

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PROBLEMI MERJENJA IN SPREMLJANJA
USPEŠNOSTI POSLOVANJA V SODOBNIH PODJETJIH
S PRIMEROM JGZ POHORJE MIRNA**

Ljubljana, junij 2003

ANTON NOVAK

IZJAVA

Študent Anton Novak izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

	Stran
1. UVOD	1
1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2. NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA	3
1.2.1. Namen magistrskega dela	5
1.2.2. Cilji proučevanja	6
1.3. METODE PROUČEVANJA IN DELA	7
1.4. STRUKTURA DELA	7
2. TEORETIČNA OPREDELITEV SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	8
2.1. OSNOVNI POJMI V ZVEZI S SPREMLJANJEM USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	10
2.1.1. Podatki in informacije	11
2.1.1.1. Opredelitev računovodskih informacij	13
2.1.2. Kazalniki, kazalci in sodila	14
2.1.3. Uspeh, uspešnost in učinkovitost	16
2.1.4. Merjenje, ocenjevanje, presojanje in spremljanje uspešnosti poslovanja	18
2.2. POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA NA OSNOVI CILJEV PODJETJA	20
2.3. KLASIČNO POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	22
2.3.1. Merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja na osnovi računovodskih informacij	24
2.3.1.1. Ekonomska analiza poslovanja v funkciji merjenja in spremljanja uspešnosti	26
2.3.2. Slabosti pri uporabi računovodskih informacij za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja	28
2.3.3. Nekateri klasični kazalci za merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja	30
2.3.3.1. Računovodski kazalci	31
2.3.3.2. Sistemi povezanih kazalcev	32
2.4. SODOBNI PRISTOPI K SPREMLJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	35
2.4.1. Presoje kakovosti	36
2.4.2. Benchmarking	38
2.4.2.1. Začetki benchmarkinga	38
2.4.2.2. Opredelitev in vrste benchmarkinga	39
2.4.2.3. Potek benchmarkinga	39
2.4.3. Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa	40
2.4.4. Samoocenjevanje družb	41
2.4.4.1. Značilnosti procesa samoocenjevanja	42
2.4.4.2. Samoocenjevanje po ISO 9004	43
2.4.4.3. Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost	44
2.4.4.4. Odličnost v javnem sektorju	46
2.4.5. Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja - SWOT analiza	47
2.4.6. Portfeljska analiza	47
2.4.7. Uravnoteženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard)	49
2.4.7.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot menedžerski sistem preoblikovanja strategij v prakso	51
3. PRIMER MERJENJA IN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE MIRNA, V PRIMERJAVI S SODOBNIMI SLOVENSKIMI PODJETJI	52
3.1. GOSPODARSKE DEJAVNOSTI V OKVIRU IZVRŠEVANJA KAZENSKIH SANKCIJ V REPUBLIKI SLOVENIJI	53
3.2. PREDSTAVITEV JAVNEGA GOSPODARSKEGA ZAVODA "POHORJE" MIRNA	56

3.2.1.	Organiziranost JGZ Pohorje	57
3.2.2.	Dejavnosti JGZ Pohorje	59
3.2.3.	Proizvodni program	59
3.2.4.	Predviden obseg poslovanja v letu 2003	59
3.3.	VLOGA IN POMEN NEFINANČNIH KAZALCEV ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE MIRNA	60
3.3.1.	Spremljanje uspešnosti na podlagi udeležencev podjetja	61
3.3.2.	Situacijski dejavniki, ki določajo pristop k spremljanju uspešnosti poslovanja	64
3.4.	UTEMELJITEV PRIMERJAVE SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE Z VELIKIMI SLOVENSKIMI PODJETJI	67
3.4.1.	Osnovni hipotezi in metoda dela	67
3.5.	REZULTATI IN UGOTOVITVE NA PRIMERU SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE V PRIMERJAVI S SLOVENSKIMI PODJETJI	68
3.6.	PRIMERJAVA POJMOVANJA IN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA MED JGZ POHORJE IN SLOVENSKIMI PODJETJI	69
3.6.1.	Temeljna mera uspešnosti poslovanja	70
3.6.2.	Opredelitev do koncepta uspešnosti	70
3.6.3.	Pogled na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja	71
3.6.4.	Pomembnost in primerjava pri posameznih izbranih kazalcih za spremljanje uspešnosti poslovanja	72
3.6.4.1.	Izbrani tradicionalni računovodski kazalci v sodobnih podjetjih v primerjavi z oceno poslovanja JGZ Pohorje	72
3.6.4.2.	Izbrani kazalci o finančnem poslovanju v slovenskih podjetjih in primerjava z oceno finančnega položaja Pohorja	73
3.6.4.3.	Benchmarking nekaterih kazalcev spremljanja uspešnosti poslovanja, med JGZ Pohorje in konkurenčnimi podjetji v slovenskem prostoru	75
3.6.4.4.	Izbrani kazalci o zadovoljstvu lastnikov in kupcev za slovenska podjetja v primerjavi z JGZ Pohorje	76
3.6.5.	Ocena ravnanja z ljudmi pri delu z nekaterih vidikov, ki pomembno določajo uspešnost poslovanja	77
3.6.5.1.	Izbrani kazalci o zaposlovanju in zadovoljstvu zaposlenih v slovenskih podjetjih v primerjavi s stanjem v podjetju Pohorje	78
3.6.5.2.	Družbeno vzdušje v slovenskih zaporih po Brincu in Petrovcu (2001)	82
3.6.6.	Situacijski dejavniki uspešnosti poslovanja	83
4.	IDENTIFICIRANI PROBLEMI IN UTEMELJITEV UVEDBE SODOBNEGA KONCEPTA MERJENJA IN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE MIRNA	84
4.1.	POMEMBNEJŠI VZROKI ZA NASTALE PROBLEME V POSLOVANJU	84
4.2.	MOŽNOSTI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA	86
4.2.1.	Izboljšanje poslovanja z modelom strateškega upravljanja in poslovanja	86
4.2.2.	Priložnosti za izboljšanje poslovanja z uvedbo sistema kakovosti po ISO 9001:2000	88
5.	SKLEP	89
6.	LITERATURA IN VIRI	91
6.1.	LITERATURA	91
6.2.	VIRI	94
7.	PRILOGE	

1. UVOD

Zadnja desetletja so z naraščajočo stopnjo konkurenčnosti, napredno tehnologijo, kompleksnimi proizvodnimi procesi in visokimi zahtevami kupcev, prinesla povsem nove razmere, v katerih poslujejo današnja podjetja. Slovenska podjetja so se znašla v posebnem položaju, ko so po osamosvojitvi leta 1991 skoraj v celoti izgubila takrat relativno predvidljive trge bivše Jugoslavije in nekaterih tako imenovanih vzhodnih držav. Jugoslovanski in vzhodni trgi niso bili povsem odprti za konkurenčne pritiske, ki so bili že takrat značilni za zahodnoevropska in ameriška podjetja. Po letu 1991 so se vzhodni in južni trgi popolnoma zaprli, vstop na tuje zahodne trge pa je prinesel povsem nove konkurenčne razmere. Zanje so značilne zahteve po kakovostnih in pravočasnih informacijah, ki omogočajo menedžmentu podjetja pravočasno pa tudi pravilno odločanje. Poznavanje in uporaba sodobnih menedžerskih orodij¹, ki so namenjena uspešnim, strateško usmerjenim podjetjem, ima pomemben vpliv na uspešnost poslovanja. Današnje zahteve temeljijo na sodobnih načelih merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij, ki morajo biti usmerjena k odličnosti. Pogoj za odličnost poslovanja pa je tudi visok nivo kakovosti poslovnega odločanja. Zgolj s kriznim managementom brez strateškega preoblikovanja ni mogoče zagotoviti izhoda iz današnjih problemov, ki jih imajo slovenska podjetja. Potrebno je oblikovanje razvojnih zamisli, strateških planov, vizij in konkurenčnih strategij², kar je pogoj za njihovo dolgoročno preživetje. Funkcija upravljanja podjetja je dolžna zagotoviti razvoj in uspešnost poslovanja, poslovodna funkcija pa učinkovitost podjetja. Poslovodstvo je dolžno postavljati vizijo, udejanjati razvoj, določati cilje in organizirati delo, da bo podjetje dosegalo rezultate, ki so predvideni z njegovim poslanstvom. Gre za poslovodenje podjetja, ki je bližje praksi kot znanosti, vendar ta praksa ni zgolj aplikacija zdrave kmečke pameti, ampak mora temeljiti na menedžerskem znanju (Pučko, 1999, str. 1–6).

1. 1. PREDSTAVITEV PROBLEMA

Pri mojem dosedanjem proučevanju spremljanja uspešnosti poslovanja sem se s problemi ocenjevanja, merjenja in presojanja uspešnosti ukvarjal predvsem v okviru vodenja kakovosti poslovanja in pri vodenju različnih projektnih skupin pa

¹ Empirična analiza (Tekavčič, Šink, 2002, str. 197–213) je pri proučevanju vplivov njihove uporabe na uspešnost poslovanja slovenskih podjetij, upoštevala naslednja sodobna menedžerska orodja: koncept SAPP, predračunavanje na podlagi analize aktivnosti, poslovodenje na temelju analize aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, koncept ciljnih stroškov, teorija omejitev, benchmarking, celovito obvladovanje kakovosti, koncept stalnih izboljšav poslovanja, prenova poslovnih procesov in uravnoteženi izkaz poslovanja. Raziskava se je nanašala na obvladovanje stroškov.

² Bistvo konkurenčne strategije je, da si podjetje zagotovi konkurenčno prednost na dolgi rok. To je mogoče na osnovi različnih virov in zmožnosti. Pučko (2002, str. 176–177), med vire uvršča poslovanje z nizkimi stroški in diferenciacijo proizvoda, ko pa ta dva vira povežemo s širino tržnega spleta, lahko uporabimo prve tri vrste generičnih poslovnih strategij (strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije, strategija osredinjanja na tržne niše). Potrebno je uporabiti heterogene vire, da lahko izkoristimo vse priložnosti. Na zmožnostih zasnovana teorija konkurenčne prednosti pa kot najpomembnejše gradnike strategije podjetja poudarja poslovne procese. Pri tem gre za transformacijo ključnih procesov podjetja v njegove strateške zmožnosti, ki odjemalcem zagotavljajo višjo stopnjo vrednosti kot konkurenca.

tudi projektov ter pri dejanski analizi poslovanja, kot delni osnovi za sanacijo poslovanja JGZ Pohorje Mirna³ (v nadaljevanju teksta bo uporabljen izraz Pohorje). Probleme merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja sem proučeval tudi v okviru svojega specialističnega dela (Novak, 2001, 86 str.). Takrat sem želel prikazati akutno potrebo po dopolnjevanju finančnih kazalcev z nefinančnimi informacijami, predvsem v povezavi z reševanjem aktualnih problemov pri določanju temeljnih poslovnih ciljev podjetja Pohorje. V podjetju so se že pred letom 2000 pokazali prvi simptomi bližajoče se krize, saj je prenehalo z investicijami v nadomestitev odpisanih delovnih sredstev, pri proizvodno usmerjenem poslovanju pa ni bilo mogoče zaslediti vizij in strategij, niti koncepta ali procesa strateškega poslovanja in upravljanja. Poudarjal sem tudi pomen iskanja vzročno posledičnih povezav in prave mere v smislu ravnovesja potreb med uporabo računovodskih kazalcev (ki so kazalci z zamikom) ter vnaprejšnjimi kazalci, predvsem nefinančnimi, ki so, če jih primerno uporabimo, že sami po sebi gibalna uspešnega poslovanja. Pri nadaljevanju študija in proučevanju različne literature ter poklicnem delu na področju vodenja sistema kakovosti, sem odkrival nove probleme, katere pa vedno jemljem kot vire za nove priložnosti. Pri iskanju rešitev za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja Pohorje je po moji oceni kot eno od dobrih izhodišč za sanacijo stanja smiselno izdelati tudi primerjavo med dosedanjim spremljanjem uspešnosti poslovanja v obravnavanem podjetju in podobnimi gospodarskimi družbami v Sloveniji. Tako kot podlago za nekoliko okrnjen celostni benchmarking (Debeljak, Prašnikar, Ahčin 2002, str. 20–21) v nadaljevanju tega magistrskega dela uporabljam že izdelane rezultate prve tovrstne slovenske raziskave avtorice Adriane Rejc, ki je v svoji doktorski disertaciji to problematiko teoretično raziskala in opravila empirično preverbo na populaciji 150 slovenskih podjetij (Rejc, 2002, 184 str., 32 pril.). Raziskava je osnova za kvalitativno primerjavo med prakso spremljanja uspešnosti poslovanja v Pohorju in v sodobnih slovenskih podjetjih, kar je poleg identifikacije problemov in v nadaljevanju izoblikovanih predlogov za rešitev podjetja iz bližajoče se krize vsebinsko jedro tega magistrskega dela. V svojem delu primerjam dosednji način ocenjevanja in spremljanja uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje s pristopi v sodobnih slovenskih podjetjih. Pri tej primerjavi pa je kot dodaten izziv tudi obravnavana teorija udeležencev, predvsem pa situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na izbor modelov in pristopov k spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja. Za Pohorje je še posebej značilno, da gre za povsem specifične udeležence, ki imajo tudi zelo specifične cilje. Podobno ali celo v večji meri pa to velja za situacijske spremenljivke, ki določajo organizacijsko strukturo, ki je vpeta med javne in zasebne interese. Pohorje s svojimi izdelki za gašenje požarov nastopa na svetovni tržni areni in je hkrati javna služba države Slovenije in zaradi vsega tega deluje v kompleksnem in zelo zahtevnem poslovnem okolju. Bolj ko je okolje »sovražno« (zahtevni trgi, sposobni konkurenti, turbulentnost sprememb), pomembnejši so sistemi kontrole in spremljanja uspešnosti poslovanja in to ne zgolj računovodski, ampak celostni, saj bi morali vključevati tudi nefinančne informacije o kritičnih grožnjah.

³ Na podlagi 248. in 250. člena zakona o izvrševanju kazenskih sankcij (Uradni list RS, št. 22/00) in 20. člena zakona o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93, 30/98) ter 6. člena zakona o Vladi Republike Slovenije je le ta izdala Odlok o preoblikovanju gospodarske enote »Proizvodno podjetje Pohorje Mirna, p.o.,« v »Javni gospodarski zavod Pohorje Mirna, proizvodnja opreme za protipožarno zaščito in namakanje, ulivanje in kovanje barvnih kovin ter kmetijska proizvodnja« (Uradni list RS, št. 60/01).

1. 2. NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Poslovanje Pohorja je že od svojega obstoja razpeto med dvema osnovnima ciljema, ki sta si, vsaj delno, vseskozi nasprotujoča. Podjetje je ustanovljeno z namenom, da zaposluje obsojene osebe, ki so na prestajanju kazni zapora (v Zavodu za prestajanje kazni zapora Dob pri Mirni – ZPKZ), oziroma nudi delo tistim, ki to želijo⁴. Po drugi strani pa je potrebno to delo osmisлити na način, da je samo po sebi vredno današnjega človeka, primerljivo s tistim izven zaporov in družbeno koristno. S tem se pojavi problem trga, proizvodnega programa in konkurenčne sposobnosti podjetja Pohorje v današnjih razmerah poslovanja. V obdobju dogovorne ekonomije, ko so bili stroški nepomembni, potrebna sredstva pa so se zagotavljala tudi s prelivanjem iz takratnega državnega proračuna odvisno od trenutnih potreb, se je Pohorje ob pomoči takratnega nenasitnega in nezahtevnega jugoslovanskega trga razvilo v najpomembnejšega, hkrati pa tudi največjega proizvajalca gasilske opreme za gašenje z vodo v jugovzhodnem delu Evrope. V pravnoformalnem in organizacijskem pogledu se do leta 2001 zadeve v zvezi s statusom podjetja Pohorje s strani ustanovitelja Republike Slovenije niso urejale. Problematika merjenja, presojanja in spremljanja uspešnosti poslovanja je še do danes zreducirana na nivo in za potrebe povsem proizvodno usmerjenega podjetja, ki skrbi najprej za proizvodnjo izdelkov v povezavi z zaposlovanjem obsojenih oseb na prestajanju kazni zapora, nato po potrebi še za razvoj teh izdelkov, prodaja pa je kar nekako zaupana naročanju največjega poslovnega partnerja iz Nemčije in nekaterim specializiranim trgovskim podjetjem v Sloveniji. Sodobnega trženjskega ali marketinškega spleta v smislu spoznavanja in segmentiranja tržišč kot osnove za strateške pristope pri trženju v podjetju ni zaslediti⁵. Tudi sodobnih ofenzivno naravnanih prijemov podjetje Pohorje pri svojem mednarodnem poslovanju ne uporablja (Hrastelj, 1995, str. 36–37).⁶ Podjetje sicer ima določene strateške usmeritve (proizvodnja gasilskih armatur in predelava aluminija), manj jasne pa so poslovne strategije in strateški cilji. Osrednja poslovna in proizvodna sposobnost hkrati pa tudi konkurenčna prednost Pohorja je vsekakor povezana z znanjem in tradicijo kovanja izdelkov iz aluminija za področje gasilstva. Vendar tudi ta proizvodnja zaradi določenih omejitev s človeškimi in finančnimi viri, vedno ne dosega krivulje proizvodnih možnosti, kot jo opredeljujeta (Samuelson in Nordhaus, 2002, str. 10–13) ali (Tajnikar, 2001, str. 52–57).

⁴ Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij (ZIKS) v 45. in 52. členu opredeljuje pravice obsojencev do dela. Prednost daje delu v proizvodnji gospodarske panoge zavoda. Delo mora biti zagotovljeno pretežni večini obsojencev.

⁵ Cilj segmentiranja je doseči konkurenčno prednost podjetja na osnovi diferenciranja. Snovanje strategije se začne s segmentiranjem tržišča, nadaljuje pa z analiziranjem povpraševanja, izbiranjem ciljnega tržišča in izdelavo strategij tržnega spleta. Upošteva se razširitev trga, ohranjanje in povečevanje tržnih deležev ter izbiro in uporabo strategij. Več v: Kotler, 1996, str. 381–407.

⁶ Poleg prijemov, ki jih uporabljajo ofenzivno naravnana podjetja, so pomembne tudi novejšee oblike mednarodnega poslovanja, kot so: različice naložbenega poslovanja, franšizing, production sharing, subcontracting, poslovne alianse, lifefreding in druge hibridne oblike, factoring, forfeitiranje, leasing, leads-lags tehnike, razna zavarovanja (Hrastelj, 1995, str. 37).

V zadnjih letih se redno mesečno prikazujejo izkazi uspeha, stanja, podatki o stroških, odhodkih in finančnem stanju ter s pomočjo projektnih timov izdelujejo različne analize poslovanja, tudi SWOT in portfeljske, kar obravnavam v nadaljevanju tega magistrskega dela. Leta 1998 je bil v podjetju uveden in je še danes ustrezno obvladovan sistem kakovosti skladen z določili mednarodnega standarda ISO 9001. Sistem obvladovanja kakovosti je zasnovan v smislu vodenja in zagotavljanja kakovosti. Certifikat sistema kakovosti pomeni, da je podjetje, ki deluje skladno z zahtevami standarda, zanesljiv pogodbeni partner in je tako sposobno prepoznavati potrebe odjemalcev, razvijati in ponovljivo proizvajati izdelke ter v dogovorjenih rokih izpolnjevati sprejete pogodbene obveznosti. V osnovi gre za povprečno sposobnost poslovnega procesa, ki se stalno izboljšuje, dodaten cilj pa je zadovoljstvo kupcev. Sistem ob doslednem izpolnjevanju predpisanih zahtev povečuje kakovost dela zaposlenih in omogoča večanje učinkovitosti poslovanja⁷. V svojih elementih nakazuje, kako delati prav. S tem pa še ni dolgoročno zagotovljena tudi uspešnost poslovanja Pohorja. Uspešnost je dosežena šele z učinkovitim izvajanjem pravih stvari.

V novejšem obdobju poslovanja podjetja Pohorje pa so se predvsem zaradi čedalje večje konkurence pojavili problemi v povezavi z vprašanjem, kako v okviru obstoječih možnosti poslovanja in novem poslovnem okolju zagotoviti pozitivni poslovni izid in trajno proizvodnjo, predvsem pa poslovno sposobnost. Podjetje se srečuje z dilemo, kako vseskozi poslovati brez izgube. Upravljalca pa si postavlja vprašanje, v koliki meri ter s kakšnimi vložki naj pri tem osnovnem poslanstvu, ki je omogočanje dela osebam na prestajanju kazni zapora, v poslovanje podjetja sovlaga država Republika Slovenija, ki je Pohorje ustanovila.

Problemato, ki jo bo podjetje v bližnji prihodnosti moralo obvladovati, lahko opredelimo v okviru naslednjih aktivnosti oziroma vprašanj, ki so ključnega pomena za nadaljnje poslovanje:

- oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev, pri čemer bi moral sodelovati tudi ustanovitelj,
- opredelitev položaja podjetja glede na lastne možnosti in omejitve,
- raziskava trga, aktivno tržno komuniciranje in iskanje novih prodajnih poti,
- izdelava strateškega načrta,
- izbor in udeleževanje strategij,
- razširitev poslovanja na nova poslovna področja in proizvodne programe,
- izdelava kalkulacij,
- računovodsko predračunavanje in obračunavanje,
- segmentacija izdelkov in selektivno oblikovanje prodajnih cen,
- razvijanje ključnih konkurenčnih sposobnosti pa tudi prednosti podjetja in
- trajno ohranjanje obstoječega števila proizvodnih in drugih delovnih mest.

Našteta problematika nakazuje potrebe po obvladovanju različnih poslovnih področij. Če hočemo nekaj obvladovati, moramo najprej določiti cilje oziroma

⁷ Pučko (2002, str. 181), ko opredeljuje bistvo celovitega obvladovanja kakovosti, postavlja trditev, ki se oslanja na Porterjevo tezo, da to ni strategija temveč pogoj, da dosežemo konkurenčno prednost. Tudi sam menim, da je potrebno poslovne strategije uresničevati skozi kakovostno delo v vseh segmentih delovanja podjetja.

merila in izide meriti. Dosežene rezultate poslovanja pa je potrebno tudi nenehno spremljati in primerjati z vrednostmi, ki so določene v poslovnih planih podjetja. Problemi merjenja, presojanja in sploh spremljanja uspešnosti poslovanja JGZ Pohorje so področje, ki ga obdelujem v svojem magistrskem delu. Obstoječe stanje v podjetju, predvsem skozi vlogo in pomen različnih finančnih kot tudi nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja, poskušam primerjati s stanjem na tem področju v velikih slovenskih podjetjih, ki je bilo ugotovljeno na osnovi empirične raziskave. Za primerjalno osnovo uporabljam sekundarne podatke⁸ iz omenjene doktorske disertacije (Rejc, 2002, 184 str., 32 pril.). V Pohorju se nakazujejo potrebe po novem menedžerskem pristopu, ki bo iz raznih finančnih in nefinančnih kazalcev, vplivov okolja, z uresničitvijo poslanstva, vizije in strategij podjetja vodstvu omogočil povezati ključne faktorje uspešnosti, z aktivnostmi za zagotovitev uresničitve zelo različnih ciljev Pohorja. Ker podjetje, glede na namen ustanovitelja, ni zgolj gospodarski in tržni subjekt, temveč organizacija širšega družbenega pomena, so ti problemi specifični, predvsem pa razumljeni vsaj tako raznoliko, kot so raznoliki cilji ustanovitelja, ki je država, zaposlenih, ki so predvsem osebe na prestajanju kazni zopora in vodstva, ki se ob uporabi podjetniških načel, vsakodnevno spopada z notranjimi omejitvami, navzven pa z nepopustljivo svetovno konkurenco.

1. 2. 1. Namen magistrskega dela

Namen magistrskega dela je najprej proučiti teoretična izhodišča in možnosti, ki v literaturi in praksi obstajajo na področju merjenja, presojanja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij. V prvem delu vsebine obravnavam pojmovanje in opredeljujem različne pristope ter jih tudi opisujem. Prva polovica tega dela pojasnjuje klasično pojmovanje uspešnosti poslovanja podjetja, druga pa opisuje tako imenovane sodobne pristope k merjenju in presojanju uspešnosti poslovanja. Klasične pristope sem obdelal na osnovi proučevanja literature, sodobni pa so povzeti iz literature in novejših prakse celovitega obvladovanja kakovosti poslovanja, kar je v pretežni meri tudi področje mojega dosedanjega poklicnega delovanja. S tem želim prispevati k razumevanju vsebine in pomembnosti te problematike za podjetje Pohorje, pa tudi opozoriti na različne možnosti, ki so primerne za uporabo vsaj kot dopolnitev sedanjemu ugotavljanju in spremljanju uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje.

Drugi del je namenjen primerjavi spremljanja uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje tudi skozi analizo poslovanja s stanjem na tem področju v velikih slovenskih podjetjih ob uporabi nekaterih klasičnih, predvsem pa tudi sodobnih prijemov. Vsebina analize je pri izboru metodologij in pristopov omejena predvsem na uporabo obstoječih možnosti v podjetju in ne vključuje vseh pristopov, ki jih obravnavam v prvi polovici vsebine tega dela.

Primerjava sistema merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja med podjetjem Pohorje Mirna in velikimi slovenskimi podjetji je zanimiva predvsem iz naslednjih razlogov:

⁸ Analiza sekundarnih podatkov v okviru proučevalnih študij. Več v: Dimovski, Pengler, Škerlavaj, 2002, str. 71.

- Pohorje se je vseskozi v zadnjih letih uvrščalo in primerjalo z velikimi, predvsem pa sodobnimi gospodarskimi družbami in je bilo kot tako obravnavano ter upoštevano predvsem s strani tuje konkurence in različnih poslovnih partnerjev. (Po kriterijih, po katerih je bila izbrana tudi populacija slovenskih podjetij v raziskavi, je tudi Pohorje povsem primerljivo s to populacijo, tako da je primerjava relevantna.)
- Pohorje je na evropskih trgih, predvsem na nemškem, po določenih konkurenčnih sposobnostih (predvsem znanju in tehnoloških zmožnostih na področju kovanja aluminija in izdelave spojnih elementov za gašenje z vodo), konkurent in enakovreden poslovni partner tamkajšnjim večjim podjetjem.
- Pohorje razpolaga z znanjem in obvladovanjem konkurenčne tehnologije kovanja in litja aluminija, ki je po tehnološki plati primerljivo s konkurenco iz sfere sodobnih evropskih podjetij.
- Pohorje ima v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji poseben položaj, ki je določen z njegovo vpetostjo med javni interes izvrševanja kazenskih sankcij v RS in povsem gospodarski interes, ki je obdržati konkurenčno sposobnost na svetovnem trgu gasilskih armatur.
- Pohorje že več let zapored posluje z izgubo, zato je nujno potreben preobrat v kulturi poslovanja, načinu razmišljanja in vodenja poslovanja (uporaba strateškega koncepta poslovanja) v pristopih trženja in razvoja, predvsem pa spremljanja uspešnosti poslovanja.

Nemoč tradicionalnega reševanje problemov v podjetju, brez uporabe sodobnih metod in menedžerskega znanja, se odraža tudi skozi zelo nizek nivo kakovosti sprejetih poslovnih odločitev, predvsem na področju trženja in investicij v ohranitev ter posodobitev proizvodnje, ki so bile sprejete v obdobju zadnjih nekaj let poslovanja podjetja. Ob tem skušam evidentirati probleme merjenja, presojanja in spremljanja uspešnosti poslovanja, hkrati pa stanje primerjati s podobnimi v slovenskem gospodarskem prostoru ter prepoznati nekatere ključne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za Pohorje in njegov obstoj. Nasploh želim opozoriti na spremembe, tako tiste, ki prihajajo, kot tudi tiste, katere bomo morali uvesti sami, predvsem člani vodstva podjetja. Namen tega dela je obenem spodbuditi razmišljanja, da v današnjem času zaradi turbulentnega poslovnega okolja ne zadostuje zgolj ugotavljanje rezultatov poslovanja za nazaj in tradicionalen pristop k poslovanju in upravljanju.

1. 2. 2. Cilji proučevanja

Prikazati problematiko merjenja, presojanja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja Pohorje Mirna skozi analizo na osnovi dejanskih oziroma razpoložljivih podatkov in informacij, nato vse to primerjati s stanjem v velikih slovenskih podjetjih, kasneje pa te ugotovitve uporabiti v praksi. Ob tem bom skušal sodelavce, predvsem člane projektnih skupin za izboljšanje kakovosti in druge zainteresirane, informirati o pristopih in uporabnosti le-teh v praksi. Cilj je tudi posredovati sodelavcem čimveč informacij v obliki pripravljenih gradiv kot pripomoček za delo v projektnih skupinah.

Najpomembnejši cilj je, kolikor bo le mogoče, tudi osebno prispevati k celoviti in premišljeni sanaciji poslovanja Pohorja, saj je to podjetje kljub visoki stopnji podobnosti z gospodarskimi družbami iz zasebnega sektorja, vendarle povsem drugačno po svojem poslanstvu, obvladovanju tveganja, predvsem pa z vidika ravnanja z zmožnosti ljudi, ki so v njem zaposleni.

1. 3. METODE PROUČEVANJA IN DELA

Izdelava magistrskega dela je zasnovana na teoretičnih spoznanjih in proučevanju problemov v praksi podjetja Pohorje. Glede na problematiko, ki jo obravnavam v vsebini magistrskega dela, uporabljam naslednje metodološke prijeme:

- študij domače in tuje literature, ter različnih člankov, referatov, študijskega gradiva pa tudi ostalih del s področja analize in ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetij,
- proučevanje praktičnih vidikov na primeru poslovanja podjetja Pohorje in
- združitev teoretičnih osnov z izkušnjami iz prakse, pridobljene na osnovi delovanja v timih in projektnih skupinah za izboljšanje poslovanja, ter vodenju sistema kakovosti.

Empirični del magistrskega dela je primerjava pojmovanja in spremljanja uspešnosti poslovanja v praksi sodobnih slovenskih podjetjih z dejanskim stanjem in problematiko v podjetju Pohorje. Ta je opravljena v obliki primerjave med rezultati raziskave v slovenskem prostoru, ki jo je ob spremljanju uspešnosti v slovenskih podjetjih opravila Adriana Rejc (2002, 184 str., 32 pril) in dejanskim stanjem na tem področju, v konkretnem podjetju.

Zakon o gospodarski dejavnosti uporablja kot kriterij troje meril. Ta so, da ima podjetje vsaj 250 zaposlenih in letne prihodke nad 1,1 mio SIT, ter da je povprečna vrednost aktive enaka ali višja od 550.000.000 SIT. V rezultatih raziskave A. Rejc je bil obdelan vzorec 150 tovrstnih podjetij. Pohorje ima zaposlenih od 170 do 200 obsojenih oseb in še 95 civilnih delavcev. Prav tako ustreza tudi kriterijem, ki se nanašajo na obseg poslovanja, dejavnosti oziroma vrsto poslovanja, način nastopanja na trgih, konkurenčne razmere in drugim. Kljub novim merilom, ki so nastala z novim Zakonom o gospodarskih družbah⁹ po raziskavi in v času njenega opravljanja, so rezultati za mojo primerjavo aktualni in uporabni.

1. 4. STRUKTURA DELA

V prvem poglavju magistrskega dela predstavljam problem, merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja Pohorje, ki ima stalen izvor v razliki med tržno usmeritvijo organizacije in njenim osnovnim namenom, to je zaposlovanje obsojenih oseb na prestajanju kazni zopora v okviru širšega interesa izvajanja kazenskih sankcij kot ene od nalog slovenske države.

⁹ Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem 1. knjiga (2002, str. 276–277) v 52. členu opredeljuje majhne, srednje in velike družbe na osnovi novih kriterijev, ki za primerjavo med Pohorjem in sodobnimi slovenskimi podjetji, ki so bila zajeta v raziskavo, niso potrebni.

V okviru drugega poglavja raziskujem teoretične osnove v povezavi s problematiko merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij. Prva polovica vsebine obravnava klasične, druga pa sodobnejše pristope.

V tretjem poglavju podrobno predstavljam podjetje Pohorje, analiziram problematiko merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja in vse to primerjam s sodobnimi slovenskimi podjetji. Preverjam in potrjujem prvo hipotezo tega magistrskega dela, s katero podjetje Pohorje uvrščam med sodobna slovenska podjetja, zato tudi utemeljujem potrebo po ohranitvi in nadaljevanju razvoja njegovega proizvodnega programa, ki ima poglobitveni namen zaposlovati obsojence in civilne delavce.

Vsebina četrtega poglavja pa je namenjena utemeljitvi uporabe sodobnih menedžerskih pristopov pri upravljanju in vodenju podjetja, kar je pogoj za definiranje skupnih ciljev z ustanoviteljem in trajno sanacijo poslovanja podjetja.

2. TEORETIČNA OPREDELITEV SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Proces gospodarjenja je človekova dejavnost, ki je zavestno usmerjena v pridobivanje dobrin za zadovoljevanje njegovih potreb. Skozi tako usmerjeno delovanje ljudje ustvarjamo nove ekonomske dobrine, ki tudi same po sebi generirajo nove potrebe.

V naturalnem gospodarstvu je posameznik proizvajal le zase, tako da je pridobil surovine, jih z orodjem ustrezno predelal in uporabil. Pogoji za pridobivanje dobrin je človekovo delo, ki je zavestno uravnana in ciljno usmerjena dejavnost, s katero spreminja naravne vire v uporabne izdelke. Ljudje si pridobivajo potrebne dobrine tudi drugače, na primer z najdbo, odtujitvijo ali posredno. Do današnjega časa se je uveljavilo posredno pridobivanje dobrin. Tako jih človek pridobi z menjavo ali medsebojno delitvijo. V relativnem smislu potrebe nikoli niso povsem zadovoljene, kar povzroča stalnost pridobivanja dobrin, to pa pri ljudeh nenehno spodbuja delovanje, ki ga lahko imenujemo proces gospodarjenja¹⁰. Nosilec gospodarjenja si pred začetkom takega procesa določi cilj, ki ga želi doseči. Cilj tako postane merilo, s katerim meri, kar je dosegel. Dosežen cilj pa pomeni uspeh. V skladu s svojimi zamišljenimi smotri si nosilec gospodarjenja določi tudi merilo uspeha kot neko veličino, ki je mera njegovega delovanja. Splošna mera uspešnosti gospodarjenja pa je določena z razmerjem med uspehom in njegovim merilom. Po Lipovcu je uspeh, merilo uspeha pa tudi mera uspešnosti poslovanja določena z obliko, smotrom in nosilcem gospodarjenja (Lipovec, 1970, str. 6–8).

¹⁰ V Leksikonu Cankarjeve založbe je gospodarjenje opredeljeno kot zavestna, umna dejavnost pridobivanja (produciranja) in uporabljanja materialnih dobrin in storitev za zadovoljevanje individualnih in splošnih družbenih potreb. Gospodarjenje je zaradi omejenih virov pogoj in nujnost celokupnega individualnega in družbenega življenja. Kaže se v gospodarnem uporabljanju omejenih proizvodnih činiteljev (sredstev za delo, predmetov dela, delovne sile) v najrazličnejših družbeno-ekonomskih dejavnostih, zato da bi se povečala količina dobrin in storitev, potrebnih za življenje ljudi (ekonomičnost) (Leksikon Cankarjeve založbe, 1988, str. 333).

Rozman (1999, str. 185–187) v svojem članku ugotavlja, da je omejenost razpoložljivih surovin in drugih prvin že v zgodnjem obdobju družbenega razvoja pripeljala do tehnične delitve dela. Tako je lažje preživel tisti, ki je v krajšem času naredil enako ali v istem času več kot drugi. To pa je delovanje po načelih učinkovitosti. Ko je posameznik naredil več kot je porabil, je preko delitve dela spontano prišlo do menjave. Tehnična delitev dela je povečevala učinkovitost, da je ta naraščala, pa je bilo potrebno delo smotrno razdeljevati. Tako je najprej prišlo do tehničnih, nato pa do komunikacijskih, motivacijskih in drugih razmerij med ljudmi. Lahko govorimo o sistemih človekovih aktivnosti, ki povezujejo vire (ljudi, material, sredstva za delo) v celovito in sistematično delovanje, ki zadovoljuje človeške potrebe v sodelovanju z drugimi družbenimi sistemi. Če današnji čas opredelimo kot ekološko prelomno obdobje, se nam lahko zgodi, da bomo pri-morani bistveno in vsebinsko zelo spremeniti povezavo med našo dejavnostjo gospodarjenja, potrebami in razpoložljivimi dobrinami (Pučko, Rozman, 1998, str. 246).

Taka obravnava nas privede do tega, da razmislimo, kako smiselno razumeti izraz sistem. Sistem¹¹ lahko opredelimo kot celoto, ki je sestavljena iz medsebojno povezanih delov, od katerih ima lahko vsak svoje (delne) cilje, ki so podrejeni celoti in skupnim ciljem. Tako pridemo do opredelitve pojma sociotehničnega sistema, ki je sestav razmerij med deli in je več kot samo vsota vseh delov. Organizacija¹² pa ljudi poveže v podjetje (združbo), mu omogoči cilj, identiteto in zagotovi njegovo delovanje. Vsebina tega magistrskega dela se nanaša na problematiko merjenja, presojanja in spremljanja uspešnosti poslovanja v združbah.

Sam delovni proces ima svoj začetek v zamisli o potrebni dobrini, ki jo človek postopoma uresniči. Tako se proces gospodarjenja začne z zamisljo – planiranjem ter nadaljuje z izvedbo in nadziranjem. Nadziranje in kontroliranje teži k usklajevanju uresničitve s planom. Pri samem planiranju in analiziranju se vedno izbira med več različnimi možnostmi, kar povzroča, da znotraj gospodarjenja nenehno poteka proces oblikovanja in sprejemanja odločitev (Pučko, Rozman, 1998, str. 247).

Odločitve sprejemajo lastniki, ravnatelji in zaposleni na ravni ter v obsegu, za katerega so pristojni oziroma odgovorni. Sprejemanje odločitev je pogojeno s pridobivanjem določenih podatkov in informacij. Spreminjajoče se razmere poslovanja v zadnjem obdobju se odražajo tudi skozi zaostrene konkurenčne pogoje, predvsem pa skozi vplive različnih interesnih skupin, tako znotraj, kot tudi zunaj podjetja. Podjetje¹³ ni samo gospodarski, temveč tudi družbeni, pravni in finančni subjekt, ki ima lahko veliko zelo različnih, kompleksnih, navidez celo

¹¹ Slovenski standard SIST ISO 9000:2002 opredeljuje sistem (angl. system) kot skupek elementov, ki so med seboj povezani ali vplivajo drug na drugega. Definicija pojasnjuje izraz sistem v povezavi z vodenjem (SIST ISO 9000:2002, str.17).

¹² Splošna Lipovčeva opredelitev organizacije: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi, ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«. Organizacijo podjetja pa definira kot (sestav, združbo, množico, sistem) razmerij med ljudmi, ki so člani podjetja, kar zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Meni, da organizacija šele zagotavlja podjetje – združbo. Več v: Lipovec, 1987, str. 21–39.

¹³ Lipovec (1987, str.37) ugotavlja, da so samo v podjetju kot človeški združbi temeljna razmerja med ljudmi in cilj gospodarjenja določena družbeno-ekonomsko.

nasprotujočih si ciljev. Ocenjujem, da je na tem mestu potrebno omeniti tudi medije, ki objavljajo informacije in na različne načine oblikujejo javno mnenje, kar v določenih razmerah pomembno vpliva na pogoje poslovanja podjetij.

Poglavitna lastnost sodobnega poslovnega okolja pa so stalne in neizogibne spremembe. A. Rejc (1999, str. 5) uporablja izraza »turbulentnost sprememb« in »turbulentnost poslovnih okolij«. Poslovnim okoljem sta po njenih ugotovitvah lastni dve razsežnosti: zapletenost in razgibanost sprememb. Današnja turbulentnost sprememb pa je problematična zato, ker so te zelo dinamične in težko predvidljive tako po obsegu kot tudi posledicah, ki jih lahko povzročijo podjetju. Področja, nekoč obvladljiva s prvinami klasičnega managementa, skupaj z njegovimi zlatimi pravili vodenja, ki so bila poznana že v starorimskem času, so v današnjem času postala nepredvidljiva in neobvladljiva. Poleg tehnoloških sprememb je največji vpliv povzročil hiter razvoj in uporaba informacijske tehnologije, pa tudi politične, pravne in kulturološke spremembe. V zadnjem času je še posebej pomemben vpliv hitrega razvoja komunikacijske tehnologije, predvsem satelitskih povezav in interneta.

