

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

SANDRA DURATOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA STRATEŠKE KONTROLE V PODJETJU AVTO

Ljubljana, maj 2014

SANDRA DURATOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sandra Duratović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza strateške kontrole v podjetju Avto, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čatrom.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MODELI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	4
1.1 Razvoj in značilnosti modelov strateškega managementa.....	4
1.2 Model strateškega managementa po Pučku	10
1.3 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu.....	12
2 BENCHMARKING	14
2.1 Vloga benchmarkinga v strateškem managementu	14
2.2 Proces benchmarkinga	16
3 STRATEŠKA KONTROLA	17
3.1 Opredelitev in vrste kontrole	17
3.2 Kontrola kot proces.....	21
3.3 Pomen strateške kontrole	23
3.4 Vrste strateške kontrole	27
3.5 Strateška kontrola kot proces	29
4 PREDSTAVITEV PODJETJA AVTO	30
4.1 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja	34
4.2 Opis ključnih sprememb v razvoju in rasti podjetja	35
4.3 Podjetje danes	38
4.3.1 Zaposleni	38
4.3.2 Izobraževanje.....	39
4.3.3 Razvoj in raziskave.....	39
4.3.4 Kakovost poslovanja	40
4.3.5 Družbena odgovornost.....	42
4.3.6 Komuniciranje z interesnimi skupinami.....	42
5 ANALIZA STRATEŠKE KONTROLE V PODJETJU AVTO	43
5.1 Proces strateške kontrole v podjetju	43
5.2 Analiza obstoječega stanja strateške kontrole	49
5.2.1 Kazalniki merjenja uspešnosti	52
5.2.2 Primerjava s konkurenti s poudarkom na uspešnosti poslovanja	55
5.3 Predlogi sprememb	56
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	60
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija strategij	8
Slika 2: Model strateškega managementa po Pučku	11
Slika 3: Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu.....	13
Slika 4: Povezava med benchmarkingom in strateškim managementom	15
Slika 5: Splošni model procesa kontrole	22
Slika 6: Proces (naknadne) kontrole.....	23
Slika 7: Strateški proces kontrole.....	28
Slika 8: Strateška kontrola v strateškem procesu	30
Slika 9: Prikaz procesov in njihovih povezav v podjetju Avto	33
Slika 10: Proces strateške kontrole v podjetju Avto	43
Slika 11: Nivoji dokumentacije.....	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sistem strateške kontrole.....	29
Tabela 2: Primerjava podatkov poslovnega izida v letih 2012, 2011 in 2010	36
Tabela 3: Primerjava podatkov bilance stanja v letih 2012, 2011 in 2010	37
Tabela 4: Število zaposlenih po oddelkih	38
Tabela 5: Analiza uresničevanja ciljev, strategij in projektov iz Strateškega plana za obdobje 2012 –2016.....	50
Tabela 6: Kazalniki za leto 2012, 2011, 2010.....	54
Tabela 7: Primerjava izbranih kazalnikov poslovanja z najpomembnejšimi konkurenti....	55

UVOD

Svetovna kriza, ki se je začela v drugem četrtletju leta 2008, je izrazito poslabšala poslovne in splošne gospodarske možnosti. Finančna kriza je zlasti katastrofalno vplivala na financiranje zunanje trgovine – izvoza in uvoza. Upočasnitev gospodarske aktivnosti je vplivala na vse komponente povpraševanja. Ob občutnem padcu svetovne trgovine se je močno skrčil tudi izvoz. Zaostajanje Slovenije za primerljivimi evropskimi državami se od krize dalje le še povečuje. Po skromni krepitvi gospodarske rasti v prvi polovici leta 2011 se je zadnji dve četrtletji gospodarska aktivnost zniževala in potisnila Slovenijo nazaj v recesijo. V letu 2012 pa slovensko gospodarstvo čakajo težki časi, saj lahko pričakujemo znižanje gospodarske aktivnosti za 1,2 % (UMAR, 2012a, 2012b).

Zaradi nenehnih družbenih, gospodarskih in političnih sprememb so se slovenska podjetja znašla v novih razmerah prilagajanja okolju. Podjetja morajo spremljati in ocenjevati vse notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo nanj, saj le tako lahko uspešno obvladujejo svoje poslovanje in načrtujejo nadaljnji razvoj in obstoj podjetij. Zagotoviti si morajo informacije znotraj in zunaj podjetja. Pri tem si pomagajo z uporabo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Finančni kazalniki temeljijo na računovodskih izkazih, primer nefinančnih kazalnikov pa je benchmarking, ki je eden od načinov, kako s pomočjo informacij drugih podjetij izboljšati svoje poslovanje.

Benchmarking je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in z analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih z namenom, da se izboljša kakovost odločanja (Debeljak, Prašnikar, & Ahčan, 2005, str. 183).

Prednost uporabe benchmarkinga je v zgodnjem odkrivanju zaostajanja za konkurenco, prav tako pa zahteva tudi timsko sodelovanje, ki temelji na primerjanju z drugimi podjetji (Tavčar, 2002, str. 407).

Za uspešno delovanje je pomembno, da podjetja opredelijo svojo vizijo, poslanstvo, smotre, cilje in strategije. Ker pa je pomembno, da so tudi rezultati skladni s cilji delovanja podjetij, jih je potrebno kontrolirati. Brez kontroliranja pa ne bi bilo ustreznega uresničevanja strategij.

Banič (1999, str. 11–15) meni, da je opredelitev ciljev predpogoj za uspešno poslovanje podjetij. Cilji podjetij so lahko kvantitativni ali kvalitativni. Kvantitativne opredeljujemo z numeričnimi kvantifikatorji medtem, ko so kvalitativni praviloma opisni. Ker podjetja ne morejo slediti vsem ciljem, jih je potrebno opredeliti in razvrstiti po prednostnih. Razvrščanje prednostnih ciljev pa je najpomembnejša naloga managementa.

Vsaka organizacijska enota v podjetju potrebuje konkretne, merljive cilje uspešnosti, ki prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Med cilji najbolj izstopajo tisti, ki se nanašajo na

finančno uspešnost, in tisti, ki se nanašajo na strateško uspešnost. Med finančne cilje podjetja štejemo rast prihodkov, višje dividende, večji denarni tok in višjo profitno maržo. Med strateške cilje podjetja sodijo večji tržni delež, nižji stroški v primerjavi s ključnimi konkurenti, boljša kakovost izdelka v primerjavi s konkurenti, zadovoljstvo kupcev (Thompson & Strickland, 1999, str. 37).

Tavčar (2002, str. 83) navaja pogoste cilje podjetij, kot so cilji konkurenčnosti, trženjski cilji, cilji dobičkonosnosti, finančni cilji, cilji ugleda in moči, socialni cilji in družbeni cilji.

Management predstavlja doseganje ciljev podjetij na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Podjetja opravljajo te funkcije na ravni taktičnega managementa, na ravni strateškega managementa in na ravni operativnega managementa (Čater, 2011, str. 6).

Kontrola je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim. Kontrolo opredeljujemo kot proces zagotavljanja čim večje skladnosti med dejansko in zamišljeno izvedbo, ki poteka v fazah ugotavljanja dejanske izvedbe, njene primerjave z zamišljeno izvedbo, ugotavljanja odstopanj med njima, iskanja vzrokov za ta odstopanja ter predlaganja popravljalnih ukrepov za odpravo ugotovljenih odstopanj (Čater, 2011, str. 75).

Management kontrola je definirana kot proces, ki zagotavlja, da so vsi viri – fizični, človeški in tehnološki razdeljeni tako, da omogočajo uresničitev strategij. To je proces, v katerem oseba ali skupina ljudi namerno vpliva na to, kaj drugi počnejo. Kontrola zagotavlja ustrezno obnašanje v podjetjih. Potreba po kontroli znotraj podjetij pa nastane zaradi posameznikov, ki niso vedno pripravljeni delovati v korist podjetij (Stacey, 1993, str. 66).

Strateški management je dejavnost managerjev, ki jo ti opravljajo po smernicah ter pod nadzorom upravljalcev, ki zastopajo lastnike podjetij. Gre za snovanje in določanje ciljev podjetij ter strategij za določanje teh ciljev in načrtovanje, izvajanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev v podjetjih. Strateški management je nenehno odločanje, bodisi pri snovanju bodisi pri izvajanju načrtov (Tavčar, 1996, str. 428).

Odgovornost vodstva v podjetju je, da določi strateško usmeritev podjetja in zagotovi, da se njegova sredstva uporabljajo za uresničevanje ciljev. Učinkovit strateški management kontrole je v pomoč pri učinkovitem razvrščanju najpomembnejših virov v podjetju (Teall, 1992, str. 33).

Model strateškega managementa obsega tri faze, in sicer planiranje, uresničevanje in kontrolo. Proces strateškega managementa pa zajema štiri osnovne elemente: strateška

analiza, razvijanje strategij, uresničevanje strategij in kontrola strategij (Pučko, 2003, str. 115).

Razvijanje strategij se ukvarja z določanjem prihodnje smeri podjetja. Uresničevanje strategij zajema spreminjanje organizacijske strukture in procesov, ki zagotavljajo, da so načrtovani rezultati doseženi. Kontrola strategij vključuje pregled in povratne informacije o uspešnosti z namenom, da ugotovi, ali so bili doseženi plani, strategije in cilji. Te informacije se uporabljajo za reševanje problemov ali za sprejemanje korektivnih ukrepov (Preble, 1992, str. 391–392).

Strateška kontrola se nanaša na uresničevanje vizij, politike podjetja in strategij. Naloga strateške kontrole je ugotoviti, ali lahko glede na spremembe v okolju in glede na učinke sprejetih ukrepov podjetja še obdržijo planirano razvojno usmeritev ali naj spremenijo z vizijo, s politiko in strategijami zastavljene cilje.

Problemi kontrole, s katerimi se srečujejo v podjetjih, so pomanjkanje kvantitativnih ciljev, neustrezen informacijski sistem in kratkoročna usmerjenost. V večini podjetij največji problem predstavlja osredotočanje na uresničevanje kratkoročnih ciljev, ki so posledica pritiskov lastnikov. Kratkoročna usmerjenost običajno kratkoročno povečuje uspešnost, dolgoročno pa nanjo škodljivo vpliva.

Namen magistrskega dela je pomagati managementu izboljšati kontrolo v podjetjih, saj je kontrola ena od pomembnih funkcij v procesu managementa. Pri tem izhajam iz izbranih modelov managementa. Namen dela je tudi poglobiti spoznanja o strateški kontroli.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature proučiti vlogo strateške kontrole v podjetjih. Na podlagi tega bom potrdila ali ovrgla postavljeno tezo, da strateška kontrola nima ustreznega mesta v izbranem podjetju. Želim proučiti pomen strateške kontrole v podjetjih in na primeru podjetja Avto analizirati trenutno stanje ter oblikovati predlog sprememb obstoječega stanja strateške kontrole.

Magistrsko delo bo v prvem delu vsebovalo poglobljen teoretično–analitični pregled strokovne literature domačih in tujih avtorjev s področja strateškega managementa. Prvi teoretični del magistrskega dela bo temeljil na metodi kompilacije, s katero bom združila spoznanja mnogih avtorjev, in metodi deskripcije, ki zajema opis dejstev s področja strateške kontrole.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru dodiplomskega in podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. Poleg tega bom uporabila pridobljena znanja in izkušnje na delovnem mestu.

V drugem, empiričnem delu magistrskega dela bom uporabila komparativno metodo, s katero bom primerjala teoretična spoznanja z dejanskim stanjem v podjetju in metodo opazovanja.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz petih poglavij, tematiko pa bom dodatno razdelila v podpoglavja. V uvodnem delu bom predstavila proučevano problematiko in opredelila načrt analize. Po uvodu bom teoretično predstavila modele strateškega managementa, zatem sledi opredelitev benchmarkinga. V naslednjem poglavju teoretično predstavim kontrolo kot funkcijo managementa in pomen strateške kontrole.

V četrtem poglavju bom teoretično znanje uporabila na primeru izbranega podjetja. Predstavila bom podjetje ter ključne spremembe v njegovem razvoju in rasti. V petem poglavju bom analizirala obstoječe stanje v izbranem podjetju in predlagala spremembe na področju strateške kontrole. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 MODELI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

1.1 Razvoj in značilnosti modelov strateškega managementa

V strokovni literaturi se srečujemo z različnimi prikazi razvoja managementa. V zgodnejših razvojnih fazah je razvoj managementa pogosto enačen z razvojem planiranja. Pri tem posebno pozornost zasluži raziskava Haxa in Majlufa, ki prikazuje naslednje razvojne faze managementa, in sicer: budžetiranje in kontroling, dolgoročno planiranje, strategijsko planiranje, strateški management in integralni management.

Razvoj budžetiranja in kontrolinga sega v prvo polovico 20. stoletja. Temelji na planskem obvladovanju dopustnega trošenja ter na kontroli uresničevanja le-tega. Planiranje je bilo letno in za vsa področja poslovanja. V 50. letih je sledil razvoj dolgoročnega planiranja, ki je pomemben inštrument za podjetja, ki delujejo na rastočem trgu. Izhodišče dolgoročnemu planiranju predstavljajo večletne prognoze podjetniške uspešnosti. Z rastočo zasičenostjo trgov pa je dolgoročno planiranje izgubilo svoj pomen.

Zaradi omejitev dolgoročnega planiranja v 60. in 70. letih sledi razvoj strategijskega planiranja, ki usmerja pozornost na celotno poslovno in tržno okolje, kjer delujejo podjetja. Strategijsko planiranje temelji na predvidevanju prihodnjih trendov in dogodkov. Slabost tega planiranja je bila nezadostna povezanost strategijskega planiranja z drugimi razsežnostmi managementa v podjetjih. Tako se v 80. letih strategijsko planiranje razvije v celovitejši kompleks, in sicer v strateški management.

Med najpomembnejše cilje strateškega managementa sodijo razvoj podjetij, sposobnost managementa, organizacijska odgovornost ter administrativni sistem. Snovanje strateškega managementa se prične s preoblikovanjem notranje kulture podjetij. V zadnjem desetletju

pa so se pojavile težnje po integraciji vseh razsežnosti managementa in tako se je razvil integralni management. Med modeli integralnega managementa ima velik pomen Sanktgallenski model managementa (Belak, 1999, str. 53–54).

V obdobju zgodovinskega razvoja managementa so bili razviti in praktično preizkušeni številni modeli managementa. Razvoj sodobnih modelov managementa je potekal v več fazah. Vsaka naslednja faza v razvoju je pomenila nadgradnjo predhodno razvitih modelov.

Med najbolj razvite modele štejemo (Duh & Kajzer, 2002, str. 159–213):

- evropski modeli managementa: Sanktgallenski model integralnega managementa, Züriški model integralnega managementa in model strateškega managementa po Hinterhuberju;
- ameriški modeli managementa: model strateškega managementa po Haxu in Majlufu, model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu in model strateškega managementa po Pearceu in Robinsonu;
- slovenski modeli managementa: Kraljev model interesnega vodenja politike podjetja, Mariborski model integralnega managementa in model strateškega managementa po Pučku.

Strateški management vključuje odločitve o tem, kaj lahko podjetja storijo glede na priložnosti v svojem okolju, kaj lahko storijo z razpoložljivimi sredstvi, kaj želijo storiti ob upoštevanju osebnih vrednot in prizadevanj ključnih odločevalcev in kaj bi bilo treba storiti glede na etični in pravni okvir, v katerem delujejo. Podjetja potrebujejo dobro opredeljene usmeritve, kam iti v prihodnje, in močan občutek za delo, v katerem se nahajajo (Dobson, Starkey, & Richards, 2004, str. 7).

Tavčar (1996, str. 429) meni, da strateški management temelji na celovitem in kompleksnem pristopu k poslovnemu okolju. Usvaja dobro opredeljene cilje ter skrbno razvite usmeritve k njim ter izrablja vse uporabne priložnosti, ki jih odkriva, ne glede na značaj sedanje dejavnosti. Ta pristop je pogojen z nenehnim prilivom informacij o okolju in se izogiba načrtovanim ciklom, ki jih zamenjuje z nenehnim procesom.

Strateški voditelji so ljudje, ki se nahajajo v različnih delih podjetja in uporabljajo strateški management z namenom, da bi pomagali podjetju doseči določeno vizijo in poslanstvo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011, str. 27).

Poglavitna naloga strateškega managementa je v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetij. Iskanje strateških možnosti podjetij je iskanje možnosti za uresničitev njihovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Večinoma se obravnava v

velikih podjetjih, medtem ko so razlogi za odsotnost strateškega managementa v malih podjetjih pomanjkanje časa, znanja, zaupanja in odkritosti.

Kako uspešna bodo podjetja pri doseganju svojih ciljev, je odvisno od mnogih dejavnikov. Odločitve v zvezi z izdelki, lokacijo, s strukturo in z imenovanjem vodilnih so ključne, ker imajo vpliv na učinek podjetij. Sprejemanje teh strateških odločitev in njihovo izvajanje definiramo kot proces strateškega managementa (Bowman, 1994, str. 11).

Proces strateškega managementa sestoji iz temeljnih funkcij managementa, in sicer planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Strategija mora biti planirana, organizirana, postavljena v akcijo – uresničena ter na koncu ovrednotena. Proces strateškega managementa je proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 101).

Proces strateškega managementa ima naslednje elemente (Debeljak et al., 2005, str. 184):

- definirati poslanstvo podjetja kot osnovo za določanje, kaj podjetje počne in česa ne;
- določiti strateške cilje in njihovo delovanje;
- oblikovati strategije za doseganje strateških ciljev in ciljnih rezultatov;
- izvajanje in izvrševanje strategij;
- ocenjevanje strateškega delovanja in izdelavo korektivnih prilagoditev.

Dobro poslanstvo mora vsebovati naslednje sestavine (Dobson et al., 2004, str. 10):

- namen podjetja – izjava o glavnih dejavnostih podjetja;
- glavni poslovni cilj;
- ključna prepričanja in vrednote podjetja;
- opredelitev, kdo so glavni udeleženci v podjetju;
- temeljna načela, ki določajo pravila obnašanja zaposlenih.

Za izvajanje strategije morajo managerji zagotoviti, da so njihovi podatki in kontrolni sistemi dovolj primerni za pretok informacij, ki jih izvajanje strategije zahteva. Poleg tega morajo zagotoviti tudi ustrezne kontrolne mehanizme, ki omogočajo managerjem spremljanje rezultatov izvajanja strategije in hkrati omogočajo narediti nekaj, če ti rezultati niso v skladu s strategijo (Stacey, 1993, str. 66).

Pri oblikovanju podjetij morajo managerji dodeliti naloge, porazdeliti oblast in pretok informacij. Za zagotavljanje povratnih informacij med managerji in zaposlenimi o tem, kako dobro se izvajajo različne naloge v podjetju, morajo managerji vzpostaviti tudi kontrolo. Prav tako morajo managerji opredeliti tudi organizacijske spodbude v obliki nagrad za doseganje dobrih rezultatov in sankcije za slabe rezultate. Če kontrola in sistem spodbud nista dobro zasnovana, da sodelujeta, postane proces managementa neučinkovit.

Zaradi tega upadejo motivacija, uspešnost posameznikov in skupin in navsezadnje upade tudi uspešnost podjetja na nizko raven (Sanchez & Heene, 2004, str. 61–100).

Strategija podjetja mora biti uresničena na vseh ravneh v podjetju. Da bi podjetja dosegla svoje cilje, morajo zaposleni spremeniti svoje obnašanje, sprejeti nove vrednote in biti usklajeni s strategijo, kajti zaposleni so tisti, ki jo bodo izvajali. Strateško usmerjena podjetja vzpostavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov v treh procesih, da uskladijo zaposlene s strategijo: posredovanje in izobraževanje, opredeljevanje ciljev posameznikov in ciljev skupin ter sistem finančnih spodbud in sistem nagrajevanja (Kaplan & Norton, 2001, str. 232–234).

Uravnotežen sistem kazalnikov spodbuja ravnovesje med različnimi strateškimi ukrepi v prizadevanju, da doseže ciljno ujemanje. To je orodje, ki pomaga izboljšati komunikacijo, spodbuja zaposlene, da delujejo v najboljšem interesu podjetja, določa organizacijske cilje in zagotavlja povratne informacije o strategiji (Anthony & Govindarajan, 2007, str. 463).

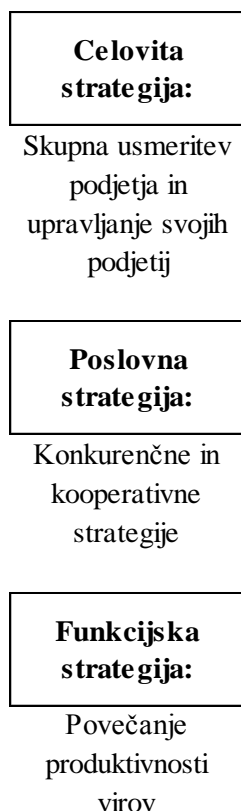
Čater in Pučko sta v svojem prispevku proučevala aktivnosti za izvajanje strategij in ovire pri izvajanju strategij, s katerimi se srečujejo slovenska podjetja. Rezultati prikazujejo, da se managerji večinoma zanašajo na planiranje in organiziranje aktivnosti pri izvajanju strategij, medtem ko je največja ovira za izvedbo strategije slabo vodenje. Strateško planiranje je pomembno, vendar mora biti pripravljena tudi strategija za izvajanje, drugače celotna faza planiranja postane neuporabna. Po Baier et al. je najpomembnejše težave pri izvajanju strategije v slovenski poslovni praksi mogoče opredeliti kot birokratske ali tehnične težave. Da je stanje v slovenskih podjetjih, ki kontrolirajo aktivnosti, problematično, sta ugotovila tudi Pučko in Čater. Možna razlaga za to je, da se slovenska podjetja še vedno soočajo s številnimi težavami kontrole, kot so nemotivacijski sistemi, slabo sodelovanje med nadrejenim podjetjem in podrejenim podjetjem v procesu kontrole itd. Prav tako imajo večja podjetja več finančnih, človeških in drugih vrst sredstev, ki jim omogočajo opravljanje aktivnosti izvajanja strategije, česar si nekatera manjša podjetja ne morejo privoščiti (Čater & Pučko, 2010, str. 207–232).

Podjetja oblikujejo strategije na celoviti (korporacijski), poslovni in funkcijski ravni. Na Sliki 1 so prikazane vse tri ravni strategij. Celovita strategija opisuje splošne usmeritve celotnega podjetja, njegov odnos do rasti in upravljanja različnih podjetij in proizvodnih linij. Možne celovite strategije so stabilnost, rast in krčenje.

Poslovna strategija se običajno pojavi na poslovni ravni ali na ravni proizvodov ter poudarja izboljšanje konkurenčnega položaja proizvodov ali storitev podjetja v določeni vrsti dejavnosti ali v tržnem segmentu, ki ga obvladuje določena divizija. Poslovne strategije so združene v dve splošni kategoriji, konkurenčne in kooperativne strategije.

