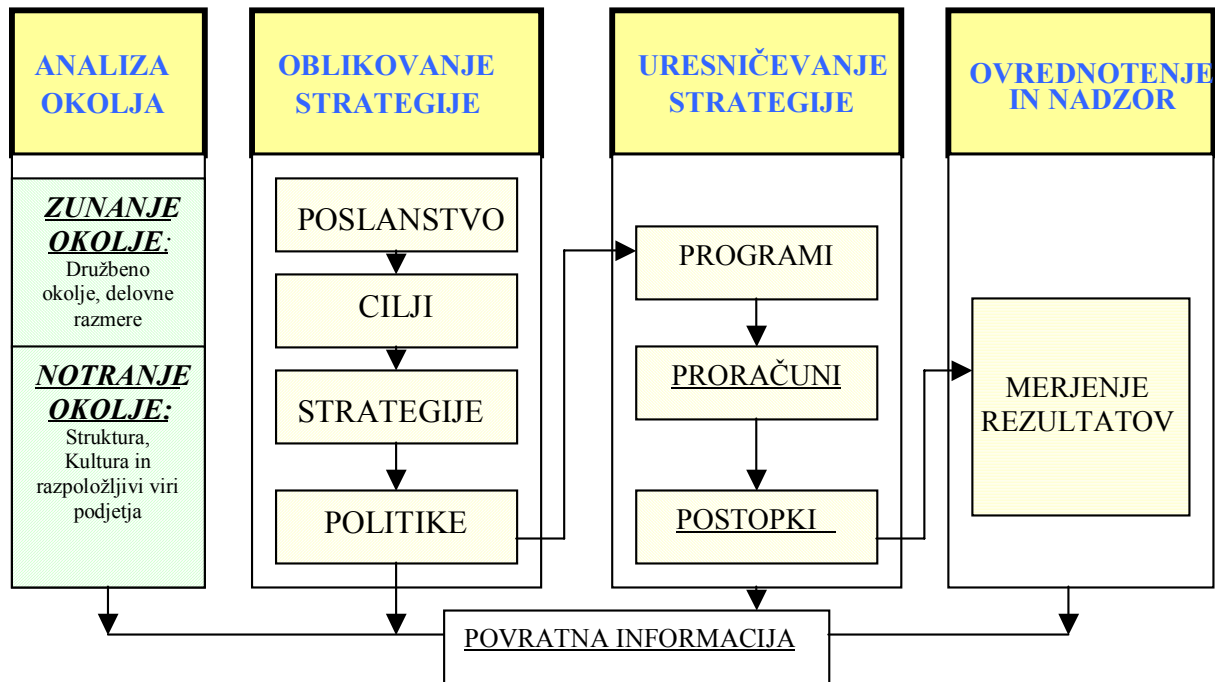
- ocenjevanje bistvenih razvojnih problemov in priložnosti podjetja v obliki predvidenih dolgoročnih ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih razvojnih zasnov, načrtov in ciljev podjetja;
- odločanje na osnovi dolgoročnega poslovnega horizonta ob upoštevanju posledic današnjih poslovnih odločitev;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov, kar omogoča prilagajanje nepredvidenim spremembam v okolju;
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- izdelava ocen verjetnih poslovnih rezultatov in uspešnosti;

¹ Namen 2. točke naloge ni poglobljanje v pomen strategije za podjetje, temveč le prikazati obsežnost priprave strategije za podjetje kot enega najpomembnejših vodil za razvoj.

- sistematično uresničevanje strategij;
- spremljanje in nadziranje uresničevanja strategij.

V zvezi z aktivnostmi v okviru strateškega upravljanja so nastali številni teoretični modeli, ki pa v osnovi proces strateškega upravljanja in poslovanja delijo na proces strateškega planiranja, proces uresničevanja ter proces kontrole uresničevanja strategije.

Slika 1: Model strateškega upravljanja in poslovanja



Vir: Hunger, Weelen, 1995, str. 10.

2.1. Oblikovanje strategije podjetja

Strategijo podjetja različne managerske šole opredeljujejo različno, enotno pa govorijo o dolgoročnem horizontu sprejemanja odločitev, ki določajo pot za doseganje ciljev podjetja ter s tem za potrjevanje njegovega poslanstva in udejanjanje njegove vizije (Giacomelli, 1999, str. 20). Strateški vidik vselej vključuje spremljanje objektivnih in subjektivnih dejavnikov v okolju in iskanje takih odločitev, ki bodo najuspešnejše v razmerju do teh dejavnikov. Ne gre torej le za iskanje poti za maksimiranje izida glede na lastne omejene vire, temveč tudi za primerjanje s tekmeci, ustvarjanje zadovoljstva zaposlenih in kupcev ter za upoštevanje drugih dejavnikov v poslovnem okolju.

Bistveno pri oblikovanju strategije podjetja je, da se na osnovi obstoječih prednosti in slabosti podjetja ter ocenjenih priložnosti in nevarnosti za podjetje postavijo dolgoročni cilji podjetja. Cilji podjetja v osnovi izhajajo iz njegovega poslanstva. Poslanstvo podjetja je dolgoročno vodilo obstoja in delovanja podjetja, ki izraža vrednote in pričakovanja vseh interesnih skupin oziroma deležnikov. Iz njih izhajajo splošne strateške odločitve, ki jasno izražajo področje delovanja podjetja ter njegove težnje na vsakem od njih. Strategija in poslanstvo sta nato dobra podlaga za opredelitev ciljev poslovanja. Ti morajo imeti vse nujne lastnosti, da lahko iz njihovega razumevanja oblikujemo ustrezne strategije, naloge in aktivnosti za njihovo

uresničevanje ter nadzorujemo njihovo uresničevanje in nagradimo nosilce teh aktivnosti v skladu z uspešnostjo njihovega uresničevanja. Te lastnosti so:

- biti morajo nedvoumno, razumljivo in jasno opredeljeni;
- biti morajo vrednostno opredeljeni, da je moč nedvoumno razbrati, ali so ali niso bili doseženi, preseženi;
- biti morajo časovno opredeljeni, torej morajo imeti določen rok, do katerega naj bi bili doseženi;
- jasno morajo opredeljevati nosilca oziroma odgovornega ter
- biti morajo uresničljivi (Giacomelli, 1999, str. 23).

Podjetje opredeli strategijo na nivoju celotnega podjetja, na nivoju strateških poslovnih enot ter na funkcijskem nivoju.

2.2. Uresničevanje strategije podjetja

Raziskave so pokazale, da največji problem ni oblikovanje strategij ali njihovo pomanjkanje, temveč njihovo izvrševanje oziroma uresničevanje. Strategija je sicer neka osnovna usmeritev organizacije, ki pa se prilagaja spremembam in okoliščinam, zato se v času spreminja. Zato bi se moralo spreminjati tudi upravljanje podjetja ter v končni fazi tudi načini merjenja uspešnosti organizacije.

V procesu uresničevanja strategije management ob upoštevanju organizacijske strukture, kulture podjetja in načina vodenja strategijo pretvarja na operativni nivo. To izvaja v obliki oblikovanja različnih programov, projektov, predračunov in postopkov. V programu so navedene skupine aktivnosti, potrebne za doseganje določenega cilja, na primer program razvoja kadrov, program financiranja podjetja itd. Program ni naloga le enega oddelka v podjetju, temveč so vanj vpletene različne enote podjetja. Projekti so kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitve traja od nekaj mesecev pa do nekaj let. Na osnovi pomembnosti snovanja in uresničevanja projektov se je oblikoval t. i. projektni management, posebna veda, ki se ukvarja s pomenom, strukturiranjem ter uresničevanjem projektov. Predračuni so kvantitativni, največkrat vrednostno izraženi planski cilji ter njihovi pričakovani rezultati. V predračunih se posamezni plani in programi vrednostno ovrednotijo, zato je pomembno, da pri njihovem oblikovanju sodelujejo zaposleni, ki so v določen program ali plansko nalogo vključeni. V okviru uresničevanja strategije je opredeljeno še akcijsko načrtovanje, ki določa potrebne akcije, njihove nosilce, časovne okvire postopkov ter pričakovane rezultate, ciljno vodenje, ki določa slog vodenja, ki pretvarja cilje organizacije v delovne cilje skupin in posameznikov, usmerjanje, ki vključuje vsakodnevno motiviranje in usmerjanje ljudi k zastavljenim ciljem, ter tudi zelo pomembno kadrovanje. Ambiciozni cilji ter strategije namreč zahtevajo kadrovske spremembe, ki vključujejo kadrovske zamenjave, prekvalifikacije, usposabljanje ter odpuščanje obstoječega kadra (Pučko, 1999, str. 14–34).

V okviru uresničevanja strategije je bistveno odgovoriti na naslednja tri vprašanja:

- Kdo so izvajalci strategije?
- Kaj morajo izvajalci narediti, da bo strategija uspešno izvedena?
- Kako naj izvajalci opravijo zastavljene naloge (Pučko, 1999, str. 329)?

2.3. Nadziranje uresničevanja strategij

Spremljanje in kontrola uresničevanja strategij je proces, v katerem se spremlja izvajanje načrtovanih aktivnosti v podjetju. Na osnovi odmikov med želenimi in uresničenimi rezultati se ugotavljajo ovire pri izvajanju strategij. Na osnovi odmikov managerji izvajajo korektivne aktivnosti ali korigirajo postavljene cilje. Proces spremljanja in kontrole uresničevanja strategije mora biti povezan z vsemi predhodnimi fazami procesa strateškega upravljanja in poslovanja, izvajati pa se mora ciklično ter po vnaprej postavljenem planu bistvenih delov procesa.

Ločujemo med vnaprejšnjo in povratno kontrolo. Vnaprejšnja kontrola je imenovana tudi kot prava strateška kontrola ter je namenjena zgodnjemu opozarjanju na nepričakovan razvoj razmer v okolju, stalno preverja ustreznost postavljenih planov ter skrbi za njihovo aktualiziranje. Povratna kontrola ugotavlja kritične odmike od postavljenega plana ter akcijsko ukrepanje v zvezi s tem.

Posebno pozornost moramo v procesu kontrole nameniti kvalitativnim ciljem, ki so z vidika merjenja bolj zahtevni ter bolj zamudni, vendar kot bomo spoznali v naslednjih poglavjih, bistveni za uspešno uresničevanje podjetja.

Pričakovani cilji meritev so v prakso preleti delni cilji strategije in morajo vsebovati pričakovane vrednosti, vključno z dopustnimi tolerancami odstopanja v pozitivno in negativno smer. Meritve ter cilji meritev uresničevanja strategije morajo biti postavljeni tako za končne cilje kot tudi za vmesne, fazne cilje (Lesjak, 2003, str. 13).

2.3.1. Klasični načini merjenja uspešnosti poslovanja

Namen te točke ni navajati vrsto finančnih kazalnikov², temveč predvsem opozoriti na njihove omejitve. Popularnost finančnih poročil dandanes ni logična, če upoštevamo, da je pri ustvarjanju nove vrednosti čedalje bolj pomembno neotipljivo premoženje³. Po stari računovodski praksi so namreč sredstva za investicije in izobraževanje stroški podjetja, ki slabšajo njegov rezultat. Seveda vemo, da ni tako, vendar je njihov učinek viden šele kasneje, saj gre za naložbo v prihodnost. Takšna računovodska pravila naj bi po besedah švedskega profesorja Lief Edvinssona povzročala anoreksično vedenje vodstva, ki poskuša s stradanjem peljati podjetje v prihodnost, zlasti z varčevanjem pri pomembnih živilih – neotipljivem bogastvu, kot so znanje, raziskovanje in razvoj ter učenje (Edvinsson, 2003, str. 15). Podjetja danes prav z razvijanjem odnosov s kupci, uvajanjem inovativnih proizvodov in storitvami, doseganjem visoke kakovosti proizvodov s kratkimi dobavnimi roki in nizkimi stroški, s sposobnimi in motiviranimi zaposlenimi, razvojem informacijske tehnologije, informacijskih baz itd. ustvarjajo svoje konkurenčne prednosti (Kavčič, 1999, str. 3).

V sodobnih proizvodno-poslovnih razmerah ter ob pojavu novih tehnologij torej zgolj finančni pokazatelji niso dovolj, so pa nujni v kombinaciji s sodobnejšimi kazalci. Njihova največja kritika je njihova usmerjenost v pretekle dogodke ter dejstvo, da z njimi ni mogoče presoditi, kateri dejavniki so prispevali k uspešnosti poslovanja. K uspehu podjetja lahko namreč pripomorejo novi izdelki, edinstvene raziskave in razvoj, ugodna delovna klima, hiter

² Uspešnost poslovanja tradicionalno pojmuje kot razmerje med ciljem in potrebnimi vlaganji, torej z dobičkonosnostjo kapitala. Ta je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in vloženim kapitalom. Zato se npr. tradicionalnim finančnim kazalnikom očita, da so določena preveč enostransko, s strani lastnikov.

³ Neopredmetena sredstva.

in odziven servis ipd. (Ghemawat, 1986, str. 53). Finančni kazalniki kažejo torej trenutno uspešnost, ne pa tudi možnosti uspešnega delovanja v prihodnje (Kavčič, 1999, str. 2). Poleg tega z zamikom odražajo spremembe na posameznih področjih poslovanja, kar pomeni, da kažejo predvsem posledice oziroma rezultate (Lesjak, 2003, str. 17).

Razširitev in naraščajoč pomen razvojno raziskovalnih, novodobnih poslovnih, finančnih, nabavnih in prodajnih aktivnosti ter dejavnosti v zvezi z zaposlenimi povečujejo delež splošnih stroškov v razmerju do neposrednih stroškov. To so največkrat tudi stalni stroški, kar pomeni, da se struktura stroškov v sodobnih podjetjih precej razlikuje od tistih v tradicionalnih podjetjih. Napake pri razporejanju stroškov lahko povzročijo velike zmote, na primer pri ugotavljanju uspešnosti posameznih vrst proizvodov. Ker je delež neposrednih stroškov dela v skupnih stroških vse manjši, je pomembneje spremljati splošne stroške dela (Rejc, 1996, str. 15).

Tradicionalni kazalniki uspešnosti poslovanja so bili oblikovani za potrebe lastnikov ter usmerjeni predvsem v dobiček družbe. Danes vemo, da so poleg lastnikov pomembni tudi drugi udeleženci: zaposleni, dobavitelji, kupci, posojilodajalci in ostali, od katerih je odvisno sedanje, predvsem pa bodoče poslovanje podjetja. Uspešni managerji morajo spremljati uspešnost zadovoljstva vseh, za kar pa zgolj finančni kazalniki⁴ niso zadostni pokazatelji (Rejc, 1998, str. 1).

Dolgoročen uspeh družbe je največkrat drugačen od kratkoročnega, saj na dolgoročnega vplivajo še drugi dejavniki poslovanja, ki določajo celoto prednosti in slabosti družbe v razvojnem smislu. Zato je nujno omeniti tudi to šibko stran tradicionalnih finančnih kazalnikov, ki so kot pokazatelji uspeha podjetja v krajšem obdobju lahko rezultat določenih skritih rezerv in celo izgub ter ne povedo vsega o stvarnem ekonomskem položaju podjetja (Pučko, 1999, str. 93).

2.3.2. Novodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja

Spremenjena podoba današnjega sveta in dogajanja v njem, ki mu vladajo spremembe, sprožajo tudi pojav novih teorij, aplikativnih modelov, spremenjene načine vodenja, organizacijske kulture itd. Ne glede na vse spremembe pa je bistvo še vedno usmerjeno v stranke, čeprav so vse glasnejše napovedi o tem, da je znanje vodilo uspeha. Znanje je nosilec kreacij, inovacij in invencij in naj ne bi bil daleč čas, ko bomo glasno govorili: »Znanje je kralj, kupec pa je vendar še vedno pomemben, a ne najpomembnejši« (Mazi, 2003, str. 17).

Za znanjem, ki je občutljiv, odtujljiv in hitro pokvarljiv kapital podjetja, se skrivajo zaposleni. Mnoga podjetja se že zavedajo vrednosti svojih zaposlenih ter vanje vlagajo precej sredstev za izobraževanje, osebnostno rast ter skrbijo za ugodno organizacijsko kulturo. V tako zapletenih razmerah, ko konkurenca temelji na znanju, je za uspeh organizacije ključna njihova sposobnost razviti, negovati in aktivirati neopredmetena sredstva.⁵ S finančnimi kazalniki med neopredmetenimi sredstvi organizacije ni mogoče izmeriti aktivnosti, ko ustvarjajo vrednost: znanje, sposobnosti, motivacija zaposlenih, inovacij, baz podatkov, informacijskih tehnologij, zvestobe kupcev, operativnih procesov, družbenega odobravanja itd. (Kaplan,

⁴ Temeljni cilj poslovanja podjetja še naprej ostaja dobiček oziroma donosnost kapitala, saj brez dobička ne moremo ustvariti ugodnih delovnih pogojev, razvijati tehnologije in novih izdelkov, niti koristiti javnosti (Rejc, 1998, str. 2).

⁵ V industrijski družbi so podjetja ustvarjala vrednost z opredmetenimi sredstvi, s preoblikovanjem surovin v končne izdelke (Kaplan, Norton, 2001, str. 14).

Norton, 2001, str. 9). Zato je bilo potrebno razviti nova orodja, ki opisujejo sredstva, osnovana na znanju, in strategije, namenjene ustvarjanju vrednosti, ki jih omogočajo sredstva. V zadnjem času so se kot posledica pomanjkljivosti tradicionalnih metod merjenja uspešnosti poslovanja razvili številni moderni sistemi merjenja uspešnosti oziroma strateške kontrole (angl. Performance management)⁶. Njihova največja prednost pred tradicionalnimi metodami je, da merijo rezultate poslovanja na način, ki usmerja delovanje podjetij v skladu s postavljeno strategijo. S povezavo strateških ciljev s cilji na operativnem nivoju dosežemo, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo, kako njihova dejanja vplivajo na izvajanje strategije. (Lesjak, 2003, str. 17) S hitrimi spremembami v tehnologiji, konkurenci in zakonodaji mora postati oblikovanje in uresničevanje strategije nenehen proces, v katerem sodelujejo vsi zaposleni. Podjetje uspe, ko strategija postane vsakodnevno delo vseh.

V zadnjem desetletju se je predvsem v angloameriškem govornem področju razvilo precej novih sistemov merjenja uspešnosti. Avtorji teh prihajajo predvsem iz znanstvenoraziskovalnih institucij, nekatere pa so razvila podjetja za interno uporabo. Omenjeni sistemi merjenja uspešnosti se razlikujejo, od preprostih spisov kazalnikov pa do kompleksnih, računalniško podprtih sistemov (Happel, 2002, str. 278).

Nekaj najbolj znanih sistemov merjenja uspešnosti po Gleichu (2002, str. 449), ki so jih oblikovali v znanstvenoraziskovalnih institucijah in bazirajo na teoretskih osnovah ter so večinoma preverjena v praksi:

- Uravnoveženi sistem kazalnikov (»Balanced Scorecard«);
- Analiza ovojnice podatkov (»Data Envelopment Analysis«);
- Merjenje uspešnosti v storitvenih organizacijah (»Performance Measurement in Service Businesses«);
- Upravljalna tabla (»Tableau de Bord«);
- Merjenje produktivnosti in sistem izboljšav (»Productivity Measurement and Enhancement System«);
- Model merjenja uspešnosti (»Performance Measurement Model«);
- Piramida uspešnosti (»Performance Pyramid«);
- Poslovno podjetniško okno (» Business Management Window«);
- Quantum sistem merjenja uspešnosti (»Quantum Performance Measurement System«);
- Ernest & Joung sistem.

Med vsemi naštetimi sistemi merjenja uspešnosti se je v Evropi najbolj uveljavil prav uravnoveženi sistem kazalnikov avtorjev Roberta S. Kaplana in Davida P. Nortona (Gleich, 2002, str. 451), katerega podrobneje predstavljam v naslednjem poglavju.⁷ Bistvo modela je, da omogoča zapis strategije v obliki, ki je razumljiva vsem zaposlenim, in sistematično preslikavo te strategije v jasne cilje vseh oddelkov (Ložar, 2003, str. 55).

Za Slovenijo na splošno velja, da po novodobnih modelih strateškega in operativnega vodenja ter ocenjevanja uspešnosti posegajo z vsaj desetletnim zaostankom. Uravnoveženi sistem

⁶ Avtorja Anthony in Govindarajan (2001, str. 441) opredeljujeta merjenje uspešnosti za sistem, katerega cilj je uresničevanje strategije podjetja. Naloga vodilnih managerjev je, da pri oblikovanju sistema merjenja izberejo kazalnike, ki najbolj odražajo strategijo. Gleich (2002, str. 447) pa opredeljuje merjenje uspešnosti kot proces oblikovanja in izvajanja meritev s pomočjo večjega števila kazalnikov različnih dimenzij, ki služijo za ugotavljanje obstoječih in potencialnih sposobnosti objektov v podjetju.

⁷ V Nemčiji je po raziskavi leta 1997 uravnoveženi sistem kazalnikov uporabljalo le 8 % vprašanih podjetij, leta 2001 pa 17 % vprašanih podjetij (v Ameriki ga uporablja 22 % podjetij). Zadnje raziskave kažejo, da ga namerava uvesti še več podjetij, zato bo njegov pomen v prihodnje še narasel (Gleich, 2002, str. 451).

kazalnikov avtorjev Kaplana in Nortona, ki je v Sloveniji med najbolj razširjenimi tovrstnimi modeli, je na primer pred prvo avtorjevo javno predstavitvijo modela septembra 2000 v Ljubljani poznalo ter morda vpeljevalo manj kot deset podjetij. Po predavanju pozimi leta 2000 pa je bila med slovenskimi podjetji izvedena raziskava o razširjenosti istega modela, ki je pokazala, da 6,5 % slovenskih podjetij uporablja ali uvaja omenjeni sistem (Ložar, 2003, str. 54).

3. Uravnoreženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja

Predhodno omenjeno oblikovanje strategije organizacije, njeno uresničevanje in različni načini merjenja uspešnosti poslovanja organizacije nakazujejo na poplavo različnih teoretičnih in praktičnih pristopov. Nikakor se tu ne usmerjam samo na pristope merjenja, temveč na celotno komponento, ki je potrebna za zagotavljanje uspešnega poslovanja organizacije. Organizacija je v tem pogledu lahko neka popolnoma profitna ustanova, lahko je namenjena zadovoljevanju potreb širšega družbenega okolja, lahko zagotavlja prednosti in dobrobit na področju, ki ni neposredno povezano zgolj s finančnimi sredstvi.

Imela sem to življenjsko srečo, da sem spoznala dva svetovna družbeno-politična sistema. Socializem je zagovarjal skupno lastnino, poudarjal je pomen delavskega razreda. Karl Marx in Friedrich Engels⁸, velika zagovornika in utemeljitelja socializma, sta nekoč zapisala (Mala splošna enciklopedija, 1976, str. 376): "Polagoma se gradijo pogoji za vsestranski razvoj osvobojene osebnosti. Vsak naj po svojih zmožnostih prispeva za dobro celotne družbe." Iz teh besed se da veliko razbrati. Predvsem da je v ospredje dogajanja postavljen človek, ki zagotavlja svoj obstoj, obstanek socialne družbe in zagovarja sočutje do sočloveka. Toda kaj se je v resnici dogajalo s socializmom. V mnogih državah se je prelevil v komunizem, ki je povečeval le brezrazredno družbo. Medtem ko je socializem zagovarjal razredno delitev, je komunizem ni dopuščal. Socializem je bil širom po svetu uporabljen kot orodje za prehod v komunizem. Na drugi strani smo imeli veliki kapitalizem in bogate države. Te so zagovarjale moč posameznika, moč zasebnega kapitala. Kapital je gibal življenja, kapital je tisto sredstvo, ki omogoča ustvarjanje novih dobičkov ob predpostavki, da smo uspešni in izvajamo ustrezne akcije. Tako je prišlo v ospredje merjenje uspešnosti poslovanja, ki se mora izvajati pravočasno in na pravilen način. Tu pa se že vračam k svoji zgodbi.

Mar ni sistem uravnoreženih kazalnikov prava mešanica zagovornikov tega in onega družbeno-političnega sistema? Namreč, uravnoreženi sistem kazalnikov poudarja merjenje vseh možnih vidikov uspešnosti poslovanja podjetja. Če v ospredje postavimo državo, deluje le-ta podobno, kot neka velika multinacionalka⁹. Tu smo namreč prisiljeni obvladovati kulturne vrednote v najširšem smislu, pravno politični sistem mora delovati pravično, hkrati moramo imeti globok občutek za sistem moralnih in etičnih vrednot (Kovač, 1996, str. 35). Vsa ta mešanica se združuje tudi v sistemu kazalnikov uspešnosti, bodisi naj bodo namenjeni merjenju uspešnosti v državnih ali popolnoma privatnih ustanovah.

Tako zagovarjam načelo, da je sistem uravnoreženih kazalnikov zelo obsežno orodje, ki ga je potrebno prikrojiti lastnim potrebam in željam. Vsako podjetje mora tako izpostaviti svoje potrebe in želje ter temu primerno izbrati vse najpomembnejše kazalnike, ki odločilno vplivajo na razvoj podjetja v prihodnosti. Posredno vpliva razvoj poslovanja podjetij tudi na

⁸ Karl Marx (1818–1883) je veliki ideolog socialnega gibanja in utemeljitelj znanstvenega socializma. V sodelovanju s Friedrichom Engelsom (1820–1895) sta napisala mnoga dela, kot npr. Komunistični manifest, Revolucija in kontrarevolucija ter bila pobudnika za ustanovitev Mednarodne delavske zveze.

⁹ Multinacionalka je veliko mednarodno podjetje, ki v poslovnem pogledu prerašča državne meje.

razvoj celotne družbe in širše okolice, nenazadnje prispeva vsak posameznik prej ali slej delček svojega znanja, sposobnosti in uspeha tudi za družbeno blagostanje.

Globalno gledano bo ustrezno vpeljan koncept merjenja uspešnosti poslovanja podjetij dolgoročno prinesel velike možnosti za napredek posameznika, pripomogel bo k napredku poslovanja partnerjev in matičnega podjetja. Vse skupaj pa pomeni velik napredek za celotno družbo 21. stoletja.

3.1. Nastanek in razvoj sistema Balanced Scorecard »BSC«

Prvi koncept uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. "balanced scorecard") je bil ustvarjen leta 1992, ko sta avtorja Robert S. Kaplan in David P. Norton osnovala prvi preprost model kazalnikov. Kot osnova je bil sistem kazalnikov sprva precej enostaven, pozneje pa se je razvilo več različic omenjenega sistema. Avtorja sta sicer pričela izvajati poglobljene raziskave merjenja uspešnosti v okviru hiše Nolan Norton Institute leta 1990.

Ideja o snovanju kazalnikov za poslovne potrebe je nastala iz serij raziskav in pogovorov s strankami, ki so želele izpostaviti identiteto podjetja preko merjenja planskih in doseženih rezultatov, ki naj bi bili primerni obdobju devetdesetih let prejšnjega stoletja.

Uspešnost podjetij je postajala vse bolj odvisna ne samo od materialnih in finančnih postavk, ampak tudi od povsem drugih postavk, ki niso imele nikakršne neposredne zveze s financami. Prehod iz tradicionalnega sistema merjenja uspešnosti podjetja v nek nov sistem se je izkazal za idealno rešitev. Potreba po novem sistemu merjenja in posodobljeni sistemi merjenja uspešnosti v obdobju od sedemdesetih let naprej so vplivali veliko poguma in znanja obema avtorjema uravnoteženega sistema kazalnika uspeha.

Iz raziskav in razgovorov s strankami sta avtorja izpostavila naslednje točke:

- potreben je indikator za merjenje zadovoljstva kupcev (z vidika kupca);
- omrežno povezovanje kupcev na eni strani in dobaviteljev na drugi strani je postala konkurenčna prednost, nenehen razvoj podjetja je postal dnevni moto, partnerski odnosi z vsemi sodelujočimi v verigi vrednost; zaveznitva med partnerji in virtualna organizacija so koncem prejšnjega stoletja postali pravi svetovni hit;
- procesna orientacija v podjetjih, izpostavljanje kvalitete in sistema ob pravem času so postali temelj uspešnega prodora podjetja na razvite trge širom po svetu (angl. "total quality management", "business process re-engineering" in sistem "just in time");
- razvoj področja človeških virov je ob koncu prejšnjega stoletja močno napredoval; tako sta se avtorja soočila s pojmom intelektualnega kapitala, ki sta ga želela vključiti v okvir svojih kazalnikov.

Omenjene ideje strank so bile usmerjene predvsem na področje odnosov s strankami in na področje procesnega pogleda na aktivnosti v podjetju. Za področje razvoja, katerega sta izpostavljala oba avtorja, sta dobila precej manj predlogov.

Uporaba nefinančnih kazalnikov ima sicer daljše korenine. Prvi sistematični zajemi nefinančnih podatkov so se pričeli v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem v večjih podjetjih, kjer so uporabljali omenjene kazalnike za dodatno razlago finančnih podatkov, nekateri izmed njih pa niso imeli nobene zveze s končnim rezultatom podjetja. Oba avtorja

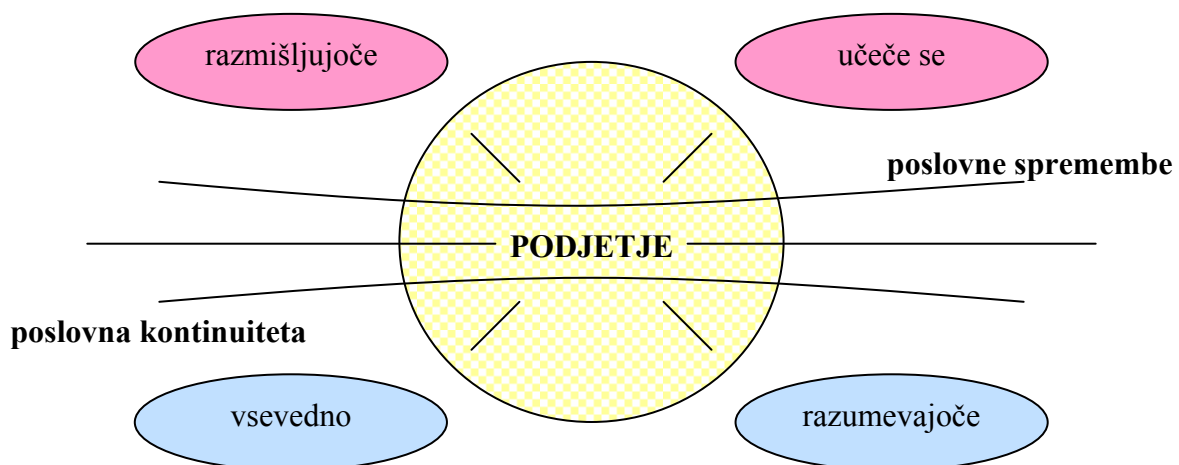
BSC kazalnikov sta večkrat opozorila, da obstaja več sto kazalnikov, ki nikakor niso primerni za vključitev v BSC sistem (Olve, Sjöstrand, 2002, str. 14).

Tradicionalnim računovodskim in finančnim kazalnikom so bili dodani nefinančni kazalniki. Tako je v BSC sistem zajeto ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanji in notranji vidiki uspešnosti. Sistem je bil razdeljen na štiri vidike: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti (Lesjak, 2003, str. 25).

3.2. Vloga uravnoteženega sistema kazalnikov kot sodobnega orodja za spremljanje uspešnosti podjetja

Merjenje je pomembna aktivnost, saj velja pravilo, da česar ne moremo izmeriti, ne moremo uspešno spoznati in obvladovati. Sistem merjenja vpliva na vedenje ljudi znotraj in zunaj organizacije. V tem pogledu se uspeh merjenja v veliki meri odraža na kontinuiteto poslovnih sprememb (Kovač, 1996, str. 81).

Slika 2: Štiri vrste podjetij



Vir: Kovač, 1996, str. 81.

Za preživetje in uspeh organizacije v informacijski dobi potrebujemo gmoto podatkov, ki se preko baze podatkov, logičnih podatkovnih filtrov in logaritmov spreminjajo v informacije. To pa še zdaleč ni vse. Uspešno podjetje mora ustvariti na osnovi preverjenih informacij ustrezno bazo znanja. V bazi znanja se združujejo najpomembnejši izvlečki iz dejanskega in planiranega poslovanja organizacije, ob tem pa imamo v bazi znanja tudi vizijo, strategijo in dolgoročne cilje podjetja. Na osnovi baze znanja je organizacija fleksibilnejša in uspešneje sprejema kvalitetne odločitve na strateškem nivoju.

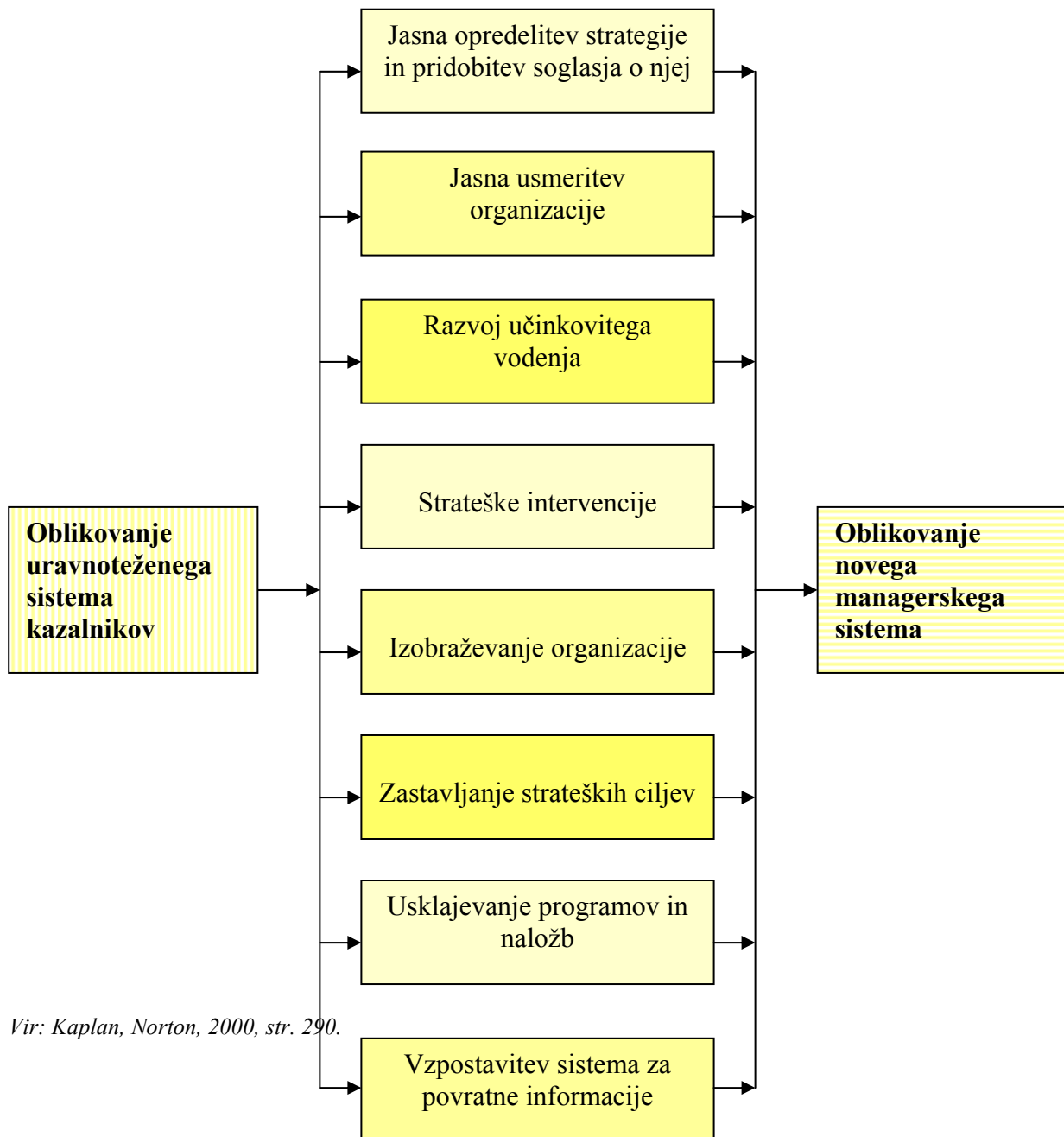
Ključne informacije so uporabno napotilo za poslovne odločitve v prihodnosti. Takšne informacije izkoriščajo naslednje organizacije: vsevedna, razumevajoča, razmišljujoča in učeča se organizacija¹⁰. Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo managerske in poslovne uspešnosti, vendar poudarja bolj splošen in celovit

¹⁰ Vsevedna organizacija poudarja učinkovitost poslovanja in zagotavljanje stabilnega položaja na trgu. Razumevajoča organizacija ne pozna radikalnih sprememb in se zanaša na trdno zakoreninjeno kulturo podjetja in okolice, na napakah pa se uči. Razmišljujoča organizacija je problemsko usmerjena in uporablja vrsto sodobnih managerskih pristopov. Učeča se organizacija podjetja vidi v spremembah izhodišče za poslovno prenovo poslovanja in podpira neprestano eksperimentiranje na različnih področjih poslovanja.

skupek kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom (Kaplan, Norton, 2000, str. 33).

Vloga uravnoteženega sistema kazalnikov ne sme biti namenjena sama sebi. S tem mislim predvsem na posodobitev sistema merjenja. Samega merjenja brez ustrezne obdelave podatkov in brez vključevanja v sistem krmiljenja organizacijskega sistema na osnovi predikcijske ali povratne zanke ni smiselno uvajati. Glavna vloga kazalnikov je v doseganju natančno opredeljenih strateških ciljev, ki zagotavljajo dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno uspešnost organizacije. Strateški management se pri projektu priprave, uvajanja in dopolnjevanja sistema uravnoteženih kazalnikov reaktivira in izpostavi iztočnice, ki so za podjetje v danem trenutku najpomembnejše. To pa še ni vse, saj se na omenjeni način okrepijo horizontalne komunikacije med različnimi oddelki in vertikalne komunikacije, ki sežejo vse do taktičnega managementa in nenazadnje vse do operativnega managementa. Preprosto povedano, pravilno tempiran in ustrezno izpeljan projekt uravnoteženih kazalnikov uspešnosti poslovanja bo poživil in okrepil celotno ožilje organizacije.

Slika 3: Uvedba BSC za spodbudo posameznih delov managerskega procesa



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 290.

Z vključitvijo uravnoveženega sistema kazalnikov v managerski koledar lahko organizacija uskladi vse managerske procese s svojo dolgoročno strategijo in tako ohranja usmeritev tudi vnaprej. Procesi in komunikacije morajo potekati dvosmerno. Pomembno je, da se vizija, strategija in ostali resursi usmerjajo od vodstva k zaposlenim. Delovni učinek, ideje, povratne informacije, znanje in ostali učinki pa se morajo vračati v povratni smeri do strateškega managementa oziroma vodstva. V tem pogledu posveča veliko pozornost tudi BSC, ki dodatno izpostavlja še eno zelo pomembno komponento, in sicer dobro sodelovanje z zunanji in notranji odjemalci ter kupci. Preprosto povedano, BSC vključuje vse akterje, sredstva in resurse v okviru posameznega procesa in akterje, sredstva ter resurse v predhodnem ter naslednjem procesu¹¹.

Pri oblikovanju novega managerskega sistema mora strateško vodstvo in z njim celotna organizacija odgovoriti na naslednja vprašanja: Zakaj so potrebne spremembe? Kaj bomo spremenili za učinkovitejše poslovanje? Kako bomo spremenili podjetje za doseganje zelenih ciljev? Za koga veljajo spremembe, ki morajo koristiti posamezniku in podjetju (Kovač, 1996, str. 81)?

Vloga kazalnikov uspešnosti poslovanja je v ustreznem povezovanju strateških ciljev s pomočjo ustreznih kazalnikov, ki so podrobno opisani in medsebojno vzročno-posledično povezani. Globalno gledano mora večina kazalnikov odražati ključne procese podjetja, ki predstavljajo identifikacijo poslovanja podjetja in so strateškega pomena za podjetje, bodisi s finančnega ali drugega sorodnega vidika.

Omenjeno poglavje bi lahko zaključila z besedami, da podjetja vzpostavljajo uravnoveženi sistem kazalnikov z razlogom, da jasno opredelijo strategijo in pridobijo soglasje o njej, usmerjajo pobude za spremembe v organizaciji, razvijajo vodstvene sposobnosti v strateških poslovnih enotah ter ustvarjajo sinergije med različnimi enotami. V splošnem bi lahko trdila, da lahko organizacije dosežejo vse te cilje z vzpostavitvijo uravnoveženega sistema kazalnikov. Vseeno pa proces razvoja sistema kazalnikov, vključno z opredelitvijo splošnih ciljev, kazalnikov in posamičnih, ožje opredeljenih ciljev, ponuja priložnost za uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov na veliko bolj prodoren in celovit način, kot je organizacija na začetku uvajanja kazalnika načrtovala. Organizacija pridobi doslednost in prodornost, vpogled v prihodnost in rdečo nit na poti v prihodnost. Razvojni proces oblikuje in razvija strateško pot organizacije do uresničitve njene vizije, poleg tega pa spodbuja podporo in lojalnost celotne vodstvene ekipe. Soglasje med vodstvenimi delavci ustvarja zanos in zagon za nadaljnje delovanje in napredovanje organizacije. Razvoj sistema uravnoveženih kazalnikov mora pripeljati do rednega niza managerskih procesov, ki spodbujajo in na koncu tudi preusmerijo delovanje celotne organizacije. Seveda mora vsak managerski proces delovati v povezavi s sprejetim sistemom uravnoveženih kazalnikov, ki zagotavlja dolgoročno in strateško uravnano delovanje organizacije.

Robert Simons je o oblikovanju managerskih sistemov pripomnil naslednje (Kaplan, Norton, 2000, str. 309): "Vsi, ki se spoznajo na organizacije, vedo, da vsakdanje delovanje organizacij žene nešteto nadzornih sistemov. Redko pa se ukvarjajo s sistematično razlago, zakaj in kako managerji uporabljajo omenjene sisteme, da bi dosegli svoje cilje." Z vzpostavitvijo managerskega sistema na podlagi sistema kazalnikov je trud managerjev poplačan s

¹¹ Proces predstavlja dogajanje, neko akcijo. Proces sestavljajo različne kombinacije med aktivnostjo in dogodki. Namen procesa je pretvarjanje inputa v ustrezen output. Proces ima vhod in izhod. Skozi proces se večinoma pretakajo informacije in materiali. Procesi lahko ustvarjajo izdelke ali storitve. Proces je ohlapno omejena entiteta, ki se lahko nadaljuje v podprocese do nivoja, ki še prinašajo ekonomsko ali drugačno ustrezno korist.

preoblikovanjem strategije v dejanja. Ravno dejanja pa nam omogočajo, da odkrivamo slabosti in prednosti. Na osnovi rezultatov omenjenih dejanj se lahko odločamo za nadaljnje usmeritve v prihodnosti.