Kljub zelo pomembnim dosežkom na različnih področjih znanosti, tehnike, kulture, športa in drugih, je še izjemno veliko ljudi, držav in narodov, ki ne znajo ali ne zmorejo učinkovito in uspešno gospodariti. Človek je bil skozi svoje tisočletno obdobje bivanja navajen na počasno in postopno spreminjanje. Današnje hitre spremembe pa prinašajo s seboj potrebo po uporabi in poznavanju čedalje bolj mehko strukturiranih pristopov, različnih orodij, tehnologij, metodologij, sistemskem razmišljanju, kar prinaša enim obilo poslovnih priložnosti, drugim pa veliko zmede in težav.

2. 1. OSNOVNI POJMI V ZVEZI S SPREMLJANJEM USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

V teoriji in vsakdanji praksi podjetij se je izoblikovalo zelo veliko relativiziranih izrazov in pojmov o uspešnosti, učinkovitosti, kakovosti, odličnosti, zanesljivosti in podobno. Največji zlorabi, posebno v vsakdanji praksi podjetij, pa je verjetno izpostavljena beseda »strategija«. V današnji praksi podjetij, javnih zavodov, v tisku in drugih medijih pa tudi s strani nekaterih vidnih menedžerjev pogosto naletimo na zelo različne terminološke in vsebinske opredelitve povezane z ocenjevanjem in spremljanjem uspešnosti poslovanja. Tudi v strokovni literaturi, kot so knjige, učbeniki in strokovni članki, ni mogoče prepoznati popolne enotnosti v terminološkem smislu in vsebinsko. Posebno poglavje na tem področju so še različni sistemski standardi¹⁴, ki vsebujejo tudi terminološke slovarje in definicije

¹⁴ Slovenija je kot članica WTO leta 1995 podpisala tudi sporazum o tehničnih ovirah v trgovini (Uradni list RS, št. 10/95), prav tako pa se pospešeno pripravlja na članstvo v EU. Slovenija je podpisala tudi Kodeks dobrih navad za pripravo, sprejem in uporabo standardov (pred tem je bilo to ISO Vodilo 59, Kodeks dobre standardizacijske prakse) leta 1996 (Slovenski inštitut za standardizacijo je zdaj nosilec podpisa v imenu Slovenije). Slovenija bo morala upoštevati direktive EU, ki v uporabo uvajajo velik del evropskih standardov. Znano je, da je v Sloveniji za uvajanje direktiv EU odgovorna vlada RS oziroma posamezna resorna ministrstva, medtem ko je skrb za privzemanje evropskih standardov v skladu z Zakonom o standardizaciji (Zsta-1, Uradni list RS, št. 59/99) poverjeno Slovenskemu inštitutu za standardizacijo (Sporočila, 2002, str. 9)

pojmov¹⁵ s področja vodenja kakovosti poslovanja. Po moji oceni je izrazoslovna problematika tega področja lahko zanimiva tudi z vidika pomenoslovja za semantike¹⁶, vsekakor pa ji sama ekonomska in menedžerska znanost zaenkrat še ne pripisuje pomena, ki ji pripada. Še tako precizno merjenje in merila je mogoče izničiti z napačno interpretacijo in razumevanjem besed.

2. 1. 1. Podatki in informacije

Sodobna informatika kot dejavnost znotraj organizacije ugotavlja potrebe po podatkih in informacijah, ki jih organizirano obdeluje s pomočjo programske opreme ter z ustrezno informacijsko tehnologijo. Informacijski sistemi omogočajo povezave med podatki in informacijami znotraj organizacije ter širše okolje. Sodobna informacijska tehnologija je ročni informacijski sistemi preoblikovala v računalniškega.

Gradišar pri definiciji informatike navaja nastanek besede informatika iz dveh besed: informacija in avtomatika. Informatika je opredeljena kot znanstvena disciplina, ki obravnava strukturo, programske jezike, programiranje naprav, njihovo uporabo ter medsebojne vplive človeka in stroja. Poslovna informatika pa je znanstvena disciplina, katere predmet je oblikovanje, uvajanje in izvajanje informacijskih sistemov. Poslovni informacijski sistem je torej informacijski sistem znotraj poslovnega sistema.¹⁷ (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 2–3)

V procesu odločanja je informacija z določenim namenom usmerjeno sporočilo, ki vnaprej znanemu prejemniku pomaga pri oblikovanju in sprejemanju poslovnih odločitev. Podatek¹⁸ je z vidika namena nevtrarno sporočilo o določenem dejstvu in je hkrati osnova za oblikovanje informacij. Podatki se prenašajo z znakom, sliko, zvokom in imajo določene lastnosti kot so starost, uporabnost, točnost, zgoščenost, zanesljivost in drugo.

Lastnosti informacije so praviloma naslednje:

- izražena je sintaktično s pravilnimi znaki,
- ima nedvoumno semantično vsebino v zvezi s pojavom, na katerega se nanaša,
- za prejemnika je uporabna, pragmatična in izražena s podatki (številka, vrednost, datum, količina, vsota...)

Splošno velja, da vsak podatek ni informacija, vsaka informacija pa je podatek. Podatki dajejo odgovore na vprašanja kaj, kdo in kje, informacije pa na kako in zakaj. V informatiki veljajo podatki kot »trdni«, informacije pa kot »mehke«.

¹⁵ Glej: SIST ISO 9000.

¹⁶ Semantika je v Velikem slovarju tujk Cankarjeve založbe definirana kot pomenoslovje, veda o pomenu besed (VST, 2002, str. 1038).

¹⁷ Enačenje pojmov informatike in računalništva ni upravičeno. Poslovna informatika uporablja računalniško tehnologijo kot sredstvo za delovanje (op. p.)

¹⁸ A. Rejc (2002, str.10) definira podatek kot nevtrarno sporočilo o poslovnem dogodku, ki še ni dokončno vrednoteno in pripravljeno za poslovno odločanje. Podatki pa so na enaki osnovi celota nevtralnih sporočil o dejstvih. Taka celota omogoča pripravljanje informacije za odločanje.

A. Rejc (2002, str.16) informacijo definira kot obvestilo v nekem sistemu znakov, ki je sintaktično¹⁹ pravilno, ima nedvoumno semantično vsebino z zadostnim opisom pojava, za nosilca odločanja pa ima pragmatično vrednost. Njeno definicijo velja dopolniti še z razsežnostjo pragmatične vrednosti za upravljalca. Iz tega vidika mora biti smiselno uporabna za izbiro pravega ukrepa in učinkovitega upravljalnega dejanja (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 54).

Hiter razvoj in uvajanje informacijske in komunikacijske tehnologije vodi do zelo pomembnih organizacijskih sprememb, ki bodo v prihodnje povsem spremenile organizacije, pa tudi procese odločanja znotraj podjetij, predvsem njihovo vsebino, ter oblike povezav navzven in med organizacijami²⁰.

Število hierarhičnih ravni v organizacijah se bo prepolovilo, informacijska tehnologija pa bo omogočala diagnosticiranje različnih stanj na osnovi velike množice podatkov in informacij. To bo pogojevalo tudi spremembe pri ljudeh, ki bodo v funkciji odločevalcev. Poleg učinkovitosti bo čedalje bolj pomembna tudi uspešnost informacijske tehnologije v povezavi s kakovostjo, primernostjo in pravočasnostjo poslovnih odločitev menedžerjev. Težišče bo v maksimiranju kakovosti odločitev. Za nove informacijsko zasnovane organizacije bo značilen procesni pristop z vodoravno ali procesno organizacijo ter matrična in projektna organiziranost, kar bo zahtevalo večjo samodisciplino in osebno odgovornost za povezave in komunikacije. Pojavil se bo problem oblikovanja informacij in orodij za te namene. Uspešnejše bodo postale tiste organizacije, ki bodo v hitro spreminjajočem se tržnem okolju sposobne oblikovati najbolj kakovostne odločitve.

Konkurenčnost industrijske dobe se po svoji vsebini spreminja v konkurenčnost informacijske dobe. Povečanju konkurenčne sposobnosti na račun ekonomije obsega podatkov, ki je v industrijski dobi od leta 1850 do približno 1975 temeljila predvsem na vlaganjih v to novo tehnologijo, kar je sicer še danes potrebno, mu je bila takrat dodana še potreba po povezavah, da je bila dosežena visoka produkcija standardiziranih potrošnih dobrin (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). Industrijska doba je pripomogla k razvoju zelo uporabnih sistemov nadzora finančnih sredstev in naložb, ki so s pomočjo različnih finančnih kazalnikov omogočali učinkovit nadzor in obvladovanje transformacije naložb preko tehnologije v dodano vrednost na kar se da kratka obdobja. Zelo izpopolnjene sisteme so razvile velike korporacije kot so General Motors, General Electric, Matsushita, Du Pont in druge.

Informacijska doba v zadnjih desetletjih pa je soustvarjalka novega poslovnega okolja, ki za konkurenčno prednost poleg proizvodnih zmogljivosti pogojuje še druge dejavnike iz sfere neopredmetenih sredstev. Slednja v podjetju čedalje bolj vplivajo na izboljšanje poslovne sposobnosti in tudi poslovne uspešnosti. Gre za dejavnike, kot so razne povezave v grozde, partnerski odnosi s strankami na način, da zagotovimo njihovo zvestobo, visoka kakovost izdelkov in storitev ob nizki ceni

¹⁹ Sintaktika obravnava skladnjo, določenega znakovnega sistema, oziroma pravilnost njegovega zaporedja (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 53). Več v: Leksikon Cankarjeve založbe, 1988, str. 939.

²⁰ Na tem mestu je potrebno opozoriti na vsebinsko in smiselno potrebo po razločevanju rabe besede »organizacija«. Potrebno je smiselno ločiti organizacijo kot proces, na primer urejanja dela, organizacijo kot vzpostavljanje »organizacije«, organizacijo kot združbo (podjetje) in organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Več o tem: Lipovec, 1987; Rozman, 2002.

in hitri dobavi, ki odjemalce ne samo zadovoljuje, temveč navdušuje, izkoriščanje znanj in veščin zaposlenih, ki so motivirani za inovacije, njihovi osebni cilji pa so čimbolj skladni s cilji podjetja. Zaposleni tako nenehno izboljšujejo proizvodne zmogljivosti, kakovost in odzivne čase, ob tem pa stalno uporabljajo sodobne vire znanja ter baze podatkov, ki jih nudi najnovejša informacijska tehnologija.

2. 1. 1. 1. Opredelitev računovodskih informacij

Večina primerov iz prakse, pa tudi raznovrstne teoretične obravnave, zaradi povsem praktičnih razlogov zahteva vsebinsko razlago razlik med pojmom računovodska informacija in podatek. V praksi naletimo na različne interpretacije od takih, da med informacijo in podatkom ni razlik, preko tega, da podatki vsebujejo informacije ali obratno, da se računovodske informacije tehnično prenašajo s podatki, do splošno veljavne že navedene definicije, da so informacije z določenimi nameni obdelani podatki. Pri poslovnem odločanju se velikokrat izkaže po-manjkljivost, da je na voljo zelo veliko število računovodskih podatkov, premalo pa ustreznih informacij. Različne opredelitve, definicije in predstave, ki temeljijo na miselnih vzorcih, uveljavljenih v poslovnem okolju, od koder izhajajo posamezni udeleženci poslovnega procesa, nemalokrat postavljajo skoraj nepremostljive ovire pri sprejemanju hitrih ter hkrati učinkovitih odločitev v povezavi s pripravo in uporabo računovodskih informacij. Menedžerji na najvišjih nivojih velikokrat niti ne vedo natančno, kakšne in katere podatke in informacije bi pri svojih odločitvah potrebovali. Pri prenosu informacij, ki je komunikacijski proces in se prenašajo v oblikah izpisov, baz podatkov, načrtov, se v praksi pogosto pojavijo tudi problemi, ki jih prinaša različno pojmovanje terminologije, inflacijskih učinkov, merskih enot, pa tudi prisotnost napak.

Turkova definicija računovodske informacije (angl. accounting information, financial information) pravi, da so to informacije o preteklih ali prihodnjih procesih ali stanjih, pripravljene na osnovi računovodskih podatkov in izhajajo iz računovodstva. Dopolnjene so pri računovodskem nadziranju in proučevanju, dostavljajo pa se uporabnikom, ki jih potrebujejo pri odločanju. So v različnih oblikah, najbolj zgoščene pa v računovodskih izkazih (Turk, 2000, str. 613).

Primerjava poslovnih dogodkov zahteva vrednotenje v denarju, kar otežuje stabilnost računovodskih informacij zaradi inflacije, deflacije in različnih tečajev denarnih enot. Informacije, ki so izražene v denarju, je z namenom, da dosežemo primerljivost med obdobji, potrebno preračunavati (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str 31).

Popolnost računovodskih informacij, ki jo nekateri imenujejo kar kakovost informacij, je dosežena takrat, kadar imamo o vseh pomembnih dejavnikih pred sprejemom odločitve zanesljive in natančne informacije (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str 32). Razmerje med razpoložljivimi in potrebnimi informacijami (isti vir), se imenuje informacijska stopnja:

$$\text{informacijska stopnja} = \frac{\text{razpoložljive informacije}}{\text{potrebne informacije}}$$

potrebne informacije

Pri sprejemanju poslovnih odločitev vedno ne poznamo vseh informacij, kar zmanjšuje kakovost odločanja. Med neznanimi informacijami sta značilni dve osnovni kategoriji:

- tiste (znane/neznane informacije), ki jih potrebujemo, vendar jih ne pridobimo;
- informacije, za katere ne vemo, da bi jih potrebovali ali niti ne vemo, da obstajajo.

Slednje so neznane informacije, kar ima lahko pri odločanju negativne posledice. Vrednost računovodskih informacij je povezana s stroški, ki jih povzročimo z zbiranjem podatkov in oblikovanjem informacij. Pri tem moramo upoštevati stroške, ki jih imamo z zbiranjem podatkov in obdelavo informacij, v primerjavi s koristmi, ki si jih ometamo od merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 34). Vrednost optimiramo do stopnje, pri kateri je dosežena razlika med stroški in koristmi maksimalna. Velja splošno pravilo, da mora biti vrednost informacije večja od stroškov za njeno pridobitev. Še vedno pa ostane odprto vprašanje, ali je na osnovi prave informacije sprejeta tudi prava poslovna odločitev. Informacijo lahko vrednotimo tudi preko pričakovane vrednosti nekega rezultata, ki je posledica odločitve. V primeru, da smo na osnovi posamezne informacije dobili določen rezultat, je njena vrednost lahko kar razlika med rezultatom odločitve sprejete na osnovi informacije ter odločitve sprejete brez te informacije (Slapničar, 1998, str. 18).

Uporabnost računovodskih informacij je odvisna od učinkovitosti merjenja in prenosa uporabnikom teh informacij. Glede na uporabnike jih delimo na notranje in zunanje računovodske informacije. Notranje uporabljajo vodje različnih organizacijskih ravni za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti svojih oddelkov. Zunanje računovodske informacije pa so namenjene nadzornikom, lastnikom kapitala, posojilodajalcem, državi in drugim zainteresiranim stranem. Blanka Vezjak jih deli po hierarhiji njihovih kakovostnih značilnosti. Na najvišje mesto postavlja razmerje med stroški in koristmi, ki jih imajo informacije za uporabnika. Zatem sledi razumljivost, koristnost za odločanje, bistvenost in zanesljivost računovodskih informacij. Pomemben je tudi kriterij primerljivosti skupaj z doslednostjo ter pomembnostjo informacij (Vezjak, 1998, str. 19–21).

2. 1. 2. Kazalniki, kazalci in sodila

V strokovni literaturi, sploh pa v vsakdanji praksi podjetij, se pri ocenjevanju in spremljanju uspešnosti poslovanja uporabljajo zelo različni izrazi. Ugotavljam, da so največkrat uporabljeni termini kazalniki, kazalci in tudi razna sodila.

Na vprašanje ali kazalniki ali kazalci ugotavljam, da se enakovredno uporabljata oba izraza, kar pri natančnejšem proučevanju lahko tudi nekoliko moti. Tako naletimo na rabo samo ene pa tudi obeh besed. Nekateri avtorji strokovnih besedil ob morebitni razliki v pomenu obeh besed pač ne vidijo nobenega smisla. Jožica Knez-Reidl (2000a, str. 55) v svojem strokovnem prispevku o pojmovanju in presojanju bonitete podjetja pojasnjuje pomen kazalnika in na vprašanje, kaj je kazalnik, ponuja več odgovorov. Kazalnike razvršča glede na vidike obravnave

problematike, klasifikacije pa imajo izvor v informacijski podlagi. Taki so na primer računovodski kazalniki in kazalniki po področjih poslovanja. Presojanje bonitete podjetja se opira na kazalnike, ki so posledica računovodskih izkazov, pa tudi na tiste, ki kažejo na kakovost, raziskovalno in inovacijsko dejavnost ter odnos podjetja do okolja. Po ugotovitvah avtorice je izrazna moč posameznih kazalnikov omejena, ker kažejo samo delni vpogled v poslovanje podjetja. Boljši vpogled v poslovanje podjetja omogoča logično povezovanje medsebojno odvisnih kazalnikov v tematske sklope²¹. Podjetje lahko za svoje potrebe oblikuje tudi svoj sistem povezanih kazalnikov.

Koletnik (1997, str. 45) podaja razlago in uporablja izraz kazalnik. Izvor besede navezuje na latinsko besedo »indicator«, ki ga razumeva kot znak ali dokaz nekega stanja ali procesa, ki se je ali pa se bo v bodoče šele pojavil v določenem okolju. Ugotavlja, da nekateri teoretiki definirajo kazalnik kot relativno število, drugi pa kot absolutno in relativno število. Avtor navaja, da so kazalniki v analitski praksi prevladujoč element presoje, njihovo snovanje pa je odvisno od vsakokratnih informacijskih potreb analitika in uporabnikov analitskih poročil. So zelo zgoščena merila v obliki absolutnih in relativnih števil, ki na enostaven način prikazujejo vsa stanja in procese v podjetju, kar omogoča hiter pregled poslovanja. Razvršča jih kot absolutna števila (cene, vsote, razlike, srednje vrednosti) in kot relativna števila (odstotki, koeficienti, indeksi). Avtor tudi natančno določa potrebne lastnosti kazalnikov²² ter jih razdeli še na posamezne in povezane kazalnike.

Mramor (1999, str.35) v svojem slovarju poslovnofinančnih izrazov kot prevode angleških izrazov navaja kazalce. Naprimer: angleški izraz profitability ratios, pomeni kazalci dobičkonosnosti. V literaturi je mogoče zaslediti tri vrste kazalnikov²³, ki so povezani z dobičkom in sicer kazalnike donosnosti, dobičkonosnosti in dobičkovnosti. Ugotavljam, da tudi vidnejši menedžerji v vsakdanji praksi velikokrat uporabljajo zgolj besedi donosnost ali dobičkonosnost, ki jima pripisujejo univerzalni pomen.

A. Rejc (2002, str. 16–20), opredeljuje kazalce kot informacije, ki prikazujejo sedanje, bodoče stanje ali razvoj določenega pojava ter so izraženi kot absolutna in relativna števila, lahko pa tudi opisno. Do neke mere so podobni informacijam, vendar so bolj dosledni in analitične narave. Deli jih na finančne in nefinančne kazalce. Kot finančne kazalce opredeljuje informacije, ki se nanašajo na finančne

²¹ Nekateri sklopi kazalnikov so: kazalniki zmogljivosti, kazalniki obsega, sestave in gibanja dejavnosti, kazalniki proizvodov in storitev, kazalniki produktivnost, kazalniki denarnega toka, kazalniki uspeha poslovnega izida, okoljski kazalniki in drugi. Več v: Knez-Reidl, 2000a, str. 56-58.

²² Kazalnik mora vsebovati: formalni pomen (indeks, delež, odstotek), vrsto procesa ali pojava, objekt, enoto mere, čas in subjekt na katerega se nanaša, obeležje ki je pomembno za upravljanje. Če teh lastnosti nima, z njim ne moremo prikazovati ekonomskih procesov in stanj (Koletnik, 1997, str. 46).

²³ Donosnost je kazalnik, ki ima v števcu poleg dobička ali čistega dobička tudi amortizacijo, v imenovalcu pa eno od statičnih kategorij, kot so sredstva, kapital in druge. Dobičkonosnost pa je kazalnik, ki ima v števcu dobiček ali čisti dobiček, v imenovalcu pa statično kategorijo. Govorimo lahko o dobičkonosnosti celotnih ali posameznih vrst sredstev podjetja, kapitala in podobno. Dobičkovnost pa je kazalnik, ki ima v števcu dobiček ali čisti dobiček, v imenovalcu pa eno izmed dinamičnih kategorij, katere del je dobiček ali čisti dobiček (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1988, str. 105).

kategorije poslovanja. Izraženi so v denarnih enotah. Izračunamo jih iz računovodskih izkazov. Nefinančni kazalci pa so opisno izražene informacije o kupcih, dobaviteljih, kakovosti in podobno. Vendar nefinančni kazalec, ki ga izrazimo v denarni enoti postane finančni.

Turk (2000, str 191) opredeljuje: kazalec, indikator, vse kar napoveduje ali kaže na neko stanje, je absolutno ali relativno število in v svojem pomenu zajema tudi kazalnik. Kazalnik pa je s primerjavo dobljeno relativno število, na primer indeks ali koeficient. Na osnovi njegove vrednosti je mogoče oblikovati določene sodbe.

V Slovenskih računovodskih standardih (SRS, 2001) so računovodski kazalci definirani kot absolutna števila dobljena iz računovodskih podatkov in se nanašajo na pomembne gospodarske kategorije, na primer sredstva, osnovni kapital, prihodke, dobiček ali izgubo. Računovodski kazalniki pa so relativna števila dobljena s primerjavo dveh kategorij. To so lahko koeficienti, stopnje udeležbe in indeksi. V nadaljevanju svojega magistrskega dela bom uporabljal izraz kazalec.

Na sodila naletimo predvsem v povezavi z računovodskim proučevanjem in nadziranjem (SRS, 2001, str. 186–190). Koletnik obravnava sodila kot kriterije, s katerimi merimo odklone, ki jih ugotovimo kot razliko med planiranim in uresničenim stanjem, ko analiziramo računovodske izkaze. Izraze sodilo, merilo in kriterij uporablja v enakem pomenu. Sodilo je odvisno od sposobnosti analitika in možnosti, ki so mu na razpolago v času presoje skupin podatkov o določenih poslovnih dogodkih. Načrtovana sodila so po mnenju istega avtorja sklop podatkov o poslovanju, katerih osnova so na primer standardni stroški.²⁴ Uporabljamo pa lahko tudi sodila, ki temeljijo na podatkih iz preteklih obdobj, okoljska sodila in druga. Sodila so pripomoček pri analizi poslovanja (Koletnik, 1997, str. 113–114).

Po Turku (2000, str 676) je sodilo kriterij, ki omogoča podlago za neko presojo ali sodbo. Razna sodila se uporabljajo tudi pri presoji sistemov kakovosti, ravnanja z okoljem, zdravja in varnosti in samoocenjevanju družb. Določena so s pomočjo vprašalnikov in z različnimi metodologijami, velikokrat pa gre tudi za nepisana, a uveljavljena pravila, ki so se izoblikovala skozi dolgoletno dobro prakso različnih ocenjevalcev in presojevalcev.

2. 1. 3. Uspeh, uspešnost in učinkovitost

O uspehu govorimo takrat, ko dosežek nekega delovnega ali poslovnega procesa začnemo ocenjevati in to potem povežemo z rezultatom. Dober uspeh načeloma predstavlja ugoden rezultat, slab uspeh pa neugodnega. Uspeh si vnaprej planiramo s ciljem delovnega procesa oziroma gospodarjenja. Uspeh smo tako dosegli z uresničenim ali preseženim ciljem. Poslovni uspeh pa je računovodsko izražen rezultat poslovnega procesa podjetja, ki je praviloma vnaprej načrtovan in je enak poslovnemu izidu (Rejc, 2002, str. 45). Turk (2000, str. 791) uspeh

²⁴ Standardni stroški so tisti, ki so v prikazanem znesku teoretično upravičeni. Imenujemo jih tudi planski ali normativni stroški. Ločimo jih na temeljne, tekoče, idealne, realne in normalne standardne stroške (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1988, str. 75-76, 81-82). Definicija standardnih stroškov je opredeljena tudi v Slovenskih računovodskih standardih in sicer kot »zmnožki teoretično upravičenih potroškov in prav takih cen« (SRS, 2001, str. 113).

poslovanja (angl. business success), razlaga kot dejstvo, da je s poslovanjem doseženo, kar je bilo pričakovano. Uspeh razloži tudi kot dobiček v primerni velikosti.

Uspešnost poslovanja podjetja (angl. effectiveness) je z določenim merilom izmerjeni poslovni uspeh podjetja in jo je potrebno meriti z vložki, ki so bili potrebni za doseg tega uspeha (Rejc, 2002, str. 45). Uspešnost poslovanja je po Turku merjena s stopnjo uresničevanja ciljev in nalog (Turk, 2000, str. 791). Z merjenjem uspešnosti podjetja ugotavljamo uspešnost njegovih programov, procesov in ljudi, ki so v teh procesih sodelovali. Rezultat nam pokaže, koliko smo bili racionalni in ali smo delali prave stvari. Uspešnost je v tesni povezavi z učinkovitostjo in je ne moremo enačiti z uspehom, ker pri uspehu ni natančno določeno merilo. Uspešnost se odraža v gospodarnem ravnanju podjetja, ko uspehe dosežemo s čim manjšimi vložki, medtem ko smo lahko učinkoviti tudi ob neracionalni porabi. Poleg tega mora biti uspešnost podjetja družbeno priznana in je tudi v tesni povezavi z interesi ustanoviteljev, lastnikov in najširšega okolja, v katerem podjetje deluje. V novejšem času se poleg finančnih vse bolj uveljavljajo tudi nefinančna merila uspešnosti poslovanja podjetij. Pri tem se uporabljajo nefinančni kazalci in modeli s strateškimi dimenzijami uspešnosti, ki upoštevajo tako dejavnike kot tudi rezultate. Pomembni so odjemalci, vsi ostali udeleženci v poslovnem procesu in celovito okolje podjetja. V nadaljevanju skušam prikazati tako tradicionalno, oziroma klasično pa tudi tako imenovano sodobno merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Učinkovitost (angl. efficiency) je po Turku značilnost poslovanja, ki izvira iz transformacije vložka v izloček. Izraža razmerje med količino in kakovostjo ter porabo ali stroške v povezavi z vložkom. Učinkovitost poslovanja utemeljuje kot lastnost, ko se poslovni cilji uresničujejo dovolj hitro in z upravičenimi stroški (Turk, 2000, str. 761–763). A. Rejc (2002, str. 62–69) v svoji terminološki analizi pojmov o učinkovitosti in uspešnosti na osnovi svojega proučevanja ponuja razmislek o nadomestitvi pojma učinkovitosti s pojmom racionalnost. Kot najpomembnejša načela v mikroekonomski teoriji veljajo z modelom splošnega ravnotežja opredeljena Paretova načela učinkovitosti²⁵. Vse razlage učinkovitosti namreč vsebinsko temeljijo na racionalnosti poslovanja, oziroma maksimalni izrabi vseh virov, ki vstopajo v poslovni proces. Beseda uspešno pa se ponavadi uporablja kot izraz v povezavi z ugodnim rezultatom poslovanja. Še vedno pa se zanemarija najširši vidik uspešnosti poslovanja, to je po moji oceni dolgoročno ugoden rezultat za odjemalce, lastnike in celovito družbeno naravno pa tudi druga okolja podjetja.

2. 1. 4. Merjenje, ocenjevanje, presojanje in spremljanje uspešnosti poslovanja

Merjenje je osnova za obvladovanje poslovanja. Če hočemo nekaj obvladovati, moramo to tudi meriti. Turk (2000, str. 259) definira merjenje kot ugotavljanje količine dogovorjenih enot v neki vsebini. A. Rejc v okviru pomembnejših

²⁵ Več glej v: Tajnikar, 2001, str. 42–48.

terminoloških vprašanj povezanih z uspešnostjo poslovanja natančno opredeljuje merjenje, ocenjevanje, presojanje in spremljanje uspešnosti poslovanja. Osnovna razlika med merjenjem in ocenjevanjem je v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če smo natančno določili enoto mere in imamo merilo (orodje) je to merjenje, če pa merila nimamo, govorimo o ocenjevanju. Pri ocenjevanju so rezultati poslovanja težje merljivi ali pa zanje še niso izoblikovani natančni kriteriji (Rejc, 2002, str. 20).

V preteklosti se je uspešnost poslovanja merila predvsem z uporabo finančnih kazalcev. Število in vrsta kazalcev, ki jih uporabimo pri merjenju, je odvisno predvsem od števila in vrste poslovnih dogodkov, ki jih zasledujemo s poslovanjem podjetja. Vendar so finančni kazalci le omejeno uporabni za merjenje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetij v konkurenčnih okoljih. Po svoji sestavi so to kazalci z zamikom, saj ne morejo zajeti vrednosti, ki so jih ustvarile ali pa celo izničile različne poslovne odločitve menedžerjev v zadnjem obdobju. Vsebina poslovanja podjetij je določena s strateško pomembnimi področji, ki niso vedno finančnega značaja in so med seboj povezana na način, da zanje ni mogoče predpisati, ter na enostaven način vrednotiti doseženih rezultatov. Tako je problematika uravnoteženosti kazalcev merjenja uspešnosti poslovanja osredotočena na ravnovesje med cilji in pomembnimi področji pa tudi znotraj ciljev oziroma področij. Razmerja med interesnimi skupinami (lastniki, vodstvo, zaposleni) določajo tudi razmerja med cilji, na enaki osnovi pa so določeni kazalci in odnosi med njimi (Rejc, 1999, str. 27).

Merljivi cilji, ki jih podjetje poskuša doseči pri svojem poslovanju so osnova za merjenje uspešnosti poslovanja. Ponavadi so finančne narave in zanimajo predvsem lastnike podjetij. Prevladuje mnenje, da je merjenje bolj natančno in točno od ocenjevanja, če ne celo edino verodostojno. Razlogi so verjetno v primerljivosti rezultatov, kar omogočajo enote mere in druga merila. Klasični menedžerski sistemi so bili zgrajeni na osnovi finančnega modela, ponavadi modela donosnosti naložb, ki ga je prvo uveljavilo podjetje Du Pont na prelomu dvajsetega stoletja. Model je bil uspešen, dokler je bilo možno izmeriti uspešnost večine dejavnosti podjetja, na osnovi preteklih stroškov. Tudi v današnjem času ne gre brez tovrstnega merjenja in meril, vendar so ta čedalje pogostejše dopolnjena z neotipljivimi sredstvi za merjenje vsesplošnega položaja in profila podjetja. Turk v svojem pojmovniku računovodstva financ in revizije (Turk, 2000, str. 259) pojasnjuje termin »merjenje gospodarskih kategorij« (angl. measurement of economic categories) kot ugotavljanje obsega gospodarskih kategorij v denarnih merskih enotah. Uspešnost poslovanja (angl. business effectiveness) pa isti avtor (Turk, 2000, str. 791) razlaga kot lastnost poslovanja, ki jo izmerimo s stopnjo uresničitve ciljev in nalog, ki jih je opravil nek gospodarski subjekt.

Presojanje uspešnosti poslovanja pa upošteva poleg teh še druge, nefinančne kazalce, tudi subjektivne ocene, ki zagotavljajo vpogled v tiste dejavnike in rezultate, ki se bodo pokazali kasneje. Gre za presojanje vizije in strategij podjetja, poslovanja s strankami, učenja, kakovosti in rasti, z namenom posredovati lastnikom, zaposlenim pa tudi zainteresiranemu okolju informacije o gibalih trenutnega in prihodnjega uspeha in uspešnosti podjetja ter usklajenost med dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji. Pri tem ocenjujemo vsebino. Turk (2000, str.

551) izraz presoditi/presojati (angl. judge) razloži kot podrobno raziskovanje podatkov in dejstev, pri čemer se na podlagi umske dejavnosti, ki temelji na dojemanju proučevanih dejstev dokopljemo do določenih ugotovitev. A. Rejc (2002, str. 21), opredeljuje presojanje kot naknaden proces tehtanja že ocenjenega ali izmerjenega z drugih vidikov, ki jih pri merjenju in ocenjevanju še nismo upoštevali. Presojanje uspešnosti je pri ocenjevalnih modelih s strateško dimenzijo uspešnosti poslovanja hkrati proces udejanjanja strategij, ki ob ohranjanju močnega poudarka na finančnih rezultatih, omogoča strateškemu managementu spodbuditi uveljavljanje dolgoročnih sprememb v poslovanje podjetja. V podjetjih presojamo tudi ravnanje z okoljem in sisteme kakovosti.

Poseben pomen ima presojanje bonitete podjetja. Za to obstaja več načinov oziroma modelov. Za presojanje bonitete podjetja je primeren model, ki je prilagojen razmeram in predstavam ter tudi pričakovanjem, ki jih gojimo o podjetju, katerega izbiramo za morebitno poslovno sodelovanje. Po J. Knez-Reidl (2000, str. 45) si s presojanjem bonitete nekega podjetja želimo zagotoviti primerne podlage za sprejemanje odločitev pri sklepanju novih poslovnih razmerij, obnavljanju in krepitvi obstoječih, pa tudi pridobiti določena spoznanja o lastni boniteti podjetja. Rezultati presoje bonitete podjetja nam daje informacije o njegovi sposobnosti za preživetje in trajnosten razvoj skladno z okoljem, v katerem posluje. Pri presojanju se uporabljajo tudi posebni sistemi kazalcev za analiziranje podjetja in panoge, kateri pripada.

Spremljanje v najožjem pomenu (angl. monitoring) Turk razlaga kot dojetje oziroma zaznavanje neke vsebine z opazovanjem in poslušanjem (Turk, 2000, str. 688). Spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja je stalen proces pridobivanja informacij o poslovanju, merjenja na osnovi meril, kazalnikov, kazalcev, sodil pa tudi ocenjevanja in presojanja težje merljivih nefinančnih rezultatov.

Za spremljanje uspešnosti poslovanja je najprej potrebno pridobiti ustrezne informacije o rezultatih poslovanja. V preteklih obdobjih so se v podjetjih spremljali pretežno finančni kazalci in manj tisti, ki niso finančne narave, oziroma izraženi v denarnih enotah. Nekatere nefinančne kazalce pa so podjetja začela spremljati že pred desetletji, takoj ko se je v svetu izostrila potreba po večji kakovosti izdelkov in storitev ter izpolnjevanju rokov dobav. Še posebej se je tovrstno spremljanje uspešnosti poslovanja, predvsem pa različni kazalci, razvili z razmahom necenovne konkurence²⁶. Spremljanje uspešnosti poslovanja obsega merjenje, ocenjevanje in tudi presojanje v zadnjem času čedalje več tudi z nefinančnimi kazalci, ki so opisno izraženi. V današnjem času je nenehno spremljanje uspešnosti poslovanja s strani poslovodstva nujna zahteva lastnikov, zakonodaje in tudi širšega okolja podjetja.

²⁶ Necenovne so vse tiste oblike konkurence, ki jih podjetja ne izvajajo s cenami, vseeno pa kupcem omogočijo razločevanje proizvodov posameznih ponudnikov (Tajnikar, 2001, str.286). S tega vidika je zanimiv tudi Schumpetrov pogled na konkurenco. Nastajala naj bi predvsem z posodobitvami postopkov proizvodnje, inovacijami, boljšo organizacijo in podobnim (Tajnikar, 2001, str. 146).

2. 2. POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA NA OSNOVI CILJEV PODJETJA

V cilje usmerjeno vodenje in zavestno oblikovani sistemi aktivnosti razlikujejo podjetja od večine drugih skupin. Podjetje kot organizacija je ciljno orientiran sistem. Njeni člani te cilje poznajo, čeprav imajo kot posamezniki lahko zelo različne in celo nekatere nasprotno cilje kot organizacija. Ravno razlika med vloženo energijo članov organizacije in rezultatom teh energij določa njen obstoj. Če ljudje delujemo usmerjeno s pomočjo pravil, imamo občutek da obvladujemo negotovosti, ki jih sproža naše življenjsko okolje, ki je hkrati tudi okolje organizacije²⁷. Glede na to, da je podjetje gospodarska, finančna in družbena enota, poznamo različne vrste ciljev podjetja, ugotavlja A. Rejc (1999, str. 23). Vse od maksimiranja dobička, prodaje, tržnih deležev, pa tudi zgolj preživetje ali doseganje nekih povprečnih ravni, kar ponavadi določijo lastniki.

Cilji so vnaprej določena stanja in tudi aktivnosti, ki pripeljejo do želenih stanj. Lahko so nominalno izraženi brez neke merljive vrednosti, ko samo opišemo neko bodočo aktivnost, lastnost ali stanje. Lahko so postavljeni tudi ordinalno, kar pomeni, da so že zasnovani na nekem izhodišču. Kardinalno določeni cilji pa so merljivi, tako da lahko spremljamo aktivnosti in merimo doseženo stanje (Rejc, 2002, str. 94–95). Rozman (1993, str. 83–98) v okviru procesa planiranja po fazah, opiše cilje kot zaželeno stanje podjetja v prihodnosti. Podjetje pa si mora zamisliti tudi poti za doseganje ciljev. To pa so strategije podjetja. Strateške odločitve širše opredeljujejo poti, taktične pa določajo učinkovitost.

Tradicionalno podjetje v svojih načrtih običajno določi nekatere cilje, kot so:

- povečati dobiček ob danih pogojih in omejitvah,
- zadovoljiti interese kupcev
- optimirati koristi zaposlenih,
- povečati vrednost podjetja in obseg poslovanja,
- maksimirati vrednost delnic,
- povečati donosnost kapitala,
- maksimizirati koristi menedžerjev,
- maksimizirati družbene koristi,
- dolgoročno preživeti ipd.

Javni zavod kot nedobičkonosna organizacija bo oblikoval temeljne cilje poslovanja tudi na osnovi svojih pooblastil, ki izhajajo iz osnovnega smisla obstoja zavoda. V takem primeru je v ospredju javni interes in manj zasebni, ki ima prednost pri poslovanju gospodarskih družb v okviru privatnega sektorja. Podobno velja za javno podjetje. Primarni cilji morajo biti povezani z osnovnim namenom, zaradi

²⁷ Ovsenikova obravnava ciljno usmerjeno organizacijo v okviru organizacije kot strukture. Organizacijo obravnava še kot splet aktivnosti, kot samoorganizacijo, kot kolektivno entiteto, kot ekonomsko celoto, kot skupnost avtonomnih skupin (Ovsenik, 2000, str. 128–140).

katerega je bilo podjetje ustanovljeno. Izraženi so tudi skozi opredeljeno poslanstvo in vizijo organizacije²⁸.

Gledano drugače pa je podjetje zveza posameznikov in skupin, kot so dobavitelji, kupci, poslovodstvo, delavci, ki lahko izražajo zelo različne interese. Privrženci klasične ekonomije zagovarjajo nadomestila in plače, kot nagrado za zavezanost ciljem ali pa soglasje o skupnih ciljih, med zaposlenimi in lastniki. Vedenjske teorije poudarjajo pogajalski pristop pri oblikovanju skupnih ciljev vseh interesnih skupin v podjetju, ki si jih le te po potrebi in glede na razmerja lahko prilagajajo. Vendar današnje podjetje ni izoliran ali samostojen subjekt, temveč predvsem družbena enota, to je združba, ki mora slediti gospodarske, finančne, kapitalske, javne, okoljevarstvene in druge interese, predvsem pa odjemalcev, zaposlenih in lastnikov.