Kooperativna strategija se tako lahko uporablja za podporo konkurenčni strategiji. Funkcijska strategija je usmerjena k maksimiranju produktivnosti virov. Ukvarja se z razvojem konkurenčnih prednosti, kar povečuje verjetnost uspeha celovitih strategij in poslovnih strategij podjetja (Hunger & Wheelen, 2006, str. 15).

Slika 1: Hierarhija strategij



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, Strategic management and business policy, 2006, str. 16.

Glede na smer razvoja podjetja je mogoče celovite strategije podjetja ločiti na strategije rasti (razvoja), strategije stabilizacije (normalizacije) in strategije krčenja (dezinvestiranja) (Pučko, 2003, str. 175).

Med poslovne strategije štejemo poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike, generične poslovne strategije, poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda in druge vrste poslovnih strategij (matrika rasti) (Pučko, 2003, str. 200–211).

Funkcijske strategije so strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Vrste funkcijskih strategij so strategija prodaje in trženja v podjetju, strategija raziskovalno–razvojne dejavnosti, strategija proizvodnje in nabave, kadrovska strategija in strategija financiranja (Pučko, 2003, str. 213–272).

Za uspešno uresničevanje strategije sta potrebna dobra komunikacija in ustrezen sistem kazalnikov. Poznamo sodobne in tradicionalne sisteme kazalnikov za merjenje uspešnosti. Sodobni sistemi kazalnikov za merjenje uspešnosti zapirajo vrzel med strateško in operativno ravno v podjetju in slonijo na strateškem planu podjetja. Ključne značilnosti sodobnega sistema kazalnikov (Pučko, Čater, & Rejc, 2009, str. 155):

- so strateški, povezani s strategijo;
- vključujejo nefinančne in finančne kazalnike;
- vzpostavljene so vzorčno–posledične zveze med ključnimi dejavniki uspeha v sistemu in med kazalniki;
- razčlenjeni so na podsisteme kazalnikov na nižjih organizacijskih ravneh.

Tradicionalni sistemi kazalnikov uspešnosti so predvsem računovodske informacije in odražajo bolj rezultate poslovanja kot dejavnike uspeha. Med tradicionalne kriterije uspešnosti poslovanja štejemo dobičkonosnost kapitala, ekonomičnost poslovanja in produktivnost dela. Pravilne računovodske informacije so eden od osnovnih predpogojev za uspešno vodenje in izvajanje poslovnih funkcij podjetja in za sprejemanje vsakršnih poslovnih odločitev.

Podjetja ugotavljajo konkurenčno prednost s pomočjo računovodskih kazalnikov. Računovodski kazalniki so preprosto števila, vzeta iz računovodskih izkazov podjetja, ki opisujejo različne vidike uspešnosti podjetja. Kazalnike lahko razvrstimo v štiri kategorije: kazalnik dobičkonosnosti, kazalnik likvidnosti, kazalnik vzvodov in kazalnik dejavnosti. Končni cilj procesa strateškega managementa je uresničitev konkurenčne prednosti. Podjetja dosegajo konkurenčno prednost, če ustvarjajo večjo ekonomsko vrednost kot tekmeči (Barney & Hesterly, 2010, str. 15).

V procesu planiranja podjetja je rentabilnost osrednje načelo odločanja o celotnem poslovanju, v procesu kontrole pa pomeni merilo uspešnosti dejanskega poslovanja. Vključuje vplive ekonomičnosti, obračanja kapitala ali sredstev (Ravnikar, 2001, str. 61–62).

Strateške cilje postavljamo v procesu strateškega planiranja z namenom zagotavljanja uspešnosti podjetij na podlagi analize podjetja ter analize okolja. Pomembno vlogo pri zagotavljanju uspešnosti podjetij ima konkurenčna prednost. Cilj poslovne strategije je zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij. Strateške cilje poslovnih funkcij opredelimo na ravni podjetja in na ravni poslovnih funkcij. Cilje na ravni podjetij imenujemo naloge, ki jih mora poslovna funkcija izvesti, cilji na ravni poslovne funkcije pa so cilji, ki jih dosegajo z delovanjem v poslovni funkciji (Rusjan, 2000, str. 94–95).

V primeru neupoštevanja strateških ciljev pri poslovanju lahko pride do napačnih odločitev, ker s tem zanemarjamo posredne vplive na dobičkonosnost podjetij. Ločimo

dobičkonosnost z vidika lastnikov podjetja in dobičkonosnost podjetja kot celote. Dobičkonosnost podjetja kot celote povečujemo z večanjem prodajne vrednosti ali z zmanjševanjem stroškov in sredstev (Rusjan, 2000, str. 96).

Učinkovit strateški management zahteva od managerjev, da razmišljajo strateško. Strateško razmišljanje pomeni videti stvari v gibanju in najti pot do cilja v prihodnosti s tem, da se zavedajo medsebojnih odvisnosti ključnih dejavnikov (Kukovica, 1998, str. 40).

Strateški management trga ali preprosto strateški management je motiviran s predpostavko, da cikel planiranja zadostuje za obvladovanje hitre stopnje rasti, ki se lahko pojavi v zunanem okolju podjetja. Da bi se soočili s strateškimi presenečenji in hitro razvijajočimi se grožnjami in priložnostmi, morajo pospešiti strateške odločitve in jih narediti izven cikla planiranja. Strateški management trga je pogosto neprijeten, ker je okolje tako težko razumeti in predvideti. Komunikacija in odločitve, potrebne v podjetju, lahko ustvarijo pritisk in notranji odpor. Kljub stroškom in težavam ima strateški management potencial, da (Aaker, 2005, str. 16):

- pospeši razmislek o strateških odločitvah;
- podpira strateško analizo in odločanje;
- zagotavlja strateški management in kontrolo;
- zagotavlja horizontalno in vertikalno komuniciranje in usklajevanje sistemov;
- pomaga podjetju pri soočanju s spremembami.

V praksi je bilo razvitih veliko modelov. Iz celote navedenih modelov managementa bom podrobneje predstavila model strateškega managementa po Pučku in model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu.

1.2 Model strateškega managementa po Pučku

Pučko (2003, str. 115) je razvil model strateškega managementa (Slika 2), ki ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju in pri izvajanju procesa strateškega managementa v podjetjih. Proces strateškega managementa razčlenjuje v tri glavne faze:

- izdelava planskih predpostavk;
- strateško planiranje;
- uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja strategij.

Slika 2: Model strateškega managementa po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	celovitih	in	programiranje predračunavanje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli	poslovnih funkcijskih	Izbira	kadrovanje usmerjanje Kontrola

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 115.

Prva faza zajema izdelavo planskih predpostavk, ki so izhodišče za strateško planiranje v podjetjih in se deli na tri podfaze. Prva podfaza je ocenjevanje okolja, ki zajema širše in ožje dejavnike, ki delujejo na podjetja. Pri ocenjevanju okolja moramo izluščiti ključne razvoje v najširšem okolju podjetij v prihodnosti. Za vsako od podokolij (politično–pravno, kulturno, tehnološko, gospodarsko, naravno) ocenimo ključne razvoje, relevantne za podjetja. Zatem sledi še ocena ožjega okolja podjetij. Gre za oceno privlačnosti panoge in analizo prodajnega trga. Druga podfaza je analiza poslovanja podjetij, katere namen je izboljšati uspešnost poslovanja in ustvariti ustrezen pregled analiz. Na koncu sledi še tretja podfaza – opredelitev vizije in poslanstva podjetij.

Prva naloga direktorja je opredelitev vizije in poslanstva podjetja. Vizija mora imeti jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetij. Je opis podjetij kot celote v prihodnosti. Izoblikuje jo direktor in mora biti jasna in razumljiva vsem udeležencem v podjetjih. Igra pomembno vlogo tudi pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov.

Vizija pomaga podjetjem, da se nenehno učijo in izboljšujejo, daje podjetjem skupno usmeritev in mora biti enostavna, smiselna in spodbudna (Tavčar, 2002, str. 83).

Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega podjetja obstajajo. Določa osnovna pravila podjetij in mora biti tako kot vizija jasno opredeljeno in razumljivo vsem. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikuje strateški management (Pučko, 2003, str. 119–128).

Za tem sledi proces strateškega planiranja, ki ga lahko razdelimo na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetij in na fazo izdelave samih strateških planov. V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov naredimo celovito oceno prednosti in slabosti podjetij v sedanosti ter ocenimo priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo

v prihodnosti. Temu procesu pravimo SWOT analiza. Poleg SWOT analize poznamo še portfeljsko analizo in analizo na temelju verige vrednosti. Faza strateških planov pa je sestavljena iz štirih podfaz. Prva podfaza je postavljanje strateških planskih ciljev in opredelitev morebitnih planskih vrzeli, druga podfaza je razvijanje strategij za doseg ciljev (celovite strategije, poslovne strategije in funkcijske strategije), tretja podfaza je ocenjevanje razvitih strategij in četrta podfaza je izbira strategije in izdelava strateških planov (Pučko, 2003, str. 129–316).

Ko imajo podjetja izoblikovane strategije, sledi njihovo uresničevanje. Uresničevanja pa ni brez kontrole. Zadnja faza je faza uresničevanja in kontrola strategij. Faza uresničevanja strategij se začne s taktičnim planiranjem in nadaljuje s programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem in usmerjanjem. Na koncu sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij. Naloga strateške kontrole je v zgodnjem odkrivanju napak, ki v okolju podjetij nastanejo. S strateško kontrolo zagotavljamo uresničevanje strateškega plana, hkrati pa tudi ugotavljamo, kdaj je potrebno spremeniti plan (Pučko, 2003, str. 115–341).

Pučko (2003, str. 107) med drugim navaja, da je marsikateri model uporaben vsaj za:

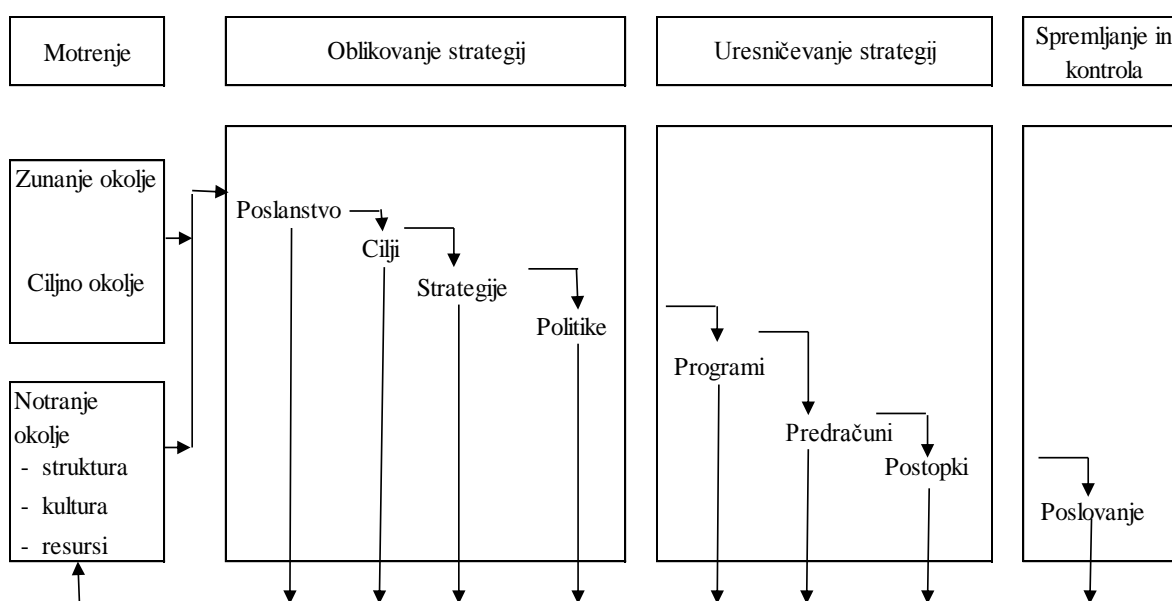
- organizacijo procesa strateškega planiranja;
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetjih;
- organizacijo podatkov v raziskovalni in analitični sistem;
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

1.3 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu

Proces strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu (2006, str. 1), prikazan na Sliki 3, vključuje štiri faze, in sicer:

- motrenje zunanjega in notranjega okolja;
- oblikovanje strategij;
- uresničevanje strategij;
- spremljanje in kontrola.

Slika 3: Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management and business policy*, 2006, str. 1.

Prva faza strateškega planiranja zajema analizo in predvidevanje razvojev v zunanjem okolju podjetij in strateško analizo samega podjetja. Motri se zunanje okolje glede priložnosti in nevarnosti kakor tudi notranje okolje glede prednosti in slabosti. Gre za proces, ki mu pravimo SWOT analiza (Hunger & Wheelen, 2006, str. 73).

Zunanje okolje sestoji iz delovnega in družbenega okolja. Delovno okolje vključuje tiste elemente, ki neposredno vplivajo na podjetja, medtem ko družbeno okolje vsebuje splošne dejavnike, ki niso neposredno povezani s kratkoročnimi aktivnostmi podjetij, lahko pa vplivajo na dolgoročne odločitve podjetij. Notranje okolje sestoji iz spremenljivk (prednosti in slabosti), ki so znotraj podjetja samega. Vključuje strukturo, kulturo in resurse podjetij. Namen analize notranjega okolja je predstaviti prednosti in slabosti podjetij v primerjavi z obstoječo ali s potencialno konkurenco (Hunger & Wheelen, 2006, str. 11–12).

Sledi faza oblikovanja strategij. Oblikovanje strategij je razvoj dolgoročnih planov za uspešno obvladovanje priložnosti in nevarnosti v okolju, ob upoštevanju prednosti in slabosti podjetij. Pri tem je potrebno določiti poslanstvo podjetja, strateške cilje, strategije in razvojne politike podjetja.

Hunger in Wheelen, (2006, str. 12) opredeljujeta poslanstvo podjetij kot razlog za obstoj podjetij. Poslanstvo določa cilje, ki jih mora opredeliti najvišji management. Doseganje ciljev podjetij vodi do izpolnjevanja poslanstva podjetij.

Cilji so končni rezultat planirane aktivnosti. Doseganje ciljev podjetij vodi k uresničevanju poslanstva podjetij (Hunger & Wheelen, 2006, str. 14).

Strategija podjetij opredeljuje, kako bodo podjetja dosegla svoje poslanstvo in cilje. Podjetja opredelijo strategije na nivoju celotnega podjetja, na nivoju strateške poslovne enote in na funkcionalnem nivoju (Hunger & Wheelen, 2006, str. 15).

Politike podjetij izhajajo iz oblikovanih strategij in dajejo splošne smernice za odločanje v vseh delih organizacije podjetij. Podjetja uresničujejo strategije skozi programe, predračune in postopke. Uresničevanje strategij je tudi naloga managementa na srednji in nižji ravni.

Zadnja faza je spremljanje in kontrola samega poslovanja. Ugotovitve kontrole so za managerje osnova za odločanje in ukrepanje za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetij (Hunger & Wheelen, 2006, str. 11–18).

2 BENCHMARKING

2.1 Vloga benchmarkinga v strateškem managementu

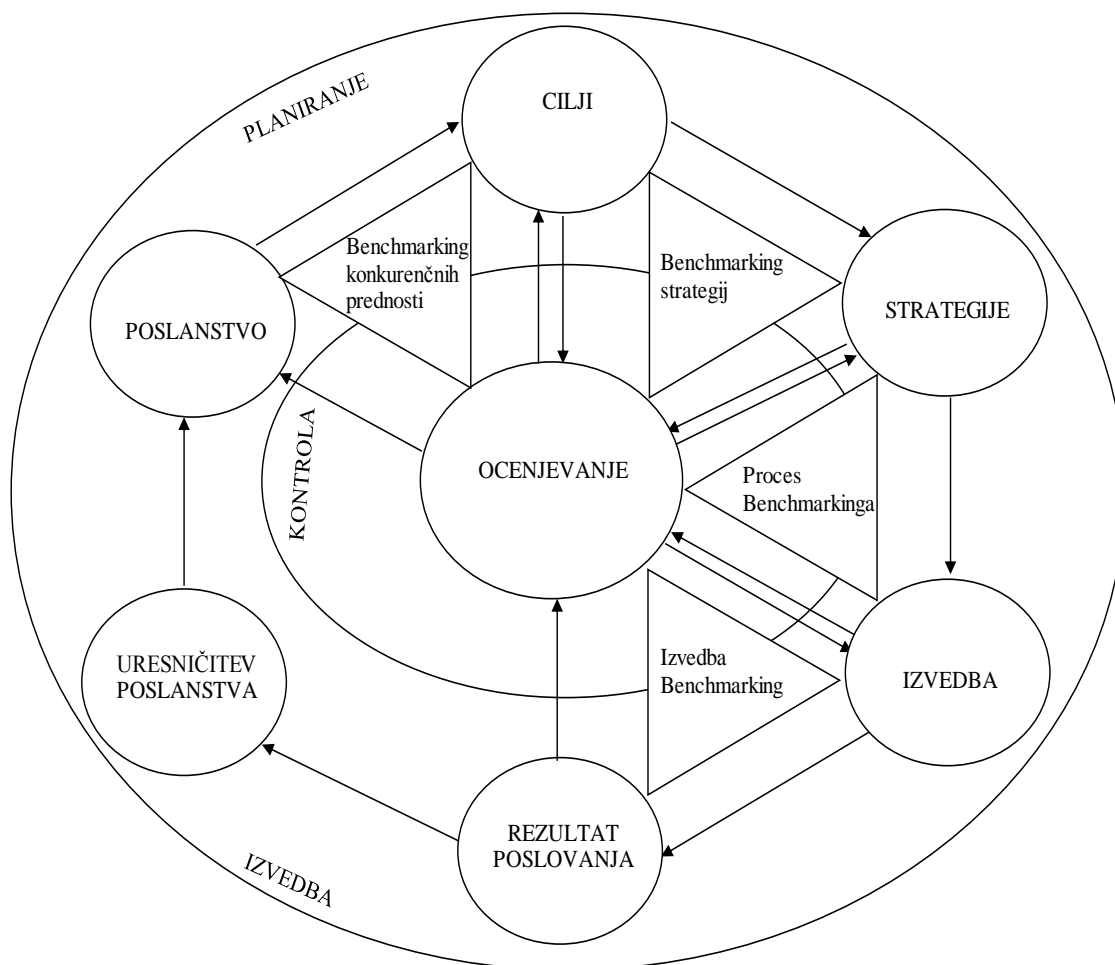
Pri sprejemanju poslovnih odločitev podjetja uporabljajo informacije, pridobljene iz planiranja in kontrolinga, ki sta del procesa strateškega managementa, ki se nanaša na izvajanje dejavnosti. Dodatne informacije zmanjšujejo asimetrije informacij v poslovnem okolju, s čimer se zmanjša tudi verjetnost napačne izbire in s tem povezani stroški. Podjetja lahko izboljšajo kakovost odločanja pri strateškem planiranju z dodatnimi poslovnimi informacijami, pridobljenimi z benchmarkingom. Prav tako lahko izboljšajo kakovost odločanja pri strateški kontroli, ki vodi k uspešnemu doseganju ciljev. V skladu s temi cilji in odnosov s posameznimi dejavnostmi strateškega managementa lahko benchmarking razdelimo na štiri osnovne tipe (Debeljak et al., 2005, str. 185):

- cilj benchmarkinga konkurenčnih prednosti je ustvariti znanje o dejavnikih, na katerih temeljijo konkurenčne prednosti konkurentov in drugih podjetij. Cilj je izboljšati dolgoročno konkurenčno prednost podjetij;
- cilj benchmarkinga strategij je ustvariti znanje o posebnostih strategij, ki se uporabljajo s strani konkurentov in drugih podjetij in vodijo k uspešnemu doseganju ciljev. Z uporabo tega znanja bi izboljšali učinkovitost strategij, ki vodijo k uresničevanju strateških ciljev na dolgi rok;
- cilj procesa benchmarkinga je pridobiti znanje o značilnostih planiranja, izvedbe in kontrole različnih poslovnih procesov in aktivnosti, s katerimi konkurenti in druga podjetja uspešno izvajajo svoje strategije. Cilj je izboljšati učinkovitost izvajanja svoje strategije na dolgi rok;

- cilj izvedbe benchmarkinga je ustvariti znanje o konkurentih in podjetniških uspešnostih tako, da lahko vzporedno ocenijo poslovanje lastnega podjetja in izboljšajo kakovost planiranja strateških ciljev.

Glede na navedeno je smiselno, da vgradimo benchmarking v planiranje in kontrolne aktivnosti. Ključne sestavine strateškega managementa so prikazane na Sliki 4.

Slika 4: Povezava med benchmarkingom in strateškim managementom



Vir: Ž. Debeljak, J. Prašnikar, & A. Ahčan, *Total Benchmarking Model*, 2005, str. 184.

Benchmarking lahko postane uporabno orodje strateškega managementa, če je integralno vpeljan v podjetje. Zajeti mora vse pomembne kategorije aktivnosti in omogočiti podjetjem, da lahko izkoristijo pozitivne sinergije med posameznimi vrstami benchmarkinga. Osnovni elementi benchmarkinga so (Debeljak et al., 2005, str. 193):

- planiranje, kjer so cilji in namen benchmarkinga jasno opredeljeni;

- zbiranje poslovnih informacij, kjer se pridobivajo primarni in sekundarni podatki o drugih podjetjih;
- primerjava in analiza, kjer se ustvarjajo nova poslovna znanja o benchmarkingu z analiziranjem podatkov drugih podjetij v primerjavi z lastnim podjetjem;
- aplikacija, kjer se pridobljeno poslovno znanje uporablja pri odločanju.

2.2 Proces benchmarkinga

Benchmarking je proces, ki prepozna in ovrednoti najboljše procese in zmogljivosti tako, da jih lahko vključimo v obstoječe procese podjetij ter s tem povečamo njihovo uspešnost, učinkovitost, hitrost in prilagodljivost. Omogoča podjetjem postaviti izzivalne cilje, pomaga pri napovedi prihodnjih trendov oziroma pomaga podjetjem, da se izboljšajo in postanejo objekt benchmarkinga (Križman & Novak, 2002, str. 52).

Vloga trženjske funkcije v strateškem managementu je ključnega pomena, saj opredeljuje cilje, katerih namen je zadovoljiti potrebe in želje kupcev, določa program (strategijo) za njihovo doseganje, zagotavlja dodeljevanje virov za podporo strategije, si prizadeva pridobiti zavezanost vseh zaposlenih v službi strank, vzpostavlja preglede in povratne mehanizme, ki zagotavljajo doseganje planov in zagotavlja, da se kupčeve spreminjajoče se zahteve spremljajo in izpolnjujejo (Cole, 2000, str. 131–132).

Osnovna naloga procesa benchmarkinga je ustvariti znanje o planiranju, izvajanju in kontroli različnih poslovnih procesov, s katerimi konkurenti uspešno izvajajo svoje operativne strategije (Debeljak et al., 2005, str. 190).