3.3. Strateški kazalniki uspešnosti poslovanja

Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja vodstvenim kadrom obsežen okvir informacij, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. Številna podjetja so za posredovanje temeljnih vrednot in prepričanj vsem zaposlenim uvedla poslanstva. Poslanstvo obravnava temeljna prepričanja ter opredeli ciljne trge in osnovne izdelke oziroma storitve. Bistvo poslanstva je v tem, da izžareva energijo in motivacijo. A poslanstva in gesla niso dovolj. Voditelji morajo vizijo razširiti v skupno vizijo organizacije, kjer podjetje vključuje vsakega posameznika v integrirano in usmerjeno celoto. Uspešno udejanjanje strategije in doseganje uspešnega poslovanja podjetja je tesno povezano z motivacijo posameznika v podjetju, ki mora prispevati svoj delež uspeha (Kaplan, Norton, 2000, str. 36).

Slik

a 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

Individualne razlike se izkazujejo predvsem v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih, interesih, ki jih posameznik prinese s seboj na delo. Tako nekatere zaposlene motivira denar, druge večja varnost in izogibanje tveganju, tretje hoja po robu lastnih zmogljivosti. Vsekakor je od posameznika deloma odvisna tudi usoda podjetja, še toliko bolj to velja za osebe, ki posedujejo znanja na deficitarnih področjih.

Značilnosti dela so opredeljene kot dimenzije, ki določajo, omejujejo in izzivajo posameznika v procesu dela. Tu gre za dela, ki zahtevajo od posameznika različne zmožnosti, trajanje v delovnem procesu, začetni in končni čas dela, pogojuje lastnosti dela, avtonomijo pri delu, širino in vrsto povratnih informacij glede uspešnosti dela. Od tu nekatera dela bolj cenimo, druga manj.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, nagrade pa skrbijo za motivacijo in tekmovalnost med zaposlenimi osebami. Nagrade motivirajo uspešne, stimulirati pa morajo tudi tiste, ki niso v krogu nagrajenih. Sistem mora delovati stimulatивно. Vsekakor pa mora sistem nagrajevanja delovati po načelu uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev organizacije (Lipičnik, 1998, str. 163).

Managerji morajo v podjetju delovati na vzvode stimulatívnega odnosa do zaposlenih. Če se podjetje nahaja v težkem položaju in management ne zna ali noče izpeljati korenitih posegov, se lahko obvladovanje celotnega sistema poslovanja močno poslabša. Samo en kratek primer: Kaj se je zgodilo s podjetjem, ki je imelo pred leti 10 in več odstotno letno rast prihodkov in je imelo zajeten letni dobiček? Na račun uspešnega poslovanja so bili delavci ob koncu leta nagrajeni z visokim dodatkom na osnovne plače in z visokim izplačilom dividend. Čez noč pa je to isto podjetje zaradi odpovedi naročil enega izmed propadlih naročnikov izgubilo 30 % trga. Prihodki so se korenito zmanjšali, podjetje sprva ni želelo odpuščati ljudi in je zaradi visokih fiksnih stroškov nenadoma začelo poslovati z izgubo. Management ima v takem primeru nekaj možnosti. V zelo kratkem času mora pridobiti novega naročnika ali več novih naročnikov. Podjetje se lahko poveže s partnerji v sorodni dejavnosti. Naslednja možnost je bolj boleča in posega v zmanjševanje števila zaposlenih oseb, odprodajo nepremičnin in ostale dezinvesticije podjetja. Vrednostni sistem zaposlenih se je čez noč spremenil. Visoke plače niso več na prvem mestu, ampak je na prvem mestu želja po ohranitvi zaposlitve, želja po delu in preživetju podjetja kot celote. V tem pogledu podjetje ukine vse vrste bonitet in delavci ostanejo pri svoji osnovni plači brez bonusov. V takšni situaciji bi moralo vodstvo poskrbeti za preživetje podjetja na osnovi finančnega vidika, deloma tudi na račun hitrih in ne dokončno preverjenih potez. Šele po uspešni vzpostavitvi osnovnih elementov za ekonomski obstoj podjetja in konsolidaciji poslovanja bi lahko vodstvo podjetja prešlo v naslednjo fazo izboljšanja poslovanja podjetja, to je na tako imenovane mehke modele krmiljenja in izboljševanja poslovanja podjetja.

V predhodnem odstavku sem želela prikazati dejanska razmerja med trdimi (vidik na finančno-računovodskih postavkah) in mehкими (človeški viri, zadovoljstvo odjemalcev in dobaviteljev itd.) modeli vodenja podjetja. Ne gre pozabiti, da je tudi človeški sistem vrednot in motivacije odvisen od zadovoljevanja elementarnih potreb, ki se nato nadgrajujejo v višje potrebe.

Tako je tudi Abraham Maslow¹² definirjal osnovne in višje potrebe človeka: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti in ljubezni, potreba po ugledu in samospoštovanju, samopotrjevanje. Zanimivo je, da se omenjene potrebe razlikujejo tudi od kulture naroda. Tako imajo fiziološke potrebe prednost v Indiji, medtem ko je samopotrjevanje na prvem mestu v ZDA, Franciji, Nemčiji in na Japonskem. Več kot očitno

¹² Abraham Maslow (1908–1970) se je rodil in odraščal v New Yorku (ZDA) in se posvetil preučevanju psihologije človeka. Je tipični predstavnik humanizma. V obdobju poučevanja na University of Wisconsin in Brooklyn College je spoznal mnoge evropske teoretike in znanstvenike s področja psihologije. Svoj največji prispevek svetovni zakladnici znanstvenih odkritij je prispeval s teorijo človeških potreb.

je, da kultura naroda in gospodarski napredek naroda močno vplivata na vrednostno lestvico potreb. Enako velja tudi za pristope pri vodenju podjetij. Zakonodaja, kultura naroda, družbeno-politični sistem se v veliki meri odražata v kulturi in delovanju podjetja. V tem pogledu so kazalniki uspešnosti izjemno prilagodljivi in upoštevajo širok spekter kazalnikov, ki se ponekod bolj, drugje manj izpostavljajo in uporabljajo za merjenje in usmerjanje poslovanja podjetja.

Ko podjetje vstopi v svet kazalnikov uspešnosti, se mora le-to odločiti tudi za prilagoditev strategije celotnega podjetja. Namreč, ustrezna strategija se bo lahko uresničevala le ob ustreznih podatkih z vseh področij poslovanja. Vsak proces mora teči v neki opredeljeni smeri. To pomeni, da mora vodstvo, kot sem že predhodno omenila, uskladiti svoje delovanje in usmerjeno delovati na preostale člane v podjetju. Ob opredelitvi strateških ciljev in pobud, ki jih podjetje želi doseči in bodo pripomogla do zelenih rezultatov ter izpolnitve vizije in poslanstva podjetja, se lahko poslužujemo sistema uravnoveženih kazalnikov. Kazalniki se opredelijo za vse štiri vidike, upoštevajoč mnenja vodilnih delavcev in odgovornih oseb na posameznih področjih. Glavnim kazalnikom (kazalnikom z zamikom) je priporočljivo dodati tudi tako imenovana gibalna uspešnosti, ki skrbijo za vnaprejšnje interpretacije nastanka takega ali drugačnega rezultata na določenem področju.

Sistem uravnoveženih kazalnikov zahteva primerno informacijsko podporo. V tem pogledu je priporočljivo zagotoviti ustrezen računalniško podprt sistem, ki preko ustreznih programskih rešitev zagotavlja ustrezne in metodološko pravilne podatke. Pridobljeni rezultati po posameznih kazalnikih jasno podajajo podatke o delovanju celotnega podjetja, kakor tudi po posameznih področjih. Na osnovi omenjenih podatkov se preverjajo odstopanja in odkrivajo razlogi zanje ter predlagajo ustrezni ukrepi za zagotovitev ali preseganje zastavljenih ciljev. Na osnovi dvojnega preverjanja podatkov, tako preko notranjih kakor zunanjih virov, si zagotovimo celovit in sistematičen sistem zagotavljanja podatkov.

Uravnoveženi sistem kazalnikov mora dobiti čim več veljave v sklopu delovanja organizacije. Tako mora postati uporabno orodje, ki pomaga pri premostitvi težav, zaradi katerih se strategija marsikdaj ne uresniči in ostane le zapisana usmeritev in želja. Sistem kazalnikov mora dobiti osrednjo vlogo, kakršno je imel letni finančni načrt v managerskem nadzornem sistemu, ki je temeljil na nadzoru izpolnjevanja finančnih predpostavk. Tako je strateški nadzor postal bolj dinamične oblike, medtem ko je bil v preteklosti bolj statične oblike. Dinamiko sistema nadzora in upravljanja nam zagotavlja sprotno prilagajanje spremembam zunanjega in notranjega okolja. Povezave med določeno strategijo, zaposlenimi, procesom razporejanja sredstev in povratnimi informacijami je bila trdno določena z izglasovanjem finančnega načrta, stopnja komunikacije v sklopu podjetja je bila okrnjena in prav tako tudi raven poznavanja strategije ter posledično njeno uresničevanje. Skupek vsega je tudi v manjši produktivnosti. Omenjene pomanjkljivosti odpravlja uravnoveženi sistem kazalnikov, ki približa strategijo zaposlenim in poveže delovanje podjetja v smiselno celoto.

Na osnovi vizije mora vodstvo določiti pot in način, kako bo podjetje v prihodnosti delovalo. Še pomembneje je, kar sem predhodno že omenila, da se za vsako področje definirajo posamični cilji in nivo ter časovna usklajenost uresničevanja ciljev. Posamični cilji se morajo dobro vključiti v skupno strategijo podjetja. Strategija se lahko širi s pomočjo posredovanja ustreznih informacij in s pomočjo izobraževanja, s strateškim usmerjanjem posameznikov v posamične cilje, ki nato v celoti gledano sestavljajo mozaik uresničevanja strategije celotnega podjetja. Pri posredovanju strategije se lahko poslužujemo različni metod, kot so oddelčni sestanki, horizontalno povezovalni sestanki, timsko vodeni sestanki, vertikalno povezovalni

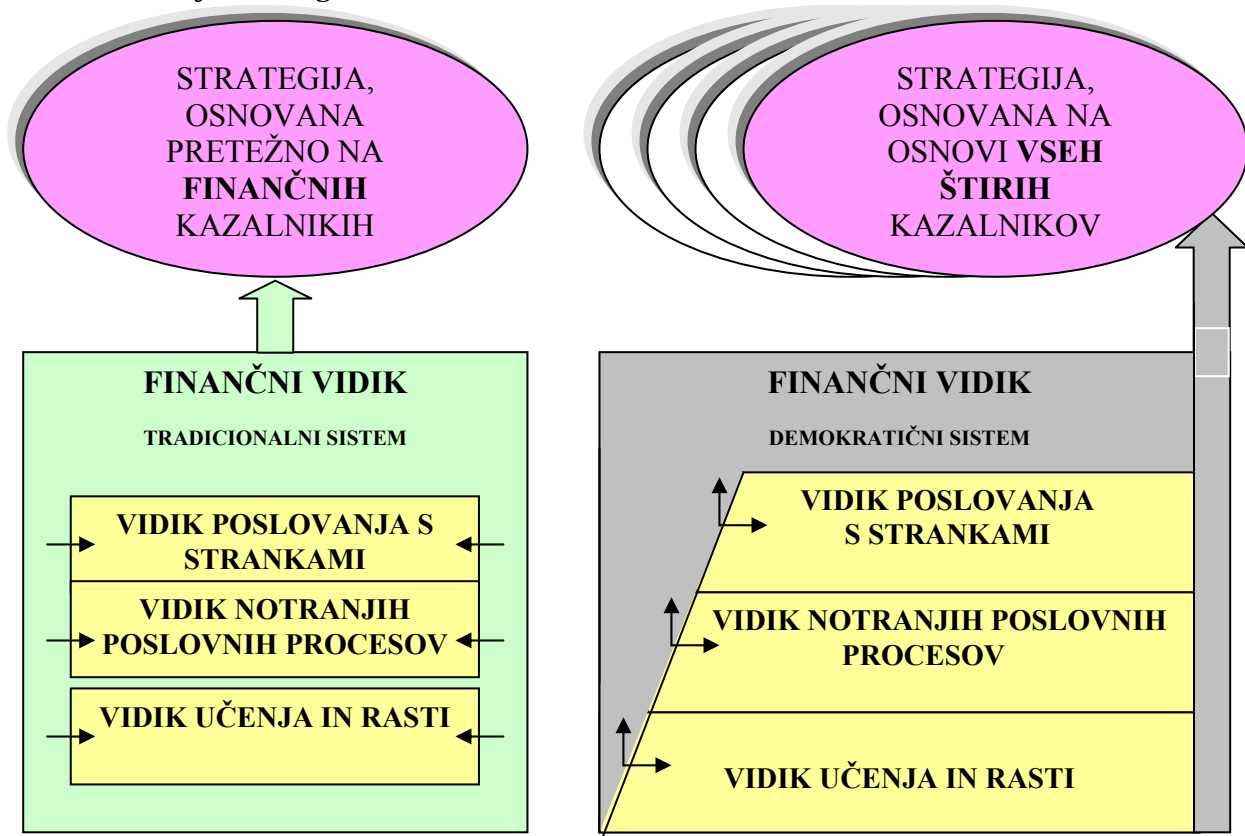
sestanki, različni sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Vse skupaj pa mora sloneti na uravnoteženem sistemu kazalnikov (Grbec, 2002, str. 9–14).

Uravnoteženi sistem kazalnikov in štirje vidiki proučevanja omogočajo usklajenost med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med zelenimi cilji in gibalni njihove uspešnosti ter med ostrimi kazalniki ciljev in blažjimi, subjektivnejšimi kazalniki. Čeprav številčnost kazalnikov v sistemu morda vzbuja nejasnosti, imajo ustrezno sestavljeni sistemi, kot bomo videli, enoten namen, saj so vsi kazalniki usmerjeni v doseganje celovite strategije (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). Lahko zaključimo, da je uravnoteženi sistem kazalnikov s tega vidika tudi odlično komunikacijsko sredstvo, ker omogoča zmanjšanje razkoraka med strateškim managementom in operativnim managementom, ki udejanja strategije in posamične cilje (Rolph, 1999, str. 54).

3.3.1. Finančni vidik

Finančni vidik v okviru sistema uravnoteženih kazalnikov zagotavlja obvladovanje finančnih tokov in poslovnega uspeha. Omenjeni vidik zagotavlja zaokrožen vpogled v celoten sistem kazalnikov, saj se slabi ali dobri finančni kazalniki odražajo kot posledica doseženih rezultatov na ostalih treh področjih. Tako velja, da so finančni kazalniki še vedno zelo pomemben in poseben del celotnega procesa odločanja. Končni uspeh ali neuspeh podjetja se je v zgodovini in se bo tudi v prihodnosti merilo s finančnim rezultatom podjetja. Velika prednost kazalnikov je v tem, da so le-ti smiselno in vzročno medsebojno povezani, kar omogoča celovitejše in fleksibilnejše sprejemanje novih ali uresničevanje že sprejetih strategij.

Slika 5: Moč finančnega vidika v odnosu do ostalih vidikov sistema BSC



Vir: avtorica.

Z zgornjo sliko (leva polovica) sem ponazorila pristop uvajanja sistema uravnoveženih kazalnikov v podjetjih, ki se prvič srečujejo z omenjenim sistemom kazalnikov. Slika opredeljuje tako imenovani tradicionalni pristop uvajanja sistema kazalnikov, ki se zanaša predvsem na finančne kazalnike. V veliki večini podjetij, ki navzven prikazujejo moč sistema kazalnikov, bazirajo omenjeni kazalniki pretežno na finančnih kazalnikih. Lahko bi povzela, da omenjena podjetja bazirajo s svojo strategijo pretežno na finančnih kazalnikih, čeprav poskušajo usmerjati podjetje tudi na osnovi preostalih kazalnikov. V veliki večini podjetij gre pač za počasen prestop od tradicionalnih finančno-računovodskih upravljalnih sistemov k smeri in filozofiji uravnoveženih kazalnikov, ki bazirajo na mehkih kazalnikih. Ponekod strateški management uvaja sistem uravnoveženih kazalnikov kot vzporeden sistem krmiljenja in strateškega odločanja. Nekaj na račun preteklih izkušenj in navad ljudi, ki se zanašajo na tradicionalne sisteme, in nekaj zagotovo tudi na račun nezaupljivosti do BSC. Finančni kazalniki so bili in bodo ostali moto uspeha podjetja.

Ko podjetje prestopi obdobje uvajanja, otroških boleznih uvajanja kazalnikov in aktivne uporabe BSC, se management lažje odloči za ali proti sistemu BSC. V večini primerov se bo strateški management koreniteje posvetil sistemu BSC, vanj se bodo vse aktivneje vključevali ključni kadri s posameznih področij. Ker bo želja najožjega vodstva, da se sistem kazalnikov dopolni do te stopnje, da bo postavitve strategije še kvalitetnejša, obvladovanje in uresničevanje zastavljenih ciljev pa še lažje obvladljivo, bo ožje vodstvo pričelo vključevati v svoj tim specialiste različnih področij. Tako se pojavijo v ospredju tudi specialisti posameznih področij, katerih neformalna moč bazira na njihovih sposobnostih in v neprecenljivem znanju. Enako velja, da sodijo v tim za sestavo kazalnikov tudi generalisti, ki vertikalno in horizontalno uspešno povezujejo različne nivoje kadrov in različna področja znanja ter ostale resurse v smiselno in obvladljivo celoto. Da bo podjetje kot celota uspešno, mora pogledati tudi v svojo bližnjo in daljno okolico. Podjetje tako, ne da bi se pravzaprav dobro zavedalo, pridobiva ustrezne kazalnike na področju notranjih procesov, sodelovanja s strankami in na področju znanja ter izobraževanja. In nenadoma se dogodi prvi veliki pok. Kritična masa ljudi v ožjem vodstvu spozna, da se v malenkostih različnih področij skrivajo veliki denarji, strateške prednosti ter slabosti podjetja. Vodstvo je spoznalo, da se v pisanem mozaiku organizacije skriva veliko bogastvo. Vodstvo s prvimi uspešnimi aktivnostmi in rednim obveščanjem zaposlenih v podjetju glede prednosti kazalnikov in doseženih rezultatov po uvedbi BSC pridobi kritično maso zaposlenih v celotnem podjetju. Takrat se ustvari drugi veliki pok v podjetju. Nenadoma zaživi BSC sistem v vsej svoji razsežnosti, podatki se pretakajo v vse smeri, vodstvo sledi situacijam po ključnih kazalnikih, zaposleni pa poznajo posamične cilje, ki so povezani z njihovimi lastnimi cilji in cilji organizacije. Tako nastane v celotnem podjetju dvosmerni tok uresničevanja in izvajanja sistema uravnoveženih kazalnikov, ki je hkrati eden višjih nivojev implementacije uravnoveženih kazalnikov v podjetje. Prav to stopnjo implementacije kazalnikov prikazuje desna polovica slike.

Kazalniki finančne uspešnosti nakazujejo uspešnost sprejete strategije, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju ter prispevajo h končnemu uspehu poslovanja podjetja (npr. donosnost investicijskega kapitala – ROIC, obrat zalog, terjatev, obrat obveznosti, EBITDA/kosmati donos, sprememba ekonomske dodane vrednosti – EVA in podobno). Vsekakor velja poudariti, da od vloženih sredstev pričakujemo donos, ki pa je odvisen tudi od tega, ali je vir financiranja lastniški ali dolžniški (Hubbell, 1997, str. G1–1).

Ekonomska dodana vrednost (EVA) je nadgradnja pomanjkljivega izračuna donosnosti naložb, ki odvrča podjetja, da bi vlagala v projekte, katerih donos presega stroške kapitala, toda pod (očitnim) povprečnim stroškom kapitala, ki se ga izračuna kot neto prihodek, deljen

z uporabljenimi sredstvi. Prav tako skuša nadgraditi pomanjkljiv izračun čistega računovodskega prihodka, ki zanemara stroške uporabljenih sredstev za ustvarjanje računovodskega dobička. Ta model bomo uporabili takrat, ko imamo veliko neizkoriščenih zmogljivosti, ko imamo veliko zalog, prevelik obrat ali veliko opremo. Želimo namreč preveriti, ali poslujemo dobro, ali niso naši stroški poslovanja preveliki, ali se bomo odločili za naložbo ali ne. Hkrati je ekonomska dodana vrednost lahko eden izmed finančnih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov in hkrati cilj, ki ga mora podjetje doseči za delničarje.

Ne glede na to, ali podjetja uporabljajo donosnost na naložbe (ROI), kazalnik donosnosti vloženih sredstev (ROCE), ekonomsko dodano vrednost (EVA) ali katere druge kazalnike, ki temeljijo na vrednosti, upoštevajo za glavne finančne cilje dve osnovni strategiji, ki vodita finančno uspešnost poslovanja: rast in produktivnost.

Strategija rasti prihodkov je osredotočena na razvoj novih virov prihodkov in povečanja dobičkonosnosti. Strategija produktivnosti pa prikazuje učinkovito izvedbo operativnih dejavnosti za podporo obstoječim strankam. Osredotočena je na znižanje stroškov in na povečanje učinkovitosti. Strategija produktivnosti ponavadi prinese rezultate prej kot strategija rasti. Strategija produktivnosti poudarja izkoriščanje obstoječih resursov, medtem ko strategija rasti prihodkov poudarja nove vire prihodkov (Jeretina, 2002, str. 7).

Slika 6: Pot od širokih strateških usmeritev do uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Grbec, 2002, str. 17.

Že od začetka vzpostavitve uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti je pomembna kohezivna povezanost med strateškimi usmeritvami, stopnjo življenjskega cikla, v kateri se podjetje nahaja, in med posamičnimi cilji, ki se navezujejo na posamične strategije podjetja.

Finančni cilji se močno razlikujejo glede stopnje življenjskega cikla, v kateri se podjetje ali poslovna enota nahaja. Nekateri izdelki, s katerimi se trguje dalj časa, so najverjetneje

tehnološko visoko izpopolnjeni, konkurenca tako temelji predvsem na cenovni ponudbi. Na drugi strani pa imamo tudi podjetja, ki poslujejo z novimi proizvodi, kjer je možnost napredka še velika, tako kot tudi možnost za pridobivanje novih strank. V takem okolju pa so naložbe v razvoj še kako smotrne. Tako podjetja v rasti lažje upravičijo naložbe v razvoj novih proizvodov, saj je povratna doba naložbe daljša od tistih podjetij, ki poslujejo na zrelih trgih ali trgih v upadanju. Seveda privede rast do potrebe po novi in boljši infrastrukturi. S tem sovпада tudi ustrezna avtomatizacija ponavljajočih se procesov in posledično ustrezna informatizacija delovnega okolja. Zaradi omenjene širine se je v zadnjih letih spremenil sam pogled na finančne kazalnike uspešnosti, saj se je izkazalo, da tradicionalni kazalniki donosnosti naložb ne prikažejo dovolj jasno same vrednosti naložb za delničarje. Namreč, vlaganje v dobičkonosnejše posle in širjenje dejavnosti na nove trge ali ciljne segmente strank lahko pomeni tudi rast tveganja in posledično nujno prilagoditev stopenj pričakovanega donosa na naložbo (Grbec, 2002, str. 15–17).

Lahko zaključimo, da kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uvajanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo, na primer s prihodki iz poslovanja, dobičkonosnostjo poslovnih sredstev ali, zadnje čase, ekonomsko dodano vrednostjo. Alternativni finančni cilji so lahko hitra rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov. Vsekakor odraža finančni vidik vrh ledene gore, pod katero se skrivajo vsi ostali vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov. Razlika je le v tem, da lahko do potankosti spoznamo karakteristike ledene gore, kar pa za pretekle finančno-računovodske pristope ne moremo trditi.

3.3.2. Vidik poslovanja s strankami

Drugo področje uravnoveženega sistema kazalnikov je področje vidika poslovanja s strankami. Omenjeno področje opredeljuje segmente strank in tržne segmente, na katerih bo poslovna enota oziroma podjetje tekmovalo. Omenjeni vidik običajno vključuje več osnovnih in splošnih kazalnikov, ki izhajajo iz dobro zastavljene in izvajane strategije. Tako med osnovne kazalnike sodi zadovoljstvo strank, ohranjanje obstoječih strank, pridobivanje novih strank, donosnost strank, tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih.

Vidik poslovanja s strankami mora vključevati tudi specifične kazalnike ponudb, ki jih bo podjetje posredovalo strankam na ciljnih tržnih segmentih (npr. tržni delež v Sloveniji za valoviti karton¹³, tržni delež v Sloveniji za transportno embalažo, delež izvoza valovitega kartona, delež izvoza embalaže iz valovitega kartona, delež izvoza celotne družbe, deleži po panogah, število reklamacij, stroški reklamacij v denarni vrednosti, pravočasne dobave in povprečna zamuda pri kupcu, delež zamujenih dobav, merjenje zadovoljstva kupcev z letno anketo, delež stalnih kupcev, število novih kupcev).

Segmentacija trga je namenjena razporejanju strank na obstoječe in potencialne stranke. Stranke imajo različne želje in cenijo različne lastnosti izdelka ali storitve. S pomočjo ustreznih tržnih raziskav odkrijemo različne tržne segmente in segmente strank ter njihova pričakovanja glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, imidža, ugleda, odnosov in uporabe. Uravnoveženi sistem kazalnikov bi moral na področju poslovanja s strankami izpostaviti cilje v vsakem ciljnim segmentu strank in trga. Pri ciljnih segmentih moramo biti previdni pri izbiri, kaj delati in kaj ne delati. Tako so nekatere stranke usmerjene izključno na izbiro

¹³ Valoviti karton je polizdelek, ki se uporablja za izdelavo embalaže iz valovitega kartona. Sestavljen je iz kombinacije ravnega sloja papirja, vmes je nanoseno škrobno lepilo in nato še ravni sloj papirja. Tako poznamo kartone iz dveh, treh, štirih ali petih slojev. S pomočjo različnih papirjev in različnega števila slojev se izdelujejo različne kvalitete valovitega kartona.

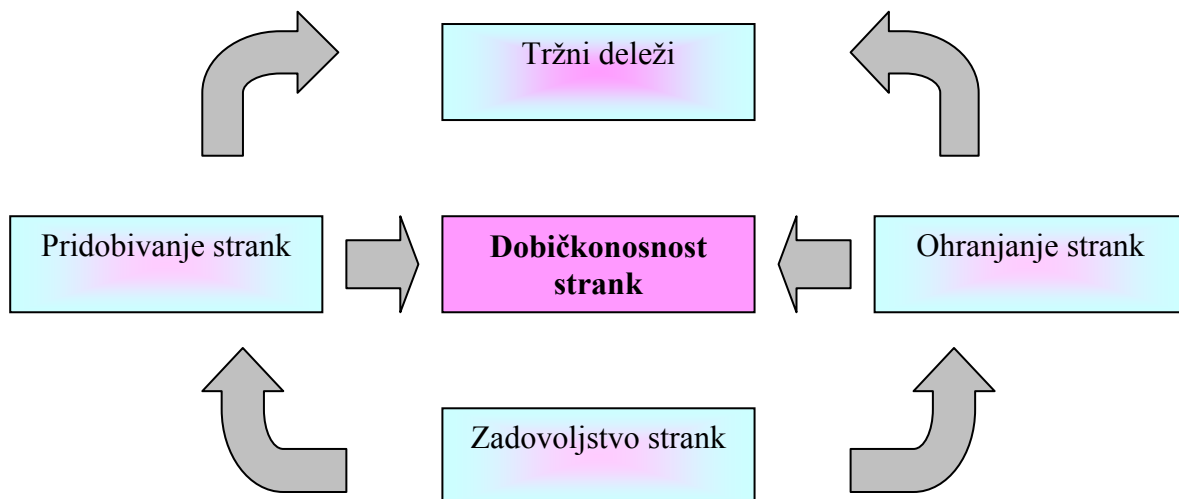
najcenejšega dobavitelja, druge pa bi izbrale dobavitelja, ki bi ponudili inovativne in stroškovno učinkovite pristope. Zelo primerna strategija bi upoštevala želje celotne verige poslovnih subjektov, ki bi temeljila na principu verige dodane vrednosti za vse prisotne subjekte.

V temelju poznamo za področje odnosov s strankami dve vrsti kazalnikov. Prva vrsta so tako imenovani splošni kazalniki, ki jih uporabljajo tako rekoč vsa podjetja. Tu gre za kazalnike, kot so zadovoljstvo strank, tržni delež in podobno. Drugi del predstavljajo kazalniki uspešnosti poslovanja s strankami. Ta zagotavljajo odgovor na vprašanje, kaj mora podjetje ponuditi svojim strankam, da si zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva, pridobivanja strank in večjega tržnega deleža. Ob določeni ciljni skupini strank je merjenje tržnega deleža preprosto. Najbolj primerno je merjenje tržnega deleža strank, ki vzdržujejo z organizacijo dolgoročne partnerske odnose. Zelo koristno je merjenje deleža naročil strank, ki ga nekateri imenujejo tudi merjenje deleža v denarnicah strank. Gledali bi lahko tudi drugače in predstavili različne pristope, kot npr. delež v želodcu (pijače, hrana itd.) ali delež v garderobi (obleke, čevlji itd.).

Ohranjanje strank predstavlja zaželen način vzdrževanja ali povečevanja doseženega tržnega deleža v ciljnih segmentih strank. Tu ne gre zanemariti pomena ohranjanja strank. Namreč, ni skrivnost, da obstoječa stranka pomeni za podjetje neko konkurenčno prednost, predvsem z vidika poznavanja želja in obnašanja stranke, ravno tako tudi glede obvladovanja stroškov, ki so za ohranjanje stranke nižji, kot pa za pridobivanje nove stranke, kjer se pojavljajo mnogi tako imenovani sponzorski, propagandni, zagonski in drugi stroški.

Pridobivanje strank predstavlja delež pridobivanja novih strank, ko namerava podjetje razširiti svoje poslovanje. S kazalnikom pridobivanja strank se spremlja, absolutno oziroma relativno, stopnja, po kateri poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke ali posle.

Slika 7: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78.

Za kazalnike zadovoljstva strank lahko rečemo, da spremljajo ohranjanje in pridobivanje novih strank, ki mora hkrati zadovoljiti vse njihove potrebe in želje. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. Le takrat, kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na ponoven nakup. Naj ne ocenjujejo naše stranke nas, dobaviteljev, ocenjujmo sebe in

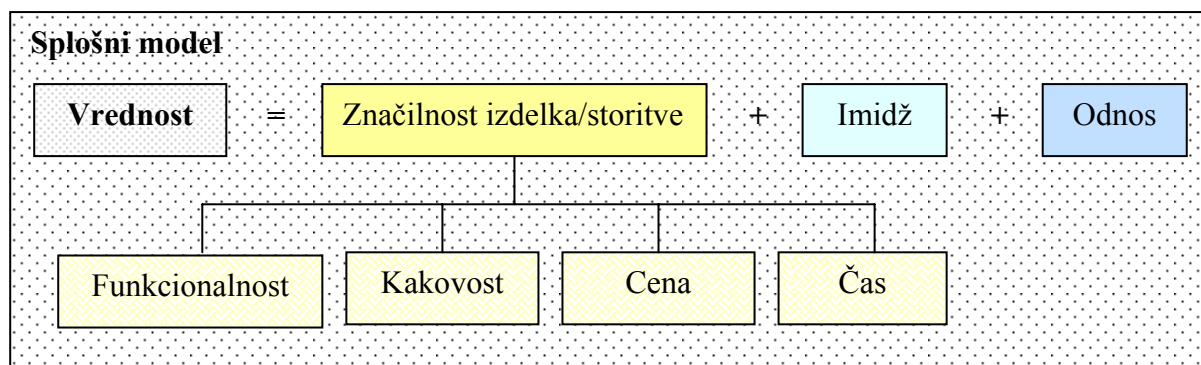
ocenjujmo želje naših strank. Tako bomo pravočasno spoznali smernice razvoja odnosov s strankami.

Dobičkonosnost strank obračunamo na osnovi segmentacije kupcev, kjer jih razvrščamo glede na denarne iztržke po izdelkih oziroma storitvah. Na tak način se podjetja, ki se srečujejo s pomanjkanjem resursov in sredstev, lažje odločajo za omejeno število poslov oziroma strank, ki v danem trenutku sprejemajo višjo razliko med prodajno in lastno ceno za izdelavo kvalitetnega izdelka oziroma storitve. Z uporabo tako kazalnika tržnega segmenta kot dobičkonosnosti za spremljanje strank dobijo managerji dragocene povratne informacije o učinkovitosti svojih strategij na področju segmentacije trga.

Tržni delež odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu (glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot). Pridobivanje strank meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle. Ohranjanje strank spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami. Zadovoljstvo strank ocenjuje stopnjo zadovoljstva odjemalcev glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe. Dobičkonosnost strank meri čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Merjenje ponudb s pozicije naročnikov poteka preko treh ključnih konceptov gibal osnovnih kazalnikov zadovoljstva, pridobivanja in ohranjanja strank ter tržnega deleža in deleža naročil. Tako smo opazili skupne značilnosti ponudb v vseh panogah, v katerih je nastal sistem kazalnikov: značilnosti izdelkov/storitev, odnos s strankami, imidž in ugled.

Slika 8: Ponudba



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 83.

Značilnost izdelkov in storitev se odraža v funkcionalnosti izdelka oziroma storitve, njegovi ceni in kakovosti. Osnovni izdelek (storitev) mora biti dobavljen zanesljivo in pravočasno, brehibno in po najnižji možni ceni. Nekatere stranke bodo želele plačati dodatno ceno za določene lastnosti, ki so jim zelo pomembne in dragocene pri doseganju lastnih konkurenčnih prednosti.

Področje odnosa s strankami vključuje dobavo izdelka oziroma storitve stranki, skupaj z odzivnim in dobavnim časom. Omenjeno področje je odvisno od mnenja stranke, preglednosti in preprostosti uporabe izdelkov oziroma storitev, ki vključujejo tudi dolgoročna partnerstva. Tu gre tudi za skupno oblikovanje izdelkov, skupno načrtovanje urnikov proizvodnje,

elektronsko izmenjevanje podatkov, nalogov, transakcij in druge dokumentacije. V mnogih primerih so partnerstva tako tesna; lep primer, da se izdelki dobavljajo neposredno na proizvodni trak, je avtomobilska industrija in dobavitelji posameznih komponent, saj dobavitelj s pomočjo kupca izvaja končno izhodno in vhodno kontrolo. Podobno se dogaja tudi s funkcijo nabave, kjer dobavitelj sam uravnava zaloge svojega kupca na osnovi ustrezno opredeljene optimalne, varnostne in signalne zaloge.

Področje imidža in ugleda izraža neoprijemljive dejavnike, ki stranko pritegnejo k podjetju. Nekatera podjetja dosegajo boljšo zvestobo strank s pomočjo oglaševanja, zagotavljanja kakovosti izdelkov in storitev. Tako poznamo tudi mnoge praktične primere privrženosti strank določeni znamki.

Podjetja morajo zagotoviti ustrezno časovno, kakovostno in cenovno komponento, ki bo ustrezala širokemu spektru strank. Dandanes je postal čas pomemben konkurenčni kazalnik, saj je sposobnost zanesljivega in hitrega odziva na povpraševanje strank pogosto ključno za doseganje in ohranjanje dragocenih poslov s strankami. Kakovost danes ni kakšna strateška prednost, ampak konkurenčna nuja. Zaradi velike pozornosti, ki so jo mnoga podjetja v preteklih desetletjih posvetila kakovosti, zagotavlja ustrezna kvaliteta le omejene možnosti za konkurenčno prednost. Tako se zdi strankam samoumevno, da bodo njihovi dobavitelji delovali skladno s specifikacijo izdelka in storitve. Posledično se zaradi takega poudarka na času, odzivnosti in kakovosti mnogi sprašujejo, kako pomembna je na koncu cena storitve oziroma izdelka. Ne glede na strategijo nizkih cen ali raznovrstnega programa se vsak kupec zanima za končno ceno. Kupec v tem pogledu preverja predvsem razliko med lastno ceno in prodajno ceno izdelka oziroma storitve, ki jo ponuja dobavitelj. Temu pripomorejo tudi ponudbe konkurenčnih dobaviteljev.

Sklenemo lahko, da gibala temeljnih rezultatov na področju strank, ki so specifična na posameznih segmentih, predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali pa mu bodo ostale zveste. Tako vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem v poslovnih enotah izoblikovanje strategije s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose (Kaplan, Norton, 2000, str. 38, 73–99).

3.3.3. Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov je namenjen opredelitvi ključnih notranjih procesov, po katerih naj bi se organizacija oblikovala. Ti procesi omogočajo:

- zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih in
- izpolnitev pričakovanj delničarjev glede odličnih finančnih donosov.

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na notranje procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo stranke in doseg finančnih ciljev organizacije. Notranji procesi so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarji. Najpogostejše v podjetju opredelijo cilje in kazalnike uspešnosti za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, nato pa določijo cilje in kazalnike uspešnosti za vidik notranjih poslovnih procesov. Podjetja usmerijo kazalnike uspešnosti notranjih poslovnih procesov na tiste procese, ki bodo izpolnili cilje poslovanja s strankami in delničarji.

Celotno verigo vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki se začne s procesom inovacij, s katerim v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za

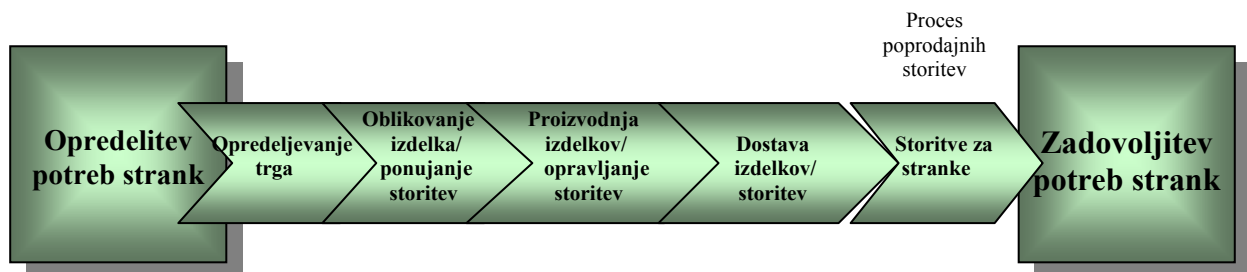
zadovoljevanje teh potreb, sledi operativni proces, v katerem podjetje dostavi izdelke in storitve strankam. Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se konča s poprodajno storitvijo, ki zajema storitve po izvršenem nakupu stranke. Tako poprodajne storitve povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele s ponudbo izdelkov in storitev podjetja.

Večina podjetij teži k naprednim pristopom merjenja in sledi celovitejšim metodam merjenja in nadzora poslovanja podjetja. Tako finančne kazalnike nadomeščajo kazalniki kakovosti, donosa, pretoka in trajanja cikla poslovnega procesa. Trendi v zadnjem času spodbujajo podjetja, da merijo uspešnost poslovnih procesov, kot so izpolnjevanje naročil, nabava ter načrtovanje in nadzor proizvodnje, ki segajo v različne organizacijske enote. V te namene podjetja za tovrstne procese opredelijo kazalnike stroškov, kakovosti, pretoka in časovnih rokov.

Podjetja skušajo izboljšati kakovost, skrajšati trajanje ciklov, povečati donose, čim bolj povečati pretok in znižati stroške svojih poslovnih procesov. Osredotočanje izključno na krajšanje ciklov, izboljševanje pretoka, kakovosti in stroškov obstoječih procesov ne vodi podjetja nujno do posebne stopnje usposobljenosti. Če vsi poslovni procesi podjetja niso boljši od poslovnih procesov konkurentov glede kakovosti, časovnih rokov, produktivnosti in stroškov, bodo izboljšave le olajšale preživetje podjetja, ne bodo pa vodile do izrazitih in obranljivih konkurenčnih prednosti.

Opredelevanje ciljev in kazalnikov uspešnosti za posamične procese je možno le na podlagi sistematičnega pristopa, ki sega od zgoraj navzdol. Tako sistematični pristop privede uresničevanje strategije vse do nivoja operativnih ciljev. S takšnim pristopom lahko managerji za vidik notranjih poslovnih procesov opredelijo nove postopke, ki vodijo do izjemnega poslovanja s strankami in delničarji.

Slika 9: Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105.

Običajni model verige vrednosti vsebuje naslednje tri poslovne procese: proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev. Tako podjetje v procesu inovacij raziskuje nastajajoče in prikrita potrebe strank ter nato oblikuje izdelke ali storitve za zadovoljevanje potreb. V operativnem procesu, ki je druga stopnja osnovne notranje verige vrednosti, v podjetju proizvajajo izdelke in storitve ter jih dostavljajo strankam. Operativna odličnost podjetja in zniževanje stroškov proizvodnje ter procesov izvajanja storitev sta še vedno pomembna cilja. Operativna odličnost je le ena od sestavin in morda niti ne odločilna sestavina celotne notranje verige vrednosti za izpolnjevanje finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami podjetja. Tretja pomembna razvojna stopnja notranje verige vrednosti je ponujanje storitev strankam po opravljeni prodaji ali dobavi izdelka oziroma storitve. Takšne dejavnosti prispevajo k povečanju vrednosti za končne stranke, ki uporabljajo storitve oziroma izdelke našega podjetja.