Kupci so med vsemi odjemalci zelo vplivna interesna skupina, zato morajo vodstva podjetij še posebej skrbno zasledovati njihove potrebe skozi svoje poslovne cilje. Pomembno je izpolniti njihove zahteve, pričakovanja. V zadnjem času pa naj bi bil kupec po možnosti celo navdušen nad vsesplošno ravniyo kakovosti izdelka ali storitve, kar pomeni več od pričakovanj, medtem ko je izpolnitev zahtev tako ali tako minimalen kriterij, ki je v današnjem času sploh ni več vprašljiv. Pri tem pa se je znotraj podjetja vsekakor nujno izogibati škodljivim pristopom, ki jih Hrastelj opisuje v posebni tipologiji deviantnih skupin v okviru ofenzivnega mednarodnega poslovanja. V povezavi z znanim geslom »kupec je kralj«, ki ima vedno in edino prav, so se izoblikovale tako imenovane skupine članov podjetij, ki jih imenuje »malikovalci kupcev«. Tako obnašanje, predvsem pa pretiravanje, je lahko zelo resna ovira pri racionalnem uveljavljanju različnih povsem upravičenih zahtev trgov²⁹. Za podjetje je potrebno dobro poznavanje in tudi upoštevanje ciljev različnih interesnih skupin. Gre za pomembno ravnovesje pri zadovoljevanju čim večjega števila interesov, ki jih izražajo udeleženci različnih skupin. Podjetje, ki bo zanemarjalo cilje zanj pomembnih interesnih skupin, ne bo sposobno pravočasno alocirati virov v svoje zmogljivosti, ki so ključne za njihovo zadovoljevanje. Struktura ciljev podjetja mora biti zasnovana vertikalno v smislu podrejenosti ciljev na nižjih ravneh, tistim na višji ravni. To je pogoj, da bo dosežen osnovni cilj poslovanja, ki je določen s temeljnim namenom, ki je lastnika ali ustanovitelja vodil pri ustanovitvi podjetja ali na primer javnega zavoda. Uspešnost lahko merimo tudi skozi maksimiranje koristi ustanoviteljev in lastnikov.

A. Rejc (1999, str. 24) obravnava podjetje kot koalicijo interesnih skupin, ki jih razlikuje glede na njihove pglavitne interese. V prvi skupini so vseh vrst lastniki podjetja, ki si želijo varnost in ustrezen donos svojih naložb. Tu gre za kapitalske interese, zato je vloga lastnikov finančne narave. Naslednja skupina so zaposleni, znotraj katere se vodstvo po svojih ciljih ponavadi razlikuje od ostalih. Prvim je pomembna rast podjetja, lasten ugled, plače in bonitete, slednji pa cenijo varnost zaposlitve, zanimivo delo in prijetno vzdušje, pri čemer imajo določeno vlogo tudi sindikati. Pomembni so še kreditodajalci, ki so financerji nemotenega poslovanja podjetja s svojimi, pretežno finančnimi cilji. Pomembna je tudi država, ki oblikuje splošno politiko in zakonodajo, kar ima posredno lahko tudi zelo velik vpliv na

²⁸ Več o poslanstvu in viziji podjetja glej v: Pučko, 1999, str. 130-132, ali v: Rozman, 1993, str. 92-95), ali v: (Hunger, Wheelen, str. 10 in str. 268-269).

²⁹ Več v: Hrastelj, 1995, str. 38-53.

poslovanje podjetja. V novejšem času so upoštevanja vredni mediji, pa tudi različne iniciative in gibanja civilne družbe, predvsem na področju varovanja okolja, zdravja, varnosti ter pri oblikovanju javnega mnenja.

Uspešnost poslovanja podjetja je tako določena z upoštevanjem zelo različnih ciljev interesnih skupin, ki se med seboj prepletajo, so si kompatibilni ali pa si celo nasprotujejo. Z doseganjem ciljev je povezan tudi sistem ciljnega vodenja. Pučko (1999, str. 333–335) tak način vodenja opredeljuje kot močno sredstvo za uresničevanje strategij v sistemu strateškega poslovanja podjetja. Pri tem je pomembno, da se v celotnem podjetju vse aktivnosti podrejajo zagotavljanju delovnih ciljev, da so plani povezani z delom in zaposleni na vseh ravneh te cilje sprejemajo za svoje. Možina (1994, str. 49–62) enako kot Pučko ciljno vodenje s pomočjo delovnih ciljev, povezuje s konceptom strateškega poslovanja organizacije. Še posebej poudarja potrebo po združevanju osebnih ciljev zaposlenih s cilji organizacije. Oblikovanje strateških planskih ciljev temelji na vnaprej določenih rezultatih v smislu obsega in rokov, v katerih naj bi bili doseženi. Pomembno je določiti osrednje točke v podjetju kot osnovo za razvijanje planov in razmeščanje virov (Pučko, 1999, str. 165). Proces oblikovanja planskih ciljev isti avtor razčlenjuje v fazo preverjanja, po potrebi, pa tudi oblikovanja poslanstva in vizije, fazo izbora ključnih kazalcev in tretjo fazo, ko je potrebno kazalcem določiti ciljne vrednosti. Dobro postavljanje planskih ciljev mora biti osvobodeno inertnosti, biti morajo integralni, hkrati pa tudi delni, kar pomeni po poslovnih funkcijah ali področjih. Vodstvo podjetja je dolžno postaviti in spremljati vse vrste, za poslovanje pomembnih, veljavnih ciljev in šele, ko so vsi doseženi, lahko poslovanje presodimo kot uspešno.

2. 3. KLASIČNO POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Klasično, ali kot včasih imenujemo kar tradicionalno, pojmovanje uspešnosti poslovanja podjetja je osnova za določanje mere, merjenje oziroma ocenjevanje in presojanje vsega, kar smo določili kot cilj in s tem temeljno mero uspešnosti (Rejc, 1999, str. 29). V klasičnem smislu gre vedno za gospodarjenje, ki ima v ozadju lastniški kapital, mera uspešnosti kapitala pa je rentabilnost oziroma dobičkonosnost kapitala. Rejčeva opredeljuje razliko med dobičkom in donosom. Dobiček je presežek prihodkov nad odhodki, donos pa presežek denarnih enot, ki jih investitor prejme od svoje naložbe v določenem obdobju. K besedni zmedi marsikdaj prispeva tudi angleška terminologija, ki med kazalniki profitabilnosti navaja različne »Rates of Return«. Mramor (1999, str. 111) navaja naslednje termine: ROE / dobičkonosnost navadnega lastniškega kapitala (angl. Return Of common Equity), ROA / čista dobičkonosnost sredstev (angl. Return On total Assets).

Gospodarjenje je človekovo delovanje, ki se izraža na način, da bi ob čim manjši porabi osnovnih surovin, delovnih pripomočkov in dela pridobil, kar se da veliko možnosti za zadovoljevanje čim večjega števila svojih potreb. Iz tega lahko izluščimo temeljno načelo gospodarjenja tudi v smislu več z manj, kar pomeni čim večji izloček pri preoblikovanju inputov v outpute.

Dosežen uspeh gospodarjenja po izvršeni izbiri cilja, na osnovi temeljnega ekonomskega načela, imenujemo uspešnost gospodarjenja:

$$\text{Uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{cilj gospodarjenja}}{\text{sredstvo za doseganje cilja}}$$

Predpostavlja se, da človek to temeljno ekonomsko načelo pri svojih odločitvah vedno upošteva. Sam uspeh brez upoštevanja uspešnosti, ko cilje primerjamo s porabljenimi sredstvi za njihovo doseganje, še ni dovolj. Uspeh je rezultat, s katerim se poslovni proces zaključi. Rezultat se včasih ocenjuje kot dober pa tudi kot slab. Tudi uspeh ocenjujemo kot dober, povprečen ali slab. Ko pa uspeh primerjamo z rezultatom, ki je bil zastavljen pred začetkom gospodarjenja, je to že merilo doseganja cilja in lahko govorimo o uspešnosti. Ni povsem enaka uspešnost velikega in majhnega podjetja, ki imata ob koncu leta enak v denarni enoti izražen dobiček (Pučko, Rozman, 1998, str. 248).

Klasično merjenje, spremljanje in presojanje uspešnosti poslovanja je zasnovano na podlagi računovodskih informacij. Merjenje gospodarskih kategorij se izvaja z merami, ki so izražene v denarni vrednosti. Gospodarske kategorije se zajemajo na osnovi posameznih pojavov, ki so knjigovodsko zabeleženi na predpisanih kontih. Te vrednosti se potem izkazujejo v računovodskih razvidih in izkazih. Zelo pomembno vlogo pri pojasnjevanju posameznih postavk imajo razkritja kot odraz kakovostnega obeležja predstavitev v računovodskih izkazih. Pri tem je osnovni namen pošteno prikazovati dosežke in finančne tokove v podjetju, da bi uporabnikom omogočili čim boljše odločitve. Stroškovno računovodstvo beleži stroške in pripravlja informacije za notranje uporabnike, finančno za zunanje, poslovodno pa za poslovodstvo podjetja. Klasično računovodstvo je razdeljeno na stroškovno in finančno. Poslovodno se od finančnega razlikuje po tem, da je tesneje povezano z upravljanjem podjetja. V anglo-ameriškem območju se poslovodno računovodstvo imenuje management accounting ali managerial accounting (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 5). Oblikuje računovodske informacije, ki so potrebne za strateško, taktično in operativno odločanje na vseh nivojih, ne zgolj najvišjemu vodstvu (angl. top managementu). Poseben pomen ima kontroling³⁰, kot del upravljalne funkcije, ki z razvojem, spreminjanjem, koordinacijo in združevanjem upravljalnih vzvodov podpira management v učinkovitem upravljanju in ravnateljstvu. Kontroling kot funkcija za svoje delovanje potrebuje ustrezen informacijski sistem, ki je spet stroškovno računovodstvo in računovodstvo odgovornosti. Struktura sistema kontrolinga in število kontrolerjev³¹ je odvisno od velikosti podjetja in samega pristopa, oziroma vloge in mesta kontrolinga v podjetju. Ponekod spada v računovodstvo ali v informatiko, drugje je to štabna funkcija ali celo samostojna organizacijska enota. Tudi kontroling je po

³⁰ Turk (2000, str. 226) kontroling pojmuje kot sodobno nemško različico oblikovanja informacij za notranje potrebe in potrebe poslovodstva podjetij. Obsegal naj bi sestavine vodenja računovodstva, ki niso zajete v knjigovodstvu. Pri tem omenja tudi računovodsko proučevanje in računovodsko predračunavanje.

³¹ Kontroler je oseba, ki zbira, obdeluje, ureja podatke ter oblikuje in vrednoti informacije. Njegova funkcija v podjetju je svetovalna, usmerjevalna in koordinacijska (op. p.)

moji presoji del klasičnega obravnavanja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja. Merila uspešnosti v povezavi s cilji poslovanja praviloma usmerjajo gospodarjenje v povečanje obsega proizvodnje, produktivnosti dela in vrednosti premoženja, kar pa generira postopno spreminjanje splošnih pogojev gospodarjenja podjetij v določenem družbenem in gospodarskem okolju. Gre za nenehen proces spreminjanja družbeno-ekonomskih razmer, ki določajo tudi stalno nove mere uspešnosti poslovanja. Posebno v zadnjem obdobju velja za gonilo uspešnosti nenehna rast podjetij in vse večja koncentracija kapitala.

Zelo različni so tudi pogledi na razvoj merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja. Posamezne razvojne stopnje je mogoče opredeliti po zaporedju nastanka na stopnjo intuitivne presoje uspešnosti, ko so bila podjetja še proizvodno usmerjena in so bile pomembne količine. Druga stopnja je računovodsko presojanje uspešnosti, na osnovi standardov in računovodsko ugotovljenem dobičku. Sledi ji finančno pojmovanje presoje uspešnosti, ki poudarja pomen financiranja in denarnih tokov. Z razvojem trga kapitala je nastalo ekonomsko presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. V uporabi je model ekonomske dodane vrednosti (EVA – angl. Economic Value Added), imenovan tudi ekonomska dodana vrednost. ($EVA = NOPAT - Capital\ cost^{32}$). Peto stopnjo po Bergantu (1998, str. 98–99), predstavlja kombinirano merjenje uspešnosti poslovanja, ki poudarja pomen »mehkih dejavnikov« uspešnosti poslovanja v podjetju. Tu se je uveljavilo nekaj zelo uporabnih modelov, kot so: Uravnoteženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard – BSC), sistem 20. ključev, evropski model poslovne odličnosti, ki ga je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management – EFQM). Slednjega je prevzela tudi Slovenija in ga vgradila v priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Šesta stopnja je celovito presojanje uspešnosti. Popoln enovit model še ne obstaja, poskuse v tej smeri pa je mogoče opisati z naslednjimi lastnostmi: je preprost, omogoča vrednostno prikazovanje rezultatov poslovanja in vrednosti podjetja, z njim je možno trajno spremljati preteklo, sedanje in bodoče poslovanje, analizirati spremembe ter vzroke zanje, omogoča pa tudi primerjavo z drugimi podjetji.

2. 3. 1. Merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja na osnovi računovodskih informacij

Pri pripravi, zbiranju in uporabi računovodskih informacij je v podjetju najprej potrebno upoštevati temeljne računovodske predpostavke in kakovostne značilnosti računovodenja, ki jih predpisujejo slovenski računovodski standardi, katere je na podlagi zakona o revidiranju sprejel strokovni svet Slovenskega inštituta za revizijo, dne 17. decembra 2001, njihova uporaba pa bila je obvezna z letom 2002. Računovodenje mora biti organizirano tako, da sestavljanje računovodskih pred-

³² Več v: Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 108-116. EVA kaže na dodano vrednost v obdobju poslovnega leta, medtem ko MVA, tržna dodana vrednost (angl. Market Value Added), ki je razlika med seštevkom tržne vrednosti kapitala ter knjigovodske vrednosti (angl. Market value - Book value), ponavadi kaže na tržno vrednost v daljšem obdobju poslovanja in se uporablja tudi pri nadzoru poslovanja. Dobiček po davkih (angl. NOPAT - Net Operating Profit after Taxes) dobimo, če je dobiček izračunan pred obrestmi in davki (angl. EBIT - Earnings before Interest and Taxes) pomnožimo s količnikom (1. davčna stopnja).

računov in obračunov, ob tem pa tudi računovodskih izkazov v podjetju, ne povzroča nepotrebnih težav. Kot računovodske izkaze razumemo bilanco stanja, izkaze poslovnega, finančnega izida in gibanja kapitala ter pripadajoča pojasnila.

Temeljne računovodske predpostavke in kakovostne značilnosti računovodenja so:

- upoštevanje nastanka poslovnih dogodkov,
- časovna neomejenost delovanja podjetja in
- v razmerah, ko se spreminja vrednost evra in ostale posamične cene, morajo biti razen v primeru hiperinflacije upoštevane resnične in poštene predstavitve.

Prva predpostavka vsebuje zahtevo po sestavljanju računovodskih izkazov na osnovi računovodenja, ki je zasnovano na temeljnih poslovnih dogodkih, ki se pripoznajo ob njihovem nastanku, ne šele ob poplačilu. Izkazujejo se za obdobja, na katera se nanašajo, odhodki pa se priznavajo v izkazu poslovnega izida in pred tem v računovodskih razvidih na podlagi povezave nastanka stroškov in pridobitve prihodkov. Ta povezava pa še ne pomeni, da je dovoljeno prihodke in odhodke, ki ne ustrezajo opredelitvi sredstev³³, pripoznavati v bilanci stanja podjetja (SRS, 2001, str. 5–6).

Druga računovodska predpostavka izraža zahtevo, da je potrebno računovodske izkaze sestavljati v smislu neomejenega delovanja podjetja v prihodnosti, kot da to nima namena oziroma potrebe po krčenju ali ukinitvi poslovanja. V primeru da podjetje dvomi v svoj trajni obstoj oziroma poslovanje, se ne more opirati na splošne slovenske računovodske standarde. Za tako podjetje velja posebni slovenski računovodski standard.

S tretjo predpostavko je opredeljena zahteva po sestavi računovodskih izkazov na način, da ti v svojih vrednostih resnično in pošteno prikazujejo spremembe posamičnih cen v povezavi z vrednostjo evra. Ker so cenovne spremembe normalen in neizogiben pojav, je potrebno gospodarske kategorije uskladiti s kupno močjo denarne enote. Slovenski računovodski standardi v tem poglavju navajajo tudi značilnosti hiperinflacije, ki pa je v svojih zahtevah ne upoštevajo.

Slovenski računovodski standardi opredeljujejo tudi druge usmeritve, pravila in postopke, ki veljajo pri sestavi računovodskih izkazov. Kakovostne značilnosti računovodskih izkazov in celotnega računovodenja so razumljivost, ustreznost, zanesljivost in primerljivost (SRS, 2001, str. 6). Razumljivost pogojuje enostavno razumevanje uporabnikov in vsebinsko sledljivost do vknjižb na posameznih kontih. Ustreznost se nanaša na vsebinsko pravilno knjiženje, ki je skladno z namenom in pravili. Zanesljivost pomeni, da postavke v računovodskih izkazih ne vsebujejo večjih napak, pristranskih stališč, ter da so le te strokovno, razumno in premišljeno obravnavane, skladno z njihovo vsebino in denarno izraženo resničnostjo. Primerljivost pa pomeni vsestransko metodično in vsebinsko skladnost na vseh nivojih, od

³³ Sredstva, ki jih podjetje pridobi, imajo različne oblike. Več glej v: SRS, 2001, str. 6–9 in 162–163.

vknjižb na posameznih kontih, do računovodskih izkazov. Vsi ti podatki in informacije morajo biti primerljivi na daljše obdobje znotraj podjetja in v podobnih podjetjih. Poleg računovodskih predpostavk, je pri zbiranju podatkov in oblikovanju računovodskih informacij potrebno upoštevati tudi računovodske usmeritve, ki si jih podjetje izbere v obliki lastnih načel, pravil, dogovorov ali postopkov. Pri izboru usmeritev morajo biti (po Turk, et al., 1999, str. 707) upoštevane sledeče:

- prednost vsebine pred obliko (angl. substance over form),
- pomembnost (angl. materiality) in
- previdnost (angl. prudence).

Prva usmeritev poudarja vsebinsko izkazovanje poslovnih dogodkov v okviru posla, druga prikazovanje bistvenih informacij po pomembnosti, tretja pa resnično in nepristransko prikazovanje rezultatov.

V primeru, da ima podjetje svoje računovodske izkaze skladne z mednarodnimi računovodskimi standardi (MRS), mora to tudi razkriti. Kadar podjetje javno predstavi svoje računovodske izkaze tudi na načine, ki jih predpisujejo mednarodni ali drugi računovodski standardi, je obvezno opisati tudi te razlike. Ravno tako je podjetje dolžno razkriti tudi razlike, ki bi nastale v primerih, ko bi bila skladnost z zahtevami katerega od mednarodnih računovodskih standardov zavajajoča v taki meri, da je zaradi tega potrebno izkazati odmik od njegovih zahtev, da se doseže poštena predstavitev rezultatov poslovanja.

2. 3. 1. 1. Ekonomska analiza poslovanja v funkciji merjenja in spremljanja uspešnosti

Pučko (1998, str. 2) navaja, da se je v našem gospodarskem okolju uveljavila Lipovčeva opredelitev analize poslovanja, ki poleg ocenjevanja pomeni tudi snovanje rešitev za ugotovljene probleme. Ob takem pojmovanju je analiza tesno povezana s planiranjem poslovanja, tako da pri tem ne gre samo za metodološko analiziranje, ki se včasih sprevrže v »analizo zaradi analize«. V večini primerov se je analiza poslovanja uveljavila kot praksa spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja v krajšem obdobju in je v današnjem času zelo razširjena pa tudi aktualna. Temelji na metodologiji spoznavanja, induktivnem ter deduktivnem sklepanju³⁴. Osnovni namen analize poslovanja je poiskati možnosti za izboljšanje uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja. Na rezultatih analiz, ki so praviloma ekonomske narave, so osnovane tudi pomembne odločitve posloводства in upravnih organov, ki določajo nadaljnje poslovanje podjetja. Uporabniki analiz so notranji in zunanji. Notranji so poslovodstvo, vodje posameznih notranjih organizacijskih enot, stroškovnih mest in ostali zaposleni delavci. Tudi zunanji uporabniki analiz poslovanja podjetja so lahko zelo različni, od lastnikov, preko sindikatov, do davčnih in drugih državnih organov.

³⁴ Spoznavni proces poteka v treh fazah in sicer: ugotavljanje dejstev, postavljanje hipotez in preizkušanje postavljenih hipotez (Pučko, 1998, str. 6–7). Več v: Zelenika, 1998, str. 320. Induktivna metoda je način sklepanja, ko se na osnovi posameznih dejstev dokopemo do splošnih zaključkov. Deduktivna metoda pa pomeni, da se iz splošnega, sklepa na posamezno (Zelenika, 1998, str. 323–326).

A. Rejc (2002, str. 57) ugotavlja dva temeljna razloga, zakaj klasična analiza poslovanja v današnjem času nekoliko izgublja na pomenu. Posamezniki, ki si želijo hitrih rešitev »svojih« problemov poslovanja so se zatekli k novim metodologijam, zlasti benchmarkingu in reinženiringu ter ob tem ne vedo, da so to bolj muhe enodnevnice; drugi razlog pa je lahko ta, da možnosti analize poslovanja kot spoznavne metode v čedalje manjši meri zadovoljujejo potrebe sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja. Vendar se v tem pogledu splošno mnenje posebno v zadnjem času, ko analiza poslovanja pridobiva tudi dolgoročne razsežnosti z elementi planiranja, celo nekoliko spreminja, tudi v prid ohranjanju klasičnih pristopov k analizi poslovanja. Če se osredotočimo na današnje potrebe po spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja, ki so se izoblikovale predvsem na osnovi značilnosti, kot so nepredvidljivost, nenehne in hitre spremembe poslovnega okolja, čemur z eno besedo lahko rečemo turbulentnost, po moji oceni vzdrži predpostavka, da zgolj klasična ekonomska analiza poslovanja ne zadošča. Osnovni razlog po moji oceni je ta, da mora biti analiza poslovanja tesno povezana z njegovim načrtovanjem. Taktično načrtovanje poslovanja v podjetju temelji na uresničevanju dolgoročnih in srednjeročnih planov, vse predpostavke pa so na kratek rok bolj ali manj fiksne (Pučko, 1998, str. 119). Možni so tudi pristopi s pomočjo simulacijskih modelov in modelov analize tveganja, ki so deterministični ali stohastični³⁵. V kolikor pa predpostavimo, da so rezultati klasične analize tudi edina osnova za taktično načrtovanje poslovanja, ki ga vsako leto vsaj enkrat ponovimo zgolj z upoštevanjem preteklih trendov, bo tako podjetje po vsej verjetnosti, kaj kmalu zašlo v težave. Analiza poslovanja je občasna, oziroma enkratnega značaja in vedno izdelana za nazaj. Ker temelji na podatkih in informacijah o preteklem poslovanju, so zanemarjene sprotne informacije o dejavniki uspešnosti, ki so lahko odločilnega pomena za bodoče poslovanje.

Naslednja slaba stran klasične analize poslovanja je premajhen poudarek na vzročno posledični odvisnosti med dejavniki in rezultati poslovanja podjetja, saj sloni na tradicionalnih kazalcih uspešnosti. Tovrstni kazalci ne ocenjujejo dejavnikov, ki so za podjetje odločilnega pomena. Ti so lahko znanje in sposobnosti zaposlenih, kakovost odločanja posloводства, motiviranost ljudi, organizacijska klima v podjetju, komunikacijski procesi in podobno. Klasična analiza poslovanja podjetja temelji predvsem na računovodskih podatkih in ne zajema strateških dimenzij merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja. V današnjih razmerah je potrebna tudi presoja poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja, ki so pomembni dejavniki uspešnosti poslovanja. Finančnim vidikom so s prehodom podjetij iz industrijske v informacijsko družbo, ko morajo le ta neprestano spremljati razvoj okolja in se temu stalno prilagajati, dodani tudi drugi vidiki in vse bolj se uveljavlja sistem merjenja, ki sta ga prva uvedla Kaplan in Norton leta 1992 ter poimenovala The Balanced Scorecard – uravnoteženi sistem kazalnikov. Gledano z vidika strateškega poslovanja, ko pri odločitvah upoštevamo tudi dejavnike širšega poslovnega okolja organizacije, je pri izbiri kazalnikov uspeha poslovanja zelo pomembna tudi uravnoteženost med

³⁵ Več v: Pučko, 1998, str. 120–124.

vnapijajočimi kazalci, ki so gibalna uspešnosti poslovanja, in kazalci z zamikom, ki kažejo rezultate.

2. 3. 2. Slabosti pri uporabi računovodskih informacij za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja

V praksi nekaterih podjetij se pri sestavi računovodskih izkazov uporabljajo kreativni prijemi. Taki prijemi so poimenovani kot kreativno računovodstvo, ki je lahko pozitivno v smislu inovativnega delovanja, pa tudi negativno, ko so uporabljene metode, ki niso skladne z dobro prakso, veljavnimi predpisi, zakonodajo ali računovodskimi standardi. V slabšalnem pomenu so to različne manipulacije in prirejanje računovodskih postavk ali spreminjanje poslovnih dogodkov. Včasih lahko naletimo tudi na nejasne koncepte in usmeritve vodstev podjetij, pa tudi na različne pritiske investitorjev, institucionalnih lastnikov in celo najvišjih vodij. Običajno gre za prikrivanje ali povečanje dobička, izogibanje davkom, predvsem pa izboljšanje prikaza stanja podjetja.

Izkaz uspeha zajema računovodske informacije, ki kažejo na poslovni izid. Rezultat poslovnega izida je lahko dobiček ali izguba, zato je poslovni izid ena od najpomembnejših ekonomskih kategorij, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetja. Poslovni izid predstavlja razliko med prihodki in odhodki podjetja v obračunskem obdobju. V odhodkih so upoštevani stroški, ki se nanašajo na prodane proizvode in opravljene storitve (Turk, et al., 1999, str. 580). Pozitivni izidi se smejo izkazovati, ko so očitni in potrjeni, negativni pa takrat, ko postanejo možni. Slabosti se lahko pokažejo v obliki kreativnega računovodstva, ko računovodje na osnovi pritiskov poslovovalcev, včasih tudi nepošteno, izkazujejo poslovni izid. Obstajajo tudi različni objektivni razlogi za tako ravnanje. Poznano je načelo, da je bolje skriti dobiček, kot imeti skrito izgubo. To je možno uveljavljati preko prenizko vrednotenih nederivativnih sredstev, ki so prikazana v manjših zneskih, kot jih predvidevamo doseči kasneje, nasprotno od tega pa lahko prenizko ocenimo obveznosti do virov, ki jih bomo v prihodnje primorani poravnati z višjimi zneski. Podjetja prikazujejo uspešnejše poslovanje tudi zaradi morebitnih manjših ovir v povezavi z najemanjem različnih posojil, v nasprotju s tem pa podjetja s tihimi rezervami lažje financirajo investicije. Skrite dobičke preganja davčna, skrite izgube pa trgovinska zakonodaja. Prva ščiti državo, druga pa upnike (Turk, et al., 1999, str. 43).

Svoj prispevek v negativnem smislu ima lahko tudi pristranski pristop pri prevrednotenju³⁶ posameznih gospodarskih kategorij. Slovenski računovodski standardi temeljijo na sodobnem načinu vrednotenja postavk računovodskih izkazov (SRS, 2001, str. 17–18). Podjetje ne more ugotoviti ali izkazati dobička, če pred tem ne oceni potrebe ali izpelje postopka prevrednotovanja vrednosti svojih sredstev,

³⁶ Prevrednotenje je sprememba prvotno izkazanih vrednosti gospodarskih kategorij. Oslabitev sredstev je dopustna pri vseh sredstvih, okrepitev pa pri zemljiščih, zgradbah, opremljenosti in finančnih instrumentih. Podjetja se sama odločajo za okrepitev sredstev, pri tem pa morajo upoštevati načelo stalnosti (SRS, 2001, str. 17).

terjatev, obveznosti in drugih kategorij, zaradi ohranjanja realne vrednosti kapitala v inflacijskih razmerah in tudi, ko ni visoke stopnje inflacije. Poleg tega, gre še za obveznost organizacije do lastnikov, to je tista obveznost podjetja do virov sredstev, ki ni dolg in nastaja po načelu pojmovanja vsebine kapitala z lastniškim financiranjem.

Na poslovni izid vpliva tudi izbrani način vrednotenja določenih oblik stalnih in gibljivih sredstev. Vrednotenje osnovnih sredstev preko obračuna amortizacije v posameznem letu vpliva na višino odhodkov, ravno tako tudi popravek revalorizacije. Način, ki ga izberemo za vrednotenje posameznih oblik obratnih sredstev (zalog materiala, gotovih proizvodov, nedokončane proizvodnje) preko odhodkov in stroškov zalog, v določenem deležu vpliva na višino izkazane izgube ali dobička. Tovrstne odločitve v zvezi z vrednotenjem sredstev trajno določajo višino sredstev podjetja, medtem ko vplivajo na poslovni izid samo v okviru obračunskega obdobja. Odpis neizterljivih terjatev ali zalog zmanjša poslovni izid v obdobju, sprememba metode vrednotenja zalog ali povečana amortizacija pa predstavlja trajno spremembo v vrednosti sredstev podjetja. Slednje spreminja tudi koeficient donosnosti kapitala (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 530).

Ob koncu obračunskega obdobja pri izdelavi poslovnega izida ponavadi naletimo tudi na nezaključene poslovne transakcije, ki jih je potrebno obračunati na osnovi predvidevanj. V takih primerih gre lahko za subjektivno oceno, kar je možno izrabiati v smislu popravljanja poslovnega izida. Pri izkazovanju ekonomskih kategorij računovodje tako lahko izberejo na osnovi računovodskih standardov neko minimalno raven, ki sicer ustreza vodstvu podjetja, vendar ni niti objektivna, niti povsem poštena. Tako prikazovanje poslovnega izida in nerealno izkazovanje uspeha, kot posledica odločitev posloводства, je problematično tudi za zunanje uporabnike računovodskih izkazov. Ti ne morejo ugotoviti, v koliki meri je poslovni izid posledica stvarnih ali kakšnih drugih poslovnih dogodkov, zato slovenski kot tudi mednarodni računovodski standardi in standardi drugih dežel, predpisujejo obvezne prikaze z razkritjem vsebine posameznih ekonomskih kategorij. Nestvarne računovodske informacije pa niso samo zavajajoče za zunanje uporabnike, temveč v dolgoročnem smislu tudi za posloводство samo, predvsem pa imajo negativne vplive na trajno uspešnost poslovanja podjetja (Rejc, 1999, str. 49). Računovodsko izražen dobiček za lastnike podjetja ni zadosten kazalec uspeha, saj ne ustreza ekonomskemu dobičku, niti ne upošteva stroškov kapitala. Kot uspeh poslovanja bi bilo možno upoštevati novoustvarjeno ali dodano vrednost, ki odraža dejanski rezultat dela zaposlenih (Tekavčič, 1997, str. 67).

Simona Čarman-Poberaj (2002, str. 72) navaja rezultate slovenske raziskave iz leta 1998, ki je zajela 23 revizijskih hiš in je bila opravljena z namenom, da bi ugotovili uporabo kreativnega računovodstva in drugih nepravilnosti pri računovodskih izkazih. Rezultati raziskave so pokazali na sledeče ugotovitve:

- v računovodskih izkazih se pojavljajo nepravilnosti,
- glavni vzrok nepravilnosti je »namen«,
- v polovici primerov se ugotovljene nepravilnosti ne ponovijo,
- največ nepravilnosti je takih, ki vplivajo na povečanje poslovnega izida,

- ugotovljene nepravilnosti v slovenskih računovodskih izkazih so podobne tistim v tujih podjetjih.

Vsebinsko so se nepravilnosti nanašale na povečanje pri: vrednosti osnovnih sredstev, amortizacijske stopnje, zalog, terjatev, obveznosti, prihodkov; na zmanjšanje pa pri: prihodkih, dolgoročnih rezervacijah, stroških in amortizacijskih stopnjah. Kljub zaključku, da se stanje postopoma ugodno spreminja, bodo različni kreativni prijemi še vedno, vsaj v manjši meri, vplivali na vsebino računovodskih izkazov.

Pri uporabi računovodskih informacij naletimo tudi na nekatere omejitve, saj so le ena od zvrsti informacij o poslovanju podjetja. Metka Duhovnik navaja naslednje pomembne omejitve, ki so povezane z informacijami v računovodskih izkazih (Duhovnik, 2002, str. 140):

- izražene so vrednostno v denarnih enotah,
- veliko računovodskih informacij upošteva ocene poslovnih dogodkov, ki temeljijo na predpostavkah, pravilih in dogovorih, pa tudi osebnih presojah računovodij,
- zagotavljajo zgolj informacije o preteklih poslovnih dogodkih.

Avtorica priporoča vključevanje čim večjega števila poslovnih dogodkov tudi v računovodske kategorije, saj se tako bogati izrazna moč in kakovost računovodskih informacij.

Spremljanje uspešnosti poslovanja je zaradi vse tesnejše povezanosti podjetij s širšim (političnim, pravnim, kulturnim, tehnološkim, gospodarskim in naravnim) okoljem skoraj nemogoče, vsaj v dolgoročnem smislu, omejiti zgolj na uporabo računovodskih informacij. V novejšem času je trajno izboljšanje poslovanja možno doseči predvsem z uporabo modelov strateškega upravljanja in poslovanja, kjer so poleg ostalih tudi računovodske informacije nepogrešljiv del analize poslovanja podjetja. Za potrebe izdelave strategij jih dopolnimo s celovito oceno podjetja, ki vsebuje še presojo okolja, vizije in poslanstva, analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah poslovanja organizacije. Potrebe današnjega podjetja so po moji oceni čedalje bolj usmerjene v uporabo takih modelov za spremljanje uspešnosti poslovanja, ki dajejo v večji meri odgovore na vprašanja o prihodnjem kot pa o preteklem poslovanju podjetja.

2. 3. 3. Nekateri klasični kazalci za merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja

Klasični kazalniki za ocenjevanje in spremljanje uspešnosti poslovanja so bolj ali manj računovodske narave ter omogočajo na podlagi postavk v računovodskih izkazih zelo različen izbor, pa tudi uporabo za razne namene. S tem se takoj postavi vprašanje izbora tovrstnih kazalnikov. V praksi podjetij jih nastopa različno število, običajno okoli štirideset, slovenski računovodski standardi pa jih opredeljujejo dvainšestdeset. Splošnih pravil, ki bi navajala na izbor klasičnih računovodskih kazalcev ni zaslediti, nekoliko pa se ta razlikuje po panogah. Osebnostno pa menim, da ima največji vpliv velikosti podjetij in pristop k strukturiranju ciljev, ki ga uresničujejo vodstva podjetij.

2. 3. 3. 1. Računovodski kazalci

Po opredelitvi v poglavju pod točko 2. 1. 2. tega dela spadajo med kazalnike, saj so v večini izračunani kot razmerja. Teh kazalnikov je veliko, njihov izbor pa je prepuščen podjetjem glede na potrebe in možnosti. Tudi tu velja upoštevati pravilo, da naj bi bile koristi, ki jih ima podjetje ob uporabi izračunanih kazalcev večje od stroškov s tovrstnim merjenjem uspešnosti poslovanja.

Slovenski računovodski standard (SRS 29, 2001, 194–204) natančno opredeljuje kazalce, kazalnike in sodila, ki jih podjetja lahko uporabljajo glede na lastno metodiko v povezavi s posebnostmi poslovanja in tudi glede na možnosti merjenja³⁷.

Računovodski kazalniki so razvrščeni v osem skupin:

- Temeljni kazalniki stanja financiranja (vlaganja), s katerimi ugotavljamo razmerja na pasivni strani bilance stanja in način financiranja premoženja. S financiranjem je povezano tveganje in dobičkonosnost podjetja.
- Temeljni kazalniki investiranja (naložb) kažejo razmerja na aktivni strani bilance stanja. Standard jih navaja osem in so pomembni za poslovodstvo podjetja, ker kažejo na deleže posamezne vrste sredstev v vseh sredstvih. Te deleže pomembno določa panoga, v okviru katere podjetje posluje.
- Temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja se izračunajo iz postavk na aktivni in pasivni strani bilance stanja. Kažejo na sestavo financiranja premoženja podjetja in determinirajo njegovo plačilno sposobnost.
- Temeljni kazalniki obračanja kažejo sposobnost podjetja za ustvarjanje prihodkov z določenim obsegom sredstev, oziroma kolikokrat se ta sredstva spremenijo v denarna. Za izračun se uporabljajo bilance stanja in izkazi izida za določena obdobja. Hitrejše je obračanje sredstev, manj jih podjetje »veže« na svoj poslovni proces. Tudi ti kazalniki so v veliki meri odvisni od panoge.
- Temeljni kazalniki gospodarnosti kažejo na uspešnost poslovanja v razmerjih med prihodki in odhodki, SRS 29.33 jih opredeljuje trinajst.
- Temeljni kazalniki dobičkonosnosti imajo v števcu izid predvsem v obliki dobička in dividend, v imenovalcu pa vložke v poslovanje podjetja. Pomembni so za lastnike, ker kažejo na dobičkonosnost kapitala.
- Temeljni kazalniki dohodkovnosti prikazujejo deleže dohodka po posameznih deležnikih, pa tudi v stroških plač zaposlenih.
- Temeljni kazalniki finančne tokovnosti se navezujejo na finančne tokove. Kažejo na razliko med pritoki in odtoki posameznih dejavnosti v zvezi s financiranjem in investicijami v podjetju.

V praksi je včasih težko primerjati poslovanje različnih podjetij med seboj, če imamo na razpolago samo računovodske kazalce brez ustreznih izkazov in pojasnil oziroma poročil o poslovanju podjetij.

³⁷ Kot obvezni pri zunanjem poročanju se štejejo le tisti kazalniki, ki so navedeni v SRS 30.28.

2. 3. 3. 2. Sistemi povezanih kazalcev

Različni posamezni kazalci prikazujejo delovanje podjetja z različnih vidikov in lahko poudarjajo zelo različne smeri. Strokovnjaki so prišli do različnih ugotovitev in tako začeli posamezne kazalce med seboj povezovati, ter ugotavljati pomembnost, izrazno moč, predvsem pa uporabnost njihovih medsebojnih vplivov.

V praksi so se povezani kazalci uveljavili hkrati s strateškimi pristopi pri upravljanju in poslovanju podjetij.

Dobičkonosnost kapitala podjetja je sestavljena iz treh komponent, na katere lahko vpliva tudi poslovanje:

$$\begin{aligned} \text{Dobičkonosnost kapitala} &= \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} = \\ &= \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} \times \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} \times \frac{\text{povprečna sredstva}}{\text{povprečni kapital}} \end{aligned}$$

Večja je dobičkovnost prihodkov, uspešnejše je podjetje, ob tem pa je pri nespremenjenih drugih kazalcih večja tudi dobičkonosnost kapitala. V vsakodnevni praksi pogosto uporabljamo kazalec, ki ga imenujemo profitna marža. Izračunamo ga iz razmerja med dobičkom iz poslovanja in prihodki od prodaje.

Pomemben je tudi kazalec obračanja celotnih sredstev podjetja. Pove nam koliko prihodkov ustvari podjetje z razpoložljivimi sredstvi. Po drugi strani pa kaže tudi na višino potrebnih sredstev, ki jih ima podjetje angažirana pri svojem poslovanju. Tu so pomembne terjatve in vse vrste zalog od materialov, preko polizdelkov, do gotovih proizvodov.

Dobičkonosnost sredstev (angl. Return of Assets – ROA) je razmerje med dobičkom in poslovnimi sredstvi podjetja v določenem obdobju.

Poznana je razširjena oblika prikazovanja dobičkonosnosti sredstev s pomočjo Du Pontovega sistema povezanih kazalcev (Pučko, 1998, str. 98), ki povezuje donosnost s količnikom obračanja poslovnih sredstev³⁸.

Tako lahko iz kazalca dobička v prodaji (profitna margina) razvijemo naslednji sistem povezanih kazalcev:

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki-odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{\text{količnik obračanja}}$$

³⁸ Nazoren primer izračuna s pomočjo Du Pontovih enačb in Du Pontove sheme za finančno analizo je prikazan v tretjem poglavju: (Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 76–80).

prihodki prihodki prihodki E

(Legenda: E = količnik ekonomičnosti)

in če nadaljujemo z uporabo povezave iz Du Pontovega sistema:

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povpr. poslovna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povpr. poslovna sredstva}} \times \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} =$$

$$= \frac{\text{prihodki}}{\text{povpr. poslovna sredstva}} \times \left(1 - \frac{1}{E}\right)$$

Tako smo dobili povezavo med donosnostjo, obračanjem poslovnih sredstev in ekonomičnostjo. Z nadaljnjim členjenjem obračanje poslovnih sredstev, prikažemo na naslednji način:

$$\frac{\text{prihodki}}{\text{povp. poslovna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. število zaposlenih}} \times \frac{\text{povp. število zaposlenih}}{\text{povp. poslovna sredstva}}$$

dobimo povezavo med donosnostjo, produktivnostjo dela, opremljenostjo dela s sredstvi in ekonomičnostjo:

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povp. poslov. sred.}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. štev. zaposl.}} \times \frac{\text{povp. štev. zaposl.}}{\text{povp. poslov. sred.}} \times \left(1 - \frac{1}{E}\right)$$

Produktivnost je tako izražena s prihodki na zaposlenega, opremljenost dela pa s povprečnimi poslovnimi sredstvi na zaposlenega. Tak način razčlenjevanja osnovnih kazalcev omogoča presojo dejavnikov, ki so eksplicitno povezani z dobičkonosnostjo kapitala in sredstev.