Proces benchmarkinga lažje izvajajo večja podjetja, saj imajo na razpolago več sredstev in zaposlenih. Kljub temu ga s pridom uporabljajo tudi manjša podjetja, pri čemer pa je zaradi omejenih sredstev izbira pravega procesa benchmarkinga in pravega partnerja še toliko pomembnejša. Benchmarkinga ne smemo začeti izvajati šele takrat, ko podjetje doživi padec, ampak takoj, ko se pojavijo negativne tendence (Dolenc, 2007, str. 29–30).

Benchmarking je najučinkovitejši, če je neprestan proces. Podjetja nenehno iščejo nova področja za primerjavo z drugimi, sčasoma pa vključijo benchmarking tudi v strateško planiranje in vizijo podjetja (Ettorre, 1993, str. 12).

Benchmarking je neprestan proces merjenja izdelkov, storitev in postopkov v primerjavi z največjimi konkurenti ali podjetji, ki so vodilna v industriji. Temelji na konceptu, da nima smisla, da bi izumljali nekaj, kar že uporablja nekdo drug. Proces benchmarkinga običajno vključuje naslednje korake (Hunger & Wheelen, 2006, str. 275):

- opredelitev območja ali procesa, ki se pregleduje. To mora biti dejavnost, ki ima potencial, da določi konkurenčno prednost poslovne enote;

- ugotoviti vedenjske in ciljno usmerjene ukrepe na območju ali procesu in pridobiti meritve;
- izbrati dostopen nabor konkurentov in najboljše v razredu podjetij, proti katerim se lahko merijo. To so po navadi podjetja, ki so v povsem različnih panogah, vendar opravljajo podobne dejavnosti;
- izračun razlike med meritvami uspešnosti podjetij in tistih najboljših v razredu podjetij in ugotoviti, zakaj obstajajo razlike;
- razvoj taktičnih programov za zapiranje vrzeli v uspešnosti;
- izvajati programe in nato primerjati novo nastale meritve s tistimi najboljšimi v razredu podjetij.

3 STRATEŠKA KONTROLA

3.1 Opredelitev in vrste kontrole

Tako kot na drugih področjih tudi v podjetjih planirajo. Vnaprej si zamislijo izvedbo, nato pa začno planirano izvajati. Zaradi vrste razlogov prihaja pri izvedbi do odstopanj od zamišljenega. Razloge za odstopanja je potrebno čim prej ugotoviti, odkriti vzroke zanj in pripraviti ukrepe za njihovo odpravo. Bistvo kontrole je omogočiti, da se nekaj zgodi na način, na kakršnega je bilo planirano. Čim manj je odstopanj med planiranimi in dejanskimi rezultati, tem učinkovitejši je proces kontrole.

Opredelitve kontrole so v strokovni literaturi različne, saj nekateri avtorji bolj poudarjajo rezultat kontrole, drugi pa bolj faze v njenem procesu.

Kontrola vključuje vse tiste dejavnosti, ki zagotavljajo, da so dejanske operacije v skladu z načrtovanimi postopki. Managerji so odgovorni za vodenje, ocenjevanje uspešnosti in sprejemanje potrebnih ukrepov za zmanjšanje neučinkovitosti. Kontrola je pomembna za učinkovito oceno strategije in je sestavljena iz štirih osnovnih korakov. Ti so vzpostavitev standardov učinkovitosti, merjenje individualnih in organizacijskih uspešnosti, primerjanje dejanske uspešnosti z načrtovanimi standardi učinkovitosti in sprejemanje korektivnih ukrepov (David, 1991, str. 172–173).

Kontrola, kontroliranje ali nadziranje je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim. Prične se z ugotavljanjem, evidentiranjem ali s spremljanjem dejanske izvedbe delovanja v podjetjih. Sledijo primerjava s planom, presoja vsebine in velikosti odstopanj, ugotovitev vzrokov odstopanj in odločitev o potrebi po ukrepanju. Bistvo kontrole je omogočiti, da se nekaj zgodi na način, na kakršnega je bilo planirano (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 254–255).

Pri oblikovanju kontrolnih sistemov mora najvišje vodstvo vedeti, da kontrola mora slediti strategiji. Priporočajo naslednje smernice (Hunger & Wheelen, 2006, str. 282):

- kontrola mora vključevati le minimalno količino informacij, ki je potrebna, da dobimo realno sliko dogodkov;
- kontrola bi morala spremljati le pomembne dejavnosti in rezultate, ne glede na težavnost merjenja;
- kontrola bi morala biti pravočasna, tako da se lahko sprejmejo popravni ukrepi, preden bo prepozno;
- potrebno je uporabljati dolgoročno in kratkoročno kontrolo;
- kontrola si mora prizadevati za določanje izjem;
- poudarjajo nagrado za doseganje standardov in ne kazni za neizpolnjevanje standardov.

Ločimo štiri osnovne vrste kontrolnih mehanizmov, ki se lahko uporabljajo pri oblikovanju kontrolnega sistema (Sanchez & Heene, 2004, str. 97):

- kontrola tržnega mehanizma: postopki za zbiranje signalov iz različnih vrst trgov glede na zaznано stanje in učinkovitost podjetja;
- kontrola izhodnega mehanizma: procesi za merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja, ki temeljijo na različnih meritvah rezultatov podjetja;
- birokratski mehanizem kontrole: proračuni, urniki, politike in standardni operativni postopki, ki so signal za managerje, ko se pojavi nepričakovana situacija, ki je ni mogoče obvladovati z načrti in metodami podjetja;
- kontrolni mehanizem kulture: procesi, ki določajo organizacijske vrednote in norme, s katerimi se lahko primerjajo obnašanje in dejanja posameznikov.

Na splošno managerji izvajajo kontrolo na podlagi treh glavnih korakov (Certo & Peter, 1990, str. 148):

- merjenje delovanja;
- primerjava izmerjenega delovanja s standardi;
- sprejemanje korektivnih ukrepov, ki so potrebni za zagotovitev realizacije planiranih dogodkov.

Običajno je planiranje začetna aktivnost, kontrola pa zaključna, vendar se procesa planiranja in kontrole tesno prepletata. Kontrola brez planiranja ni možna. Brez planiranja ni možno opredeliti, ali se podjetja oddaljujejo od začrtanih ciljev, obratno pa kontrola zagotavlja, da je plan sprejemljiv (Burkeljca, 1996, str. 13).

Planiranje in kontrola sta torej odločitvena in usklajevalna procesa in se med seboj in s samo izvedbo nenehno prepletata. To pomeni, da planiramo le tisto in toliko, kolikor lahko

kontroliramo, hkrati pa velja tudi obratno, da lahko kontroliramo le tisto, kar smo planirali (Čater, 2011, str. 75).

Ne glede na to, kje v podjetjih se kontrola izvaja, je potrebno pridobiti informacije o tem, kaj se dogaja. Potrebno je vedeti, kako pomembno je tisto, kar se dogaja, in to primerjati s standardi. Dobri standardi so tisti, ki jih je možno objektivno meriti in jih zaposleni razumejo. Če dogajanje ni v skladu s standardi, se mora spremeniti. Za uspešno in učinkovito kontrolo mora biti razvita primerna komunikacijska mreža za prenos informacij in podatkov.

Komunikacija je pomemben vzvod uspešnosti podjetja. Podjetja, ki si prizadevajo za poslovno uspešnost, potrebujejo povratne informacije. V ta namen se izvajajo oz. uporabljajo četrtletni sestanki z zaposlenimi, mesečne okrožnice, izobraževalni programi, poročila, elektronska pošta in splet (Kaplan & Norton, 2001, str. 237–240).

Za uspešno tekoče poslovanje podjetja potrebujejo temeljne informacije (projekcije denarnega toka in likvidnosti), informacije o produktivnosti (analiza ekonomske dodane vrednosti – EVA, benchmarking), informacije o sposobnostih (ključne sposobnosti, ki ustvarjajo tržno vrednost, inovativnost) ter informacije o razporeditvi sredstev (razporeditev kapitala in človeških virov) (Drucker, 2001, str. 115–120).

Ustrezna izvedba kontrole prinaša podjetjem določene prednosti. S kontrolo posredno ali neposredno preverjamo pravilnost vseh dogajanj in stanj v podjetjih, zaposlene spodbujamo k odpravljanju negativnih odklonov in prispevamo k učenju v podjetjih. Slabost kontrole pa so stroški kontrole, zato je pomembno, da le-ti ne presegajo koristi, ki jih imamo od nje.

Kontrola vpliva na uspešnost podjetij in je hkrati glavno merilo za ocenjevanje pravilnosti v poslovanju. Dejavniki uspešnosti kontrole so (Čater, 2011, str. 77–78):

- osredotočenost na bistvene stvari;
- primernost kontrole po obsegu;
- načelo pravočasnosti;
- načelo racionalnosti;
- celovitost kontrole;
- načelo polne odgovornosti;
- sprejemljivost kontrole;
- pozitivno naravnana kontrola;
- merjenje dosežkov mora biti izvedeno v skladu z osnovnimi merskimi značilnostmi;
- načelo resničnosti;
- ustrezna kontrola poročila;

- načelo prilagodljivosti.

Na splošno ločimo kontrolo poslovanja in kontrolo organizacije. S kontrolo poslovanja nadziramo vsebino in uspešnost poslovanja. Običajno je sprotna tako, da je možno čim hitreje odpraviti odstopanja in jo zaposleni v procesu poslovanja izvajajo sami. Kontrola organizacije je kontrola razmerij, odnosov med ljudmi. Sem štejemo tudi kontrolo zaposlenih, kontrolo managerjev in revizijo (Rozman et al., 1993, str. 261–262).

Glede na organizacijsko raven v podjetjih se tako pojavljajo različne vrste kontrole, in sicer strateška, taktična in operativna kontrola.

Strateška kontrola se ukvarja z ugotavljanjem odklonov uresničenega od planiranega in preverja, ali so sprejeti strateški plani glede na razvoje v okolju podjetij in v samem podjetju še vedno ustrezni. Uporablja predvsem zunanje informacije. Spodbuja k izboljšavi procesov planiranja in se nanaša na kontrolo dolgoročnih planov. Strateška kontrola je tudi vnaprejšnja kontrola in vodi do spreminjanja strateških planov organizacije.

Taktična kontrola se nanaša na kontrolo uresničevanja enoletnih planov. Spremlja izvajanje strateških načrtov. Opredelimo jo kot proces zagotavljanja čim večje skladnosti med dejanskimi letnimi rezultati poslovanja in letnimi cilji poslovanja podjetij. Gre za kontrolo celotnega poslovanja. Pri taktični kontroli so napake pri odkrivanju odklonov manj kritične kot pri strateški kontroli. Proces taktične kontrole delimo na analizo odmikov med doseženim in planiranim, ureditev kontrolnih poročil in odločanje o popravljalnih ukrepih.

Operativna kontrola se izvaja v kratkoročnem obdobju in se nanaša na uresničevanje kratkoročnih operativnih planov. Uporablja predvsem notranje informacije. Srečujemo jo na ravni poslovnih funkcij in organizacijskih enotah, kjer poteka kontrola proizvodov in procesov. Nanaša se na ugotavljanje pravilnosti odločitev, ki so podrejene taktičnim in strateškim odločitvam (Čater, 2011, str. 89–90).

Za razliko od operativne kontrole, ki se ukvarja s kontrolo izvajanja, je strateška kontrola zasnovana tako, da stalno dvomi v temeljno usmeritev podjetja in ustreznost strategije. Vsaka vrsta strateške kontrole ima skupen cilj: oceniti, ali je potrebno spremeniti strateško usmeritev glede na dogodke, ki se odvijajo (Pearce & Robinson, 1994, str. 388).

Razlike med strateško in operativno kontrolo so (Asch, 1992, str. 106–107):

- strateška kontrola uporablja podatke iz več virov, med njimi tudi podatke iz zunanjih virov, medtem ko so pri operativni kontroli procesi v podjetju edini vir podatkov;

- strateška kontrola je manj natančna, kot je operativna kontrola. Podatke zbira iz kompleksnega okolja, a kljub temu je analiza rezultatov zahtevnejša kot pri operativni kontroli;
- alternativne aktivnosti ali odločitve je težje izbrati pri strateški kontroli kot pri operativni kontroli. To ima številne posledice, kar vključuje tudi možnost napačnih odločitev;
- strateški kontrolni podatki so manj natančni, njihov prejem je redkejši kot podatki, ki izhajajo iz operativnega opazovanja.

Peljhan (2007, str. 259–260) je v svojem članku obravnavala vrsto primerov, kako lahko vodilni delavci uporabijo kontrolo za izvajanje in razvoj strategije. Tako lahko managersko kontrolo preučujemo tudi z vidika Simonsovega sistema kontrole. Simons je uvedel štiri ključne konstrukte, ki jih je treba analizirati in razumeti, da bi uspešno izvajali strategije: temeljne vrednote, izogibanje tveganju, kritične spremenljivke uspešnosti in strateška negotovost. Vsak konstrukt kontrolira drug vzvod. Ti vzvodi so sistemi vrednot, ki se uporabljajo za spodbujanje in so usmerjeni k iskanju novih priložnosti, sistemi omejitev, ki se uporabljajo za določitev mej obnašanja, diagnostični sistemi kontrole, ki se uporabljajo za motiviranje, spremljanje in nagrajevanje doseženih ciljev, ter interaktivni sistemi kontrole, ki se uporabljajo za spodbujanje iskanja in učenja.

3.2 Kontrola kot proces

Proces kontrole pričenja z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje v primerjavi izvedbe s planom, ugotavlja odstopanja, postavlja diagnozo odstopanj in predlaga ukrepe, da bi se zamišljeno v čim večji meri izvedlo. Da bi bila kontrola uspešna, zahteva pripravljen plan in ustrezno organizacijo. Za kontrolo je bistveno, da odstopanja ne more preprečiti (Rozman et al., 1993, str. 254).

Kontroliranje je pozitiven proces, ki meri doseganje smotrov in ciljev v interesu vseh udeležencev podjetij. Z učinkovito kontrolo podjetja lahko uspešno izkoristijo svoje konkurenčne prednosti. Proces kontrole se izvaja na vseh ravneh v podjetjih, s čimer se zagotavlja, da zaposleni implementirajo sprejete strategije (Možina, 1994, str. 207–208).

Ravnikar (2001, str. 110) je mnenja, da je v okviru procesa kontrole potrebno izpeljati naslednje faze ocenjevanja poslovanja, in sicer:

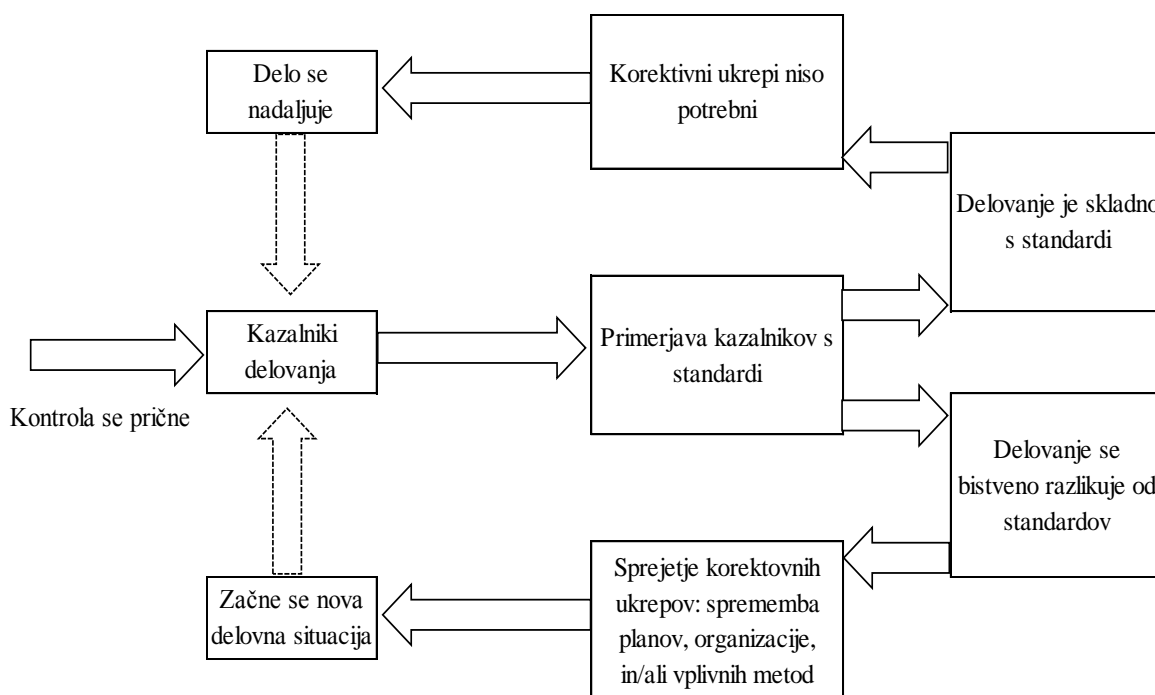
- sistematično zbiranje informacij;
- primerjava informacij s preteklostjo, planom in konkurenco;
- ugotovitev odstopanj;
- ugotovitev vzrokov za odstopanja;
- ukrepi za odpravo odstopanj.

Kontrola ugotavlja uresničevanje planiranih nalog in doseganje planiranih ciljev. Uspešnost podjetij je odvisna od organiziranosti in delovanja kontrolne funkcije v upravljalnem, informacijskem in izvedbenem delu poslovanja. Naloga vseh kontrol je, da na neposreden in posreden način preverja pravilnost vseh dogajanj in stanj v podjetjih in vzpodbuja managerje k hitremu odpravljanju nezaželenih odklonov (Rozman et al., 1993, str. 270).

Analiza procesa razumevanja kontrole je med avtorji različna. Razlike so predvsem v členjenju faz. V nadaljevanju sta prikazana dva procesa kontrole.

Certo in Peter (1990, str. 149) sta razvila splošen model procesa kontrole, ki je prikazan na Sliki 5. Model nam kaže, da ko so kazalniki delovanja bistveno drugačni od standardnih ali načrtovanih rezultatov, management mora sprejeti korektivne ukrepe, s katerimi zagotovijo, da dejansko pride do pričakovanih rezultatov. Po drugi strani, kadar delovanje ustreza standardom ali planiranim rezultatom, korektivni ukrepi niso potrebni in se delo nadaljuje brez motenj.

Slika 5: Splošni model procesa kontrole

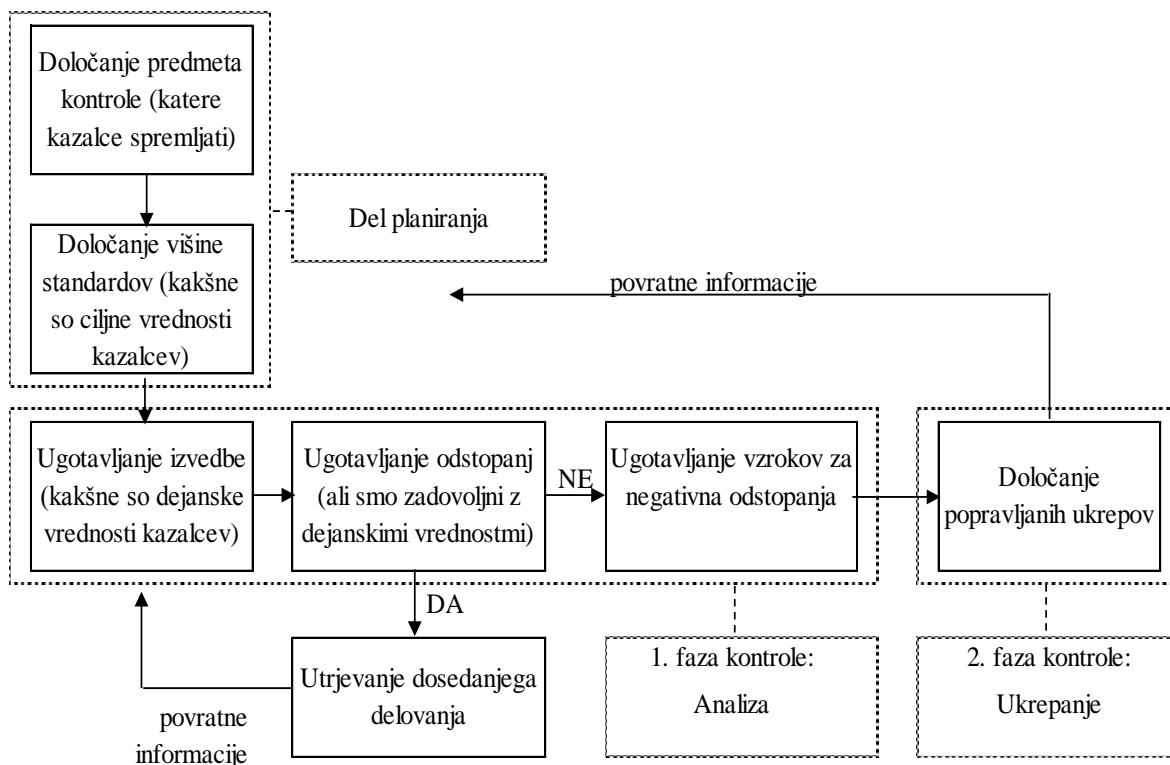


Vir: S. C. Certo & J. P. Peter, Strategic management: a focus on process, 1990, str. 149.

Na splošno kontrolo (naknadno kontrolo) delimo na analizo in na določanje popravljalnih ukrepov. Proces kontrole je prikazan na Sliki 6. Faza analize se prične z ugotavljanjem izvedbe, kjer merimo dejanske vrednosti kazalnikov, katerim smo dodelili ciljne vrednosti.

V drugem delu faze nadaljujemo z ugotavljanjem odstopanj med doseženimi in planiranimi rezultati, v zadnjem delu faze pa ugotavljamo vzroke za odstopanja. Določanje popravljalnih ukrepov je v pristojnosti managerjev, ki ukrepe predlagajo sami ali s pomočjo sodelavcev. Ukrepi se lahko nanašajo na proces kontrole, proces planiranja ali izvedbo (Čater, 2011, str. 93–95).

Slika 6: Proces (naknadne) kontrole



Vir: T. Čater, *Taktično planiranje in kontrola*, 2011, str. 93.

3.3 Pomen strateške kontrole

Veliko planov se lahko ne uresniči, zato jim moramo slediti in pravočasno ukrepati. S tem namenom v podjetjih uvajajo kontrolne mehanizme, ki so usmerjeni vnaprej, in ne le v popravljanje že storjenih napak. Za uspešno uresničevanje planov je za podjetja pomembno, da vedo, kako to uresničevanje nadzorujejo.

Strateška kontrola pomeni kontrolo uresničevanja strategije in kontrolo pravilnosti strategije. Deluje skozi celoten proces strateškega managementa. Cilj strateške kontrole je pomagati top managementu pri doseganju ciljev podjetja.

Strategije ne le da zahtevajo posebno pozornost pri izvajanju procesov, temveč tudi pri nadzoru, poročanju in priložnostih za prilagoditev, ki jih ponuja učinkovit sistem kontrole.