Če se podrobneje sprehodimo po verigi vrednosti in glavnih procesih, se sprva srečamo s procesom inoviranja. Inovacije so zagotovo odličen notranji proces podjetja. Biti uspešen, učinkovit in pravočasen v procesu inovacij je za večino podjetij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakodnevnih operativnih procesov, na katere so osredotočene razprave o notranji verigi vrednosti. V podjetjih visoke tehnologije in znanosti je proces inoviranja mnogokrat pomembnejši od operativnih procesov. To še posebej velja za farmacevtska, računalniška in sorodna podjetja, kjer so časovni cikel razvoja in rezultati na osnovi vloženih sredstev za raziskave še kako pomembni. Si predstavljate, kako bi danes sedeli v sodobno opremljeni pisarni za računalnikom ZX Spectrum ali Comodore. Oprema bi bila zanimiva za muzeje sodobne tehnologije, nikakor pa ne za današnji poslovni trend in poslovanje, kjer se uporabljajo zmogljivi osebni računalniki s programsko opremo za pisarniško poslovanje in z vso potrebno managersko-vodstveno programsko opremo. Za mnoga visoko razvita podjetja velja, da se večina stroškov pojavi pri raziskavah in razvoju. S tega vidika je proces inovacij razumljen kot sestavni del vidika notranjih poslovnih procesov.

Proces inovacij je lahko tudi daljši del poti ustvarjanja vrednosti, na kateri v podjetjih najprej opredelijo in pridobivajo nove trge, nove stranke ter ugotavljajo nastajajoče in prikrite potrebe obstoječih strank. Tako podjetja nadaljujejo dolgo pot ustvarjanja vrednosti in rasti z oblikovanjem in razvijanjem novih izdelkov oziroma storitev, ki omogočajo ekspanzijo in obstoj poslovanja. Po drugi strani je operativni proces krajši del poti ustvarjanja vrednosti podjetja, v katerem to dostavi konkretne izdelke in storitve svojim strankam. Tako je proces inoviranja sestavljen iz prvega dela, kjer managerji izvajajo tržne raziskave, da opredelijo velikost trga, preference strank in izhodišča za določitev cen ciljnih izdelkov oziroma storitev. Ob razvijanju notranjih procesov, s katerimi zadovoljujemo specifične potrebe strank, postane za organizacijo ključnega pomena pridobivanje povratnih informacij o velikosti trga in preferencah strank. Drugi del procesa inoviranja predstavljajo informacije o trgu in strankah, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja izdelkov ter storitev. V drugem delu procesa se izvajajo osnovne raziskave za razvoj novih izdelkov oziroma storitev, ki bodo prepričale stranke, izvajajo se uporabne raziskave za izkoriščanje obstoječih tehnologij za razvoj naslednje generacije izdelkov in storitev. Ob tem se poskuša uvesti nove izdelke in storitve na sam trg.

Kot je bilo že omenjeno, velja za nekatera podjetja, da porabijo več sredstev za raziskave, oblikovanje in razvoj izdelkov oziroma storitev kot za proizvodne in operativne procese. Zato velja izpostaviti opozorilo, da v mnogih podjetjih še vedno merijo uspešnost poslovanja preko učinkovitosti proizvodnih procesov namesto preko uspešnosti in učinkovitosti procesov raziskav in razvoja. Ob tem velja opozoriti še na eno pomembno zadevo, in sicer da zahtevnost merjenja preoblikovanja vložkov v končni rezultat procesa raziskav in razvoja organizacij ne sme odvrniti od opredeljevanja ciljev in kazalnikov za ključen organizacijski proces. Podjetja se ne smejo ujeti v past: "Če ne moreš izmeriti, kar želiš, potem si zaželi tisto, kar lahko izmeriš."

Operativni proces je krajši del ustvarjanja vrednosti v organizaciji. Začne se s prejemom naročila in zaključí z dostavo izdelka oziroma storitve v roke stranke. V obstoječi proizvodnji se postopki ves čas ponavljajo, kar omogoča uporabo znanstvenih tehnik managementa, s katerimi v podjetju nadzorujejo in izboljšujejo sprejem in procesiranje naročil strank ter postopke prodaje, proizvodnje, kontrole kvalitete, logistike in dostave. Toda premočno osredotočenje na ozko usmerjene finančne kazalnike, kot so učinkovitost delovne sile, učinkovitost strojev in odstopanja v prodajnih cenah, kvaliteti, vodijo podjetja do izredno slabega poslovanja.

Napake, povezane z uporabo tradicionalnih kazalnikov stroškovnega računovodstva v današnjem obdobju kratkih ciklov in okolja, ki zahteva visoko kakovost in usmerjenost h kupcem, so temeljito dokumentirane. V zadnjih letih so zaradi vpliva celovitega obvladovanja kakovosti in navad japonskih proizvajalcev, da na trgu konkurirajo s kratkimi izvedbenimi roki (npr. zamenjava starega modela avtomobila z novim modelom v podjetju Toyota¹⁴ tako na ameriških tleh kot na Japonskem preko noči), podjetja nadomestila svoje tradicionalne stroškovne in finančne kazalnike s kazalniki kakovosti in trajanj poslovnih ciklov. Mnoga podjetja uporabljajo tudi kazalnik fleksibilnosti in kazalnik posebnih značilnosti izdelkov oziroma storitev, ki prepričajo stranke. Ključne lastnosti delovanja izdelkov in storitev in ne le odzivni čas, kakovost ter stroški se lahko vključijo v operativni proces, ki je sestavni del vidika notranjih poslovnih procesov uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti.

Poprodajni proces je zadnja stopnja notranje verige vrednosti. Poprodajne storitve vključujejo izdajanje jamstev in popravila, odpravo napak, logistične rešitve, obravnavo vračil ter obdelavo plačil. Podjetja, ki nameravajo zadovoljiti pričakovanja ciljnih strank z izjemnimi poprodajnimi storitvami, lahko izmerijo svojo uspešnost poprodajnih storitev z uporabo enakih kazalnikov trajanja, kakovosti, stroškov, kot je veljalo za operativne procese. S trajanjem cikla merimo hitrost odziva, s stroškovnim kazalnikom vrednotimo učinkovitost porabljenih sredstev in tako naprej vse do procesa izdaje računov, kjer preverjamo disciplino ter izterjavo naših strank. Čedalje bolj so v ospredju aktivnosti za ravnanje z odpadki, ki se širše vključuje v okoljevarstveni kontekst (Kaplan, Norton, 2000, str. 101–116).

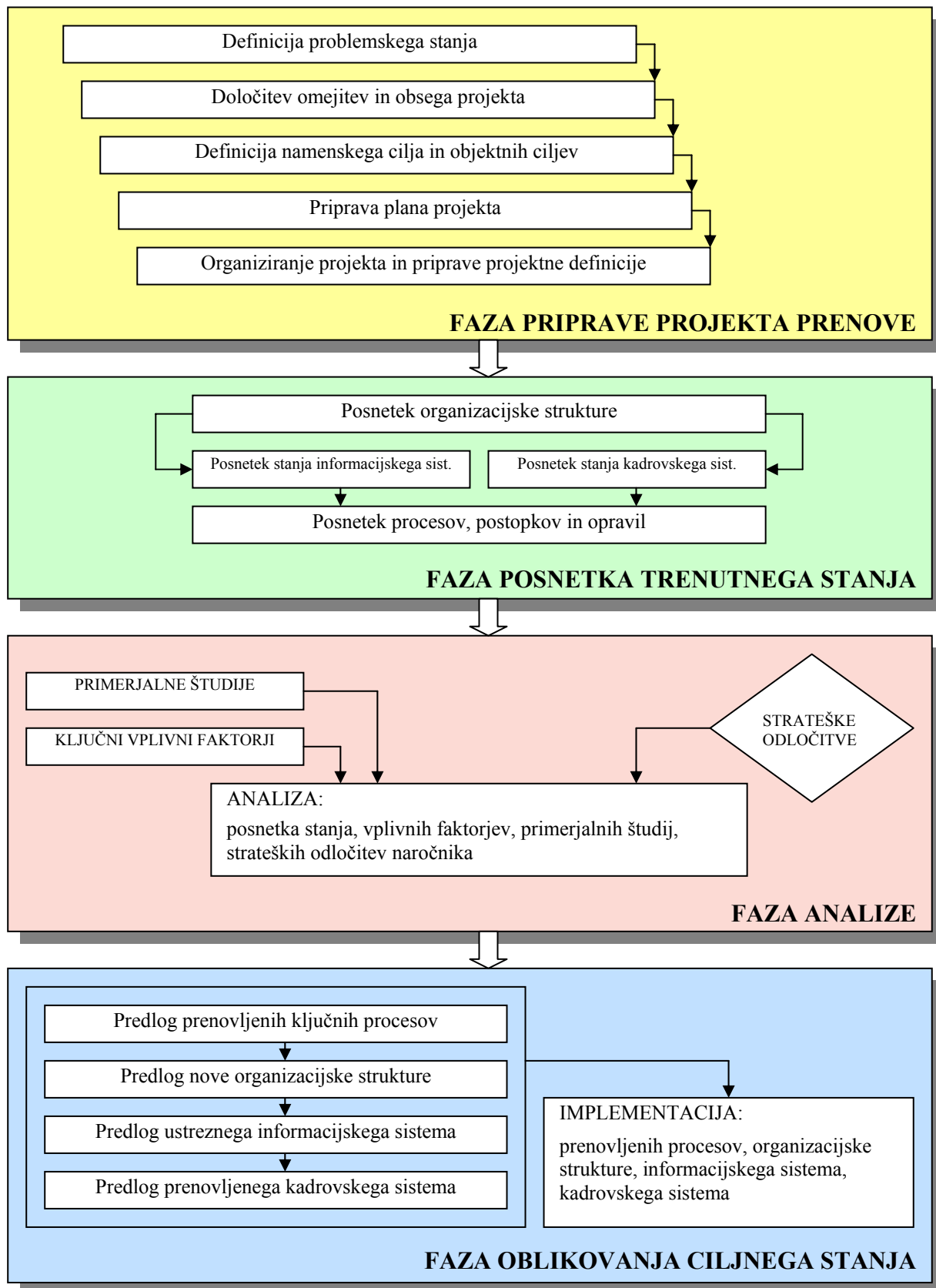
V sklopu vidika notranjih procesov bi lahko merili servis oziroma svetovanje kupcu, število preteklih dni od naročila do odpreme plošč valovitega kartona, število preteklih dni od naročila do odpreme embalaže iz valovitega kartona, produktivnost kapacitet, izkoristek kapacitet po pomembnejših strojih, programski in produkcijski odpadki, količina odpadne embalaže za prodajo, število reklamacij (obvestila o slabi kakovosti), stroški reklamacij (obvestila o slabi kakovosti), področje varovanja okolja (emisije škodljivih plinov, poraba energentov).

Na področju prenove procesov je priporočljivo izbrati naslednjo metodologijo: izvesti pripravljalno fazo, izvesti fazo posnetka obstoječega stanja, izvesti analizo stanja ob upoštevanju ključnih vplivnih faktorjev, izpeljati fazo oblikovanja ciljnega stanja, implementacije prenovljenih procesov in gradnje poslovnih subjektov (Kern, 1998, str. 2).

S pomočjo naštetih korakov bo podjetje ustvarilo ustrezne pogoje za izključitev, prenavo in iskanje popolnoma novih notranjih procesov. Zelo je namreč pomembno, da iščemo odgovore na pravo vprašanje. Če ne najdemo odgovora na pravo vprašanje, so posledice mnogo manjše, kot če najdemo odgovor na napačno zastavljeno vprašanje, kjer so posledice dolgoročneje.

¹⁴ Podjetje Toyota je bilo ustanovljeno leta 1918, ustanovitelj pa je Sakichi Toyoda. Podjetje se je sprva ukvarjalo z izdelavo rezervnih in sestavnih delov tudi za šivalne stroje pod imenom Toyoda Automatic Loom Works. Prvo avtomobilsko podjetje Toyota Motor Co., Ltd. je nastalo leta 1937. Od takrat naprej je postalo ime Toyota znano širom po svetu, še posebej po letu 1970, ko so Japonci z napredno tehnologijo, odlično kvaliteto, prijetnimi modeli in nizkimi cenami uspešno konkurirali ameriškim in evropskim proizvajalcem avtomobilov. Danes je Toyota tretji največji svetovni proizvajalec avtomobilov in ostale opreme, saj letno proizvede 6,6 milijona avtomobilov ali eno vozilo v šestih sekundah.

Slika 10: Ključne faze projekta prenove poslovnih sistemov s procesnega vidika



Vir: Kern, 1998, str. 3.

Pri prenovi poslovnih sistemov s procesnega vidika se moramo orientirati predvsem na trajanje ciklov, na merjenje kakovosti izvedenih aktivnosti, na merjenje dodane vrednosti in stroškov, ki jih proces povzroča, na nujnost in pomembnost posamičnega procesa in podobno.

Tako lahko zaključimo, da vidik notranjih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje posamičnih ciljev, ki so tesno povezani z izhodiščno strategijo podjetja, katera se praktično udejanja na operativnem nivoju s posamičnimi procesi. Zahteve po uspešnosti notranjih procesov pa tako izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev, delničarjev in vodstva podjetja, kakor tudi celotne organizacije.

3.3.4. Vidik učenja in rasti

Zadnji vidik uravnoteženega sistema kazalnikov je področje učenja in rasti, ki vključuje infrastrukturo, katero potrebuje uspešna organizacija za rast in izboljšave. Medtem ko sta vidika poslovanja s strankami in notranjih procesov usmerjena na sedanji in prihodnji uspeh, pa je vidik učenja in rasti dolgoročno usmerjen. Namreč, podjetja bodo le stežka izpolnila svoje dolgoročne cilje na področju poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov ob uporabi današnje tehnologije in zmogljivosti. Po drugi strani pa intenzivna konkurenca na svetovni ravni prav tako zahteva, da podjetja nenehno izboljšujejo svoje zmogljivosti za zagotavljanje vrednosti strankam in delničarjem.

Učenje in rast v organizaciji izhajata iz treh virov. To so ljudje, sistem in organizacijski postopki. Ker vidiki financ, poslovanja s strankami ter notranjih procesov izkazujejo velik razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter potrebnim nivojem zmožnosti vseh naštetih virov, se porajajo nove zahteve po dodatnem usposabljanju zaposlenih, izboljšanju informacijske tehnologije in sistemov ter uskladitvi postopkov kot povsem samoumevne.

V mnogih podjetjih so managerji ugotovili, da imajo težave z nespremenjenim obsegom vlaganj v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov, kadar so v podjetju ocenjeni le na podlagi kratkoročnih finančnih rezultatov. Modeli finančnega računovodstva upoštevajo takšne investicije kot stroške določenega razdobja, kar pomeni, da je zniževanje investicij preprost način za doseganje dodatnih kratkoročnih dohodkov, dolgoročno pa imamo posledice nezmožnosti nadgrajevanja sposobnosti zaposlenih, sistemov in organizacijskih procesov. Zato morajo v podjetjih investirati v svojo infrastrukturo – ljudi, sisteme in postopke, če želijo doseči dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti. Tako na področju učenja in rasti velja izpostaviti naslednje vplivne dejavnike:

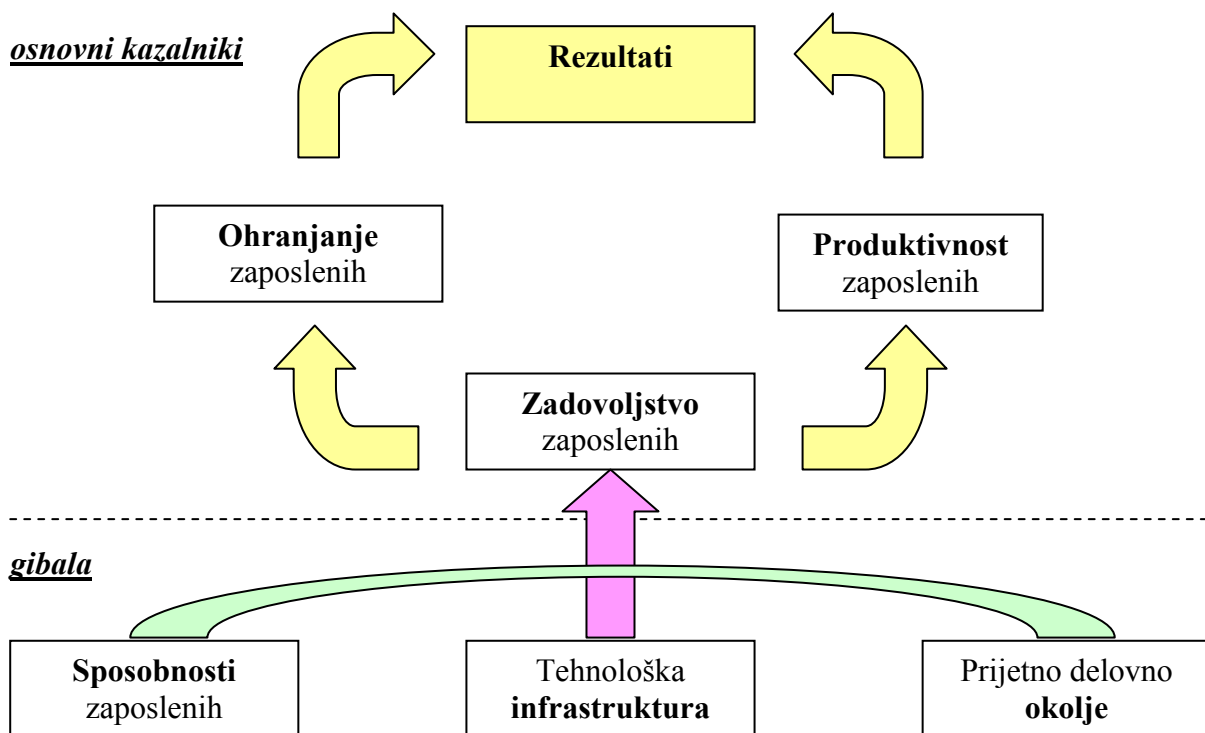
- sposobnosti zaposlenih;
- zmogljivosti informacijskih sistemov;
- motivacijo, avtonomnost in usklajevanje.

Na področju sposobnosti zaposlenih so se v preteklosti pojavljala mnoga mnenja in teorije. Nobena teorija pa ni obravnavala delavca kot enakovrednega partnerja v delovnem razmerju. Danes se v naprednih podjetjih vloga zaposlenih korenito spreminja, saj podjetniška kultura poudarja aktiviranje posameznikov in vseh njegovih potencialov v skupno dobrobit. O tem pričajo tudi mnoge spremembe v prehodu iz industrijskega obdobja v informacijsko obdobje in obdobje izpostavljanja človeških potencialov. Tako je stara managerska filozofija o prispevku zaposlenih k uspešnosti organizacije opredeljevala rutinske in ponavljajoče se naloge posameznih delavcev ter postavila mnoge nadzorne standarde in sisteme, po katerih so morali delavci naloge izpeljati, kot je bilo določeno. Delavce so tako zaposlovali za opravljanje fizičnih del in ne za razmišljanje. Zgodba pa se je skozi leta spremenila. Danes je

večina rutinskega dela avtomatiziranega, saj velja za uspešna podjetja, da danes ni dovolj le ponavljati dela na enaki ravni učinkovitosti in produktivnosti, marveč se mora nivo poslovanja venomer dvigovati. In če v organizaciji želijo prerasti uspešnost svojega finančnega poslovanja in poslovanja s strankami, ni dovolj vztrajati pri standardnih postopkih, ki so jih vzpostavile organizacijske elite. Ideje o izboljšanju procesov in poslovanja s strankami morajo tako priti na plan tudi s strani zaposlenih, ki so hkrati najbližje notranjim procesom in strankam.

V večini organizacij določajo cilje glede učinka zaposlenih na podlagi treh ključnih kazalnikov: zadovoljstva zaposlenih, ohranjanja zaposlenih v organizaciji in produktivnosti zaposlenih. Tako merjenje zadovoljstva zaposlenih upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom izredno pomembna za organizacijo. Namreč, v organizacijah lahko dosežejo visoko raven zadovoljstva strank, če strankam strežejo zadovoljni zaposleni.

Slika 11: Ogradje za merjenje učenja in rasti



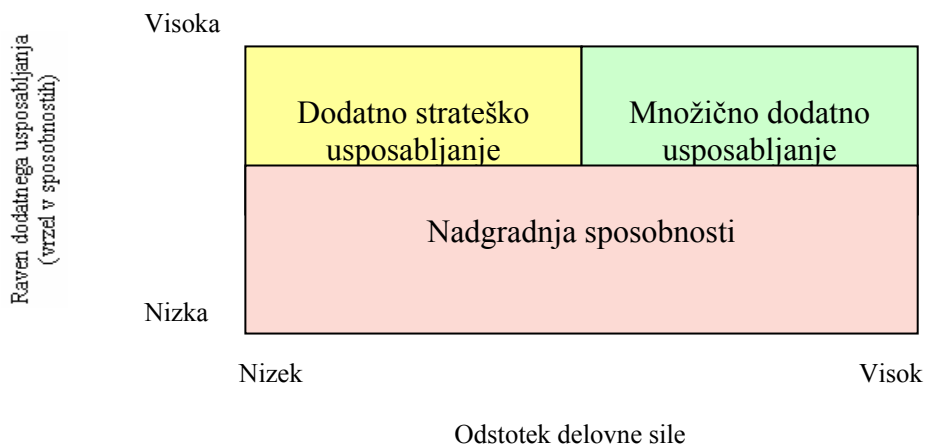
Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138.

Najbolj pogosta praksa merjenja zadovoljstva zaposlenih je s pomočjo letne ali periodične raziskave, s pomočjo katere naključno anketirajo določen odstotek zaposlenih oseb. Tako naj bi raziskave vključevale naslednja merila za merjenje stopnje zadovoljstva: vpetost v odločitve, priznanje za dobro opravljeno delo, dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela, dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud, podpora skupnih služb, splošno zadovoljstvo s podjetjem in podobno. Področje ohranjanja zaposlenih v podjetju je povezano s ciljem, da v podjetju zadržijo vse zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes, kar pomeni, da vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije. Tako se ohranjanje zaposlenih meri v odstotkih zamenjav na ključnih delovnih mestih. V tem pogledu se je pojavilo tudi merjenje produktivnosti zaposlenih, ki velja kot kazalnik merjenja učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove

morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je v povezovanju doseženega rezultata s številom zaposlenih kadrov. Rezultat se beleži na osnovi prihodka na zaposlenega, ki pa lahko poveča ali zniža dobiček, če v podjetju sprejemajo dodatne posle pod višino dodatnih stroškov, potrebnih za ponujanje izdelkov in storitev, ki so povezani s poslom. Managerji imajo pri merjenju tega cilja dve možnosti. Prva in bolj zaželena možnost je povečanje števca, v tem primeru rezultata (prihodkov), ne da bi se povečal imenovalac (število zaposlenih). Druga metoda je bolj boleča, saj se poslužuje zmanjševanja imenovalca (števila zaposlenih) in kratkoročno prinaša koristi, dolgoročno gledano pa tveganje izgube dolgoročnih zmogljivosti. Lahko bi uporabili tudi druge vrste kazalnikov merjenja produktivnosti, kot npr. kazalnik prihodka na zaposlenega, merjenje donosa na plačo in merjenje donosa na število zaposlenih ter podobno.

Poznamo več gibal učenja in rasti, ki se pojavljajo ob različnih situacijah, kot npr. ob prekvalifikaciji delovne sile, ob večji oziroma spremenjeni zmogljivosti informacijskih sistemov in motivacije ter ob spremembi avtonomnosti in usklajevanja. V tem pogledu bi se lahko posluževali dodatnega usposabljanja delovne sile, ki vključuje različna izobraževanja na formalnem in neformalnem nivoju bodisi znotraj ali izven organizacije. Za doseganje gibljivih ciljev v procesih poslovanja s strankami in notranjih procesov sta potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj. Vendar če želimo, da zaposleni uspešno delujejo v današnjem konkurenčnem okolju, potrebujejo dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. Vse to je možno dobiti le ob ustrezni zmogljivosti informacijskih sistemov.

Slika 12: Merjenje učenja in rasti – dodatno usposabljanje



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 143.

Tako poznamo tri scenarije dodatnega izobraževanja: dodatno strateško usposabljanje – delež pomembne delovne sile potrebuje visoko raven novih, strateških znanj; množično dodatno usposabljanje – velik delež delovne sile potrebuje obnovo mnogih znanj; nadgradnja sposobnosti – določen delež delovne sile, majhen ali velik, potrebuje nadgradnjo osnovnih znanj (Kaplan, Norton, 2000, str. 135–143).

Nekatere organizacije težijo k večji razdelitvi sistema kazalnikov in želijo spustiti nivo beleženja kazalnikov na najbolj individualno področje posameznika. Takšen korak je popolnoma normalen za podjetja, kjer zaposleni delujejo precej avtonomno, neodvisno drug

od drugega. V tem pogledu ima vsak posameznik svoje sposobnosti in kompetence¹⁵. V takem pogledu je prilagajanje kazalnikov karakteristikam posameznikov povsem opravičljivo. Takšen sistem kazalnikov je lahko zelo uporaben v manjših raziskovalnih centrih, tehnoloških parkih, laboratorijih in manjših raziskovalnih enotah ter visoko razvitih tehnoloških enotah (Olve, Sjöstrand, 2002, str. 83).

Tretje in hkrati zelo pomembno področje kazalnika rasti in izobraževanja je motivacija, avtonomnost in usklajevanje. V mnogih primerih namreč velja, da kvalificirani zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu organizacije in ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Tako mora biti delovno ozračje primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih (Kaplan, Norton, 2000, str. 145).

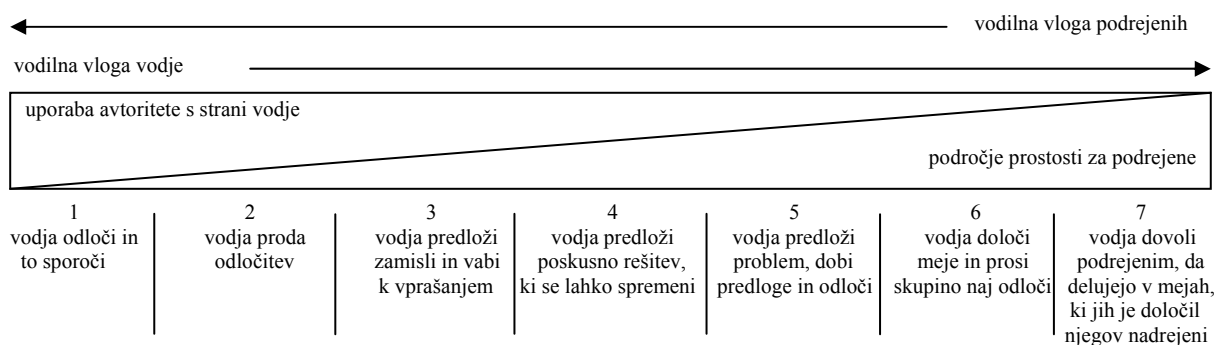
Splošno gledano lahko izjavim, da je motivacija v veliki meri odvisna od nivoja vodenja in nivoja vedenja posameznikov. Tako imamo štiri vrste vedenja ljudi in njim prilagojene sloge vodenja:

- malo zmožni in malo voljni, voditi jih je potrebno s pomočjo naročanja;
- malo zmožni, vendar voljni, voditi jih je potrebno s poučevanjem;
- zmožni, vendar malo voljni, voditi jih je potrebno s sodelovanjem;
- zmožni in voljni, voditi jih je potrebno z delegiranjem (pooblaščenjem).

Če je posameznik sposoben, se bo potrebno z njim malo manj ukvarjati, kot z osebo, ki ni sposobna in za katero se lahko upravičeno vprašamo, ali bo to primerna oseba, na kateri bomo gradili skupen uspeh organizacije v prihodnosti ali pa bomo izbrali drugo, bolj primerno osebo. Ob dobri volji posameznika je vsa zadeva lažje izvedljiva, vendar pa vse skupaj ni porok za uspeh ob neustreznem znanju.

Motivacija je v veliki meri povezana z interesi tistega, ki dela, in od nivoja zadovoljevanja lastnih potreb. Koristi nastajajo kot poplačilo za delo v podjetju, torej na temelju izidov in doseganja ciljev podjetja. Tako managerji v podjetju uporabljajo motiviranje kot sredstvo vplivanja na zaposlene, da bi delali tako, da bi uresničevali cilje podjetja in s tem tudi svoje cilje (Kralj, 1999, str. 176, 177).

Slika 13: R. Tannenbaum – W. H. Schmidtova lestvica slogov vodenja

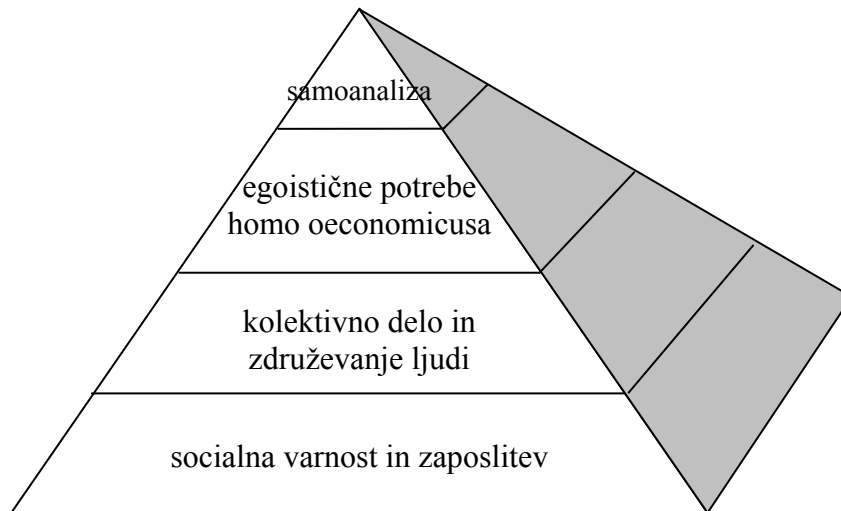


Vir: Kralj, 1999, str. 177.

¹⁵ Beseda kompetenca pomeni imeti ustrezne pristojnosti in pooblastila. Za vsako kompetenco moramo biti ustrezno usposobljeni in zanesljivi pri izvajanju nalog.

V podjetjih že dalj časa vlada trenje med dvema nasprotujočima si teorijama. Teorija X zahteva avtoritativni management, kjer so ljudje v izhodišču slabi in nedelavni, medtem ko teorija Y zagovarja participativni management, kjer so ljudje v bistvu delavni in odgovorni. Podjetja so ponavadi v težavah, ker managerji podcenjujejo teorijo Y in poudarjajo teorijo X.

Slika 14: Piramida potreb v podjetju



Vir: Kovač, 81996, str. 206.

Uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu upošteva sposobnosti zaposlenih, razvija in ohranja visoke zmožnosti delovne sile. Tako je program ravnanja s človeškimi viri kontinuiran proces, ki organizacijo dolgoročno vodi v izboljšave na različnih področjih. Tako je bistveni sestavni del modela ravnanja z ljudmi sestavljen iz naslednjih sklopov: napovedovanja uspeha – videnja v prihodnost in izgradnje vizije, pridobivanja uspešnih kadrov, razvijanja kadrov za doseganje visoke uspešnosti, spodbujanja uspešnih sistemov in prijemov, vzdrževanja uspešne organizacije, kontinuiranega toka sprememb na boljše – izboljšav, usmerjanja na pozitivne primere in izpostavljanja vsakodnevnemu uspešnosti. Vsekakor pa velja, da je model ravnanja z ljudmi pri delu lahko uspešen, če organizacija pravočasno predvideva prihodnje potrebe po kadrih in hkrati upošteva skupne iztočnice napredka posameznika v kontekstu napredka celotne organizacije (Kotler, 1998, str. 41–44).

Za omenjeno področje se najpogosteje uporablja kazalnik števila idej na zaposlenega, sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja organizacije se namreč izkazuje preko aktivnega udejstvovanja vsakega posameznika v organizaciji. Dopolnitev omenjenega kazalnika bi lahko iskali v kazalniku, ki beleži število uresničenih zamisli. Na tak način bi se izognili efektu, ko mnogi posamezniki v organizaciji čutijo, da se nihče ne odziva na njihove predloge. S povratnimi informacijami in uresničevanjem zamisli se bo povečalo tudi število novih predlogov.

V okviru organizacije težimo tudi po drugih izboljšavah, npr. po boljši kakovosti, po ustreznem trajanju in uspešnosti notranjih procesov ter procesov poslovanja s strankami. V ta okvir spadajo pozne dostave, število napak, odpadki, odsotnost z dela, merjenje časa postopka, čas za razvoj novih izdelkov in podobno. V okviru kontinuiranega izboljševanja poslovanja je zelo poznan tudi kazalnik prepolovitve napak za merjenje predlogov zaposlenih in njihove vpletenosti v proces izboljšav, ki zahteva opredelitev kazalnikov za procese, ki jih

želimo izboljšati, oceniti velja vrednost kazalnika časa, potrebnega za 50 %-no povečanje uspešnosti poslovnih procesov, oblikovati velja tudi kazalnik, ki bo posredoval informacije o odstotku procesov, ki se izboljšujejo po stopnji, določeni z ocenami kazalnika prepopolitve napak. Število uspešno izvedenih predlogov in stopnja izboljševanja ključnih procesov sta dobra kazalnika za doseganje ciljev organizacijskega in individualnega razporejanja. Tovrstni kazalniki so dokaz, da zaposleni dejavno sodelujejo pri izboljšavah v organizaciji.

Poudariti velja tudi pomen kazalnikov usklajevanja posameznika in organizacije, ki se osredotočajo na usklajenost ciljev oddelkov in posameznikov s cilji podjetja, ki so navedeni v uravnoteženem sistemu kazalnikov. V ta namen lahko koristimo kazalnik, ki meri odstotek vodstvenih delavcev, katerih osebni cilji so bili usklajeni s sistemom kazalnikov, kar naj bi odsevalo rezultate procesa.

Iz pričujoče literature sem zasledila, da je izbor kazalnikov za vidik učenja in rasti dokaj skop. To je dokaj zaskrbljujoče, saj vemo, da se strategija podjetja gradi na sposobnostih, motivaciji in ciljih posameznikov, kar očitno mnoga podjetja še vedno niso dojela. Tako velja, da podjetja strateških ciljev ne znajo ali nočejo povezovati z dejavnostmi dodatnega usposabljanja zaposlenih, ponujanja informacij ter usklajevanja posameznikov, strokovnih skupin in organizacijskih enot s strategijo podjetja in njegovimi dolgoročnimi cilji.

Širše gledano, uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja vizijo in strategijo v cilje in kazalnike v okviru uravnoteženega zbira vidikov. V sistem so vključeni kazalniki zelenih rezultatov ter procesov, ki bodo vodili proti zelenim prihodnjim rezultatom. Vendar pa slutnja po pomanjkanju kazalnikov, ki bi bili po meri organizacij, kaže na priložnost za razvoj kazalnikov za zaposlene, sisteme in organizacije, ki bi bili boljše povezani s strategijo poslovnih enot (Kaplan, Norton, 2000, str. 145–155).

3.4. Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje

Večkrat sem zapisala, da uravnoteženi sistem kazalnikov ni sistem merjenja, temveč managerski sistem. Zato velja tudi ponoviti, da uravnoteženi kazalniki niso namenjeni zgolj merjenju uspešnosti, temveč je njihov namen v uvajanju novega načina vodenja poslovanja. Res je, da je merjenje izredno učinkovito orodje za motivacijo in vrednotenje, toda zasnovo uravnoteženega sistema kazalnikov moramo uporabiti za razvoj novega managerskega sistema. Tako mora sistem kazalnikov igrati vlogo sredstva za uresničevanje pomembnega cilja – strateškega managerskega sistema, ki vodstvu pomaga izvajati strategijo ter pridobivati povratne informacije o njej. Vodstvo izkorišča omenjene kazalnike za spodbujanje dolgoročnih sprememb v organizaciji in za spodbujanje organizacije k zasledovanju novih strateških usmeritev (Kaplan, Norton, 2000, str. 287, 288).

Veliko organizacij je poskušalo uvesti sistem uravnoteženih kazalnikov, vendar pa mnogim podjetjem implementacija kazalnikov ni uspela. Tu gre predvsem za napake v strukturi organizacije, za napake pri izbiri kazalnikov ter za organizacijske napake v procesu razvijanja sistema kazalnikov.

Za strukturne napake je značilno, da je vodstvo prepričano, da ima podjetje že neko vrsto sistema uravnoteženih kazalnikov, saj v mnogih primerih finančne kazalnike dopolnjujejo z nefinančnimi. Vendar imajo tako imenovani nefinančni kazalniki enako karakteristiko kot tradicionalni. Spremljajo se namreč z zamikom. Omenjeni kazalniki delujejo na osnovi preteklih dogodkov, hkrati pa so ponavadi precej posplošeni in ne ravno primerni za aktivno

in učinkovito vodenje in usmerjanje poslovanja organizacije v prihodnosti. Omenjeno strukturno napako se da odpraviti z izdelavo kazalnikov, ki je mešanica kazalnikov z vnaprejšnjimi in preteklimi zabeležkami. Omenjeni kazalniki izhajajo iz opredeljene strategije podjetja in posamičnih ciljev, ki so povezani z uresničevanjem skupne strategije podjetja.

Organizacijske napake ne izhajajo iz sistema kazalnikov, temveč iz koncepta, kakršnega uporabljajo nekatera podjetja pri uvajanju sistema kazalnikov. Proces razvoja kazalnikov ne more potekati preko skupine nižjega managementa, saj morajo kazalniki odražati strateško vizijo najvišjega managementa. Najvišji management v takem primeru najpogosteje uporablja obstoječe prijeme pregledovanja uspešnosti poslovanja in vodenja podjetja, ki bazira na doseganju kratkoročnih finančnih ciljev in tako spodkopava trud nižjega managementa in osnovne razloge, zaradi katerega se podjetja odločajo za uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov. Veliko podjetij pa se odloča za uvedbo kazalnikov v svoj poslovni sistem na osnovi uspeha uvajanja in dobrih učinkov kazalnikov v sorodnih oziroma konkurenčnih podjetjih. Tako v mnogih primerih pretiravajo, saj dobesedno kopirajo sistem kazalnikov v svoje podjetje, kar pa velja za popolnoma napačen pristop. Namreč, vsako podjetje ima svoj trg, svoje kupce, svoje tržišče, svojo kulturo, svojo strukturo in tip organizacije, svoje procese in samosvoj način dela. Zato je oblikovanje sistema oziroma uvajanje sistema kazalnikov na osnovi rešitev nekega drugega poslovnega subjekta popolnoma zgrešeno početje. Lahko trdimo, da ni sistema, ki bi omogočal hitro vzpostavitev trajnega in zanesljivega sistema kazalnikov. V tem primeru se je potrebno poglobiti v korenine in izhodišča lastnega poslovnega subjekta in od tu naprej pričeti graditi sistem uravnoteženih kazalnikov. Vendar tudi tu ne gre pretiravati. Sistem lastne gradnje kazalnikov naj se izvede celovito, vendar v primeru pomanjkanja podatkov za določen kazalnik ali v primeru pomišljanja glede smiselnosti uvedbe posamičnih kazalnikov ne smemo odlašati. Ravno nasprotno! Ker je sistem uravnoteženih kazalnikov dinamičen sistem, morajo podjetja pričeti izvajati merjenje posamičnih kazalnikov nemudoma, ko imajo sestavljeno osnovno strukturo kazalnikov. Pozneje je namreč mogoče dodati še dodatne kazalnike in jih po možnosti tudi drugače dopolniti, v doglednem času pa bomo pridobili prepotrebne testne oziroma poskusne podatke in primerjali njihovo ustreznost. Torej odlašanje v procesu uvajanja kazalnikov ni dobrodošlo, še manj pa primerno za končni uspeh implementacije sistema kazalnikov v nov poslovni subjekt.

Uvedba novega managerskega sistema, ki temelji na uravnoteženem sistemu kazalnikov, mora premagati inercijo¹⁶ organizacije, ki pogosto napade in izniči praktično vse poskuse preobrazbe. Organizacija potrebuje za učinkovito izvedbo novega sistema dve vrsti nosilcev sprememb. Prvič, organizacija potrebuje vodje prehodnega obdobja ali managerja, ki pospešuje vzpostavitev sistema kazalnikov in ki pomagajo pri umeščanju sistema kazalnikov v nov managerski sistem. Drugič, organizacija mora imenovati managerja, ki bo ves čas zadolžen za delovanje strateškega managerskega sistema. Naslednja težava pri vzpostavljanju uravnoteženega sistema kazalnikov kot strateškega managerskega sistema se skriva v dejstvu, da odgovornosti omenjenih vodij prehodnega obdobja in managerja, zadolženega za delovanje sistema, niso na tradicionalnem seznamu dolžnosti v organizaciji (Kaplan, Norton, 2000, str. 300–303).

V naslednjih stavkih se bom sprehodila po najpomembnejših dejavnikih, ki so pomembni za uspešno uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov. Naštela bom pet dejavnikov, ki so

¹⁶ Inercija ali vztrajnost, beseda se uporablja tudi v smislu lenobnosti ali oklevanja oziroma za odpor do sprememb ali odpor do spremenjenega načina delovanja.

pomembni za sam proces uvajanja kazalnikov, in pet dejavnikov, ki so pomembni za uspešno uporabo kazalnikov po uspeli implementaciji uravnoveženega sistema kazalnikov.

Seveda je veliko faktorjev, ki lahko vplivajo na potek uvajanja in izrabe sistema uravnoveženih kazalnikov. Poudariti velja, da je vzpostavljanje uravnoveženih kazalnikov neskončen dinamičen proces, ki se nenehno izvaja in teži k dopolnitvi obstoječega sistema kazalnikov. Namen ni v merjenju, ampak v boljšem pristopu k vodenju podjetja s strani najvišjega managementa.