Ocenjevanje in spremljanje uspešnosti poslovanja je mogoče tudi s kazalci ekonomičnosti. Pogosto so v uporabi naslednji kazalci (Pučko 1998, str. 100):

$$1) \text{ Količnik ekonomičnosti I} = \frac{\text{celotni prihodek}}{\text{vsi odhodki}}$$

$$2) \text{ Količnik ekonomičnosti II} = \frac{\text{redni prihodki}}{\text{redni odhodki}}$$

$$3) \text{ Količnik ekonomičnosti III} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$$

Posebej velja omeniti poslovni in finančni vzvod, ki sta neke vrste kombinirana kazalca in se navezujeta na Du Pontov sistem, saj se s tem poveča njegova uporabnost za vodstva podjetij. V primeru da podjetje posluje v panogi, kjer je velik delež skupnih stroškov poslovanja relativno nespremenljiv, ima tako podjetje visoko stopnjo poslovnega vzvoda. Izračunamo jo tako, da stopnjo spremembe (npr. v odstotkih) dobička iz poslovanja, delimo z odstotno stopnjo spremembe prihodkov od prodaje³⁹. Pri izračunu moramo upoštevati najmanj dva para podatkov (za dve časovni obdobji) za dobiček iz poslovanja in za prihodke od prodaje. Poslovni vzvod je povezan predvsem z vrsto tehnologije podjetja. Podjetje, ki za svojo proizvodnjo potrebuje visoke vložke v opremo je manj izpostavljeno nevarnosti vstopa konkurentov. Finančni vzvod (angl. financial leverage) pa pojasnjuje vpliv deleža kapitala na njegovo dobičkonosnost. Spreminjanje tega deleža podjetje lahko izvede s povečanjem deleža dolga ob nespremenjenem lastniškem financiranju ali z zamenjavo lastniškega kapitala z dolžniškim. Podjetje bo izboljšalo dobičkonosnost kapitala, če bo izposojena sredstva učinkovito investiralo, oziroma z izkupičkom od prodaje, na primer obveznic, odkupilo dodaten del lastniških vrednostnih papirjev⁴⁰.

Valentinčič (1999, str. 339–355), Pahor (1999, str. 357–366) in Prusnik (1999, str. 367–378) so po mojem mnenju v svojih člankih zanimivo predstavili analizo kazalcev v slovenskih podjetjih. Gre za analitske pristope, ki pojasnjujejo zvezo med plačilno sposobnostjo oziroma dobičkonosnostjo in finančnimi kazalci (Pahor, 1999, str. 357).

Izbor kazalcev, pristopi, pa tudi način merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja je lahko tesno povezan z motivi ocenjevalca, ki je lahko lastnik, upnik, posojilodajalec, poslovodstvo.

Avtorji tudi ugotavljajo, da kazalniki iz tradicionalnih skupin, omogočajo različne, med seboj neodvisne informacije (razen tistih, ki so izpeljani iz dveh ali več), zato je pri merjenju in spremljanju uspešnosti poslovanja smiselno uporabljati čim širši izbor. Kot sem že omenil, so pri tem pomembni tudi stroški izračunavanja, ki pa v današnjem času, ko lahko vse te postopke dodobra avtomatiziramo, več ne naraščajo sorazmerno s količino pridobljenih informacij. Velja opozoriti na morebitno zasičenost z informacijami, ki lahko povzroči da se uporabniki osredotočijo na napačna problemska področja, kar ima lahko tudi negativne posledice za kakovost ocenjevanja in spremljanja poslovanja podjetja.

2. 4. SODOBNI PRISTOPI K SPREMLJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Neprestano povečevanje zahtev kupcev, delničarjev, zaposlenih in ostale javnosti je prisililo podjetja v brezkompromisno tekmovanje za doseganje konkurenčne prednosti, kar današnje menedžerje pri vodenju postavlja v položaj, ki je podoben pilotiranju visoko nad tlemi letečega nadzvočnega letala. Tako morajo biti »piloti« sposobni obdelati in uporabiti veliko količino podatkov, ki so na razpolago na

³⁹ Primer glej v: Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 367–370.

⁴⁰ Več v: Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 370–373.

ogromnem številu merilnikov, smer letenja pa pravočasno korigirati s pomočjo radarjev. Prepozno reakcijo »pilota« je moč prepoznati po blesku eksplozije, ki jo povzroči raztreščenje letala ob vrhu visokega gorovja. Tako se menedžerji podjetij že od nekdaj sprašujejo, s katerimi kazalci in na kakšne načine meriti in spremljati uspešnost poslovanja, ki je skoraj nepredvidljivo, tvegano in odvisno od številnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Osnovno vprašanje je, katera merila in kazalci so tisti, na osnovi katerih je mogoče izbirati prave strategije, ki bi z uspešnim uveljavljanjem podjetju prinesle čimboljši položaj v primerjavi s konkurenco.

Danes je poznanih že veliko evropskih in slovenskih podjetij, ki so v svoji praksi zelo učinkovito združila Total Quality Management (TQM) z modelom poslovne odličnosti, ki ga je uvedla European Foundation for Quality Management (EFQM) in vse skupaj povezala še z uravnoteženim sistemom kazalnikov (angl. The Balanced Scorecard – BSC). V sodobne koncepte merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja, ki so istočasno menedžerski koncepti, so vključeni tudi z angleškimi izrazi poimenovani Value Based Management (VBM), Activity Based Budgeting, Activity Based Management, management sprememb, Activity Based Costing (ABC) in drugi modeli oziroma pristopi.

Sodobno merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja se od klasičnega razlikuje zaradi spremenjenih zahtev, ki so se porajale v novejšem času pri razumevanju celotnega koncepta uspešnosti. Svoje začetke ima predvsem v vsesplošnih prizadevanjih podjetij za doseganje višje ravni kakovosti, ki so se po japonskem zgledu začela v osemdesetih letih. Tako so se razvili prvi kazalci kakovosti, ki so bili predvsem nefinančne narave ter so se od kakovosti izdelkov in storitev postopoma razširili na področje kakovosti poslovanja podjetij. Pomembno vlogo so pri tem procesu spreminjanja zahtev odigrala tudi nenehna prizadevanja za povečanje zadovoljstva kupcev in ostalih strank. Tako naj današnje uspešno podjetje izpolnjuje roke dobav, navdušuje odjemalce, generira nove trende, je vsestransko gibko, kontrolirano raste, je hkrati prijazno do zaposlenih in družbeno odgovorno, ne ogroža naravnega okolja, njegovi lastniki pa tudi v celoti uresničujejo svoje lastne cilje. Te idealne lastnosti pa že vsebujejo zahteve po spremljanju strateških dejavnikov uspešnosti, saj mora podjetje s svojim poslovanjem zadovoljevati interese odjemalcev, lastnikov, zaposlenih in najširšega družbenega okolja.

Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja zajema merjenje, ocenjevanje in presojanje uspešnosti podjetja. Mora biti veljavno, zanesljivo in objektivno ter tudi pravočasno izvedeno. Seveda moramo meriti samo tiste kazalce, ki jih potem lahko pri poslovnem odločanju tudi primerno uporabimo. Tako nastale informacije so po izdelavi uporabne za vse ravni odločanja v podjetju. Najvišji menedžerji pa morajo imeti izoblikovan poseben koncept zanje uporabnih informacij, sestavljen iz ključnih kazalcev o pomembnih dejavnikih in rezultatih, ki so dovolj podrobni in hkrati sintetizirani do mere, da je omogočeno vnaprejšnje sprejemanje potrebnih ukrepov.

2. 4. 1. Presoje kakovosti

Presoje kakovosti so se v podjetjih uveljavile z uvajanjem vodenja kakovosti na osnovi sistemskih standardov serije ISO 9000. Privzem oziroma uvedba sistema

vodenja kakovosti je ponavadi strateška odločitev najvišjega vodstva podjetja. Na načrtovanje in izvajanje sistema vodenja kakovosti organizacije vplivajo spreminjajoče se potrebe, posebni cilji, vrste dejavnosti, izvajani procesi ter velikost in struktura organizacije. Osnovni namen zaradi katerega se podjetje odloči za uvedbo sistema kakovosti je:

- da identificira in izpolni potrebe in pričakovanja odjemalcev in drugih zainteresiranih strani (zaposleni, lastniki, dobavitelji, širše družbeno okolje), da bi doseglo konkurenčno prednost na učinkovit in uspešen način,
- da doseže, vzdržuje in izboljšuje svoje celotno delovanje, sposobnost in zmogljivost.

Uporaba načel vodenja kakovosti ne omogoča zgolj neposrednih koristi, temveč tudi pomembno prispeva k obvladovanju stroškov in tveganja. Standard ISO 9001⁴¹ spodbuja privzem procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti, da bi se z izpolnjevanjem zahtev zainteresiranih strani povečalo njihovo zadovoljstvo.

S presojami kakovosti se ugotavlja primernost oziroma skladnost elementov sistema za doseganje politike in ciljev kakovosti, predvsem pa sposobnost podjetja sprejeti povpraševanje kupca, opredeliti njegove zahteve glede kakovosti izdelkov ali storitev in izvedljivosti roka dobav, po potrebi razviti izdelek ter ga ponovljivo izdelovati v okviru kupčevih zahtev. So v pretežni meri organizacijska in delno tehnično opredeljena dejavnost, vendar jih lahko uporabimo za nadzor, pa tudi merjenje nekaterih nefinančnih zmogljivosti podjetja, kot so na primer: izgube zaradi neustrezne kakovosti (reklamacij kupcev, izmet, popravila, dodelave, servisiranje), sposobnost oziroma odzivnost proizvodnega procesa pa tudi učinkovitost ko-reaktivnih ukrepov, razvoja izdelkov, izboljšav, usposabljanje, izobraževanje in drugo. Eden od namenov presoje kakovosti je oceniti, ali so potrebne izboljšave in korektivni ukrepi učinkoviti. Presoje delimo tudi na presoje izdelkov (angl. product quality audit), procesov (angl. process quality audit), sistemov (angl. quality system audit) in kakovosti storitev (angl. service quality audit). Standardi, na osnovi katerih se presoja kakovost, so še naslednji: QS 9000, VDA 6.1, EAQF, TS 16949 za področje avtomobilske industrije, HACCP za področje živilske industrije, ISO 14000 za varovanje okolja, TickIT za informacijsko tehnologijo, SafetyCert, BS 8800 za področje zdravja in varnosti ter SA 8000, ki regulira družbeno odgovornost.

Presoje so notranje in zunanje, v vseh primerih pa jih izvajajo za to posebej usposobljeni notranji ali zunanji presojevalci sistemov kakovosti. Ti morajo izhajati iz drugih delovnih področij, ki so neodvisna od področja, ki ga presojujejo in ne

⁴¹ Standard je založil in izdal Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje v obliki tretje izdaje decembra 2000. Je komplementaren standardu SIST ISO 9004, ki ga je izdal in založil Slovenski inštitut za standardizacijo, prva izdaja marca 2002. Prvi je enakovreden mednarodnemu standardu ISO 9001, Quality management systems – Requirements, tretja izdaja 2000. Drugi pa je enakovreden mednarodnemu standardu ISO 9004, Quality management systems - Guidelines for performance improvements, druga izdaja 2000. Osnova za slovenski izdaji je privzem standardov. Privzem mednarodnega standarda je objava nacionalnega normativnega dokumenta, ki temelji na ustreznem mednarodnem standardu, ali razglasitev, da ima mednarodni standard status nacionalnega normativnega dokumenta z navedbo morebitnih odstopanj od mednarodnega standarda.

smejo hkrati presojati svojega dela (SIST ISO 9001:2000, str. 26). Certifikacijske presoje, ki se imenujejo tudi presoje tretje stranke ali s tretje strani (Conti, 1998, str. 9), izvajajo mednarodno akreditirane institucije (npr. BVQI iz Londona, SIQ iz Ljubljane) in druge, ki so akreditirane in pooblašene za presojanje sistemov kakovosti. Vodilo za te presoje so standardi ISO 10011-1, ISO 10011-2 in ISO 10011-3, iz skupine ISO 9000, ki so razviti za namene zagotavljanja, po novem pa vodenja kakovosti, in predstavljajo zahteve za podjetje v obliki modelov sistema. V zadnjem času pa je ISO⁴² izdal standard za skupno presojo sistemov kakovosti po ISO 9000 in ravnanja z okoljem po ISO 14000. To je standard ISO 19011:2002, ki vsebuje navodila za presojo sistemov kakovosti oziroma ravnanja z okoljem (angl. Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing). V tem standardu so dana navodila za izvedbo notranjih in zunanjih presoj pa tudi za obvladovanje programov presoj.

Notranje presoje, ki so pravzaprav neke vrste samoocenjevanje, izvaja podjetje na osnovi plana, s katerim je predvidena pogostost in obseg oziroma področja presoj. Presojo kakovosti v podjetju lahko opravi tudi kupec, ki se želi prepričati o nivoju dobaviteljeve sposobnosti za zadovoljevanje zahtev. Mere uspešnosti so v takih primerih lahko določene na različnih osnovah. Ponavadi so to mednarodni standardi kakovosti, ki so uveljavljeni v različnih branžah, lahko pa tudi kriteriji in zahteve, določene v pogodbah o medsebojnem poslovnem sodelovanju. Zelo ostre zahteve so postavljene v farmacevtski, prehrabeni in tudi avtomobilski industriji. Vsebine poslovanja, ki se ponavadi pregledujejo pri notranjih presojah so:

- učinkovito in uspešno izvajanje procesov,
- priložnosti za nenehne izboljšave,
- sposobnosti vseh vrst procesov, ki se izvajajo v podjetju,
- učinkovitost in uspešnost uporabe statističnih metod,
- uporaba informacijske tehnologije in programske podpore poslovanju,
- analize podatkov o stroških v zvezi s kakovostjo,
- učinkovita in uspešna uporaba vseh vrst virov, ki jih podjetje uporablja,
- rezultati in pričakovanja delovanja procesov in proizvodov,
- primernost in točnost merjenja delovanja,
- učinkovitost izboljševanja procesov in
- odnosi z zainteresiranimi stranmi.

Vsebina poročil o rezultatih notranjih presoj je lahko priložnost za priznanja in motivacijo zaposlenih. Vsebina presoj kakovosti se v današnjem času delno pokriva z vsebino samoocenjevanja družb po merilih nagrad za poslovno odličnost. Zaradi velikega števila organizacij, ki imajo certifikat sistema kakovosti in s tem uvedene standarde kakovosti ISO 9000, so presoje kakovosti uveljavljene v večji meri kot samoocenjevanje, saj je število organizacij, ki so uvedle model poslovne odličnosti, zaenkrat še sorazmerno majhno.

2. 4. 2. Benchmarking

⁴² ISO je kratica za: International Standard Organization.

Pridobiti konkurenčno prednost in doseči nivo vrhunske kakovosti, če že ne odličnosti, je ključni dejavnik uspešnosti. Za načrtno učenje od najboljših se odločajo zrela in ambiciozna podjetja, ki pozorno ocenjujejo svoje možnosti v podjetju samem in tudi priložnosti v zunanjem okolju. Vse to poteka v stalni tekmi s časom, kar je pomembno predvsem med neposrednimi konkurenti. Gre za konkurenco, ki temelji na času (angl. Time Based Competition). Iz tega razloga za podjetja niso zanimivi samo izdelki in storitve podjetij tekmecev, temveč postajajo zanimivi tudi procesi, v katerih le-ti nastajajo, vse bolj pa tudi odzivnost na spremembe in sposobnost, predvsem pa hitrost reagiranja nanje. Koristnost primerjav z ostalimi v panogi in znotraj podjetja vse bolj pridobiva na pomenu.

Benchmarking se uveljavlja na področju trženja, merjenja zadovoljstva odjemalcev, razvojnih programov, odzivnosti na pričakovanja kupcev, usposabljanja zaposlenih (angl. Training Performance Measurement), strateškega planiranja, optimiranja procesov, računovodstva, ravnanja z okoljem in drugih. Aktualne so primerjave na področju uporabe sodobnih orodij za primerjavo tveganj (angl. Risk Management) (Knez-Riedl, 2000, str. 218).

Pomembna je povezava med benchmarkingom in računovodstvom, ker ima slednje vlogo izdelave in tolmačenja informacij. Na teh področjih se v povezavi z digitalizacijo, elektronskim poslovanjem in globalizacijo odpirajo povsem nove razsežnosti.

2. 4. 2. 1. Začetki benchmarkinga

V preteklosti so se zaradi primerjav položajev med podjetji, predvsem v okviru panoge, izdelovale različne primerjalne analize. Nanašale so se na podjetje v primerjavi z drugimi podjetji, ciljale pa so tudi po najboljših z namenom hitrejšega in lažjega učenja. Benchmarking se ujema z razvojem sodobnega managementa, ko se je pojavilo gibanje za celovito kakovost, strateško poslovanje, ter način delovanja stalno učečih se organizacij, v smeri nenehnih izboljšav. Pomembno je obvladovanje znanja (angl. Knowledge Management), ki temelji na učenju iz lastnih in tujih izkušenj, oziroma pridobivanju in uporabi najboljših praks, ki dela podjetje konkurenčno.

2. 4. 2. 2. Opredelitev in vrste benchmarkinga

Različni viri navajajo več možnih začetkov in definicij za benchmarking, ki segajo najdlje do leta 1989. Tako Knez-Reidl (2000, str. 220) v svojem članku omenja, da je prvo pisno definicijo leta 1992 objavil Spendolini. Benchmarking je opredelil kot nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja izdelkov, storitev in delovnih procesov glede na podjetja z najboljšo prakso, ki pospešuje organizacijske izboljšave. Avtorica z benchmarkingom označuje tudi proces, ki poteka, ko se s primerjalnim analiziranjem oskrbimo s podatki, ki omogočajo strokovno utemeljeno in pravočasno akcijo. Za benchmarking je značilno tudi raziskovanje novih zamisli, spoznavanje dobre prakse, posnemanje dobrih lastnosti in osvajanje najboljšega, kar obstaja.

Rebernik (1999, str. 342) navaja, da se je metoda razvila na osnovi strateške analize stroškov v okviru celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management), izraz benchmarking pa pomeni označitev relativne višine pri merjenju zemljišča. Avtor je uporabil slovenski izraz »količenje«. Količenje definira kot primerjanje učinkovitosti podjetja z najodličnejšimi podjetji. Izraz količenje, sem zasledil tudi v strokovni praksi slovenskih podjetij.

Vrste benchmarkinga so odvisne od področja delovanja oziroma predmeta primerjave in od poslovnega subjekta, ki ga primerjamo. Tako lahko glede na predmet izvedemo primerjavo med doseženimi poslovnimi rezultati, raznimi kazalci in indikatorji, načini delovanja na trgu, pri razvoju, izobraževanju zaposlenih in drugje. Pojavlja se tudi sodelovalni benchmarking, ko gre za izmenjavo koristnih informacij med partnerji, v zadnjem času pa še ekološki ali okoljski benchmarking.

Rebernik (1999, str. 342) kot vrste navaja interno in konkurenčno količenje, količenje vrhunskih proizvajalcev in količenje aktivnosti. Pomembnost količenju predpisuje predvsem na področju stroškov.

2. 4. 2. 3. Potek benchmarkinga

Gre za zaporedje aktivnosti logičnega procesa, ki se začne s pobudo in pripravo, nadaljuje z načrtovanjem, analizo in poročanjem ter konča z neko določeno akcijo. Ponavadi se začne pred izdelavo strateškega načrta in ima svoje začetke v projektih uvajanja celovitega obvladovanja kakovosti v podjetju. V fazi priprave opredelimo dejavnike, ki jih bomo primerjali, in jih poskusimo kvantificirati. Pri mehkih dejavnikih se lahko pojavijo tudi določene težave z vrednotenjem. Zatem izberemo primerjalno podjetje, panogo ali enoto v okviru podjetja in določimo delovno skupino. Ta ob uporabi izbranih metod in po predvidenem terminskem planu zbere potrebne podatke in informacije, jih analizira, nazadnje pa poroča o rezultatih. Sledijo aktivnosti, ki v praksi podjetja pomenijo uresničevanje sprememb, oziroma izboljšav, ki so bile predlagane in sprejete na osnovi rezultatov benchmarkinga.

2. 4. 3. Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa

Analiza in dobro poznavanje lastnega poslovanja samo po sebi še ne pomeni, da bomo kar tako povečali uspeh poslovanja podjetja. Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa omogoča podjetju, da z analizo aktivnosti in pripadajočimi stroški, ki jih le te povzročajo, sproži uvajanje korektivnih ukrepov v smislu ukinjanja nepotrebnih in racionalizacije preostalih aktivnosti (Tekavčič, 1997, str. 166).

Sam proces se začne z opredelitvijo posameznih aktivnosti, ki jih podjetje opravlja v svojem poslovnem procesu. Tem aktivnostim pripiše pripadajoče stroške in ugotovi kritična mesta ter vzroke, ki so povzročili posamezne pomankljivosti. Avtorica utemeljuje pristop, ki temelji na zaporedju po pomembnosti, tako da ločimo bistvene aktivnosti od nebistvenih, zatem pa izvajanje izboljšav na osnovi primerjav z najboljšimi načini v praksi. Postopek je potrebno izvesti za vse, na

videz morda celo povsem nepomembne, aktivnosti v podjetju. To je podrobna in celovita analiza vseh delov poslovnega procesa z vzporednim uvajanjem najsodobnejših rešitev v prakso delovanja podjetja. Za razvrstitev aktivnosti z vidika, v koliki meri so zaželeni v procesu poslovanja podjetja, se uporablja matrika kakovosti aktivnosti (slika 1).

Slika 1: Matrika kakovosti aktivnosti z vidika podjetja

DA Ali aktivnost Opravljam Učinkovito? NE	Ali aktivnost dodaja poslovnemu učinku vrednost z vidika kupca?		
	DA		NE
	A	Ali je aktivnost potrebna z vidika zahtev podjetja?	
		DA	NE
		C1	D
	①	②	⑤
	B	C2	
	③	④	⑤

Oznake pomenijo:

- ① aktivnost je zaželena in se opravlja učinkovito
- ② aktivnost je potrebna in se opravlja učinkovito
- ③ aktivnost je zaželena, vendar je treba povečati učinkovitost njenega opravljanja
- ④ aktivnost je potrebna, vendar se opravlja neučinkovito
- ⑤ aktivnost ni zaželena in ni potrebna.

Vir: Tekavčič, 1997, str. 168.

Metoda je zelo uporabna pri odpravljanju tistih aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti niti z vidika kupcev, kot tudi ne z notranjega vidika podjetja. Če bežen pogled na matriko nam pokaže, da moramo aktivnosti, ki so ob analizi uvrščene v tabeli pod D, čimprej odpraviti, ker ne prinašajo nobenih koristi. Nasprotno od tega so zelo zaželene aktivnosti vrste A, pa tudi B, vendar moramo pri slednjih izdelati in uresničiti program za povečanje učinkovitosti. Aktivnosti pod C niso potrebne kupcem, vendar smo jih primorani po možnosti v čim manjšem obsegu še vedno ohranjati za potrebe podjetja. Pomemben vpliv na stroške, prihodke od prodaje in dobiček imajo tudi faze življenjskega cikla proizvodov (angl. life-cycle costing), kar je v tesni povezavi s stroški po aktivnostih poslovnega procesa. Pri uveljavljanju metodologije je potrebno tudi razumevanje koncepta ciljnih stroškov (angl. target costing). Ciljni stroški predstavljajo razliko med prodajno vrednostjo izdelka ali storitve in pričakovanim dobičkom. So funkcija vrednosti prodaje in dobička (Tekavčič, 1997, str.166). Pristop ciljnih stroškov se je najbolj uveljavil v

avtomobilski industriji pri oblikovanju cen ob sklepanju poslov z dobavitelji sestavnih delov.

2. 4. 4. Samoocenjevanje družb

Da bi odgovorili na izziv tujih konkurentov in ob upoštevanju pomembne vloge kakovosti pri doseganju konkurenčne prednosti, so leta 1988 v Združenih državah Amerike ustanovili državno priznanje za kakovost Malcom Baldrige.

Leta 1990 je Evropski sklad za upravljanje kakovosti ob podpori Evropske organizacije za kakovost začel razvijati evropsko nagrado za kakovost. Javnosti jo je oktobra 1991 na letnem forumu EFQM v Parizu predstavil podpredsednik Evropske komisije, leto potem pa je španski kralj Juan Carlos prvič predstavil evropska priznanja za kakovost in nagrado na forumu EFQM v Madridu. Septembra 1995 so na berlinskem forumu predstavili tudi smernice za pridobitev tovrstne nagrade za javni sektor, leto kasneje pa še za mala in srednja podjetja.

EFQM (The European Foundation for Quality Management) je neprofitna članska organizacija, ki se posveča pospeševanju celovitega upravljanja in obvladovanja kakovosti kot načinu, ki pripelje organizacijo do nivoja poslovne odličnosti. EFQM so leta 1988 ustanovili predsedniki 14 velikih evropskih podjetij. Njen program, komunikacijska in informacijska mreža članstvu, ki vključuje blizu 600 organizacij, omogoča izmenjavo znanja, izkušenj in prenos dobre prakse o celovitem upravljanju kakovosti.

V Sloveniji so se leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki naj bi uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti, to je priznanje Republike Slovenije (RS) za kakovost. Na osnovi pilotne študije Urada Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje so bila v letu 1996 pripravljena merila za prijavo in ocenjevanje. V letu 1999 se je s spremembami predloga zakona priznanje RS za kakovost, preimenovalo v priznanje RS za poslovno odličnost (Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1999, str. 5).

2. 4. 4. 1. Značilnosti procesa samoocenjevanja

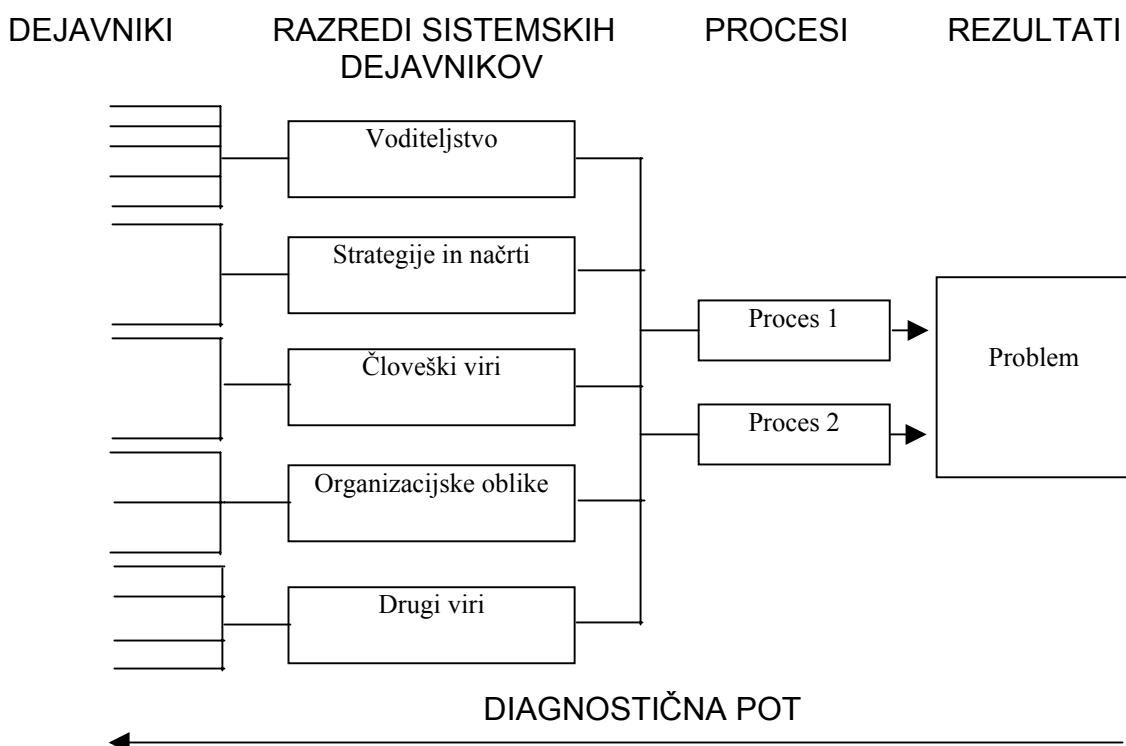
Pristop je zasnovan na modelu, ki upošteva vse vidike družbe in njeno celotno poslovanje. Vsi modeli ocenjevanj, ki so uporabljeni kot kriteriji pri podeljevanju nagrad za poslovno odličnost, so mnogo širši od že omenjenih presoj na osnovi sistemskih standardov kakovosti. To je doseženo z uporabo vsebin iz poslanstva in strateških ciljev podjetja ter kritično analizo namenov, procesov in drugih dejavnikov sistemske narave. Model je splošen in uporaben tudi v neprofitnih organizacijah.

Druga značilnost pristopa je njegova usmerjenost k izboljševanju. To pomeni natančno prepoznavanje slabosti in vzrokov zanje, čeprav se je v poslovni praksi pri pridobivanju nagrad pokazalo, da podjetja težijo bolj k prepoznavanju prednosti kot slabosti. Svoje slabosti pa pri tem prizanesljivo imenujejo »priložnosti za izboljšave«. Pomembna je tudi lastnost modelov, da temeljijo na rezultatih. Conti

(1998, str. 46) meni, da sta glavni gibalni izboljšanja na osnovi samoocenjevanja razlika med rezultati in cilji oziroma razlika med nameravanimi prihodnjimi in sprotnimi dosežki.

Ključna značilnost samoocenjevanja družb mora biti tudi diagnostični pristop, ki temelji na procesih. Diagnostična pot se začne pri ugotovljenih rezultatih (učinkih) in je usmerjena v iskanje njihovih vzrokov, kar lahko ponazorimo z drevesom vzrokov iz več ravni, ki so veje drevesa v obliki procesov, sistemskih in posameznih dejavnikov na sliki 2 (Conti, 1998, str. 47).

Slika 2: Drevo vzrokov



Vir: Conti, 1998, str. 47.

Najpomembnejše veje drevesa so procesi, drugi nivo je pet razredov sistemskih dejavnikov, tretji pa so posamezni dejavniki. Na osnovi simptomov, ki so ugotovljeni rezultati, se po diagnostični poti pomikamo nazaj po drevesu in poiščemo vzroke. Conti (1998, str. 48) imenuje ta pristop »desno-levo samoocenjevanje«. Po oceni istega avtorja imajo v nasprotju s tem pristopom levo-desne variante manj uspeha, ker pri mehkih sistemih ponavadi ne poznamo vzročno posledičnih povezav med karakteristikami. Isti avtor tudi ugotavlja, da samoocenjevanja s ciljem nagrade za poslovno odličnost, v podjetjih nimajo posebno visoke diagnostične vrednosti, ker so presojevalci oziroma ocenjevalci ponavadi le za silo usposobljeni, ter omejeni s časom in notranjimi težavami.

Samoocenjevanje družb je v današnjem času namenjeno bolj ocenjevanju za nagrade, kot pa diagnostičnemu samoocenjevanju za uvedbo izboljšav. Če je podjetje do obstoječih ciljev neelastično (kjer ti cilji obstajajo), bo proces samoocenjevanja izveden na zelo nizki ravni, brez izzivov, spodbud in

ustvarjalnosti. Samoocenjevanje bi moralo vsebovati komponente strateške vrednosti za podjetje, vendar je to možno le v primerih, ko je vzpostavljena strateška povezava med prednostnimi področji samoocenjevanja in ključnimi področji v poslovanju podjetja.

Smisel samoocenjevanja mora biti v proaktivnem vodenju družbe in strateškem načrtovanju izboljšav (Conti, 1998, str. 279–288).

2. 4. 4. 2. Samoocenjevanje po ISO 9004

Določila tega systemskega standarda za vodenje kakovosti managementu podjetij priporočajo razmislek o uvedbi in izvajanju samoocenjevanja, ki je definirano kot pazljivo vrednotenje, ki ga izvede vodstvo s ciljem ugotoviti učinkovitost pa tudi uspešnost organizacije. Pri tem je lahko uporabljena tudi primerjava z drugimi, celo najboljšimi podjetji. Osnovni namen je izboljšanje delovanja organizacije. Tako ocenjevanje je enostavno, lahko razumljivo, ne zahteva dodatnih virov in zagotovi uporabne informacije za izboljšave.

Namen pristopa k samoocenjevanju po ISO 9004 je oceniti zrelost sistema vodenja kakovosti po vseh osmih glavnih točkah standarda⁴³. Ocenjuje se z 1 do 5, pristop pa ni namenjen niti za notranjo ali zunanjo presojo ali za uporabo v okviru obstoječih modelov nagrad za kakovost, kar je še posebej poudarjeno v standardu (SIST ISO 9004, 2002, str. 78).

V okviru tega standarda so izdelana posebna vprašanja po poglavjih sistema kakovosti ISO 9001, podjetje pa skozi uporabo lahko izdela svoj sklop vprašanj, ki bodo ustrezala njegovim potrebam.

Ravni zrelosti delovanja organizacije po tem ISO 9004 so prikazane v naslednji tabeli:

Tabela 1: Ravni zrelosti delovanja podjetja

Raven zrelosti	Raven delovanja	Napotki
1	Ni formalnega pristopa	Sistematičen pristop ni razviden, ni rezultatov, rezultati so slabi ali nepredvidljivi.
2	Reaktiven pristop	Sistematičen pristop poteka na podlagi problemov ali popravkov; na voljo so minimalni podatki o rezultatih izboljševanja.
3	Stabilen formalen sistemski pristop	Sistematičen pristop poteka na podlagi procesov, sistematično izboljševanje je v

⁴³ Poglavja so podrobno navedena v (SIST ISO 9004:2002, str. 3).

		zgornji fazi; na voljo so podatki o skladnosti s cilji in obstoju trendov izboljševanja.
4	Poudarjeno nenehno izboljševanje	Poteka proces izboljševanja; rezultati so dobri in prisotni so trajni trendi izboljšave.
5	Delovanje najboljših v razredu	Močno integriran proces izboljševanja; nazorno so prikazani rezultati v primerjavi z najboljšimi podjetji.

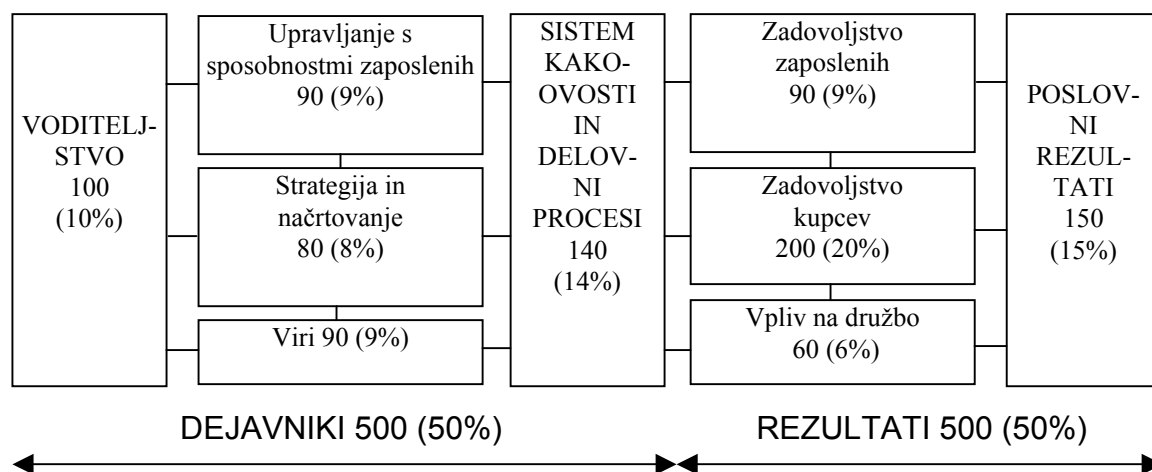
Vir: SIST ISO 9004: 2001, str. 80.

2. 4. 4. 3. Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

Način za pridobitev priznanja RS za poslovno odličnost je enak za vse vrste organizacij, ne glede na velikost družbe. Model velja tudi za javni sektor in odraža nekatere ključne značilnosti vodenja odlične organizacije. Merila predstavlja devet segmentov modela, ki se uporabljajo za ocenjevanje. Ta so razvrščena na dejavnike in rezultate. Posamezno merilo ima določeno največje število točk in relativni delež glede na celoto. Relativni delež v odstotkih pomeni tudi težo posameznega merila. Za večino podjetij so najpomembnejši vidik rezultati. Model nam nakazuje, da je zadovoljstvo odjemalcev, zaposlenih in vpliv na družbo dosežen z izvajanjem pravih strategij ter načrtovanjem in ravnanjem s sposobnostmi zaposlenih. Pomemben je tudi sistem kakovosti in procesi. Vse skupaj grajeno do ustreznega nivoja pa lahko privede do odličnih v rezultov poslovanja družbe. Model priznanja RS za poslovno odličnost je enak evropskemu, ki pa je doživel nekaj manjših korekcij in sicer:

Dodatna novost v okviru sistema evropske nagrade za kakovost v letu 2002 je sistem imenovan stopnje odličnosti (angl. Levels of Excellence) oziroma shema priznanj (angl. Recognition Scheme). Tako se uvaja petstopenjski sistem do evropske odličnosti. [URL:http://www.efqm.org/new_website/levels].

Slika 3: Model priznanja RS za poslovno odličnost



Vir: Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1999, str.7

Model temelji na nefinančnih merilih presojanja in ocenjevanja uspešnosti poslovanja. Samo 15 odstotkov skupne ocene iz segmenta poslovni rezultati temelji na kazalcih uspešnosti, ki so finančne narave, ostale ocene pa so zasnovane na osnovi mer iz povsem nefinančnih področij.

Rezultati ocenjevanj v slovenskih razmerah kažejo na dejstvo, da je bila večina prijaviteljev iz kategorije proizvodnih in velikih organizacij, če kot kriterij upoštevamo število zaposlenih in sicer 70 odstotkov. Analiza podatkov v tabeli 2 kaže na ugotovitve, da je v letih 1996–2000 trend števila sodelujočih v rednem postopku za priznanje, kot tudi po doseženih skupnih rezultatih oziroma ocenah, pozitiven. Če upoštevamo samo prijavitelje v rednem postopku, se je trend v letu 2001 obrnil navzdol, kar je mogoče razumeti kot normalen pojav, saj so bile nekatere vloge prijaviteljev zaradi neustreznosti razpisnim pogojem tudi zavrnjene. Če pa upoštevamo tudi prijavitelje v okviru izrednih postopkov, kamor so všeti pilotni projekti na področju zdravstva, pa lahko zaključimo, da je trend števila ocenjenih podjetij v RS pozitiven. Končne skupne ocene vseh ocenjevanih organizacij v štiriletnem obdobju so zbrane v tabeli 2.

Tabela 2: Končne skupne ocene po modelu poslovne odličnosti v Sloveniji od leta 1996 do leta 2001.

Leto	Št. ocenjenih	Razponi končnih skupnih ocen
1996	7	200 do 400
1997	12	100 do 500
1998	11	250 do 550
1999	23	200 do 500
2000	26	250 do 550
2001	22	100 do 500

Vir: Leon, 2002, str. 24.

Rezultati kažejo, da se prijavljena podjetja postopoma izboljšujejo, saj je bilo v letu 2000 38 % prijavljenih podjetij ocenjenih med 401 do 500 točk, medtem ko se je odstotek podjetij v istem razponi pridobljenih točk v letu 2001 povzpela na 50 (Leon, 2002, str. 24).

Za vrednotenje sta bili uporabljeni naslednji dve osnovni orodji in sicer:

- usmerjevalni karton z delovnim imenom »Pathfinder«, ki je samoocenjevalno orodje za prepoznavanje priložnosti za izboljšave. Njegov namen ni v točkovanju, pač pa z vrsto kratkih vprašanj pomaga samoocenjevalcu pri pripravi načrtov izboljšav pa tudi kot podmerilo ali merilo;
- točkovna matrika »RADAR« (angl. Results, Approach, Deployment, Assessment & Review), je osnovna logika in model ocenjevanja vlog za evropsko nagrado.

Orodja uporabljamo na način, da izberemo merilo ali podmerilo in si ob njem zastavljamo vprašanja iz ustreznega področja poslovanja podjetja po rezultatih ali dejavnih modela. Aktivnosti za izboljšave morajo biti osredotočene na področja, kjer so se pokazale vrzeli.