Strateška kontrola vključuje zasnovano kontrolno strukturo in vzdrževanje primernih kontrolnih procesov. V središču teh procesov so človeški faktorji, ki vplivajo na njeno delovanje. Zato je pomembno, da se pozitivno motivira managerje k doseganju strateških ciljev in s tem povezanih proračunskih ciljev. Slabo razvit in vzdrževan sistem kontrole lahko privede do neprilagodljivega vedenja managerjev, izgube motivacije, zgrešenih strateških priložnosti in slabe odgovornosti (Parker, 1998, str. 35–37).

Problemi kontrole, ki so rezultat slabega ali neuspešnega izvajanja strategije, so (Asch, 1992, str. 105–106):

- slabo definirani cilji: cilji so rezultat procesa načrtovanja in vstopajo v kontrolni sistem, ki predstavljajo standarde uspešnosti za primerjavo z dejanskimi rezultati. Cilji morajo biti merljivi, realni in skladni glede na dolgoročni in kratkoročni rok, v katerem jih opazujemo. Po potrebi cilje razvrstimo po prednosti;
- napačna ali premajhna sposobnost za obdelavo podatkov: za izvajanje kontrole moramo zagotoviti dovolj podatkov. Zagotoviti je potrebno zajemanje, obdelavo in distribucijo podatkov v podjetju;
- management, ki temelji na osnovi negativnih odstopanj: model kontrole predpostavlja, da bistvena odstopanja od planiranih vrednosti zahtevajo managerjevo pozornost. Če ni nobenih odstopanj, pomeni, da vsi procesi tečejo pravilno. Uspešno izvajanje je odvisno od učnega procesa ob predpostavki o jasnem komuniciranju, soočanju s težavnimi nalogami, vrednotenju razlogov za bistvena pozitivna in negativna odstopanja od načrta;
- slaba ocena uspešnosti: potrebno je zagotoviti, da pregled procesa vključuje uspešnost glede na zastavljene cilje;
- izogibanje napakam in sprejemanje napak: kontrolni sistemi imajo velik vpliv na organizacijsko klimo. Posledica tega je, da se izogibajo napakam. Napake so sinonim za neuspeh, zato se tudi managerji trudijo, da ne bi delali napak. Po drugi strani pa je kontrolni sistem oblikovan tako, da lahko sprejema napake. Napake so nujna posledica kontrolnega sistema, ki spodbuja inovativnost, in sprejema tveganja ter pripomore k uspešnosti podjetja.

Duh in Kajzer (2002, str. 135) menita, da na strateški ravni procesa managementa iščemo odgovore na vprašanja:

- kaj delati;
- koliko (iz)delati?

Težišče te ravni je poslovna uspešnost, kar pomeni delati prave stvari.

Osrednja naloga strateške kontrole je v zgodnjem odkrivanju in sporočanju nepredvidljivih dogodkov, ki v okolju podjetij nastajajo. Kot tako jo imenujemo tudi vnaprejšnja kontrola.

Opravlja strateško revizijo celotnih strateških usmeritev podjetij in vodi do spreminjanja strateških planov podjetij (Pučko, 2003, str. 337–338).

Sistem vnaprejšnje kontrole vključuje spremljanje, merjenje in napovedovanje razvojev v okolju in podjetju v prihodnjem obdobju. Sestavine sistema vnaprejšnje kontrole so (Pučko, 2006, str. 4):

- proces preoblikovanja vložkov v izločke;
- značilnosti preoblikovanja, ki se kontrolirajo;
- sistem merjenja;
- celota meril, s katerimi napovedujemo stanje procesa in ga ocenjujemo;
- uravnalec, ki ugotavlja odmike in sproža korektivne aktivnosti.

Za strateški management so pomembna strateška poslovna področja in strateške poslovne enote. Strateška poslovna področja predstavljajo za podjetja pomemben del njihovega delovanja v okolju, medtem ko so strateške poslovne enote del podjetij. Strateške poslovne enote so s svojim delovanjem odgovorne za posamezna poslovna oz. programsko–tržna področja. Delujejo samostojno in imajo pristojnost odločanja. Njihov cilj je, da uresničujejo poslovne strategije (Belak, 1999, str. 138–143).

Certo in Peter (1990, str. 150) navajata tudi druge razloge za uporabo strateške kontrole:

- oceniti veljavnost in realnost poslovne strategije, testirati jo v primerjavi s cilji podjetja, z razpoložljivostjo virov in osnovnim strateškim okvirjem (ob predpostavki, da je top management že razvil svoje usmeritve v teh okvirjih);
- zagotoviti, da vsi managerji na vseh organizacijskih ravneh poznajo poslovanje oz. vedo, kaj delajo;
- oceniti zamenjave, ki jih delajo top managerji v spreminjajočem se okolju – njihovo prevzemanje tveganja, njihov poudarek na primerjavi dolgoročnih in kratkoročnih ciljev in realnost njihovega dožemanja sprememb v stroških in konkurenčnih vzorcih, posebej v inflacijskem okolju;
- vzpostavitev odnosa med top managementom in managementom poslovnih enot, pri čemer korporativni management postane predan določeni alokaciji virov in management poslovnih enot k doseganju določenih rezultatov. Nadaljnje ocene (letna ali četrletna poročila) so osnova za opazovanje in spremljanje tega odnosa;
- pogajati se in vključiti strateške zadeve med poslovne enote – še posebej kritične v podjetjih, ki delujejo v matrični strukturi;
- razširiti obseg znanja vseh udeležencev, vključno z generalnim direktorjem;
- vzpostaviti ocenjevanje, kjer se ocenjevalci med seboj ocenjujejo (intelektualnost, motivacija, odnos).

Namen strateške kontrole je vzpostaviti standarde in cilje, na podlagi katerih se lahko meri uspešnost, ustvariti sisteme za redno merjenje in spremljanje uspešnosti, primerjati dejansko zmogljivost v primerjavi z zastavljenimi cilji ter ovrednotiti rezultate in po potrebi sprejeti korektivne ukrepe (Hill & Jones, 2010, str. 362).

Prav tako je namen kontrole zagotoviti managerjem z vrsto spodbud, da motivirajo zaposlene, da delujejo v smeri večje uspešnosti, kakovosti, inovativnosti in dovednosti do kupcev in da pridobijo povratne informacije o tem, kako dobro podjetja in njeni člani izvajajo in gradijo svoje konkurenčne prednosti. Tako lahko managerji nenehno ukrepajo za krepitev poslovnega modela podjetja (Hill & Jones, 2010, str. 380).

Hill in Jones (2010, str. 388–389) menita da je strateška kontrola pomembna, ker pomaga managementu, da doseže boljšo uspešnost, kvaliteto, inovacije in dovednost do kupcev, ki so štirje temeljni elementi konkurenčne prednosti:

- strateška kontrola in uspešnost: da bi ugotovili, kako uspešno podjetja uporabljajo resurse, morajo managerji natančno izmeriti, koliko enot vložkov (material, človeški viri) je potrebnih za proizvodnjo ene enote izločka. Prav tako morajo biti sposobni meriti število enot izločkov (izdelkov in storitev), ki jih proizvajajo. Kontrolni sistem vsebuje ukrepe ali merila, ki managementu omogočajo oceniti, kako uspešno podjetja proizvajajo izdelke in storitev. Brez kontrolnega sistema management ne ve, kako dobro deluje podjetje in kako lahko delovanje izboljša. To znanje postaja vedno pomembnejše v današnjem visoko konkurenčnem okolju;
- strateška kontrola in kakovost: danes se konkurenca pogosto vrti okoli povečanja kakovosti izdelkov in storitev. Strateška kontrola je pomembna pri določanju kakovosti izdelkov in storitev, saj omogoča managementu povratno informacijo o kakovosti izdelkov;
- strateška kontrola in inovacije: strateška kontrola lahko pomaga dvigniti raven inovativnosti v podjetju. Do uspešnega inoviranja pride, ko managerji ustvarijo organizacijsko okolje, v katerem se zaposleni čutijo sposobne, da bi bili ustvarjalni, in v kateri je avtoriteta decentralizirana do zaposlenih, tako da se počutijo proste pri eksperimentiranju in prevzemanju tveganja;
- strateška kontrola in dovednost na kupce: na koncu strateški managerji pomagajo ustvariti njihovo podjetje dovednejše na kupce, če razvijejo kontrolni sistem, ki jim omogoča, da ocenijo, kako dobro zaposleni delajo pri kontaktiranju s kupci. Nadziranje obnašanja zaposlenih pomaga managerjem najti načine, da bi povečali raven zmogljivosti zaposlenih, morda z odkrivanjem področij, pri katerih lahko trening pomaga zaposlenim, da bolje opravljajo svoje delo. Ko zaposleni vedo, da se njihovo vedenje nadzira, so bolj ustrežljivi in dosledni v tem, kako se obnašajo do kupcev.

3.4 Vrste strateške kontrole

Strateška kontrola je opredeljena kot protiutež selektivnosti planiranja. Iz tega sledi, da se ona sama, vsaj zaradi lastne iniciative, ne more selektivno uporabljati. Njena kompenzacijska funkcija je globalnejše narave. Vendar pa se lahko specializira, če se globalna kompenzacijska funkcija delno izloči. Če sledimo ideji specializacije, pridemo do treh tipov kontrole (Steinmann & Schreyögg, 2005, str. 279):

- strateški nadzor kot globalne osrednje funkcije, iz katere izhajata obe specialni funkciji;
- strateška kontrola izvedbe in
- strateška kontrola premis.

Medtem ko se kontrola premis osredotoča na zavestno postavljanje predpostavk v procesu planiranja, je naloga kontrole izvedbe, da zbere vse informacije, ki nastanejo v procesu izvajanja strategije, in informacije, ki bi lahko pomenile nevarnost za izvedbo izbrane strategije.

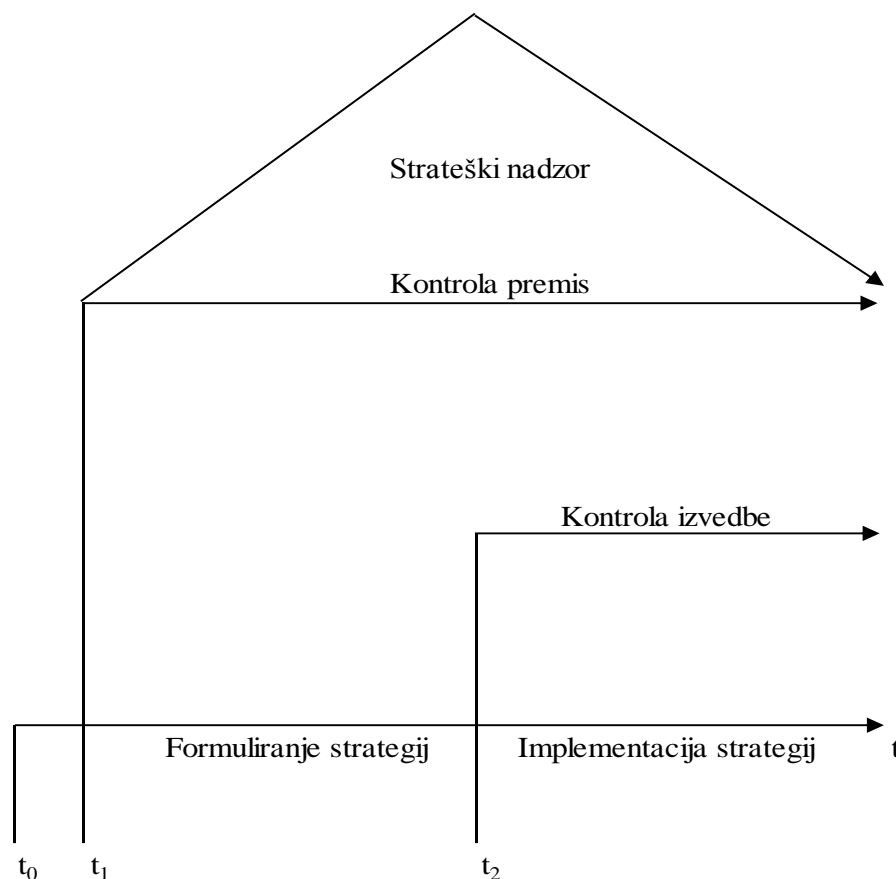
Steinmann in Schreyögg (2005, str. 279–282) menita da je v strateškem procesu planiranja (Slika 7), ki prične v t_0 postavljanje premis (t_1) osrednja točka, na katero se strukturira odločitvena situacija. Po postavljanju premis se vedno pojavi velik del drugih možnih situacij, ki predstavljajo visok kontrole potreben riziko. Iz tega je izpeljano prvo specialno kontrolno področje, kjer se na osnovi premis ugotavlja, ali so še veljavne. Postavljanje premis ne more nikoli v celoti prepoznati vsako relevantno spremembo in/ali predvideti vse spremembe. Strateška kontrola mora imeti na umu, da vse spremembe v teku postavljanja premis pravočasno predvidi in omeji riziko. Pri tem si lahko pomagamo s tem, da vse neznane in neprepoznane spremembe v času izvajanja strategije zavedemo kot motnje, ki ovirajo delovanje in/ali izkrivljajo pričakovane rezultate.

Čim se prične uresničevanje strategije (t_2), se prične tudi zbiranje informacij o rezultatih. To je osnovna naloga strateške kontrole izvedbe. S pomočjo motenj kot tudi predvidenih odstopanj od navedenih strateških vmesnih ciljev ugotavlja, ali je izbrana strateška pot ogrožena ali ne. Ti dve specializirani kontrolni aktivnosti se morata vključiti v nespecializiran in globalno strateški nadzor kot mreža za preprežanje. Pri tem se upošteva, da v večini primerov obstajajo številni kritični dogodki, ki so na eni strani spregledani ali napačno ocenjeni pri določanju premis, na drugi strani pa se še niso odzvali na učinke in rezultate implementiranih strateških korakov.

Strateški nadzor je odgovor na temeljni zaključek strateških odločitvenih področij v podjetjih. Je neusmerjena kontrolna aktivnost, kar pomeni, da od samega začetka ni usmerjena na točno določen predmet kontrole. Da bi pridobili kontrolne informacije, se dajejo potencialne nevarnosti za podjetja v preizkušanje pri merjenju izbrane strategije.

Praktična uporaba strateškega nadzora ni nemogoča. Nevarnosti se kažejo v podobi krize, ki lahko uničijo potencialni uspeh izbrane strategije. To omogoča, da se po drugi strani zmanjša kompleksnost na druge načine, namreč preko opazovanja znakov krize. Predpostavlja se, da časovni potek sam absorbira kompleksnost, omeji veliko možnosti in v trenutni situaciji tudi razkrije, kje se nahaja strateška nevarnost.

Slika 7: Strateški proces kontrole



Vir: H. Steinmann & G. Schreyögg, *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien*, 2005, str. 280.

Pearce in Robinson (1994, str. 382–386) menita, da obstaja še četrti tip kontrole, in sicer kontrola posebne pripravljenosti. Kontrola posebne pripravljenosti je temeljito in pogosto tudi ponavljajoče se proučevanje o strategiji podjetja zaradi nenadnega, nepričakovanega dogodka. Takšen dogodek mora sprožiti takojšnjo in intenzivno ponovno preučitev strategije podjetja ter njegovo trenutno stanje. V mnogih podjetjih se z nepredvidenimi dogodki ukvarjajo krizni timi, ki lahko imajo takojšen učinek na njegovo strategijo.

Kot je razvidno iz Tabele 1, imajo strateški tipi kontrole različne stopnje usmerjenosti in različne predmete kontrole. Od treh že omenjenih tipov kontrole lahko kontrola izvedbe največ pridobi iz formalizacije uporabljenih podatkov. Kontrolni objekti so relativno dobro

opredeljeni, dokler gre za mejnike, načrtno določene. Kar se tiče mejnikov, se lahko vnaprej določi, kdo in ob katerem času naj meri rezultate. Nepričakovane težave v izvajalnem procesu ne dopuščajo formalne organiziranosti. Prav tako je možna formalizacija podatkov v okviru premis kontrole. Ob predpostavki, da se pri planiranju cela vrsta kritičnih predpostavk in danih mejnih vrednosti identificira, se lahko tudi kontrolne aktivnosti temu primerno uskladijo. Za strateški nadzor velja, da je globalen, da zahteva visoko avtonomijo in fleksibilnost (Steinmann & Schreyögg, 2005, str. 282–286).

Tabela 1: Sistem strateške kontrole

Tipi strateške kontrole	Strateški nadzor	Kontrola premis	Kontrola izvedbe
Značilnosti kontrole			
Stopnja usmerjenosti	nizka	srednja	visoka
Predmet kontrole	Okolje/Resursi	Planske premise	Vmesni cilji

Vir: H. Steinmann & G. Schreyögg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 2005, str. 282.

3.5 Strateška kontrola kot proces

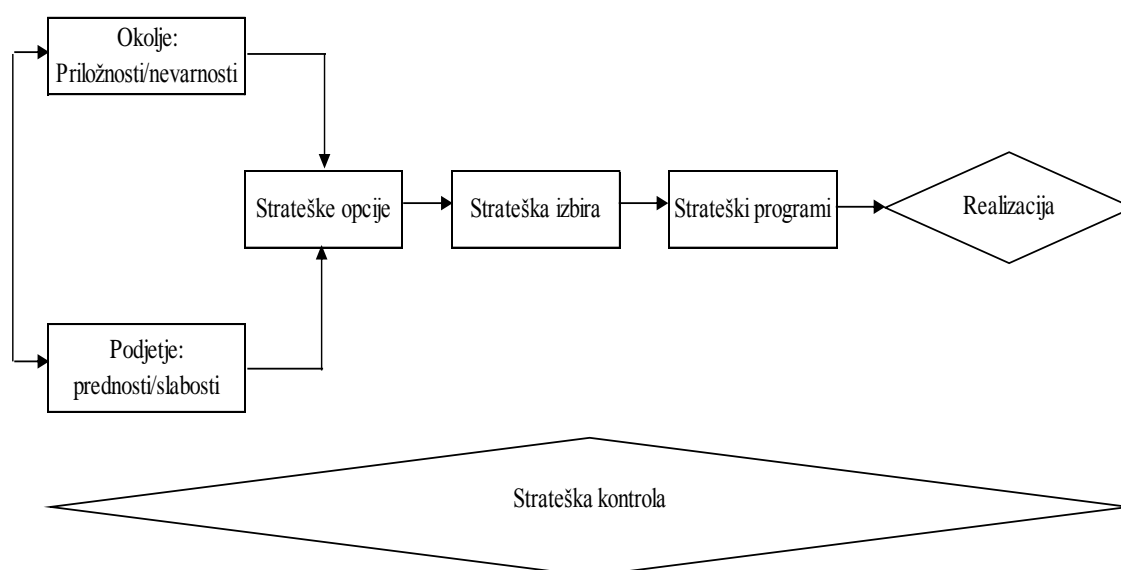
Strateška kontrola omogoča spremljanje in ocenjevanje, ali strategija in struktura delujeta, kot je bilo predvideno, kako jih je mogoče izboljšati in kako jih je potrebno spremeniti, če ne delujejo pravilno. Pri strateški kontroli ne gre le spremljanje, kako dobro podjetja in njihovi člani trenutno dosegajo cilje, ali o tem, kako dobro podjetja uporabljajo obstoječe resurse. Gre za to, kako ustvariti spodbude, da zaposlene motivirajo in osredotočijo na pomembne težave, s katerimi se podjetja soočajo zdaj in v prihodnosti. Pomembno je, da delajo skupaj, da bi našli rešitev, ki lahko pomaga podjetjem, da bodo uspešna na daljši rok (Hill & Jones, 2010, str. 388).

Učinkovit sistem kontrole bi moral imeti tri značilnosti (Hill & Jones, 2010, str. 389):

- mora biti dovolj fleksibilen, da omogoči managerjem, da se odzovejo na nepričakovane dogodke;
- mora zagotoviti točne informacije, kar nam da pravo sliko o uspešnosti podjetja,
- in mora predložiti managerjem informacije v doglednem času, saj je odločanje na podlagi zastarelih informacij recept za neuspeh.

Slika 8 prikazuje delovanje strateške kontrole skozi celoten proces strateškega managementa. Pojavlja se kot zadnji člen strateškega procesa, katere cilj je pomagati top managementu pri doseganju ciljev podjetij.

Slika 8: Strateška kontrola v strateškem procesu



Vir: H. Steinmann & G. Schreyögg, *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien*, 2005, str. 277.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA AVTO

Podjetje Avto se vse od svoje ustanovitve leta 1996 ukvarja z uvozom in s prodajo vozil in nadomestnih delov za več blagovnih znamk iz skupine Fiat Group Automobiles. Od 1. 6. 2011 poleg že uveljavljenih blagovnih znamk Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Fiat Professional, Ferrari in Maserati so v svoj prodajni sortiman vključili še blagovne znamke Chrysler, Dodge in Jepp.

Prodajni program podjetja Avto je sestavljen iz:

- programa osebnih in komercialnih vozil, ki se dalje deli na Fiat, Alfa Romeo, Lancia in Fiat Proffesional;
- programa Maranello, ki se deli na prodajo osebnih vozil ter servis za blagovne znamke Ferrari, Maserati in Jeep;
- programa nadomestnih delov in dodatne opreme za Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Chrysler, Jeep in Dodge;
- programa motociklov Aprilia, Moto Guzzi ter dodatne opreme Dainese
- ter programa rabljenih vozil.

Osnovne naloge podjetja Avto so:

- izvajanje trgovske in servisne pogodbe s principalom Fiat Group Automobiles S. p. A. za vozila blagovnih znamk Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Fiat Professional, Jeep;
- izvajanje trgovske in servisne pogodbe s podjetjem Ferrari S. p. A. za blagovno znamko Ferrari;
- izvajanje trgovske in servisne pogodbe s podjetjem Maserati S. p. A. za blagovno znamko Maserati;
- izvajanje zastopniške pogodbe s podjetjem Piaggio S. p. A. za motocikle znamke Moto Guzzi in Aprilia;
- izvajanje servisne pogodbe za blagovno znamko Chrysler in Dodge;
- nabava in veleprodaja rabljenih avtomobilov oziroma motociklov in nadomestnih delov zanje;
- reševanje reklamacij na vozilih v odnosu do principalov;
- vodenje in obvladovanje Prodajno–servisnih centrov (v nadaljevanju PSC);
- obvladovanje prodajne in servisne mreže v Republiki Sloveniji.

Glavni kupci podjetja Avto so neposredni in posredni kupci. Neposredni kupci so pooblaščen prodajalci in serviserji, posredni kupci pa so kupci vozil in storitev naših pooblaščenih prodajalcev in serviserjev.

Podjetje Avto kvalitetno in cenovno ugodno oskrbuje predvsem slovenski trg z vozili znamk Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Maserati, Jeep, Chrysler, Dodge, Aprilia in Moto Guzzi. Hkrati pa prevzemajo tudi skrb za ta vozila v času njihove uporabe (servisiranje, oskrbovanje z nadomestnimi deli in dodatno opremo) ter zadovoljujejo potrebe in želje kupcev teh vozil ob sočasni skrbi za čisto in varno okolje.