Prvi dejavnik predstavlja pridobivanje širše podpore in sodelovanja. Tako bom ponovila že znano iztočnico, ki zahteva podporo in sodelovanje najvišjega managementa. Hkrati je potrebno sprejeti dejstvo, da se sistem kazalnikov dograjuje sproti, proces ustvarjanja kazalnikov zahteva določeno obdobje. Tako bo potrebno določeno obdobje, da bo širša organizacija razumela pomen uvajanja sistema uravnoveženih kazalnikov. Omenjeno spoznanje se bo širilo skozi spoznanja posameznikov, ki bodo morali spremeniti sistem dela oziroma ga prilagoditi zahtevam strategije posameznih poslovnih enot v smislu skupne strategije podjetja. Zelo pomembna naloga je torej v ozaveščanju sodelavcev in vključevanju le-teh v posamične aktivnosti v okviru procesa uvajanja kazalnikov. Za to je potrebno zagotoviti dvosmerno komuniciranje v vertikalni in horizontalni smeri. Širiti je potrebno vizijo in strategijo podjetja in osmisлити uvajanje kazalnikov. V primeru neprimerne ozaveščanja kadrov lahko dosežemo nezaželeno reakcijo zaposlenih, ki lahko razumejo uvajanje novega sistema kot beleženje in sledenje vsakega koraka, ki ga izvajajo zaposleni v toku svojega dela, kar pa je popolnoma zgrešeno pojmovanje in nikakor ne bo pripomoglo k uspešnemu uvajanju kazalnikov. Če smo pravilno postopali, bomo ob uvajanju sistema uravnoveženih kazalnikov dosegli splošen konsenz glede strategije in usmeritve poslovanja podjetja v prihodnosti. S tem smo storili prvi korak uvajanja uravnoveženih kazalnikov v organizacijo. Vendar pa s tem nismo storili nič v smeri izgradnje kazalnikov. Zato moramo uporabiti pristop skupinskega iskanja predlogov, v skupinah, ki imajo največ dvajset oseb. Takšne skupine bi morale biti povezane po ključnih organizacijskih enotah in postopoma bi jih morali nadgrajevati in povezovati v integrirano celoto tako, da medsebojno povezujemo kadre iz različnih sektorjev. Ravno tako velja, da moramo postopoma povezati os v smeri strateški management, srednji management in operativni management. Seveda je pomembno, da omenjene skupine ne presegajo števila dvajsetih oseb. Takšni pogoji so idealni za kritične, odkrite in plodne razgovore, ki pripomorejo k ustrezni klimi v organizaciji, ki sprejema nove izzive za danes in jutri.

Drugi dejavnik predstavlja osnovanje projektne skupine, katere sem omenila že v predhodnem odstavku. Tako je pomembno, da projektne skupine vključuje predstavnike posamičnih področij v podjetju, tako predstavnike za finance, komercialo, proizvodnjo, razvoj izdelkov oziroma storitev, pripravo proizvodnje, trženje, vodenje, plan in analizo, informatiko, kadrovanje, splošne zadeve in tako naprej. Nobeno področje ne sme postati dominantno, ključno je ravno pravo sorazmerje med njimi. Vodja projektne skupine mora biti v tem pogledu popolnoma nepristranski; v ta namen poskušajo nekatera podjetja zaposliti tudi zunanje strokovnjake, ki pripomorejo k odprtemu, aktivnemu in konstruktivnemu delovanju skupine. Mnogi strokovnjaki so že uvajali uravnovežene kazalnike v drugih organizacijah in imajo z omenjenega področja izjemne izkušnje. Toda kljub temu je pomembno, da zunanji svetovalec ne prejudicira v delovanju skupine, nasprotno, zunanji sodelavec se vključi v delovanje skupine, ko le-ta ne more dvigniti nivoja sodelovanja na višji nivo oziroma ne deluje aktivno v smeri uvajanja sistema kazalnikov. Tako morajo zunanji sodelavci delovati v okviru projektne skupine, kot da uvajajo sistem kazalnikov od začetka. Zelo napačno je razmišljanje, da bo zunanji sodelavec prinesel na sestanek že grobo izdelan sistem

uravnoveženih kazalnikov. Namreč, ideje za izgradnjo skeleta sistema kazalnikov morajo priti iz lokalnega področja, torej s področja članov projektne skupine, ki aktivno delujejo v podjetju, kjer se uvaja sistem kazalnikov.

Tretji dejavnik predstavlja spremljanje izvajanja projekta. Omenjeni dejavnik se rešuje na dva načina. Prvi način je spremljanje in uvajanje sistema kazalnikov po celotni širini organizacije, ki vključuje kadre vsakega področja v podjetju. Drugi način se opredeli na posamična področja, reši zadevo s strokovnjaki posamičnega področja in napreduje na naslednje področje z novimi strokovnjaki. V drugem primeru bi lahko celo dejali, da le poskusno uvajamo uravnovežene kazalnike. Pilotno uvajanje uravnoveženih kazalnikov ima prednost v ožji usmeritvi, ki posledično zahteva manjše število hkrati sodelujočih kadrov v okviru projektne skupine. Projekt je hkrati manj moteč za proces delovanja podjetja. Toda s tem smo lahko nevarno zmanjšali možnost odprtega uvajanja sistema kazalnikov, kar posledično pomeni parcialno uvajanje kazalnikov, se pravi, v omejenem obsegu. Tu se lahko pojavi tudi nevarnost blokade uvajanja kazalnikov s strani izključenih področij, čeprav bodo tudi ta v naslednjem koraku vključena v proces uvajanja kazalnikov. Torej gre za delikatno odločitev. Ali bomo uvajali kazalnike postopoma po posamičnih področjih ali pa celovito in širše v okvir celotnega podjetja. Širše uvajanje pa zahteva precej več časa, potrpežljivosti in sodelovanje večjega števila kadrov, kar trenutno gledano otežuje poslovanje podjetja, saj so omenjeni kadri poleg obstoječega dela, ki pa ne sme zastati, razporedili svojo delovno energijo na več projektov hkrati. Vendar pa je prednost širšega pristopa v hitrejši spremembi filozofije podjetja, v večji podpori za uvajanje kazalnikov na nivoju celotne organizacije, saj hitreje pridobimo kritično maso ključnih kadrov, ki bodo pozitivno sprejeli uvajanje kazalnikov. Obe možnosti sta torej odprti, obe nam omogočata primerno uvajanje sistema uravnoveženih kazalnikov. Ožji pristop je tako primeren za podjetja, ki so se namenila sprejeti sistem uravnoveženih kazalnikov, a imajo nezadostno število ključnih kadrov, ki bi zmogli sodelovati na več projektih hkrati in bi uvajanje kazalnikov preusmerilo dejansko delovanje poslovnega sistema na mejo zmožnosti človeških, denarnih ali drugih sredstev. Širše uvajanje kazalnikov se priporoča za vsa podjetja, ki beležijo povprečne poslovne rezultate ali jim celo grozi možnost propada. Takšna podjetja morajo korenito spremeniti sistem delovanja najvišjega management, zato v tem primeru največkrat pomagajo le korenite spremembe od vrha do operativnega nivoja. Tudi za uspešna podjetja velja, naj se poslužujejo omenjenega pristopa v primeru, da želijo filozofijo podjetja spremeniti na krajši rok, hkrati pa povečati notranje sodelovanje in usmerjenost dela v smeri sprejete strategije podjetja. Zasedenost kadrov in ostalih resursov v tem primeru ne ogrožajo obstoječega delovanja podjetja.

Četrti dejavnik izpostavlja pomembnost povezovanja strategije podjetja s sistemom uravnoveženih kazalnikov. Preden se razvija sistem kazalnikov, mora imeti organizacija jasno načrtano vizijo, strategijo in posamične cilje v okviru posamičnih oddelkov. V nasprotnem primeru se lahko dogodi, da bo sistem uravnoveženih kazalnikov nekoheziven, posamični kazalniki pa si bodo medsebojno izključujoči. V tem pogledu se pojavlja še ena prepreka. V mnogih podjetjih namreč nimajo recepta, kako za posamične cilje pridobiti mnenja zaposlenih. Tako ponekod iščejo cilje v ožjih skupinah, kjer obstaja nevarnost slabe podpore in zavrnitve ciljev, po drugi strani pa široke skupine ne izpostavijo jasnih ciljev, morda jih sploh niso sposobne poiskati. Po drugi strani so lahko posamični cilji preveč utopični in imajo malo povezav z dejanskim stanjem v podjetju. Tako na tem področju ni popolnoma jasnih smernic, velja pa, da je potrebno poiskati jasne in transparentne cilje, ki veliko prispevajo k uresničevanju skupne strategije podjetja.

Peti dejavnik obravnava odnos do obstoječega mangerskega sistema, ki je pred uvedbo kazalnikov baziral pretežno na finančnih kazalnikih, katerim se bodo po novem pridružili še kazalniki vidika poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov in učenja ter rasti. Sistem financiranja, poročanja rezultatov, informiranja in dela višjega managementa mora široko odpreti vrata sistemu uravnoveženih kazalnikov, sicer bomo imeli spremljavo spačka, ki je tako za višji management, kot za tiste kadre, ki so se trudili vpeljati sistem kazalnikov, nepotrebna ovira. Še več, lahko se izkaže za nepotrebno administracijo, ki ni namenjena prav ničemur, pravzaprav le praznemu statističnemu prebiranju podatkov, ki ne služijo ničemur. Vendar ne smemo v drugo skrajnost. Vpeljati moramo sistem kazalnikov, nikakor pa ne smemo zavreči starih finančnih kazalnikov. V tem primeru se izpostavljam nevarnosti, da izgubimo fokus nad kritičnimi finančnimi podatki, ki, resnici na ljubo, odločajo o obstoju ali propadu poslovnega subjekta. Torej, poiskati moramo primerno mešanico starih kazalnikov in sistema uravnoveženih kazalnikov.

Zgoraj omenjeni dejavniki so bili pomembni za proces uvajanja sistema uravnoveženih kazalnikov. V nadaljevanju pa bom naštel še dejavnike, ki so odločilni v procesu izvajanja sistema uravnoveženih kazalnikov.

Tako predstavlja šesti dejavnik moč postavljanja ciljev in rednega spremljanja napredka pri doseganju zastavljenih ciljev. Vsak cilj mora biti jasno zastavljen in dosegljiv. Tako se morajo cilji skozi različna časovna obdobja prilagajati in posledično spreminjati. Toda če želimo, da bo sistem uravnoveženih kazalnikov kredibilen, mora vsak posamični cilj slediti skupni strategiji podjetja. Cilji morajo biti realistični in dosegljivi, a hkrati dovolj ambiciozni, da bo podjetje napredovalo in delovalo motivacijsko na posameznika. Podjetje mora imeti pravo mešanico dolgoročnih in kratkoročnih ciljev. Kratkoročni cilji naj bi v povprečju trajali eno leto in naj bi prispevali k uresničevanju dolgoročnih ciljev. Dolgoročni cilji se določajo za obdobja od dveh do petih let in se morajo na osnovi rezultatov v okviru kratkoročnih ciljev letno prilagajati. Nekatera podjetja so na tem področju še bolj napredovala in prilagajajo dolgoročne cilje kvartalno.

Sedmi dejavnik poudarja pomen merjenja in metod merjenja. Zelo pomembno je, da kazalnike, ki smo jih opredelili, merimo redno in natančno. To še posebej velja za bolj zapletene izračune kazalnikov, ki morajo biti redno preverjeni in vodeni. Na osnovi pravilno izvedenega sistema beleženja podatkov nam je omogočeno konsistentno vodenje posamičnih kazalnikov, tu pa lažje ugotavljamo odklone od načrtanih ciljev po posamičnih kazalnikih. Zelo nevarno je opredeliti precej specialne kazalnike, za katere se pozneje izkaže, da je pridobivanje podatkov tako rekoč zelo kompleksno ali časovno neredno, z zamikom ali podobno. S podobnimi težavami namreč načenjamo kredibilnost sistema, pa čeprav samo zaradi enega samcatega kazalnika. Vendar pa ne smemo v drugo skrajnost, kjer si zadamo zabeležiti le najbolj merljive kazalnike in cilje. To bi bila velika napaka, saj so kazalniki namenjeni dinamičnemu vodenju podjetja in odkrivanju novih strateških prednosti, ne pa le merjenju preprostih kazalnikov, ki nam nimajo kaj dosti povedati glede usmeritve strateškega managementa za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Organizacija mora tako razviti moderne, fleksibilne in stroškovno učinkovite procese merjenja, ki bodo omogočali uporabo podatkov v okviru sodobnih managerskih pristopov, nenazadnje tudi s pomočjo ustreznih informacijskih sistemov.

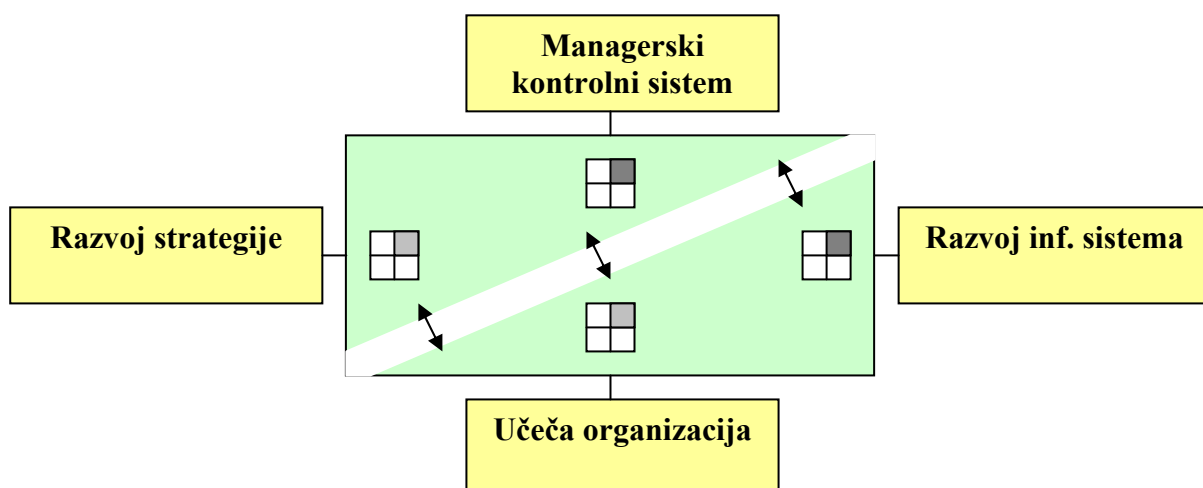
Osmi dejavnik poudarja povezovanje kazalnika z vzrokom in rezultatom ukrepanja. Gre torej za upoštevanje vzročno-posledične komponente, tako na nivoju posamičnega kazalnika, kakor v povezovanju z ostalimi kazalniki. Pravzaprav to pomeni, da so kazalniki medsebojno

odvisni oziroma se navezujejo nekateri širši kazalniki na kazalnike z ožjih področij. Smisel uvedbe uravnoteženih kazalnikov je ravno v tem, da so vsi kazalniki vzročno-posledično medsebojno povezani, kar omogoča celovito nadzorovanje posamičnih vidikov poslovanja podjetja s strani najvišjega managementa, ki sledi zastavljeni strategiji in viziji poslovanja podjetja. Sistem kazalnikov je namreč odlično orodje, ki omogoča na osnovi preteklih izkušenj, sestavljenih hipotez ter scenarijev simulacijo poslovanja podjetja ter predstavlja pomembno orodje za pravilno usmerjanje poslovanja podjetja že danes in ne šele jutri. Čas je denar, še toliko bolj se ta resnica odraža pri odločitvah najvišjega managementa.

Deveti dejavnik poudarja moč informacijske tehnologije in ustreznih podpornih sistemov. Velika večina ljudi je usmerjenih v prezentacijo natančnih, zanesljivih in vizuelno ustrezno predstavljenih podatkov. To lahko dosegamo le z ustrezno informacijsko tehnologijo in z ustreznimi podpornimi sistemi na osnovi različnih programskih rešitev. Tako velja, da računalniško prezentirani grafikoni, ilustracije in ostali podatki zagotavljajo hitro in najbolj razumljivo akceptiranje podatkov. To hkrati zagotavlja vrh prezentacije podatkov v okviru BSC kazalnikov, saj na osnovi omenjenih podatkov strateški management izvaja ustrezne aktivnosti za izboljšanje poslovanja podjetja v prihodnosti. Hkrati je zelo pomembno, da sistem kazalnikov ne izpade kot pridobivanje podatkov s pomočjo informacijskega sistema, kljub temu da se za avtomatsko beleženje in prezentiranje podatkov porabi določeno časovno obdobje. Sistem kazalnikov ne sme izpasti preveč abstraktno, sicer lahko nastane odpor do njega na zadnji točki izvajanja, kar bi bila zares velika škoda. Sistem pregledovanja podatkov mora biti preprost in uporabniku prijazen.

Zadnji, deseti dejavnik se zliva s celoto vseh prej naštetih dejavnikov. Gre za ustvarjanje učeče se organizacije. Ravno sistem kazalnikov na osnovi posamičnih kazalnikov, rezultatov glede uresničevanja in doseganja posamičnih ciljev zahteva reševanje in odpravljanje nezadovoljstva zaradi odklonov od želenega rezultata. Toda omenjene odklone bomo lahko odpravljali le z dodatnim izobraževanjem in z osebno rastjo. Mnoga podjetja bodo na osnovi sistema kazalnikov odkrila mnoge odklone in na osnovi teh gradila sistem dodatnega izobraževanja. Ni presenečenja za učečega se človeka, ravno tako ni presenečenja za učečo se organizacijo. Zato je pozitivna naravnost do porajajočih se problemov nujna, sistem učenja pa mora posamezniku omogočati uresničevanje njegovih lastnih ciljev in ciljev posamične organizacijske enote. Le tako bomo namreč uspešno uresničevali skupno strategijo podjetja.

Slika 15: Prekinitev procesnega kroga



Vir: Olve, Sjöstrand, 2002, str. 105.

Poudariti velja, da se mnoga podjetja odločajo za uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov, a ob koncu uvedbe sistema prekinejo z uvajanjem in spremembo managerskega sistema. Tako v mnogih podjetjih ne izkoristijo celotnega potenciala uravnoveženih kazalnikov, še več, ponekod vzpostavijo strategijo in vizijo podjetja, dopolnijo sistem beleženja kazalnikov in na tem nivoju zadeva tudi obstane. Zares velika škoda (Olve, Sjöstrand, 2002, str. 98–105)!

Vseh deset dejavnikov odločilno vpliva na sistem uvajanja in izvajanja BSC kazalnikov. Pred koncem poglavja bom kot zanimivost našela še pomembne dejavnike, ki sta jih opredelila avtorja Kaplan in Norton. Avtorja sta poudarila, da pravilno izveden proces uvajanja kazalnikov spodbuja predanost sistemu med vodilnimi in srednjimi managerji ter pomaga managerjem doseči njihove programske cilje. Tako je na začetku zelo pomembna izbira ustreznih organizacijskih enot oziroma poslovnih enot, ki so sposobne in hkrati potrebne pri apliciranju in gradnji kazalnikov. Zelo pomembna je opredelitev ustreznih povezav med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem, predvsem kar se tiče finančnih ciljev, usmeritev glede okolja, varnosti, odnosov do zaposlenih, cene, kakovosti in tako naprej. Med vsemi strateškimi poslovnimi enotami je potrebno doseči soglasje glede strateških ciljev preko prvega kroga pogovorov in nadaljevanjem razgovorov v okviru usklajevalnega sestanka. Na osnovi opredeljenih izhodišč sledi izbira in oblikovanje kazalnikov s pomočjo srečanja različnih projektnih (pod)skupin, ki skrbijo ne samo za pripravo in izbiro kazalnikov, ampak tudi za širše iskanje konsenza in širjenje dobrih besed glede potrebnih aktivnosti za beleženje in impliciranje novih kazalnikov. Na osnovi izhodišč in pripravljenega gradiva podskupin se mora izvesti vodstvena delavnica v okviru drugega kroga, ki dokončno poistoveti strategijo podjetja s cilji in kazalniki podjetja. Temu sledi priprava načrta za izvajanje sistema uravnoveženih kazalnikov v smislu izgradnje ustrezne informacijske podpore, posredovanja kazalnikov, širjenja in spodbujanja zaposlenih in povezave operativnih kazalnikov s strategijo podjetja. Vodstvena ekipa se sreča še tretjič, da bi dosegla končno soglasje glede vizije, ciljev in kazalnikov in vpeljala sistem kazalnikov v filozofijo najvišjega managementa. Na koncu sledi še izoblikovanje načrta za izvajanje, tako da naj bi od te točke naprej management v roku 60-ih dni že uporabljal sistem uravnoveženih kazalnikov v okviru dopolnjene vodstvene filozofije (Kaplan, Norton, 2000, str. 317–325).

Vsekakor bi lahko poudarili še kakšen dejavnik, a namen ni bil le v naštevanju dejavnikov, ampak predvsem v poudarjanju, da mora management aktivno pristopiti k uvajanju kazalnikov, ravno tako pa podpirati in sodelovati pri izvajanju kazalnikov. Sistem kazalnikov je tako nikoli končana zgodba, saj sami kazalniki poskrbijo za pravočasen odgovor, kdaj, kako, v katero smer in s katerimi resursi bomo spremenili sistem uravnoveženih kazalnikov. Sistem kazalnikov je dinamičen sistem, ki zahteva aktivno sodelovanje tako rekoč vseh akterjev v organizaciji.

4. Uvajanje sistema uravnoveženih kazalnikov v podjetju Valkarton

Valkarton d.d. Logatec je v letu 2002 dobil novega večinskega lastnika delnic, hrvaško podjetje Belišće d.d., ki posluje v isti branži, torej papirni in papirno predelovalni. Pred tem pa je po privatizaciji podjetja velik oziroma večinski delež več let imelo finančno storitveno podjetje, ki je zelo razširilo obzorje podjetja na področju financ in računovodstva, strateškega upravljanja, obenem pa podpiralo investicije v posodobitev proizvodne tehnologije.

Prav ti sodobni pogledi lastnikov na upravljanje podjetja so spodbudili vodstvo družbe k uporabi sodobnejših kazalcev uspešnosti, kot je na primer ekonomska dodana vrednost ali

EVA (angl. Economic Value Added), pa tudi k uporabi sodobnejših metod za spremljanje poslovanja, kot so obračunavanje stroškov po dejavnostih ali ABC (angl. Activity Based Costing) ter ABB (angl. Activity Based Budgeting). Z računovodskim sistemom ABB, ki temelji na ločenem obravnavanju posameznih dejavnosti in aktivnosti, ugotavljamo uspešnost posameznih dejavnosti in aktivnosti, in sicer katere prinašajo koristi in katere ne. Vse to so finančni kazalniki, ki kot že povedano v prejšnjih poglavjih ne spregledajo osnove oziroma bistva podjetja, ki se skriva v zaposlenih, njihovem znanju in motivaciji, oblikovanih odnosih s kupci in dobavitelji, v razvoju in tako dalje. Z uravnoveženim sistemom kazalnikov se je podjetje prvič soočilo na prvi predstavitvi gospoda Roberta S. Kaplana v Sloveniji v letu 2000.

Ideja uravnoveženih kazalnikov je bila vodstvu zelo blizu, zato se je odločilo za formacijo projektne skupine, ki svoje delo nadaljuje tudi po tem, ko je Valkarton d.d. dobil novega večinskega lastnika delnic, podjetje Belišče d.d., katerega cilji se nekoliko razlikujejo od tistih, ki so jih imeli stari lastniki¹⁷. Naloga projektne skupine je bila, da v tesnem sodelovanju z vodstvom pripravi temelje za uvedbo omenjenega sistema kazalnikov sprva na višjem nivoju, kar se kasneje pogloblja do opredeljevanja ciljev zaposlenim na t. i. najnižjih nivojih v podjetju. Za sodelovanje z zunanjim svetovalcem se nismo odločili, saj je notranje razvit sistem uravnoveženih kazalnikov bolj izviren in bolj prilagojen podjetju (Rejc, 2003, str. 18).

Projektno skupino so sestavljali vodje oziroma direktorji vseh sektorjev, ki so po organigramu vodstvu direktno odgovorni za svoja področja. Delo je potekalo v obliki uskladitvenih sestankov, na katerih se je razpravljalo o predlogih, ki jih predstavnik posameznega področja pripravil za svoje področje. Vodja skupine je nadzoroval delo, kar se tiče metodološke osnove kot sistematične pravilnosti. Osnovna ugotovitev sprejeta na samem začetku projekta je bila, da glede na dve osnovni dejavnosti¹⁸ podjetja določene kazalnike pripravimo ločeno za obe dejavnosti, določeni pa so pač skupni za obe dejavnosti. Ta ugotovitev je vezana tudi na samo strategijo podjetja, saj so se s pridobitvijo novega večinskega lastnika delnic tudi prioritetni cilji podjetja v zvezi z dvema osnovnima dejavnostima družbe nekoliko spremenili.

Osnovni dokumenti, ki jih je projektna skupina pri svoji nalogi uporabljala, so letni plani podjetja ter strategija podjetja Valkarton od leta 2000 do leta 2005. Pomembno vlogo je imela tudi raziskava organizacijske klime v Valkartonu, ki je bila izvedena konec leta 2003. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila delo projektne skupine, ki je v prvi fazi oblikovala novo strategijo podjetja se v drugi fazi podrobneje posvetila vidiku učenja in rasti oziroma zaposlenim.

4.1. Predstavitev družbe Valkarton

Korenine podjetja Valkarton segajo v leto 1971, ko je začel s proizvodnjo novoustanovljeni obrat Kartonažne tovarne Ljubljana (KTL) v Logatcu. Kot temeljna organizacija združenega dela je podjetje kot proizvodni obrat delovalo vse do leta 1990, ko se KTL sporazumno razformira in Valkarton postane samostojen pravni in poslovni subjekt.

Obdobje od leta 1990 do leta 1997 lahko opredelimo kot drugo obdobje v razvoju družbe. Leta 1992 se je podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo v družbeni lasti.

¹⁷ Vsekakor je osnovni cilj vsakega lastnika, da njegova naložba prispeva k rasti njegovega premoženja, torej določen pozitiven donos.

¹⁸ Proizvodnja valovitega kartona in proizvodnja embalaže iz valovitega kartona

Podjetju so se priključili¹⁹ Embalažni servis Koper, Gostinstvo Logatec in Kartonaža Rakek. Že leta 1995 je podjetje pridobilo certifikat ISO 9001, konec leta 1996 pa končalo proces privatizacije in postalo delniška družba.

Leta 1997 se začne tretje obdobje razvoja družbe. V letih 1997 do 1999 je Valkarton še širil svojo mrežo podjetij po Sloveniji z nakupom od 20 do 100 odstotnega deleža delnic v KTL Potiskani embalaži d.o.o., Ljubljana, MSK d.o.o., Slovenska Bistrica, Kartonalu d.o.o. iz Novega Mesta, Tiki d.d. Trbovlje in Embalaži d.d. Maribor. V prvi polovici leta 2000 je Valkarton razširil povezovanje tudi preko meja Slovenije z nakupom večinskega deleža v Komuni A. D. Skopje. Junija 2004 je sledil nakup PAK 4 d.o.o. iz Kisovca.

Danes tvori družba Valkarton koncern z devetimi povezanimi podjetji. Od tega sta dve družbi v stoddotni lasti,²⁰ pet v večinski lasti²¹ ter dve, v katerih je lastnik manjšinskega deleža lastništva²². Osnovna ideja koncerna je proizvodnja večjih, industrijskih naročil v Valkartonu d.d. v Logatcu, kjer so kapacitete namenjene večjim proizvodnim serijam ter oskrbovanje manjših in bolj specifičnih naročil na drugih lokacijah.

V družbi Valkarton Potiskana embalaža d.o.o. (v nadaljevanju VPE), ki je v stoddotni lasti Valkartona d.d., se izdeluje prodajna potiskana in kaširana embalaža, ki je kar se tiče tržnih trendov, ki težijo k privlačni in varni ter ekološko prijazni embalaži, zelo perspektivno podjetje. Valkarton Kartonaža Rakek d.o.o., prav tako v stoddotni lasti Valkartona d.d., je invalidsko podjetje in izdeluje dodelavne posle za družbo mater, VPE ter ročna dela. Ostale povezane družbe so predelovalci valovitega kartona v embalažo, ki so lokalno usmerjeni oziroma se v skladu s strategijo koncerna specializirajo za proizvodnjo embalaže za določene dejavnosti²³.

Koncern Valkarton je s 62,5 % tržnim deležem v proizvodnji kartonske embalaže največje slovensko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo embalaže (podatek ne vključuje proizvodnje komercialne in navite embalaže na Rakeku) in skupno zaposluje 1200 zaposlenih, od tega 725 v Sloveniji.

¹⁹ Valkarton je z nakupom večinskega deleža delnic v teh družbah gradil mrežo manjših kartonaž po Sloveniji.

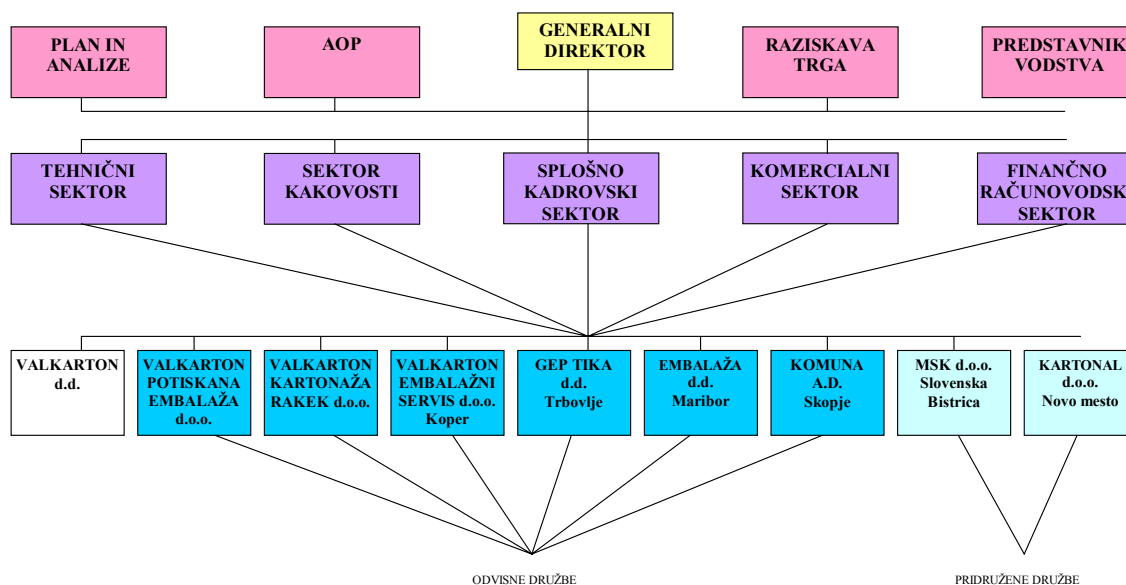
²⁰ Valkarton Potiskana embalaža d.o.o. in invalidsko podjetje Valkarton kartonaža Rakek d.o.o. sta obe locirani na Rakeku.

²¹ Tika d.d. Trbovlje, Valkarton embalažni servis Koper d.o.o. in Embalaža d.d. Maribor.

²² Kartonal d.o.o. Novo mesto in MSK d.o.o. Slovenska Bistrica.

²³ MSK d.o.o. izdeluje darilno embalažo, VES Koper izdeluje prodajno razstavne displeje, Kartonal izdeluje samo transportno embalažo itd.

Slika 16: Organizacijska struktura skupine Valkarton



* Pristojnosti sektorjev D.D. nad obrati, odvisnimi družbami in ostalimi pridruženimi družbami so v okviru optimalnega poteka delovnih procesov, koordinacije, usmerjanja in nadziranja dela le-teh.

Vir: Načrt poslovanja družbe Valkarton d.d. za leto 2005, str.7.

Kot rečeno je osnovna dejavnost družbe Valkarton d.d. proizvodnja valovitega kartona, kjer kot eden od dveh slovenskih proizvajalcev dosega večinski tržni delež v slovenski proizvodnji valovitega kartona. V letu 2003 smo z veliko investicijo posodobili proizvodne kapacitete za valoviti karton. Novi kartonski stroj je s svojo produktivnostjo, izdelavo kakovostnega kartona ter širokimi proizvodnimi možnostmi velika pridobitev za naše podjetje. Valkarton d.d. slabo polovico izdelanega valovitega kartona proda predelovalcem kartona, večji del pa ga sam predela v embalažo. Embalaža je izdelek z višjo dodano vrednostjo, zato je cilj podjetja dosegati tudi čim višjo prodaja tega segmenta izdelkov, ki zelo vpliva na finančni rezultat podjetja. Trenutno na tem segmentu Valkarton zavzema dobro tretjino celotne slovenske proizvodnje embalaže iz valovitega kartona.

Slovenski prodajni trg smatramo za najperspektivnejšega tako z vidika dobrega poznavanja kupcev, konkurence, gospodarske in politične situacije kot tudi dejstva, da prevozni stroški našim izdelkom močno znižujejo konkurenčnost na večjih razdaljah. Bolj primerna oziroma konkurenčnejša za bolj oddaljene destinacije je naša ponudba prodajne embalaže zaradi višje dodane vrednosti.

Valkarton d.d. izvozi približno dvajset odstotkov celotne proizvodnje, večinoma v sosednje države: Madžarsko, Avstrijo, Italijo, Nemčijo, Švedsko, Nizozemsko, Bosno in Hercegovino in Hrvaško. Izvoziti planiramo predvsem zahtevnejšo, prodajno kaširano in potiskano embalažo. Kupci Valkartona sicer prihajajo iz vseh predelovalnih dejavnosti, največ pa iz prehranske dejavnosti, industrije gospodinjskih in drugih električnih aparatov in strojev, farmacije, pohištvene industrije ter drugi.

Kakovost je ena od vrednot, ki jo naši kupci zelo cenijo, zato si želimo dosežati čim višji nivo kakovosti. V Valkartonu d.d. smo prvi certifikat kakovosti ISO 9001 prejeli leta 1995, z razširitvijo certifikata na Valkarton Potiskana embalaža d.o.o., Valkarton kartonaža Rakek d.o.o. ter Valkarton Embalažni servis Koper d.o.o. pa leta 1998. Ob novelaciji standarda ISO 9001/2000, ki je bistveno spremenjen v formalnem in vsebinskem smislu, s čimer je dosežena večja usklajenost s standardom ravnanja z okoljem ISO 14001, smo si zastavili cilj, da ga uvedemo tudi v našo poslovno prakso. V septembru 2003 smo prejeli certifikat kakovosti ISO 9001/2000 za Valkarton d.d., hčerinski družbi ter vse druge povezane družbe razen družinskega podjetja Kartonal d.o.o.

Politika do ravnanja z okoljem je bila sprejeta na ravni koncerna in je znana vsem zaposlenim. S sprejeto politiko do okolja si prizadevamo za zmanjševanje negativnih vplivov na okolje, preprečevanje onesnaževanja ter nenehno izboljševanje odnosa do okolja. Valkarton d.d. ter odvisni družbi Valkarton Potiskana embalaža d.o.o. in Valkarton kartonaža Rakek d.o.o. so svojo odgovornost za obvladovanje svojih vplivov na okolje potrdili v letu 2000 s pridobitvijo certifikata za sistemsko ravnanje z okoljem ISO 14001. Ostale odvisne družbe v Sloveniji ter pridružena družba MSK d.o.o. pa so certifikacijsko presojo omenjenega standarda uspešno prestale marca 2003.

4.2. Položaj v panogi ter poslovanje družbe Valkarton d.d.

Papirna in papirno predelovalna dejavnost, kamor se uvršča tudi Valkarton d.d. država sicer uvršča med neperspektivne gospodarske dejavnosti, čeprav se kar nekaj podjetij iz naše dejavnosti najde na listi tristo največjih slovenskih podjetij, ki jo vsako leto objavlja Gospodarski Vestnik (Bertoncelj, 2003, str. 17). Pomembno je omeniti razliko med papirničarji in predelovalci papirja, kjer so prihodki in dobički precej manjši od papirničarskih, ki so večinoma že v tuji lasti, pomembno pa je omeniti tudi dejstvo, da so precej večji onesnaževalci od predelovalcev.

Valkarton je pri svoji osnovni dejavnosti, proizvodnji valovitega kartona, eden od dveh slovenskih proizvajalcev²⁴ ter beleži večinski tržni delež. Na drugi strani, pri proizvodnji embalaže, pa je konkurentov, predvsem manjših, več. Rezultati poslovanja Valkartona kot proizvajalca embalaže so zelo odvisni od splošne gospodarske konjunktore (BDP), še bolj pa od outputa industrije, saj embalažo prodajamo v praktično vse gospodarske dejavnosti.

Na drugi strani na naše poslovanja bistveno vplivajo cene osnovne surovine za izdelavo valovitega kartona, embalažnih papirjev²⁵. Belišće je Valkartonov dolgoletni dobavitelj embalažnih papirjev, torej osnovne surovine za valoviti karton, po nakupu večinskega deleža delnic pa je postal večinski dobavitelj. Z novim večinskim lastnikom Belišćem d.d. se je Valkartonu v veliki večini omejil izvoz na Hrvaško, Bosno in Hercegovino ter v Srbijo, zato je tudi delež izvoza v celotni prodaji v zadnjem letu manjši. Po drugi strani pa je v zadnjem letu prodajna služba kot vzvod prodaje slovenskim podjetjem, ki izvažajo na Hrvaško, ponujala možnost plačila s kompenzacijo.

²⁴ Drugi proizvajalec je Duropack Tespack d.o.o. iz Brestanice.

²⁵ V letu 2002 smo bili npr. priča dvema večjima podražitvam embalažnih papirjev, kar je v povprečju pomenilo povišanje cene osnovne surovine za 6,7 %. To je povzročilo povečane aktivnosti prodajne ekipe s ciljem povišanja prodajnih cen. Zaradi pomanjkanja starega papirja v svetu smo tako priča vedno pogostejšim dvigom cen embalažnih papirjev.

Tabela 1: Nekateri podatki o poslovanju družbe Valkarton d.d.

	2000	2001	2002	2003	2004	Enota mere
kosmati donos iz poslovanja	6.825	7.569	7.793	8.318	8252	mio SIT
čisti dobiček	298	278	195	268	141	mio SIT
dodana vrednost na zaposlenega	4,9	6,2	6,3	6,0	5,7	mio SIT
celotna gospodarnost poslovanja	1,04	1,06	1,06	1,03	1,01	%
donos na kapital	6,9	4,9	3,3	3,4	2,4	%
Investicije	432	1375	669	361	563	mio SIT
število zaposlenih na dan 31. 12.	342	319	297	300	294	
knjigovodska vrednost delnice na dan 31. 12.	5.914	6.654	6.903	7195	7201	SIT

* Podatki za leto 2001 so prirejeni v skladu s pojasnilom št. 1 z dne 19. 6. 2002 Slovenskega instituta za revizijo zaradi spremembe slovenskih računovodskih standardov.

Vir: Letno poročilo 2004, str. 11.

Že pred vstopom v EU smo si želeli utrditi svojo prodajno pozicijo največjega proizvajalca valovitega kartona ter embalaže na slovenskem trgu, saj smo se zavedali da bo "tuja" konkurenca takrat postala "domača". Budno smo spremljali dogajanja ter trende v branži na sosednjih ter drugih perspektivnih trgih. Kot že rečeno so proizvajalci kartonske embalaže zaradi transportnih stroškov lahko konkurenčni nekje v radiju tristo kilometrov.

Evropsko združenje proizvajalcev kartonske embalaže (FEFCO) spremlja razvoj dejavnosti po celotni Evropi. Ugotavlja, da je povprečna letna rast kartonskih izdelkov v zahodni in južni Evropi že nižja od povprečne letne rasti po državah, medtem ko vzhodna Evropa beleži višje stopnje rasti od gospodarske rasti. To je tudi vzpodbudilo velike evropske verige papirno predelovalne industrije, da so se s prevzemi in investicijami v tem delu Evrope že močno zasidrili (FEFCO, 2003). V Sloveniji neposredne prisotnosti katere od večjih evropskih papirnih verig na našem področju ni,²⁶ saj so najverjetneje slovenski trg ocenili kot premajhnega. Vendar pa to ne pomeni slabe razvitosti in nekonkurenčnosti slovenskih proizvajalcev kartonske embalaže, saj kazalec »povprečna poraba valovito kartonskih izdelkov na prebivalca«, ki ga FEFCO uporablja za prikaz razvitosti te industrije po državah, kaže, da je Slovenija s 37,5 kg/prebivalca povsem v povprečju držav članic FEFCO²⁷.

4.3. Nova strategija podjetja Valkarton

S pridobitvijo novega večinskega lastnika delnic podjetja smo ugotovili, da so se spremenili interesi vsaj enih udeležencev podjetja, torej lastnikov. Podjetje Belišče zastopa povsem drugačne interese kot Valkartonov prejšnji večinski lastnik. Skupina Belišče namreč vključuje široko paleto dejavnosti,²⁸ med drugim je naš dobavitelj osnovne surovine ter naš konkurent na področju valovitega kartona in embalaže. Tako je njegov interes na eni strani prodati Valkartonu čim več embalažnih papirjev, na drugi strani pa Valkartonu omejiti prodajno

²⁶ Vendar: Valkarton je del skupine Belišče, Tespack iz Brestanice je podružnica Avstrijskega Duropacka, eden od lastnikov Pak 4 je avstrijsko podjetje Tewa, Tespack in Pak 4 sta Valkartonova največja konkurenta.

²⁷ Članice FEFCO so: Francija, Italija, Nemčija, Španija, Avstrija, Nizozemska, Poljska, Češka, Madžarska, Romunija, Portugalska, Grčija, Turčija. Slovenija ni članica. Valkarton je včlanjen kot pridružen član samostojno; povprečna poraba izdelkov iz kartona v članicah FEFCO je 37,8 kg/prebivalca.

²⁸ Skupina Belišče je zbiralec starega papirja, proizvajalec embalažnih papirjev, proizvajalec embalaže in valovitega kartona ter spiralno navite embalaže, predelovalec lesa itd.

področje na njemu domačem trgu, kjer smo si pred tem konkurirali. Tako prioriteta prodajne strategije ni več le prodaja embalaže, to je izdelka z višjo dodano vrednostjo, temveč tudi valovito kartonskih plošč, kjer je pomembna predvsem prodana količina.

4.3.1. Poslanstvo koncerna Valkarton

Poslanstvo Valkartona je pravočasno oskrbovanje kupcev z uporabnimi, kvalitetnimi in ekološko sprejemljivimi proizvodi in storitvami.

Valkarton kupcu poleg izdelave več vrst embalaže²⁹ ponuja svetovanje pri razvoju in izbiri najustreznejše embalaže, kar ga ločuje od klasičnega proizvodnega podjetja. Vodilo je hitra in kvalitetna oskrba, svetovanje in obveščanje kupcev o novostih na embalažnem področju, kar na kratko opredeljujemo z geslom »Embalaža po meri«³⁰.