2. 4. 4. 4. Odličnost v javnem sektorju

Tudi vlada pričakuje od svojih služb, ki se delno ali v celoti financirajo iz proračuna, da so učinkovitejše, hkrati cenejše in ne povzročajo vedno novih pritožb državljanov. Pokazale so se potrebe po koreniti spremembi delovanja teh javnih služb, ki se preveč ukvarjajo same s seboj, ne da bi bile usmerjene predvsem k svojim odjemalcem. Tako tudi taka organizacija lahko doseže nivo svoje odličnosti, ki pomeni uravnoteženo doseganje zadovoljstva vseh udeležencev, to so odjemalci, študenti, starši, pacienti, državljani in drugi. Temeljna predstava o odličnosti v javnem sektorju bi morala zasledovati upravljanje glede na procese in dejstva ob vključevanju in razvoju za ljudi, usmerjeno in kompetentno⁴⁴ vodenje, razvijanje partnerstva, usmerjenosti v rezultate, odgovornosti do javnosti, predvsem pa nenehno učenje in izboljšanje inovativnosti.

Novembra leta 2002 je bila s strani Urada za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport ustanovljena posebna osem članska projektna skupina, ki pripravlja spremembe modela EFQM v zvezi s posebnostmi, ki nastopajo v delovanju javnega in prostovoljnega sektorja. Izoblikoval se je tudi poseben evropski model za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju (CAF – Common Assessment Framework), ki še posebej skrbno opredeljuje upravljanje procesov⁴⁵.

2. 4. 5. Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja – SWOT analiza

Uporablja se v procesu strateškega planiranja, ko iščemo odgovore na vprašanja o tem, kje se na osnovi ocene poslovnih rezultatov (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.), nahaja naše podjetje, glede na planirane vrednosti in v primerjavi s konkurenco (Pučko, 1999, str. 133). Imenujemo jo tudi SWOT analiza (Strengths – moči oz. prednosti, Weaknesses – slabosti, Opportunities – priložnosti, Threats – nevarnosti), pa tudi tekoča ocena, AUDIT položaja podjetja, celovita analiza, PSPN analiza.

⁴⁴ Kompetentnost je v SIST ISO 9000:2002 definirana kot izkazana sposobnost za uporabo znanja in veščin (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 31).

⁴⁵ Nekateri posebni predpisi že zdaj usmerjajo uradnike, da razmišljajo o svojem delu procesno, jim pomagajo pri premagovanju horizontalnih meja in vplivajo na pretočnost procesov. Upoštevanje misli Georga Fisherja iz Motorole, da so »organizacijske sheme vertikalne, služenje stranki pa horizontalno«, bo v prihodnosti velikega pomena za uspeh in učinkovitost javne in državne uprave. Z dobrim procesnim vodenjem se tudi upravnemu organu ne bodo stvari »dogajale ali zgodile«, temveč bodo vodene, predvsem pa obvladovane. Stranke zanimajo rezultati »njihovih« procesov, ne zakaj ti stojijo, ker pogosto dobijo izčrpen odgovor o različnih razlogih, zaradi katerih njihove zadeve ni bilo možno urediti. Peter Drucker pravi: »Naloga managementa je, da se nauči iskati, razvijati in preizkušati oblike organizacije, ki izpolnjujejo dejanske naloge, namesto da se ukvarja z nenehnim iskanjem »idealne organizacije« (op. p.)

Kot osnovo za SWOT analizo, si moramo pripraviti ključne podatke in informacije o kar najširšem in hkrati ciljnem okolju podjetja. To so lahko ekonomski, (družbeni proizvod, ind. proizvodnja, inflacija, obresti), demografski, (rast prebivalstva, naseljenost, starostna struktura), družbeni, (politična klima, pritisk zelenih) in tehnološki podatki, (tehnična opremljenost, vrste tehnologij). Nadalje je pomembna zakonodaja, vrste proizvodov in storitev, donosnost proizvodov, vrste odjemalcev in trgov, cene, zmogljivosti, pa tudi finance, informacije, kadri in morebitne nevarnosti, katerim je podjetje izpostavljeno pri nenadnih ali velikih spremembah.

SWOT analize lahko izdelujemo za raven podjetja, ali strateške poslovne enote. Tako ocenjujemo uspešnost podjetja kot celotne organizacije, lahko pa ta način uporabimo za analitično ocenjevanje vsake podstrukture podjetja posebej (Pučko, 1999, str. 137). To v praksi pomeni ocenjevanje z vidika prednosti in slabosti posamezne podstrukture, pa tudi z vidika priložnosti in nevarnosti za vsako podstrukturo. Ocenjujemo tehnološke podstrukture, raziskovalno-razvojne podstrukture, podstrukture proizvodov, finančne, kadrovske in organizacijske podstrukture. Sam način ocenjevanja je lahko subjektiven ali pa analitičen s točkovanjem.

Na osnovi vseh teh ocenjevanj lahko kot končni rezultat izdelamo profil prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Osnovni cilji oziroma koristi z izdelavo profilov podjetja so lahko:

- na osnovi poznavanja prednosti in slabosti v sedanjosti, oceniti bodoče možnosti in nevarnosti podjetja v predvidenem okolju,
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja,
- ob upoštevanju profilov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, izluščiti potrebne elemente strategij.

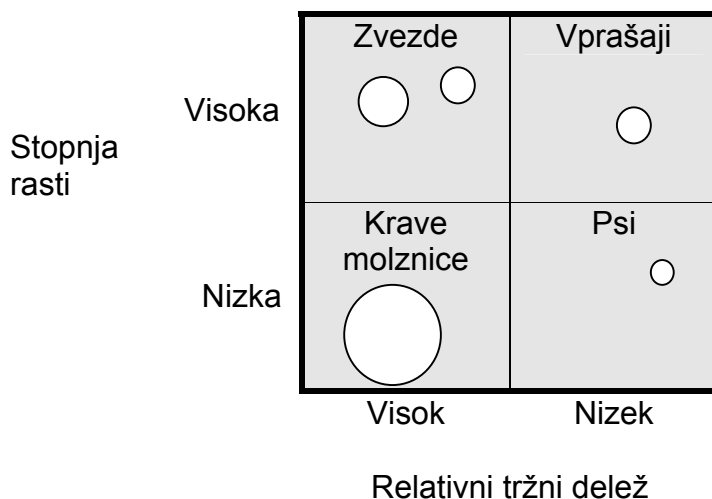
2. 4. 6. Portfeljska analiza

Pri tem gre za ocenjevanje poslovnih področij, glede na preteklost in s pogledom na prihodnost. Opazujemo položaje različnih poslovnih področij, znotraj dejavnosti celotnega podjetja s poudarkom na oceni celovite strateške uravnovešenosti portfelja poslovnih področij, oziroma strateških poslovnih skupin proizvodov (Pučko, 1999, str.144). Portfeljska analiza je uporabna za podjetje, ki se pri svojem poslovanju ravna po krivulji izkušenj. To pomeni, da podjetje stalno znižuje vse vrste stroškov. Krivulja učenja se nanaša na racionalizacijo stroškov dela.

Matrika rast – tržni delež

Svetovalno podjetje Boston Consulting Group je izdelalo matriko, v kateri označimo vrednosti dejavnosti s krogi, le-te pa razvrstimo v položaj, ki kaže njeno rast in tržni delež.

Slika 4: Portfeljska matrika Boston Consulting Group imenovana tudi (BCG) matrika



Vir: (Kotler, 1996, str.70-72)

Po določenem času strateške poslovne enote menjajo svoj položaj v matriki. Uspešne strateške poslovne enote imajo svoj življenski cikelus. Začno kot vprašaji, postanejo zvezde, nato krave molznice in nazadnje, proti koncu svojega življenskega ciklusa psi.

Portfeljska matrika General Electrica

Skupaj s svetovalno firmo McKinsey & Co jo je razvilo podjetje General Electric. Vsako dejavnost se oceni glede na tržno privlačnost in poslovno moč, oziroma konkurenčno sposobnost. Model vodi k proučevanju več dejavnikov in nudi boljši vpogled v vsebino kombinacij prednosti s tržnimi priložnostmo podjetja, kot že omenjena BCG matrika. Glede na izbrana merila je možno izdelati matriko (glej sliko 5) in v njena posamezna polja uvrščati posamezne strateške skupine proizvodov, ki bi bile lahko tudi poslovno zaokrožene celote proizvodnih programov.

Slika 5: Portfeljska matrika General Electric

		Tržna privlačnost			
		Visoka	Srednja	Nizka	
Konkurenčni	Visok	1	1	2	+2
					+1
	Srednji	1	2	3	0

Nizek	2	3	3	-1
	+2	+1	0	-2

Legenda: 1. Investiraj – rasti
 2. Selektivno investiraj
 3. Žanji – dezinvestiraj

Vir: (Pučko, 1999, str. 153)

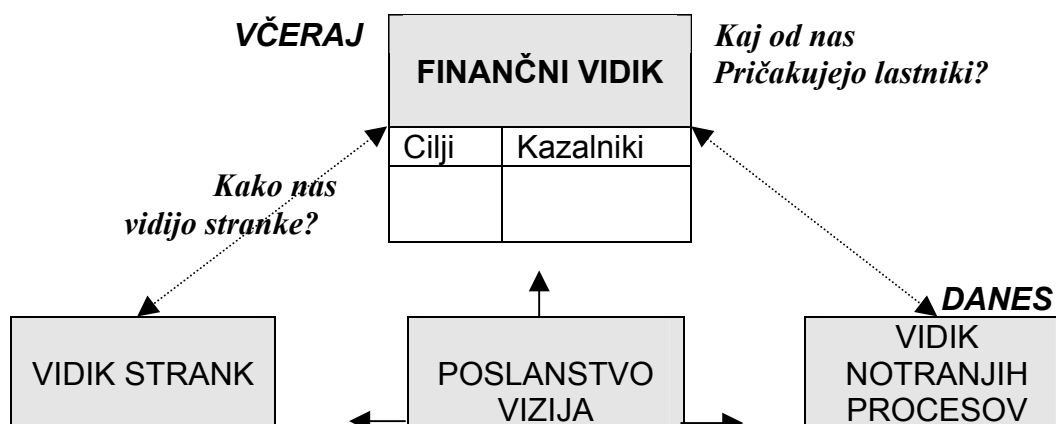
2. 4. 7. Uravnoteženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard)

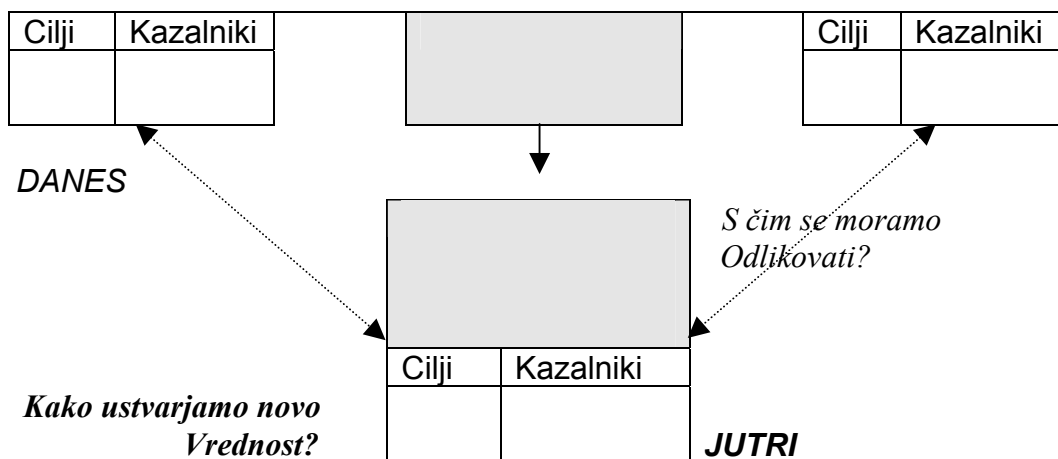
Uravnoteženi sistem kazalnikov je razdeljen na štiri ločene vidike:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov in
- vidik učenja in rasti.

Začetki uporabe segajo v leto 1990, ko je raziskovalna skupina pod vodstvom Davida Nortona, ki je bil takrat generalni direktor Nolan Norton Instituta, s pomočjo akademskega svetovalca Roberta Kaplana in več drugih udeležencev v raziskavi o inovativnih sistemih merjenja uspešnosti, objavila novooblikovan sistem kazalnikov na ravni podjetja. Začelo se je s poskusi merjena stopnje napredka v posameznih dejavnostih na področju produktivnosti in kakovosti. Ime »uravnoteženi sistem kazalnikov« je bilo izbrano zato, ker sistem zajema ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki, ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti družbe (slika 6). Ugotovitve raziskovalne skupine so bile strnjene v članku The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (januar-februar 1992) (Kaplan, Norton, 2000, str. 8).

Slika 6: Uravnoteženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard)





Vir: Prirejeno po Balanced Scorecard v praksi, 2001.

Finančni vidik naj bi pokazal finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo in s tem rast prihodkov, zniževanje stroškov, dvig produktivnosti in večjo stopnjo izkoriščenosti zmogljivosti. Z njimi nadzorujemo, ali strategija organizacije vodi k izboljšanju rezultatov. To so tipični finančni kazalniki, ki se nanašajo na rast, dobičkonosnost, donosnost kapitala, denarni tok, vrednost delnic, ekonomsko dodano vrednost in druge denarne kazalnike. To so kazalniki, ki kažejo poslovanje v preteklem obdobju.

Vidik strank pomeni osredotočenost na stranke in pomembnost njihovega pogleda na podjetje. Gre za spremljanje odnosa s strankami v obeh smereh iz več vidikov. Dejavniki so tržni deleži, vračanje kupcev in ohranjanje poslov, zadovoljstvo odjemalcev, dobičkonosnost kupcev. Osnovni namen teh kazalcev je preoblikovanje strategije dobičkonosnosti stranke v prakso. Podrobnejši kazalniki se nanašajo na kakovost, zmogljivost in konkurenčnost ter odnose.

Vidik notranjih poslovnih procesov odraža tako notranjo učinkovitost, kot tudi zunanjo uspešnost podjetja. Tu so pomembni časi potrebni za razvoj, vstop na trg, izvedbo naročila, servisiranja. Ob tem je zelo pomembno tudi kako obvladujemo stroške proizvodnega procesa, dodano vrednost in druge kazalnike. Strategije na omenjenih področjih prožijo gonilnike sprememb za povečanje notranje učinkovitosti in s tem tudi zunanje uspešnosti podjetja.

Vidik rasti in učenja pomeni potencialne podjetja, ki jih nosijo s seboj zaposleni ljudje, ter omogočajo razvoj organizacije. Ti potenciali so znanje, inovacijski procesi, ustvarjalnost, motivacijski procesi, informacijska tehnologija pa tudi naložbe in drugi. To je vidik, s katerim so zajeti kazalniki za uresničevanje vizije podjetja, skozi strategijo ravnanja z ljudmi pri delu.

Ob uporabi v praksi se je uravnoteženi sistem kazalnikov začel preoblikovati v sistem strateškega managementa in postal osnova menedžerskih sistemov v sodobnih podjetjih.

2. 4. 7. 1. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot menedžerski sistem preoblikovanja strategij v prakso

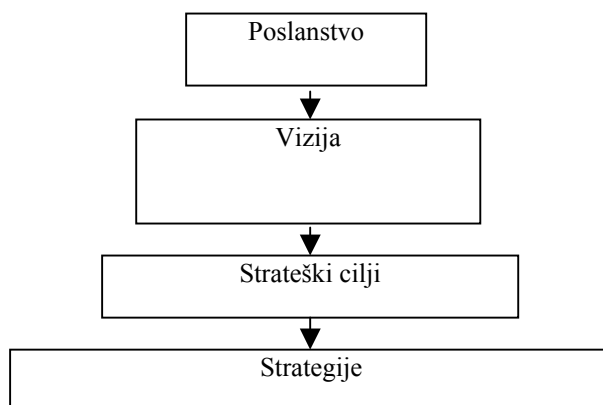
Metoda uravnoteženih kazalnikov, The Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan, Norton, 2000, str. 20–31), ni le zbirka raznih finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, temveč transformacija poslanstva, vizije in strategij podjetja v oprijemljive, subjektivno in objektivno določljive mere uspešnosti družbe. Vodstva, ki so naravnana v nenehno inovativno izboljševanje, lahko v uravnoteženem sistemu kazalnikov povežejo ključne faktorje uspešnosti z aktivnostmi, ki so potrebne za zagotovitev uresničevanja vizije in strategije podjetja. Povezavo prikazujem s sliko 7 na naslednji strani.

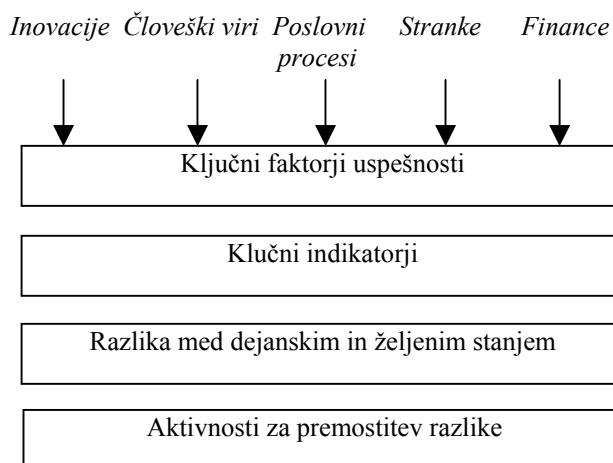
Smiselno je tudi razgraditi strateške kazalnike uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov na povsem specifične kazalnike za operativno uporabo v primeru, ko obravnavamo notranjo organizacijsko ali samostojno poslovno enoto podjetja.

Na tak način lahko dosežemo uskladitev ukrepov za izboljšave s splošnimi dejavniki uspeha v podjetju, boljše dojetje ciljev med zaposlenimi, hkrati pa oblikovanje ciljev na nižjih ravneh na način, da dopolnjujejo in podpirajo cilje višjih ravni odločanja. Tako postane uravnoteženi sistem kazalnikov tudi osnova za komuniciranje z upravo, nadzornim svetom in spodbujevalnik dialoga med vodstvom in zaposlenimi, hkrati pa tudi strateški okvir delovanja podjetja.

Uvajanje metode uravnoteženega sistema kazalnikov je odločitev najvišjega vodstva organizacije in je učinkovita le s projektnim pristopom. Podjetje mora imeti pred tem že izdelan strateški načrt, s katerim je opredeljena vizija in poslanstvo, strateški cilji in strategije. Podrobna opredelitev strategij skozi vidike BSC in kazalnike v praksi zelo hitro pokaže pomankljivosti strateškega načrta, ki pa jih z uvedbo uravnoteženega izkaza tudi odpravimo. V današnjem času se zelo hitro uveljavlja uvajanje sistema z močno in sistemsko zelo kakovostno zasnovano informacijsko podporo na osnovi sodobnih programskih orodij.

Slika 7: Povezava uravnoteženega sistema kazalnikov s ključnimi faktorji uspešnosti, ter potrebnimi aktivnostmi za uresničitev vizije in strategij podjetja





Vir: Prirejeno po Balanced Scorecard v praksi, 2001.

Podjetja ki so sprejela in uvedla uravnoteženi sistem kazalnikov, tega danes že uporabljajo za »pomembnejše« naloge, kot zgolj merjenje in presojanje ter spremljanje uspešnosti poslovanja. Po Kaplanu in Nortonu (Kaplan, Norton, 2001, str. 9), se je z uporabo sistema v zadnjem času razvila nova organizacijska oblika – strateško usmerjena organizacija.

3. PRIMER MERJENJA IN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE MIRNA, V PRIMERJAVI S SODOBNIMI SLOVENSKIMI PODJETJI

Osnovni namen poslovanja vsakega podjetja je njegovo poslanstvo. Omogoča temeljni okvir, znotraj katerega ustanovitelj preko organov upravljanja managementu podjetja bolj ali manj prepusti pripravo strateških ciljev in oblikovanje strategij. S pomočjo izbranega niza kazalcev o uspešnosti poslovanja pa se poslovodstvo poda na pot njegovega uresničevanja. Izbor kazalcev je izjemno pomemben. V preteklosti, ko je bilo sprememb manj, so prevladovali finančni kazalci. Sodobni modeli pa veliko večji pomen pripisujejo tudi nefinančnim kazalcem spremljanja uspešnosti, saj nam omogočajo preprečiti izbor in določanje napačnih ciljev in strategij podjetja. Ravno kazalci in modeli spremljanja uspešnosti poslovanja so tista konkretna osnova, ki v praksi povzroča spremembe v razmišljanju zaposlenih, saj preko njih spremljajo tudi uspešnost in učinkovitost svojega dela. Kazalci kažejo tudi na merljive cilje, ki jih ljudje prepoznavamo kot predvidene rezultate, s pomočjo katerih pa je veliko lažje nenehno uvajati spremembe.

Pohorje je bilo ustanovljeno z namenom zaposlovanja približno dvesto oseb na prestajanju kazni zapora, kar je tudi njegovo osnovno poslanstvo. Če bi njegovo uspešnost spremljali in ocenjevali samo po tem kriteriju, bi podjetje lahko ocenili kot uspešno. Vsi dodatni tržno in ekonomsko orientirani kriteriji ocenjevanja ali postavljeni cilji, pa so povezani z določeno mero tveganja, ki je večja kot v ostalih slovenskih podjetjih. Ta tveganja predstavlja nizka produktivnost dela obsojenih

oseb in nezmožnost trajnega učenja, stavke, vandalizmi, drobne sabotaže. Temu primerno je tudi tveganje vloženega kapitala. Našteta tveganja niso v celoti obvladljiva. Proizvodna funkcija je zaradi danih omejitev bolj podobna terapevtskim delavnicam, kot pa produkcijskim linijam, kjer delajo izobraženi in usposobljeni in visoko motivirani delavci, ki uporabljajo veščine in spretnosti pridobljene s stalnim usposabljanjem ter treniranjem najracionalnejših gibov in prijemov. Ob vsem tem ni mogoče kumuliranje izkušenj in zniževanje povprečnih stroškov ter povečanje zanesljivosti postopkov po principih krivulje učenja organizacije.

Če podjetje Pohorje ocenjujemo po kriterijih, pod katerimi je izpostavljeno na mednarodnih trgih, pa se od ostalih slovenskih podjetij bistveno ne razlikuje.

Naštete predpostavke v grobem pomenijo tudi temeljne dileme, s katerimi se soočajo predstavniki ustanovitelja, organi upravljanja, Pohorje samo in predvsem osebe, ki skuša kljub omejitvam delovati čimbolj racionalno in uspešno.

3. 1. GOSPODARSKE DEJAVNOSTI V OKVIRU IZVRŠEVANJA KAZENSKIH SANKCIJ V REPUBLIKI SLOVENIJI

JGZ »Pohorje« Mirna, v nadaljevanju Pohorje, je Javni gospodarski zavod v okviru Zavoda za prestajanje kazni zapora Dob pri Mirni, ki je 3. sektor, oziroma notranja organizacijska enota Uprave za izvrševanje kazenskih sankcij (UIKS) kot organa v sestavi Ministrstva za pravosodje Republike Slovenije.

Organiziranost opravljanja gospodarskih dejavnosti pri izvrševanju kazenskih sankcij določa načelo, da se le-te organizirajo kot sestavni del Uprave za izvrševanje kazenskih sankcij v Republiki Sloveniji. Osnovni namen ustanovitve in obstoja teh dejavnosti je zaposlovanje obsojenih oseb na prestajanju kazni zapora. S tem je opredeljeno, da gre za gospodarske dejavnosti, ki se izvajajo v okviru slovenskih zaporov z osnovnim namenom, da se kljub psihofizičnim, zdravstvenim in strokovnim omejitvam zaprtih oseb zagotovi zaposlitev, ki je primerljiva s pogoji v običajnih gospodarskih družbah, da bodo te osebe vsaj ohranile ali pa tudi pridobile delovne zmožnosti in se po prestani kazni lahko vključile v čimbolj »normalno« življenje. Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij (ZIKS), predvideva naslednje možnosti pravnoorganizacijskih oblik:

- terapevtske in učne delavnice,
- režijske obrate,
- javne gospodarske zavode in
- javna podjetja.

S tem so zakonsko opredeljeni načelni kriteriji, konkretne rešitve pa je možno oblikovati in uveljaviti glede na potrebe Zavodov za prestajanje kazni zapora (ZPKZ) v Republiki Sloveniji.

V okviru Uprave za izvrševanje kazenskih sankcij z namenom zagotavljanja možnosti dela zaprtih oseb v okviru Zavodov za prestajanje kazni zapora deluje 7 tovrstnih združb (JGZ), katerih lastnik in ustanovitelj je Vlada RS. Vse so sestavni del izvrševanja kazni zapora v Republiki Sloveniji. Med seboj se razlikujejo po vrsti dejavnosti, obsegu proizvodnje oziroma poslovanja, pa tudi po tem, v koliki meri so vpete v dejavnost Zavodov za prestajanje kazni zapora. Za večje od njih je značilna klasična, poslovno funkcijska organizacijska oblika in z Zavodom (zaporom) združene kadrovska oziroma splošna, pa tudi računovodska in finančna poslovna funkcija. Gospodarske dejavnosti Uprave se opravljajo v javnem interesu.

Po drugi strani pa je namen in cilj vseh teh JGZ opravljanje pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti, kar izhaja iz zakona o gospodarskih družbah in tudi sicer je etično sporno, da bi »obsojeniška delovna sila opravljala neke vrste sizifovo delo« ali delo, ki je izkoriščano ali izkoriščevalsko. Na osnovi zakona o izvrševanju kazenskih sankcij je dana prednost dela obsojencev v proizvodnji, čeprav izrecno ne zasleduje profitnega učinka. Pridobitna dejavnost pa je po svoji naravi tista, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička. Vendar se v javnem gospodarskem zavodu (JGZ) zagotavljajo tudi javne službe, ki jih zaradi njihove narave ni mogoče opravljati kot profitne, oziroma to ni njihov cilj. Tu pa naletimo na bistven konflikt interesov, ki nastaja pri delovanju JGZ. To je konflikt med javnim interesom izvajanja kazenskih sankcij in ekonomskim interesom. V današnjih konkurenčnih razmerah je praktično nemogoče organizirati proizvodno podjetje, ki bi v svoji proizvodnji zaposlovalo zgolj obsojene osebe, ker so te po večini brez delovnih navad, izobrazbe, z edinim pravim ciljem čimprej in na kar najlažji način prestati kazen, da bi bilo tako podjetje povsem primerljivo s konkurenčnim zasebnim podjetjem, ki si samo izbira svoje zaposlene, ki jim je delo eden od pogojev za normalno življenje, vsesplošno rast in napredovanje, zaposleni pa svoje osebne cilje skušajo poenotiti s cilji podjetja. V primeru JGZ gre zgolj za zaposlovanje obsojencev za javni interes, zasebno podjetje pa sledi ciljem lastnikov in zahtevam kupcev. JGZ ima na osnovi dvojnega poslanstva tudi dve vrsti kupcev. Prva vrsta je država RS kot ustanovitelj, ki želi zaposliti delovno silo z omejenimi zmoglostmi in sposobnostmi in je zato dolžna poravnati (kupiti) morebitno »negativno razliko«⁴⁶ in druge stroške (inštrukcija, uvajanje, usposabljanje, večji izmet), česar, zaradi polovične produktivnosti zaporniške delovne sile, ni mogoče vkalkulirati v lastno ceno proizvodov na današnjem konkurenčnem svetovnem trgu, druga pa je tisti kupci izdelkov in storitev, ki jim JGZ kot je na primer Pohorje Mirna, proizvaja in prodaja.

Iz zgoraj opredeljenih ciljev in namenov v teh JGZ ne gre za osnovno poslanstvo opravljanja pridobitne dejavnosti z namenom ustvarjanja dobička, ampak gre za cilj in namen zagotavljanja možnosti dela obsojencev v času odvzema prostosti,

⁴⁶ Negativna razlika je zgolj predpostavka, ki ni potrjena z natančnimi izračuni, saj so po drugi strani stroški dela (nagrade, regres za letni dopust, prehrana med delom in prispevek za IPZ delavcev obsojencev) nižji od primerljivih kategorij »civilnih« delavcev. Za 176 zaposlenih obsojenih oseb naj bi po planu za leto 2003 ti stroški znašali ok. 57 mio SIT, kar je 3,4 % vseh stroškov (Program dela in finančni načrt JGZ »Pohorje« Mirna za leto 2003, str. 80).

prestajanja kazni zapora, kar je opredeljeno v funkciji izvrševanja kazni zapora. (Od tod po moji oceni ni primerno zaposlovanje obsojencev povsem izločiti iz prestajanja kazni, temveč te vezi strokovno poglobiti in vsebinsko osmisliti na višjem nivoju sodelovanja, kot je zgolj razporejanje na delo). Gospodarske dejavnosti se torej opravljajo v javnem interesu. Čeprav pri opravljanju teh dejavnosti ni izključen namen ustvarjanja in realizacija dobička, pa je treba zagotoviti možnosti, da se lahko sama dejavnost sploh odvija tekoče, nemoteno in usklajeno znotraj organizacijske strukture UIKS. Osamosvajanje in izločanje JGZ po moji oceni v nobenem pogledu ne sme iti v smeri, ki bi, na primer, pomenila zaposlitev delavcev JGZ na način, da bi bili ti preko proizvodnega dela, nedela ali produktivnosti oseb na prestajanju kazni od teh oseb posredno ali neposredno odvisni.

Zaradi vsega tega je pri opredelitvi organiziranosti v tej zvezi osnovno in povsem relevantno vprašanje pravne samostojnosti, pravne osebnosti in stopnje pravne samostojnosti tovrstnih JGZ v okviru izvrševanja kazenskih sankcij. Za pravno osebo je značilno, da gre za združbo, v kateri je smiselno organiziran personalni in materialni sestav s cilji in namenom. Gre torej za sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.

Tudi sicer, glede na opredelitev, da so gospodarske dejavnosti te uprave sestavni del zaporov v RS, pri opravljanju gospodarskih dejavnosti ne gre za gospodarske javne službe v smislu, da bi se zagotavljali proizvodi in storitve kot materialne javne dobrine, ampak gre v bistvu za opravljanje javne gospodarske službe na področju družbenih dejavnosti oziroma uresničevanja javnih pooblastil in ene temeljnih funkcij države, torej prisile preko izvrševanja kazni zapora, katerega del pa je tudi nudenje dela in zagotavljanje dela obsojencev. Sam rezultat tega, povsem specifičnega dela, pa niso nujno takšni proizvodi in storitve, za katere bi bilo trajno in nemoteno proizvodnje v javnem interesu, oziroma bi bilo ustvarjanje dobička.

Javni gospodarski zavod se, kot sicer samostojna pravna oseba, lahko zaradi prilagojene statusno-pravne, organizacijske in predvsem upravljalске strukture mnogo tesneje funkcionalno in delovno organizacijsko poveže z Zavodom za prestajanje kazni. Interesov gospodarske združbe JGZ ni mogoče osamosvojiti, ampak morajo biti v funkciji interesov Zavoda za prestajanje kazni, to je izvajanje vseh aktivnosti pri prestajanju kazni zapora (terapevtskih, zdravstvenih, vzgojnih), pri čemer je delo obsojencev samo en del in bi morali biti praviloma v funkciji osnovnih namenov prestajanja kazni.

Na podlagi zgoraj predstavljenega je v sedanjem času in v danih pogojih izbrana oblika organizacije javni gospodarski zavod, kar tudi JGZ »Pohorje«⁴⁷ Mirna je.

⁴⁷ Delna racionalizacija v smeri manjšega števila pravnoorganizacijskih oblik bi bilo organiziranje enega gospodarskega zavoda in znotraj njih posamezni obrati po posameznih zavodih - zaporih. Vendar glede na to, da je treba gospodarske dejavnosti v posameznem zavodu čimbolj vezati z njegovo siceršnjo dejavnostjo in z dnevnimi opravili, takšna povezava in tovrstna organiziranost

Poslovanje in delo javnega gospodarskega zavoda vodi direktor, ki je tudi odgovoren za zakonitost in poslovanje zavoda, upravlja ga pa upravni odbor. V upravnem odboru, ki ga imenuje Vlada RS, naj bi bili imenovani vodilni in strokovni delavci tako iz zavoda kot tudi iz uprave (UIKS).

Po Lipovcu (1987, str. 298) poteka upravljalno ravnalni proces hkrati med mnogimi funkcijami, ki so si nadrejene, podrejene, pa tudi na isti instančni ravni ter tistimi izven združbe, celo neformalnimi. Tako se je tudi v primeru proučevanja možnosti organiziranja gospodarskih dejavnosti pri izvrševanju kazenskih sankcij izkazalo, da upravljalno ravnalni proces obenem poteka med več funkcijami, UIKS, zapori, gospodarskimi združbami (JGZ), pa tudi javnostjo, civilno družbo, mediji kot sooblikovalci javnega mnenja in drugimi. Ob tem ne prihaja do različnih interesov samo znotraj strukture, pač pa tudi navzven, saj se je potrebno prilagajati visokim zahtevam in standardom sodobne evropske civilizacijske družbe. Navsezadnje so tu tudi različne konvencije, varovanje človekovih pravic in predvsem zelo specifično notranje življenje v Zavodih za prestajanje kazni zapora.

3. 2. PREDSTAVITEV JAVNEGA GOSPODARSKEGA ZAVODA »POHORJE« MIRNA

Firma družbe je Javni gospodarski zavod »Pohorje« Mirna, proizvodnja opreme za protipožarno zaščito in namakanje, ulivanje in kovanje barvnih kovin ter kmetijska proizvodnja.

Z odločbo državnega sekretarja za notranje zadeve LR Slovenije, je takratni Industrijski obrat IO Pohorje leta 1963 prešel v sestav KPD Dob (KPD – Kazensko Poboljševalni Dom). Leta 1965 je bila ustanovljena še firma Kmetijsko gospodarstvo Slovenska vas. GE (gospodarska enota) Pohorje je bila ustanovljena 1987, po združitvi obeh zgoraj omenjenih gospodarskih enot, leta 1990 in 1991 pa je bila dejavnost GE razširjena še na zunanjetrgovinske posle. Leta 1992 je vlada RS sprejela sklep o preoblikovanju v delniško družbo, ki pa ni bil izvršen. Leta 2001 pa je bil s strani vlade RS sprejet Odlok o preoblikovanju gospodarske enote »Proizvodno podjetje Pohorje Mirna, p. o.,« v »Javni gospodarski zavod Pohorje Mirna, proizvodnja opreme za protipožarno zaščito in namakanje, ulivanje in kovanje barvnih kovin ter kmetijska proizvodnja«. ⁴⁸ Organiziranost JGZ Pohorje je klasična, strukturirana po poslovnih funkcijah. Vodenje je hierarhično, vendar v

naj ne bi bila smiselna. Finančni učinki v smislu manjših stroškov zgolj za eno pravno osebo pa bi bili po nekaterih trditvah (kar pa po moji oceni ne vzdrži), neznatni. Holdinška struktura bi bila smiselna, kolikor bi v eni gospodarski enoti koncentrirali določene glavne dejavnosti in osnovne poslovne funkcije za opravljanje vseh ostalih dejavnosti. Vendar takšnih povezav sedaj in niti v bližnji prihodnosti ni pričakovati, zaradi česar takšna organiziranost ni uveljavljena. ZIKS omogoča, da se lahko v posameznem zavodu organizirajo gospodarske dejavnosti v več organizacijskih oblikah – polivalentnost organizacijskih oblik.

⁴⁸ Glej Uradni list Republike Slovenije, št. 60/29.7.2001.

zadnjem času, potem ko je leta 1998 podjetje prejelo certifikat kakovosti za sistem, ki je skladen z zahtevami mednarodnega systemskega standarda kakovosti ISO 9001, dopolnjeno s projektnim pristopom in tudi delom v skupinah za reševanje problemov.

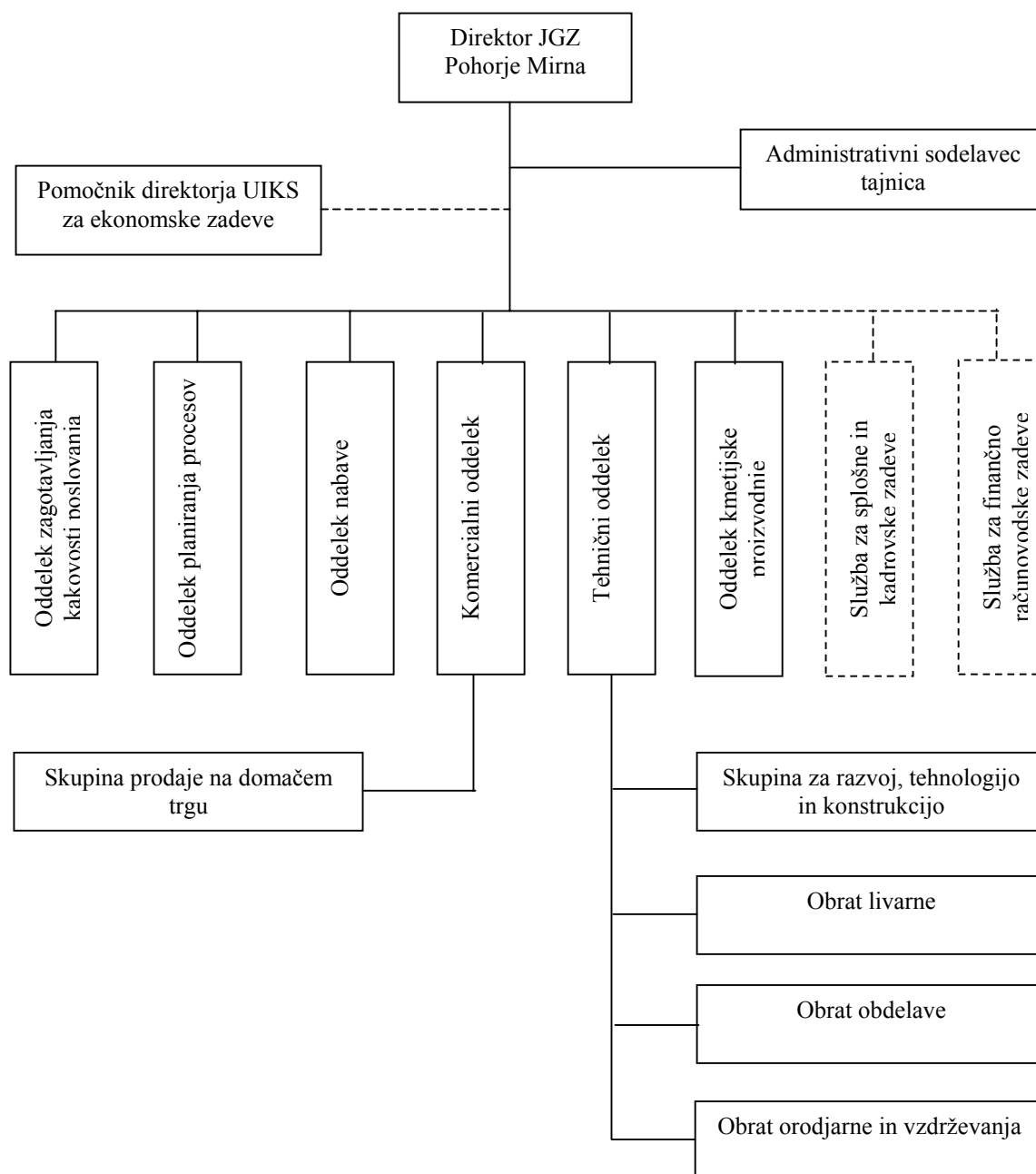
3. 2. 1. Organiziranost JGZ Pohorje

Kot je razvidno že iz predhodnih navedb o ustanovitvi in namenu gospodarskih enot v okviru izvrševanja kazenskih sankcij Republike Slovenije, spada JGZ Pohorje Mirna v okvir ostalih služb Zavoda za prestajanje kazni zapora Dob pri Mirni, čeravno navzven deluje in posluje kot gospodarska družba na domačem in tujih trgih pod enakimi pogoji kot ostali konkurenti na področju razvoja, proizvodnje in prodaje gasilskih armatur.

Pohorje nima zaposlenih civilnih delavcev. Inštruktorji, vodje notranjih organizacijskih enot in ostali delavci razen večine proizvodnih delavcev, ki so obsojene osebe na prestajanju kazni zapora, so državni uslužbenci, zaposleni v UIKS. Sredstva za plače civilnih delavcev, razen splošne, pravne in kadrovske funkcije in še nekaterih posebnosti, ki izhajajo iz delovanja ZPKZ Dob, se v celotnem znesku nakazujejo iz sredstev Pohorja, kar je v grobem urejeno s posebno pogodbo med JGZ, ZPKZ in UIKS. Pohorje zagotavlja tudi sredstva za izplačilo nagrad zaposlenim obsojencem.