Pogled v prihodnost je v veliki meri negotov, saj se lahko razmere čez noč obrnejo v drugačno smer. Tveganje za uresničitev podanih standardov poslovanja vidijo predvsem v dejstvu, da nihče danes ne zna predvideti obsega in razvoja recesije, v kateri so se znašli, ter posledično predvideti obnašanja potrošnikov.

Potrebno je poudariti človeški potencial in njegovo rast, saj je eden od dejavnikov, ki lahko pripomore v težkih in drugačnih časih k boljšim rezultatom. Nedvomno pa je poslovanje lahko uspešno ob zadovoljevanju kar najširšega spektra deležnikov. Kljub zajetnim težavam so tudi letos postavili v ospredje njihovega poslovanja: zaposlenega, športno javnost s podporo kar nekaj športnih dejavnosti (odbojka, kolesarstvo, jadranje) in pa posluš za marsikatero humanitarno dejavnost.

Njihove vrednote so:

- poštenost in zaupanje

Zaposleni v podjetju Avto si izkazujejo spoštovanje, so odkriti in nepristranski v medsebojnih odnosih ter v odnosih do naših partnerjev in kupcev. Vedejo se v skladu z etičnimi poslovnimi principi. Njihova dejanja dokazujejo, da so vredni zaupanja. Zaupajo v dobronamernost in sposobnosti drugih.

- inovativnost in sprejemanje izzivov

Zaznavajo in razvijajo kreativne ideje. Sledijo in se prilagajajo tehnološkim in socialnim spremembam. Cenijo razmišljanje izven okvirjev in se osredotočajo na učinkovite rešitve. Hitro se prilagajajo spremenjenim okoliščinam in se pogumno podajajo v nove izzive, s pomočjo katerih rastejo v zrelejše osebnosti in zrelejše podjetje.

- empatija in prilagodljivost

Znajo prisluhniti in se iskreno zanimati za vse, kar drugi govorijo, trudijo se razumeti njihove misli in čustva. Sposobni so se vživeti v drugega, cenijo in spoštujejo različnost, saj jim le-ta pomaga, da lahko uporabnikom svojih izdelkov in storitev ponudijo celostne rešitve.

- pošten odnos do strank

Zanimajo jih in trudijo se spoznati potrebe, pričakovanja in izzive njihovih strank. Želijo rešiti njihove izzive v mobilnosti. Trudijo se biti partner, ki omogoča izpolnitev želja, potreb in vizij njihovih kupcev, kakršnekoli so te.

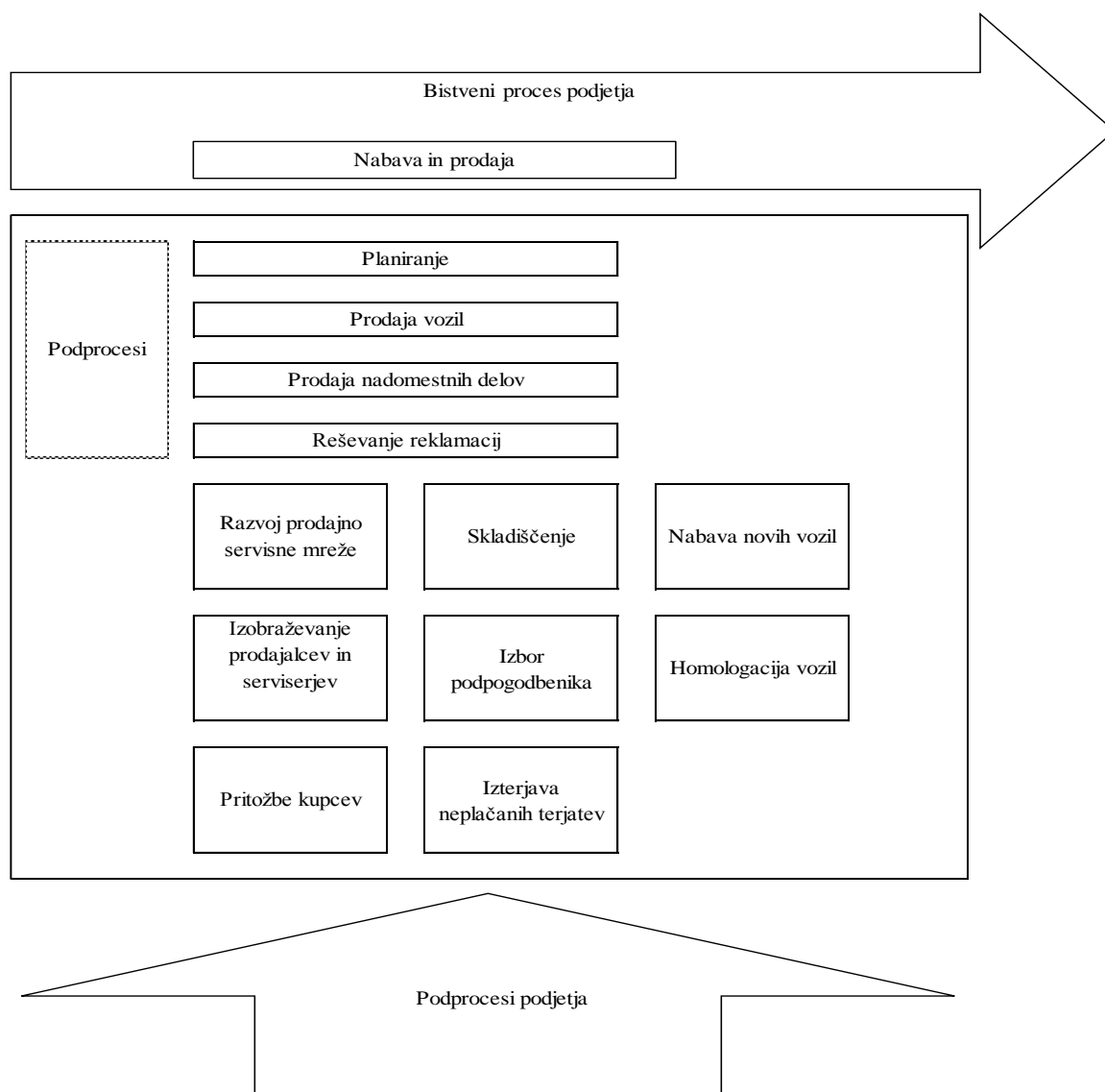
- vztrajnost in predanost delu

Želijo dosegati vedno nove rezultate in prevzemajo odgovornost za doseganje zastavljenih ciljev. Učinkovito in predano izvajajo naloge in vlagajo toliko časa in truda, kot je potrebno, za odlično opravljeno delo. Čutijo ponos in veselje ob uspehih.

Funkcije, ki jih podjetje Avto obvladuje samostojno, vendar v skladu s pravili in standardi v okviru skupine, v kateri deluje, so vzdrževanje in razvijanje pristnih poslovnih procesov s ključnimi dobavitelji, prodaja vozil in nadomestnih delov za vozila, nabava vozil in nadomestnih delov za vozila, vodenje in ohranjanje zalog vozil in nadomestnih delov za vozila, distribucija vozil in nadomestnih delov pooblaščenim prodajalcem, operativne in strateške finance, računovodstvo in kontroling ter vzdrževanje in razvoj informatike v podjetju.

Njihovo osnovno dejavnost opravljajo s pomočjo bistvenih procesov. Dosledno in učinkovito izvajanje teh procesov jim omogoča doseganje zastavljenih poslovnih ciljev ter uresničevanje poslanstva podjetja. V podjetju so prepoznali naslednje bistvene procese: planiranje, prodaja vozil, prodaja nadomestnih delov in reševanje reklamacij. Nekateri med njimi so zaradi svojega obsega sestavljeni iz podprocesov. Procesi podjetja z medsebojnimi povezavami so prikazani v Sliki 9.

Slika 9: Prikaz procesov in njihovih povezav v podjetju Avto



Vir: Podjetje Avto d. o. o., Poslovník vodenja kakovosti podjetja Avto d. o. o., 2012b, str. 8.

Bistveni procesi predstavljajo ključno dogajanje v podjetju. Obvladujejo jih tako, da posamezno opravilo izvaja delavec, ki dobro pozna vse elemente svojega dela, ter z zagotavljanjem primerne delovnega okolja za delo. Delovni procesi so v povezavi s ciljem podjetja in so opredeljeni v letnem planu.

Opravljanje dejavnosti in izvajanje bistvenih procesov v podjetju zahteva od podjetja Avto, da le-ta razpolaga z različnimi viri. Učinkovito upravljanje, vodenje in nadziranje virov povečujejo kakovost izvajanja storitev podjetja in s tem zadovoljstvo kupcev in lastnikov. Ustrezni kakovostni viri so ključnega pomena za uspešno in učinkovito izvajanje bistvenih procesov. Ti viri so:

- kadrovski viri: za nemoteno delovanje in doseganje zastavljenih ciljev podjetje zagotavlja strokovne in motivirane kadre, njihovo usposabljanje ter napredovanje;
- finančni viri: skladno z uresničevanjem ciljev podjetja se doseganje optimalne strukture finančnih sredstev in virov ter učinkovitosti naložb izvaja preko procesov: zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti (poravnavanje obveznosti ob dospelosti), zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti in kapitalske ustreznosti (aktivno upravljanje in optimiranje vseh oblik sredstev in virov) in pridobivanje kreditov in garancij za podjetje;
- tehnični viri: so oprema, vozila, zgradbe in so poleg strokovno usposobljenega osebja najpomembnejši faktor usposobljenosti podjetja za kakovostno delo.

4.1 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja

Vizija podjetja se glasi: »Do leta 2017 postati pomemben prodajalec vozil/storitev v regiji« (VE) (Podjetje Avto d. o. o., 2012c, str. 26).

Poslanstvo podjetja je ob zadovoljevanju vseh deležnikov – inovativno ustvarjati partnerstvo v mobilnosti (distributersko in maloprodajno inovativnost vidijo v hitrih–modernih–odzivnih–informatiziranih procesih).

Slovenski trg se sooča z velikim padcem prodaje vozil, katerega del je tudi podjetje Avto oz. njegove blagovne znamke. Direktor podjetja in direktorji organizacijskih enot podjetja Avto so odgovorni za načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti podjetja tako, da usmerjajo podjetje k trajnemu doseganju načrtovanih ciljev. Osnovno vodilo pri oblikovanju strateških ciljev in strategij za njihovo doseganje sta zagotavljanje rasti in povečanje dobičkonosnosti poslovanja.

Dobičkonosnost poslovanja, ki je opredeljena v kazalnikih, je določena kot eden izmed ciljev podjetja Avto, s katerimi uresničujejo svojo vizijo do leta 2017 postati pomemben prodajalec vozil/storitev v regiji (VE). Uresničevanje vizije načrtujejo dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno.

Splošni cilji, ki so izhodišče za postavljanje strateških ciljev in ki jih je podjetje opredelilo, so:

- lojalni kupec: osredotočenost na kupca, izgradnja podobe podjetja, CRM, kontaktni center, merjenje zadovoljstva kupcev, evalvacija procesa do kupcev, poznavanje tržnih razmer;
- rast: prilagodljivost in hitrost prilagajanja podjetja, obvladovanje sprememb, zmožnost širitve na nove blagovne znamke in trge, inovativnost, pogajalska moč;

- gospodarjenje s človeškimi viri: motivacija delavcev, osebni in karierni razvoj sodelavcev, timsko delo, proces merjenja in nagrajevanja po uspešnosti, znanje in veščine z avtomobilskega področja, pridobivanje novih kadrov;
- razvoj partnerske mreže: partnerski programi, znanje dealerjev, širok spekter ponudbe;
- informatizacija procesov: integracija, metodologija uvajanja IT, poslovni procesi, razvoj kadrov za optimizacijo procesov, dobavitelji (partnerji).

Glavni cilji, ki si jih bo podjetje Avto prizadevalo doseči do leta 2017, in strategije, ki jih bo v ta namen izvajalo, so (Podjetje Avto d. o. o., 2012c, str. 27):

- korporacijski cilji: pridobiti nove blagovne znamke, združiti prodaje na trgih bivše Jugoslavije, uvajati in nadaljevati implementacijo in razvoj blagovnih znamk Jeep/Lancia, optimirati poslovanje s principalom;
- poslovni cilji: organska rast prodaje 2 % p. a. ter s pridobitvijo novih trgov/programov dodatna rast 2 % letno, dolgoročno zastopati blagovne znamke – e–prodaja, internetni virtualni prodajni salon, oblikovati logistični center za nadomestne dele, zagotoviti obstoječe plačilne roke s ciljem financiranja obratnih sredstev, pokrivati dolgoročna sredstva z dolgoročnimi viri, pokrivati zaloge z dolgoročnimi viri 20 %; dosepati lastniškost financiranja vsaj 15 %;
- funkcijski cilji: optimirati in avtomatizirati poslovne procese, obvladovati zadovoljstvo zaposlenih – uvesti orodja nematerialne motivacije, ohraniti dobro klimo v podjetju.

Podjetje Avto je tako opredelilo sledeče strategije: strategija širitve na druge trge, strategija rasti, strategija optimiranja poslovanja in kadrovska strategija.

4.2 Opis ključnih sprememb v razvoju in rasti podjetja

V podjetju so že pred desetletji pristopili k pridobitvi certifikata kakovosti po standardu ISO 9002:1994. Vzrok ni bil samo komercialni z željo po večjem zaslužku, ampak tudi čisto človeški, saj standard kakovosti predvideva in zahteva tudi neprestano skrb za zaposlene, za njihovo neprestano izobraževanje in usposabljanje ter nenazadnje za dvigovanje zavesti o kakovostnem in profesionalnem odnosu do dela, ki ga opravljajo. Te zahteve so posebej poudarjene v ISO 9001:2000 in v novi izdaji ISO 9001:2008.

Podjetje je prav tako že več let orientirano k centralizaciji podatkov in integraciji sistemov, z namenom hitrega in učinkovitega izvajanja procesov. Oddelek informatike skrbi za urejeno informacijsko podporo poslovanja podjetja ter za izvajanje in nadzorovanje projektov na področju informacijske tehnologije. Intenzivno tržijo svoj poslovno informacijski sistem, saj so v obdobju obstoja podjetja uspešno optimirali in avtomatizirali veliko poslovnih procesov. Njihova prednost je v dobrem poznavanju panoge, ustrezni informacijski podpori in prvovrstno usposobljenimi kadri.

V preteklosti so bili izvedeni različni IT projekti na naslednjih programskih in strojnih sistemih:

- informatizacija sistema prodaje vozil v veleprodaji;
- informatizacija sistema prodaje vozil v PSC Ljubljana in PSC Maribor;
- informatizacija sistema poprodaje v veleprodaji;
- informatizacija sistema poprodaje v PSC Ljubljana in PSC Maribor;
- informatizacija sistema poprodaje v podjetju Avto 1;
- informatizacija sistema poprodaje in prodaje vozil v podjetju Avto 2;
- na obstoječih sistemih se izvajajo različne, manjše izboljšave in optimizacije procesov s pomočjo IT tehnologije.

Podjetje veliko pozornost posveča tudi okoljevarstveni politiki, saj izvajajo servisne storitve in so zavezani k strogim kontrolam. V letu 2010 so imeli redno okoljsko inšpekcijo, katero so odlično opravili glede na zahteve in standarde ARSO. Prav tako se zgledno vodi evidenčne liste po lokacijah (Ljubljana in Maribor). V letu 2011 je podjetje sodelovalo z RTV Slovenija (VAL 202), kjer so izvedli projekt VOZIM 202, katere namen je bil spodbuditi voznike in voznice k strpnejši, varnejši, udobnejši in okolju prijaznejši vožnji.

Tako kot vsa predhodna leta je tudi leto 2012 minilo v še bolj okrnjeni produktno prodajni paleti Fiata in nadaljnjem padcu slovenskega trga (-16,7 %). Rezultat tega boja v letu 2012 je padec tržnega deleža v primerjavi s konkurenco. Kot je razvidno iz Tabele 2, manjšo prodajo pripisujejo predvsem za ta čas popolnoma tržno neprimerno modelsko politiko njihovega principala, kar potrjuje padec prodaje na vseh pomembnih trgih EU. Kljub stroškovni učinkovitosti, ki se je izvajala in še poostrila v letu 2012, je podjetje uspelo ustvariti pozitiven čisti poslovni izid.

Tabela 2: Primerjava podatkov poslovnega izida v letih 2012, 2011 in 2010

Podatki iz poslovnega izida (v tisoč €)	2012	2011	2010	Indeks 12/11
Čisti prihodki iz prodaje	120.307	131.008	137.901	92
Kosmati poslovni izid iz poslovanja	8.923	10.529	10.968	85
Poslovni izid iz poslovanja	1.212	2.079	1.395	58
Čisti poslovni izid obračun. obdobja	1.208	1.827	719	66

Vir: Podjetje Avto d. o. o., Letno poročilo podjetja Avto d. o. o. za leto 2012, 2013, str. 5.

Doseženi RVC v letu 2010 je bil 8,0 %, v letu 2011 8,0 % in v letu 2012 7,4 %. Doseženi RVC v letu 2012 je tako že tretje leto zapored v upadanju, predvsem kot posledica vse hujše konkurence, ki vlada na trgu, ter toge politike dobaviteljev pri pogajanju pri nabavnih cenah. Zaradi porajanja znakov upočasnjevanja gospodarske rasti in posledično upada prodaje na trgu so zmanjšali prodajo.

V letu 2012 se je bilančna vsota podjetja (Tabela 3) povečala zaradi dogovorjenih povečanih dobav konec leta in kratkoročnih finančnih naložb kot posledica kratkoročnih presežkov likvidnih sredstev, kar se rezultira tudi v bistvenem znižanju finančne zadolženosti podjetja.

Tabela 3: Primerjava podatkov bilance stanja v letih 2012, 2011 in 2010

Podatki iz bilance stanja (v tisoč €)	2012	2011	2010	Indeks 12/11
Sredstva	45.538	37.418	44.105	122
Dolgoročna sredstva	1.018	1.140	1.146	89
Zaloge	20.227	17.196	13.839	118
Kratkoročne poslovne terjatve	17.701	16.911	21.057	105
Ostalo	6.592	2.171	8.063	304
Kapital in obveznosti	45.538	37.418	44.105	122
Kapital	3.692	4.351	3.432	85
Finančna zadolženost	1.805	3.569	955	51
Kratkoročne poslovne obveznosti	39.138	27.739	36.875	141
Ostalo	903	1.759	2.843	51

Vir: Podjetje Avto d. o. o., Letno poročilo podjetja Avto d. o. o. za leto 2012, 2013, str. 6.

Pomembnejše aktivnosti, ki jih v podjetju izvajajo za doseganje prodajnih rezultatov, so:

- prodajne aktivnosti;
- aktivnosti na spodbujanju dealerske mreže po večji prodaji z določenimi ciljnimi produkti v dogovoru s principalom, redni sestanki z dealersko mrežo;
- kreditna kontrola kupcev;
- internetno oglaševanje in pridobivanje strank skozi oglaševanje testnih voženj;

- optimizacija stroškov, zalog ter obratnega kapitala;
- izvedena racionalizacija poslovanja (združevanje raznih nalog in odgovornosti v eni osebi – osebe iz veleprodaje se vključujejo v proces prodaje vozil v maloprodaji);
- uvedene so dodatne kontrole na RVC, tako na novih kot rabljenih vozilih;
- nenehna pogajanja s principalom glede izboljšanja nabavnih cen;
- spremenjen proces nabave rabljenih vozil z uvedenimi dodatnimi kontrolami glede vrednosti nabave vozil.

4.3 Podjetje danes

Glede na to, da je slovenski trg premajhen za učinkovito organizacijo, so se usmerili še na naslednje trge: Hrvaška in BiH (federacija). Podjetje Avto je 100 % lastnik podjetja Avto 1, ki se ukvarja s prodajo vozil in nadomestnih delov Fiat, Lancia, Alfa Romeo in Jeep na trgu BiH (federacija). Prav tako so v sklopu reorganizacije v letu 2010 prevzeli v svoje poslovanje tudi maloprodajna centra s servisom v Ljubljani ter v Mariboru. V okviru povezanih družb skupine je podjetje povezano s sestrskim podjetjem Avto 2, ki opravlja enako dejavnost na hrvaškem trgu.

Dejavnost podjetja pokriva celotni spekter od distribucije do prodaje in servisnih dejavnosti, pri čemer slednji poteka preko lastne PSC Ljubljana in Maribor in pooblaščen prodajne mreže za posamezno blagovno znamko.

Shema organizacijske strukture v podjetju Avto je prikazana v Prilogi 3.

4.3.1 Zaposleni

Iz Tabele 4 je razvidno, da je bilo na dan 31. 12. 2012 v podjetju zaposlenih 94 ljudi. V oddelku vodstvo 8, finančno–računovodski službi 6, v trženju (zajema trženje, prodajo in logistiko) 16, v poprodaji (zajema tehnično službo, nadomestne dele, izobraževalni center) 23, PSC Ljubljana 26 in PSC Maribor 15 zaposlenih.

Tabela 4: Število zaposlenih po oddelkih

Oddelek	Št. zaposlenih	%
Vodstvo	8	8,5
Finančno računovodska služba	6	6,4
Trženje	16	17,0
Poprodaja	23	24,5
PSC Ljubljana	26	27,7
PSC Maribor	15	16,0
Skupaj	94	100,0

Vir: Podjetje Avto d. o. o., Letno poročilo podjetja Avto d. o. o. za leto 2012, 2013, str. 18.

4.3.2 Izobraževanje

Direktor podjetja in direktorji organizacijskih enot zagotavljajo kompetentnost zaposlenih na podlagi primerne izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj. Vsem zaposlenim zagotavljajo potrebna specifična znanja za kakovostno opravljanje del in da so usposobljeni in motivirani, zato jih organizirano usposabljujejo in izobražujejo. Potrebe po izobraževanju in usposabljanju izhajajo iz razvojnih usmeritev podjetja, načrtovanih potreb in sprememb v načinu poslovanja, želja zaposlenih, sprememb prodajnega programa in analiz informacij o neskladnosti med dokumentiranimi postopki in izvajanjem.

Stroški izobraževanja za skupno 27 udeležb so v letu 2012 znašali 22.701 €. Glede na razmere na trgu so se zaposleni udeleževali večinoma zakonsko informativnih, tematsko aktualnih izobraževanj in izobraževanj v tujini (produktna šolanja). Na dan 31. 12. 2012 je bilo zaposlenih 15 oseb z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, 10 oseb z višjo stopnjo izobrazbe, 43 oseb z dokončano srednjo šolo ter 26 oseb s kvalificirano izobrazbo.

4.3.3 Razvoj in raziskave

Operativnega izvajanja bistvenih in podpornih procesov v podjetju si danes v dobi informatike ni možno predstavljati brez učinkovite informacijske podpore. Osnovna naloga informatike je zagotavljanje nemotenega izvajanja bistvenih procesov podjetja ter zagotavljanje ažurnih in verodostojnih podatkov, ki so vir pri pripravi podlag predlogov poslovnih odločitev posameznih služb.