Embalaža, ki jo proizvaja koncern Valkarton, opravlja različne naloge na življenjski poti izdelka: ohranja kakovost in obliko izdelka, omogoča manipuliranje ter izdelke in njihove uporabnike ščiti pred nevarnostmi poškodb. Valkarton s svojo embalažo pomaga izdelke prodajati, omogoča njihovo prepoznavanje in identificira njihove proizvajalce. S številnimi konstrukcijskimi in grafičnimi oblikami embalaže Valkarton pomaga motivirati k nakupu, olajšuje in informira o uporabi izdelka in predvsem izdelkom povečuje vrednost.³¹

Na segmentu valovitega kartona je naše poslanstvo kupcu ponuditi široko paleto kakovostnih valovitih kartonov hitro oziroma ob pravem času.

Valkarton bo povečeval vrednost podjetja v dobro vseh udeleženih v podjetju: delničarjev, kupcev, zaposlenih in drugih zainteresiranih. Rast se bo, poleg povečanega obsega s proizvodnjo ali s povezovanjem in prevzemi, predvsem nanašala na samo uspešnost poslovanja, donosnost in na oblikovanje prijazne kulture in klime v podjetju, ki zaposlenim nudi prijazno sobivanje in možnosti za pridobivanje novih znanj, spretnosti in izkušenj. Valkarton bo posloval kot družbeno odgovorno podjetje.

4.3.2. Vizija koncerna Valkarton

Vizija podjetja je krepiti mesto največjega, vodilnega in uspešnega embalažerja na pripadajočem trgu in dosegati rezultate poslovanja, kot jih dosega uspešno primerljivo evropsko podjetje; svoje aktivnosti usmeriti v zagotavljanje celostne ponudbe na področju embaliranja, s poudarkom na spremljajočih storitvah, ki bogatijo oskrbo kupcev in gradijo predstavo Valkartona kot proizvodjalno-storitvenega podjetja.

Rast in razvoj si bo podjetje zagotovilo z vertikalnimi integracijami »naprej«, ki bodo omogočale maloserijsko proizvodnjo ter oskrbovanje lokalnih trgov, s horizontalnimi integracijami, ki pomenijo širitev obstoječe ponudbe embalaže z drugimi vrstami embalaže ali vključitev novih embalažnih materialov, z vertikalnimi integracijami »nazaj« doseči stabilnejšo pozicijo nabave osnovnih surovin in s širitvijo poslovanja na perspektivnih tujih trgih (Strategija koncerna Valkarton 2000–2005, str. 6).

4.3.3. Strategija podjetja Valkarton³²

²⁹ Valoviti karton se v tej opredelitvi namenoma izpušča, saj so kupci zanj podjetja, ki izdelujejo embalažo in znajo sami izbrati najustreznejši material.

³⁰ Tudi slogan »embalaža po meri« ostaja nespremenjen, saj je valoviti karton le malokrat končni izdelek in se v veliki večini predela v embalažo.

³¹ Predpostavka: Valoviti karton ni naš končni izdelek, temveč polizdelek.

³² Opis strategije podjetja Valkarton je povzetek iz dokumenta »Strategija podjetja Valkarton od leta 2000 do leta 2005« iz leta 2000.

Valkarton bo v skladu z vizijo kot vodilno podjetje v svoji panogi na domačem trgu izvajal strategijo rasti in razvoja. Izhodišče za oblikovanje strategije je dejstvo, da je Valkarton pridelovalec in predelovalec valovitega kartona obenem. V smislu sinergičnih učinkov velja izkoristiti to v prid izdelave embalaže, in to ne samo v lastni proizvodnji, temveč tudi v povezanih podjetjih. Izkoristiti velja tudi dejstvo, da ima trenutno na slovenskem trgu položaj vodilnega proizvajalca tako na področju valovitega kartona kot embalaže.

Poudarek je na široki ponudbi kvalitetnih embalažnih proizvodov in storitev ob doseganju čim nižjih stroškov. Z intenzivnejšo obdelavo obstoječega trga in razširitvijo na nove trge bomo dosegali načrtovano rast prodaje. Z aktivno vlogo na trgu bomo tržni delež utrditi ter se tudi ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo uspešno spopadali s konkurenco.

V prihodnje bo koncern nadaljeval z iskanjem najbolj ekonomičnega načina upravljanja in delovanja. V tem smislu si bo vodstvo prizadevalo združevati poslovne funkcije in iskati sinergije v enotnem tržnem nastopu, zato je nujno potrebno zagotoviti intenzivnejše sodelovanje med člani koncerna.

Poslovodstvo med najpomembnejše aktivnosti, ki bodo pripomogle k uresničevanju strategije, šteje zniževanje stroškov na vseh področjih poslovanja, zagotavljanje dogovorjene kvalitete izdelkov in storitev, agresivno prodajno politiko s poudarjanjem ponudbe storitev, povečanje produktivnosti, izboljšavo informacijskega sistema, učinkovitejši kontroling in izvajanje politike kakovosti ter okoljske politike v skladu z zahtevami standardov ISO 9001/2000 in ISO 14001 (Strategija koncerna Valkarton 2000–2005, str. 15).

4.3.3.1. Strategije na ravni dejavnosti

Za **valoviti karton** bomo ubirali strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti. To strategijo pogojuje velik tržni delež, doseganje ekonomije obsega, vrhunska tehnologija, standardizacija in unifikacija izdelkov ter utečene prodajne poti tega progama. Proizvodnja valovitega kartona je osnovna dejavnost Valkartona d.d., s katero je omogočen polizdelek za izdelavo embalaže v domačem podjetju, v drugih členih koncerna ter drugih kupcev polizdelka. V interesu koncerna je zagotavljati stalno oskrbo vsaj članom koncerna, vendar je z vidika lastnika ter izkoriščenosti kapacitet smotno oskrbovati tudi druge kupce.

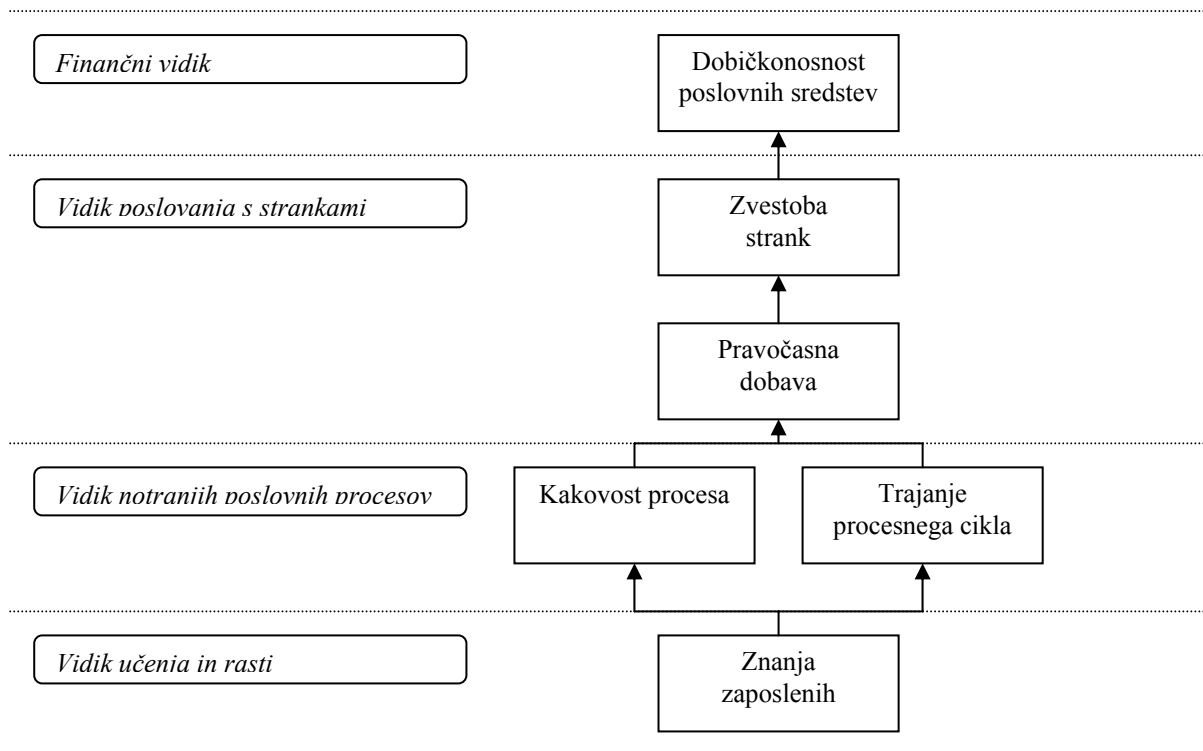
Na področju **transportne in komercialne embalaže** bomo na trgu konkurirali predvsem s kvalitetnimi proizvodi ter s ponudbo storitev embalažnega inženiringa, ki bo pomenila za Valkarton pomembno konkurenčno prednost. Kupec bo deležen celotnega servisa, od svetovanja, oblikovanja, konstrukcije do iskanja najprimernejše in najbolj ekonomične rešitve. Poudarek bo tudi na doseganju primerne kakovosti za določenega kupca, kar pomembno vpliva na stroškovno konkurenčnost ponudb. V okviru koncerna bo proizvodnja organizirana v matičnem podjetju za industrijske serije ter v povezanih podjetjih za manjše in bolj specifične.

4.4. Določitev kazalnikov znotraj štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov za podjetje Valkarton

Celotna strategija Valkartona temelji na ustvarjanju in povečanju vrednosti podjetja za vse udeležence. Pomembno je torej zadovoljstvo vseh. Kot osnovo za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov, ki bo pomagal k lažjem uresničevanju te ideje, je bila projektni skupini v veliko pomoč t. i. strateška karta, ki sta jo avtorja sistema Kaplan in Norton razvila naknadno:

kot pomoč podjetjem pri razčlenjevanju ciljev in opredeljevanju kazalnikov; je nekakšna vizualna pomoč pri določanju vzročno posledičnih razmerij med kazalniki (Lesjak, 2003, str. 46).

Slika 17: Strateška karta za enostavnejše razumevanje vzročno posledičnih razmerij

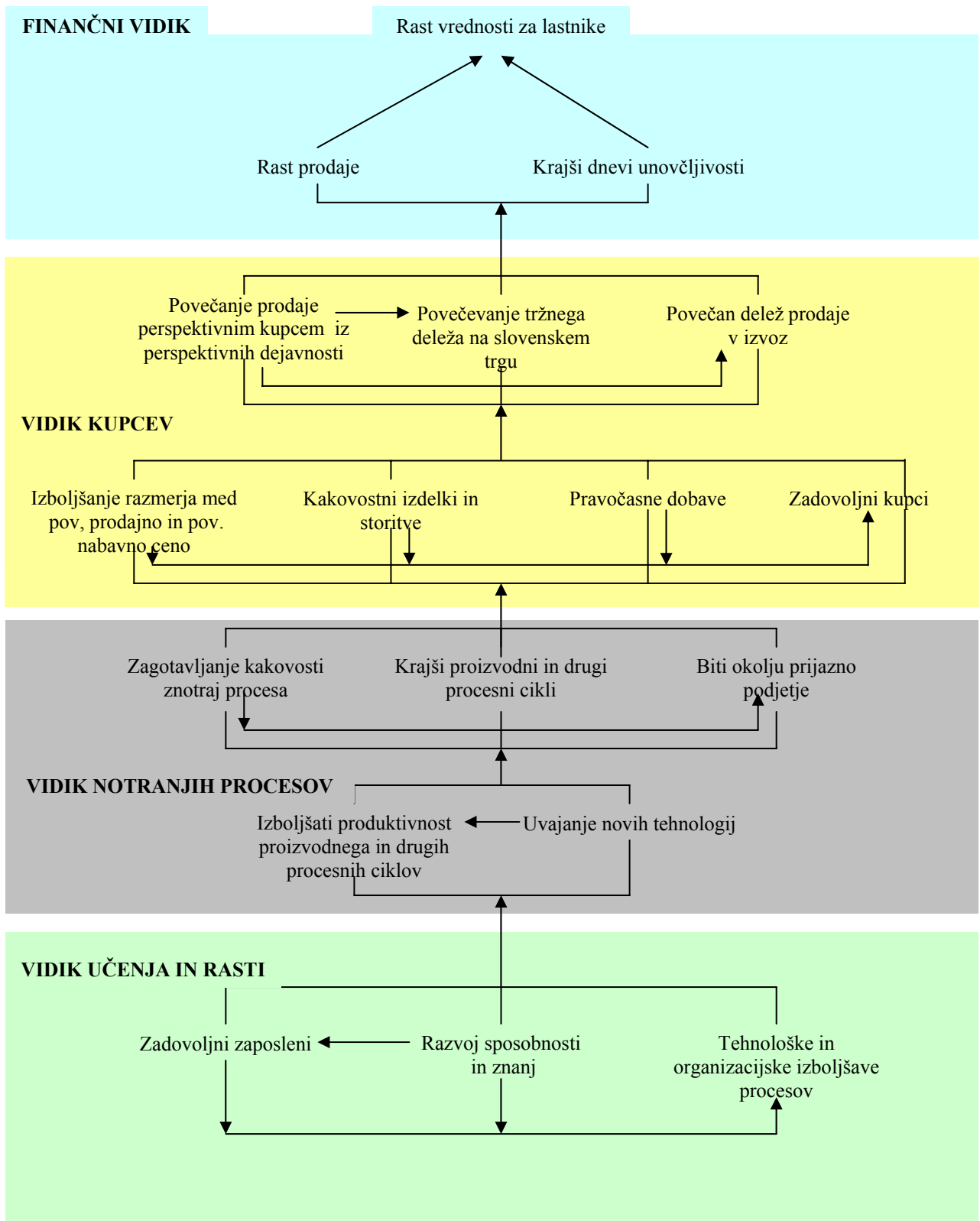


Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42.

Strateška karta je le šolsko orodje za preprosto logiko: podjetje bo z vlaganjem v zaposlene vplivala na potek notranjih procesov, predvsem na kakovost izdelave produktov ter trajanje proizvodnega cikla. Tako bodo izdelki pravočasno dobavljeni kupcem, kar bo povečalo zvestobo strank, ki se bodo vedno znova vračale v naše podjetje, kar bo pozitivno vplivalo na dobičkonosnost (Lesjak, 2003, str. 46). V realnosti so razmerja bržkone malo bolj zapletena, a strateška karta je kljub vsemu dober pripomoček, saj naj bi po mnenju M. Javornika (2001, str. 57) omogočala opredelitev kazalnikov, ki uravnoteženo opisujejo strategijo podjetja, olajšala iskanje pomanjkljivosti v strategiji podjetja ter omogočala učinkovito komunikacijo strategije in interaktivni nadzor njenega uresničevanja. Strateška karta se sicer oblikuje od zgoraj navzdol (od finančnega vidika proti vidiku učenja in rasti), čeprav vidimo, da vzročno posledični odnosi potekajo v obratni smeri, torej od vidika učenja in rasti preko notranjih procesov do strank in končno do finančnega vidika.

Projektna skupina Valkartona je strateško karto gradila od spodaj navzgor. Med samim procesom izbiranja strateških ciljev in kazalnikov za vse štiri vidike je strateško karto večkrat spreminjala, tako zaradi spremembe kazalnikov kot novo ugotovljenih vzročno posledičnih povezav med njimi. Poleg povezav kazalnikov med posameznimi vidiki je skupina ugotovila tudi povezave med kazalniki znotraj istega vidika, kar je tudi označeno na strateški karti.

Slika 18: Strateška karta za podjetje Valkarton



Vir: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov družbi Valkarton d.d., 2004.

4.4.1. Vidik učenja in rasti

»Ko ljudje razumejo, kaj mora biti narejeno, kdaj in kako naj bo narejeno ter najpomembneje – zakaj naj bo narejeno, lahko govorimo o prispevku vsakogar k istem cilju« (Kevin, Thompson, 1998).

Vidik učenja in rasti opredeljuje infrastrukturo, ki jo mora zgraditi organizacija za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Bistvo tega vidika je, da mora podjetje čimveč vlagati v svojo infrastrukturo, to je zaposlene, informacijske sisteme in organizacijske postopke (Kaplan, Norton, 2000, str. 41). Na kakovost proizvodnih procesov in posledično izdelkov ali storitev imajo poleg tehnologije velik vpliv usposobljeni in motivirani zaposleni. Za prihodnost mnogi avtorji napovedujejo, da tehnologija ne bo pomembna konkurenčna prednost oziroma bo le kratkotrajnega značaja. Odločilno vlogo bodo prevzeli ljudje in njihove zmožnosti. Učinkovito vključevanje človeških virov lahko bistveno spremeni končne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 26).

Zaposleni so tisti neprecenljivi vir dolgoročnega uspeha podjetja, zato morajo biti primerno usposobljeni, motivirani ter zadovoljni s svojim delom. Eden najpomembnejših vzvodov za doseganje tega cilja je neprestano usposabljanje zaposlenih za izvajanje ciljev strategije in notranjih procesov. Z boljšo usposobljenostjo zaposlenih se izboljša produktivnost zaposlenih, manj je napak pri delu, poveča se samozavest zaposlenih, njihova kompetentnost in zavezanost podjetju. Za dobro delovno klimo je ključna tudi dobra interna komunikacija, ki omogoča dober pretok informacij med različnimi nivoji, malo nivojska organizacijska struktura, jasnost nalog in sistema nagrajevanja ter utečen sistem za uvajanje sprememb. Delo zaposlenih mora biti podprto z zanesljivim in uporabniku prijaznim informacijskim sistemom, ki omogoča hiter dostop do zanesljivih informacij, večjo fleksibilnost in prilagojenost željam posameznih uporabnikov. Sodobnejši informacijski sistem mora omogočiti tudi boljšo komunikacijo z zunanjim svetom. Poleg tega pa so zadovoljni in izobraženi zaposleni tudi vir tehnološkega in organizacijskega napredka v podjetju. Projektna skupina je na osnovi teh predpostavk izbrala naslednje cilje in kazalnike za vidik učenja in rasti:

Tabela 2: Cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti v Valkartonu

Cilji v strategiji	Strateški kazalniki	Pogostost merjenja
Motivirani, strokovni in usposobljeni zaposleni	Delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo	Letno
	Število predlogov izboljšav	Mesečno/letno
	% odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb	Mesečno/letno
	Dodana vrednost na zaposlenega	Letno
	Število ur izobraževanja na zaposlenega	Mesečno/letno
Ohranjanje zaposlenih	Stroški izobraževanja	Mesečno/letno
	Fluktuacija ključnih ³³ kadrov	Letno
	Število štipendistov	Letno
Zadovoljstvo zaposlenih	Merjenje zadovoljstva zaposlenih z vprašalnikom	Na več let

Vir: Načrt poslovanja Valkarton d.d., 2005.

³³ Skupine ključnih kadrov so: prodajna ekipa, vodje strojev v proizvodnji, tehnologi v operativni pripravi proizvodnje. Skupine ključnih kadrov so podrobneje opredeljene pod točko 5.2.

Bistvo uspešne organizacije so prilagodljivi, motivirani, ciljno usmerjeni in ustvarjalni zaposleni, zato se v Valkartonu zavedamo pomembnosti ravnanja z ljudmi. Ravnanje z ljudmi obsega načrtovanje kadrov, organizacijo dela, oblikovanje prijazne organizacijske klime, sistematizacijo delovnih mest in vrednotenje delovnih nalog ter izobraževanje zaposlenih. Glavna strateška usmeritev vezana na področje učenja in rasti v Valkartonu so torej zadovoljni zaposleni.

4.4.1.1. Motivirani, strokovni in usposobljeni zaposleni

Dejavnost podjetja Valkarton zahteva zaposlene različnih izobrazbenih skupin, od delavca brez poklica do magistra znanosti, poleg tega pa različna strokovna znanja, od tehničnih do strogo managerskih. V zvezi z izobrazbo in količino izobraževanja na zaposlenega smo si izbrali naslednja dva kazalca:

- *Število ur izobraževanja na zaposlenega* - izobraževanje prispeva k strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Izobraževanje v Valkartonu teče v obliki izobraževanja ob delu po verificiranih šolskih programih, kot funkcionalno izobraževanje v organizaciji zunanjih izobraževalnih ustanov, v obliki udeleževanja seminarjev, internega izobraževanja ter učenja tujih jezikov na vseh nivojih. Omenjeni kazalnik nam bo povedal, koliko ur izobraževanja je bil v povprečju deležen vsak zaposleni v podjetju. Število ur izobraževanja na zaposlenega se nam zdi boljši kazalnik kot stroški za izobraževanje, saj smo ocenili, da so najbolj učinkovita, najbolj potrebna, pri zaposlenih najbolje sprejeta, hkrati pa za podjetje najcenejša interna izobraževanja, ki potekajo od zaposlenih oziroma vodij k zaposlenim. Naša dejavnost je namreč precej specifična, kar se tiče tehnoloških znanj, saj v Sloveniji ni dovolj formalnih programov za pridobivanje znanj, ki bi bila v našem podjetju potrebna. Zato se tehnološko znanje največkrat pridobiva v tujini ter nato prenaša na širši krog zaposlenih v podjetju.
- *Stroški izobraževanj* – ta kazalnik nam bo kazal odstotek sredstev, namenjenih za izobraževanje v celotnih prihodkih od prodaje in bo služil zgolj za primerjavo med različnimi obdobji. Kazalnik bo primerljiv med obdobji, saj ne načrtujemo večjih sprememb v številu zaposlenih.
- *Delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo* – ta kazalnik naj bi nam kazal napredek pri reševanju problema prenizke formalne izobrazbe ključnih kadrov, ki pa imajo neprecenljive izkušnje. Ocenjujemo, da je management primerno usposobljen, medtem ko manjka znanja ključnim kadrom. Tem naj bi po rezultatih ankete med zaposlenimi³⁴ primanjkovalo tudi vodstvenih in komunikacijskih veščin. Z novo sistematizacijo delovnih mest, ki med drugim določa vrsto dela in zahtevane pogoje za zasedbo delovnega mesta, je ta problem postal še bolj očiten. Tem kadrom je bila predstavljena nuja po pridobitvi tudi formalne strokovne izobrazbe, ki jo finančno podpre Valkarton.

Motivacija je vodilo, ki utemeljuje določeno dejanje in jo je v praksi težko neposredno izmeriti. Motivacijo smatramo za nekakšno vodilo podjetja k razvoju. Izbrali smo tri kazalce, ki bolj posredno označujejo motivacijo zaposlenih:

- *Število predlogov izboljšav* – pri tem kazalniku gre za preprosto preštetje podanih predlogov izboljšav s strani zaposlenih, ne glede na izvedbo. V Valkartonu imamo po vseh oddelkih posebne skrinje, kamor lahko zaposleni oddajo svoje pisne predloge izboljšav. Največ se jih po izkušnjah zbere v proizvodnji. Podajanje predlogov za izboljšave smatramo za motivacijo zaposlenih, saj s tem pokažejo zanimanje in željo po določeni spremembi na

³⁴ Opisano pod točko 5.1.

bolje, torej tudi pripravljenost na spremembo. Skrinjice so bile na določenih mestih prisotne že zelo dolgo, zato se zaposleni nanje niti niso več ozirali. Dodaten razlog pa je bil, da ni bilo dokumenta, ki bi predpisoval postopek nadaljnjega ocenjevanja podanega predloga. Z novim pravilnikom, ki bo podrobneje opisal postopek podajanja predlogov, ocenjevanja ter nagrajevanja, bomo zaposlene ponovno vzpodbudili k podajanju predlogov, saj jih bomo za to ustrezno nagradili. Tako bomo tudi pridobili dober kazalnik motivacije zaposlenih, hkrati pa močen vir organizacijskih in tehnoloških izboljšav.

- *Dodana vrednost na zaposlenega* – ta kazalec posredno vključuje motivacijo, bolj je pokazatelj večjega ustvarjanja vrednosti na zaposlenega, ki ga lahko razložimo s prehajanjem iz enostavnejših izdelkov na vedno bolj kompleksne izdelke z višjo dodano vrednostjo. Trend v naši dejavnosti gre v smer izdelave vedno bolj zahtevne embalaže in naš cilj je slediti trendu. Cilj bo uresničen, če si bodo zaposleni želeli proizvajati takšne izdelke, če bo podjetje investiralo v moderno tehnologijo in če bomo našli prave kupce za takšne izdelke. Torej je vse odvisno od motivacije zaposlenih, ki ob želji ustvariti več, boljše in hitreje ustvarja višjo dodano vrednost. Na splošno v Valkartonu ugotavljamo, da bi lahko statistično dokazali, da na južne trge bivše Jugoslavije prodajamo preprostejšo, manj zahtevno embalažo, ter da tam beležimo manj reklamacij. Na drugi strani pa v razvitejše države Evropske unije prodajamo bolj tehnološko zahtevno potiskano in kaširano embalažo, kupci pa so tam izrazito bolj zahtevni. To je embalaža z višjo dodano vrednostjo.
- *% odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb* – tudi ta kazalnik po naši oceni v veliki meri poleg resničnih bolezni in poškodb vključuje tudi motivacijo za delo. Zlasti na najnižjem nivoju smo opazili, da se odsotnost zaradi zdravstvenih problemov ciklično ponavlja v različnih obdobjih leta.³⁵ Odstotek odsotnosti po naši oceni dobro ocenjuje, koliko so zaposleni lojalni podjetju v smislu, da jim delo v našem podjetju na pomeni le dopoldansko zaposlitev, temveč več. Poleg tega želi Valkarton ponuditi delavcem varno delovno mesto, prijetno delovno okolje in prijazno delovno klimo. To po našem mnenju vpliva tudi na zdravje in zadovoljstvo zaposlenih ter posredno tudi na število poškodb pri delu.

4.4.1.2. Ohranjanje zaposlenih

Zmanjšanje števila zaposlenih na trenutno število³⁶ v zadnjih letih pomeni uresničitev plana v skladu s sprejetim načrtom poslovanja družbe Valkarton d.d. Predvideva se, da novejša tehnologija zahteva manjše število zaposlenih in je edina pot za doseganje takšne produktivnosti, kot jo imajo tuja primerljiva podjetja v isti dejavnosti. Vendar gre pri tem večinoma za kadre v proizvodnji. Za kadre v drugih službah pa večinoma velja, da je bolje, če so vzgojeni v podjetju, da tako dobro poznajo podjetje in procese v podjetju ter so bolj lojalni podjetju. Za prihodnje obdobje se ne planira večje spremembe števila zaposlenih. V zvezi s tem smo izbrali dva kazalnika:

- *Fluktuacija ključnih kadrov* – ta kaže razmerje med številom prekinitev delovnega razmerja ter številom na novo sklenjenih delovnih razmerij za ključne kadre v določenem obdobju. Kot rečeno v zgornjem odstavku je naš cilj čim nižja fluktuacija ključnih kadrov, saj morajo biti ključni kadri dovolj kompetentni³⁷ in zavezani podjetju, da lahko uspešno izpolnjujejo naloge, timsko učinkujejo ter znajo biti dobri vodje morebitnim podrejenim. Z nizko fluktuacijo zaposlenih na ključnih delovnih mestih lahko podjetje uspešno načrtno usposablja kadre pa tudi zaposlenim na določenih nivojih poda možnost za rotacijo na drugo

³⁵ Npr. ko je čas košnje, se % odsotnosti poveča, saj se zaposleni v prostem času ukvarjajo s kmetijstvom.

³⁶ Valkarton d.d. trenutno zaposluje 298 delavcev.

³⁷ Kompetentnost = pristojnost, usposobljenost (SSKJ, 2000).

delovno mesto na enakem nivoju. S tem se podjetju tudi zmanjšajo stroški iskanja novih kadrov, še posebej pa prihranijo čas.

- *Število štipendistov* – ta kazalnik je precej vezan na gornjega, saj meri število štipendistov, ki jih podjetje v določenem obdobju finančno podpira. S štipendiranjem želi podjetje pridobiti novo delovno moč na določenih področjih poslovanja podjetja, za katere predvideva, da jih bo čez nekaj let potrebovalo. V Valkartonu štipendiramo predvsem dijake in študente s področja grafične tehnologije, strojništva ter ekonomskih znanosti na različnih nivojih. Štipendist ima med študijem možnost opravljanja praktičnega pouka v podjetju, po končanem šolanju pa pride na opravljanje pripravniškega staža. Če v tem obdobju v Valkartonu ocenimo, da štipendist ustreza predstavam, se izkaže z določenimi znanji ter se pojavi potreba po takšnem kadru, štipendista zaposlimo.

4.4.1.3. Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je sicer težko oceniti s kazalnikom, saj gre za kompleksno doživljanje, vendar smo se v Valkartonu v zvezi s tem odločili za merjenje zadovoljstva zaposlenih z anketo. Merilo zadovoljstva bo statistična povprečna ocena določenih dejavnikov, za katere smo ocenili, da vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Osnova ankete je merjenje organizacijske klime, ki je bila izvedena med različnimi slovenskimi podjetji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije leta 2003.³⁸ Anketa meri zadovoljstvo zaposlenih s svojim delovnim okoljem, vodstvom podjetja, sodelavci, s plačo, z razvojno usmerjenostjo podjetja, informiranjem itd. Slabost takšnih ponavljajočih anket je po izkušnjah drugih podjetij manjša motivacija za reševanje ponovljenih anket, rezultati ankete pa kljub določenim akcijam za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih ne pokažejo izboljšanja stanja (Lesjak, 2003, str. 77). V Valkartonu se prav iz tega razloga v letu 2004 nismo odločili za ponovno merjenje organizacijske klime, saj želimo, da bi zaposleni resnično občutili spremembe, ki bodo povečale njihovo zadovoljstvo. Merjenje bomo ponovili v letu 2006.

4.4.1.4. Izhodiščne vrednosti za vidik učenja in rasti

Za nekatere kazalnike smo lahko takoj poiskali izhodiščne in ciljne vrednosti, za ostale pa jih bomo določili naknadno. Nekatere vrednosti kazalnikov so bile oblikovane v nadaljnji fazi razvoja uravnoteženega sistema kazalnikov na področju rasti in razvoja v podjetju Valkarton d.d., ki so podrobneje opisane v 5. točki.

Število ur izobraževanja na zaposlenega ter stroški izobraževanj sta znana podatka v podjetju, zato smo lahko takoj določili izhodiščne vrednosti v letu 2004, planirane vrednosti za leto 2005, ki so opredeljene v poslovnem načrtu podjetja za leto 2005, konec leta 2005 pa bomo že imeli tudi primerjalne vrednosti med obdobji.

Delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo je pokazala nova sistematizacija delovnih mest, ki je podrobneje opisana pod točko 5.3.

Število predlogov izboljšav – izhodiščne vrednosti bomo pridobili šele po sprejetju Pravilnika o predlogih izboljšav.

Dodana vrednost na zaposlenega se spremlja že nekaj let, zato smo pridobili izhodiščno vrednost v letu 2004, planirano vrednost za leto 2005, konec leta 2005 bomo pridobili tudi vrednosti za primerjavo med obdobji.

% odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb, fluktuacija ključnih kadrov ter število štipendistov so prav tako že obstoječi kazalci, pri katerih bomo prva merjenja uspešnosti lahko opravili že konec leta 2005.

³⁸ Več o merjenju organizacijske klime je zapisano v poglavju 5.1.

Zadovoljstvo zaposlenih bo merjeno z anketo predvidoma v letu 2005, rezultati pa bodo primerjani z rezultati ankete, izvedene v letu 2003.

4.4.2. Vidik notranjih procesov

Vidik notranjih procesov opredeljuje ključne procese v podjetju, ki so vir konkurenčne prednosti za podjetje. Ta se gradi v okviru inovacij, operativnih procesov ali v procesu poprodajnih storitev. Notranji procesi so tisti, ki bodo vplivali na zvestobo naših strank ter posredno na zadovoljstvo lastnikov.

V Valkartonu notranje procese ločujemo glede na dve osnovni dejavnosti družbe, proizvodnjo valovitega kartona in proizvodnjo embalaže. Pri proizvodnji valovitega kartona bomo ubirali strategijo vodilnega v stroškovni učinkovitosti, naš cilj pa je poleg kakovosti valovitega kartona še kratek dobavni rok. Proces je bolj ali manj standardiziran, odvisen pa je od velikosti naročil ter optimizacije nalogov na kartonskem stroju. Na področju transportne in komercialne embalaže na trgu konkuriramo predvsem z dodatno ponudbo storitev embalažnega inženiringa od svetovanja, oblikovanja, konstrukcije do iskanja najprimernejše in ekonomične embalaže (Škerl, 2002, str. 27).

V okviru notranjih procesov se uresničuje poslanstvo podjetja Valkarton: »pravočasno oskrbovanje kupcev z uporabnimi, kvalitetnimi in ekološko sprejemljivimi proizvodi in storitvami« s poudarkom na iskanju najučinkovitejših poti za doseganje tega cilja.

Razvijanje kakovosti je posledica trženjske usmerjenosti, da kupcem zagotavlja čim večjo funkcionalno in estetsko vrednost embalaže za njihove izdelke. Kakovost pomeni doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitev, ki jih kupec pričakuje (Potočnik, 1996, str. 15). Vodstvo družbe se je tega zavedalo in v letu 1995 je Valkarton pridobil certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001. Skladno s planom že od takrat izvaja notranje in zunanje presoje, s pomočjo katerih se sproti rešujejo ugotovljene nepravilnosti. Kakovost izdelkov ter procesov v Valkartonu ter vseh povezanih podjetjih³⁹ danes zagotavljamo v skladu s standardom kakovosti ISO 9001/2000.

Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem predstavlja operativni dokument za celovito obvladovanje kakovosti in ravnanja z okoljem v družbi. Kakovost se zagotavlja v vseh fazah poslovnega procesa. Valkarton vidi priložnosti tudi v ekološki sprejemljivosti svojih izdelkov. Doseganje standardov kakovosti je sestavni del poslovanja družbe (Poslovník kakovosti, 1996, str. 14–30).

Okoljevarstvo je zlasti zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo pomemben aspekt poslovanja podjetja. Valkarton je s pridobljenim standardom SIST EN ISO 14001 sprejel odgovornost do obvladovanja svojih vplivov na okolje. Prijazen odnos do okolja olajša poslovanje tudi z najzahtevnejšimi kupci, predvsem na tujih trgih ter pri izdelkih višjega kakovostnega razreda. Med uvajanjem je Valkarton izvedel nekaj ekoloških sanacij. Z uvedbo embalažnine na slovenskem trgu bomo še bolj vestno ločevali odpadke ter se trudili za zmanjševanje količin odpadne embalaže.

Projektna skupina je za vidik notranjih procesov izbrala precej klasične kazalnike za ta vidik, ki se večinoma opisujejo v teoriji kot splošno uporabni in univerzalni, vendar je odločila, da

³⁹ Certifikat kakovosti ISO 9001/2000 imajo vse družbe v koncernu Valkarton, razen družinskega podjetja Kartonal d.o.o. iz Novega mesta.

so zaradi dejstva, da je Valkarton proizvodno podjetje v kapitalsko intenzivni panogi, za to primerni. Izbrali smo naslednje cilje in kazalnike:

Tabela 3: Cilji in kazalniki za vidik notranji procesov:

Cilji v strategiji	Strateški kazalniki	Pogostost merjenja
Doseganje operativne odličnosti	Produktivnost v tisoč m ² /opravljeno uro	Mesečno/letno
	Izkoriščenost kapacitet	Mesečno/letno
Zagotavljanje kakovosti znotraj proizvodnega procesa	Število dni od naročila do odpreme	Mesečno/letno
	Število obvestil o slabi kakovosti	Mesečno/letno
	Stroški slabe kakovosti	Mesečno/letno
Biti okolju prijazno podjetje	Višina embalažnine	Letno
	Percepcija kupcev	Letno
	Delež odpada na porabljen osnovni material	Mesečno/letno

Vir: Načrt poslovanja Valkarton d.d., 2005.

4.4.2.1. Doseganje operativne odličnosti

Operativna odličnost poslovanja v našem podjetju pomeni poslovanje z visoko produktivnostjo strojev, njihovo visoko izkoriščenostjo, majhnim odstotkom odpada ter malo reklamacijami. Operativna odličnost je močno vezana na tehnološko opremljenost procesov. Operativna odličnost, ki je sistemsko urejena v poslovniku kakovosti družbe, posredno zelo vpliva na zadovoljstvo kupcev. Cilj operativne odličnosti pa je tudi zelo vezan na naslednji strateški cilj v vidiku notranjih procesov, »zagotavljanje kakovosti znotraj proizvodnega procesa«.

- *Produktivnost* – produktivnost je na eni strani povezana z moderno tehnologijo, h kateri naše podjetje sledi, na drugi strani pa so dejavnik produktivnosti tudi ljudje. Tehnološko je Valkarton zelo moderno opremljen v proizvodnji valovitega kartona, saj je v letu 2003 usposobil nov kartonski stroj. Medtem ko so kapacitete pri proizvodnji embalaže danes sicer zadovoljive za potrebe trga, tako kar se tiče zmogljivosti kot kvalitete izdelave, pa moramo v prihodnje investirati tudi v zmogljivejše ter tehnološko bolj izpopolnjene stroje, da bomo lahko sledili željam kupcev tudi, ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo. Kljub tehnologiji pa je pomembna kontrola kakovosti s strani zaposlenih. Produktivnost pri embalaži je izražena kot število izdelanih dobrih kosov⁴⁰ na opravljeno uro, pri valovitem kartonu pa število kvadratnih metrov valovitega kartona na uro.
- *Izkoriščenost kapacitet* – ta kazalnik na kratki rok kaže, kako obremenjena je posamezna kapaciteta, na dolgi rok pa v bistvu kaže, kako ustrezne so naše kapacitete. Če namreč ugotovimo, da nek stroj ali nek storitveni oddelek v določenem obdobju ni dosegel zastavljenih ciljev, potem velja razmišljati o tem, da ne zadovoljuje potreb trga in je odvečen. V zadnjem času je razvoj tehnologije hiter in z vstopom v Evropsko unijo smo vstopili tudi na zahtevnejši trg, zato je pomembno, da smo primerno tehnološko opremljeni.

⁴⁰ Seveda se tudi v nadaljnjih fazah ugotavljajo napake pri proizvodih.

4.2.2.2. Zagotavljanje kakovosti znotraj procesa

Ta strateški cilj prispeva k uresničevanju poslanstva družbe, saj posredno vpliva na »zagotavljanje kvalitetnih izdelkov in storitev ob pravem času«. Kot rečeno je zagotavljanje kakovosti izdelkov in procesov Valkartona opredeljeno v poslovniku kakovosti po standardu ISO 9001/2000.

- *Število dni od naročila do odpreme blaga kupcu* – odzivnost na želje kupca so v naši dejavnosti izjemnega pomena. Lahko bi rekli, da smo spremljevalna dejavnost praktično celotne industrije, zato smo zelo odvisni od intenzivnosti njihovega dela. Večji kot je tempo proizvodne dejavnosti, več embalaže in valovitega kartona se potrebuje. Cikel »od naročila do odpreme« je pri valovitem kartonu ponavadi enkrat krajši kot pri embalaži. Pri embalaži je namreč potrebno dogovoriti mnogo stvari: dimenzije, konstrukcijo, tisk, barve, število enot na paleti itd. Naročilo se odpre šele, ko so vsi segmenti dogovorjeni s kupcem. Nato se najprej izdelata material, izsekovalno orodje ter kliše za tisk, šele nato se v predelavi izdelata embalaža. Naš cilj je ta cikel kar se da skrajšati, predvsem pa se izogniti zamudam, ki se dogajajo, ko se število naročil poveča nad povprečno ravniyo naročil. Doseganje ciljev bomo spremljali posebej za valoviti karton in embalažo.
- *Število obvestil o slabi kakovosti* – kazalnik je pokazatelj števila reklamacij na vhodne surovine našim dobaviteljem ter slabe kakovosti, ugotovljene s strani notranje kontrole med procesom proizvodnje, skladiščenjem in odpremo. V osnovi velja, da prej ko je v sistemu napaka ugotovljena, manjši so stroški takšne reklamacije. Vendar pa je boljše ugotoviti napako kjerkoli znotraj podjetja, kot da napako ugotovi kupec. Poleg tega, da to prinaša še večje stroške, je omajano zaupanje kupca v naše podjetje, kar pa lahko usodno vpliva celo na nadaljnje sodelovanje. Reklamacije kupcev smo uvrstili med kazalnike vidika kupcev. Število obvestil o slabi kakovosti bomo tako spremljali v povezavi z reklamacijami kupcev.
- *Stroški slabe kakovosti* – so dejanski stroški, ki nam jih povzroči slaba kakovost, ugotovljena s strani notranje kontrole med procesom proizvodnje, skladiščenjem in odpremo. Vzroki za slabo kakovost so različni, mnogokrat so tudi rezultat površnega dela. Naš cilj je te stroške čim bolj zmanjšati.

4.4.2.3. Biti okolju prijazno podjetje

Politika do ravnanja z okoljem je bila sprejeta na ravni koncerna in je znana vsem zaposlenim. S sprejeto politiko do okolja si prizadevamo za zmanjševanje negativnih vplivov na okolje, preprečevanje onesnaževanja ter nenehno izboljševanje odnosa do okolja. To koncern dokazuje s pridobljenim certifikatom ISO 14001⁴¹.

Proizvajalci okolju prijaznih izdelkov se zavedamo prednosti pred substituti, saj je okolju prijazna proizvodnja dolgoročno tržno najustreznejša. V lastno dobrobit je zato dobro seznanjati uporabnike o prednostih uporabe izdelkov iz valovitega kartona, možnosti recikliranja teh ter jih učiti racionalne rabe ter skrbi za odpadno embalažo (Letno poročilo 2003, str. 19).

⁴¹ Med uvajanjem standarda SIST EN ISO 14001 je Valkarton izdelal tudi nekaj ekoloških sanacij – izgradnjo čistilne naprave za čiščenje tehnoloških odpadnih voda (barvne odplake iz tiskarskih strojev in škrobne odplake iz kartonskih strojev), ki je začela delovati v letu 2001. Ta investicija je zmanjšala tudi porabo vode, saj se očiščena voda uporablja za pripravo lepila, kar tudi vpliva na zniževanje stroškov.

Pred vstopom v EU se je slovenska zakonodaja usklajevala z njihovo tudi na področju okoljevarstva. V okviru Zakona o varstvu okolja ter Pravilnika o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo smo zavezanci za plačilo embalažnine. Podrobneje kot kdaj koli je s tem opredeljeno rokovanje z odpadno embalažo, ki mora biti okolju čim bolj neškodljivo ter ekonomsko učinkovito. V skladu s tem pričakujemo, da se bodo zahteve naših kupcev bolj približale evropskim trendom o izdelavi embalaže: tanjše, lažje in bolj ekonomične, kar obenem pomeni tudi okolju prijaznejše.