Organiziranost je razvidna iz slike 8:

Slika 8: Organiziranost JGZ "Pohorje" Mirna



Vir: Poslovnik kakovosti Pohorje Mirna, izdaja 2001.

(Prekinjena povezava pomeni samo delno povezanost notranje organizacijske enote Zavoda za prestajanje kazni zapora z enotami JGZ Pohorje)

3. 2. 2. Dejavnosti JGZ Pohorje

Osnovne dejavnosti JGZ Pohorje obsegajo proizvodnjo protipožarne, namakalne in druge opreme, kmetijstvo, gozdarstvo ter opravljanje storitev ulivanja, kovanja barvnih kovin in obdelave kovinskih izdelkov.

Ključna dejavnost je proizvodnja gasilskih armatur, ki ima svoje začetke pred približno 45 leti v podjetju Motor Škofja Loka, nato se je od tam prenesla v zapor Maribor. Zaradi neprimerne lokacije v središču Maribora je bil v letih 1957–1962 zgrajen nov zapor na Dobu pri Mirni, kamor je bila preseljena tudi proizvodnja takratnega Pohorja. Celotna dejavnost obsega poleg osnovnih še prevoz blaga v cestnem prometu, gradbeništvo, proizvodnjo gramoza in peska, nakup in prodaja na debelo in na drobno ter še nekatere druge dejavnosti, ki pa so bile v preteklosti iz različnih razlogov opuščene.

3. 2. 3. Proizvodni program

Razdelimo ga lahko v naslednje programske skupine:

- gasilska oprema,
- zidni hidranti,
- nadzemni hidranti in
- storitve⁴⁹.

Programske skupine so sestavljene iz posameznih osnovnih skupin izdelkov. Ta delitev, ki je namenjena potrebam prodaje, temelji delno na različnih tehnologijah predelave več vrst aluminijevih in bakrovih zlitin, stopnji dodelave oziroma tehnologiji izdelave, predvsem pa na namembnosti uporabe izdelkov. Skupine izdelkov so:

- spojke vseh vrst in dimenzij (obdelani odkovki in ulitki),
- ročniki (navadni, univerzalni, visokotlačni, turbo),
- sesalne košare,
- vodni zbiralci in razdelilci,
- hidrantni nastavki,
- nadzemni hidranti in
- zidni hidranti, ki so zidne in prosto stoječe hidrantne omare, pa tudi v izvedbi kot samostojni koluti z opremo za gašenje z vodo in peno.

3. 2. 4. Predviden obseg poslovanja v letu 2003

V letu 2003 se po predračunskem izkazu uspeha predvideva doseči 1.490.313.000 SIT skupnih prihodkov. Prihodki so manjši od načrtovanih odhodkov poslovanja, ki znašajo 1.672.992.000 SIT, kar pomeni, da bi podjetje, če bi tudi dejansko tako poslovalo, ustvarilo izgubo v višini 192.679.000 SIT. Načrtovani rezultat vključuje 115.436.000 SIT amortizacije, ostali planirani odhodki pa so tudi odlivi. V tem letnem planu pa še niso upoštevana sredstva, do katerih je Pohorje upravičeno na

⁴⁹ Več v: URL: <http://www.pohorje-mirna.si>.

osnovi odloka u ustanovitvi, kjer je predvideno, da se poslovanje financira s pridobivanjem finančnih sredstev poleg prodaje proizvodov in storitev na trgu, še na naslednje načine:

- z dotacijami iz ostalih JGZ, ki na območju Republike Slovenije zagotavljajo možnost dela zaprtih oseb,
- iz proračuna Republike Slovenije in
- z donacijami iz drugih virov.

Predračunski izkaz poslovnega izida⁵⁰ za leto 2003 vsebuje načrtovane prihodke in odhodke, ki bodo predvidoma uresničeni zgolj s prodajo lastnih proizvodov in storitev na trgu. Na domačem trgu se predvideva doseči 513.877.000 SIT, na tujih trgih pa 950.472.000 SIT prihodkov od prodaje. Ostalo so drugi prihodki od poslovanja in iz obresti po 10 mio SIT ter izredni prihodki 6 mio SIT.

Pri odhodkih je 966.295.000 stroškov materiala (57 %), od tega je ok. 728 mio SIT osnovnih surovin, predvsem različnih vrst aluminija za litje in kovanje. Skupnih stroškov dela je predvidenih 484.485.000 SIT, kar je skoraj 29 %, storitev pa 102.942.000 SIT (Program dela in finančni načrt JGZ »Pohorje« Mirna za leto 2003, str. 80–83)⁵¹.

V planirani bilanci stanja na dan 31. 12. 2003 je predvideno 931.299.000 SIT stalnih sredstev in 531.733.000 gibljivih sredstev. V gibljivih sredstvih je polovica zalog, ostala polovica pa kratkoročnih poslovnih terjatev do kupcev. V stalnih sredstvih predstavlja vrednost zgradb 592.403.000 SIT, strojna oprema pa 333.463.000 SIT (Program dela in finančni načrt JGZ »Pohorje« Mirna za leto 2003, str. 77). Odpisanost zgradb je 65 %, opreme 83 %, osnovne črede 21 %, skupna stopnja odpisanosti vseh opredmetenih osnovnih sredstev na koncu leta 2002 pa je bila 73 % (Poslovno poročilo JGZ »Pohorje« Mirna za leto 2002, str. 76).

3. 3. VLOGA IN POMEN NEFINANČNIH KAZALCEV ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE MIRNA

Kot začetek merjenja in spremljanja z nefinančnimi kazalci, lahko opredelimo naturalno menjavo dobrin iz tistega obdobja, ko ljudje še niso poznali denarja. Če sklepamo na tak način, je nefinančno merjenje in spremljanje vsekakor starejše od finančnega. Tudi svoje delo so ljudje takrat spremljali zgolj na osnovi fizično ugotovljenih izdelanih količin. Potreba po ustrežnejših menjalnih sredstvih se je pokazala šele takrat, ko so se pojavili presežki dobrin in prva delitev dela. Ko je po fevdalni ureditvi nastal kapitalizem, se je začelo meriti produktivnost dela in izračunavati stroške. Nastali so prvi normativi za delo, čedalje pomembnejši pa je postajal tudi kapital v rokah lastnikov tedanjih podjetij. Z organizacijo dela so se začeli razvijati postopki računovodstva, posebej še v trgovini, kasneje pa tudi v drugih podjetjih. Razvilo se je knjigovodstvo in računovodstvo, nefinančni kazalci

⁵⁰ Izdelan je po SRS 25.5. (op. p)

⁵¹ Program dela in finančni načrt JGZ »Pohorje« Mirna za leto 2003 s strani upravnega organa še ni sprejet (op. p.)

pa so se takrat uveljavljali le kot standardi za merjenje produktivnosti in kakovosti v okviru proizvodnih delovnih procesov.

V sedemdesetih letih pa se je v gospodarstvu začelo poudarjati tehnično kakovost in zanesljivost, zaradi čedalje močnejše konkurence izdelkov, ki so prihajali iz daljnega vzhoda, predvsem Japonske. Japonci niso imeli surovin, imeli pa so »japonsko kakovost«. V sedemdesetih letih se je po japonskem vzoru tudi v ZDA in Evropi začela širiti ideja o kakovosti. Leta 1966 je M. Kogure iz Japonske v svojem referatu »Racionalizacija proizvodnje in kakovost proizvodov kot problem vodenja«, na evropskem kongresu za obvladovanje kakovosti EOQC v Stockholmu, predstavil japonski pristop k temu vprašanju. Na istem sestanku je tudi J. M. Juran (ZDA) opisal nekatere značilnosti japonskega obvladovanja kakovosti (Ishikawa, 1987, str.9). Zatem so se v osemdesetih letih pojavila različna gibanja in nagrade za kakovost (Demingova na Japonskem, Malcolm Baldrige National Quality Award v ZDA, British Quality Award v Veliki Britaniji.), v novejšem času pa tudi standardizirani sistemi kakovosti na osnovi mednarodnih sistemskih standardov⁵². Tovrstna gibanja za kakovost izdelkov in storitev imajo svoj moto v kakovosti dela posameznika, ki zagotavlja racionalno poslovanje, pa tudi v konkurenčnosti in zadovoljnemu kupcu, ki omogoča obstoj, rast in razvoj podjetja. S tem so se začeli uporabljati tudi sistematični in razširjeni pristopi k nefinančnemu merjenju rezultatov poslovanja znotraj podjetij (kakovost dela in izdelkov) ter v povezavi z okoljem (reklamacije, zadovoljstvo odjemalcev), predvsem pa različne vrste certifikacijskih presoj na osnovi mednarodnih sistemskih standardov kakovosti. Pri tem procesu ima svojo vlogo tudi razvoj necenovne konkurence še posebej v panogah, ki so bile soočene z nenehnim zniževanjem stroškov in cen, tako da so že izčrpale svoje notranje rezerve.

3. 3. 1. Spremljanje uspešnosti na podlagi udeležencev podjetja

Adriana Rejc (2002, str. 78) pri svojem raziskovanju o značilnostih proučevanih uspešnih podjetij ugotavlja, da so ravnatelji teh podjetij enako pozornost namenjali merljivim kot tudi nemerljivim ciljem, hkrati pa uravnotežili interese in potrebe različnih vplivnih skupin udeležencev. Obenem ugotavlja, da šele spremljanje uspešnosti poslovanja s pravimi kazalci omogoča uresničevati potrebne spremembe in da se zaposleni v podjetjih v veliki meri obnašajo skladno s tem, kako merimo njihovo delovanje. Če spremenimo kazalce, s katerimi merimo, se bo spremenil tudi način, kako ljudje uveljavljajo svoje vloge pri uresničevanju poslanstva, vizije in strategij. S predpostavko, da kazalci za merjenje uspešnosti vplivajo na obnašanje zaposlenih pri uresničevanju strateških ciljev, je skladno s tem potrebno oblikovati tudi sistem merjenja. Ker podjetje pri svojem poslovanju zasleduje cilje različnih udeležencev, kot so zaposleni, vodstvo, lastniki, dobavitelji, kupci, država in drugi, je pri določanju in spremljanju doseganja ciljev, uspešno vodstvo primorano upoštevati vse udeležence hkrati.

⁵² Danes so najpomembnejši naslednji sistemski standardi: ISO 9001, QS 9000, ISO/TS 16949, VDA 6.1, EAQF, ISO 17799, TickIT, HACCP, ISO 14001, EMAS, SafetyCert, OHSAS 18001 in v zadnjem času še standard, ki v podjetjih regulira družbeno odgovornost, SA 8000.

Temeljni cilj podjetja je vsekakor ekonomske narave in je naravnano na povečanje vrednosti podjetja. Že pri doseganju tega osnovnega cilja je v poslovnem procesu podjetja potrebno sodelovanje ne samo notranjih, temveč tudi številnih drugih udeležencev poslovanja, kjer vsak prispeva delež, ki je ekvivalenten njegovim interesom, ki jih povezuje s poslovanjem podjetja. A. Rejc (2002, str. 97–101) temeljni cilj povezuje s sekundarnimi cilji (cilji drugih udeležencev), cilji tretjega reda (cilji v povezavi s potrebnimi procesi in projekti) in cilji četrtega reda (cilji povezani s osrednjimi sposobnostmi podjetja). Ta model strukture ciljev vključuje celoten družbeni sistem in poudarja potrebo po povezavi udeležencev.

Vsekakor so interesi in pričakovanja lastnikov najpomembnejši pri postavljanju ciljev v zvezi s podjetjem, zato so to temeljni cilji. Lastniki se lahko do neke mere svobodno odločajo, kako bodo upravljali s svojim premoženjem. Predpostavlja se, da si želijo povečevati vrednost svojih naložb in donose, lahko pa imajo tudi povsem neekonomske cilje, kot so ugled in celo možnost zaposlitve potomcev, če so to individualni lastniki. Vsaka naložba pa za investitorja pomeni tudi določeno tveganje⁵³. Primarna naloga vodstva podjetja pa je, da skozi proces poslovanja zagotavlja ustrezen finančni tok.

Sekundarne cilje poslovanja A. Rejc (2002, str. 98–99), povezuje z ostalimi primarnimi udeleženci, to so zaposleni, dobavitelji in odjemalci, ki prav tako pričakujejo koristi od svoje udeležbe; zaposleni plače, karierno napredovanje; dobavitelji pa prihodke in stalnost posla. Kupci pa so tisti, ki s svojimi vložki ustvarjajo most med sekundarnimi in temeljnim ciljem podjetja. Za sekundarne cilje, predvsem pa njihove prioritete, je v celoti odgovorno vodstvo podjetja, ki mora prepoznavati pričakovanja teh med seboj zelo različnih interesnih skupin udeležencev.

Kot cilje tretjega in četrtega reda Rejčeva v svoji raziskavi, ko utemeljuje model udeležencev podjetja za sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja, imenuje vse cilje v zvezi s procesi in projekti ter osrednjimi sposobnostmi in drugimi strateškimi dejavniki. Pri tem ima pomembno vlogo organizacija podjetja kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj, in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34–35). Menim, da je pri doseganju teh ciljev pomemben tudi upravljalni in ravnalni proces, ki je blizu francoski opredelitvi organizacije⁵⁴. Strateški dejavniki in osrednje sposobnosti so pogoj za doseganje ciljev v zvezi s procesi in projekti. Pri tem je pomembno, kako vodstva uporabljajo znanje in sposobnosti zaposlenih. To je v veliki meri odvisno tudi od organizacijske strukture podjetja⁵⁵. Kakovostna organizacijska razmerja podprta s

⁵³ Tveganje ocenjujemo s pomočjo modela določanja cen dolgoročnih naložb (angl. CAPM – Capital Asset Pricing Model). Več v: Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 929-971.

⁵⁴ Chatelier: »Organizacija je določitev cilja, sredstev za doseg cilja, priprava potrebnih sredstev, izvedba, kontrola«. Ali Chevalier: »Organizacija so načela uravnavanja podjetja, postavljanje pravil ravnanja«. Ali opredelitev: »Organizacija je proces (ne kombiniranje procesov) zagotavljanja smotrnega, nemotenega delovanja organov, ki ga sestavljajo določanja ciljev ... kontrola. (op. p).

⁵⁵ Teorija 7S po Mc Kinseyu pogojuje uspešnost organizacije, če bodo v podjetju pozorni na STRATEGIJO, STRUKTURO, SISTEM, SLOG VODENJA, SODELAVCE, SPOSOBNOSTI in vse to povezali v SKUPNE VREDNOTE. Organizacijske strukture Lipičnik opredeljuje kot: funkcijska, produktna, projektna, matrična in dinamična mreža (Lipičnik, 1998, str. 49-59).

kulturo organizacije, ki sloni na primernih vrednotah, je pogoj za doseganje ciljev zaposlenih, hkrati pa tudi ciljev organizacije in njeno uspešnost.

Proces poslovanja podjetja je celovito opredeljen šele, ko obravnavamo vse udeležence, ki v ta proces vstopajo s svojimi vložki, ne glede ali so to zaposleni, vodstvo, dobavitelji, kupci, lastniki in drugi. S tem je razumevanje uspešnosti poslovanja razširjeno, zato nastane potreba po širšem pristopu k merjenju in spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja, ki poleg finančnih upošteva tudi nefinančne kazalce. Tak pristop je primeren, če že ne nujno potreben, tudi v organizaciji, kakršna je Pohorje, ki ima poleg primarnega cilja, tj. zaposlovanje oseb na prestajanju kazni zapora, še vse ostale »primarne« cilje ustanovitelja, lastnika teri več vrst udeležencev podjetja.

Da je sistem spremljanja uspešnosti z upoštevanjem vseh udeležencev, ki so vključeni v poslovni proces Pohorja kot pristop še najustreznejši, je pogojeno že z določili ZIKS⁵⁶, ki v 246. členu opredeljuje, da so gospodarske dejavnosti sestavni del izvrševanja kazenskih sankcij. S tem zakonom je opredeljena že sama oblika gospodarske dejavnosti, ki mora biti primerna zagotavljanju možnosti dela obsojencev na prestajanju kazni zapora. Drugo temeljno načelo je to podjetje po funkcijsko organizacijskem vidiku opravljanja te dejavnosti opredelilo med gospodarske dejavnosti UIKS. Tretje načelo pa označuje javni interes te dejavnosti. Iz zakonskega besedila izhaja, da namen gospodarske dejavnosti ni pridobivanje dobička, temveč gre za cilj in namen zagotavljanja možnosti dela obsojencev v času prestajanja kazni in to je opredeljeno v funkciji izvrševanja kazni zapora. Na osnovi navedenih utemeljitev lahko opredelimo vsaj naslednje udeležence, katerih je interes poslovanja podjetja Pohorje legitimen, pogojen z veljavno zakonodajo, in so tako bolj ali manj zainteresirani za rezultate poslovanja:

- najširša javnost, ki nadzira izvajanje človekovih pravic preko civilne in druge iniciative;
- država RS kot ustanoviteljica, ki je dolžna s svojim kapitalskim vložkom organizirati tovrstne gospodarske dejavnosti v okviru izvrševanja kazenskih sankcij in poskrbeti za ustrezne pravne, institucionalne, kadrovske pa tudi druge podlage;
- UIKS – Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij;
- Zavod za prestajanje kazni zapora, v katerem podjetje deluje;
- zaposleni delavci in obsojenci;
- dobavitelji in kupci izdelkov Pohorja.

Vendar so tu še udeleženci, kot so zdravstvene in izobraževalne, celo znanstvene in druge ustanove, saj je problematika prestajanja kazni zapora tako kompleksna, da jo, glede na današnjo visoko stopnjo razvitosti slovenske države, ni mogoče izolirati zgolj v okviru »kako poskrbeti možnosti dela« obsojenim osebam. Še posebej pa tovrstno gospodarsko delovanje, predvsem pa zaposlovanje oseb na prestajanju kazni (zaradi potencialne možnosti grobega izkoriščanja človekovih pravic in dostojanstva obsojencev), ni primerno povsem prepustiti celo zgolj zasebnim interesom posameznikov.

⁵⁶ ZIKS je Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij. Za delo sem uporabil Zakon s komentarjem in podzakonskimi akti 2001.

3. 3. 2. Situacijski dejavniki, ki določajo pristop k spremljanju uspešnosti poslovanja

Raziskovalne hipoteze o spremljanju uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih, je Rejčeva v svoji raziskavi razdelila na dve osnovni hipotezi in sicer:

- prva hipoteza je postavljena kot trditev, da v slovenskem gospodarskem prostoru obstajajo razlike med podjetji, ki omogočajo ravnateljem podjetij, da različno spremljajo uspešnost poslovanja;
- druga hipoteza pa je sestavljena iz celega sklopa hipotez, ki se nanašajo na situacijske dejavnike. V tem sklopu empirično preverja 9 hipotez (Rejc, 2002, str. 132).

Rozman v okviru situacijske teorije organizacije pojasnjuje:

- situacijsko teorijo, ki opredeljuje, da je organizacija odvisna od situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na organizacijo. Najpomembnejše situacijske spremenljivke so velikost podjetij, tehnologija, celovito okolje in zaposleni (Rozman, 1993, str. 63);
- teorijo omejenih virov, katerim se mora podjetje prilagajati, enim zaradi njihove redkosti, druge pa mora do neke mere nadzirati;
- organizacijsko ekologijo, ki je situacijsko prilagajanje organizacijske strukture na aktualne potrebe okolja – obdržijo se samo uspešne oblike;
- institucionalno teorijo, ki zagovarja prilagajanje organizacije podjetja različnim udeležencem – oblika je odvisna od področja, nekatere od njih se izkažejo kot trajne.

Različna podjetja v različnih okoljih zahtevajo različne plane, prav tako pa tudi modele spremljanja uspešnosti, saj so ti tesno povezani s plani (cilji podjetja). Najboljše pristope izberemo šele, ko proučimo značilnosti poslovanja in tudi okolja podjetja⁵⁷. A. Rejc (2002, str. 118) meni, da ni smiselno na vsak način težiti k univerzalnim računovodskim sistemom⁵⁸. Navaja podobne dejavnike oz. situacijske spremenljivke kot Rozman, ki da so jih empirične raziskave Emmanuel, Otleya in Merchanta v celoti potrdile. Na poslovodno kontrolo je v začetku pomembno vplivala tehnologija, ki določa strukturo proizvodnega in poslovnega procesa, kar do neke mere velja tudi danes. Procesna proizvodnja v kemični tovarni še zdaleč ne omogoča enakih pristopov kot, npr. drobna kovinsko predelovalna industrija v podjetju Pohorje, kjer je tudi veliko ročnega dela in kjer so zelo pomembni kazalci produktivnosti, ki se nanašajo na zmožnosti zaposlenih proizvodnih delavcev. Ti »delavci obsojenci« so pomemben notranji situacijski dejavnik, ki ga je treba upoštevati.

Na potrebno »stopnjo razvitosti« ali kompleksnosti sistema spremljanja uspešnosti poslovanja imajo nedvoumen vpliv tudi stroški merjenja, presojanja, ocenjevanja in spremljanja. Tudi tu se je potrebno odločati glede na situacijo, da vložki v sistem niso večji od koristi, ki jih prinaša. Vendar se tudi v tem smislu pojavljajo določene

⁵⁷ Rozman v istem delu omenja, da situacijski pristop spominja na relativnostno teorijo.

⁵⁸ Ob tem navaja Otleya, da je situacijska teorija poslovodnega računovodstva v skladu z zdravo pametjo.

univerzalne zahteve, ki jim tudi zelo majhna podjetja ne morejo ubežati. Ena od takih določljivk so, na primer univerzalni sistemi kakovosti, ki omogočajo:

- doseči in vzdrževati kakovost izdelkov in stalna prizadevanja za izboljšanje kakovosti poslovanja podjetij;
- izboljšati kakovost dela, da so v največji možni meri zadovoljene potrebe odjemalcev in drugih udeležencev podjetja;
- pridobitev medsebojnega zaupanja in poenotenja ciljev podjetja s cilji zaposlenih;
- ohranjanje zaupanja kupcev in drugih strank, da bodo izdelki in storitve izpolnjevali zahteve in pričakovanja.

Ti sistemi že sami po sebi zajemajo določene podatke in procesirajo informacije, ki so v veliki meri oprte na situacijske pristope ter vrednotene z nefinančnimi kazalci.

Najbolj izpopolnjen pristop k obvladovanju kakovosti poslovanja je »celovito obvladovanje kakovosti«, (angl. TQM – Total Quality Management), ki na daljši rok vodi podjetje v odličnost⁵⁹. TQM predstavlja:

- model, ki se nanaša na celotno organizacijo poslovanja,
- usmerjenost k odjemalcem,
- kakovost izdelkov in storitev, ki izpolnjuje pričakovanja kupcev,
- vzpostavljen sistem odgovornosti, da je naslednja faza kupec (rezultatov, izdelkov, dokumentov) iz predhodne faze procesa,
- obveznost vseh zaposlenih za nenehno izboljševanje kakovosti,
- delo v timih, skupinah za izboljšanje kakovosti,
- nedvoumno določena merila za sortiranje na ustrezno in neustrezno,
- poudarek na kakovosti pred količino in kakovosti procesa, ne samo izdelka,
- procesni pristop, namesto medoddelčnih prepadov (Šostar, 2000, str 15–20)⁶⁰.

Pri konceptu strateškega poslovanja po Pučku (1999, str. 120), ki se ukvarja z oblikovanjem in uresničevanjem načrtov ter izvajanjem dejavnosti v podjetju, se poslovodstvo opira na jasen strateški okvir delovanja v smislu:

- procesa strateškega načrtovanja,
- procesa uresničevanja in oblikovanja strategij in
- procesa spremljanja uresničevanja izoblikovanih strategij⁶¹.

⁵⁹ Več o odličnosti glej v točkah 2. 4. 4. 1.–2. 4. 4. 4. tega magistrskega dela.

⁶⁰ Pomembni sestavni elementi TQM so: Quality Function Deployment (QFD) – pomeni pretvorbo nejasnih želja kupcev v tehnične specifikacije, Policy Deployment (PD) – so skupine za hitro reševanje problemov, Statistical Process Control (SPC) – statistična kontrola procesa in drugi. Več v: Šostar, 2000, str. 19–20.

⁶¹ Strategija pomeni »generalova umetnost«. Beseda izhaja iz grščine, kjer strategos pomeni general. Na vojaškem področju je strategija planiranje in usmerjanje vojaških operacij, ki ima za posledico alokacijo vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom. Ožje je pojmovanje strategije kot spleta odločitvenih pravil, še ožje pa, da so strategije sredstvo za doseganje ciljev. Harvardska šola strategije opredeljuje kot proces opredeljevanja osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja, smeri za aktivnosti ter alokacijo virov za doseganje ciljev. Več v: Pučko, 1999, str. 173–216 ali Hunger, Wheelen, 1996, str. 141–182.

Bistvena naloga strateškega poslovanja je ravno usklajevati značilnosti in delovanje podjetja v ravnovesju s potrebami njegovega kar najširšega okolja. Gre za povezovanje dejavnikov z rezultati, v praksi pa za koordinacijo sedanjosti in prihodnosti tudi z upoštevanjem preteklega poslovanja. Tu pa zgolj tradicionalni koncepti merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja ne zadoščajo potrebam.

Med notranjimi situacijskimi dejavniki spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja Rejčeva omenja velikost, strategijo, izvozno usmerjenost, pomen standardov kakovosti in vpliv osnovne dejavnosti na okolje podjetja (Rejc, 2002, str. 124–126). Velikost je bolj ali manj relativnega pomena za snovanje koncepta spremljanja poslovanja podjetja. Strategije so pomembne, saj je npr. podjetje, ki zasleduje žetvene strategije pri spremljanju uspešnosti poslovanja drugače ciljno naravnano od podjetja, ki je konzervativno in z dezinvestiranjem postopoma povzroča le »boljše« pogoje za ukinitve poslovanja⁶². Rast podjetja je odvisna od širine proizvodnega oziroma prodajnega programa in razpoložljivosti določenih temeljnih sestavin. Menedžerska hipoteza za smoter gospodarske organizacije postavlja, da podjetje teži k maksimizaciji rasti ob zadovoljivi rentabilnosti in da je rast podjetja zaželjena, saj se poslovni ugled in prestiž posloводства z rastjo podjetja povečuje.

Po mnenju Penrose obstaja zgornja meja rasti gospodarske organizacije, ki jo določata ključna dejavnika z vplivom na tempo in profil rasti podjetja. To sta duh podjetništva, ki je potreben za nove projekte in upravljalne, ter menedžerske sposobnosti, ki jih potrebujemo za ohranjanje obstoječega poslovanja. Pomemben dejavnik rasti in razvoja je tudi zunanja ekonomija, to je dosegljivost materialnih virov, tradicija industrije v bližnjem okolju, razpoložljivost kvalificirane in druge delovne sile, možnost koriščenja raziskovalnih ter izobraževalnih organizacij in infrastrukture, dostop do vladnih služb in drugih virov, lokacija podjetja ter potencialna tržišča. (Novak, 2001, str. 66–67).

Poleg notranjih dejavnikov v okviru situacijske teorije nastopajo tudi zunanji dejavniki, ki imajo zelo pomemben vpliv. To je oblika in vrsta konkurence, dinamika in nepredvidljivost okolja, razpoložljivi substituti za izdelke, politično, kulturno in etično okolje ter celo industrijska, ali druge tradicije v povezavi s sredino, v kateri se podjetje nahaja. A. Rejc (2002, str. 122–124) kot zunanji dejavnik, ki vpliva na uspešnost poslovanja, navaja vpliv tržne strukture (monopol, oligopol, monopolistično in popolno konkurenco) ter pomembnost diferenciacije proizvoda. Omenja tudi moč sindikatov in tečajno politiko. Menim da so sindikati relevanten dejavnik kot pomemben partner v poslovanju podjetja, saj je ravnanje z ljudmi pri delu zelo pomembna komponenta merjenja uspešnosti poslovanja.

⁶²Kot načine uresničevanja žetvenih strategij Oberžan (2002, str. 57-63) omenja naslednje: maksimiranje denarnega toka, prodaja celotnega ali dela podjetja, spojitve, pripojitve in strateške zveze ter javno prodajo delnic.

V primeru poslovanja Pohorja gre v smislu opredelitve organizacije podjetja za izjemno široko paleto medsebojnih razmerij, ki so zelo prepletena pa tudi precej raznolika.

3. 4. UTEMELJITEV PRIMERJAVE SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE Z VELIKIMI SLOVENSKIMI PODJETJI

Empirični del magistrskega dela ima namen preverjati teoretično pojmovanje spremljanja uspešnosti poslovanja v praksi slovenskih podjetij in v podjetju Pohorje. To v nadaljevanju prikazujem v obliki primerjave med rezultati raziskave, ki jo je o spremljanju uspešnosti v velikih slovenskih podjetjih opravila Rejčeva in dejanskim stanjem na tem področju v konkretnem podjetju.

Adriana Rejc je, kot že omenjeno, za izbor raziskovalne populacije uporabila troje meril. Pohorje tem kriterijem v celoti ustreza. Nanašajo se na obseg poslovanja dejavnosti oziroma vrsto poslovanja, način nastopanja na trgih, konkurenčne razmere in število zaposlenih. Glede na poslovno okolje in zelo kompleksne zahteve, ki jih mora Pohorje pri svojem poslovanju zasledovati, ga lahko opredelimo tudi kot sodobno slovensko podjetje. Kljub novim merilom, ki so nastala z novim Zakonom o gospodarskih družbah⁶³, po raziskavi in v času njenega opravljanja, so rezultati za mojo primerjavo aktualni in uporabni.

3. 4. 1. Osnovni hipotezi in metoda dela

Zelenika hipotezo definira kot znanstveno predpostavko, s katero smo pojasnili neke pojave, in jo je potrebno preveriti ter potrditi ali ovreči, da bi postala verodostojna znanstvena teorija oz. zakonitost (Zelenika, 1998, str. 114). Pučko v svojem obravnavanju bistva analize poslovanja opredeljuje tudi posebno fazo postavljanje hipotez. Osnova za to je dobro definiran poslovni problem, ki je izhodišče za postavljanje hipotez. Te usmerijo na načine, kako jih je mogoče rešiti. Kot hipotezo pojmuje katerokoli možno razlago problema, ki temelji na upoštevanju dejstev. Hipoteza je ena od možnih razlag, kako rešiti problem. Na osnovi preizkušanja hipotez pa bi lahko izbrali možno rešitev. (Pučko, 1998, str. 22–25).

Kljub nekaterim razlikam v pogojih poslovanja, različnih udeležencih in specifični organiziranosti podjetja Pohorje v primerjavi s sodobnimi slovenskimi podjetji, postavljam temeljni hipotezi mojega magistrskega dela in sicer:

1. hipoteza: spremljanje uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje se bistveno ne razlikuje od tistega, ki se uporablja v sodobnih slovenskih podjetjih.

2. hipoteza: uvedba sodobnih menedžerskih orodij ter modelov ocenjevanja in spremljanja uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje, bi skupaj s strateškim konceptom poslovanja podjetja, postopoma omogočilo bistveno izboljšanje rezultatov poslovanja.

⁶³ Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, 2001., str. 57) kot velika podjetja opredeljuje tista, ki imajo vrednost aktive ob koncu zadnjega poslovnega leta več kot 2 mrd SIT, prihodke v zadnjem poslovnem letu pa enake ali večje od 4 mrd sit. Povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu pa mora biti enako ali večje od 250.

Metodološko je vsebina moje raziskave zaokrožena v proces spoznavanja konkretnega podjetja skozi logično analiziranje in primerjavo. Primerjava je izdelana na osnovi t. i. analize sekundarnih podatkov⁶⁴. Ti so zbrani v doktorski disertaciji avtorice Adriane Rejc: »Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba«, (Rejc, 2002, 186 str., 32 pril.) in obstoječih analiz ter poročil, pa tudi izkušenj iz lastnega projektnega vodenja skozi svoje poklicno delovanje v podjetju Pohorje. Spoznavni proces, ki ga tudi uporabljam kot metodologijo, in njegove cilje Pučko (1998, str. 13–14) opredeljuje kot analizo in spoznavanje količinskih in kakovostnih značilnosti proučevanega predmeta. V mojem primeru je to proces spremljanja uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje v primerjavi s sodobnimi slovenskimi podjetji. Na osnovi teoretičnih dognanj v drugem poglavju magistrskega dela sem ugotavljal dejstva in osnoval hipotezi. Prva hipoteza bo tako obravnavana v tem poglavju magistrskega dela, drugo pa bom preizkusil v naslednjem, četrtem poglavju, z identificiranjem ključnih problemov poslovanja Pohorja in nekaterimi predlogi za njihovo reševanje.

V tretjem poglavju je po metodološki plati uporabljeno tudi sklepanje na osnovi indukcije⁶⁵, saj skušam posamezne elemente, ki so pri spremljanju uspešnosti poslovanja značilni za velika slovenska podjetja in elemente iz istega področja, ki so značilni za Pohorje, smiselno združiti v prid delni potrditvi ali zavrnitvi prve hipoteze tega magistrskega dela. Na osnovi deduktivne metode pa v okviru četrtega poglavja dokazujem pravilnost druge hipoteze tega magistrskega dela⁶⁶. Med indukcijo in dedukcijo je včasih težko določiti ostre meje, saj se nekatera dejstva in ugotovitve velikokrat tudi nekoliko prekrivajo z analizo, potrebno pa je tudi sprotno ugotavljanje vzročno-posledičnih povezav in eliminiranje nepomembnih dejstev.

3. 5. REZULTATI IN UGOTOVITVE NA PRIMERU SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE V PRIMERJAVI S SLOVENSKIMI PODJETJI

Vzorec slovenskih podjetij v raziskavi, ki jo uporabljam, je zajel 150 slovenskih podjetij ali 58 % celotne populacije (Rejc, 2002, str. 141). V primerjavi s Pohorjem ugotavljam sledeče:

⁶⁴ Študije, ki so jih pripravili drugi za svoje potrebe, predstavljajo sekundarne podatke, saj je neučinkovito izdelovati nekaj, kar že obstaja skozi zbrane primarne podatke (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 71).

⁶⁵ Zelenika razlikuje med induktivno metodo in induktivnim sklepanjem. Induktivne metode ni brez induktivnega sklepa, v obratnem smislu pa to ne velja, ker slučajna uporaba induktivnega sklepa še ne pomeni, da je bila uporabljena induktivna metoda. S pomočjo induktivne metode se na osnovi posamičnih dejstev ali zaključkov postopoma dokopljemo do splošnih spoznanj. Ta imajo tudi znanstveno vrednost, če je bila v tem procesu uporabljena splošno priznana znanstvena metodologija. Indukcijo avtor razdeljuje še na: popolno, nepopolno, prediktivno, analoško in kavzalno. Več v: Zelenika, 1998, str. 323–325.

Pučko pri obravnavi procesa analiziranja indukcijo omenja, ko obravnava fazo postavljanja hipotez. Iz ugotovljenega poslovnega problema, postopoma selektivno prihajamo do možnih rešitev. V tej fazi moramo uporabljati tudi metodo dedukcije (Pučko, 1998, str. 23).

⁶⁶ Dedukcija je sklepanje iz splošnega na posamezno (Veliki slovar tujk Cankarjeve založbe, 2002, str. 181). Zelenika tudi tu loči deduktivno metodo od deduktivnega zaključevanja. Analogija je enaka kot pri indukciji. Induktivno-deduktivna metoda pa je pojasnjevanje obstoječih in spoznavanje novih zakonitosti za dokazovanje posameznih tez. Več v Zelenika, 1998, str. 325–327.

- 121 podjetij je bilo delniških družb, kar za Pohorje ne moremo trditi;
- 123 podjetij svoje proizvode izvažajo, kar velja tudi za Pohorje, saj je v letu 2002 na evropska tržišča izvozilo 57,2 % deležev celotne prodaje, poleg tega pa še 8,7 % na trge bivše Juge (Poslovno poročilo za leto 2002, str. 7),
- 84 % podjetij iz vzorca zasleduje strategije rasti, 14 % ustalitve, 2 % pa krčenja, oz. svoj obseg dejavnosti zmanjšujeta. Slednje velja tudi za Pohorje, saj izkazi poslovnega izida, (preračunani realno s stopnjo rasti cen), primerjalno za pet let kažejo naslednje vrednosti čistih prihodkov iz prodaje, ki so prikazane v tabeli 3:

Tabela 3: Čisti prihodki iz prodaje za JGZ »Pohorje« Mirna, primerjalno za zadnjih pet let v (000) SIT

Leto	1998	1999	2000	2001	2002
Čisti prihodki iz prodaje	1.692.773	1.574.071	1.675.906	1.501.536	1.245.096

Vir: Poslovno poročilo Pohorje Mirna za leto 2002, str 96.

Prikazane vrednosti potrjujejo dejstvo, da Pohorje ne zasleduje strategij rasti niti po temeljnem kazalcu, s katerim je mogoče utemeljiti uspešnost izvajanja tovrstnih strategij. Po tem kriteriju se ujema zgolj za manjšim delom proučevanih slovenskih podjetij (2 %).

66,7 % podjetij iz populacije je že pridobilo certifikat na osnovi mednarodnih sistemskih standardov kakovosti. Enako velja tudi za Pohorje, saj ima certifikat kakovosti ISO 9001 že od leta 1998.

Z grobo primerjavo obravnavane populacije in Pohorja je moč sklepati, da je podjetje po teh kriterijih primerljivo s sodobnimi slovenskimi podjetji.

3.6. PRIMERJAVA POJMOVANJA IN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA MED JGZ POHORJE IN SLOVENSKIMI PODJETJI

Vprašalnik v raziskavi (sekundarnem viru), je sestavljen iz štirih delov in sicer:

- uspešnost poslovanja, ki zajema opredelitev temeljne mere, mnenja o konceptu uspešnosti poslovanja in pogled podjetja na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja;
- drugi del se nanaša na kazalce, s katerimi podjetje spremlja uspešnost poslovanja. Obravnava 45 kazalcev uspešnosti poslovanja (Rejc, 2002, pril. II–IV). Ta del zahteva tudi opredelitev podjetja ali dejansko spremlja uspešnost poslovanja na osnovi izbranih kazalcev in izkazane prioritete;
- tretji del se nanaša na uporabo informacij o uspešnosti poslovanja podjetja kot celote ter v povezavi, s katerimi odločitvami so uporabljene;
- četrti sklop – skupaj šestnajst vprašanj – pa se nanaša na splošne značilnosti podjetja in poslovnega okolja, v katerem deluje (Rejc, 2002, pril V–VII).

Rezultati ugotovitev v sekundarnem viru so obdelani v:

- poglavju o stanju, pojmovanju, spremljanju in dejavnikih spremljanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih,

- poglavju z razpravo o vlogi in pomenu nefinančnih kazalcev pri spremljanju uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih.

Primerjavo problematike merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja v sodobnih podjetjih s konkretnim primerom podjetja Pohorje, prikazujem v nadaljevanju tega dela. Poleg primerjanja stanja na področju spremljanja uspešnosti poslovanja, obstoj problematike utemeljujem tudi z dejansko analizo poslovanja podjetja v najpomembnejših segmentih.

3. 6. 1. Temeljna mera uspešnosti poslovanja

Temeljna mera se nanaša na klasično pojmovanje uspešnosti poslovanja, ki je opisano v točki 2. 4. tega magistrskega dela. Pri tem so pomembni klasični kriteriji spremljanja uspešnosti. Ti so: donosnost sredstev in kapitala, rast prodaje, rast tržne vrednosti delnic, profitna marža, stabilnost in rast denarnega toka, dodana vrednost in dobiček na zaposlenega ter razpoložljiva denarna sredstva. Mera se razlikuje od sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja, saj ni vezana na poslanstvo in doseganje strategij, niti ne na zadovoljevanje interesov vseh udeležencev podjetja.

Rezultati raziskave v sodobnih podjetjih so se odrazili v vsebinsko zaokroženih odgovorih, ki kažejo, da kot temeljni kriterij 60,7 % podjetij uporablja računovodske kazalce, 14 % dodano vrednost, 11,3 % denarne mere, 7,3 % prodajne rezultate, sledijo pa tržni kazalci uspešnosti (rast tržne vrednosti podjetja) in le en odgovor je nakazal potrebo po uravnoteženem zasledovanju ciljev vseh udeležencev podjetja.