V letu 2012 je podjetje Avto spremenilo organizacijski model in zmanjšalo število zaposlenih za skoraj tretjino glede na začetek leta 2011. Zaradi tega so se pojavile številne zahteve po dodelavah in prilagoditvah informacijskih sistemov, da bi lahko v zmanjšanem obsegu zaposleni kvalitetno in v predvidenih rokih izvajali zastavljene naloge.

Novosti, izvedene v letu 2012 (Podjetje Avto d. o. o., 2013, str. 21):

- konec leta 2012 je bil zamenjan dokumentni sistem z novim dokumentnim sistemom, s katerim so tako bile zagotovljene tehnične možnosti za obdelavo vhodnih računov v različnih elektronskih oblikah, neposredno sprejemanje podatkov iz ostalih podpornih sistemov ter samodejni uvoz računov preko elektronske pošte. Poleg prenove likvidacijskega procesa računov je bil dodelan tudi nabavni postopek ter uveden elektronski zahtevki za odsotnost v povezavi s samodejnim kreiranjem namestnikov. Uvedba sodobnega dokumentnega sistema je podlaga za delo v letu 2013, ko podjetje namerava v skladu z možnostmi uvesti arhiviranje dokumentov v pravem elektronskem arhivu in povečati obseg brezpapirnega poslovanja;
- v sistemu, ki je namenjen prodaji vozil, so bile v letu 2012 izvedene dopolnitve nekaterih izpisov ter funkcionalna sprememba pri vnosu kataloških podatkov o vozilih

in njihovih cen. Največja sprememba pa se je zgodila v sredini leta zaradi uveljavitve Zakona o uravnoteženju javnih financ in s tem uvedbe dodatnega davka na motorna vozila, ki se je začela uporabljati s 1. 7. 2012. Dopolnjena je bila funkcija za izračun v odvisnosti od tehničnih lastnosti posameznega vozila in nato temu prilagojen izpis prevzemnice za posamezno vozilo in prilagoditev izpisa novega obrazca in XML datoteke (ločen prikaz za osnovni in dodatni DMV) po navodilih DURS;

- v sistemu, ki je namenjen podpori dejavnosti poprodaje, so bili v letu 2012 izvedeni paketi za izračun programiranega vzdrževanja v določeni dobi uporabe vozila. Sistemsko je bila podprta podaljšana garancija na vozilih Fiat Panda in 500L ter uveden uvoz vseh delovnih nalogov iz celotne servisne mreže na Hrvaškem in v Sloveniji. Informacijsko je bila integrirana dejavnost oddelka Aprilia, Ferrari in Maserati;
- v sistemu, ki je namenjen računovodski podpori, je bil dodelan sistem elektronske izmenjave podatkov med različnimi sistemi ter odprt projekt za pričetek dela z elektronskimi oblikami računov, tako na prejemu kot izdaji;
- v servisnem sistemu je bilo izvedeno žigosanje delovnih operacij in spremljanje učinkovitosti dela na servisu, uveden je bil modul za naročanje na servis, poleg tega pa so bili vsebinsko nagrajani spletni servisi za izmenjavo podatkov med sistemom prodaje nadomestnih delov med maloprodajo in veleprodajo;
- veliko aktivnosti pa je bilo izvedeno tudi pri poenotenju sistemov med podjetjema Avto in Avto 2 zaradi primerljivosti sistemov po vstopu Hrvaške v Evropsko skupnost.

4.3.4 Kakovost poslovanja

Sistem vodenja kakovosti v podjetju razumejo kot sistem vodenja, kjer s skrbnim planiranjem, z zagotavljanjem potrebnih virov, izvajanjem in nadzorovanjem procesov ter nenehnim izboljšanjem dosegajo zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov. Sistem vodenja kakovosti v podjetju Avto je zasnovan na zahtevah mednarodnega standarda ISO 9001:2008, v procesih pa je opisana dobra praksa, ki se je oblikovala skozi dolgoletne izkušnje pri trženju in servisiranju vozil. Vzpostavili so dobro osnovo za stalno izboljšanje in dolgoročno poslovno uspešnost podjetja Avto.

Konkretni cilji, povezani s politiko vodenja kakovosti, so opredeljeni v letnih planih in strateških usmeritvah podjetja.

Dejavnost podjetja Avto povezuje kupce, lastnike, principala, pogodbene partnerje in zaposlene. Osnovna izhodišča politike kakovosti temeljijo na zadovoljstvu kupcev s proizvodi in storitvami podjetja Avto, na vzdrževanju dobrih poslovnih odnosov med podjetjem in poslovnimi partnerji ter ustvarjanju pogojev za ustvarjalno ter uspešno delo.

V skladu s politiko vodenja kakovosti je podjetje Avto vzpostavil in izvaja sistem vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001:2008 na vseh področjih in proizvodih, ki bistveno vplivajo na nadaljnji razvoj in strateške usmeritve podjetja.

Glavni cilji kakovosti podjetja Avto so nadaljnje zagotavljanje delovanja sistema kakovosti ter s sistemom zagotavljanja nenehnih izboljšav, dvigovanje stopnje zadovoljstva njihovih kupcev in zagotavljanje ustrezne stopnje informiranosti zaposlenih.

Prejeli so sedem priporočil, katere so tudi delno prevzeli, ostala pa še čakajo na izvajanja. Priporočila so se nanašala na področje vodenja dokumentacije sistemizacije delovnih mest, ureditev portala za vodenje sistema kakovosti, vodenja letnih razgovorov, vodenja zapisov o sprejetju priporočil iz presoj, vodenja zapisov merjenj zadovoljstva kupcev na področju veleprodaje nadomestnih delov, vključitev PSC enot v procese sistema kakovosti in uskladitev vseh dokumentov sistema kakovosti s trenutno organizacijo delovnih mest.

Za obe presoji je bil pripravljen terminski plan, ki je bil predstavljen na kolegiju direktorja. Plan je bil ovrednoten z datumi izvedbe in nosilci, postavljen na portal Avto. Vsi skrbniki procesov so še naprej zadolženi, da redno spremljajo delovanje procesov in jih po potrebi korigirajo.

Podjetje veliko pozornost posveča tudi okoljevarstveni politiki. Ta določa cilje glede učinkovitosti, ki se usmerja h kupcem, predvsem pa se namenja veliko pozornosti na varovanje okolja, ki se opredeljuje kot del programa podjetja. Njihova okoljevarstvena politika se nanaša na pridobivanje, prenos in porabo energije v stavbah (servisni del), pri osvetljavi, transportu in v skladišču. K temu prištevajo še sisteme prečiščevanja odpadnih voda in nadzora onesnaževanja zraka.

Kakovost in skrb za okolje sta vgrajena v vse procese podjetja. Pri izvajanju delovnega procesa ju uresničujejo vsi zaposleni, še posebej pa organizacijski vodje s svojim zgledom pri neposrednem delu. Naloga neposrednih vodij je nenehno dvigovanje zavesti zaposlenih o kakovosti in skrbi za okolje.

Glavne usmeritve podjetja Avto s področja ekologije:

- posreduje soglasja in okoljevarstvena dovoljenja;
- po nalogu direktorja pooblaščenec izvaja naloge za varstvo okolja;
- redno se izvajajo meritve hrupa in emisij snovi v naravno in življenjsko okolje;
- nadzor oziroma skrb za izvajanje predpisov ukrepov varstva okolja pri opravljanju dejavnosti in poročanje o ugotovljenih pomanjkljivostih;
- izvaja se presoja vplivov na okolje;
- spremlja se stanje okolja in izdelava letnih poročil;

- prav tako ureja področje ravnanja z odpadki, odpadno embalažo, odpadna motorna olja, akumulatorjev in drugo.

V letu 2012 je bil Fiat že šesto leto zapored znamka z najnižjo povprečno vrednostjo emisij CO₂ v Evropi: 119,8 g/km. Rekord je uradno potrdila družba JATO Dynamics, svetovno vodilno podjetje za svetovanje in raziskave na področju avtomobilizma. Principal je v zadnjih letih predstavil in uvedel mnoge napredne tehnološke novosti. Med njimi je tudi novi motor 0.9 TwinAir Turbo Natural Power (zemeljski plin/bencin) z 59 kW (80 KM).

4.3.5 Družbena odgovornost

Podjetje z vlaganji v šport, kulturo in humanitarne namene skrbi za družbeni razvoj ter si tako zagotavlja ustrezno podporo okolja, v katerem deluje. Na področju športa je bilo podjetje Avto v letu 2012 sponzor kolesarskemu klubu, najboljšemu slovenskemu kolesarju, odbojkarški ekipi ter jadralki in udeleženci olimpijskih iger.

Prav tako so prispevali finančna sredstva za sponzorstvo avto moto športa v Sloveniji ter podprli postavljanje Guinnessovega rekorda v najdaljši karavani vozil Alfa Romeo – dosežek je uradno zabeležen v Guinnessovi knjigi rekordov.

Na področju kulturno-trženjske dejavnosti so bili uradni prevoznik 23. Ljubljanskega mednarodnega filmskega festivala (LIFFe) ter 53. Ljubljanskega jazz festivala.

Podjetje svojo družbeno odgovornost izraža tudi s spodbujanjem zdravega načina življenja svojih zaposlenih in jim omogoča ekipno udejstvovanje na različnih športnih dogodkih.

4.3.6 Komuniciranje z interesnimi skupinami

Pri komunikaciji z zunanjim okoljem podjetje Avto spremlja trende in se prilagaja razvoju novih medijev. Komunikacija z zunanjim okoljem poteka po klasičnih oglaševalskih kanalih in v neposredni interakciji s segmentirano javnostjo: z novinarskimi konferencami in s srečanji, na domačih in tujih predstavitev novih modelov, s pooblaščen mrežo prodajalcev, skrbi pa tudi za stike s strankami preko elektronske pošte in telefona. Pri komunikaciji z javnostjo pa uporablja tudi vse možnosti in prednosti socialnih omrežij.

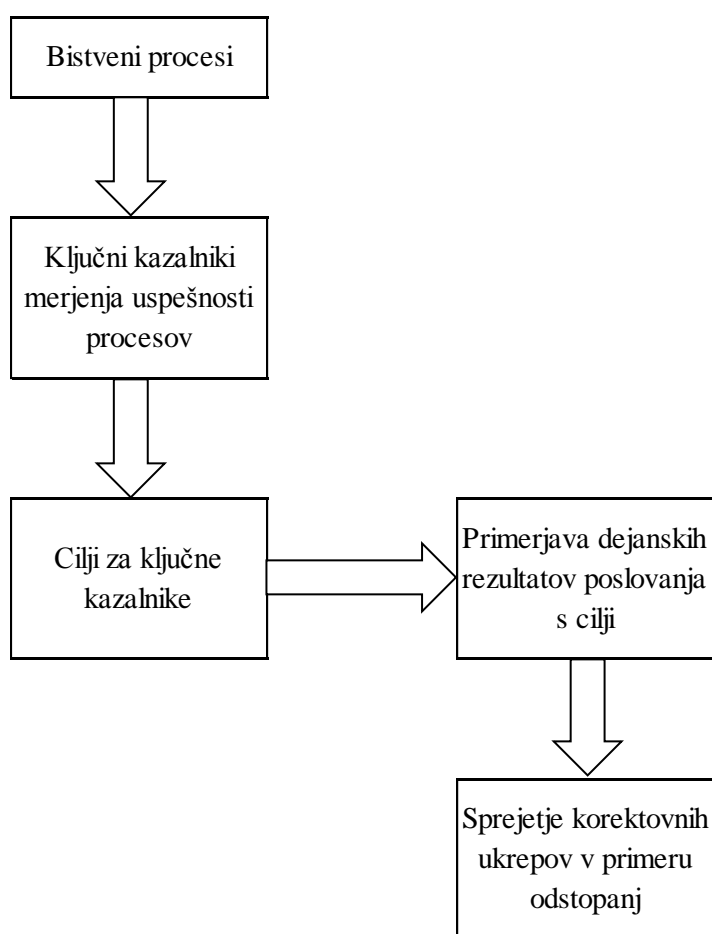
Notranje komuniciranje je prav tako pomembno, kajti reden pretok informacij omogoča zaposlenim pravilno razumevanje ciljev in s tem njihov največji možen prispevek k uresničevanju ciljev podjetja. Učinkovito komuniciranje med zaposlenimi se izvaja preko obvestil na intranetnem portalu, z informiranjem zaposlenih po elektronski pošti in z objavljanim novic na oglasnih deskah. Na internem portalu lahko zaposleni glede na dodeljene pravice dostopajo do potrebnih informacij. S tem je zmanjšan obseg papirnega dela poslovanja.

5 ANALIZA STRATEŠKE KONTROLE V PODJETJU AVTO

5.1 Proces strateške kontrole v podjetju

Na osnovi bistvenih procesov se določijo ključni kazalniki merjenja uspešnosti, za katere se določijo cilji. Cilji so osnova za primerjavo dejanskih rezultatov poslovanja z njimi. V primeru odstopanja dejanskih rezultatov poslovanja od ciljev pa se določijo korektivni ukrepi. Proces strateške kontrole v podjetju Avto je prikazan na Sliki 10.

Slika 10: Proces strateške kontrole v podjetju Avto



Vir: Podjetje Avto d. o. o., Poslovnik vodenja kakovosti podjetja Avto d. o. o., 2012b, str. 9.

Strateški cilji poslovanja za tekoče leto in cilji za ključne kazalnike uspešnosti posameznih procesov podjetja Avto so zapisani v dokumentu Letni plan. Dokument se pripravlja enkrat letno. Pri oblikovanju letnega plana in postavitvi ciljev procesov podjetje upošteva dosežene rezultate v preteklih letih in rezultate zunanjih in notranjih presoj.

Letni plan je grajen na predpostavkah posloводства, ki temelji na kombinaciji razpoložljivih dejanskih informacij in ocen bodočih dogodkov. Letni plan je končni izdelek procesa Letno planiranje in vključuje naslednja področja:

- plan nabave in prodaje;
- tržni plan;
- finančni plan;
- administrativni plan;
- produkcijski plan;
- plan zaposlovanja;
- plan kakovosti;
- letne predračunske računovodske izkaze
- in druge podrobnejše opredelitve notranjega in zunanjega okolja bodočega poslovanja.

Sprejeti letni plan predstavlja vsakoletno obveznost posloводства podjetja za realizacijo zastavljenih ciljev. Posloводство podjetja je odgovorno za izvajanje plana glede na letne standarde in zastavljene cilje poslovanja in v skladu z izjavami, ki jih poda v zvezi z izvajanjem plana in v zvezi z razkritjem posameznih pomembnih predpostavk poslovanja.

Z letnim planom so tako določeni glavni cilji poslovanja podjetja za tekoče leto, ki so usklajeni z dolgoročnimi strateškimi cilji podjetja. V letnem planu se prav tako določijo tudi cilji za ključne kazalnike uspešnosti procesov, ki so zapisani v Poslovníku vodenja kakovosti in aktivnosti za doseganje ciljev. Vodstvo podjetja skupaj z lastniki procesov periodično pregleduje izvajanje aktivnosti in doseganje zastavljenih ciljev. V primeru neugodnih vrednosti kazalnikov oz. nedoseganja ciljev je direktor podjetja odgovoren za uvedbo preventivnega ali korektivnega ukrepa, kadar na podlagi ugotovitev to oceni kot potrebno. Sprejeti ukrepi so rezultat vodstvenega pregleda, notranje ali zunanje presoje.

Vodje organizacijskih enot prav tako seznanijo svoje zaposlene s planom, cilji in z aktivnostmi, s katerimi namerava podjetje doseči zastavljene cilje. Seznanijo jih s trenutnimi rezultati, tako da so zaposleni dobro informirani o ciljih podjetja in svojih ciljih, ki jih morajo doseči na svojih delovnih mestih. S tem pripomorejo k uresničevanju letnega plana in uresničevanju dolgoročne strategije podjetja.

Poleg ciljev podjetja so tako izdelani tudi cilji za posamezno organizacijsko enoto. Za spremljanje teh ciljev je direktor določil osebo, ki mesečno spremljala in poroča na mesečnih sestankih o uspešnosti poslovanja.

Izhodišča letnega plana so določena s prvim letom strateškega plana. Strateški plan s strateškimi usmeritvami, z zunanjimi in notranjimi analizami, opredeljevanjem korporacijskih strategij, s postavljanjem ciljev poslovanja in z oblikovanjem strategij

posameznih strateških enot postavlja okvirne dolgoročne usmeritve, znotraj katerih se lahko opredelijo kratkoročni letni cilji poslovanja.

Strateški plan zajema večletno obdobje, letni plan zajema enoletno poslovanje. Strateški plan je natančen za prvo leto (letni plan), manj natančen za drugo in tretje leto ter okvirni za četrto in peto leto. Z letnim planom načrtujejo izvajanje strategije na letni ravni.

Uresničevanje zastavljenih ciljev, ki so opredeljeni v strateškem planu ter operacionalizirani v letnih in mesečnih planih, v podjetju Avto spremljajo z rednim zbiranjem in analiziranjem podatkov o poslovanju podjetja. Večino teh podatkov pridobijo v organizacijski enoti financ in računovodstva. Osnovna naloga računovodstva je ažurno in verodostojno zajemanje računovodskih podatkov in pretvarjanje le-teh v vsestransko uporabne računovodske informacije.

Osnove za planiranje izboljšav, načini izvajanja le-teh ter metode in tehnike kakovosti, ki jih pri tem uporabljajo, so opredeljene na nivoju podjetja Avto.

Proces strateške kontrole v podjetju Avto poteka na naslednjih ravneh: na ravni lastnikov podjetja, na strateški ravni in na operativni ravni.

Lastnik obvladuje podjetje preko nadzornega sveta, ki nadzira poslovanje podjetja. Člani nadzornega sveta se sestanejo vsake 3 mesece na sedežu nadrejenega podjetja. Dnevni red sestanka zajema pregled in potrditev zapisnikov predhodnih sestankov, poročilo o poslovanju za preteklo obdobje, poročilo o zagotavljanju likvidnosti, solventnosti in kapitalske ustreznosti ter aktivnosti za obvladovanje tveganja. Poleg naštetega si podrobneje pogledajo tudi kadrovsko poročilo, področje prodaje in ostale aktualne zadeve. Rezultate poslovanja primerjajo z zastavljenimi cilji.

Na strateški ravni se za potrebe sprejemanja poslovnih odločitev, spremljanja realizacije letnega plana podjetja, posvetovanja, reševanja tekoče problematike in obveščanja organizira kolegij, ki se praviloma sestaja najmanj enkrat mesečno. Podatke morajo zagotoviti do 5. v mesecu za pretekli mesec, pregled poslovanja pa sledi do 15. v mesecu za pretekli mesec. Kolegij sestavljajo direktor podjetja, direktorji organizacijskih enot in po potrebi tudi drugi vodstveni oziroma strokovni sodelavci. O zadolžitvah in sklepih, sprejetih na kolegiju, se vodijo zapisniki.

Strateška kontrola na operativni ravni se izvaja na tedenskih sestankih posameznih oddelkov. Gre za analizo tedenskega pregleda plana za pretekli teden in plana za prihodnji teden. Pregleda se realizacija plana za pretekli teden in se sprejme plan za prihodnji teden. Za spremljanje rezultatov poslovanja so opredeljeni kazalniki:

- kakovost: reklamacije kupcev, stroški reklamacij, presoje procesov;

- ključni kazalniki uspešnosti: doseganje planskih rezultatov oz. zastavljenih ciljev (realizacija prodaje);
- ravnanje s človeškimi viri;
- optimizacija stroškov in zalog.

Proces strateške kontrole se izvaja na vseh ravneh v podjetjih, s čimer se zagotavlja, da zaposleni implementirajo sprejete strategije.

V primeru odstopanj od ciljev se na katerikoli ravni v podjetju sprejmejo korektivni ukrepi. Korektivni ukrepi so del vsebine vseh sestankov.

V podjetju Avto so s pomočjo pravil, navodil, postopkov, na osnovi katerih se izvajajo procesi, določena pravila delovanja, kar je prikazano na Sliki 11. Na ravni podjetja se uporablja Poslovník kakovosti, na strateški ravni se uporabljajo pravilniki, na operativni ravni pa organizacijski predpis in delovna navodila.

Slika 11: Nivoji dokumentacije



Vir: Podjetje Avto d. o. o., Poslovník vodenja kakovosti podjetja Avto d. o. o., 2012b, str. 19.

Na področju strateške kontrole delujejo služba kontrolinga, notranja revizija, presoje procesov in informatika. Naloge strateške kontrole so spremljanje, analiziranje, poročanje, razkrivanje in predlaganje ukrepov. Pri tem izvaja naslednje funkcije, kot so:

- planiranje (ocenjevanje okolja, analiza poslovanja, določitev ciljev in aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev);
- kontrola na ravni celotnega podjetja in kontrola na ravni organizacijskih enot;
- analiza (standardi in kazalniki poslovanja) ter
- pravočasno informiranje.

Strateška kontrola v podjetju Avto je na strateški ravni organizirana v službi kontrolinga, ki je podrejena vodstvu podjetja. Služba kontrolinga zaposluje vodjo in analitika. Naloge kontrolinga v podjetju Avto so:

- usklajevanje planskih osnov in predračunskih vrednosti plana, ki zajema:
 - pripravo letnega plana na osnovi plana nabave in prodaje;
 - pripravo mesečnih planov na osnovi plana nabave in prodaje;
 - pripravo stroškov po stroškovnih mestih;
 - pripravo plana bilance stanja;
- spremljanje in analiziranje izvajanja letnega plana ter izvajanja ukrepov v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev, ki zajema:
 - pripravo mesečnih predstavitev poslovanja vodjem profitnih centrov in ugotavljanje odmikov;
 - pripravo mesečnega poročila o zalogah po profitnih centrih in ugotavljanje odmikov;
 - pripravo poročil o celotnih mesečnih stroških dela po profitnih centrih in za celotno podjetje;
- izdelava letnega poročila, ki zajema:
 - pripravo poslovnega dela letnega poročila;
 - pripravo mesečnega računovodskega poročila (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, stroški po naravnih vrstah, obratni kapital, kazalniki uspešnosti), ki ga pripravlja skupaj z računovodstvom;
- informiranje ustreznih vodij profitnih centrov o planih podjetja;
- izdelava občasnih analiz za notranje in zunanje potrebe.

Temeljna poročila, ki jih podjetje Avto pripravlja, so:

- mesečno računovodsko poročilo;
- trimesečna razkritja (v obliki tabel, ki se uporabijo za izdelavo letnega poročila);
- mesečna prodaja po prodajnih programih;
- primerjava doseženih rezultatov na mesečni ravni v primerjavi s planom na ravni podjetja in po posameznih profitnih centrih;
- mesečna količinska prodaja po blagovnih znamkah v primerjavi s planom;
- mesečno kadrovsko poročilo;
- mesečni pregled odprtih terjatev in pregled zavarovanj po trgovcih;
- mesečni pregled stroškov po kontih v primerjavi s planom;
- trimesečni likvidnostni plan.