- *Delež odpada* – gre za odpadni papir in karton, ki ga kasneje sicer zbiramo ter prodajamo za reciklažo. Delež je odvisen tako od programskega izkoristka na kartonskem stroju kot od deleža odpada, ki nastane pri proizvodnji embalaže. Prvi je torej rezultat optimizacijskih postopkov pri proizvodnji kartona, ki so sicer informacijsko podprti, a odvisni od strukture naročil kartona, drugi pa je predvsem rezultat človeškega faktorja. Gre namreč za uničene izdelke v pripravljalni fazi proizvodnje, med njo ter kasneje med manevriranjem v skladišču ter med odpremo. Med ta odpad štejejo tudi reklamirane izdelke, ki se vrnejo v naše podjetje. Naš cilj je, da bi bil odstotek odpada čim nižji.
- *Višina embalažnine* – to je strošek, ki ga prinaša odpadna embalaža. Pomembno je opozoriti, da se bo pavšalni znesek embalažnine za posamezen material (steklo, papir, les, kovine, plastika) v Slopaku⁴² določal letno na osnovi napovedi o odpadni embalaži vseh zavezancev za plačevanje embalažnine. Naš cilj je zmanjšati količine odpadne embalaže, tako tiste od dobavljenih surovin, kot tiste, ki nastaja pri naših kupcih. S tem bomo manj obremenjevali okolje ter imeli nižje stroške poslovanja. Na ta kazalnik je vezan tudi prejšnji kazalnik % odpada.
- *Percepcija kupcev* – izmerjena bo v okviru ankete o zadovoljstvu kupcev z našim podjetjem. Zanima nas, kako nas glede na okoljski standard, ekološko neobremenjujoče izdelke ter procese, dojemajo naši kupci. Menimo, da kupci, ki nas smatrajo za okolju prijaznega dobavitelja, raje sodelujejo z nami. Naš cilj je, da bi bila povprečna statistična ocena pridobljena preko ankete čim višja.

4.4.2.4. Izhodiščne vrednosti za vidik učenja in rasti

Kot rečeno je večina kazalnikov tega vidika na nek način standardnih, kar pomeni, da smo jih spremljali tudi že v preteklosti. Za *produktivnost*, *izkoriščenost*, *delež odpada* ter *stroške* in *število obvestil o slabi kakovosti* smo takoj določili izhodiščne vrednosti v letu 2003, planirane vrednosti za leto 2004, konec leta pa brez težav pričakujemo dejansko stanje kazalnikov za leto 2004.

Število dni od naročila do odpreme blaga kupcu v preteklosti nismo spremljali, poskusno pa ga sedaj spremljamo že nekaj mesecev. Kazalnik zahteva precej časa zaradi računalniške obdelave podatkov, ki trenutno poteka še ročno. V prihodnje bomo kazalnik informacijsko avtomatizirali.

Strošek embalažnine smo na osnovi oddanega poročila o odpadni embalaži v letu 2002 že določili. Na osnovi tega smo določili izhodiščne vrednosti v letu 2003, planirane vrednosti za leto 2004, konec leta pa brez težav pričakujemo dejansko stanje kazalnikov za leto 2004.

Percepcija kupcev – prvič je bila namensko izmerjena v okviru ankete o zadovoljstvu kupcev z našim podjetjem konec leta 2003. Izhodiščna ocena bo osnova za primerjavo s stanjem v naslednji anketi.

⁴² Slopak je edina družba za odpadno embalažo v Sloveniji, ki ji je 8. julija 2003 Agencija Republike Slovenije za okolje (ARSO) podelila koncesijo za opravljanje te dejavnosti.

4.4.3. Vidik kupcev

Kupci so tisto glavno, zaradi česar podjetje sploh obstaja. Koncept trženja pojasnjuje, da vse dejavnosti v podjetju sproža želja po zadovoljevanju strank (McDonald, 1999, str. 4). Če kupci ne zaznajo ali ne opazijo teženj podjetja, da bi ustreglo njihovim željam, potem teh v podjetju niso dobro razumeli ali pa so premalo prepričljivi, da bi jih kupci opazili. Kupci so torej obenem vir našega uspeha, v tem primeru govorimo o zvestih kupcih. Zvesti kupci so zadovoljni kupci, zadovoljstvo kupcev pa je odvisno od njihovih preteklih, sedanjih in prihodnjih zaznav naših proizvodov in storitev (Fefco, 2003). Czarnecky (1998, str. 131) navaja, da je upravljanje z zadovoljstvom strank povezovanje zunanega sveta s proizvodi in storitvami organizacije. Osredotočenost na kupce ter njihovo zadovoljstvo je danes usmeritev vseh uspešnih podjetij. Osredotočenost pomeni široko ponudbo izdelkov, razvoj novosti, svetovanje, servisiranje, skratka vse, kar kupec zaznava kot dodano vrednost. Z vidika uravnoteženega sistema kazalnikov vidik kupcev kaže potek in uresničevanje strategije v notranjih procesih ter delno tudi pri zaposlenih, ko naj bi bili pripomogli k zadovoljstvu kupcev in posredno h končnemu finančnemu izidu (Grbec, 2002, str. 90).

V Valkartonu želimo kupcem ponuditi širok izbor izdelkov in storitev, saj želimo iz strogo proizvodnega podjetja postati proizvodna storitvena organizacija, ki zagotavlja kupcem svetovanje pri embaliranju, paletiziranju in logistiki, skratka želimo prislusniti kupcu in tako še bolj opravičiti naš slogan »embalaža po meri«. Graditi želimo dolgoročne odnose s kupci iz perspektivnih dejavnosti. Naš cilj je tudi poudarjati prednosti kartonske embalaže in prepričevati kupce o uporabnosti in pomembni prodajni funkciji kartonske embalaže. Pri tem je tem je naš dolgoročen cilj izboljšati imidž valovitega kartona kot embalažnega materiala. Na osnovi teh izhodišč je projektna skupina izbrala naslednje kazalnike:

Tabela 4: Cilji in kazalniki za vidik kupcev

Cilji v strategiji za vidik kupcev	Strateški kazalniki	Pogostost merjenja
Zadovoljni kupci	Število svetovanj kupcem	Mesečno/letno
	Število reklamacij kupcev	Mesečno/letno
	Stroški reklamacij	Mesečno/letno
	% zamujenih dobav	Mesečno/letno
	Merjenje zadovoljstva kupcev z vprašalnikom	2 – 3 letno
Tržni delež	Tržni delež v SLO	Mesečno/letno
	Delež izvoza v kosmatem donosu	Mesečno/letno
	Prodaja po panogah	Letno
Zvestoba kupcev	% stalnih kupcev v A skupini kupcev ⁴³	Letno
	% prodaje novim kupcem v kosmatem donosu	Letno
Povečevanje razmerja med povprečno prodajno in nabavno ceno	Razmerje med povprečno prodajno in nabavno ceno	Mesečno/letno

Vir: Načrt poslovanja Valkarton d.d., 2005.

⁴³ ABC analiza kupcev deli kupce glede na realizacijo. A skupina kupcev skupno dosega 75 % celotne realizacije podjetja in je številčno najmanjša. B skupina kupcev ustvari 20 % realizacije podjetja; C skupina, ki je številčno največja, pa le 5 % realizacije podjetja.

4.4.3.1. Zadovoljstvo kupcev

Zadovoljni kupci so ponavadi tudi zvesti kupci. Danes konkurenčne prednosti v naši dejavnosti ni mogoče graditi le na zniževanju cen. Te so, sicer zaradi stalnih teženj kupcev k zmanjševanju stroškov, vedno nižje. Kot velik sistem Valkarton mnogokrat cenovno ni konkurenčen pri manjših naročilih ter je na splošno tudi manj odziven, kot so manjši proizvajalci kartonske embalaže. Naša prednost pa je, da lahko kupcu ponudimo določene storitve: svetovanje pri izbiri materialov in konstrukcije, izdelava modela ali vzorca, prikaz grafične podobe embalaže, svetovanje pri uvajanju pakirnih linij itd. Takšne storitve so za kupca pomembne in mnogi se zavedajo vrednosti teh storitev in so zato včasih klub vsemu pripravljeni plačati nekaj več. V embalažni dejavnosti je vsaka embalaža nov izdelek, torej gre za strogo naročilno proizvodnjo. Cilj Valkartona s tem v zvezi je, da iz strogo proizvodnega podjetja postanemo proizvodno storitveno podjetje, storitve, ki jih ponujamo, pa gojimo zaradi doseganja večjega zadovoljstva kupcev.

- *Število svetovanj kupcu* – kazalnik bo kazal obseg naših naporov za doseganje cilja »postati proizvodno storitveno podjetje«. Težimo k povečevanju storitvenih uslug za kupce, in to ne samo na pobudo kupcev, temveč tudi na našo lastno pobudo. S takšnimi storitvami, ki gradijo še bolj partnerski in dolgoročen odnos, si bomo pridobili zveste kupce. Svetovanje kupcu je v tehnološkem delu dobro informacijsko podprto, slabša pa je sledljivost teh procesov s strani komerciale. To bomo izboljšali z vpeljavo CRM (Customer Relationship Management) sistema oziroma upravljanja odnosov s strankami. Ko naraščajo stroški pridobivanja novih strank, postaja vse bolj pomembno vzdrževanje odnosov z obstoječimi strankami in s tem povezane dodatne informacije in storitve strankam. CRM pa ni le računalniška rešitev, temveč pomeni vpeljavo nove poslovne strategije do strank, preko katere podjetje obravnava svoje poslovanje s stališča osredotočenosti na stranko (Kos, Zupančič, 2003, str. 171).
- *Število reklamacij kupcev* – »napake pri poslovanju so neizogibne, nezadovoljni kupci pa niso,« pravi znani Richard Branson (FEFCO, 2003). Ta preprosta trditev je zelo resnična. Pri večjem obsegu dela je normalno pričakovati določen obseg reklamacij kupcev. Potrebno je oceniti, kakšen obseg reklamacij je normalen in sprejemljiv. Še bolj pomembno od samega obsega reklamacij je reševanje reklamacij, kar mora posebej za to usposobljena služba opraviti hitro in korektno. Nekateri trdijo, da je reklamacija za podjetje priložnost, da poglobi in izboljša odnose s strankami. To vsekakor velja, če se reklamacije ne ponavljajo pri istem kupcu ali celo pri istem izdelku. Naš cilj je zmanjšati število reklamacij, predvsem tiste, ki so rezultat slabe samokontrole ali celo nedoslednosti pri delu. Čeprav reklamacije ločujemo glede na povzročitelja, je pomembno skupno število teh. Število reklamacij bomo spremljali ločeno za valoviti karton in embalažo.
- *Stroški reklamacij* – poleg števila reklamacij je zelo pomemben obseg stroškov, ki nam jih te reklamacije prinašajo. Kot vsi stroški tudi stroški reklamacij negativno vplivajo na finančen rezultat podjetja. Stroške reklamacij bomo spremljali ločeno za valoviti karton in embalažo.
- *% zamujenih dobav* – ta kazalnik je zelo vezan na kazalnik »število dni od naročila do odpreme blaga kupcu«. Če je ta daljši od predvidenega dobavnega roka, nastopi zamuda in kupec blago prejme prepozno. To vpliva na njegovo zadovoljstvo zelo negativno, sploh če se zamude ponavljajo. Sicer se dolžina dobavnega roka kupcu sporoči ob naročilu glede na razpoložljivost materiala ter zasedenost kapacitet. Če procesi ne potekajo po zastavljenih načrtih, se včasih zgodi, da je rok zamujen. Seveda je naš cilj čimbolj znižati % zamujenih dobav.
- *Merjenje zadovoljstva kupcev z vprašalnikom* – zadovoljstvo kupcev bomo tudi sistematično spremljali z vprašalnikom kupcem, ki izhaja iz predpisanega v standardu

kakovosti ISO 9001. Vprašalnik je prirejen, kupcem pa bo posredovan v obliki ankete. Obširen vprašalnik obravnava zadovoljstvo kupcev z različnimi aspekti naše ponudbe: kvaliteta izdelkov, dobavni roki, cene, storitve ali svetovanje, obveščanje, tehnologija, strokovna usposobljenost zaposlenih v tehničnih službah ter v komerciali, prevozniki blaga ter reševanje reklamacij. Vrednost tega kazalnika bo statistična povprečna ocena vseh posameznih aspektov zadovoljstva kupcev. Zadovoljstvo kupcev bomo merili na dve do tri leta in sicer ločeno pri kupcih valovitega kartona in kupcih embalaže.

4.4.3.2. Tržni deleži

Položaj na trgu je zlasti v tem trenutku, ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, za Valkarton zelo pomemben. Za podjetje, ki je večinoma usmerjeno v prodajo na slovenskem trgu, je dejstvo, da smo največji proizvajalec tako valovitega kartona kot embalaže iz valovitega kartona v Sloveniji, odločilno za prihodnji razvoj. Obenem smo zelo navezani na domači trg in na bodoči razvoj industrije v Sloveniji, po drugi strani pa imamo v tujini nekaj velikih in referenčnih kupcev, kar nam daje vzpodbudo za iskanje novih perspektivnih kupcev.

- *Tržni delež pri proizvodnji valovitega kartona/embalaže* – tržni delež določamo s pomočjo dostopnih statističnih podatkov, ki so zaradi zbiranja in obdelave časovno malo zastareli. Tržni delež izkazuje delež Valkartonove proizvodnje valovitega kartona oziroma embalaže v celotni slovenski proizvodnji teh izdelkov. Torej podatki vsebujejo tudi slovensko in Valkartonovo proizvodnjo za izvoz. Iz podatkov FEFCA, ki je evropsko združenje proizvajalcev valovitega kartona, vemo, da je dejavnost valovitega kartona in embalaže v Sloveniji glede na število prebivalcev povsem na evropski ravni.⁴⁴ Tržni delež spremljamo ločeno za valoviti karton in embalažo, letno pa izračunamo tudi tržni delež v slovenski porabi, ki kaže, kakšen je delež naših izdelkov na domačem trgu ob vseh konkurenčnih izdelkih, ki se ne izvozijo, ter vseh uvoženih izdelkov te skupine.
- *Delež izvoza v kosmatem donosu* – kazalnik je trenutno pomemben, saj kaže, koliko svojih izdelkov prodamo na tuje trge. Tudi z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, bomo ločevali slovenski trg, druge trge EU ter tuje trge. Naš cilj je okrepiti delež izvoza oziroma prodaje na tuje trge, saj bomo s tem nekoliko zmanjšali tveganje poslovanja le na domačem trgu ob vstopu v EU. Pričakovati je, da se bo več slovenskih podjetij integriralo v večje evropske ali svetovne sisteme, zato usmerjenost na tuje trge v našem primeru pomeni nekakšno razpršenost tveganja.
- *Prodaja po panogah* – kazalnik nam kaže, s katero dejavnostjo se ukvarja največ naših kupcev. Ob prvem stiku s kupcem v svojo informacijsko bazo vpišemo tudi njegovo dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti. Kot rečeno je naša dejavnost podporna dejavnost industrije in lahko je spremljati, ali smo dovolj prisotni pri kupcih določene dejavnosti, ki na primer prosperira. Prav tako smo previdnejši pri kupcih, katerih dejavnost je v zatonu. Letno analizo naših kupcev po dejavnosti primerjamo s splošno gospodarsko situacijo, tako ocenimo svojo uspešnost. Ta kazalnik bo zgolj opisen, poudarjal pa bo bistvene tendence podjetju v prid in v breme.

⁴⁴ Poraba izdelkov iz valovitega kartona na prebivalca v Evropski uniji znaša 37,8 kg na prebivalca, v Sloveniji pa 37,5 kg na prebivalca (FEFCO, 2003).

4.4.3.3. Zvestoba kupcev

Stamatis⁴⁵ (2001, str. 70) pravi, da ne smemo enačiti zadovoljstva kupcev z njihovo zvestobo. Zadovoljstvo je nujen, ne pa zadosten element za zvestobo. Zadovoljstvo kupca je torej predpogoj za zvestobo. Zvesti kupci so v našem podjetju naše najpomembnejše reference. Zaradi velikega števila kupcev kupce delimo po ABC analizi glede na ustvarjen promet. Le majhen delež kupcev (6,3 %) prinaša 75 % celotne realizacije. In zvestoba teh kupcev nam je res draga. Kljub temu pa ne smemo prezreti t. i. perspektivnih kupcev⁴⁶ v skupini naših kupcev, ki imajo velik razvojni potencial in lahko v prihodnje postanejo del naše A skupine kupcev. Poleg tega se moramo ozreti tudi širše dostopno okolje podjetja, da bi našli perspektivne kupce ter jih spremenili v zveste kupce.

- *% stalnih kupcev v A skupini kupcev* – kazalnik nam bo pokazal, kako zadovoljni in zvesti so naši ključni kupci, to je skupina A kupcev. Vsako leto bomo analizirali to skupino kupcev, njihov obseg ter spremembe, iskali pa bomo tudi razloge zanje v povezavi na primer z anketo o zadovoljstvu kupcev.
- *% prodaje novim kupcem v kosmatem donosu* – za nove kupce bomo z analizo konec poslovnega leta spoznali tiste kupce, ki so v preteklem letu sodelovali z našim podjetjem, v predpreteklem oziroma prej pa nikoli ne. Med novimi kupci bomo iskani perspektivne kupce. Na tem mestu je potrebno omeniti tudi, da se pri sklepanju novih poslov že sedaj nekako porazdeli manjše in bolj specifične na povezane družbe, medtem ko se večje⁴⁷ obdela v matičnem podjetju Valkarton d.d.

4.4.3.4. Povečevanje razmerja med povprečno prodajno in nabavno ceno

Ta kazalnik je v našem podjetju eden bistvenih, saj dejstvo, da nabavna cena osnovne surovine lahko predstavlja tudi več kot 55 % prodajne cene, močno vpliva na finančni rezultat podjetja. Glavni dobavitelj osnovne surovine je naš novi lastnik, zato nabava nima velike pogajalske moči, vrednost kazalnika pa je potemtakem predvsem odvisna od nivoja povprečne prodajne cene. Prodajne cene so rezultat konkurenčne situacije na trgu, pritiskov kupcev ter presoje prodajne službe o dolgoročnosti in perspektivi določenega kupca. Pri nabavni ceni velja omeniti še, da je zelo odvisna od ponudbe starega papirja v svetu, katerega trend pa je v pomanjkanju, saj poraba papirnih in kartonskih izdelkov raste hitreje kot zbiranje starega papirja. To dolgoročno pomeni, da se bo cena naše osnovne surovine še dvigovala, naš kazalnik pa bo za enake vrednosti potreboval vedno višjo povprečno prodajno ceno, kar je v današnjih razmerah skoraj utopično pričakovati.

4.4.3.5. Izhodiščne vrednosti za vidik kupcev

Precej kazalnikov vidika kupcev smo v Valkartonu d.d. spremljali že dlje časa: *tržni delež, delež izvoza, število in stroške reklamacij ter deleže kupcev po panogah.*

Število svetovanj kupcu je nov kazalnik in bo izhodiščne vrednosti pridobil šele v naslednjem letu. Poskusno sicer že spremljamo mesečne aktivnosti na tem področju. Glede na zglede v tujini smo sedaj pričeli z vrednotenjem storitev svetovalne službe, saj ji želimo izboljšati vrednost v očeh kupcev. »Nič vrednega in dobrega na tem svetu ni zastonj,« so nas poučili kolegi v Evropi (FEFCO, 2003).

⁴⁵ D. H. Stamatis je zagovornik metodologije šestih sigem (angl. Six Sigma Metodology), katere namen je temeljito povečati zadovoljstvo kupca z izboljšanjem procesov v organizaciji.

⁴⁶ Med perspektivne kupce štejemo tiste, kjer ocenjujemo možnost naraščajoče potrebe po embalaži.

⁴⁷ Za premajhne posle smatramo naročila manjša od 1000 kosov embalaže ter manj kot 400 tekočih metrov valovitega kartona.

% zamujenih dobav poskusno že spremljamo nekaj mesecev, kazalnik pa je izračunan iz iste baze podatkov kot »število dni od naročila do odpreme«, ki smo ga uvrstili pod vidik notranjih procesov.

Merjenje zadovoljstva kupcev smo izvedli leta 2003. Anketa je pokazala na nekaj nejasnosti in neskladnosti, katere želimo odpraviti v naslednji anketi.

% stalnih kupcev med A kupci ter % prodaje novim kupcem sta sicer nova kazalnika, ki pa pri ocenjevanju predvidoma ne bosta povzročala težav.

4.4.4. Finančni vidik

Dolgoročni cilj podjetja je ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje in vse strategije; programi in pobude bi morale podjetju omogočiti doseg njegovih finančnih ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 71). Pri finančnem vidiku gre za opredelitev ciljev organizacije na podlagi pričakovanih lastnikov. Kazalniki finančnega vidika so na koncu verige vzročno posledičnih povezav, zato neposredno kažejo uspešnost podjetja pri izpolnjevanju strateških nalog (Lesjak, 2003, str. 69). Tudi Kaplan in Norton (2000, str. 57) razlagata, da uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, ker kaže, ali izvajanje strategije v organizaciji prispeva h končnemu izboljšanju poslovanja. Rezultati uspešnosti na področju ostalih treh vidikov se torej končno prezrealijo v končni izid v kazalnikih finančnega vidika.

Projektne skupini je izbor kazalnikov za finančni vidik povzročal najmanj težav zaradi že obstoječega širokega izbora kazalnikov, ki jih Valkarton d.d. že spremlja. Poleg tega je potrebno opozoriti tudi na dejstvo, da vsa podjetja, ne glede na dejavnost, uporabljajo bolj ali manj podobne kazalnike v okviru finančni vidik. Projektne skupina je za finančni vidik izbrala naslednje cilje in kazalnike.

Tabela 5: Cilji in kazalniki za finančni vidik

Cilji v strategiji za finančni vidik	Strateški kazalniki	Pogostost merjenja
Rast prihodkov	Stopnja rasti prihodkov	Mesečno/letno
Donosnost sredstev	Donosnost investiranega kapitala	Mesečno/letno
	Dnevi vezave zalog	Mesečno/letno
	Dnevi vezave terjatev	Mesečno/letno
	Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	Mesečno/letno
Dobičkonosnost	EBITDA/kosmati donos	Mesečno/letno
	Sprememba EVA glede na predhodno obdobje	Mesečno/letno

Vir: Načrt poslovanja Valkarton d.d., 2005.

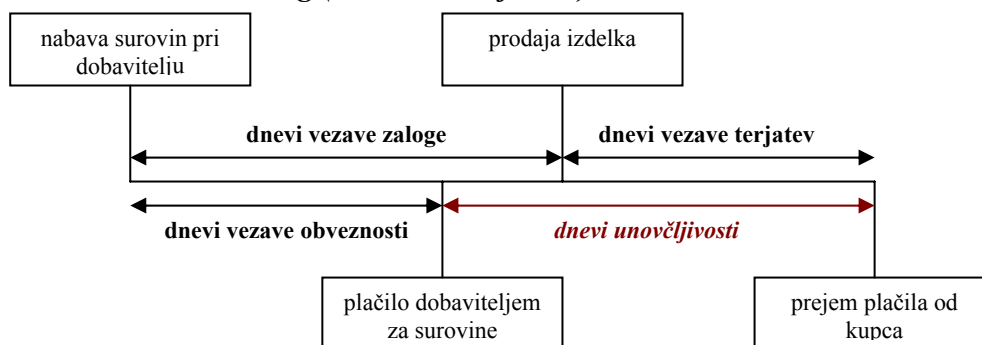
4.4.4.1. Rast prihodkov

Glede na izbrano strategijo rasti tako na področji valovitega kartona kot embalaže v Valkartonu d.d. sledimo cilju povečevanja prihodkov. Rast prihodkov je lahko v našem primeru rezultat več dejavnikov: večji obseg prodaje obstoječim in novim kupcem, večja povprečna prodajna cena, večji obseg prodaje storitev, povečana prodaja izdelkov z višjo dodano vrednostjo ter tudi rezultat inflacije in tečajnih razlik. Kazalnik, ki se utečeno spremlja že vse od nastanka podjetja, bomo spremljali mesečno in letno, ločeno za obe dejavnosti ter skupaj. Izračunavali ga bomo v obliki indeksnega razmerja med prihodki v obdobju in prihodki v predhodnem obdobju oziroma primerjalno glede na isti mesec predhodnega leta.

4.4.4.2. Donosnost sredstev

Številna sredstva organizacije zagotavljajo infrastrukturo za izvajanje dela: načrtovanje, proizvodnjo, prodajo in obdelavo. Ta sredstva zahtevajo velike kapitalske naložbe. Na drugi strani pa podjetje spremljajo tudi obratna sredstva, terjatve do kupcev, zaloge izdelkov in obveznosti do dobaviteljev. Eden od kazalnikov učinkovitosti ravnanja z obratnimi sredstvi je denarni krog, ki meri čas, ki je potreben, da podjetje gotovinska plačila dobaviteljem vložkov pretvori v gotovinske prejeme od strank. Krajši kot je ta čas, bolj je podjetje sposobno zagotavljati kapital iz svojega vsakodnevnega proizvodnega cikla, ne pa ga porabljati (Kaplan, Norton, 2000, str. 68, 69). To je kazalnik učinkovitosti obratnih sredstev.

Slika 19: Denarni krog (dnevi unovčljivosti)



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 68.

- *Donosnost investiranega kapitala* ali krajše ROIC (angl. Return on Invested Capital) meri donosnost naložb v tehnologijo, zgradbe, informacijske sisteme, logistiko, pa tudi v človeške vire. Spremljamo jo v okviru Du Pont Analize.
- *Dnevi vezave zalog* – kazalnik kaže v koliko dneh v povprečju je blago vezano v podjetju v obliki zalog, od začetnih zalog materiala pa do končnih zalog gotovih izdelkov.
- *Dnevi vezave terjatev* – kazalnik kaže, v koliko dneh v povprečju podjetje dobi plačilo za svoje proizvode in storitve od kupcev.
- *Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev* – kazalnik kaže, v koliko dneh v povprečju podjetje poravnava svoje obveznosti dobaviteljem.

4.4.4.3. Dobičkonosnost

Dobičkonosnost bomo ocenjevali z dvema kazalnikoma: ekonomsko dodano vrednostjo ter razmerjem EBITDA na kosmati donos.

- *EBITDA/kosmati donos* – ta kazalnik kaže razmerje med dobičkom z amortizacijo pred plačilom davkov in obresti ter kosmatim donosom. Kazalnik EBITDA je izpeljanka iz kazalnika EBIT (angl. Earnings Before Interest and Taxes), ki vključuje tudi amortizacijo, v Valkartonu pa je bil vpeljan na zahtevo prejšnjega lastnika. Kazalnik EBITDA/kosmati donos kaže bruto denarni tok podjetja.
- *ekonomska dodana vrednost ali EVA (anlg. Economic Value Added)* – ta kazalnik, ki spada med moderna merila uspešnosti poslovanja, izrazito favorizira uspešnost poslovanja podjetja z vidika njegovega lastnika. Ker pa so lastniki tista interesna skupina v podjetju, ki je poplačana, ko so vsi ostali že dobili svoj delež, je jasno, da je pogoj za rast ekonomske dodane vrednosti tudi zadovoljitev pričakovanj vseh ostalih interesnih skupin (Young, O'Byrne, 2000, str. 291). Zato EVA predstavlja najvišje pozicioniran kazalnik v

uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti (Lesjak, 2003, str. 70). EVA meri razliko med ustvarjenim dobičkom in stroškom kapitala, temelji pa na ideji, da lahko podjetje pridobi nov kapital na trgu le, če je sposobno povečevati vrednost naložb investitorjem.

EVA-o izračunamo tako, da od izračunane vrednosti donosnosti investiranega kapitala⁴⁸ odštejemo tehtano povprečno ceno kapitala ali WACC⁴⁹ (angl. Weighted Average Cost of Capital). Razliko pomnožimo z zneskom poslovno investiranega kapitala ali IC (angl. Invested Capital). V primeru pozitivnega rezultata je podjetje ustvarilo vrednost za lastnike, če pa je rezultat negativen, je izkazano vrednost uničilo (Young, O'Byrne, 2000, str. 46). Če je EVA enaka nič, je poslovanje podjetja še zadovoljivo, dosežena je minimalna zahtevana stopnja donosa lastniškega in dolžniškega kapitala (Ložar, 2003, str. 56).

Negativne vrednosti EVA-e negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih, zato smo v Valkartonu v povezavi z EVA-o raje izbrali kazalnik »sprememba EVA glede na predhodno obdobje«.

4.4.4.4. Izhodiščne vrednosti kazalnikov za finančni vidik

Kot rečeno smo v Valkartonu vse izbrane kazalnike spremljali že pred projektom uravnoteženega sistema kazalnikov, največ v okviru Du Pont Analize, zato njihovo spremljanje, izhodiščne in ciljne vrednosti kazalnikov niso predstavljale večjih težav.

⁴⁸ ROIC = čisti poslovni dobiček/vrednost poslovno investiranega kapitala.

⁴⁹ WACC izraža pričakovane donose investitorjev.

4.4.5. Stanje projekta uravnoveženega sistema kazalnikov v Valkartonu d.d.

Projektna skupina za pripravo predloga uravnoveženega sistema kazalnikov, ki je med oblikovanjem osnov sistema sodelovala z zaposlenimi iz različnih sektorjev kot tudi z upravo, je pripravila predstavitev za vodstvo ter vodilne kadre Valkartona. Predstavljena je bila strategija podjetja, izbrani strateški cilji in kazalniki, ciljne in fazne vrednosti posameznih kazalnikov ter določeni odgovorni za posredovanje posameznih kazalnikov. Še posebej so bili obravnavani kazalniki, ki so za naše podjetje novi. V zvezi s tem je projektna skupina predlagala pripravo določenih podatkovnih baz iz obstoječih zmožnosti informacijskega sistema, pa tudi nadgradnjo informacijskega sistema za boljše upravljanje odnosov s strankami.

Projektna skupina je za oblikovanje osnov sistema porabila več časa, kot je pričakovala, vendar je bil sistem po oceni skupine zrel za uvrstitev v plan za leto 2006. Skupina je za predstavljeni predlog prejela potrditev uprave, ki je prav tako potrdila nadgradnjo informacijskega sistema za boljše upravljanje odnosov s strankami. Kar se tiče sprotnega spremljanja uspešnosti poslovanja Valkartona, je skupina ugotovila, da je bilo dosedanje spremljanje uspešnosti poslovanja Valkartona na nekaterih točkah celo pregloboko, predvsem pa ne bistveno. To je dokazovalo tudi nenatančno spremljanje dokumenta, t. i. Mesečna poročila, ki ga sicer mesečno pripravlja služba za plan in analize. Gre za precej obširen dokument, ki vključuje poleg finančnih rezultatov še druge nefinančne kazalnike⁵⁰ uspešnosti poslovanja, dosežene vrednosti primerja z istim časovnim obdobjem predhodnega leta ter ga primerja s planom. Osnova za pripravo mesečnih poročil je letni plan podjetja, kjer so postavljeni tako računovodski kot neračunovodski cilji na ravni družbe in po posameznih poslovnih funkcijah. Projektna skupina ocenjuje, da je oblikovan sistem uravnoveženih kazalnikov za Valkarton d.d. enakovredno orodje sedanjemu spremljanju uspešnosti, predvsem pa je časovno učinkovito ter jasno usmerjeno v strateške cilje podjetja. Uprava je predlagala, da se za določeno poskusno obdobje v okviru mesečnih poročil spremljajo tudi uravnoveženi sistem kazalnikov v obliki, ki je predstavljena v tabeli 6.

Za največji uspeh pa si po mojem mnenju projektna skupina lahko šteje povsem spremenjen pogled najvišjega vodstva na zaposlene in njihovo vrednost. Na kakovost proizvodnih procesov in posledično izdelkov ali storitev imajo poleg tehnologije velik vpliv usposobljeni in motivirani zaposleni. V preteklosti se je vidik zaposlenih nekako zapostavljal, kar na primer ne pomeni, da se zaposleni nismo izobraževali. Pristop do zaposlenih je bil občutno manj sistematičen, poleg tega pa se je malo projektov načrtno dotikalo zaposlenih. V pripravljalnem obdobju uravnoveženega sistema kazalnikov pa je bilo na področju človeških virov izvedenih kar nekaj projektov, ki jih podrobneje opisujem v 5. točki te naloge.

⁵⁰ Npr. produktivnost na zaposlenega, odsotnost z dela, izkoriščenost kapacitet, količinska rast proizvodnje, tržni deleži, delež povprečne nabavne cene materiala v povprečni prodajni ceni blaga, delež porabljenih kvalitet papirjev pri izdelavi valovitega kartona, gramaturo in strukturo izdelanega valovitega kartona in transportne embalaže in podobno.

Pomemben vidik, ki ga je projektna skupina med uvajanjem uravnoveženega sistema kazalnikov spoznala, je prikaz vzročno posledičnih povezav med procesi, ki s skupnimi vplivi oblikujejo finančne rezultate družbe. Tako je bilo vsem vodjem različnih sektorjev plastično pokazano, kako soodvisni so od drugih oddelkov in kako pomembna je komunikacija in sodelovanje med njimi. Tako na primer na doseganje produktivnosti in izkoriščenosti strojnih kapacitet močno vpliva sektor marketinga s pridobivanjem ustreznih naročil, ki so primerna strojnim kapacitetam in časovno usklajena. Prav tako struktura in časovna usklajenost naročil vpliva na povprečno gramaturo in strukturo izdelanega valovitega kartona in transportne embalaže itd. Menim, da je to spoznanje sprožilo mnogo pozitivnih razmišljanj vodilnih in da bodo znali le-ta na primeren način prenesti tudi podrejenim. Cilji, postavljeni v uravnoveženem sistemu kazalnikov bodo vsem managerjem dali enotno osnovo za razporejanje virov, postavljanje prioritet in jim nakazovali poti k uresničevanju dolgoročnih strateških ciljev.

Prav prenos strateških ciljev med zaposlene do najnižjem nivoju bo ena težjih nalog, ki bo sledila v prihodnje, projektna skupina pa se bo naloge lotila z aktivnim sodelovanjem z vodji oddelkov. Pri tem se jasno zaveda nujnosti podpore uprave podjetja, ki mora zaposlenim na vseh nivojih povedati, da sistem ni le muha enodnevnica, da je dolgotrajen proces, od katerega se tudi v prihodnje pričakuje zelo dobri rezultati.

Tabela 6: Uravnoveženi sistem kazalnikov za podjetje Valkarton d.d

VIDIK	cilji v strategiji	kazalci
Finančni vidik	donosnost sredstev	donosnost invest.kapitala - ROIC obrat zalog, obrat terjatev obrat obveznosti
	dobičkonosnost	EBITDA/kosmati donos sprememba EVA glede na prejšnje obdobje
	rast prihodkov	sprememba prihodkov glede na prejšnje obdobje
Vidik kupcev	Povečevanje razmerja med povprečno prodajno in nabavno ceno	razmerje med povprečno prodajno in nabavno ceno
	tržni delež	tržni delež v SLO-valoviti karton tržni delež v SLO-transportna embalaža delež izvoza valovitega kartona delež izvoza embalaže iz valovitega kartona deleži po panogah
	zadovoljni kupci	število svetovanj kupcem stroški reklamacij kupcev število reklamacij kupcev % zamujenih dobav produktivnost
	zvestoba kupcev	% stalnih kupcev med A kupci % prodaje novim kupcem v kosmatem donosu
Notranji procesi	doseči operativno odličnost	produktivnost v tisoč m ² /opravljeno uro izkoristek kapacitet
	zagotavljanje kakovosti znotraj proizvodnega procesa	št.dni od naročila do odpreme plošč št.dni od naročila do odpreme embalaže stroški obvestil o slabi kakovosti (OSK) število obvestil o slabi kakovosti (OSK)
	biti okolju prijazno podjetje	višina embalažnine delež odpada percepcija kupcev
Vidik učenja in rasti	motivirani, strokovni in usposobljeni zaposleni	število predlogov izboljšav % odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo št.ur izobraževanja na zaposlenega stroški izobraževanja dodana vrednost na zaposlenega
	ohranjanje zaposlenih	fluktuacija ključnih kadrov število štipendijstov
	zadovoljstvo zaposlenih	merjenje zadovoljstva z anketo

Vir: Načrt poslovanja Valkarton d.d., 2005.

5. Nadgradnja sistema uravnoteženih kazalnikov na področju učenja in rasti

Vidik učenja in rasti se nanaša na potrebne investicije v zaposlene (izobraževanje in usposabljanje), v informacijsko tehnologijo in sisteme ter v organizacijske postopke. Glede na to si mora vodstvo podjetja tudi zastaviti določene cilje. Prvi cilji so povezani z zaposlenimi, kjer gradimo zadovoljstvo zaposlenih s pomočjo raznih priznanj za njihovo vloženo delo, z rednim dostopom do informacij, s podporo od višjih ravni, spodbudami za večjo ustvarjalnost, z rednimi merjenji organizacijske klime in ostalih sorodnih kazalnikov. Cilji v povezavi z informacijskim sistemom skrbijo za zagotavljanje razpoložljivosti kakovostnih informacij, ki morajo biti na voljo vsem zainteresiranim uporabnikom znotraj podjetja. Cilji v povezavi z organizacijo in izboljšavami vključujejo vse predloge za izboljšave (podani predlogi in število uresničenih predlogov), večje napredke (npr. 50 % izboljšanje določenih kazalnikov), timsko delo (število projektov, v kateri je sodelovala več kot ena organizacijska enota, delež projektnih sestankov v širšem krogu), nagrajevanje (sistem beleženja rezultatov in ustreznega poročanja) in podobno. Pomembno je, da poskuša podjetje aktivno izrabiti sistem kazalnikov za spremembo poslovanja podjetja tam, kjer se izkazujejo določene priložnosti in večje slabosti podjetja. Pri tem pa je zelo pomembno, da se ne usmerjamo zgolj na tehnološko strukturo v podjetju, marveč na področje sožitja med strukturo in človeškim potencialom (Rejc, 1998, str. 7).

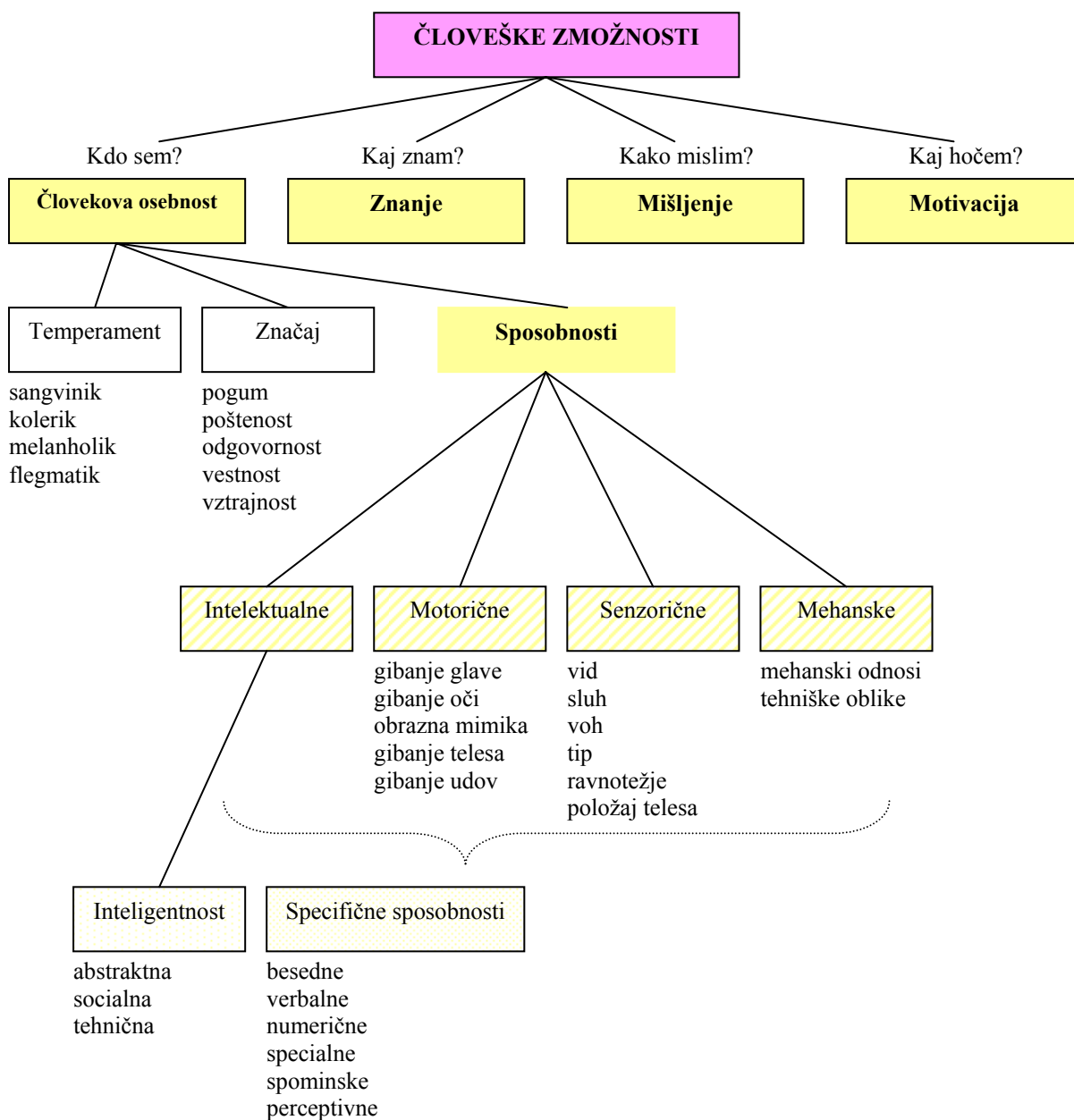
Mnogi strokovnjaki, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih izzivov, poudarjajo, da bodo odločilno vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Med konkurenti ne bodo odločilne samo tehnične skrivnosti, čeprav bo prihajalo do manjših tehničnih prednosti enega ali drugega konkurenta. Zato mnogi vidijo ravno na področju človeških zmožnosti velike konkurenčne prednosti in veliko neizrabljenih potencialov ter neznanih človeških zmožnosti.