Če rangirane rezultate smiselno združenih kazalcev primerjamo s stanjem v Pohorju ugotovimo, da v tem delu primerjave lahko potrdimo prvo hipotezo, »da se spremljanje uspešnosti poslovanja v Pohorju bistveno ne razlikuje od tistega, ki ga uporabljajo slovenska podjetja«. Tudi v Pohorju so temeljni kriteriji uspešnosti poslovanja računovodski kazalci, sledijo prodajni in denarni, zatem tržni, dodana vrednost na zaposlenega pa je zaradi nizke produktivnosti delavcev obsojencev tudi zelo pomemben kriterij.

3. 6. 2. Opredelitev do koncepta uspešnosti

Zelo zanimivo je razkritje ob analizi pojmovanja koncepta uspešnosti poslovanja podjetij, ki je navedeno v uporabljenih sekundarnih podatkih. Ravnatelji podjetij so se kljub temu, da visoko cenijo temeljno mero (»ekonomsko, tržno in s prihodki izražena uspešnost«), kot najpomembnejši kriterij za spremljanje uspešnosti poslovanja opredelili, da zgolj tako spremljanje ni najbolj ustrezno. Pri rangiranju ponujenih odgovorov na vprašanje: kako uspešno bi opredelili poslovanje tistega podjetja, ki dosega naslednje cilje (temeljni cilj lastnikov, uravnoteženo doseganje več poslovnih ciljev, uresničevanje zastavljene poslovne strategije, zadovoljevanje interesov več različnih udeležencev, ohranjanje tržnega položaja, doseganje pomembne poslovne rezultate), so s kar 39,3 % odgovorov potrdili in tako kot najpomembnejši koncept, izbrali zadovoljevanje interesov različnih udeležencev v poslovanju podjetij. Na drugem mestu je bil izbran temeljni cilj lastnikov, zatem uravnoteženo doseganje več poslovnih ciljev, sledita pa doseganje strategij in poslovni rezultati, primerljivi s konkurenti. Tržni položaj v panogi je bil uvrščen na

zadnjem mestu. To potrjuje pomen teorije udeležencev, po moji oceni pa tudi ostanke vzorcev razmišljanja iz bližnje preteklosti, ko je šlo za poslovanje z »družbeno lastnino«.

Rezultati tega dela analize iz raziskave (Rejc, 2002, str. 144–145) se popolnoma pokrivajo s stanjem, predvsem pa s potrebami podjetja Pohorje, tako da tudi v pogledu pojmovanja koncepta uspešnosti, obravnavano podjetje ne odstopa od povprečja drugih. Kot pri ostalih podjetjih gre tudi v Pohorju za širše razumevanje koncepta uspešnosti poslovanja. Poleg tega pa je že sam namen delovanja Pohorja širši, cilji pa raznoliki in zahtevni. Sodobnemu pojmovanju oz. spoznanju uspešnosti se v obstoječih okvirih delovanja podjetja skoraj ni mogoče izogniti. Je pa tudi za Pohorje značilno, da bi se vodstvo kljub temu, da se bolj »zanaša« na temeljno mero uspešnosti kot kriteriju za njeno spremljanje, v celoti strinjalo, da ne zadostuje. Razlogi so predvsem v temeljnem poslanstvu podjetja, ki je v osnovni točki opredeljeno z naslednjo vsebino: »Pohorje je ustanovljeno s trajnim namenom zaposlovanja 100 do 200 oseb na prestajanju kazni zapora in do 90 inštruktorjev ter strokovnih delavcev, katerim je sposobno ponuditi delovna mesta, ki so z vidika varnega in zdravega dela in tehnične opremljenosti primerljiva s podobnimi v zunanjih, izvenzaporskih gospodarskih družbah. Polovica delovnih mest za obsojene osebe je glede opremljenosti in zahtevnosti take narave, da se na njih lahko zaposlujejo delavci obsojenci, ki nimajo delovnih izkušenj, strokovne usposobljenosti in praktičnih veščin«. Osnovni namen Pohorja ni ustvarjanje dobička.

3. 6. 3. Pogled na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja

Da je razumevanje koncepta uspešnosti v slovenskih podjetjih dovolj široko, potrjuje dejstvo, da je bila ponujena trditev, ki se glasi, da je koncept uspešnosti poslovanja podjetja določen z družbenoekonomskim sistemom, tako rekoč zavrnjena, saj je dobila povprečno oceno 2,56, v razponu strinjanja od 1–5. Z vlogo trga v določanju uspešnosti poslovanja se podjetja strinjajo s povprečno oceno 4,07. Ravnatelji slovenskih podjetij se s povprečno oceno 3,85 tudi strinjajo, da je smiselno razlikovati med merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovanja. Kar 3,96 je bila ocena strinjanja s trditvijo, da je merjenje uspešnosti kvantitativno, presojanje pa kvalitativno. Zanimiva je tudi nizka uvrstitev o intuitivnem presojanju uspešnosti poslovanja, saj je dobilo najnižjo oceno 1,65. Da uspešnost poslovanja presojuje iz več vidikov, tako finančnih in tudi različnih nefinančnih, se podjetja strinjajo z najvišjo stopnjo, to je 4,6. Trditev, da je potrebno uspešnost poslovanja presojeti v luči širših razmer, je dobila oceno 4,01 (Rejc, 2002 str. 145–146).

Rezultat raziskave je pokazal tudi na dejstvo, da je večina ravnateljev podjetij kot pomembno ocenilo kombinirano merjenje uspešnosti, strateške modele in uresničevanje osnovnih strategij.

Ocenjujem, da se tudi v tem delu Pohorje bistveno ne razlikuje od velikih slovenskih podjetij. V celoti odstopa le v trditvi o ekonomskem dobičku (EVA), ki ga v primerjavi z drugimi podjetji sploh ne izračunava, niti ne uporablja kot informacijo o uspešnosti poslovanja. Dodajam še svoj pogled na dejansko stanje in sicer, da bi bilo potrebno v pogledu do intuitivnega presojanja uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje, ki je vsaj pri izražanju nekaterih ocen o možnem prihodnjem delovanju organizacije kar prevečkrat uporabljano, nedvomno pripisati višjo oceno kot 1,65, kakršna velja za slovenska podjetja.

3. 6. 4. Pomembnost in primerjava pri posameznih izbranih kazalcih za spremljanje uspešnosti poslovanja

Pri tej primerjavi Pohorja s sodobnimi podjetji so upoštevani izbrani klasični in tudi nekateri sodobni kazalci merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja.

3. 6. 4. 1. Izbrani tradicionalni računovodski kazalci v sodobnih podjetjih v primerjavi z oceno poslovanja JGZ Pohorje

V raziskavi je uporabljen vprašalnik sestavljen iz 45 kazalcev. Ravnatelji slovenskih podjetij so tudi v tem primeru pomembnost kazalcev ocenjevali rastoče od 1 do 5. Pri deset tradicionalnih kazalcih (stopnja rasti prodaje, dobička, ekonomičnost poslovanja, dobičkonosnost kapitala, profitna marža, razlika v ceni (trgovina), dobičkonosnost sredstev, prihodki od prodaje / sredstva, prihodki od prodaje / zaposleni ter dobičku na delnico, je najvišjo povprečno vrednost 4,26, dobila »stopnja rasti prodaje«, sledi »stopnja rasti dobička« z oceno 4,19, »ekonomičnost poslovanja« pa se je po pomembnosti uvrstila kot tretja z oceno 4,18. Vrednost nad 4 imata še dobičkonosnost kapitala in profitna marža. V vzorcu je bilo 84 % podjetij, ki zasledujejo strategijo rasti, kar je že navedeno v prejšnjih poglavjih (3. 4. 2.), zato se je stopnja rasti prodaje izkazala kot zelo pomemben kazalec. Tudi v primeru Pohorja je temu kazalcu pripisati najpomembnejše mesto med izbranimi klasičnimi kazalci, le da se je v poslovni praksi podjetja v zadnjih letih izkazalo, da obseg prodaje upada oziroma ima negativen trend.

Pohorje že deset let posluje z izgubo, ki se zadnja leta še povečuje⁶⁷. Uspešnost poslovanja, prikazana z nekaterimi pomembnimi trendi je naslednja:

- prihodki od prodaje so se od leta 1999 realno znižali za dobrih 28 %, v letu 2002 pa so bili realno za 17,3 % manjši kot leta 2001. Delež izvoza v prihodkih od prodaje se je z 69,8 % v letu 2001, zmanjšal na 65,9 % v letu 2002. Prodaja programa največjemu tujemu kupcu AWG, ki kot glavni kupec predstavlja 45 % vseh prihodkov od prodaje, se je v letu 2002, realno zmanjšala za 22,9 %;
- izguba iz poslovanja skupaj z drugimi poslovnimi odhodki, ki so znašali 3,6 mio SIT, je v letu 2002 znašala 220,7 mio SIT (več v tabeli 4). Delež izgube v čistih prihodkih od prodaje v letu 2002, je znašal kar 17,1 %.

Tabela 4: Izguba iz poslovanja za JGZ »Pohorje« Mirna, primerjalno za zadnjih pet let v (000) SIT

Leto	1998	1999	2000	2001	2002
Izguba iz poslovanja	80,632	108,999	54,277	237,212	220,696

Vir: Poslovno poročilo 2002, str 96–97⁶⁸;

⁶⁷ Na tem mestu je potrebno navesti informacijo, da se v prvih petih mesecih poslovnega leta 2003, izguba iz poslovanja vseskozi zmanjšuje, saj je vodstvo podjetja izvedlo vrsto ukrepov za povečan obseg poslovanja in zmanjšanje stroškov. V maju 2003 je znašala celotna izguba pod 2 mio SIT.

⁶⁸ Za preračun nominalnih podatkov po letih, so bile uporabljene stopnje rasti cen: za leto 1999 = 7,6 %, za leto 2000 = 8,9 %, za leto 2001 = 7 %, za leto 2002 = 7,2 %.

- doseganje praga rentabilnosti poslovanja je iz 84 % v letu 1999, padlo na 70,5 % v letu 2002;
- trajni kapital podjetja, ki ga vsebinsko po preoblikovanju v javni gospodarski zavod (3. 1. 2002) predstavlja postavka dolgoročne obveznosti do drugih⁶⁹, se realno vse hitreje zmanjšuje. Konec leta 2002 je ta višina znašala 1.147 mio SIT, kar je realno za 21,3 % manj kot v predhodnem letu. Dobičkovnost trajnega kapitala (ROE) je negativna in je v letu 2002, znašala 20 %. Realna vrednost dolgoročnih sredstev v upravljanju oz. kapitala pred preoblikovanjem gospodarske enote v JGZ, se je v zadnjih petih letih zmanjšala za 43,3 %. (Poslovno poročilo 2002, str. 93–96 in Analiza vzrokov krize poslovanja JGZ Pohorje Mirna, 2003, str. 9);
- materialna sredstva podjetja Pohorje so sestavljena iz osnovnih sredstev 947,3 mio SIT, kar predstavlja 78 % in zalog v višini 264,7 mio SIT. Podatki veljajo na dan 31. 12. 2002. V letu 2002 so se realno zmanjšala za 174,6 mio SIT, kar predstavlja 12,6 %. Kumulativno so se materialna sredstva v obdobju zadnjih petih let realno zmanjšala skoraj za tretjino, to je 31,4 %, osnovna pa za 376 mio SIT ali za 28,4 %. V tem petletnem obdobju so znašali stroški amortizacije 532,5 mio SIT, kar pove, da je Pohorje v povprečju reinvestiralo pod polovico vrednosti amortizacije. Opredmetena osnovna sredstva so bila ob koncu leta 2002 odpisana 73,5 %. Vrednost obratnega kapitala Pohorja se vztrajno zmanjšuje, tako da je podjetje že prestopilo spodnjo mejo kapitalske ustreznosti, iz predračunske bilance stanja za leto 2003 pa se predvideva nadaljnje zmanjševanje za skoraj polovico. Morebitno nereagirane na stanje, bi lahko povzročilo bistveno poslabšanje plačilne sposobnosti Pohorja.

3. 6. 4. 2. Izbrani kazalci o finančnem poslovanju v slovenskih podjetjih in primerjava z oceno finančnega položaja Pohorja

Raziskava v slovenskih podjetjih je zajemala skupino določenih kazalcev, predvsem finančnih (plačilna sposobnost, solventnost, sloves o finančnem zdravju, dodana vrednost, dodana vrednost na zaposlenega, donosnost investicij, doseganje finančnih ciljev, sloves o večanju vrednosti, dolg / kapital in delež izračunanih dividend v dobičku). Največji pomen so podjetja pripisala plačilni sposobnosti z oceno 4,39, solventnosti z oceno 4,35 in finančnem zdravju s 4,32. To pa kaže na še vedno aktualen problem plačilne sposobnosti v slovenskem gospodarskem prostoru. Najnižjo vrednost je dobil kazalec izplačanih dividend v dobičku (Rejc, 2002, str. 147–148). Za Pohorje je tudi povsem nepomemben, glede na ostale rezultate pa ocenjujem, da ga tudi v tem segmentu lahko primerjamo s sodobnimi podjetji.

Dolgoročne naložbe Pohorja predstavljajo zgolj osnovna sredstva, ker podjetje nima dolgoročnih terjatev. Dolgoročne vire podjetja pa predstavlja trajni kapital, ki je dolgoročna obveznost do države za sredstva pridobljena v upravljanje ob

⁶⁹ Pri tej postavki gre za dolgoročne obveznosti do države kot ustanovitelja JGZ Pohorje Mirna, kar predstavljajo sredstva, ki jih je podjetje dobilo v upravljanje (op. p).

ustanovitvi. Pohorje ima konec leta 2002 pozitivni obratni kapital, kar predstavlja presežek dolgoročnih virov nad dolgoročnimi naložbami v višini skoraj 177 mio SIT in v tej višini lahko dolgoročno financira kratkoročne naložbe. Obratni kapital se je v letu 2002 realno zmanjšal za 166 mio SIT, kar pomeni 45 %. Vzrok je v bistveno večji izgubi od zmanjšanja vrednosti osnovnih sredstev. Primanjkljaj obratnega kapitala po oceni ob koncu leta 2002 znaša od 50 do 70 mio SIT.

Kratkoročne obveznosti iz poslovanja konec leta 2002 presegajo kratkoročne terjatve iz poslovanja za 103,7 mio SIT. To pomeni tudi prakso poslovanja podjetja, da so se praviloma vse kratkoročne terjatve iz poslovanja financirale s kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja. Na tak način lahko opredelimo poslovno ravnotežje Pohorja kot pozitivno, kljub dejstvu, da se je to stanje v zadnjih letih precej poslabšalo. V preteklih letih so kratkoročne terjatve presegale kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Leta 1998 je bilo na dan 31. 12. realno 356.6 mio SIT kratkoročnih poslovnih terjatev, obveznosti do dobaviteljev pa 148,9 mio SIT. Istočasno je bilo za 131, 7 mio SIT kratkoročnih finančnih naložb (Poslovno poročilo za leto 2002, bilance stanja primerjalno, str. 94).

Iz tabele 5, ki prikazuje rezultate izračunov točke preloma na osnovi podrobnih podatkov o poslovnih odhodkih po posameznih vrstah stroškov in odhodkov, je za zadnje štiri leta razvidno, da podjetje ne dosega praga dobičkonosnosti iz poslovanja pred upoštevanjem stroškov financiranja. Najuspešnejše v tem pogledu je bilo poslovanje v letu 2000, zatem pa je doseganje praga dobičkonosnosti zelo hitro upadlo in je po tej oceni v letu 2002 znašalo zgolj 70 %.

Tabela 5: Rezultat izračuna točke preloma in doseganja praga dobičkonosnosti (v mio SIT)

Element	1999	2000	2001	2002	Indeks 02/02
Kosmati donos (KD)	1.661	1.807	1.588	1.262	79
Variabilni stroški	943	958	898	641	71
VC / Prodaja	56,8 %	53,0 %	56,5 %	50,8 %	90
Pokritje	718	849	691	621	90
Stopnja pokritja	43,2 %	47,0 %	43,5 %	49,2 %	113
Fiksni stroški	852	878	918	882	96
Fiksni stroški / KD	51,3 %	48,6 %	57,8 %	69,9 %	121
Stroški dela / KD	24,5 %	23,6 %	28,7 %	36,0 %	126
Prag dobičkonosnosti	1.972	1.870	2.111	1.792	85
Doseganje praga	84,2 %	96,7 %	75,2 %	70,4 %	94
Rezultat poslov. dejavn.	-135	-29	-227	-261	115
Potrebno povečanje KD Brez sprem. str.	18,7 %	3,5 %	32,9 %	42,1 %	128

Vir: Analiza vzrokov krize poslovanja JGZ »Pohorje« Mirna, 2003, str.14.

Na osnovi ocenjene strukture stroškov in obstoječi višini prihodkov kot osnovi bi se morali slednji, ob nespremenjenih stroških, kar pa bo v praksi ob omejenih investicijskih možnostih težko dosegljivo, povečati za dobrih 40 %.

3. 6. 4. 3. Benchmarking nekaterih kazalcev spremljanja uspešnosti poslovanja, med JGZ Pohorje in konkurenčnimi podjetji v slovenskem prostoru

S Pohorjem so primerjana naslednja podjetja: Mariborska livarna. Livarna Trbovlje, Kovinar Vitanje in Tcg Unitech Lth. Podatki so za poslovno leto 2001 (razen za Vitanje, kjer so podatki za leto 2000). Vsi vrednostno izraženi podatki (čisti prihodki od prodaje in vsa sredstva) so izraženi v stalnih cenah na december 2002 in so med seboj realno primerljivi v tabeli 6:

Tabela 6: Benchmarking nekaterih kazalcev med JGZ Pohorje in konkurenčnimi slovenskimi podjetji

Element	JGZ Pohorje 2002	JGZ Pohorje 2001	Povprečje primerjave	Mariborska livarna	Livarna Trbovlje	Kovinar Vitanje	Tcg Unitech Lth
Čisti prihodki od prodaje (v mio SIT)	1.272	1.539	6.750	11.645	735	431	14.188
Delež izvoza	63 %	66 %	62 %	71 %	18 %	69 %	91 %
Število zaposlenih	210	210	441	883	109	48	774
Vsa sredstva (v mio SIT)	1.495	1.674	6.385	10.636	614	315	13.974
Čisti prih. od prodaje na zaposlenega	6,06	7,33	12,01	13,98	6,74	8,98	18,33
Čisti prihodki od prodaje na sredstva	0,85	0,92	1,17	1,09	1,20	1,37	1,02
Stroški materiala / kosmati donos	54 %	59 %	49 %	58 %	46 %	51 %	41 %
Stroški storitev / kosmati donos	6 %	6 %	17 %	11 %	14 %	17 %	27 %
Str. Blaga, mat. in stor. / kosm. donos	71 %	77 %	68 %	70 %	62 %	69 %	71 %
Stroški dela / kosmati donos	36 %	29 %	27 %	21 %	37 %	25 %	23 %
Dobičkonosnost iz poslovanja	-18 %	-15 %	0,6 %	4,0 %	-4,4 %	0,1 %	2,6 %
Čista dobičkonosnost sredst. (ROA)	-15 %	-17 %	0,5 %	2,1 %	-2,3 %	1,8 %	0,4 %
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)	-19 %	-19 %	2,3 %	7,6 %	-3,3 %	3,4 %	1,6 %
Finančne obveznosti / Trajni kapital	0,0 %	0,0 %	63 %	123 %	8 %	26 %	97 %
Obratni kapital / Obratna sredstva	0,32	0,36	-0,12	-0,69	0,23	0,23	-0,26
Obratni kapital / Zaloge	0,62	1,24	-0,27	-1,72	1,01	0,41	-0,77

Vir: I-Bon za primerjana podjetja in dopolnjena ter popravljena primerjava iz Analize vzrokov krize poslovanja JGZ Pohorje Mirna, 2003, str. 16.

Podjetja iz primerjave so proizvajalci aluminijastih izdelkov s tehnologijo litja in kovanja. Imajo približno enake cene osnovne vhodne surovine in poslujejo pod podobnimi pogoji kot Pohorje, le da je JGZ od 210 povprečno zaposlenih delavcev, v obdobju, ki je bilo osnova za primerjavo, zaposloval ok. 130 delavcev-obsojencev.

Primerjava kaže na naslednje ugotovitve:

- doseženi prihodki od prodaje in prihodki glede na vsa angažirana sredstva so v Pohorju nižji kot v primerjanih gospodarskih družbah;

- stroški materiala v kosmatem donosu so pri Pohorju vsebovani v 59 % v letu 2001 in 54 % v letu 2002, pri primerjanih podjetjih pa v povprečju 49 %. Ob upoštevanju dejstev, ki izhajajo iz pogojev poslovanja Pohorja lahko tudi stroške dela opredelimo kot »fiksne«, ker podjetje nanje ne more vplivati, saj samo dejansko ne zaposluje, ima v primerjavi z drugimi zelo visoko stopnjo poslov-nega vzvoda. Povečanje obsega poslovanja bi ugodno vplivalo na zmanjšanje izgube. Primerjana podjetja imajo v povprečju 17 % stroškov storitev v poslovnih prihodkih, JGZ pa 6 %. Primerjana podjetja imajo skoraj trikrat več »outsorcinga« kot Pohorje, kar je z vidika stroškov v praksi podjetij nekoliko ugodnejše. Nadalje imajo v povprečju tudi manjši skupni delež stroškov blaga, materiala in storitev v poslovnih prihodkih, kot je le ta pri Pohorju. V letu 2001 so bili v slednjem zastopani s kar 77 % deležem, medtem ko je v letu 2002 padel na 71 %;
- Pohorje ima tudi strošek dela v kosmatem donosu višji od ostalih podjetij, saj je bil v letu 2002 kar 36 %. V primerjanih podjetjih pa je ta delež povprečno 27 %. Ta primerjava nekoliko zavaja iz razlogov, ker je bil znesek celotnih prihodkov v letu 2002 realno najnižji v zadnjih petih letih, kar ob takorekoč »fiksni stroški dela«, posledično pomeni povečanje deleža. Primerjava stroškov dela pa ponuja še eno, po moji oceni, pomembno ugotovitev in sicer, da kljub nižjim nagradam, ki se kot plačilo za delo (plače po 54. členu ZIKS⁷⁰) izplačujejo zaposlenim obsojenim osebam, stroški dela v JGZ, predvsem zaradi potreb po večjem številu civilnega strokovnega osebja, nikakor niso nižji kot v primerjanih podjetjih;
- dobičkonosnost iz poslovanja primerjanih podjetij je minimalna, saj znaša v povprečju 0,6 %. Dobičkonosnost sredstev in kapitala (ROA in ROE) V Pohorju pa je izrazito negativna;
- Ko primerjamo finančne obveznosti v primerjavi s trajnim kapitalom pa ugotovimo, da so primerjana podjetja precej zadolžena, posebej še Mariborska livarna, medtem ko Pohorje teh obveznosti na koncu leta 2002 še ni imelo.

V splošnem, razen pri zadolženosti (kar pa je zaradi neizkoriščenih možnosti za povečanje prihodkov tudi negativno), je poslovanje Pohorja bistveno slabše od primerjanih podjetij, saj so prihodki od poslovanja prenizki, glede na uporabljena sredstva. Letni prihodki so celo manjši od sredstev, ki jih ima JGZ v upravljanju. V letu 2002 je JGZ ustvaril skoraj 1 mio SIT izgube na zaposlenega, medtem ko prihodkov le dobrih 6 mio SIT.

3. 6. 4. 4. Izbrani kazalci o zadovoljstvu lastnikov in kupcev za slovenska podjetja v primerjavi z JGZ Pohorje

Sekundarni podatki v raziskavi upoštevajo pomembnost treh kazalcev, med katerimi je ustvarjanje vrednosti ocenjeno z najvišjo oceno, zadovoljstvo delničarjev je po pomembnosti na drugem mestu, Tobinov količnik (tržna / knjigovodska vrednost) pa na tretjem (Rejc, 2002, str. 148).

⁷⁰ 54 člen ZIKS-a (ZIKS, 2001, str.115) določa, da je osnova za izračun za delo obsojencev 25 % osnove za izračun plače zaposlenih v državnih organih. Količnike za določitev osnovnih plačil ter kriterije in merila za ocenjevanje uspešnosti in rezultatov dela predpiše minister, pristojen za pravosodje v soglasju z ministrom pristojnim za delo. Več v: ZIKS, členi 54, 55, 56 in 57.

Za Pohorje ocenjujem, da je v tem segmentu primerljivo po prvem in tretjem kriteriju, drugi pa zaenkrat ne pride v poštev, ker organizacija (še) ni delniška družba. Lastnik država RS, je preko svojega organa v sestavi (UIKS) še kako zainteresirana za ohranjanje vrednosti in pozitivno poslovanje podjetja. V zadnjem času, tako rekoč takoj po uveljavitvi sklepa o preoblikovanju takratne »GE Pohorje« v JGZ, je upravni odbor sprožil aktivnosti za sanacijo poslovanja. V zadnjem obdobju se s strani organa upravljanja, vodstva ZPKZ in vodstva JGZ vodijo zelo intenzivne aktivnosti za sanacijo poslovanja podjetja.

Zadovoljstvo kupcev je aritmetično 4,71, doseganje ciljev v zvezi s kupci je 4,25 in vrednost pridobljenih naročil s povprečno oceno 3,84, so rezultati raziskave v sodobnih slovenskih podjetjih.

V podjetju Pohorje se ti kazalci spremljajo na osnovi posebnega vprašalnika o zadovoljstvu odjemalcev, skladno z zahtevami ISO 9001. Vprašalnik se v pisni obliki posreduje ključnim odjemalcem pa tudi direktno nekaterim posameznim kupcem. Vrednotenje je opisno, rezultati pa kvalitativni, nefinančne narave. Obravnavajo se dvakrat na leto pri vodstvenem pregledu sistema kakovosti. Na osnovi rezultatov se planirajo korektivne aktivnosti na področju razvoja izdelkov in prodaje. Pomembnejša je bila sugestija večjega kupca, ki se je nanašala na nedoseganje rokov dobav na področju storitev tlačnega litja. Nekateri podjetju oporekajo tudi zaostajanje pri razvoju novih izdelkov, kar bo nujno potrebno upoštevati. Vrednost pridobljenih naročil se kot kriterij uspešnosti sprotno ocenjuje, prikazuje pa v mesečnih poročilih oddelka planiranja procesov. Za leto 2003 je povprečna vrednost prejetih in potrjenih naročil, brez upoštevanja tekočega meseca (dršno planiranje), 103 mio SIT. Podatki so za Pohorje pomembni.

3. 6. 5. Ocena ravnanja z ljudmi pri delu z nekaterih vidikov, ki pomembno določajo uspešnost poslovanja

Za uspešna podjetja, ki obstajajo več kot sto let, so značilni finančna konzerativnost, razgledan, izobražen in tolerant management, ki se zaveda okoliškega sveta in družbe, v kateri ima zelo pomembno vlogo in trden sistem vrednot. Tolerantnost menedžerjev pomeni, da zaposlenim dopuščajo prostor, ne nadzorujejo vsakega njihovega koraka, dopuščajo napake in spodbujajo uspešne. Vrednotam takih podjetij sledijo cele generacije, ljudje so nanje ponosni, jim pripadajo in ustvarjajo visoko stopnjo zaupanja. Finančni cilji niso najpomembnejši, dobiček zavzema v povprečju tretje mesto med cilji podjetja. Seveda si vsi želijo poslovati z dobičkom, vendar je pri uspešnih podjetjih najpomembnejši cilj postati najboljši na svojem področju. Taka podjetja se ob krizi ne lotevajo odpuščanja, kot prvega ukrepa. Dobri menedžerji najdejo prave odgovore tudi v neznanih okoliščinah. Vedno novi odgovori so potrebni tudi na strateškem nivoju. Ti odgovori še niso znani in menedžerji, pa tudi zaposleni se morajo znati učiti.

Veliko težav, s katerimi se spopadajo razni vodje na delovnih mestih, je povezanih z močjo in njenim uveljavljanjem. Težave nastajajo, ker se osebnostna moč vodje ne sklada z njegovo pozicijsko močjo. Nekateri za vodenje svojih ljudi uporabljajo

predvsem pozicijsko moč in moč avtoritete svojega položaja, ne pa tudi osebnega dejavnika, ki omogoča, da se s sodelavci poveže kot človek in iz njih izvabi največ in najboljše. Pozicijska moč in moč avtoritete sta v vsakem primeri nujno potrebni, vendar se moramo zavedati, da ljudje dolgoročno ne sprejemamo pozicijske moči svojih nadrejenih, če prej ne sprejmemo njihove osebne moči. Veliko menedžerjev s pozicijsko močjo nikoli ne sprašuje, zakaj gredo v njihovem podjetju stvari tako zelo narobe, saj vendar dajejo nazorno vedeti, kdo je šef, še posebno ob napakah podrejenih, in da morajo vsi delati tako kot rečejo in so že ničkolikokrat rekli, sicer... Taka uporaba pozicijske moči pri ljudeh razvije močan odpor in zmanjša učinkovitost. Pri vodenju so dovoljena tudi čustva, sposobnost uživanja, ljudje pa sami brez stalnega naglašanja zelo dobro vedo, kdo je njihov vodja. Menedžerji bi se morali zavedati, da med njimi in zaposlenimi ni nikakršne razlike, saj delajo za iste cilje in vizijo.

3. 6. 5. 1. Izbrani kazalci o zaposlovanju in zadovoljstvu zaposlenih v slovenskih podjetjih v primerjavi s stanjem v podjetju Pohorje

V raziskavi so bili za sodobna slovenska podjetja uporabljeni naslednji kazalci: učenje in rast zaposlenih, zadovoljstvo, odnosi ter sloves o sposobnostih pritegniti, razvijati in obdržati dobre kadre. Povprečje ocen pomembnosti pri prvem kriteriju spremljanja uspešnosti je bilo 4,19, pri naslednjih dveh 4,18, odnosi z zaposlenimi pa so dobili oceno 4,17.

Delo obsojencev je v podjetju Pohorje eden pomembnejših dejavnikov, ki v obstoječem sistemu zaposlovanja obsojenih oseb na prestajanju kazni zopora tudi pomembno določajo nekatere probleme merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja. Problem so velika nihanja in padci realizacije proizvodnje znotraj mesečnih obdobij ter neučinkovita izraba ključnih proizvodnih dejavnikov (delovnih sredstev in delovne sile), kar je posledica izrazito nizke produktivnosti zaposlenih obsojencev.

V nadaljevanju je obravnavana problematika v povezavi s produktivnostjo delavcev-obsojencev v okviru industrijske dejavnosti Pohorja (brez kmetijstva, vzdrževanja, prostočasnih aktivnosti in posebnih storitev), ki s svojimi izdelki nastopa na mednarodni konkurenčni areni.

Število zaposlenih delavcev-obsojencev

V lanskem letu je bilo do 29. 11. na novo zaposlenih 80 delavcev obsojencev. Skupno število vseh zaposlenih na isti dan je bilo 131. Na ta dan jih je bilo v bolniški 35 ali 26,8 %. (Kriterij, ki ga je za svoje dobavitelje uveljavila avtomobilska industrija je maksimalno 4 % bolniške odsotnosti njihovih zaposlenih. Če je delež večji se smatra, da podjetje ni zanesljiv dobavitelj in da je slabo vodeno, ker je po analizah pravi vzrok večine bolniških odsotnosti v slabih odnosih, kar posledično vpliva na izogibanje delu in povečuje psihosomatske dejavnike bolezni). Za delavce-obsojence je v Pohorju sistemiziranih 199 delovnih mest.

Analiza produktivnosti izražena v količini dela po podatkih iz delovnih nalogov za leto 2001 kaže, da je bilo na normiranih delih povprečno zaposlenih 131 obsojencev in 29 civilnih delavcev. Obsojenci so opravili na normiranih delih 86.916 normnih ur, izraženih s predajo gotovih izdelkov, ostali proizvodni delavci pa 72.725. Produktivnost obsojencev je bila tako 36,8 %, neobsojenih delavcev pa 118,7 %. Obsojenci so poleg tega opravili še 146.831 takoimenovanih režijskih del. Skupaj je bilo v obravnavanem letu izdelanih za 159.461 normnih ur gotovih izdelkov.

Dnevno zaradi različnih razlogov, ki izvirajo iz značilnosti zavodskega življenja (telefoni, obiski, tretmanski razgovori, zdravniški pregledi...) za 0,25 do 8 ur izostaja tudi po 50 delavcev obsojencev. Nujno je upoštevati tudi nekatere, v zadnjem času skrbno pretehtane omejitve zaposlovanja na določenih delovnih mestih iz varnostnih razlogov, ker gre za osebe s kriminalno preteklostjo, in za nekatere od njih ni mogoče neomejeno gibanje niti v okviru ZPKZ. Velik delež delavcev je po ugotovitvah medicine dela tudi omejeno zdravstveno sposoben.

*Notranja bruto fluktuacija delavcev-obsojencev
od januarja do novembra 2002.*

Z namenom ugotoviti dodatne pomembne dejavnike, ki vplivajo na produktivnost dela proizvodnih delavcev, predvsem pa zaradi oblikovanja možnih rešitev za povečanje učinkovitosti proizvodnje, sem za ključna proizvodna delovna mesta izdelali bilanco gibanja zaposlenih obsojenih oseb⁷¹.

Bilanca gibanja zaposlenih upošteva naslednja izhodišča:

Stanje števila zaposlenih na začetku obdobja	Število zaposlenih, ki je v obdobju odšlo iz proizvodnje
Število na novo zaposlenih v obdobju	Število zaposlenih ob koncu obdobja

V ta namen sem izračunal najpogosteje upoštevan kazalec, to je bruto količnik fluktuacije, ki je opredeljen:

$$\text{Bruto količnik fluktuacije} = \frac{\text{Število zamenjanega osebja v obdobju}}{\text{Povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

Če količnik bruto fluktuacije pomnožimo s 100 dobimo stopnjo bruto fluktuacije, ki je samostojni kazalec, saj nam sam po sebi brez primerjav omogoča oceniti, ali gre v podjetju pri dinamiki zaposlenih za problemski položaj ali ne. Podatki so razvidni iz tabele 7:

⁷¹ Zasnovana je po: Pučko, 1998, str. 38.

Tabela 7: Podatki o prihodih, odhodih in povprečnem številu zaposlenih obsojencev

ORGANIZACIJSKA ENOTA	PRIŠLI	ODŠLI	SKUPAJ	POVPREČ. ŠT. ZAPOSLENIH
Orodjar. in vzdrževanj.	14	17	31	32
Strojna obdelava	26	30	56	47
Montaža	14	12	26	22
Livarna	34	47	81	33

Vir: Lastna analiza na osnovi evidenc vodij notranjih organizacijskih enot

Skupno število prihodov je za 8 večje kot zaposlitev zaradi tega, ker je upoštevano tudi notranje prezaposlovanje oziroma zamenjava delovnih mest (že zaposlenih), saj imajo vse menjave delovnega mesta v principu enake učinke na produktivnost.

Št. zamenjanega osebja: $(31 + 56 + 26 + 81 = 194)$

Skupno povprečno št. zaposlenih v obdobju: $(32 + 47 + 22 + 33 = 134)$

$$\text{Količnik bruto fluktuacije} = \frac{194}{134} = 1,45 \times 100 = 145 \text{ (ali 145 \%)}$$

Bruto stopnja fluktuacije samo zaradi upokojevanja pri 40. letih delovne dobe je 2,5 odstotna. Ko količnik preseže 10 %, je v podjetju potrebno situacijo oceniti kot kritično, ker bodo stroški z uvajanjem novih delavcev in izgube, zaradi prenizke produktivnosti, že previsoke. Tovrstnih višjih izgub v današnjih pogojih konkurenčnosti v večini tehnično povprečno opremljenih panog enostavno ni mogoče nadomestiti, ker trg izdelkov s cenami, ki bi zajemale tudi vse tovrstne dodatne stroške, ne sprejme.

Za primerjavo navajam, da je bilo v letu 2000 v Pohorju povprečno zaposlenih skupaj 104 civilnih delavcev, od tega 9 prihodov in odhodov, kar pomeni 8,6 % bruto fluktuacijo, ki niti ni negativna, saj je 1 prihod več, kot je odhodov, tako da ne gre za zmanjševanje zaposlenosti. Predlanska stopnja fluktuacije delavcev obsojencev izračunana na enak način, je bila 209.

Usposobljenost in delovne zmožnosti zaposlenih obsojencev

Poleg fluktuacije so pomembne tudi druge zmožnosti zaposlenih delavcev obsojencev, ki se merijo s stopnjo izobrazbe oziroma poklicnim znanjem, funkcionalno usposobljenostjo in drugimi praktičnimi veščinami, ki se zahtevajo pri proizvodnem delu.

Zaposlene delavce-obsojence v montaži, livarni, orodjarni in obdelavi smo na podlagi izkustvenih ocen, ki temeljijo na njihovi storilnosti, usposobljenosti, strokovnosti, rednem prihajanju na delo, motivaciji in lojalnosti (v primerjavi s civilnimi delavci) razvrstili v 4 tipične skupine v tabeli 8:

Tabela 8: Tipične skupine delavcev-obsojencev glede na usposobljenost v letu 2002

Št. delavcev	Usposobljenost, storilnost, izostanki z dela
46	Usposobljeni, delajo redno, primerljivi s civilnimi delavci
33	Usposobljeni, so povprečni, občasno izostajajo
27	Podpovprečni, veliki, zelo veliki izostanki z dela
25	Režijski delavci, ravnokar zaposleni

Vir: Lastna analiza na osnovi evidenc vodij notranjih organizacijskih enot

V primerjavi s konkurenčnimi podjetji oziroma razmerami v zasebnem sektorju razpolagamo z nekaj manj kot polovico delavcev, ki so vsaj za silo usposobljeni in zanesljivi. Ostale lahko obravnavamo kot nezanesljiv (z vidika rednega prihajanja na delo) in neučinkovit proizvodni dejavnik, kar podjetju Pohorje povzroča dodatne nepotrebne aktivnosti, predvsem pa stroške pri planiranju in krmiljenju proizvodnje, kar tudi bistveno zmanjšuje njegovo pogajalsko moč pri kupcih.

Stanje lahko povzamemo tudi z dejstvi, da je za delavce-obsojence sistemiziranih 199 delovnih mest, od katerih je bilo v letu 2002 zasedenih 131 (premalo iz različnih razlogov), 35 % delavcev je bilo usposobljenih in so delali normalno, 27 % jih je bilo na bolniških odsotnostih, vsi skupaj pa so se v letu kar 1,5 krat zamenjali. Za delo v vseh treh izmenah je bilo po takratnih »kriterijih varnosti« primernih le 37. Ob tem kategorija usposobljenih po večini ni imela ustrezne stopnje ali smeri formalne izobrazbe. V TE 47 leta 2002 pa jih 37 % ni delalo zaradi gladovne stavke. Podobnih dogodkov tudi s preventivnim delovanjem ni mogoče povsem eliminirati in po moji oceni predstavljajo pomemben dejavnik tveganja pri poslovanju podjetja Pohorje. Daljša ustavitev proizvodnje bi imela zelo verjetno za posledico delno izgubo naročil, kupcev in trgov, upad prihodkov, probleme plačilne sposobnosti in tudi izplačevanja plač delavcem, ki bi bili eventualno, zaposleni v JGZ Pohorje Mirna. Ustanovitelj bi moral za take primere oblikovati poseben finančni sklad, vodstvo podjetja pa rezervne proizvodne kapacitete pri kooperantih.

Zaradi petnajstkrat prevelike fluktuacije in nizke stopnje delovne pripravljenosti z delavci obsojenci ni mogoče v polni meri vzpostaviti stalno učečega se delovnega okolja, zgraditi lojalnega odnosa⁷² in resnične pripadnosti v smislu poenotenja

⁷² Ker je lojalnost zaposlenih ena od ključnih prednosti podjetja, jo je treba stalno oblikovati in graditi. Za to je potrebno najprej pravilno izbrati zaposlene (v Pohorju tega ni mogoče povsem uresničiti), zatem pa so pomembni še naslednji dejavniki: plača, koristi in bonitete, izobraževanje, učeče se okolje, plan napredovanja, ocenjevanje dosežkov zaposlenih, redni delovni in poslovni sestanki, prepoznavanje dobrega dela, primerni delovni pogoji, zabava.. Različni avtorji navajajo tudi različne dejavnike, vendar čas zaposlitve v nekem podjetju vsekakor ni edino primerno merilo. Ljudje bi se morali strinjati s preprosto trditvijo, da podjetje, v katerem so zaposleni, pač zasluži

osebnih ciljev na delovnem mestu s cilji podjetja. Večina ni motivirana niti z dodatnim zaslužkom, svoj osebni interes za delo pa obsojene osebe najbolj intenzivirajo tik pred pridobivanjem ugodnosti. Kot primerno ocenjujem namensko usposabljanje in pripravo obsojenih oseb z daljšimi kaznimi za ključna delovna mesta, kar bi bilo smiselno na kovanju in litju aluminija.