Zgoraj navedene podatke v podjetju pripravljajo posamezne službe, kot so kontroling, računovodstvo, nabavna služba, prodajna služba, kadrovska služba in logistika. Na osnovi zbranih podatkov se v organizacijski enoti financ in računovodstva pripravi poročilo, ki se

imenuje analiza poslovanja. Poročilo se posreduje direktorju podjetja za obravnavo na rednem kolegiju vodstva. Nadziranje in kontroliranje rezultatov poslovanja se opredelujeta preko analize poslovanja s korektivnimi ukrepi, ki jih pripravlja mesečno oddelek kontrolinga.

V podjetju redno mesečno izdelujejo ločeno bilanco stanja in izkaz poslovnega izida z vsemi kazalniki za vse profitne centre, saj je le na ta način možno ugotoviti dejansko stroškovno učinkovitost posameznega programa in vezave obratnega kapitala. Prvi delovni dan v tekočem mesecu se za pretekli mesec odpokliče rezultate in izdela prva kratka analiza, ki jo peti delovni dan dopolnijo s točnimi bilančnimi podatki. Na podlagi teh podatkov se v organizacijski enoti financ in računovodstva izdela mesečna analiza poslovanja, ki se posreduje v službo kontrolinga, ki primerja tekoče poslovanje z obdobjem preteklega meseca, in ugotavlja ter analizira odmike od plansko začrtanih ciljev na petih področjih:

- izkaz poslovnega izida do ČPI;
- pregled stroškov po kontih;
- terjatve in zapadlost, zaloge, obveznosti in posojila;
- profitna marža, % RVC;
- količinska prodaja.

Na osnovi opredelitve pasu pomembnosti se izdela predlog področja ukrepanja. Analizo, ki zajema pomembne odmike tekočega poslovanja od planskih ciljev, in predloge s področij ukrepanja, se na kolegiju predstavi članom kolegija.

Direktor podjetja in direktorji organizacijskih enot podjetja enkrat letno na kolegiju direktorja podjetja pregledajo delovanje in učinkovitost sistema vodenja kakovosti in po potrebi sprejmejo odločitve o njegovih izboljšavah. Vodstveni pregled poteka po naslednjem dnevnem redu:

- Poročilo o realizaciji letnega plana za leto XXXX;
- Poročilo o doseganju ciljnih vrednosti kazalnikov po posameznih procesih;
- Poročilo o zadovoljstvu kupcev;
- Poročilo o rezultatih notranjih in zunanjih presoj;
- Poročilo o inšpekcijskih in drugih pregledih;
- Poročilo o stanju preventivnih in korektivnih ukrepov;
- Poročilo o stanju ukrepov, ki so sledili predhodnim vodstvenim pregledom;
- spremembe, ki lahko vplivajo na sistem vodenja kakovosti;
- priporočila za izboljšave.

V podjetju izvajajo tudi notranje presoje, kjer ugotavljajo učinkovitost delovanja ter ustreznost politike in ciljev podjetja. Vodstvo, odgovorno za presojno področje, zagotavlja izvedbo vseh potrebnih korekcij in korektivnih ukrepov za odpravo neskladnosti in njihovih vzrokov.

Predstavnik vodstva je skupaj z organizacijskim vodjem, kjer je neskladnost nastala, odgovoren za odpravo neskladnosti med zahtevami in dejanskim izvajanjem procesa. Odstopanja oziroma neskladnosti, ki jih ugotavljajo skozi kontrolo, odpravljajo na načine, ki so enotno opredeljeni ter določeni za omenjene aktivnosti v diagramih poteka procesov podjetja.

S korektivnimi ukrepi odpravljajo vzroke za nastala odstopanja, s preventivnimi ukrepi pa preprečujejo vzroke za potencialna možna odstopanja. Osnove za ugotavljanje vzrokov neskladnosti in možni načini ukrepanj so pripravljene na nivoju podjetja Avto. Odgovornost za izvajanje uvedenega korektivnega ali preventivnega ukrepa imajo vsi zaposleni v podjetju Avto. Vsi preventivni in korektivni ukrepi zahtevajo pisno dokumentiranost s strani predlagatelja in izvajalca ukrepov, datoteke so v elektronski obliki priložene posameznim ukrepom.

5.2 Analiza obstoječega stanja strateške kontrole

Politika vodenja podjetja temelji na jasno opredeljenih procesih in planih dela, ki izhajajo iz strateških in letnih planov podjetja ter so osnova za delo vseh zaposlenih. V okviru procesov planiranja (strateškega in letnega) določajo na osnovi smernic nadrejenega podjetja cilje poslovanja podjetja. Skozi procese nadziranja finančnih in operativnih rezultatov poslovanja pa nadzirajo njihovo doseganje in v primeru odstopanj ustrezno ukrepajo.

Podjetje Avto vsako poslovno leto izdela strateški plan za naslednjih pet let. V strateškem planu določijo usmeritve za naprej, postavijo nove cilje, strategije in projekte ter analizirajo preteklo stanje. Glede na navedeno spremljajo in kontrolirajo izvajanje projektov. S pomočjo tega ugotavljajo, ali se projekt izvaja skladno s planom ali projekt odstopa od plana oziroma ali je projekt prekinjen. V odvisnosti od stanja projekta tudi ustrezno ukrepajo.

Sredi leta 2012 je bil izdelan Strateški plan za obdobje 2013–2017. Cilji, strategije in projekti, ki so bili zapisani v strateškem planu za obdobje 2012–2016 in katerih analiza uresničevanja je bila izvedena v okviru strateškega plana za obdobje 2013–2017, so podani v Tabeli 5.

Tabela 5: Analiza uresničevanja ciljev, strategij in projektov iz Strateškega plana za obdobje 2012 –2016

Cilji	Strategija	Projekt	Stanje
KORPORACIJSKI CILJI			
Združiti prodajo na trgih bivše Jugoslavije v letih 2012-2013	Strategija širitve na JV evropske trge	Projekt obvladovanja FLAR v Sloveniji, na Hrvaškem, v BIH, iskanje novih trgov	Realizirano
Pridobiti nove blagovne znamke		Pogajanja za zadržanje blagovne znamke	Realizirano
		Širitev prodaje nadomestnih delov in pogajanja za novo blagovno znamko	Se izvaja
Optimirati/nadaljevati implementacijo in razvoj blagovnih znamk Jeep/Lancia		Postavitev - uveljavitev novih blagovnih znamk za vse obvladane trge Lancia/Jeep	Realizirano
Zagotoviti obstoječe plačilne roke FLAR s ciljem financiranja obratnih sredstev	Financiranja obratnih sredstev z dobaviteljem	Pogajanja	Se izvaja
Optimirati poslovanje s principalom	Preživetja	Iskanje optimalnega izhoda glede na strategijo principala	Se izvaja
POSLOVNI CILJI			
Zadržati prodajo (2013-2014) na nivoju 2012 in nato 2% letno rast	Strategija rasti	Razvoj novih programov ter pridobiti nove trge in nove blagovne znamke	Delno realizirano
		e-prodaja	Realizirano
		Internetni virtualni prodajni salon	Realizirano
Oblikovati logistični center za ND v letu 2013 – 2014	Strategija rasti	Dobava nadomestnih delov za EX YU iz našega logističnega centra	Delno realizirano
		Logistični center za vse avtomobilske blagovne znamke	Delno realizirano
Optimirati obratna sredstva	Strategija obvladovanja obratnega kapitala	Informacijsko podprt sistem nad zalogami in terjatvami	Se izvaja
FUNKCIJSKI CILJI			
V obdobju 2012 – 2016 optimirati in avtomatizirati poslovne procese zapisane pod projekti /aktivnostmi	Strategija optimiranja poslovanja	Obvladovanje voznega parka	Realizirano
		Ključni kazalniki uspešnosti	Se izvaja
		e pisarna, e-računi in e-arhiv	Realizirano
		Trženje FLAR informacijskih rešitev v tujini	Ni realizirano
		Optimizacija procesov med trgi	Se izvaja
Obvladovati zadovoljstvo zaposlenih - uvesti orodja nematerialne motivacije	Strategija ravnanja s človeškimi viri	Sistem nagrajevanja po uspešnosti	Ni realizirano
		Informiranje zaposlenih	Se izvaja
		Funkcijsko izobraževanje zaposlenih	Ni realizirano
		Letni razgovori	Ni realizirano

Vir: Podjetje Avto d. o. o., Strateški plan podjetja Avto d. o. o. za obdobje 2013–2017, 2012c, str. 23–24.

Namen projektov je zagotoviti dolgoročno stabilno poslovanje podjetja. Njegovi cilji in njihova realizacija v letu 2012 so podani v nadaljevanju.

- Korporacijski cilji

Že nekaj let je evropski kot tudi slovenski trg novih vozil v upadu, in ker v bodoče ni pričakovati oživljanja slovenskega trga, so se v podjetju Avto osredotočili za vstop na nove trge oziroma pridobivanje novih blagovnih znamk. V okviru tega projekta je bila določena posebna skupina zaposlenih, ki je analizirala možnost vstopa na nove trge z obstoječimi blagovnimi znamkami in možnost pridobitve novih blagovnih znamk za obstoječe trge. Deloma jim je uspelo nadomestiti izpad donosnosti poslovanja na obstoječih trgih, hkrati pa jim to predstavlja poslovno priložnost za doseganje večje donosnosti poslovanja. Projekt je bil uspešno realiziran.

Podjetje nenehno dela tudi na optimizaciji obratnega kapitala in uravnavanju denarnega toka. Skladno s tem se nenehno pogaja s principalom za zagotovitev obstoječih plačilnih rokov. Projekt se izvaja.

Zaradi »vojne« popustov med konkurenti na trgu ter pritiska na cene s strani kupcev se v podjetju Avto nenehno vršijo pogajanja na znižanje nabavnih cen pri principalu. Projekt se izvaja.

- Poslovni cilji

Predvideno poslovanje je povezano z veliko mero negotovosti, saj evropski kakor tudi slovenski avtomobilski trg še vedno ne kaže okrevanja. Glede na to so v podjetju Avto zabeležili trend padanja prihodkov, kar je posledica padca trga prodaje vozil na slovenskem trgu. Skladno s padcem prihodkov pa je podjetje uspelo znižati nivo stroškov ter optimizirati poslovanje in se prilagoditi na nižji nivo prodaje. Projekt se izvaja.

Projekt, ki je bil uspešno realiziran, je bila uvedba internetnega virtualnega prodajnega salona za prodajo novih in rabljenih vozil. S tem pristopom so znižali drage stroške oglaševanja v klasičnih medijih (časopisi, revije) in se osredotočili predvsem na cenejše internetno oglaševanje.

Podjetje si je za leto 2013 zadalo cilj dodatno optimirati poslovanje in znižati stroške. Prihranki prihajajo predvsem na področju nižanja stroškov dela (začasno skrajšanje polnega delovnega časa s 40 ur na 36 ur in posledično -10 % bruto osnove), nižanja števila vozil v voznem parku ter pripadajočih stroškov in racionalizacije poslovanja (združevanje raznih nalog in odgovornosti v eni osebi). Pritisk po dodatnem zniževanju cen storitev se vrši tudi na vse dobavitelje blaga in storitev (cilj znižati nivo stroškov vsaj za 10 %). Projekt se izvaja.

Zaradi trenda upada voznega parka bo to tudi v prihodnje največji problem na področju nadomestnih delov, kajti za originalne nadomestne dele je najzanimivejši petletni in desetletni vozni park. Zato so se v podjetju odločili, da z originalnimi deli ponudijo različne tipe garancij (enoletna garancija za nakup originalnih nadomestnih delov, petletna

garancija za vozilo ob rednem servisiranju ipd.), s katerimi stranko obvežejo na pooblaščne servise, uporabo originalnih nadomestnih delov ter redno vzdrževanje vozil. Projekt se izvaja.

Projekt, ki še ni bil v celoti realiziran, je oblikovanje distribucijskega logističnega centra za nadomestne dele za vse avtomobilске blagovne znamke v skupini. Razlogi za to so nedokončana informacijska podpora, ki je še v fazi testiranja, in nedokončani dogovori s posameznimi logistiki, ki bodo izvajali prevoz.

Na področju optimizacije obratnih sredstev so izvedli določene aktivnosti. Določili so limite fakturacije po posameznih kupcih glede na višino zavarovanja in postavili blokado fakturacije, v kolikor obstajajo zapadle terjatve nad 60 dni. Povečali so nadzor nad naročanjem blaga ter vzpostavili informacijsko podprt sistem kontrole zalog. To pomeni, da se pred vsakim naročilom vsak artikel preveri, če je na zalogi. Projekt se izvaja.

- **Funkcijski cilji**

Na področju informatike so uspešno optimirali in avtomatizirali poslovne procese. Uspešno so izvedli projekt e–pisarna, e–računi in e–arhiv. Na podlagi tega se počasi ukinja papirnatost poslovanja in dragi stroški arhiviranja dokumentov. Prav tako je vidna sledljivost dokumentov pri likvidaciji računov.

Kljub temu da je prednost podjetja Avto v dobrem poznavanju panoge, ustrezni informacijski podpori in prvovrstnemu kadru niso realizirali projekta trženje informacijskih rešitev v tujini. Projekt je začasno zamrznjen.

Glede na to, da podjetje deluje tudi na tujih trgih, so se usmerili k poenotenju informacijske podpore med trgi, ki jih podjetje Avto obvladuje. Projekt se izvaja.

Z namenom izvajanja procesa izboljšav so v podjetju pripravili tudi nov sistem nagajevanja proizvodnih delavcev in prodajnega osebja v servisu z namenom povečanja učinkovitosti in višje dodane vrednosti ter dviga kakovosti storitev. Minimalni cilj, predstavljen v celotnem strateškem obdobju, je bil, da serviserji (proizvodnja) dosežejo 70 % učinkovitost. Zaradi ostalih projektov in tekoče problematike projekt ni bil realiziran.

Slabost je, da se v podjetju ne izvajajo letni razgovori in funkcijska šolanja. Zaposlenim so omogočena zgolj nujna izobraževanja v obliki seminarjev in delavnic (npr. sprememba zakonodaje, izboljšanje prodaje ipd.). Projekt ni bil realiziran.

5.2.1 Kazalniki merjenja uspešnosti

V podjetju Avto v okviru procesa strateške kontrole uporabljajo določene kazalnike merjenja uspešnosti poslovanja. Na podlagi kazalnikov in dejanskih rezultatov podjetje

sprejema predvsem kratkoročne odločitve. Kazalniki so opredeljeni v letnem planu, predlagani s strani direktorja podjetja in direktorjev posameznih organizacijskih enot ter sprejeti s strani nadzornega sveta.

Vsi skrbniki procesov so zadolženi, da redno spremljajo delovanje procesov in jih po potrebi korigirajo. Sestavili so listo vseh kazalnikov in njihovih skrbnikov in je dosegljiva na strežniku podjetja Avto. S kazalniki merjenja uspešnosti management ugotavlja, ali uresničujejo strategijo in kako dosegajo zastavljene strateške cilje. V podjetju Avto uporabljajo sledeče kazalnike po posameznih procesih.

- **Proces prodaja vozil**

Uporabljajo kazalnik doseganje planov prodaje (količinsko in finančno). Kazalniki so razdeljeni po blagovnih znamkah in se jih spremlja ločeno.

- **Proces prodaja nadomestnih delov**

Kazalnika ustrezna dobava delov in dodatne opreme ter doseganje planov prodaje (količinsko in finančno). Prvi kazalnik se spremlja specifično za centralno skladišče nadomestnih delov, drugi pa je enak kot pri prejšnjem procesu.

- **Proces planiranja**

Kazalnik je primerjava med planom in realizacijo. Ta kazalnik je vezan neposredno na principalov princip planiranja in zahteva mesečno usklajevanje planov naročanja, proizvodnje, fakturacije in prodaje na določenem trgu. Zaradi svoje narave so to kontinuirani procesi, ki se neprestano odvijajo.

- **Proces reševanja reklamacij**

Kazalnik hitrost reševanja reklamacij in delež pritožb na postopke reševanja. Ta proces je skoraj v celoti avtomatiziran, vsaka reklamacija se od serviserjev prenaša v njihove IT sisteme, od tu naprej k principalu in nato seveda nazaj. Tako je zagotovljena popolna sledljivost.

- **Izobraževanje prodajalcev in serviserjev**

Kazalnik povečana prodaja in manjši stroški zalog. Proces je namenjen širitvi prodajne ponudbe, predvsem artiklov, ki jih principal nima v svojem asortimanu. Izvajajo produktna izobraževanja, ki se izvajajo po potrebi, in sicer pred lansiranjem novega modela ali ob prenovi obstoječega modela, če je le-ta doživel toliko sprememb, da je smiselno organizirati izobraževanje. V sklopu izobraževanja je vključen tudi preizkus znanja, s pomočjo katerega se oceni, kako pozorni so bili slušatelji.

- **Zadovoljstvo kupcev**

Podjetje ima vpeljan sistem za spremljanje zadovoljstva kupcev tako pri prodaji vozil kot pri kasnejšem vzdrževanju vozil – servisiranju. Glede na dejstvo, da je zadovoljstvo

kupcev najvplivnejši dejavnik, ki vpliva na poslovne rezultate podjetja, podjetje Avto izvaja merjenje zadovoljstva kupcev pri pogodbenih trgovcih. Rezultati analiz zadovoljstva kupcev so podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev ter preventivnih in korektivnih ukrepov.

- **Izterjava neplačanih terjatev**

Kazalnik delež zapadlih terjatev med vsemi terjatvami. Ta proces je pomemben zaradi svoje vloge pri funkcioniranju podjetja. Ker je osnovna naloga podjetja ustvarjanje dobička, je potrebno spremljati tudi poslovne partnerje in terjatve do njih.

- **Dobičkonosnost kapitala – (v nadaljevanju ROE)**

Je najpomembnejši in najpogosteje uporabljen kazalnik poslovne uspešnosti. ROE pove, koliko čistega dobička/izgube je podjetje ustvarilo na euro vloženega kapitala. Večja vrednost kazalnika pomeni, da je podjetje uspešnejše.

- **Dobičkonosnost sredstev – (v nadaljevanju ROA)**

Kazalnik kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja. ROA pove, koliko čistega dobička/izgube je podjetje izkazalo na euro sredstev. Večja vrednost kazalnika pomeni, da je podjetje uspešnejše.

- **Čista dobičkonosnost poslovnih prihodkov – (v nadaljevanju ROS)**

ROS izkazuje dosežen čisti poslovni izid podjetja na euro doseženih poslovnih prihodkov. Podjetje je poslovno uspešnejše, čim večja je vrednost kazalnika.

Iz Tabele 6 je razvidno, da je podjetje v letu 2012 znižalo vezave zalog ter poslovnih terjatev, saj je optimizacija obratnega kapitala ena ključnih nalog podjetja za doseganje zastavljenih ciljev. Na strani dobaviteljev pa podjetje pri ključnih dobaviteljih ohranja enake plačilne pogoje, kot jih je imela v preteklosti. Kazalniki poslovanja ROE, ROA in ROS so se v letu 2012 poslabšali glede na predhodno leto, vendar je podjetje kljub krizi v sektorju v nasprotju z ostalimi podjetji na področju avtomobilizma poslovalo pozitivno.

Tabela 6: Kazalniki za leto 2012, 2011, 2010

Kazalniki	leto 2012	leto 2011	leto 2010
Dnevi vezave zalog	50	52	42
Dnevi vezave terjatev	61	64	59
Dnevi vezave obveznosti	101	110	100
ROE v %	32,7	42,0	21,0
ROA v %	2,7	4,9	1,6
ROS v %	1,0	1,4	0,5

Vir: Podjetje Avto d. o. o., Letno poročilo podjetja Avto d. o. o. za leto 2012, 2013, str. 6.

5.2.2 Primerjava s konkurenti s poudarkom na uspešnosti poslovanja

Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Avto (Tabela 7) v primerjavi s konkurenti niso slabi. Podjetje Avto ustvarja glede na konkurente zelo velik promet in primerljivo velik donos. Le podjetje Renault Nissan Slo ima več prometa kot podjetje Avto. Pri tem je treba upoštevati dodano vrednost, ki jo nosi blagovna znamka. Število zaposlenih je veliko, vendar velja upoštevati, da je znotraj števila 94 tudi 41 zaposlenih v dveh maloprodajah, katere večina nimajo oziroma ima le en maloprodajni center. Dodana vrednost na zaposlenega je v podjetju Avto med nižjimi. Omeniti je tudi treba, da je marsikateri konkurent v teh kriznih letih zaknjžil izgubo, medtem ko je podjetje Avto ni. Kljub vsem dejstvom velja ob natančnem pregledu ugotoviti, da še vedno obstoja prostor za izboljšanje po vseh kategorijah (število zaposlenih, profitna marža, dodana vrednost, stroškovna učinkovitost), s katerimi se podjetje Avto bolj ali manj uspešno že spoprijema.

Pri sami primerjavi s konkurenti je potrebno poudariti, da ima vsako podjetje svojo specifikko znotraj prodajnega programa, ki pa ni nujno primerljiv s primerjanim podjetjem.

Tabela 7: Primerjava izbranih kazalnikov poslovanja z najpomembnejšimi konkurenti

Podjetje	Sredstva (v tisoč €)				Kapital (v tisoč €)				Celotni prihodki (v tisoč €)				Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (v tisoč €)				Profita marža v % (ČPI/celotni prihodki)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Avto	43.946	44.105	37.418	45.538	2.713	3.432	4.351	3.692	116.357	138.199	131.987	121.035	805	719	1.827	1.208	0,7	0,5	1,4	1,0
Citroen Slovenija d.o.o.	24.356	23.050	23.707	22.662	11.537	11.655	11.478	11.308	86.359	84.358	87.999	79.751	343	461	284	115	0,4	0,6	0,3	0,1
Peugeot Slovenija d.o.o.	16.093	17.090	20.555	18.654	5.502	4.338	4.331	4.375	53.036	67.795	81.562	76.007	-357	335	339	367	-0,7	0,5	0,4	0,5
Summit motors d.o.o.	20.334	23.170	32.061	28.893	9.718	11.768	13.818	13.687	54.665	54.384	66.007	49.776	1.735	2.050	2.050	742	3,2	3,8	3,1	1,5
Toyota Adria d.o.o.	55.268	48.205	43.748	42.877	12.368	11.315	7.484	5.539	111.656	95.407	77.606	61.832	43	-1.053	-3.831	-1.945	0,0	-1,1	-4,9	-3,2
Hyundai Avto Trade d.o.o.	11.663	15.386	23.091	14.653	5.755	6.958	8.338	8.380	50.800	51.003	58.588	44.845	634	1.198	1.380	42	1,3	2,4	2,4	0,1
Renault Nissan Slo	28.733	29.950	33.960	27.043	1.420	4.241	3.292	1.654	188.400	202.566	210.169	190.991	-49	2.820	1.891	185	0,0	1,4	0,9	0,1

Podjetje	Čista donosnost kapitala (ROE v %)				Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod v %)				Zadolženost (v tisoč €)				ROI v % (ČPI/(K+zadolženost))				Dodana vrednost na zaposlenega (v tisoč €)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Avto	25,1	23,4	47,0	30,0	1.458,4	1.107,1	719,7	1.109,0	1.580	955	3.569	1.805	18,7	16,4	23,1	22,0	56,0	45,5	49,2	46,6
Citroen Slovenija d.o.o.	3,0	4,0	2,5	1,0	66,9	54,3	59,7	37,0	19	23	25	0	3,0	3,9	2,5	1,0	39,6	43,4	45,0	50,0
Peugeot Slovenija d.o.o.	-6,3	6,8	7,8	8,4	84,2	114,9	188,1	130,9	0	0	0	0	-6,5	7,7	7,8	8,4	60,5	74,4	69,6	145,8
Summit motors d.o.o.	19,6	19,1	16,0	5,4	92,1	80,7	114,6	103,0	2.002	3.610	8.634	9.622	14,8	13,3	9,1	3,2	105,5	108,7	112,2	74,5
Toyota Adria d.o.o.	0,4	-8,9	-40,8	-29,9	339,0	312,0	477,2	663,1	21.528	15.892	32.199	35.126	0,1	-3,9	-9,7	-4,8	62,7	56,1	47,2	50,8
Hyundai Avto Trade d.o.o.	11,7	18,9	18,0	0,5	97,2	116,4	172,5	70,8	4.200	3.450	7.900	5.000	6,4	11,5	8,5	0,3	82,7	105,2	125,6	67,6
Renault Nissan Slo	-1,9	99,6	50,2	7,5	1.907,3	586,8	904,8	1.498,7	7.127	0	3.069	0	-0,6	66,5	29,7	11,2	46,2	76,5	52,4	36,8

Vir: Podjetje Avto d. o. o., Strateški plan podjetja Avto d. o. o. za obdobje 2013–2017, 2012c, str. 20.