Ob naštevanju dejanskega stanja kazalnikov za vsa štiri področja sistema uravnoteženih kazalnikov sem omenila tudi, da v podjetju vlagamo velike napore na področju učenja in rasti. V tem pogledu smo imeli v preteklem obdobju veliko projektnih skupin, ki so sodelovale pri izgradnji strategije razvoja človeških virov, pri izgradnji nove sistemizacije delovnih mest, ki je vključevala zahteve novega zakona o delovnih razmerjih in strategijo podjetja, ravno tako smo pristopili k uvajanju novega sistema nagrajevanja zaposlenih, ki bo omogočal celovitejše in argumentirano ocenjevanje delovne uspešnosti. Tako smo tudi s pomočjo izvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov in dodatnih raziskav, kot je bilo merjenje organizacijske klime, spoznali, da imamo največji delež strateške prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ravno na področju učenja in rasti. To niti ni presenetljivo, saj se je podjetje v preteklem desetletju usmerjalo v vzpostavljanje zdravih finančnih temeljev za uspešno poslovanje in nastopanje podjetja na domačem in tujem trgu. Ker je podjetje na področju konsolidacije finančnega poslovanja izkoristilo večino manevrskega prostora, smo se odločili, da bomo pričeli izboljševati odnose s strankami in da bomo izboljšali ključne notranje poslovne procese z motiviranimi, zadovoljnimi, izobraženimi ter konkurenčnimi kadrovskimi viri. Vse skupaj pa bo pripomoglo k še boljšemu finančnemu poslovanju celotnega koncerna Valkarton.

Podjetje se tako trudi vzpostaviti uravnoteženi odnos med kazalniki različnih področij. Finančni kazalniki, ki izhajajo iz računovodskih izkazov, ne zadostujejo več. Spremembe, ki so se zgodile pri ravnanju s strankami, so pripeljale do potrebe po popolnejšem sistemu izkazovanja realnega položaja v podjetju, to pa končno pomeni, da morajo biti vsi elementi, ki so potrebni za normalno delovanje poslovnega sistema (finančni vidik, poslovanje s

strankami, notranji procesi, rast in učenje), torej ne le finančni, ampak tudi uravnoteženi (Tekavčič, 2000, str. 59).

Slika 20: Človeške zmožnosti v širšem smislu



Vir: Lipičnik, 1998, str. 27.

Posledično želimo v podjetju izboljšati kakovost organizacije dela, saj poskušamo neskladnosti pri delu odpravljati z vnaprej določenimi ukrepi, ki bodo vnaprej odpravljali vzroke za napake. Na nivoju strateškega vodenja želimo sprejeti načrt kadrovskih ukrepov, s katerimi bi vodstvo lažje dosegalo sprejete strateške cilje podjetja. To se kaže v ustvarjanju zanimivih in privlačnih delovnih mest, v oblikovanju prizadevanja k razvoju podjetja in ustvarjanju nove dodane vrednosti, ne pa v zmanjševanju števila zaposlenih, strogem krčenju programov in ohranjanju podjetja na robu preživetja. Zato mora biti vloga zaposlenih pri uvajanju sprememb in novosti bistvenega pomena, saj morajo zaposleni novosti razumeti ter

se z njimi v največji meri tudi identificirati. Novosti in spremembe načina dela morajo postati skupno poslanstvo vseh zaposlenih. Podjetje mora izboljšati tudi sistem načrtovanja kadrov v okviru organizacijske strategije, ki vključuje podatke o fluktuaciji in številu ter kakovosti zaposlenih oseb, ki naj bi prispevale svoj delež k uspehu in razvoju organizacije v prihodnosti. Tudi področje razvoja kadrov smo v kontekstu ustvarjanja učečega se podjetja vzeli bolj resno, saj vzpostavljamo sistem zagotavljanja optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih glede na trenutno stanje in strateške cilje podjetja. Zaposlenim želimo ponuditi možnost strokovnega, delovnega in osebnostnega razvoja, vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti, povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti, povečanje poklicne fleksibilnosti in mobilnosti ter možnosti za poklicno samopotrjevanje. Vse skupaj bomo lažje dosegali ob primernem komunikacijskem sistemu, ki mora zagotavljati neprekinjeno možnost iskanja in pridobivanja informacij o poteku delovnega procesa, tako s strani operativnih nosilcev kakor nosilcev dejavnosti ali vodij. V podjetju poskušamo ustvariti ustrezen sistem nasledstva, s katerim poskušamo zagotoviti konsistentno delovanje organizacije, brez večjih motenj. S tem želimo ustvariti zamenljivost kadrov na posameznih ključnih delovnih mestih. Če manager ali strokovnjak odideta iz podjetja, nam sistem zagotavlja, da vemo, kdo bo lahko najhitreje in najlažje zasedel izpraznjeno delovno mesto. V podjetju uvajamo nov sistem ocenjevanja delovnih dosežkov, s katerim bomo vsaki zaposleni osebi zagotovili diagnostično povratno informacijo glede delovnih dosežkov. Vsekakor želimo z zgoraj naštetimi aktivnostmi zagotoviti večje premike tudi na področju učenja in rasti podjetja.

5.1. Rezultati merjenja organizacijske klime

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij smo v letu 2003 pristopili k merjenju celostne organizacijske klime. Merjenje organizacijske klime so izvajala različna svetovalna podjetja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, ki je tudi pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih. V omenjeni projekt se je vključilo tudi podjetje Valkarton. Anketiranje je potekalo na izbranem vzorcu, ki je moral biti reprezentativen glede na organizacijsko strukturo organizacije. Namreč, vsaka organizacijska enota oziroma služba je morala biti zastopana v okviru raziskave. Vzorec je bil sestavljen po spolu, hierarhičnem nivoju, starosti, stažu v organizaciji, izobrazbi ter možnih dodatnih parametrih, ki so bili relevantni za posamezno podjetje. V letu 2004 nismo pristopili k merjenju organizacijske klime, saj smo menili, da nam rezultati iz preteklega leta dovolj nazorno nakazujejo pomembnejša razhajanja od pričakovanih rezultatov, in smo se v preteklih dveh letih tako poskušali s posamičnimi aktivnostmi približati še ugodnejšim rezultatom z omenjenega področja, ki pomembno zaznamuje tudi področje razvoja in učenja kadrov.

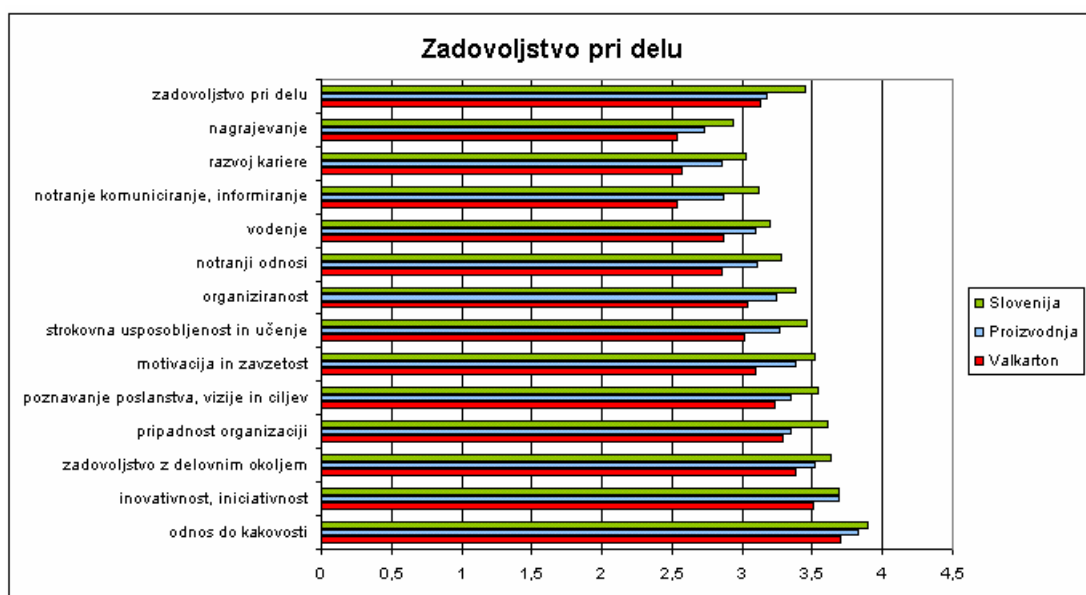
Po percepciji zaposlenih so prednosti podjetja pri odnosu do kakovosti, inovativnosti in iniciativnosti. Zaposleni svoje podjetje ocenjujejo v splošnem kot uspešno in hkrati z zadovoljstvom pristopajo v svoje delovno okolje. Anketiranci tudi smatrajo, da je Valkarton učinkovito podjetje, da spada med bolj uspešna slovenska podjetja in ima velik ugled v širši okolici. Tako so ponosni, da so zaposleni v podjetju Valkarton. Zaposleni so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve in poznajo poslanstvo podjetja ter si tako prizadevajo za uresničitev zastavljenih vizij in ciljev podjetja. Njihovo mnenje odraža, da so zavzeti pri svojem delu in po potrebi vložijo tudi dodatni napor. Zaposleni se čutijo odgovorne za doseganje standardov kakovosti in po svojih močeh prispevajo k doseganju le-teh. Menijo, da so v podjetju postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti, a so hkrati zelo zadovoljni s svojimi sodelavci, prav tako z delovnim časom. Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb in se ne

glede na starost in delovno dobo učijo drug od drugega. Smatrajo, da podjetje v zadostni meri skrbi za varovanje okolja.

Mnenje večine zaposlenih je, da ima podjetje veliko izzivov na področju nagrajevanja, informiranja in komuniciranja znotraj podjetja, na področju razvoja kariere posameznika in odnosov v širšem kolektivu. Percepcija zaposlenih je, da so plače nižje, kot je tržna cena dela za primerljivo delo in da je razmerje plač v podjetju neustrezno. Zaposleni niso nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti niso jasni in razmerja med plačami niso ustrezna. Dobrega dela se ne opazi in ne izpostavi ter pohvali. Bolj obremenjeni kadri niso temu primerno bolje nagrajeni, za slabo opravljeno delo pa po mnenju večine zaposlenih ni ustrezne kazni. Sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje in kriteriji za napredovanje hkrati niso najbolj poznani vsem zaposlenim. Sklep zaposlenih je, da sistem napredovanja ne ustreza dejanskemu stanju in z njim niso zadovoljni. Zaposleni smatrajo, da v podjetju ohranjajo zaposlitev tudi takšni kadri, ki svojega dela ne opravljajo ustrezno. Zaposleni so izpostavili, da so delovni sestanki izjemno poredko, hkrati pa je informiranje o tem, kaj se dogaja v drugih delih podjetja, dokaj slabo. Izpostavili so mnenje, da se pojavljajo različne govorice za njihovim hrbtom. Vodje naj ne bi sprejemali pravočasnih odločitev, zaposleni pa ne sodelujejo v zadostni meri pri postavljanju ciljev podjetja, organizacijskih enot in posamičnih služb. Ravno tako se je izpostavilo mnenje, da ima podjetje preveliko število hierarhičnih nivojev med vodstvom podjetja in operativnim delom podjetja.

Na osnovi ugotovljenih iztočnic na področju organizacijske klime smo v podjetju že v letu 2003 izvedli letne razvojne pogovore z večino zaposlenih oseb. Po posamičnih sektorjih imamo predvidene nove obveznosti, ki opredeljujejo izvajanje razvojnih pogovorov z vsako zaposleno osebo, razgovor pa naj bi vodila neposredno nadrejena oseba. Kot rezultat merjenja organizacijske klime in nekaterih izsledkov s pomočjo uravnoveženih kazalnikov smo sprejeli strategijo razvoja kadrov in razvijamo nov sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki se bo celoviteje navezoval na delovno uspešnost posamične organizacijske enote (službe), na področja dela in na delo posameznika.

Slika 21: Primerjava deleža slovenskega povprečja, proizvodnih podjetij in Valkartona



Vir: SiOK, 2003, str. 19.

Če primerjamo ugotovitve raziskave v podjetju Valkarton z drugimi podjetji, ki so tudi sodelovala v prvi slovenski raziskavi organizacijske klime, si večina zaposlenih želi višjih osebnih dohodkov, izpostavili pa so tudi pereč problem slabih notranjih odnosov in sistema nagrajevanja. V podjetjih ugotavljajo, da z rastjo zadovoljstva zaposlenih pada delež reklamacij, poveča se število inovativnih predlogov in zmanjša se odsotnost z dela. V večini podjetij se strinjajo, da je potrebno z dodatnim izobraževanjem izboljšati sistem vodenja in komuniciranja. Strokovnjaki pa si še vedno niso enotni, ali je ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih sploh pomembno, ali pa je pomembnejše razumevanje nalog, sistema delovanja, organizacije in managerjev. Ravno zaradi vseh podatkov, ki se zbirajo na nivoju celotne organizacije, smo pristopili k sistemu uravnoveženih kazalnikov.

Ob koncu podajam še izsledke raziskave organizacijske klime v letih 2001 in 2002. Zanimivo je, da se je kljub merjenju organizacijske klime in povečanemu naporu slovenskih podjetij na področju odnosov in razvoja kadrov, povprečna ocena organizacijske klime znižala. Nekaj zagotovo na račun večje ozaveščenosti zaposlenih kadrov, ki so pri izpolnjevanju druge zaporedne ankete že vedeli, kaj je smisel ankete in so se bolje zavedali svojih pravic, želja in dejanskega stanja v podjetju. Dejansko pa se tudi odraža, da se je situacija v domačih podjetjih tudi nekoliko zaostrila, kar se odraža tudi v manjši recesiji svetovnega, kakor tudi domačega gospodarstva v zadnjih dveh letih.

Pravzaprav bi lahko omenjeno zgodbo nadaljevala in podala izhodiščne ugotovitve, ki so morda tudi ironične, a popolnoma resnične. Razlike med ameriškimi in francoskimi ideologijami ter vrednotami so neznanske. Globalno gledano lahko omenjeno trditev razširimo tudi na nivo ZDA in Evrope (Haspeslagh, Noda, Boulos, 2001, str. 67).

Tabela 7: Organizacijska klima in zadovoljstvo v Sloveniji, 2001 in 2002

Kategorija	2001	2002
Odnos do kakovosti	3,87	3,84
Inovativnost in iniciativnost	3,70	3,65
Motivacija in zavzetost	3,62	3,54
Pripadnost organizaciji	3,66	3,52
Strokovna usposobljenost in učenje	3,40	3,39
Notranji odnosi	3,30	3,37
Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	3,37	3,35
Organiziranost	3,37	3,32
Vodenje	3,33	3,29
Notranje komuniciranje in informiranje	3,04	3,02
Razvoj kulture	2,95	2,90
Nagrajevanje	2,89	2,87
Zadovoljstvo pri delu	3,53	3,43

Vir: Biro Praxis, 2002.

Evropa, ki se propagira za bolj socialno integriteto, izgublja bitko z ZDA na različnih področjih, še najbolj ironično pa se vse skupaj odraža pri deležu nezaposlenosti, ki je v Evropi večja kot v ZDA. ZDA, ki so bile dolgo časa najzvestejša partnerica EU, so postale nenadoma veliki konkurent. To se izkazuje pri pocenitvi dolarske valute, ki močno ogroža evropsko izvozno gospodarstvo, za razliko pa kratkoročno krepi ameriško domače gospodarstvo. Podobna zgodba se pleče v glavah evropskih državljanov, ki so na zadnji raziskavi

Evrobarametrove javnomnenjske raziskave med peščico držav, ki predstavljajo grožnjo za mir v svetu, uvrstile prav ZDA s 53 odstotki glasov.

Z zgornjimi stavki sem želela samo ponazoriti, kako se v nekaj dneh lahko spremenijo svetovni trendi, ravno tako pa velja, da se dnevno spreminjajo situacije tudi na mikro nivoju, torej na nivoju posameznega delovnega mesta, ravno tako v okviru posamičnega oddelka, kakor celotne organizacije.

Za uspešno uvajanje sprememb, tudi na nivoju organizacijske klime, so potrebne tri postavke. Prvič, v zgodbi mora biti pomembno sporočilo, po katerem se ljudje lahko ravnajo in jim to prinese boljše rezultate. Drugič, ukvarjati se mora z vodenjem drugih ali samega sebe. To je tisto, na kar sem se osredotočila pri svojem delu. Tretjič, snov moramo znati predstaviti tako, da pritegne nas in vse sodelujoče, ker je zadeva privlačna in očarljiva. Zavedati se moramo, da moramo za uspešno izvedbo sprememb pridobiti kritično maso ključnih posameznikov, da bi lahko organizacijo preusmerili v opazno drugačno smer. Če na začetku ne dosežemo kritične mase, se ne bo zgodilo nič posebnega. Organizacija mora ustvariti občutek nujnosti sprememb, poleg tega pa mora zbrati še vplivno vodstveno koalicio, razviti vizijo in strategijo, obveščati o tej viziji spremembe, dati pooblastila za širše zasnovana dejanja, znati praznovati ob kratkoročnih zmagah, nenehno spodbujati z novimi projekti in udeleženci ter spremembo tudi zasidrati v podjetniški kulturi (Crainer, 2003, str. 19).

Ob zaključku poglavja glede merjenja organizacijske klime, bi dodala še misel strokovnjaka za merjenje sprememb, Johna Kotterja: "Že zdavnaj sem ugotovil, da so ljudje, ki uspešno spreminjajo svet, še zlasti z vodenjem, nagnjeni k temu, da v sebi negujejo optimizem in poskušajo razstrupiti cinizem in pesimizem. To je eden od razlogov za njihovo učinkovitost."

5.2. Oblikovanje strategije razvoja ljudi v podjetju Valkarton

Strategija razvoja ljudi sovпада v vidikom učenja in rasti. Zato je še toliko bolj pomembno, da kadrovske vire, mednje spadajo zaposleni, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, kultura, značaj in ostale lastnosti navežemo na skupino, organizacijo, pripravljenost za skupinsko sodelovanje in boljše delovanje v prihodnosti.

Strategijo razvoja ljudi smo razvili s pomočjo analize SWOT. Prednosti (Strengths) se odražajo v strateških in konkurenčnih prednostih na področju razvoja kadrov. Slabosti (Weaknesses) ali pomanjkljivosti omogočajo iskanje odgovora, kako bomo pozneje odpravili slabosti na področju razvoja kadrov, ki se jim na začetku ne moremo popolnoma izogniti. Priložnosti (Opportunities) razkrivajo vse adute in skrite rezerve na področju razvoja kadrovskega virov. Omenjene priložnosti se bodo v prihodnosti uporabljale za uresničevanje konkretnih nalog. Nevarnosti (Threats) predstavljajo šibke točke sprejetih odločitev na področju razvoja kadrov. Tu velja poudariti izključujoče si rešitve, ki lahko ogrožajo uresničevanje sprejete strategije na področju razvoja kadrovskega virov.

Za razvoj ustreznih strategij smo izvedli analizo ključnih kadrov po različnih področjih. Tako smo za prvo skupino ključnih kadrov, in sicer sodelavce iz področja prodaje, ugotovili naslednje prednosti: veliko delovnih izkušenj, poznavanje trga, mlada ekipa, številčno velika ekipa, jasno postavljeni cilji, dobro planiranje mesečnih aktivnosti. Na področju prodaje smo odkrili naslednje pomanjkljivosti: slabša komunikativnost navznoter, počasna odzivnost na želje kupcev, slabše poznavanje izdelkov, slabša skrb za kupce in njihova obdelava v procesu trženja, slabše definiranje prodajnih pogojev, izogibanje letnim pogodbam, ustno

zagotavljanje ugodnosti, premajhno spoštovanje podjetja in izdelkov, neobvladovanje skladiščne tehnologije in skladiščnega poslovanja, nezaupanje in manjše upoštevanje proizvodnje, ne pridobijo se vse potrebne informacije od kupcev. Za področje prodaje smo zabeležili tudi določene priložnosti, kot so širjenje prisotnosti na tržišču in osvajanje tržišča ter obvladovanje in zadržanje povprečnih in manj zahtevnih kupcev. Pasti so naslednje: izguba zahtevnejših kupcev, nižanje cenovnega razreda, padec tržnega deleža, nastajanje blokad med kupci – komercialno – proizvodnjo, padanje ugleda podjetja pri kupcih, večanje zalog – izgube in poškodbe, večanje stroškov.

Druga skupina ključnih sodelavcev so vodje strojev v proizvodnji Valkarton d.d., za katero smo ugotovili naslednje prednosti: izkušnje, dobri pogoji za delo, veselje do tehnološkega znanja in učenja, pripadnost firmi, pripravljenost za dodatno delo, zanimanje za urejenost vseh delov firme, šolanje na višji strokovni šoli. Pomanjkljivosti so naslednje: nizka izobrazbena raven, netržno razmišljanje, nespoštovanje organizacijskih pravil, nespoštovanje dela drugih sektorjev, vključno z vodstvom, nespoštovanje med vodji strojev in vodstvom proizvodnje, nasprotja med ekipami na posameznih strojih, premalo izkušenj v vodenju ljudi. Priložnosti pri vodjih strojev so: izboljšanje kakovosti znanja, doseganje proizvodnih ciljev, doseganje kakovosti izdelkov, širjenje asortimana izdelkov, reševanje kritičnih situacij, pridobitev srednjega vodstvenega kadra. Pasti: premajhna odzivnost na zahteve kupcev, težave s tekočo proizvodnjo, vpliv na povečanje stroškov, neobvladovanje zahtevnejše strojne opreme, težave v komunikaciji med vodji ter med vodji in sodelavci, slabša organizacijska klima zaradi nasprotij med ekipami na posameznih strojih.

Tretja skupina ključnih kadrov so vodje strojev v proizvodnji VPE d.o.o. in VKR d.o.o. Prednosti tretje skupine so: optimalna skupina po številu, mlajša in dinamična, ustrezni po strokovnem znanju, pripravljeni sprejemati novo znanje, obvladujejo novosti, imajo kondicijo za spremembe, prevladuje partnerski odnos, optimistična naravnost in dobra delovna klima, uspešno vodijo sodelavce in imajo urejeno nadomeščanje, razumejo zakonitosti trga. Pomanjkljivosti so, da radi padejo pod vpliv neformalnih negativnih informacij. Priložnosti so v poteku dela na strojih brez zastojev, optimalni izkoriščenosti strojev, produkciji kakovostnih izdelkov, obvladovanju sodelavcev in zagotavljanju odzivnosti na zahtevne trge. Pasti so predvsem v neustreznih obrambnih reakcijah zaradi sprejemanja neformalnih negativno nastrojenih informacij.

Četrta skupina ključnih kadrov so tehnologi v operativni pripravi dela Valkarton d.d. Njihova prednost je v dinamiki, pripravljenosti za sprejemanje novega znanja, dajanju pobud za spremembe, pripravljenosti za dodatno delo, dobrem poznavanju tehnoloških postopkov in hitrem odzivanju na kritične situacije. Pomanjkljivosti so predvsem organiziranost lastnega dela, premajhna usposobljenost za nadomeščanje sodelavcev, manjša orientacija na tržišče, manj širšega znanja, nihče ne študira ob delu, slabše obvladovanje kritičnih situacij v procesiranju dela. Zagotavljanje bolj optimalnega poteka proizvodnje smo opredelili kot priložnost. Pasti so v stagnaciji tehnološkega znanja, preveliki odvisnosti podjetja od specifičnega znanja posameznika in njegove pripravljenosti za delo ter v nevarnosti novih napak.

Peta skupina ključnih sodelavcev izhaja iz vrst tehnologov v operativni pripravi dela VPE d.o.o. in VKR d.o.o. Odkrili smo naslednje pomanjkljivosti: togost pri delu, vztrajanje pri pridobljenih vzorcih dela, slaba pripravljenost za novosti, spremembe, slabše obvladovanje delovnega področja, slabša motiviranost za delo, slabša komunikacija med sektorji, premalo stikov s komercialno in nabavo, slabša kadrovska zasedba ekipe. Priložnost je novo

oblikovanje ekipe za pripravo dela. Pasti so predvsem v velikih težavah s proizvodnjo in težavah s prodajo izdelkov, ki jih proizvajamo.

Vzdrževalci predstavljajo šesto skupino ključnih kadrov. Prednosti te skupine so: izkušeni kadri za utečeno tehnologijo, dobra diagnostika zastojev in uspešno reševanje problemov, uspešni pri montaži, posluh za težave v proizvodnji, pripadnost in lojalnost firmi, pripravljenost za delo izven delovnega časa, inovativnost in strokovnost vodje vzdrževalne ekipe. Pomanjkljivosti skupine so: prenizka izobrazbene strukture, premalo funkcionalnega znanja za novo tehnologijo, višja povprečna starost ekipe, slabša odzivnost na probleme v proizvodnji, napetost v tržno filozofijo – interni kupci in prodajalci, slabše dokumentiranje poslovanja, slabše vodenje, razporejanje dela v skupini, vzorec bolj počasnega dela. Podaljšanje življenjske dobe tehnološkega parka in hitra reakcija ter odprava zastojev v proizvodnji so največje priložnosti skupine. Pasti so v tem, da grozi nevarnost fluktuacije zaradi intenzivnosti dela in težavnega delovnega časa, ni podmladka in podjetje lahko ostane brez ustrezno usposobljene skupine vzdrževalcev.

Sedmo skupino ključnih kadrov predstavljajo vodstvo proizvodnje, embalažni inženiring in tehnološka priprava proizvodnje. Prednosti so: izkušnje na področju dela, motiviranost za ustvarjalno delo, optimalno število sodelavcev, večje število sodelavcev se dodatno izobražuje, pripravljenost za sprejemanje novosti v tehnološki opremi, konkurenčnost v tehnološkem znanju, dobri odnosi in sodelovanje, organizacijska povezanost tehnologov in komercialistov, del skupine je usmerjen na trg, dobro vodenje ekipe v podjetju VPE d.o.o. in VKR d.o.o. Pomanjkljivosti so: starejša starostna struktura in malo mladih kadrov, prenizka izobrazbena struktura, slabši stik s tržiščem in slabše vživljanje v pričakovanje kupcev, malo inovativnosti, samoiniciativnosti ter prodornosti in vztrajnosti pri uveljavitvi idej in novih zamisli, slabše vzdušje za inovacije in razvoj, malo skrbi za uveljavitev tehnološkega reda, slabše sodelovanje z operativno pripravo dela in proizvodnjo, kar ne zagotavlja pretočnosti povratnih informacij, malo dinamike pri vodenju ekipe v Valkartonu d.d. Priložnosti so: večji in konstanten transfer znanja med tehnologijo in komercialo, produkcija zahtevnejših izdelkov, ohranjanje konkurenčnosti, večje sodelovanje s kupci in tržiščem, prenos znanja v povezana podjetja. Pasti omenjene skupine se odražajo v premajhni produkciji idej, novih izdelkov in počasnem zmanjševanju konkurenčnosti, povečanju reklamacij zaradi slabše kakovosti, v povečanju izmeta, v pesimizmu ekipe zaradi občutka manjše učinkovitosti dela ter večanje razkoraka med tehnologijo, proizvodnjo in komercialo.

Zadnja skupina ključnih kadrov prihaja iz podpornih strokovnih služb. Prednosti so v primerni izobrazbeni strukturi, pridobivanju višje formalne izobrazbe, ustreznih izkušnjah, pripadnosti podjetju, pripravljenosti za dodatno delo, v želji po usposabljanju, poznavanju tehnologije, posluhu za proizvodno področje in v dokaj kakovostnem delu. Pomanjkljivosti so pri uveljavljanju pobud za urejanje na področju proizvodnje in komerciale, zapiranj v "svoje vrtičke", slabem komuniciranju za izboljšanje kakovosti dela med sektorji, usmerjanju v preteklost, iskanju krivca in nepopolnemu odpravljanju vzrokov, pomanjkanju časa za interne komunikacije in obiske, vzorcu vzvišenosti, ki zavira razvoj partnerske kulture, v slabši koordinaciji vloge med proizvodnjo in komercialo, v preobremenjenosti vodij oddelkov z operativnim delom, kar jim onemogoča celovitejše vodenje in komuniciranje sodelavcev. Priložnosti se izkazujejo na področju večjega izkoristka omenjenih služb za celovitejše urejanje posamičnih procesov in aktualnih zadev, usposabljanju strokovnih sodelavcev v teh službah s procesi v podjetju – tudi z rezultati lastnega dela, razvoja človeških virov in ravnanja s kadri in na področju večje podpore tehnološkemu razvoju v proizvodnji, komerciali in na ostalih področjih. Pasti so, da službe postanejo same sebi namen, da se službe zaklenejo

v svoj krog, področje razvoja informatike in AOP sta lahko past za tehnološki razvoj podjetja, predvsem pa proizvodnje in komercialne. Pasti se odražajo tudi v pomanjkanju časa za stike z zunanjimi viri, v pomanjkljivem komuniciranju med različnimi hierarhičnimi nivoji in v slabši kakovosti dela.

Strategije razvoja človeških virov v podjetju Valkarton so določene za obdobje od leta 2003 do leta 2005. Omenjene strategije pomenijo operacionalizacijo strategije koncerna na področju kadrovske zadeve. Namen izdelave strategije razvoja človeških virov je v opredelitvi ključnih aktivnosti, ki so potrebne za takšen razvoj kadrov, ki bo omogočil realizacijo osnovne strategije koncerna Valkarton.

Priprava strategije temelji na analizi stanja na področju človeških virov v podjetju Valkarton, ki jo je pripravila projektna skupina. V analizi so upoštevani rezultati raziskave o organizacijski klimi v podjetju, interni analitski podatki o kadrovske strukturi zaposlenih in ekspertne ocene stanja človeških virov, ki jo je pripravila projektna skupina.

Projektna skupina se je odločila, da bo pripravo strategij na področju človeških virov usmerila prvenstveno v skupine ključnih kadrov, saj so le-ti primarnega pomena za uresničitev razvojnih vizij koncerna. Pri nekaterih strategijah je tematika razširjena na vse zaposlene, ker ni bilo smiselno obravnavati le skupine ključnih kadrov.

V strategijah so tako opredeljene bistvene aktivnosti za obdobje od leta 2003 do leta 2005. Pri tem je potrebno upoštevati, da so strategije "živ organizem", ki ga je potrebno sproti korigirati in dopolnjevati. Projektna skupina je tako predlagala redno obnavljanje strategij z aktivnostmi, ki bi pripomogle k uspešnejši in učinkovitejši implementaciji strategij v poslovne prakse podjetja.

Tako je projektna skupina opredelila izhodišča posamičnih strategij. Osnovna strategija koncerna Valkarton za obdobje od leta 2000 do leta 2005 izpostavlja krepitev koncerna do nivoja največjega, vodilnega in uspešnega embalažerja na pripadajočem trgu ter predvideva takšne rezultate poslovanja, kot naj bi jih dosegalo uspešno primerljivo evropsko podjetje.

Poslanstvo koncerna Valkarton na področju človeških virov je omogočanje razvoja samozavestnih, konkurenčnih in zadovoljnih sodelavcev, ki v dobro lastnikov podjetja in kupcev uspešno in učinkovito proizvajajo izdelke in storitve na področju kartonske embalaže.

Vizija koncerna Valkarton na področju razvoja človeških virov so inovativni in visoko produktivni sodelavci, ki s partnerskimi odnosi ustvarjajo ugodno okolje, v katerem z veseljem delajo ter si nenehno pridobivajo nova znanja in izkušnje.

Po posameznih področjih je projektna skupina sprejela naslednje strateške in izvedbene cilje uresničevanja poslanstva in vizije koncerna Valkarton.

1.) Strategija na področju uvajanja sprememb predvideva sistemsko uvajanje sprememb. Strateški cilj je kreiranje in sistematično uvajanje sprememb v delo in vedenje sodelavcev za uspešno prilagajanje razvojnim trendom. Posamični izvedbeni cilji so: a.) Izgrajen sistem inovativne dejavnosti za zagotavljanje nenehnih izboljšav v poslovnih, tehnoloških in proizvodnih procesih. b.) Vodje organizacijskih enot obvladujejo tehnologijo uvajanja sprememb v delovne procese. c.) Podjetje je sposobno hitrega spreminjanja za uspešno in učinkovito prilagajanje zahtevam trga.

2.) Strategija na področju prenosa znanja in izkušenj predvideva oblikovanje učečega se podjetja. Strateški cilj je optimalna strokovna izobrazba ter aktiven sistem izobraževanja in permanentnega funkcionalnega usposabljanja sodelavcev. Posamični izvedbeni cilji so: č.) Ključni kadri podjetja imajo želeno formalno strokovno izobrazbo ali so aktivno v procesu njenega pridobivanja. d.) Podjetje ima izgrajen sistem permanentnega funkcionalnega usposabljanja vseh zaposlenih, s posebnim poudarkom na skupini ključnih kadrov. e.) Ključni kadri s tehnološkega in proizvodnega področja so usposobljeni za povezovanje globalnih elementov delovanja tržišča in specifičnih elementov tržišč za prodajo embalaže. f.) Ključni kadri so usposobljeni za poznavanje globalnih elementov poslovnega in proizvodnih procesov ter tehnologij, ki se uporabljajo v procesih izdelave izdelkov in storitev.

3.) Strategija na področju vodenja sodelavcev predvideva spremembo stila vodenja sodelavcev. Strateški cilj so strokovno usposobljeni vodje za uspešno in učinkovito vodenje sodelavcev. S tem omogočajo optimalno izrabo človeških virov za doseganje strateških in delovnih ciljev podjetja. Posamični izvedbeni cilji so: g.) Vodje organizacijskih enot pri vodenju sodelavcev uporabljajo partnerski stil vodenja. h.) Vodje organizacijskih enot so usposobljeni za sodobno strokovno vodenje sodelavcev. i.) Področje krmiljenja in razvoja človeških virov je vpeto v vse razvojne dokumente podjetja.

4.) Strategija s področja medsebojnih odnosov poudarja harmonizacijo medsebojnih odnosov. Strateški cilj za omenjeno področje so samozavestni sodelavci, ki se ravnavajo po kodeksu načel za oblikovanje partnerskih medsebojnih odnosov. To jim omogoča, da s sodelovanjem ustvarjajo sinergične učinke pri doseganju ciljev. Izvedbeni cilji so: j.) Uveljavljen kodeks načel za uravnavanje in razvoj partnerskih medsebojnih odnosov v podjetju. k.) Ustvarjeni ugodni pogoji za sinergično sodelovanje med različnimi organizacijskimi enotami. l.) Višja stopnja zavedanja lastne vrednosti posameznikov in podjetja.

5.) Strategija s področja interne komunikacije je namenjena oblikovanju učinkovite interne komunikacije. Strateški cilj se zavzema za oblikovan sistem učinkovite interne komunikacije, v katerem na profesionalen način poteka formalna in neformalna komunikacije med sodelujočimi v delovnih procesih. Izvedbeni cilji so: m.) Izgrajen sistem učinkovite interne komunikacije. n.) Usposobljeni vodje za sodobno strokovno komuniciranje, ki podpira partnerski stil vodenja sodelavcev in kooperativno vodenje delovnih procesov ter omogoča izpeljavo sistema internega komuniciranja. o.) Uvedene organizirane neformalne oblike komunikacije, ki omogočajo hitrejši dvig kakovosti formalnih oblik komunikacije.

6.) Strategija za področje motivacije predvideva zagotavljanje optimalne motivacije. Strateški cilj je optimalno motiviranje sodelavcev. Izvedbeni cilji pa so: p.) Izgrajen sistem oblikovanja, spremljanja in ocenjevanja uspešnosti osebnih delovnih ciljev v skupinah ključnih kadrov. r.) Stalna in dinamična uporaba različnih oblik nematerialne motivacije sodelavcev. s.) Stalna in dinamična uporaba različnih oblik materialnega nagrajevanja uspešnosti sodelavcev.

7.) Strategija za področje kadrovanja, priprave in razvoja zaposlenih predvideva spremembo kadrovske strukture zaposlenih in uvedba novih tehnologij dela z ljudmi. Strateški cilj opredeljuje delovanje notranjega trga delovne sile, ki omogoča zagotavljanje strukturne skladnosti in uveljavljanje interne konkurenčnosti zaposlenih. Posamični izvedbeni cilji so: š.) Uspešno in učinkovito delovanje notranjega trga delovne sile. t.) Pomlajena starostna struktura zaposlenih in ustrezno razmerje med bolj in manj izkušenimi sodelavci. u.)

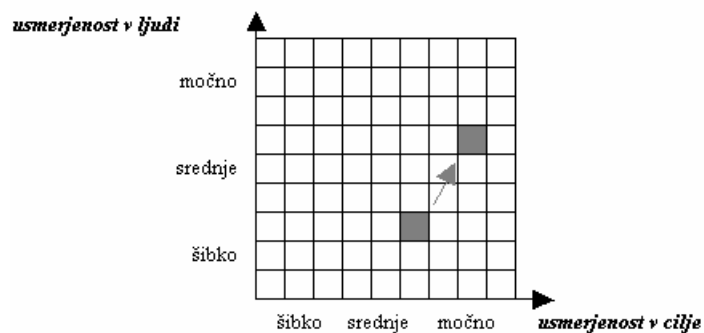
Sistematično pripravljene sodelavci za uspešno opravljanje dela na novih delovnih področjih. v.) Zagotovljen osebni razvoj posameznika za ohranjanje in razvoj njegove konkurenčnosti na internem in eksternem trgu delovne sile ter zagotovljena večopravilnost sodelavcev.

8.) Strategija s področja tržne usmerjenosti zaposlenih predvideva povečanje tržne usmerjenosti zaposlenih. Strateški cilj je tržna usmerjenost zaposlenih, ki se bo odražala na notranjem in zunanjem trgu na zadovoljnih internih in eksternih kupcih in v zadovoljstvu lastnikov. Posamični izvedbeni cilji so: z.) Povečanje tržne usmerjenosti zaposlenih na internem trgu. ž.) Povečanje tržne usmerjenosti zaposlenih na eksternem trgu.

Splošna ugotovitev projektne skupine je, da v podjetju Valkarton na področju človeških virov obstaja kultura, ki je šibko usmerjena v ljudi (ocena 3) in srednje usmerjena v doseganje ciljev (ocena 6). Ocene temeljijo na zaznanih pomanjkljivostih na področjih vodenja sodelavcev, komunikacije, medsebojnih odnosov, uvajanja sprememb, izobraževanja in usposabljanja, kadrovske strukture in uporabe kadrovske tehnologije.

Slika 22: Skupine ključnih kadrov in pomembnost ciljev⁵¹

izvedbeni cilji	1			2			3			4			5			6			7			8			
	a	b	c	č	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	š	t	u	v	z	ž
tržniki		*		*	*	*					*	*	*	*			*	*	*				*	*	*
vodje strojev Valkarton d.d.				*	*			*			*			*			*	*			*			*	*
vodje strojev VPE, VKR								*	*		*	*		*			*	*			*			*	*
tehnologi Valkarton d.d.	*			*	*	*		*								*	*				*	*		*	*
tehnologi VPE, VKR	*	*	*		*						*			*	*	*				*	*	*		*	*
vzdrževalci				*	*	*															*			*	
razvojniki	*	*		*				*	*		*			*	*	*	*						*	*	*
podpomiki	*	*	*					*	*	*	*	*		*	*	*							*	*	



Vir: Strategija na področju razvoja človeških virov v koncernu Valkarton, 2003, str. 41, 42.

Uresničeni strateški cilji na področju razvoja človeških virov do leta 2005 bi vplivali na spremembo kulture podjetja tako, da bi bila v večji meri usmerjena v ljudi (ocena 6), hkrati pa bi se okrepila tudi usmerjenost v doseganje ciljev (ocena 8). K večji usmerjenosti v ljudi bi doprinesli predvsem doseženi izvedbeni strateški cilji s področij vodenja sodelavcev, medosebnih odnosov, interne komunikacije in motivacije. K večji usmerjenosti v cilje pa bi doprinesli doseženi izvedbeni strateški cilji s področij uvajanja sprememb, transfera znanja in izkušenj ter kadrovanja, priprave in razvoja zaposlenih.

⁵¹ VPE – podjetje Valkarton potiskana embalaža (VPE d.o.o., Rakek), VKR – Valkarton kartonaža Rakek (VKR d.o.o., Rakek).

Z nadaljnimi usmerjenimi aktivnostmi za razvoj človeških virov po letu 2005 bi lahko kulturo podjetja preoblikovali tako, da bi bila močno usmerjena v ljudi in k doseganju ciljev, kar bi omogočalo izkoriščanje sinergije za uspešno delovanje koncerna Valkarton (Strategija na področju razvoja človeških virov v koncernu Valkarton, 2003, str. 16).

5.3. Sistemizacija delovnih mest

Zelo pomembna naloga vsakega podjetja je, da opredeli nosilce nalog v organizacijski strukturi in vsebinsko oblikuje delovna mesta. Za nas so namreč zelo pomembne okoliščine, ki bodo delo spremljale, sleherne podrobnosti naloge. Najbolj pomembno pa je, da bi delavec s čim manj truda napravil čim več koristnega dela. Zato moramo delovno mesto spoznati ne samo vsebinsko, temveč tudi z vidika procesa dela v njegovem fizičnem okolju in z vidika delavca.

Preučevanja delovnega mesta se ponavadi lotimo z analizo delovnega mesta. To je tehnični postopek, s katerim znova preverjamo, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, ugotavljamo, s kakšnimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo opravljalo, in končno nas zanima, kakšne lastnosti, znanje in spretnosti bo delo od delavca zahtevalo. Ker nas zanimajo tako lastnosti dela kot delavca, moramo v bistvu opraviti dve tesno povezani analizi: analizo dela in analizo delavca v procesu.

Kot rezultat analize dela dobimo opis dela, v katerem so zapisane naloge, fizikalne in socialne delovne razmere, orodje, s katerim se delo opravlja, in vse druge značilnosti, ki smo jih pred analiziranjem uvrstili v shemo za analiziranje. Na podlagi analize delavca pa dobimo opis delavca. V njem so podrobno opisane lastnosti, ki jih mora imeti delavec, da bi delo lahko opravil. Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistemizacija delovnega mesta.

Zaradi široke uporabne vrednosti (analizo dela lahko uporabljamo za organizacijo profesionalnega treninga, objektivnejše vrednotenje dela, natančnejše razporejanje kadrov, določanje primernosti dela za ženske, invalide in druge skupine delavcev, organizacijo tehnične zaščite pri delu, določanje osnov za zdravniške in psihološke preglede pred zaposlitvijo in med njo, izdelavo interne nomenklature poklicev, uporabo v pravnih zadevah, itd.) in zapletenosti postopka analize delovnih mest ne smemo izvajati improvizirano, temveč ga je treba dobro pripraviti (Lipičnik, 1998, str. 65, 66).

Sistemizacijo delovnih mest smo izvajali v letu 2003 in jo tudi uspešno zaključili v drugi polovici istega leta. Pri sistemizaciji delovnih mest smo si pomagali z opisi delovnih mest iz preteklega obdobja, opravljenimi razgovori z vodilnimi kadri in poznavalci omenjenih delovnih mest, za določena delovna mesta smo se posluževali analize delovnih mest na licu mesta. V veliko pomoč so nam bili podatki iz dokumenta o ogroženosti na delovnih mestih ter opisi vseh pripadajočih nevarnosti na posameznih delovnih mestih. V okviru sistemizacije delovnih mest so sodelovali številni predstavniki vodstva podjetja, zaposleni v okviru splošno kadrovskega sektorja in tudi nekatere zunanje institucije, vključno s kadrovske rešitvami, z rešitvami s področja varstva pri delu, pravnimi storitvami in drugimi rešitvami.

Opis delovnega mesta v okviru koncerna Valkarton zajema naslednje podatke: naziv in naslov podjetja v okviru koncerna Valkarton, vrsta del, delovno mesto, stopnja in smer izobrazbe, delovne izkušnje, poskusno obdobje, funkcionalna znanja, odgovornost, pričakovan rezultat dela, psihofiziološke zahteve, razporeditev delovnega časa, opis delovnega mesta (posamičnih

nalog), opredelitev norme (za nekatera normirana delovna mesta), delovna sredstva, predmeti dela, aerosoli v procesu dela, upravljanje delovne opreme (usposobljenost osebe), delovne razmere (fizične, psihične), značilnost dela, telesne aktivnosti, prisotnost snovi pod tlakom, teža bremena (v primeru fizičnih del), nevarne snovi (vnetljive, eksplozivne, kemično škodljive), navodila za varno delo (so/niso prisotna), osebna varovalna sredstva. V okviru koncerna Valkarton smo opredelili naslednja delovna mesta, razdeljena po področjih dela znotraj posameznih organizacijskih enot in štabnih služb:

Tehnični sektor. *(Normirana) dela v proizvodnji:* dela na pomožnih predelovalnih strojih, dela na predelovalnih strojih, enostavna dela v predelavi, navijanje dvoslojnega kartona, pomoč pri upravljanju najzahtevnejših strojev, pomoč pri upravljanju zahtevnejših strojev, pomočnik vodje KS, pomožna dela v predelavi, upravljalec valovilnega in lepilnega agregata, upravljanje manj zahtevnih strojev, upravljanje zahtevnih strojev, upravljanje najzahtevnejših strojev, upravljanje zahtevnejših strojev, vodja KS, ofset tiskar instruktor, tiskar I, tiskar II, dela na zahtevnih predelovalnih strojih, šivanje in lepljenje na predelovalnih strojih; *(Ostala) dela v proizvodnji:* baliranje papirnih odpadkov, interni transport z električnim vozičkom, izmenovodja proizvodnje + KS, mešanje barv, povezovanje in ovijanje palet, priprava materiala, upravljanje transportnih sistemov, vodja priprave proizvodnje transportne embalaže, voznik viličarja – vhod, voznik viličarja I, voznik viličarja II, izmenovodja tiska, kontrola potiskanih pol in prebiranje, izmenovodja VPE, izmenovodja VKR; *Administrativna dela:* administrativni manipulant III, tajnica sektorja, telefonist – receptor; *Dela v pripravi proizvodnje:* razpis dokumentacije in poanaterska služba, planer proizvodnega procesa, upravljalec OMP sistema, tehnolog konstruktor I, tehnolog konstruktor II, skladiščnik orodij I in II, grafični oblikovalec I, grafični oblikovalec II, izdelovalec orodij I, izdelovalec orodij II, razpis dokumentacije, vodja priprave proizvodnje VPE, vodja priprave proizvodnje transportne embalaže; *Komercialna dela:* samostojni komercialist nabave I, samostojni komercialist nabave II; *Vodenje (komercialna dela):* vodja nabave; *Vzdrževalna dela v proizvodnji:* elektro vzdrževalec I, elektro vzdrževalec II, popravilo palet, pripravljalec palet, vodja elektro delavnice, vodja mehanične delavnice, vzdrževalec elektro naprav, vzdrževalec I, vzdrževalec II, urejevalec okolice – hišnik, strojnik parnega kotla, tehnolog v vzdrževanju; *Vodenje:* direktor tehničnega sektorja, pomočnik tehničnega direktorja za investicijski inženiring, energetiko in upravljanje z okoljem, vodja embalažnega inženiringa, vodja proizvodnje, vodja proizvodnje in prodaje orodij, vodja vzdrževanja;

Sektor kakovosti. *Dela v kontroli proizvodnje:* kontrolor, kontrolor – laborant, vodja kontrole VPE; *Vodenje:* direktor sektorja kakovosti;

Finančno računovodski sektor. *Administrativna dela:* vodja knjigovodstva in saldakontov, obračun plač, davkov in statistike, knjigovodja I, knjigovodja II, finančni referent I, finančni referent II; *Vodenje:* direktor finančno računovodskega sektorja, vodja računovodstva, vodja financ;

Komercialni sektor. *Komercialna dela:* samostojni komercialist I, samostojni komercialist II, prodajni referent, administrativni manipulant I – prodajni referent; *Administrativna dela:* administrativni manipulant I – fakturist, administrativni manipulant II, tajnica sektorja; *Dela v skladišču:* izmenovodja skladišča, skladiščnik, vodja skladišča, vodja skladišča embalaže, vodja skladišča plošč, voznik, voznik viličarja – vhod, voznik viličarja I, voznik viličarja II; *Vodenje:* direktor komercialnega sektorja, vodja prodaje, vodja skladiščno transportne službe;

Splošno kadrovskega sektorja. Vodenje: direktor splošno kadrovskega sektorja; *Administrativna dela:* referent v splošno kadrovskem sektorju, razpis dokumentacije in poanaterska služba, referent varstva in zdravja pri delu, telefonist – receptor, tajnica sektorja, vodja splošnih zadev in sistemov kakovosti; *Dela v pripravi hrane:* vodja kuhinje, kuhar I, kuharski pomočnik;

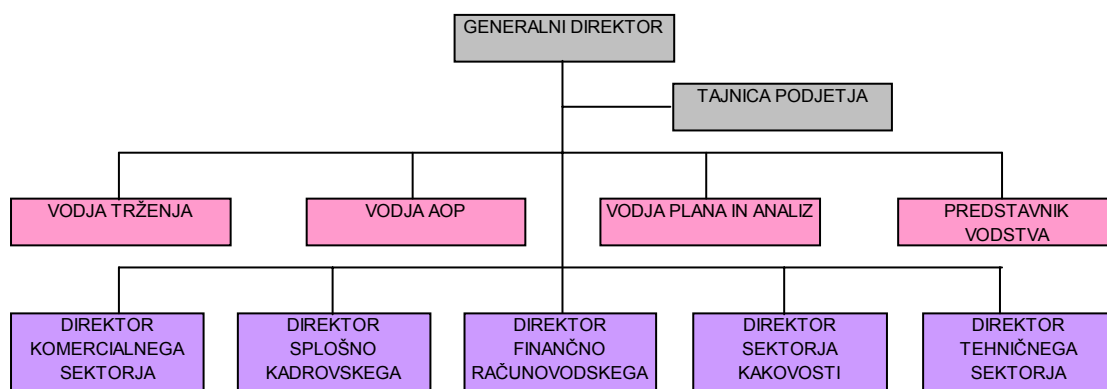
Raziskava trga. Vodenje: vodja trženja; *Komercialna dela:* tržni raziskovalec;

AOP: *Administrativna dela:* skrbnik računalniških sistemov, organizator – programer, organizator – informatik, programer; *Vodenja:* vodja AOP;

Plan in analize: Vodenje: vodja plana in analiz;

Vodstvo: *Administrativna dela:* tajnica podjetja; *Vodenje:* direktor družbe VPE d.o.o., direktor družbe VKR d.o.o.

Slika 23: Razpored vodilnih delovnih mest v podjetju Valkarton



Vir: Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest, 2003.

Roza obarvane enote predstavljajo podporne oziroma štabne službe v okviru podjetja Valkarton, vijolično obarvane enote pa posamezne sektorje. Po poslovniku ISO 9001/2000 in 14001 imamo opredeljeno tudi mesto predstavnika vodstva, ki zagotavlja uresničevanje sprejetih predpisov v okviru ISO standarda in prilagajanje standarda dolgoročnim potrebam podjetja.

V okviru nove sistemizacije delovnih mest smo zabeležili v podjetju Valkarton d.d. 103 delovna mesta, v podjetju VPE d.o.o. 50 delovnih mest in v podjetju VKR d.o.o. 32 delovnih mest. Za vsa ista delovna mesta na različnih lokacijah je značilno, da so v večini medsebojno primerljiva, tako po značilnostih vseh karakteristik opisa delovnega mesta, razlike so le v opredelitvi definicije delovnega mesta. Seveda pa obstajajo med podjetji na nekaterih delovnih mestih tudi razlike, saj se področje dejavnosti na posameznih lokacijah medsebojno razlikujejo. Za posamična delovna mesta se lahko nekatere delovne naloge tudi podvajajo, to velja predvsem za delovna mesta v okviru podjetja VPE d.o.o. in VKR d.o.o. Hkrati pa imamo v matični družbi Valkarton d.d. večje število delovnih mest zaradi povečanega števila spremljevalnih funkcij, tako na področju administrativnih del kakor tudi na področju drugih spremljevalnih nalog (npr. finance, AOP, plan in analize, splošno kadrovska služba, raziskava trga in podobno). Poudariti velja, da odvisni družbi VPE d.o.o. in VKR d.o.o. izkoriščata mnoge funkcije v okviru podjetja Valkarton d.d.

Nova sistemizacija delovnih mest se je v veliki meri nanašala na rezultate iz merjenja organizacijske klime, na izsledke iz uravnoteženih kazalnikov ter na sprejete sklepe in

posamične cilje v okviru sprejete strategije razvoja kadrov. Tako smo uspešno sklenili večino pogodb o delovnem razmerju, saj smo uspeli pri izravnavi nivojev na področju tarifnega razreda in relativnega indeksnega razmerja za vsa identična delovna mesta, ki so opredeljena v podjetjih koncerna Valkarton.

5.4. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Človek je nosilec sile in sposobnosti. Tako podjetja izrabljajo delovno silo in delovne sposobnosti posameznikov, v zameno za uspešno opravljeno delo pa podjetja izplačajo posameznika, kar imenujemo osebni dohodek ali plača (Florjančič, 1998, str. 187). Skladno z uvajanjem nove sistemizacije delovnih mest v okviru koncerna Valkarton smo se odločili za posodobitev sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti sta praviloma dva procesa. Pri ugotavljanju uspešnosti delavcev dejansko zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja, ki pomagajo pri ocenjevanju doseženega. Tako ugotavljanje uspešnosti pomaga managerju pri pogovoru z delavcem, kako njegovo delovno uspešnost še povečati. Lahko odkrivamo vzroke in razloge za nastali položaj. Ocenjevanje uspešnosti pa je navadno namenjeno posledicam, ki jih delavci občutijo preko svojih osebnih dohodkov.

Ugotavljanje uspešnosti je uporabno pri sprejemanju različnih odločitev glede ravnanja z ljudmi pri delu. Posebno je uporabno pri managerskih odločitvah o tem, kako nadalje ravnati s človeškimi viri. Ali je potrebno poseči po novem delovnem mestu, določiti preciznejše posamične cilje, delavca premestiti in podobno?

Kakorkoli že, ocenjevanje ali merjenje delovne uspešnosti ni natančno in rezultati niso uporabni, če ne temeljijo na kriterijih, standardih in zbranih podatkih o merjenem pojavu, hkrati pa je potrebno zagotoviti tudi čim boljše objektivnost ocenjevalcev (Lipičnik, 1998, str. 108).

Zakaj ocenjujemo zaposlene v podjetju Valkarton? Ker želimo primerjati opravljeno delo z vzpostavljenimi standardi dela, da izostrimo potrebe zaposlenih po razvoju in izobraževanju, da bi izboljšali uspešnost posameznikovega dela v prihodnosti, da pomagamo podjetju pri odločitvah o nagradah, da omogočamo zaposlenim, da se o svojih ambicijah in željah pogovorijo z nadrejenimi, da izostrimo potencialne posameznikov, da nadrejeni posredujejo posameznikom povratno informacijo o uspešnosti njihovega dela in še bi lahko naštevala. Kot se je lahko zasledilo iz teksta, je namen vsega skupaj v usmerjanju posameznikov, tako ocenjevalcev kot ocenjenih, v smeri boljšega medsebojnega sodelovanja, komuniciranja in skupnega opredeljevanja ciljev v dobro posameznika in podjetja.

Kriterij za oceno delovne uspešnosti v okviru koncerna Valkarton temelji na ocenjevanju doseženih rezultatov dela oziroma na ocenjevanju uspešnosti posameznega udeleženca v delovnem procesu. Delovna uspešnost tako predstavlja del plače, ki se z izmerjeno oceno uspešnosti navezuje na osnovno plačo in vse pripadajoče dodatke skupaj. Delež za delovno uspešnost se tako giblje minimalno od 0 % osnovne plače pa do maksimalno 30 % osnovne plače.

Plačo delavca sestavlja:

- osnovna plača;
- dodatki na osnovo;
- del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti;
- del plače iz naslova uspešnosti poslovanja.

Delovno uspešnost delavca ocenjujejo neposredno nadrejeni delavci. Ocenjevalec mora biti pri ocenjevanju delovne uspešnosti udeleženca v poslovnem procesu objektivni. Tako imamo po posameznih področjih dela (oddelkih, službah) naslednje kriterije, ki bodo prišli v veljavo z novim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti:

- generalni direktor: plača na osnovi individualne pogodbe – lastniki podjetja odločajo o višini deleža osebnega dohodka iz naslova delovne uspešnosti;

- vodstvo VKR d.o.o.: dobiček (izguba) iz poslovanja, stroški dela, količinski obseg poslovanja, ocena osebnih sposobnosti;

- vodstvo VPE d.o.o.: dobiček (izguba) iz poslovanja, stroški dela, redne zapadle terjatve do kupcev, planirani stroški reklamacij, stanje zalog materiala, stanje zalog gotovih izdelkov in nedokončane proizvodnje, povprečna prodajna cena izdelka, povprečna nabavna cena materiala, ocena osebnih sposobnosti;

- administrativna dela v okviru vodenja: norma komercialnega sektorja, norma sektorja kakovosti, norma finančno računovodskega sektorja, norma tehničnega sektorja, norma splošno kadrovskega sektorja, norma na osnovi rezultatov službe za raziskavo trga, norma na osnovi rezultatov službe AOP, norma na osnovi rezultatov službe za plan in analize, ocena osebnih sposobnosti;

- sektor kakovosti: norma za kakovost – končna kontrola (stroški reklamacij od bruto realizacije embalaže), norma za kakovost – ostala dela (stroški reklamacij od celotne bruto realizacije proizvodnje), ocena osebnih sposobnosti;

- finančno računovodski sektor: delež stroškov financiranja v čistih prihodkih od prodaje, redne zapadle terjatve do kupcev, dnevi vezave terjatev, dnevi vezave obveznosti, plačane obresti od kupcev, ocena osebnih sposobnosti;

- splošno kadrovski sektor: norma mesečnih stroškov službe, število ur izobraževanja na osebo ob polletju, bolniška odsotnost, število zaposlenih oseb, anketa o kakovosti prehrane (za javno prehrano dodatni kriterij), ocena osebnih sposobnosti;

- komercialni sektor: skupna realizacija plana prodaje na trgu, koeficient kalkulacije, dnevi vezave terjatev, dnevi vezave zalog, delež odpisanih terjatev do kupcev, težje evidenčne napake, ocena osebnih sposobnosti;

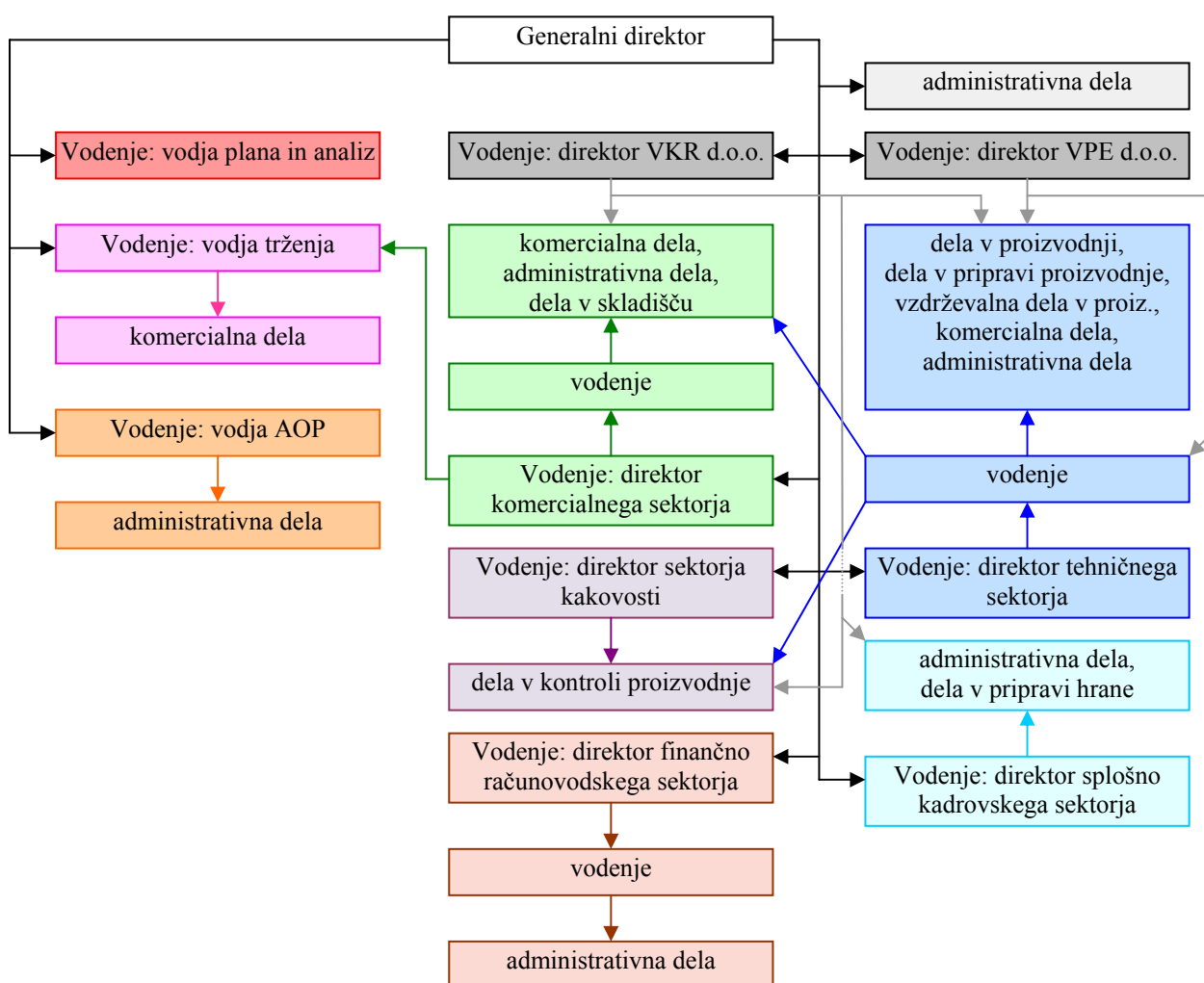
- tehnični sektor: norma za količino opravljenega dela, norma za kakovost opravljenega dela, za nabavno službo v okviru tehničnega sektorja se upoštevata še dva kriterija (obvladovanje zalog materiala, obvladovanje zamud pri dobavi materiala), ocena osebnih sposobnosti;

- služba za plan in analize: stroški prodanih učinkov (COGS), norma komercialnega sektorja, norma sektorja kakovosti, norma finančno računovodskega sektorja, norma tehničnega sektorja, norma splošno kadrovskega sektorja, ocena osebnih sposobnosti;

- služba za avtomatsko obdelavo podatkov: norma letnih stroškov službe, norma beleženja večjih zaustavitev (napak), norma komercialnega sektorja, norma sektorja kakovosti, norma finančno računovodskega sektorja, norma tehničnega sektorja, norma splošno kadrovskega sektorja, ocena osebnih sposobnosti;

- služba za raziskavo trga: skupna realizacija plana prodaje na trgu, tržni delež za embalažo (tudi povezana podjetja), tržni delež za valoviti karton (tudi povezana podjetja), norma letnih stroškov službe, ocena osebnih sposobnosti.

Tabela 8: Sistem ocenjevanja delovnih mest po področjih dela



Vir: Pravilnik o ocenjevanju delovne uspešnosti, 2003.

S pomočjo ustrezno izvedene analize delovnih mest smo si ustvarili predpogoje za kreiranje kvalitetnih kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, na osnovi katerih bomo ocenjevali zaposlene za doseganje naslednjih ključnih ciljev podjetja:

- pridobivanje povratnih informacij (plan/doseženo) in motiviranje posameznikov;
- akumuliranje energije posameznika in usmerjanje dela posameznika;

- razvoj in izobraževanje posameznikov, ki sodelujejo v delovnem procesu;
- izboljšanje komunikacije med operativnim nivojem in izmenovodji (vodji);
- združevanje strategije podjetja s cilji posameznika.

S pomočjo sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, ki se navezuje na normirane (merljive rezultate) in nenormirane cilje (osebne sposobnosti), smo prepričani, da smo dosegli uravnoteženo razmerje med prispevkom posameznika in prispevkom celotne skupine k uspehu podjetja. V okviru ocene osebnih sposobnosti smo izpostavili glede na profil dela, različne osebnostne predispozicije, ki se za vodilna mesta razlikujejo od operativnih delovnih mest. Ravno tako smo pri vseh nenormiranih delovnih mestih upoštevali razmerje med normiranimi in nenormiranimi kriteriji v razmerju 50 % : 50 %. Za normirana delovna mesta v proizvodnji smo upoštevali razmerje med normiranimi in nenormiranimi kriteriji v razmerju 80 % : 20 %. Za ocene osebnih sposobnosti pri nenormiranih delovnih mestih smo 10 % vrednosti opredelili za poljubno izbrani kriterij s strani ocenjevalca in ocenjene osebe. Tako smo poskušali še dodatno povečati dinamičnost in prilagajanje sistema ocenjevanja delovne uspešnosti potrebam posameznika in potrebam celotnega podjetja.

Ocenjevanje dela zaposlenih je dokaj enostavno, ko je delo zaposlenih kakovostno in nadpovprečno – skratka, ko smo z njimi zelo zadovoljni. Takšni osebi bomo z zadoščenjem podali visoko oceno. Kljub vsemu pa obstajajo mnoge kočljive situacije. V primeru podpovprečnega rezultata pa se moramo z zaposlenim odkrito pogovoriti o trenutni situaciji njegovega dela in ga čim hitreje usmeriti na pravilna pota. V mnogih primerih nastopijo različna trenja v odnosu ocenjevalec – ocenjena oseba, a le s pomočjo rednih razgovorov in ustreznih komunikacij bomo izboljšali počutje posameznika v delovnem procesu, ga usmerili v smislu uresničevanja strategije podjetja in s tem povečali možnost za uspeh celotnega podjetja. Težave lahko nastopijo tudi s strani ocenjevalca, ki ni popolnoma prepričan in dovolj odločen, da argumentirano opiše dejansko situacijo okoli delovne uspešnosti posameznika. Problem lahko nastopi tudi v primeru, da ocenjevalec praktično ne pozna posameznika, ki ga ocenjuje in pravzaprav 'ne ocenjuje'. Ocenjevalci se morajo pri svojem delu usmeriti v dvojno vlogo, in sicer v vlogo sodnika in svetovalca. Pri teh vlogah se lahko ocenjevalec ušteje, zato je še toliko bolj pomembno, da si ocenjevalec vzame čas za ocenjevanje in argumentirano zabeleži svoje izsledke ter ocene.

Vse skupaj ne bi bilo zaskrbljujoče, če pri tem ne bi bilo oškodovano samo podjetje. Zato je pomembno, da se pri ocenjevanju delovne uspešnosti upoštevajo naslednje pripombe (Ocenjevanje zaposlenih, 2003):

- ločiti moramo vlogo ocenjevanja in vlogo osebnostnega razvoja (vloga ocenjevanja je povezana z vlogo sodnika, medtem ko je vloga osebnostnega razvoja povezana z vlogo svetovalca, zato je potrebno obe vlogi ločiti in nikakor združevati v obliki enega samega pogovora);
- posamezne izsledke je potrebno zapisati v poročila zelo natančno (zelo pomembna je natančna opredelitev do nekega razhajanja med želenim in dejansko doseženim rezultatom, pomembna je tudi argumentacija razhajanja);
- vzpostaviti je potrebno dvosmerno komuniciranje (ocenjeni je ponavadi v podrejenem položaju napram ocenjevalcu, zato je še toliko bolj pomembno, da občasno obrnemo vloge in vprašamo ocenjene za mnenje o našem delu, lahko tudi z ocenjevalnim listom, ki ga ocenjevalec ponavadi uporablja za zaposlene).

Z zgoraj zapisanimi besedami sem želela opredeliti svoje mnenje glede ocenjevanja delovne uspešnosti, ki se prične s kreacijo in analizo delovnih mest, nadaljuje z razvojem ocenjevalnih

kriterijev ter zaključi s sistemom ocenjevanja. Pri tem pa moramo sistem ocenjevanja delovne uspešnosti stalno dopolnjevati in prilagajati potrebam posameznikov, kakor tudi potrebam celotnega podjetja. Sistem ocenjevanja mora postati živ organizem, kakor je živ organizem tudi celotna organizacija.

5.5. Dopolnitev sistema uravnoteženih kazalnikov

Ker velja, da vpeljevanje uravnoteženih kazalnikov v podjetje zahteva sodelovanje vseh vodilnih kadrov in poznavanje celotne organizacije, do najnižjih delovnih mest, smo prišli do zaključka, da moramo v podjetju okrepiti predvsem nivo vidika učenja in rasti. Ker v podjetju nismo uspeli striktno beležiti rezultatov s področja predlogov izboljšav, odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb, števila ur izobraževanja na zaposleno osebo, stroške izobraževanja, fluktuacijo kadrov in nismo redno izvajali merjenja zadovoljstva v podjetju, smo se odločili za krepitev dejavnosti okoli beleženja omenjenih podatkov. Izjemno pomembno je pridobivanje natančnih podatkov iz omenjenih kazalnikov, saj bomo na osnovi pridobljenih podatkov lažje spoznavali in se odločali za nove aktivnosti za omenjeno področje tudi v bližnji prihodnosti. Na področju razvoja kadrov imamo še dovolj velike rezerve; tako je sprejem nove sistemizacije delovnih mest in sistem ocenjevanja delovne uspešnosti šele začetek aktivnosti s področja razvoja kadrovskih virov. Prepričani smo, da smo storili korak v pravo smer, ravno tako smo prepričani, da moramo poglobiti sistem uravnoteženih kazalnikov tudi za področje učenja in rasti.

Tako smo v podjetju predlagali še nekatere dodatne kazalnike s področja razvoja in rasti: vodenje števila štipendistov (mesečno), število mentorjev na ključnih delovnih mestih (letno), povprečna izobrazbena struktura v podjetju (letno). Število štipendistov zagotavlja podjetju primerno število bodočih kadrov, kar pa izboljšuje tudi komunikacijo na relaciji podjetja in znanstvenih ustanov. Podjetje preko štipendistov pridobiva nove izkušnje in znanja, ob izvajanju prakse praktikant pozitivno vpliva na delovno klimo pri ostalih sodelavcih, hkrati pa je podjetju omogočeno boljše usklajevanje med študijskimi programi in potrebnimi znanji v podjetju. Število mentorjev na ključnih delovnih mestih vpliva na kvaliteto vpeljevanja štipendistov na nova delovna mesta. Predvsem je v tem kontekstu zelo pomembno spoznavanje celotnega podjetja, vseh delujočih področij dela v okviru podjetja. Mentor bi moral v tem pogledu novince sistematično usmerjati na različna področja dela in obveščati vodje posameznih sektorjev oziroma služb glede nastopa dela novincev, vse v kontekstu kvalitetnega uvajanja in spoznavanja novincev s strategijo, nameni, cilji in delom v podjetju. Povprečna izobrazbena struktura v podjetju izkazuje izobrazbeno strukturo vseh zaposlenih v podjetju. Cilj podjetja mora biti v pridobivanju novih in ustrezno izobraženih kadrov, za že zaposlene kadre pa velja posegati po pridobivanju višje formalne izobrazbe, seveda za področja in smeri, za katera se kažejo potrebe v samem podjetju. Dolgoročno gledano se mora izobrazbeni nivo zaposlenih delavcev temu primerno dvigniti, saj je za podjetje zelo pomembno, s kakšne percepcije zaposleni gledajo na podjetje in njegovo okolico. Na koncu je zelo pomembno, da podjetje gradi svojo konkurenčno prednost ravno na osnovi znanja zaposlenih.

Predlagana dopolnitev uravnoteženih kazalnikov s področja učenja in rasti je sledeča:

- motivirani in usposobljeni zaposleni (predlogi izboljšav – število predlogov);
- varnost (odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb);
- ohranitev zaposlenih in izobraževanje (število ur izobraževanja na zaposlenega, stroški izobraževanja, fluktuacija kadrov, vodenje števila štipendistov, število

- mentorjev na ključnih delovnih mestih, povprečna izobrazbena struktura v podjetju);
- zadovoljstvo zaposlenih (merjenje zadovoljstva z anketo).

Z dopolnjenim sistemom uravnoveženih kazalnikov se bomo lažje odločali za nadaljnje korake tudi na področju razvoja in pridobivanja kadrov. Omenjeno področje smo v podjetju zavezani izboljšati in v to smer tudi usmerjamo naše napore. Tako smo se v podjetju odločili za male korake, kakor je nekoč trdil tudi veliki umetnik, Michelangelo, "da malenkosti naredijo popolnost, toda popolnost ni malenkost". Popolnost našega podjetja pa se bo v prihodnosti zrcalila ravno na področju zadovoljstva in osebne rasti kadrov, ki bo začinjena s poslovnim uspehom podjetij v koncernu Valkarton.

6. Sklep

Koncept uravnoveženega sistema kazalnikov avtorjev Kaplana in Nortona je revija Harward Business Review razglasila za najpomembnejši managerski koncept strateškega vodenja po drugi svetovni vojni (Ložar, 2003, str. 56). Hitre spremembe v okolju in globalizacija trga namreč zahtevajo od podjetij visoko stopnjo odzivnosti na spremembe. Vodstva podjetij za pravilno odločanje v turbulentnih razmerah potrebujejo kvalitetne informacije, za katere pa spremljanje zgolj finančnih učinkov poslovanja ne zadostuje. Nekateri uporabo zgolj finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja v podjetju primerjajo z upravljanjem sodobnega letala le s pomočjo merilnika hitrosti (Hrovat, 2000, str. 44–46). Operativni in managerski sistemi nadzora, ki so vezani le na finančna merila in cilje, so usmerjeni predvsem kratkoročno, zato nemalo krat v podjetjih nastajajo razlike med razvojem strategije in njenim izvajanjem.

Uravnoveženi sistem kazalnikov finančne kazalce dopolnjuje z nefinančnimi. Kazalce, ki so usmerjeni v preteklost, usklajuje s kazalci s pogledom naprej. Merjenje uspešnosti navezuje na uresničevanje strategije podjetja, predvsem pa v enem izkazu uravnoveženo združuje strateško pomembne razsežnosti vsakega poslovnega procesa: kako upravičiti zaupanje lastnikov, kako zadovoljiti kupce, kako izvajati procese v podjetju in kako informacijsko, organizacijsko in razvojno poskrbeti, da bo načrtovano delovalo (Rejc, 2003, str. 17).

Kljub uspešnim primerom uporabe BSC enajst let po njegovem nastanku mnogi že pišejo tudi o kritikah sistema. Atkinson, Waterhouse in Wells so že leta 1995 opozorili, da sistem kljub štirim vidikom zanemarja vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev, pa tudi pomen odnosa z javnostmi in ravnanja z okoljem. Zaposleni naj bi kljub vidiku učenja in rasti imeli premajhno vlogo. Rezultat kritik je bil, da so se razvili področni BSC-ji, prvi je bil razvit za kadrovsko funkcijo, drugi pa za dobavitelje, ki so v nekaterih podjetjih resnično strateškega pomena. Avtorja uravnoveženega sistema kazalnikov, Kaplan in Norton, sta se kritikam odzvala tako, da sta predlagala, da se sistemu doda še druge vidike merjenja uspešnosti, če je to v skladu s strateško usmeritvijo podjetja (npr. vidik dobaviteljev) ali pa razširi vidik notranjih procesov, da vključuje nove kazalnike (npr. kazalniki o vplivu na okolje⁵²) (Rejc, 2003, str. 17).

V Valkartonu smo sistem uravnoveženih kazalnikov spoznali še pod nadzorom prejšnjega lastnika. Uprava je presodila, da bi bil sistem lahko koristen in z uvajanjem sistema uravnoveženih kazalnikov smo pričeli že v času, ko smo pridobili sedanjega novega

⁵² Kazalnike o vplivu na okolje smo v Valkartonu brez poznavanja te teorije uvrstili v vidik notranjih procesov.

večinskega lastnika delnic. Uvajanje in sam sistem na prvi pogled izgledata precej enostavno, vendar je poglobljanje v sistem, ki se je pričelo z obravnavo same strategije podjetja, katera se je z novim lastnikom nekoliko spremenila, vzelo precej časa. Vendar tako uprava, ki je sistem ves čas podpirala in ga še podpira, kot projektna skupina verjameta v korist sistematičnega lotevanja sistema. Koncept uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Valkarton d.d. bo služil kot model za presojanje uspešnosti ter v kontrolne namene, saj bo vodil k uresničevanju postavljene strategije. Ugotovili smo, da se uravnoveženi sistem kazalnikov odlično povezuje tudi s spremljanjem procesov in poslovanja po standardih kakovosti in varovanja okolja.

Model uravnoveženih kazalnikov je, glede na izkušnje pri uvajanju:

- razširil obzorje spremljanja poslovanja v našem podjetju,
- opozoril na nujnost poznavanja poslanstva na vseh ravneh zaposlenih,
- poudaril pomen komuniciranja, sodelovanja in povezovanja med oddelki v podjetju,
- glede na jasnost strategije usmeril strateško načrtovanje vseh oddelkov na iste tirnice,
- pripomogel k aktivnejšem ukvarjanju z zaposlenimi in razvojem podjetja ter
- kot je rečeno v teoriji, omogoča preverjanje uresničevanja strategije v vsakem trenutku.

Koncept strategije podjetja in sistema kazalnikov oblikuje vodstvo podjetja, ki mora hkrati poskrbeti, da so o tem seznanjeni in izobraženi vsi zaposleni. Le na ta način lahko dosežemo, da bodo silnice slehernega zaposlenega usmerjene k istim ciljem.

Čeprav bo trajalo nekaj let, da bo začel uravnoveženi sistem kazalnikov popolnoma funkcionirati, nam bo omogočil, da bomo vpeljali strategijo v celotno delovanje, spremljali uspešnost njenega izvajanja in, če bo potrebno uvedli tudi bistvene spremembe v samo strategijo.

7. Literatura

- Bertoncelj P. V.: 300 največjih revije Gospodarski Vestnik. *Gospodarski Vestnik*, Ljubljana, LII(2003), 26, str. 17.
- Bihalji – Merin O., Blagojević B., Gligorić V., Davidović R., Djuričić I., Milenković D.: Mala splošna enciklopedija. Ljubljana: Državna založba Slovenije, Beograd: Prosveta, 1976, 765 str.
- Coulson C. T.: Strategic Vision or Strategic Con: Rhetoric or Reality? *Long Range Planning*, 25(1992), 1, str. 81–89.
- Crainer S.: Odločilno je komuniciranje o viziji sprememb. *Finance*, Ljubljana, 2003 (157), 19. 8. 2003, str. 19.
- Czarnecky M. T.: *Managing by Measuring. How to Improve Our Organisation's Performance Throug Effective Benchmarking*. Houston: The Benchmarking Networking, Inc., 1998, 271 str.
- Edvinsson L.: Občutek za ustvarjanje smisla. *Manager*, Ljubljana, 2003, 11, str. 15.
- Florjančič J.: *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija, 1998, 493 str.
- Ghemawat P.: Sustainable advantage, *Boston: Harward Business Review*, (9–10)1986, str. 53–58.
- Giacomelli J.: Cilji podjetja in naloge kontrolinga. *Šola kontrolinga*, Ljubljana, 1999, str. 20–27.
- Gleich R.: *Performance Measurment Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse*. München: Controlling, letnik 1 (2002), str. 447–454.
- Govindarajan V., Newton A. R.: *Management control systems*. Boston: McGraw Hill/Irwin, cop. 2001, 778 str.
- Grbec R.: Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetja: primer podjetja Istrabenz, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 105 str.
- Happel M.: Shareholder-Value-Ansatz: Implementierungslücke im Controlling deutscher Unternehmen? München: Controlling, let. 4/5 (2002), str. 275–282.
- Haspeslagh P., Noda T., Boulos F.: It's not just about the numbers. *Boston: Harvard Business Review*, julij/avgust 2001, str. 67.
- Hrovat M.: Merilni instrumenti vodijo pilota letala. *Manager*, Ljubljana, 2000, 6, str. 44–46.
- Hubbell W. W. Jr.: *Combining economic value added and activity-based management*. Barry J. Brinker ed., *Emerging practices in cost management: performance measurement*, 1997 edition. New York: Warren, Gorham & Lamont, 1997, 534 str.

Hunger D. J., Wheelen T. J.: Strategic Management. 5th Edition. Massachusetts : Addison – Wesley Publishing Company, 1996, 441 str.

Javornik M.: Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 104 str.

Jeretina B.: Uravnoteženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 40 str.

Juvančič M.: Koncern Valkarton prejel sklep o razširitvi obsega certifikata ISO 14001. Valkartonove novice, Logatec: Tiskarna Tori, VI (2003), št. 10, 16 str.

Kaplan S. R., Norton P. D.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: GV založba, 2000, 343 str.

Kaplan S. R., Norton P. D.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: GV založba, 2001, 425 str.

Kavčič S.: Računovodstvo za poslovanje. Prosojnice za posamezne teme. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999.

Kern T.: Nove smeri projektne delo s poudarkom na pripravi projektov prenove poslovnih sistemov s procesnega vidika. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1998, str. 2, 3.

Kos B., Zupančič J.: Upravljanje odnosov s strankami – stanje in usmeritve v Sloveniji. Ljubljana: Organizacija, 36(2003), št. 2, str. 171–174.

Kotler P.: Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998, 832 str.

Kovač B.: Poslovna mitologija. Ljubljana: GV založba, 1996, 371 str.

Kralj J.: Temelji managementa in naloga managerjev. Druga, popravljena izdaja. Koper: Visoka šola za management. 1999, 206 str.

Lesjak M.: Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 87 str.

Lipičnik B.: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management). Ljubljana: GV založba, 1998, 422 str.

Ložar B.: Slovo od klasike. Manager, Ljubljana, 2003, 2, str. 54–58.

Mazi N.: Kmalu več pozornosti znanju kot strankam. Ljubljana: Delo, 2. 6. 2003, leto XLV, št. 126, str. 17.

McDonald M.: Marketing plans, forth edition. Oxford : Butterworth-Heinemann. 1999, 571 str.

Mulej M.: Teorije sistemov. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 1992, 272 str.

Olve G. N., Sjöstrand A.: The balanced scorecard, Oxford: Capstone Publishing, 2002, 114 str.

Potočnik E. et al.: ISO 9001 iz teorije v prakso. Ljubljana: Taksus, 1996, 235 str.

Pučko D.: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. Kranj: Organizacija, letnik 31, (1998), št. 10, str. 557–564.

Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 394 str.

Rejc A.: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 59 str.

Rejc A.: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 124 str.

Rejc A.: Uravnoteženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja "The Balanced Scorecard". Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998, str. 1–11.

Rejc A.: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Manager M+, Ljubljana, 2003, jesen, str. 17–19.

Rolph P.: The balanced scorecard: Get smart and get control. New York: Chief Executive, 1999, julij/avgust, str. 54.

Stamatis D.H.: Six Sigma and Beyond. Foundations of Excellent Performance. London: St. Lucie Press, 2001, 385 str.

Škerl A.: Neračunovodski kazalniki uspešnosti poslovanja družbe Valkarton. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 32 str.

Tekavčič M.: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 49(2000), 26, str. 59–60.

Thomson, Kevin M.: Emotional capital: capturing hearts and minds. Oxford, UK: Capstone, cop. 1998, 340 str.

Young S. D., O'Byrne S. F.: EVA and Value Based Management, a Practical Guide to Implementation. New York: McGraw-Hill, 2000, 493 str.

8. Viri:

Letno poročilo 2004 Valkarton d.d. Logatec: Valkarton 2005.

Merjenje organizacijske klime. Slovenija: SiOK, 2003.

Načrt poslovanja družbe Valkarton za leto 2005. Logatec: Valkarton, 2005.

Ocenjevanje zaposlenih. Ljubljana: Uspeh izobraževanje, 2003.

Organizacijska klima v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Biro Praxis, 2002.

Osnutek o ocenjevanju delovne uspešnosti. Logatec: Valkarton, 2003.

Poslovník kakovosti podjetja Valkarton – 6. izdaja. Logatec: Valkarton, 2000.

Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest. Logatec: Valkarton, 2003.

Pregled nekaterih podatkov poslovanja družb v sistemu Valkarton d.d. Logatec za leto 2000. Logatec: Valkarton, 2001.

Pregled nekaterih podatkov poslovanja družb v sistemu Valkarton d.d. Logatec za leto 2001. Logatec: Valkarton, 2002.

Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov družbe Valkarton d.d. Logatec. Logatec: Valkarton, 2004.

Strategija koncerna Valkarton 2000–2005. Logatec: Valkarton, 2000.

Strategija na področju razvoja človeških virov v koncernu Valkarton. Logatec: Taktika plus, 2003.

The more you add, the more you get? Take the future into your own hands! – 15th Marketing Congress FEFCO, Poland 2003. Brussels: FEFCO, 2003, 54 str.

Valkartonove novice. Logatec: Valkarton, 2003.