5.3 Predlogi sprememb

Interes nadrejenega podjetja kot lastnika podjetja Avto je, da bo učinkovito in čim bolj uspešno pri svojem poslovanju. Direktor podjetja in direktorji organizacijskih enot podjetja Avto so zavezani, da bodo vsi, vsak na svojem področju, skupaj in tam, kjer je to potrebno, uresničevali in izboljševali svoje delovanje in s tem prispevali k uspešnemu poslovanju in razvoju podjetja in v povezavi z nadrejenim podjetjem v zadovoljstvo kupcev, lastnikov, zaposlenih in okolja, v katerem podjetje posluje.

Strateška kontrola se izvaja letno v okviru strateških predračunskih računovodskih informacij (v nadaljevanju SPRI), kjer se analizira zastavljene finančne in strateške cilje. Sicer pa so strateški cilji za prvo leto SPRI tudi preneseni v letni plan in se jih nato operativno spremlja.

Rezultati bistvenih in podpornih procesov podjetja so opravljene storitve. Zato je prepoznavanje in sledljivost procesov mogoče enačiti s prepoznavanjem in sledljivostjo storitev, ki so enotni vsem podjetjem v povezavi z nadrejenim podjetjem. Podjetje Avto se z drugimi podjetji v skupini primerja samo po rezultatih. Predlagam, da se uvedejo različni kriteriji za primerjavo uspešnosti poslovanja z ostalimi podjetji.

Ena izmed strategij podjetja je tudi strategija širitve na JV evropske trge. V ta namen podjetje odpre nov projekt ter določi cilje. Cilji projekta se sproti kontrolirajo, medtem ko se zunanji dejavniki lahko spremenijo. S strateško kontrolo podjetje pravočasno odkriva napake, ki v okolju podjetja nastanejo. S strateško kontrolo zagotavljajo uresničevanje strateškega plana in strategije. Za podjetje je izvajanje strateške kontrole zelo pomembno, saj brez nje poslovanje podjetja ni uspešno in projekti niso realizirani.

Pomanjkljivost SPRI je, da pri določitvi novih projektov niso zastavljeni konkretni roki za doseganje ciljev. Cilji so včasih preohlapni, prav tako niso opredeljeni nosilci projekta ter pregled stanja projektov se vrši le enkrat letno. Predlagam, da se določijo konkretni roki izvedbe in cilji projektov ter da se opredeli nosilca projekta in da se pregled stanja projekta vrši polletno.

Z namenom izboljšanja kakovosti servisnih storitev predlagam uvedbo postopka kontrole kakovosti opravljenih storitev – zastavljeni cilj naj bo, da % ugotovljenih napak ne preseže 5,0 %, in uvedbo sistema nagrajevanja zaposlenih.

Pri optimizaciji poslovnih procesov predlagam uvedbo e–naročilnic s spremljanjem stanja v primerjavi z letnim strateškim planom po kontih. Direktor podjetja naj določi osebo, ki bo nadzirala nabavo storitev in blaga. Z e–naročilnicami bi imeli popoln nadzor nad stroški podjetja oziroma bi zagotovili, da stroški ostanejo na nivoju letnega plana.

Predlagam nadaljnje izboljšave informacijskega sistema, predvsem pri poenotitju baze strank na nivoju servisne mreže, saj je to potrebno za izvajanje aktivnosti obveščanja strank o izvajanju rednega servisa in ostalega vzdrževanja.

Ker je bilo v letu 2012 zaradi znižanja stroškov opuščeno merjenje zadovoljstva strank v celotni mreži, predlagam, da se to čim prej ponovno uvede in da se rezultati merjenja zadovoljstva kupcev vključijo v bonusni sistem ocenjevanja uspešnosti pogodbenih servisov. Prav tako veleprodaja – področje poprodaje ne izvaja merjenja zadovoljstva svojih direktnih kupcev. To so pogodbeni serviserji, zato predlagam, da se čim prej pristopi k merjenju zadovoljstva pogodbene servisne mreže, ki bo pokazala odnos in pripadnost pogodbenih partnerjev do distributerja podjetja Avto.

Do leta 2009 so izvajali tudi meritev zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Predlagam ponovno uvedbo meritve zadovoljstva zaposlenih. Rezultate ankete bi vodstvo lahko uporabilo kot osnovo za odločanje o izboljšavah s ciljem zagotoviti optimalne delovne pogoje za doseganje načrtovanih rezultatov.

Predlagam, da se pregledajo kazalniki učinkovitosti in po potrebi nadgradijo v smislu vnaprejšnjega zaznavanja odmikov od zastavljenih ciljev. Glede na to, da podjetje deluje tudi na tujih trgih, je potrebno prekiniti ločeno obravnavo trgov in vzpostaviti poenotene kazalnike za primerjavo uspešnosti poslovanja. Poleg tega predlagam tudi uvedbo garancij na nadomestne dele na Hrvaškem in v BiH.

Za povečanje obiska servisa in pridobivanja novih strank predlagam razne komercialne aktivnosti, kot so poprodajne akcije za menjavo gum in servisni paketi.

V podjetju imajo ločene programe za nova in rabljena vozila. Predlagam uvedbo enotnega učinkovitega informacijskega sistema s ključnimi kazalniki uspešnosti prodaje novih in rabljenih vozil.

Pregled poslovanja se izvaja mesečno, in sicer v drugi polovici meseca za pretekli mesec. Po mojem mnenju je pregled prepozen, saj bi morali ključne kazalnike poslovanja analizirati v prvem tednu tekočega meseca za pretekli mesec. V podjetju bi morali ustanoviti skupino ljudi, ki bi spremljala in pravočasno izvajala korektivne ukrepe.

V podjetju se ugotavljajo odmiki od zastavljenih ciljev, vendar se akcije za odpravo vzrokov za odmike ne izvajajo vedno pravočasno. Podatki o odmikih se zbirajo v različnih delih podjetja (posamezne službe), kjer se tudi pregledajo, vendar se ne analizirajo na primeren način. Razlogi za to so, da ne pridobijo vseh potrebnih podatkov pravočasno za analizo stanja. S pravočasno analizo odmikov, kjer sodelujejo vsi oddelki podjetja, bi lahko preprečili ponovitev prejšnjih napak.

Glede na to, da se kontrolira doseganje ciljev, so zaposleni še bolj obremenjeni in čutijo dodaten pritisk zaradi izvajanja kontrole. Zaposlenim je potrebno predstaviti, kako potrebna je strateška kontrola v podjetju za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja v prihodnosti. Predlagam, da se pripravi brošura za vse zaposlene, kjer so na kratak in jasen način predstavljeni cilji in odgovornosti. Predlagam tudi javno izobešanje doseženih rezultatov (npr. na oglasni deski/info tabli), kjer se bodo oddelki lahko primerjali med seboj. To lahko deluje zelo motivacijsko na zaposlene.

Iz navedenega lahko zaključimo, da v podjetju Avto izvajajo strateško kontrolo, čeprav je večji poudarek na izvajanju operativne kontrole saj skrbijo za uresničevanje kratkoročnih operativnih planov in ciljev.

SKLEP

Podjetja morajo spremljati in ocenjevati vse notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo nanj, saj le tako lahko uspešno obvladujejo svoje poslovanje in načrtujejo nadaljnji razvoj in obstoj. Kontrola je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim in je bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja. Poteka na vseh področjih v podjetju in na vseh hierarhičnih ravneh.

Namen magistrskega dela je bil analiza strateške kontrole v podjetju Avto. V teoretičnem delu magistrskega dela smo proučili razvoj in značilnosti modelov strateškega managementa po Pučku ter po Hungerju in Wheelnu. Osredotočili smo se na zadnji del procesa strateškega managementa, in sicer na kontrolo, ki se pojavlja skozi celoten proces strateškega managementa.

Proces strateškega managementa zajema štiri osnovne elemente: strateška analiza, razvijanje strategij, uresničevanje strategij in kontrola strategij. Strateška kontrola se nanaša na uresničevanje vizij, politike podjetja in strategij. Cilj strateške kontrole je pomagati managementu pri doseganju ciljev.

V primerjavi z ostalimi elementi procesa strateškega managementa ugotavljamo, da je strateška kontrola v praksi mnogokrat zanemarjena, za uresničevanje in izvajanje strategij pa je zelo pomembna. Po mojem mnenju bi ji morali v podjetju nameniti večji pomen.

Osnovni namen strateške kontrole je pomagati najvišjemu vodstvu pri doseganju ciljev podjetja s pomočjo kontrole. Lahko rečemo, da je kontrola povratna informacija, ki omogoča, da se ugotovi, ali so vse faze procesa strateškega managementa ustrezne in kako delujejo.

V aplikativnem delu magistrskega dela smo proučevali podjetje Avto. Analizirali smo obstoječe stanje strateške kontrole v podjetju in predlagali spremembe.

Strateški management podjetja Avto predstavlja direktor podjetja s svojimi najožjimi sodelavci, ki so hkrati tudi direktorji organizacijskih enot v podjetju. Strateški management je odgovoren za izvedbo strategij na ravni celotnega podjetja, strateške poslovne enote pa za izvedbo svojih strategij, ki izvirajo iz strategij podjetja.

Podjetje Avto je opredelilo svojo vizijo, poslanstvo, cilje, smotre, vrednote in strategije. Z analiziranjem stanja strateške kontrole smo ugotovili, da so usmerjeni k doseganju kratkoročnih planov in ciljev.

Problemi strateške kontrole, s katerimi se srečujejo v podjetju, so osredotočanje na uresničevanje kratkoročnih ciljev, ki so posledica pritiskov lastnikov. Prav tako se strateški kontroli v podjetju posveča premalo pozornosti. Direktor podjetja oz. direktor določene organizacijske enote, ki je odgovoren za uvedbo in izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov v svoji organizacijski enoti, ne poskrbi pravočasno za odpravo vzrokov neskladnosti in zaradi tega so možne ponovitve prejšnjih napak.

Za proučevano podjetje Avto smo predlagali spremembe, ki bi lahko vplivale na boljše izvajanje strateške kontrole v podjetju. Dobro zasnovana strateška kontrola v podjetju pomaga pri uspešnem obvladovanju poslovanja in nadaljnjem razvoju in obstoju podjetja v prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (2005). *Strategic market management* (7th ed.). New York: Chichester.
2. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). New York: McGraw–Hill.
3. Asch, D. (1992). Strategic Control: A Problem Looking for a Solution. *Long Range Planning*, 25(2), 105–110.
4. Banič, I. D. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družboslovne vede.
5. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases* (3rd ed.). Upper Saddle River: Pearson.
6. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
7. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Burkeljca, M. (1996). *Strateška kontrola v slovenski naftni družbi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Certo, S. C., & Peter, J. P. (1990). *Strategic management: a focus on process*. New York: McGraw–Hill, Inc.
10. Cole, G. A. (2000). *Strategic management: theory and practice* (2nd ed.). London: Continuum.
11. Čater, T. (2009). *Strateški management 2* (prosojnice predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European management studies*, 15(3), 207–236.
14. David, F. R. (1991). *Concepts of strategic management* (3rd ed.). New York: Macmillan.
15. Debeljak, Ž., Prašnikar, J., & Ahčan, A. (2005). Total benchmarking model. V J. Prašnikar (ur.), *Medium-sized firms and economic growth* (str. 183–196). New York: Nova Science Publishers.
16. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic management: issues and cases* (2nd ed.). Malden: Blackwell.
18. Dolenc, A. (2007). *Uporaba benchmarkinga v podjetju AC MOTO* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Drucker, F. P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
20. Duh, M., & Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.

21. Ettorre, B. (1993). Benchmarking: The Next Generation. *Management Review*, 82(6), 10–16.
22. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010). *Strategic management theory: an integrated approach* (9th ed.). Mason: South–Western Cengage Learning.
23. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts and cases* (9th ed.). Mason: South–Western Cengage Learning.
24. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2006). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
25. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
27. Kukovica, P. (1998). *Model strateškega managementa v trgovinskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Parker, L. (1998). Managing strategic control. *Charter*, 69(7), 35–37.
30. Pearce, J. A., & Robinson, R. B., Jr. (1994). *Strategic management: formulation, implementation, and control*. Burr Ridge: Richard D. Irwin, Inc.
31. Peljhan, D. (2007). The role of management control systems in strategy implementation: the case of a Slovenian company. *Economic and business review*, 9(3), 257–280.
32. Podjetje Avto d. o. o. (2012a). *Organigram delovnih mest podjetja Avto d. o. o.* (interno gradivo). Ljubljana: Avto d. o. o.
33. Podjetje Avto d. o. o. (2012b). *Poslovník vodenja kakovosti podjetja Avto d. o. o.* (interno gradivo). Ljubljana: Avto d. o. o.
34. Podjetje Avto d. o. o. (2012c). *Strateški plan podjetja Avto d. o. o. za obdobje 2013–2017* (interno gradivo). Ljubljana: Avto d. o. o.
35. Podjetje Avto d. o. o. (2013). Letno poročilo podjetja Avto d. o. o. za leto 2012. Ljubljana: Avto d. o. o.
36. Preble, J. F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. *Journal of Management Studies*, 29(4), 391–409.
37. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Pučko, D., Čater, T., & Rejc, B. A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Ravnikar, M. (2001). *Model planiranja in kontrole poslovanja v konkretnem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Rusjan, B. (2000). Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja.

- Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 33(2), 94–101.
43. Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The new strategic management: organization, competition, and competence*. Chichester: J. Wiley.
 44. Slovenski standard SIST ISO 9001:2000 (sl, en). (2000). *Sistem vodenja kakovosti – Zahteve*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
 45. Slovenski standard SIST ISO 9001:2008 (sl, en). (2008). *Sistem vodenja kakovosti – Zahteve*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
 46. Stacey, R. D. (1993). *Strategic management and organisational dynamics*. London: Pitman.
 47. Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
 48. Tavčar, I. M. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
 49. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visok šola za management.
 50. Teall, H. D. (1992). Winning with strategic management control systems. *CMA*, 66(2), 30–33.
 51. Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic management: concepts and cases* (11th ed.). Boston: McGraw–Hill.
 52. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2012a, 15. marec). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2012. Najdeno 18. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Pomladanska_napoved_2012/PNGG_2012_daljisa.pdf
 53. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2012b, 20. april). Poročilo o razvoju 2012. Najdeno 23. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Avto na dan 31. 12. 2012.....	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Avto za leto 2012	2
Priloga 3: Shema organizacijske strukture podjetja Avto	3

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Avto na dan 31. 12. 2012

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Avto na dan 31. 12. 2012

	v evrih	
	31.12.2012	31.12.2011
SREDSTVA	45.537.613	37.418.326
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	1.017.788	1.140.374
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	93.717	107.282
II. Nepremičnine in oprema	466.958	549.710
III. Dolgoročne finančne naložbe	360.000	360.000
IV. Odložene terjatve za davek	97.113	123.382
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	44.420.220	36.121.326
I. Zaloge	20.227.275	17.195.902
II. Kratkoročne finančne naložbe	6.218.780	2.014.733
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	28.780	14.733
2. Kratkoročna posojila	6.190.000	2.000.000
III. Kratkoročne poslovne terjatve	17.700.723	16.910.691
IV. Denarna sredstva	273.442	0
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	99.605	156.626
KAPITAL IN OBVEZNOSTI	45.537.613	37.418.326
A. KAPITAL	3.691.944	4.351.368
I. Vpoklicani kapital	189.034	189.034
II. Kapitalske rezerve	385.803	385.803
III. Rezerve iz dobička	152.876	152.876
IV. Preneseni čisti poslovni izid	1.756.362	1.796.223
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.207.869	1.827.432
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	794.533	936.922
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	38.570	1.072.791
I. Dolgoročne finančne obveznosti	35.870	1.065.481
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	7.310
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	40.904.350	30.508.972
I. Kratkoročne finančne obveznosti	1.765.957	2.503.679
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	39.138.393	27.738.613
III. Kratkoročne obveznosti za davek od dobička	0	266.680
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	108.216	548.273

Vir: Podjetje Avto d. o. o., Letno poročilo podjetja Avto d. o. o. za leto 2012, 2013, str. 28.

Priloga 2 :Izkaz poslovnega izida podjetja Avto za leto 2012

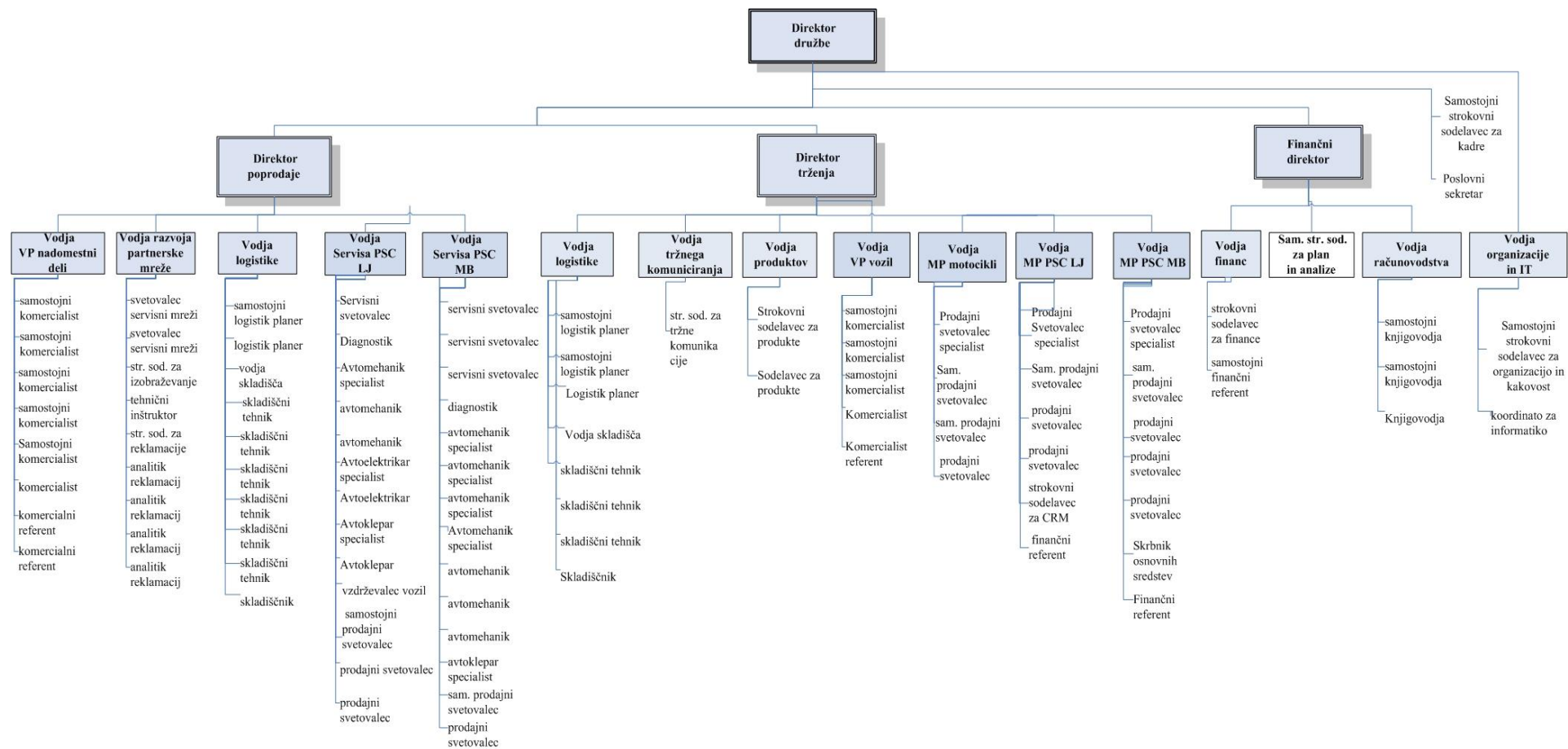
Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Avto za leto 2012

	2012	2011
1. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	120.306.811	131.008.436
2. STROŠKI PROD. PROIZVODOV ALI NAB. VRED. PROD. BLAGA	111.384.103	120.479.528
3. KOSMATI POSLOVNI IZID OD PRODAJE (1-2)	8.922.708	10.528.908
4. STROŠKI PRODAJANJA	6.211.706	7.061.350
5. STROŠKI SPLOŠNIH DEJAVNOSTI	1.819.275	2.027.331
6. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	319.878	638.949
7. POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	1.211.605	2.079.176
8. FINANČNI PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL	240.487	228.873
9. FINANČNI PRIHODKI IZ POSLOVNIH TERJATEV	168.168	110.465
10. FINANČNI ODHODKI IZ FINANČNIH OBVEZNOSTI	121.179	66.368
11. FINANČNI ODHODKI IZ POSLOVNIH OBVEZNOSTI	2.938	10.336
12. DOBIČEK PRED OBDAVČITVIJO	1.496.143	2.341.810
13. DAVEK IZ DOBIČKA	262.005	479.524
14. ODLOŽENI DAVKI	26.269	34.854
15. DOBIČEK OBDOBJA IZ REDNEGA DELOVANJA	1.207.869	1.827.432
16. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	1.207.869	1.827.432

Vir: Podjetje Avto d. o. o., Letno poročilo podjetja Avto d. o. o. za leto 2012, 2013, str. 27.

Priloga 3: Shema organizacijske strukture podjetja Avto

Slika 1: Shema organizacijske strukture podjetja Avto



Vir: Podjetje Avto d. o. o., Organigram delovnih mest podjetja Avto d. o. o., 2012a, str. 6