Struktura civilnih delavcev

Skupno število civilnih delavcev, ki so na dan 31.12.2002 delali v JGZ Pohorje, je bilo 93, kar je 3 manj kot leto pred tem. Od tega je bilo 25 proizvodnih delavcev (27 proizvodnih delavcev v letu 2001), preko zunanjega podjetja pa je bilo zaposlenih še 10 proizvodnih delavcev. Sistemizirano število delovnih mest je 105, tako da je bila zasedba na zadnji dan leta 2002 88,86 %. Od zaposlenih jih ima 13 visoko, 12 višjo, 48 pa peto stopnjo izobrazbe. S četrto stopnjo izobrazbe je 13 delavcev, 11 pa jih ima nižjo izobrazbeno raven. V obdobju celega leta so bili 4 odhodi (od tega 2 smrti in 2 upokojitvi) in ena zaposlitev. Pogodbo o izobraževanju sta imela sklenjeno 2 delavca, funkcionalnega usposabljanja pa se jih je udeležilo 50. Visoko število delavcev s peto stopnjo izobrazbe predstavljajo inštruktorji, ki so hkrati vodje izmen proizvodnje in drugih notranjih organizacijskih enot.

3. 6. 5. 2. Družbeno vzdušje v slovenskih zaporih po Brincu in Petrovcu (2001)

Ministrstvo za pravosodje RS je Inštitutu za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani naročilo raziskavo o družbenem vzdušju v zavodih za prestajanje kazni zapora v Sloveniji. Rezultati so bili objavljeni v posebni publikaciji (Brinc, Petrovac, 2001, 184 str., 7 pril.).

Družbeno vzdušje je rezultat in tudi vzrok vedenja članov neke skupine. V skupini se izoblikujejo pravila vedenja članov, pomemben je tudi namen njenega delovanja. Nedisciplinirane člane skupina sankcionira. Družbeno-skupinsko vzdušje v zavodu za prestajanje kazni zapora ustvarjajo vsi, tako delavci, kot tudi obsojene osebe. Za vzdušje so značilni odnosi med delavci in obsojenci in posebne skupinske norme, ki veljajo za njihovo vedenje. Iz vedenja obsojencev je mogoče sklepati, kako doživljajo svoj položaj v zavodu. V preteklosti so se poudarjale osebnostne lastnosti in motenost obsojencev, manj pozornosti pa se je namenjalo zaposlenim delavcem ter zavodskemu vzdušju in režimu zavoda. Veljalo je tudi prepričanje, da je vpliv delavcev na obsojence samo pozitiven, danes pa postaja vzajemen, saj je tretmanski učinek zavoda odvisen od delavcev in tudi obsojencev. Slovensko pojmovanje tretmana je ostalo na ravni rehabilitacijske ideje, medtem ko mu tuja literatura v 90 % pripisuje domeno v okviru medicine, predvsem pa psihiatrije. Večino dogajanja v zavodu sestavlja zavodski režim, ki se razlikuje med zapori in znotraj njih, glede na posamezne oddelke. Prvo merjenje klime v zavodih je bilo opravljeno leta 1980, zadnje pa leta 2000.

njihovo lojalnost. Denar je veliko, a vedno ne pomeni vsega. Ko zaposleni v neko stvar zares verjamejo in za tem tudi stojijo, bodo naredili veliko več, kot bi naredili za še tako dobro plačilo za delo. (op. p.)

Raziskava je pokazala, da je počutje delavcev v zavodih v visoki korelaciji s počutjem delavcev-obsojencev v posamičnem zavodu v Sloveniji. Obsojenci se počutijo enako dobro ali slabo kot osebje. V zaporu v Ljubljani tri četrtine osebja ne bi več delalo v zavodu, medtem ko je na Dobu takih dve tretjini. Največ 63 % osebja pa meni, da se zavod veliko prizadeva za dobro počutje delavcev (za Dob velja 6 %).

Rezultati raziskave, ki s prvo hipotezo predpostavlja, da se je družbeno vzdušje v zavodih leta 2000 izboljšalo, glede na leto 1995, so pozitivni na Igu, na Ragozi in v Radečah. V vseh ostalih zavodih se je klima poslabšala. Potrjena je tudi hipoteza, da se delavci zavodov počutijo bolje kot obsojenci ter da je družbeno vzdušje v odprtih in polodprtih zavodih boljše kot v zaprtih. Četrta hipoteza, da imajo delavci zavodov bolj pozitivna stališča do zavodov kot obsojenci in gojenci, je bila tudi potrjena. Zanimiva je ugotovitev, da je občutek upravnikov zavodov o notranji klimi v večini zavodov veliko boljši od dejanskih razmer.

Pri vsem tem ne smemo zanemariti pomembne vloge Ministrstva za pravosodje in Uprave za izvrševanje kazenskih sankcij, ki lahko s svojim strokovnim delovanjem uveljavljata specifičen sistem vrednot, ki bo sčasoma vplival na izboljšanje počutja osebja in obsojencev. V tem se skriva vsaj del vzrokov za visok bolniško odsotnost delavcev-obsojencev, ki zmanjšuje produktivnost v JGZ kot je Pohorje Mirna.

3. 6. 6. Situacijski dejavniki uspešnosti poslovanja

Tržna struktura ne vpliva na ocenjevanje in spremljanje uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih. Podobna ocena velja tudi za Pohorje, vendar je potrebno omeniti dejstvo, da bo v podjetju vsaj z nefinančnimi modeli, kot je na primer SWOT analiza, potrebno pogostejše preverjati njegov položaj v primerjavi s konkurenco. Tudi Benchmarking konkurentov največjega kupca AWG, bi ob skrbni pripravi potrebnih podatkov Pohorju zelo koristil, predvsem pri oblikovanju trženjskih strategij in identificiranju kritičnih groženj, ki jih predstavljajo morebitne združitve, prevzemi, ki lahko ustvarijo nova tržna razmerja.

Merjenju in spremljanju uspešnosti poslovanja na osnovi kazalcev kakovosti, slovenska podjetja pripisujejo zelo velik pomen. Enako velja tudi za Pohorje, saj redno izvaja notranje in zunanje presoje, vodstvene preglede in korektivne ter preventivne aktivnosti.

Standard kakovosti ISO 9001 ima velik vpliv na poslovanje podjetja Pohorje tudi z vidika dokazovanja konkurenčne, predvsem pa proizvodne sposobnosti na zahodnih in tudi ostalih trgih. To je tudi dejansko merljivo predvsem pri iskanju novih poslov preko javnih naročil, ko bi moralo Pohorje, če ne bi imelo certifikata kakovosti, konkurirati na račun nižje cene. Certifikat kakovosti je tudi dokaz, da ima podjetje urejen sistem poslovanja, zato ga zahtevajo tudi različne, predvsem tuje akreditirane inštitucije, ki atestirajo gasilske armature. Sistem kakovosti namreč zagotavlja ponovljivost pri izdelavi proizvodov. Nikakor pa certifikat sistema kakovosti ne pomeni tudi jamstva za kakovost proizvodov.

Poseben vpliv na merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja ima dejstvo, da Pohorje zaposluje delavce-obsojence na prestajanju kazni zapora. S temi posebnostmi je v določeni meri zaznamovana tudi vsebina tega magistrskega dela. Vpliv je prepoznaven že preko osnovnega poslanstva podjetja Pohorje Mirna in se nadaljuje z omejitvami, ki jih pogojuje življenje in delo v okviru zavoda za prestajanje kazni zapora.

Rezultati ugotovitev pri proučevanju problemov merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje v primerjavi s sodobnimi slovenskimi podjetji, kljub nekaterim specifičnim pogojem poslovanja primerjanega podjetja, omogočajo potrditev prve hipoteze mojega magistrskega dela. Na tej osnovi tako ugotavljam, da se spremljanje uspešnosti poslovanja v podjetju Pohorje, bistveno ne razlikuje od tistega, ki se uporablja v sodobnih slovenskih podjetjih.

4. IDENTIFICIRANI PROBLEMI IN UTEMELJITEV UVEDBE SODOBNEGA KONCEPTA MERJENJA IN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V JGZ POHORJE MIRNA

Iz tabele 4 v 3. poglavju tega dela je razvidno, da Pohorje zadnjih pet let posluje z izgubo, katere višina se je po posameznih letih nekoliko spreminjala, vendar se ne zmanjšuje. Različne primerjave in analize poslovanja, ki so obravnavane v okviru tretjega poglavja tega dela kažejo tudi na naslednja dejstva oziroma probleme, ki se odražajo pri poslovanju Pohorja:

- že dlje časa obstaja konflikt interesov med osnovnim namenom, zaradi katerega je podjetje ustanovljeno, to je zaposlovanje obsojenih oseb na prestajanju kazni zapora in tržnim usmeritvam, ki zahtevajo proizvodno učinkovitost, razvojne strategije in vlaganja v ohranjanje konkurenčnih sposobnosti podjetja;
- podjetje zaposluje 93 civilnih delavcev in približno 200 obsojenih oseb;
- po izgubi bivših jugoslovanskih trgov se je preusmerilo na evropske trge (70 % prodaje), leta 1998 pa je pridobilo tudi certifikat kakovosti po ISO 9001;
- prihodki od prodaje so se realno znižali, finančni položaj pa se je v letu 2002 poslabšal, vendar Pohorje nima dolgoročnih finančnih obveznosti;
- če prištejemo stroške plač, je več kot polovica stroškov stalnih, obratni kapital se zmanjšuje, stopnja zadolženosti na osnovi kratkoročnih terjatev pa je že več kot 10 %;
- doseganje praga rentabilnosti je do leta 2002 padlo na nekaj čez 70 %.

4. 1. POMEMBNEJŠI VZROKI ZA NASTALE PROBLEME V POSLOVANJU

Ob preoblikovanju podjetja Pohorje iz GE v JGZ in tudi pred tem so se na osnovi klasičnih analiz ter poročil o poslovanju v obliki izkazov uspeha in bilanc stanja pokazali ključni kazalci uspeha in uspešnosti podjetja Pohorje. Že klasično računovodsko in finančno merjenje uspešnosti je razkrilo izgubo in negativni finančni tok, kar organom upravljanja, tudi brez celovite strateške ocene položaja podjetja, omogoča osnovo za kratkoročno ukrepanje.

V letu 2000 izdelane SWOT analize so pokazale na pomembna žarišča poslovnega tveganja podjetja. Največje potencialno tveganje je po ocenah projektnih timov, ki so delovali znotraj podjetja, takrat in še danes predstavljala zelo visoka stopnja izrabljenosti strojne opreme, zatem neučinkovitost specifične delovne sile, sledila ji je neustrezna struktura kupcev glede na delež prodaje in slaba komercialna pokritost terena. Vendar so bile večkrat evidentirane tudi priložnosti, ki pa niso bile v celoti izkoriščene. Največje priložnosti pa so bile trženje gasilske opreme na Poljsko in Madžarsko ter povečanje obsega dela na programu storitev dosedanjim in novim kupcem na kovanju in tlačnem litju. Priložnosti so se odkrивale tudi v smeri intenziviranja razvoja novih izdelkov in programov ter tesnejšega sodelovanja z ZPKZ, za skupno oblikovanje in uresničitev bolj učinkovitega koncepta usposabljanja (inštruiranja) delavcev-obsojencev.

Rezultati portfeljske analize z BCG matriko so izkazovali možnosti povečanja denarnega toka s prodajo izdelkov iz programa storitev, zidnih in nadzemnih hidrantov.

Podjetje je pri svojih analizah poslovanja, iskanju vzrokov za nastale razmere in snovanju možnih rešitev, že več let uporabljalo predvsem SWOT in portfeljsko analizo presoje kakovosti pa tudi reševanje problemov v večih projektnih timih in skupinah. To kaže na dejstvo, da je poleg klasičnih pristopov pri merjenju in spremljanju uspešnosti poslovanja uporabljalo tudi sodobne in nefinančne modele.

Kot ključne vzroke za nastalo problematiko opredeljujem naslednje:

- upravljanje in poslovanje podjetja se ni izvajalo po principih strateškega upravljanja in poslovanja, temveč povsem klasično, kar ima za posledico nejasno definirano poslanstvo, vizijo, strategije⁷³ in nedorečene dolgoročne cilje poslovanja Pohorja;
- ker je v podjetju in pri njegovem upravljanju uveljavljeno samo taktično planiranje poslovanja, ni postavljenih dolgoročnih merljivih ciljev v smislu dolgoročnega planskega obdobja⁷⁴. Odsotnost strateških planskih ciljev se je posledično izkazala v nerealiziranih predlogih in zaključkih projektnih timov;
- podjetje ni investiralo v nadomestitev in posodobitev delovnih sredstev, tehnologij in izobraževanja ključnih kadrov. V podjetju je premalo menedžerskega znanja. Proizvodnja poteka na zastareli in dotrajani opremi.
- slaba produktna konkurenčnost, pomanjkanje tržnih naporov, ciklične spremembe v povpraševanju na trgu, visoki fiksni stroški (tudi v povezavi z delovanjem v okviru ZPKZ);
- prepočasno reagiranje in nesprejemanje potrebnih odločitev.

⁷³ Obstaja več vrst klasifikacij strategij. Pomembne so: strategije z vidika razmerja med proizvodi in trgi, izrabe sinergije, portfolio koncepta, rasti in razvoja (krčenja), odnosa do konkurence, širine poslovnih področij, korporacijskega sodelovanja, integracije (naprej, nazaj). Nadalje je pomembnih osem osnovnih strategij razvoja podjetja, strategije multinacionalk in seveda poslovne ter funkcijske strategije. Več v: Pučko, 1998, str. 173-347 ali Hunger, Wheelen, 1996, 441 str..

⁷⁴ Postavlja se vprašanje, na kako dolgi rok strateško planirati v podjetju? Odgovor najdemo v tistih naložbah, ki imajo najdaljšo življensko dobo. Dolgoročno plansko obdobje je torej določeno z ekonomsko življensko dobo potrebnih naložb. Na dolgi rok so vsi elementi poslovnega procesa variabilni, zato imamo v »strateških« planskih kalkulacijah opravka samo z variabilnimi stroški, saj fiksnih na dolgi rok ni, zato moramo upoštevati vse stroške. Več v: Pučko, 1998, str. 108-110.

Navajam samo ključne vzroke za nastalo situacijo, ki jih ocenjujem, da so v celoti povezani z odsotnostjo koncepta strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju Pohorje Mirna. Uporaba sodobnega strateškega pristopa bi s svojo vsebino in dinamiko že sama po sebi pogojevala sodobno ocenjevanje in spremljanje uspešnosti, s tem pa pravočasno prepoznavanje priložnosti in nevarnosti ter primerno ukrepanje v smislu dolgoročno uspešnega poslovanja podjetja.

4. 2. MOŽNOSTI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA

Najpomembnejši strateški cilji slovenskih podjetij so kakovost proizvoda oziroma storitve, rast prodaje, izboljševanje sposobnosti in znanja zaposlenih, likvidnost in zanesljivost dobav, poleg tega pa sodobna podjetja postavljajo v ospredje še večanje vrednosti premoženja in strategijo korporacijske rasti. Gre za usmeritve, ki jim Pohorje zaradi svojega osnovnega poslanstva, tj. zaposlovanja obsojenih oseb na prestajanju kazni zapor, nikakor ne more enakovredno slediti. Tehnični problemi in nizka produktivnost zaposlenih, s katerimi se kar naprej srečuje vodstvo podjetja, so značilnosti za obdobje okoli leta 1975. Danes prevladuje notranja rast človeških zmogljivosti na krivulji izkušenj, stalno izboljševanje in usposabljanje zaposlenih, strateški modeli poslovanja in merjenje z uveljavljanjem uspešnosti poslovanja s pomočjo uravnoteženih kazalnikov (BSC).

Ob upoštevanju pogojev in omejitev, ki jih ima JGZ Pohorje pri svojem poslovanju, ga lahko razvrstimo tudi med nedobičkonosne organizacije. Proces, oziroma model strateškega upravljanja in poslovanja v nedobičkonosni organizaciji pa se od tržno, kapitalsko in razvojno naravnane podjetja iz zasebnega sektorja zelo razlikuje. Sodobna podjetja se osredotočajo na bistvene sestavine poslovnega sistema, kot so podstruktura proizvodov, tehnično tehnološka in tržna podstruktura, pri tem pa sledijo ciljem opredeljenim na osnovi analize planske vrzeli. Nedobičkonosne organizacije pa morajo biti usmerjene v strukturiranje procesov, ki bodo skladni z njihovimi pooblastili (JGZ Pohorje v okviru ZPKZ DOB in UIKS), poslanstvom in specifičnimi okolji, ki so uokvirjena z njihovim poslanstvom. Poslanstvo zavoda v povezavi s pooblastili govori o smislu obstoja zavoda in je odvisno od vseh udeležencev (angl. stakeholderjev), ki imajo interes za njegovo delo in obstoj⁷⁵.

4. 2. 1. Izboljšanje poslovanja z modelom strateškega upravljanja in poslovanja

V okviru vsebine ne obravnavam klasičnih kratkoročnih ukrepov, ki so tudi potrebni za izboljšanje poslovanja. Ciljno vodenje delovnih in poslovnih procesov, zmanjšanje stroškov in njihovo obvladovanje, povečanje prodaje na dobičkonosnih programih, nujno investiranje in usposabljanje kadrov še ne zagotavljajo, da bo Pohorje skupaj s svojimi upravljavci sposobno prepoznati področja svoje bodoče poslovne rasti, v vseh pogledih pravočasno spreminjati podjetje glede na dinamične potrebe konkurenčnega in drugih okolij, trajno zagotavljati alokacijo obstoječih in pridobivanje novih virov ter vzpostavljati primerne mehanizme kontrole in nadzora uresničevanja strateških odločitev.

⁷⁵ Več v: Pučko, 1999, str. 355–356.

Zaradi povsem specifičnih lastnosti Pohorja kot poslovnega sistema je smiselno najprej kritično primerjati nekatere vnaprej izbrane modele strateškega upravljanja in poslovanja⁷⁶, da bi lahko razvili lasten model, ki bo vseboval izdelavo predpostavk za strateško planiranje, planiranje samo v ožjem smislu ter fazo uresničevanja in tudi kontrole strategij.

Pri izdelavi planskih predpostavk je za Pohorje potrebno:

- oceniti okolje podjetja, (pravno, kulturno, tehnološko, gospodarsko, naravno, finančno...). Pri tem gre za oceno narodnogospodarskih agregatov, prodajnih trgov, rasti porabe, inflacije, tečajev, ciljnega okolja podjetij v panogi in privlačnosti panoge, določljivk pogajalske moči kupcev in dobaviteljev, nevarnosti substitucije izdelkov in rivalstva konkurentov;
- izdelati natančno analizo poslovanja (ekonomsko, finančno, drugih poslovnih prvin);
- z ustanoviteljem izdelati poslanstvo in vizijo podjetja.

V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov je potrebno pristopiti k procesu izdelave strateškega plana. Pri tem je potrebno Pohorje oceniti celovito in sicer:

- izdelati SWOT, portfeljsko analizo ali analizo na temelju verige vrednosti, da bomo dobili odgovore na vprašanja o ekonomičnosti, stopnjah pokritja, cenah, zmogljivostih, odjemalcih, konkurentih, financiranju ter delovanju vseh podstruktur (tehnične, tehnološke, razvojne, kadrovske, finančne...) podjetja oziroma profil prednosti, slabosti priložnosti in nevarnosti za podjetje.

Zatem pride na vrsto oblikovanje strateških planskih ciljev, ki bo dalo odgovore na vprašanja, kako meriti in spremljati uspešnost poslovanja. Gre za določitev merljivih ciljev na osnovi planske vrzeli (Pučko, 1999, str. 165–172).

Kot naslednja faza iz modela procesa strateškega upravljanja in poslovanja podjetja⁷⁷ sledi razvijanje celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij, ki jih je potrebno še oceniti glede na splošna merila za njihovo ocenjevanje. Pri teh prijemih za ocenjevanje menim, da imajo v primeru Pohorja prednost ekonomski donosi in sinergični učinki. Prvi zaradi dosedanjega neuspešnega poslovanja podjetja, drugi pa zaradi različnih udeležencev pri poslovanju Pohorja.

Upravljalno poslovodni krog kot cikel zahteva uspešno poslovanje, kar omogočamo z realizacijo in kontrolo uresničevanja strategij. V to fazo spada izbira organizacijske strukture podjetja in izdelava taktičnega planskega modela podjetja. V Pohorju ne bi smeli izpustiti izdelave plana ciljev in plana kazalcev uspešnosti poslovanja⁷⁸.

4. 2. 2. Priložnosti za izboljšanje poslovanja z uvedbo sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000

⁷⁶ To bi bili lahko modeli: Hungerja in Wheelena, model osredinjen na analizo planske vrzeli, model osredinjen na tržni položaj in tržno privlačnost, celovit model in drugi. Več v: Pučko, 1999, str. 112–118).

⁷⁷ Glej: Pučko, 1999, str. 120.

⁷⁸ Pri tem gre za pristop k izdelavi letnega poslovnega plana, ki ga je potrebno v Pohorju temeljito posodobiti. Več v: Pučko, 1998, str. 119–184.

Privzem novega sistema kakovosti mora biti strateška odločitev vodstva podjetja. Novi mednarodni standard temelji na znanih 8 načelih kakovosti, ki na osnovi procesnega pristopa k vodenju podjetja omogoča podjetju, da je sposobno:

- sistematično identificirati, priskrbeti vire in oblikovati procese, ki delujejo na način, da so izpolnjene potrebe in pričakovanja vseh odjemalcev in drugih zainteresiranih strani (zaposleni, dobavitelji, lastniki, družba, država), da bodo dosežene konkurenčne prednosti in uspešno poslovanje;
- z vodenjem vzpostavljati enotnost namena in usmeritev poslovanja ter ustvarjanje okolja, v katerem so zaposleni popolnoma vključeni v doseganje ciljev podjetja;
- s popolno vključenostjo zaposlenih kot jedrom organizacije na vseh ravneh doseči, da bodo njihove sposobnosti uporabljene v korist podjetja;
- uveljaviti procesni pristop pri pretvarjanju inputov v outpute, ko bodo aktivnosti in z njimi povezani viri vodeni kot procesi (zmanjšanje medfunkcijskih prepadov);
- s sistemskim pristopom k vodenju – razumevati in voditi medsebojno povezane procese kot sistem usmerjen v učinkovito in uspešno doseganje ciljev;
- odločati na osnovi dejstev, ki temeljijo na analizah podatkov in informacij;
- vzpostaviti vzajemno koristne odnose z dobavitelji, da se povečujejo sposobnosti obojih za ustvarjanje dodane vrednosti.

Uporaba načel vodenja kakovosti in vzpostavitev novega pristopa tudi pomembno prispeva k obvladovanju stroškov in tveganj. Boljše obvladovanje poslovanja, stroškov in tveganj pozitivno vpliva na:

- lojalnost odjemalcev,
- ponavljajoče se posle in priporočila,
- operativne rezultate, kot je večji dohodek in tržni deleži,
- prilagodljivost in hitrost odziva na tržne priložnosti,
- nižje stroške ter krajšanje ciklov in odzivnih časov s pomočjo učinkovite in uspešne uporabe virov (človeških, finančnih, opreme, infrastrukture...),
- usklajevanje procesov s ciljem racionalnega doseganja željenih rezultatov,
- konkurenčne prednosti zaradi izboljšanih sposobnosti in zmogljivosti organizacije,
- razumevanje in motiviranje zaposlenih v smeri namenov in ciljev organizacije, kot tudi sodelovanje pri nenehnem izboljševanju,
- zaupanje zainteresiranih strani v učinkovitost in uspešnost podjetja,
- sposobnost ustvarjati vrednosti za podjetje, njegove dobavitelje z optimizacijo stroškov in virov, kot tudi na prilagodljivost in hitrost skupnih odzivov na spremembe, njajoče se trge in druge zunanje vplive.

Vodenje sistemov in procesov mora biti sistematično in pregledno. Uspeh je skrbno planiran rezultat izvajanja in vzdrževanja sistema vodenja, zasnovanega na način, da nenehno poteka merjenje, analize in aktivnosti za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja podjetja z upoštevanjem potreb zainteresiranih strani. Vodenje podjetja vključuje med drugimi strateškimi vidiki, tudi vodenje kakovosti v vseh poslovnih funkcijah, ključnih in pomožnih procesih.

Po proučitvi možnosti, ki jih ponujajo sodobna menedžerska orodja za upravljanje in poslovanje ugotavljam, da je podjetje Pohorje v okviru delovanja projektnih timov že več let uporabljalo nekatere sodobne pristope, tudi take s strateško komponento uspešnosti poslovanja, naprimer SWOT in portfeljsko analizo. Vendar obstaja tudi dejstvo, da ti rezultati niso bili v celoti in pravočasno upoštevani pri celoviti oceni uspešnosti poslovanja podjetja. Če bi podjetje uporabilo še strateški koncept pri upravljanju in seveda poslovanju, bi bilo sposobno pravočasno zaznati vse elemente bližajoče se krize in sprejeti potrebne (celovite, poslovne in funkcijske) strategije, ter iz tega izpeljati cilje in njihovo doseganje tudi meriti. S strateškim pristopom je mogoče pravočasno poiskati odgovore na vprašanja o ključnih konkurenčnih prednostih, osrednjih poslovnih in prizvajalnih sposobnostih, o rastočih trgih in potrebnih programih, nevarnostih konkurence, priložnostih, da se je s pravočasnimi odločitvami mogoče pripraviti na tržne aktivnosti in večja investicijska vlaganja. Menim, da tako lahko v celoti potrdim tudi drugo hipotezo tega magistrskega dela.

5. SKLEP

Sodobno podjetje se pri svojem poslovanju nenehno srečuje z novimi in nepredvidljivimi zahtevami, ki pogojujejo spremembe. Novim zahtevam mora zato prilagajati temeljne cilje in način delovanja. To pa je proces, ki je povezan s sprejemanjem pravočasnih in primernih poslovnih odločitev, ki bodo oblikovale poslovni subjekt v smereh rasti in razvoja, da bo sposoben trajno slediti svojemu osnovnemu namenu, zaradi katerega je bil ustanovljen. Celotna dinamika pa je pogojena s kriteriji uspešnosti, da podjetje opravičuje svoj obstoj.

V preteklosti so veljala klasična merila uspešnosti poslovanja, saj je bilo uspešno tisto podjetje, ki je svojim lastnikom prigospodarilo ustrezen donos. Temu je bilo prilagojeno tudi razumevanje uspeha in uspešnosti poslovanja, saj je bilo izraženo predvsem s finančnimi kazalci. Z nefinančnimi kazalci pa se je merilo uspešnost nekaterih notranjih procesov podjetij. V svojem delu sem posebej obravnaval problematiko tradicionalnih kazalcev pa tudi klasičnega merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja. Pri tem ugotavljam, da finančni kazalci razkrivajo značilnosti in uspeh preteklega poslovanja in so prepozni za pravočasno odkrivanje bližajočih se problemskih stanj. Z njimi tudi ne moremo spremljati zelo pomembnih dejavnikov uspešnosti, kot so zmožnosti zaposlenih, kakovost organizacije in razvoja izdelkov, prednosti, slabosti in priložnosti podjetja, groženj konkurence, sploh pa ne ključnih strateških dejavnikov in uspešnosti strategij. Sodobni nefinančni kazalci za spremljanje uspešnosti poslovanja pa podjetju omogočajo spremljanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki bi pomembno vplivali tudi na bodoče poslovanje podjetja. Merijo rezultate poslovanja in njihove povzročitelje.

Z raziskavo problemov merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih in primerjavo s Pohorjem ugotavljam, da je slednje z njimi povsem primerljivo. Gre za enako pojmovanje uspešnosti in tudi merjenje. Od sodobnih podjetij pa se nekoliko razlikuje v pristopu k upravljanju in poslovanju. Kljub uporabi sodobnih nefinančnih konceptov spremljanja uspešnosti poslovanja predvsem v okviru projektnega dela, teh rezultatov podjetje na žalost ni v celoti uporabilo pri svojih pomembnejših poslovnih odločitvah, da bi že pred leti

preprečilo bližajočo se krizo. To v zadnjem času popravlja s celovitim preobratom in v okviru izdelave novega strateškega planskega modela.

Ugotavljam, da bo na dolgi rok mogoče zagotoviti uspešno poslovanje podjetja z uporabo strateškega koncepta upravljanja in poslovanja. Za to bo potrebno zagotoviti tudi kritično maso menedžerskega znanja, ker bi bile nenehne zunanje storitve verjetno prevelik strošek, saj bi težko izenačili vložke s pridobljenimi koristmi. Pri tem pa bo potrebno upoštevati vse dejavnike in tudi udeležence podjetja. Rešitev v smislu organizacije bo potrebno umestiti nekje med tržno naravnost in kombinacijo, ki bo omogočala tudi zaposlovanje obsojenih oseb, kar je osnovno poslanstvo podjetja. Pri čisti tržni naravnosti obsojene osebe zagotovo ne bodo kader, ki bi izpolnjeval današnje, vsaj minimalne kriterije za uspešno konkuriranje na svetovnih trgih. Gre za probleme gibkosti in odzivnosti na potrebe odjemalcev v pogledu količin, kakovosti, cen in rokov dobav, tudi v okviru tedna ali delovnega dne. Ustanovitelj bo verjetno primoran pokrivati razliko, ki nastaja s stroški uvajanja v delo, zagotavljanjem kakovosti, nižjo produktivnostjo, nižjo stopnjo avtomatizacije ter drugimi »nepotrebnimi dejavnostmi« in dopolniti proizvodnjo z nekaterimi programi, ki bodo omogočali odpiranje manj zahtevnih delovnih mest. Po drugi strani pa je vlaganje v tovrstno dejavnost izvrševanja kazenskih sankcij z vidika vlagatelja precej tvegan kapital⁷⁹ (sabotaže, stavke) in je smiselno skrbno preračunati potrebno višino, ki je minimalna za ohranitev programa gasilskih armatur za predvidenih dvesto proizvodnih delovnih mest. Vendar se ustanovitelj temu ne bo mogel izogniti, saj se je enostavno ročno delo, ki je po nekaterih kriterijih bolj primerno, že pred leti preselilo v azijske države in druga področja z bistveno cenejšo delovno silo, kot so to osebe na prestajanju kazni zapora.

Glede na rezultate raziskave in proučevanja v tem magistrskem delu lahko sklepam, da je podjetje Pohorje sposobno spremljanja in merjenja uspešnosti poslovanja na sodoben način, primerljivo s slovenskimi podjetji. Z uvedbo strateškega koncepta upravljanja in poslovanja, ter prenovi sistema vodenja kakovosti pa bo v bodoče sposobno pravočasno odgovoriti na spremembe in potrebe odjemalcev pa tudi vseh udeležencev v poslovnem procesu ter na dolgi rok uspešno poslovati.

⁷⁹ Podobno tvegano je tudi zaposlitev v organizaciji, katere poslovna uspešnost je pogojena tudi s produktivnostjo delavcev, ki med delom prestajajo dolgoletno zaporno kazen.

6. LITERATURA IN VIRI

6. 1. LITERATURA

1. Bergant, Živko: *Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja*. Slovenska ekonomska revija. Ljubljana 1998/3, 1998; str. 87–101.
2. Brigham, Eugene F.; Daves, Philip R.; Gapenski, Louis C.: *Intermediate Financial management six edition*. USA: The Dryden Press, 1999; 1083 str.
3. Conti, Tito: *Samoocenjevanje družb*. Ljubljana: GZS, 1998; 300 str.
4. Čarman-Poberaj, Simona: *Oblikovanje računovodskih informacij za potrebe nadzornih svetov slovenskih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002; 95 str., 9 pril.
5. Debeljak, Žiga; Prašnikar, Janez; Ahčan, Aleš: *Benchmarking kot orodje strateškega managementa. Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o., 2002; str. 13–39.
6. Dimovski, Vlado; Penger, Sandra; Škerlavaj, Miha: *Metode raziskovalnega dela*. 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002; 154 str.
7. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: *Metode raziskovalnega dela*. 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002; 133 str.
8. Duhovnik, Metka: *Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002; 251 str.
9. Gradišar, Miro; Resinovič, Gortan: *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001; 508 str.
10. Hrastelj, Tone: *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995; 380 str.
11. Hrastelj, Tone: *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba, 2001; 338 str.
12. Hunger, David J.; Wheelen, Thomas L.: *Strategic management*. ZDA: Addison-Wesly Publishing Company, 1996; 441 str.
13. Ishikawa, Kaoru: *Kako celovito obvladovati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987; 168 str.
14. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000; 343 str.
15. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba, 2001; 426 str.
16. Knez-Reidl, Jožica: *Primerjalno presojanje*. V zborniku referatov 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000; str. 217–231.
17. Knez-Reidl, Jožica: *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000; 206 str.
18. Koletnik, Franc: *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta; 1997; 343 str.
19. Kotler, Philip: *Marketing Management trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996; 832 str.

20. Leon, Loredana: *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Kakovost*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, Ljubljana, 1 (2002); str. 22–25.
21. Lipičnik, Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. (Human resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998; 422 str.
22. Lipovec, Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja, 1987; 365 str.
23. Lipovec, Filip: *Mere uspešnosti in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1970; 218 str.
24. Možina, Stane: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994; 287 str.
25. Mramor, Dušan: *Slovar poslovnofinančnih izrazov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999; 116 str.
26. Novak, Anton: *Problemi merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja s primerom analize poslovanja podjetja Pohorje Mirna*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001; 86 str.
27. Oberžan, Martina: *Žetvene strategije v proizvodnji električnih strojev in naprav*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta 2002; 105 str.
28. Ovsenik, Marija; Ambrož, Milan: *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, 2000; 309 str.
29. Pahor, Marko: *Zveza med plačilno sposobnostjo oziroma dobičkonosnostjo in finančnimi kazalci*. V zborniku referatov 31. simpozija o sodobnih metodah o računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999; str. 357–365.
30. Prusnik, Matjaž: *Finančna analiza za potrebe lastnika na primeru Slovenije*. V zborniku referatov 31. simpozija o sodobnih metodah o računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999; str. 367–379.
31. Pučko, Danijel: *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998; 196 str.
32. Pučko, Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999; 399 str.
33. Pučko, Danijel; Rozman, Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998; 344 str.
34. Pučko, Danijel: *Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o., 2002; str. 175–195.
35. Rebernik, Miroslav: *Ekonomika podjetja*. 3., dopolnjena izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999; 445 str.
36. Rejc, Adriana: *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999; 124 str.
37. Rejc, Adriana: *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002; 184 str., 32 pril.
38. Rozman, Rudi; Kovač, Jure; Koletnik, Franc: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993; 312 str.
39. Rozman, Rudi: *Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: Učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za*

- kakovostno analizo*. V zborniku referatov 3. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije: Od kakovostne zasnove in ustreznih pogojev analiziranja do uspešne uveljavitve ukrepov. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997; str. 5–20.
40. Rozman, Rudi: *Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter pripadajočimi znanostmi*. Organizacija, Kranj, Moderna organizacija, 32 (1999), 4; str.185–191
 41. Samuelson, Paul A.; Nordhaus, William D.: *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba, 2002; 790 str.
 42. Slapničar, Sergeja: *Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998; 120 str.
 43. Šostar, Adolf.: *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2000; 272 str.
 44. Tajnikar, Maks: *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001; 468 str.
 45. Tekavčič Metka: *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
 46. Tekavčič, Metka: *Vpliv teorije omejitev na poslovno odločanje*. V zborniku referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije: Metode, modeli in orodja analiziranja ter poslovnega odločanja. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999; str. 194–207.
 47. Tekavčič, Metka: *Analiziranje v pogojih elektronskega poslovanja*. V zborniku referatov 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije: Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev ter strokovnjakov. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000; str. 166–184.
 48. Tekavčič, Metka; Šink, Darja: *Uporaba sodobnih menedžerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja*. Rezultati empirične raziskave. Primerjajmo se z najboljšimi, Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o., 2002; str. 197–213.
 49. Turk, Ivan: *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000; 1083 str.
 50. Turk, Ivan; et al.: *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999; 841 str.
 51. Turk, I.; Kavčič, S.; Kokotec-Novak, M.: *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998; 620 str.
 52. Valentinčič, Aljoša: *Analiza kazalcev poslovanja slovenskih podjetij po panogah v letih 1996 in 1997 z vidika plačilne sposobnosti podjetij*. V zborniku referatov 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999; str. 339–355.
 53. Vezjak, Blanka: *Razkritja računovodskih informacij v letnih poročilih, posebej o ravnanju z okoljem*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998; 245 str.
 54. Zelenika, Ratko: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2000; 781 str.

6. 2. VIRI

1. *Analiza vzrokov krize poslovanja JGZ »Pohorje« Mirna*. Ljubljana: ITEO Svetovanje d. o. o, 2003. 38 str.
2. Brinc F., Petrovac D.: *Družbeno vzdušje v Zavodih za prestajanje kazni zapora v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, raziskava števil. 127, 2001, 184 str., 7 pril.
3. *Leksikon*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1988; 1201str.
4. *Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1999*. Ljubljana: Urad RS za standardizacijo in meroslovje, 1999; 29 str.
5. *Organiziranost gospodarskih dejavnosti pri izvrševanju kazenskih sankcij*. Maribor: Inštitut za gospodarsko pravo pri Pravni fakulteti Univerze v Mariboru, 1999; 28 str.
6. *Poslovník kakovosti Pohorje Mirna*. Izdaja 2001.
7. *Program dela in finančni načrt JGZ »Pohorje« Mirna za leto 2003*. 87 str.
8. *Poslovno poročilo JGZ »Pohorje« Mirna za leto 2002*. 97 str.
9. *SIST ISO 9000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo, 2002; 56 str.
10. *SIST ISO 9001:2000*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje pri Ministrstvu za znanost in tehnologijo, 2000; 46 str.
11. *SIST ISO 9004*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo, 2002; 99 str.
12. *Slovenski računovodski standardi*. (2001). URL:http://www.si-revizija.si/novi_srs/novi_srs.html, 17. 12. 2001.
13. *Sporočila, Messages*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo 12 (2002) 7/8; 37 str.
14. *Ugotavljanje poslovne odličnosti z vprašalnikom*. Ljubljana: Urad RS za standardizacijo in meroslovje, 1999; 23 str.
15. Vaupot Z., Volpvšek M., Nemec A., Aljec B.: *Balanced Scorecard v praksi. Implementacija uravnoteženega sistema kazalnikov*. Seminarsko gradivo. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2001.
16. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002; 1303 str.
17. URL:http://www.efqm.org/new_website/levels.htm
18. URL:<http://www.pohorje-mirna.si>
19. *Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem*. 1. knjiga. Ljubljana: GV Založba, 2002; 1065 str.
20. *Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem*. 2. knjiga. Ljubljana: GV Založba, 2002; 1449 str.
21. *Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij s komentarjem in podzakonskimi akti*. Ljubljana: Bonex založba, 2001. 594 str.

7. PRILOGE

7.1. SEZNAM SLIK

	Stran
Slika 1: Matrika kakovosti aktivnosti z vidika podjetja	40
Slika 2: Drevo vzrokov	42
Slika 3: Model priznanja RS za poslovno odličnost	45
Slika 4: Portfeljska matrika Boston Consulting Group imenovana tudi (BCG) matrika	48
Slika 5: Portfeljska matrika General Electric	49
Slika 6: Uravnoteženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard)	50
Slika 7: Povezava uravnoteženega sistema kazalnikov s ključnimi faktorji uspešnosti, ter potrebnimi aktivnostmi za uresničitev vizije in strategij podjetja	51
Slika 8: Organiziranost JGZ "Pohorje" Mirna	58

7.2. SEZNAM TABEL

	Stran
Tabela 1: Ravni zrelosti delovanja podjetja	44
Tabela 2: Končne skupne ocene po modelu poslovne odličnosti v Sloveniji od leta 1996 do leta 2001	45
Tabela 3: Čisti prihodki iz prodaje za JGZ "Pohorje" Mirna, primerjalno za zadnjih pet let v (000) SIT	69
Tabela 4: Izguba iz poslovanja za JGZ "Pohorje" Mirna, primerjalno za zadnjih pet let v (000) SIT	72
Tabela 5: Rezultat izračuna točke preloma in doseganja praga dobičkonosnosti (v mio SIT)	74
Tabela 6: Benchmarking nekaterih kazalcev med JGZ Pohorje in konkurenčnimi slovenskimi podjetji	75
Tabela 7: Podatki o prihodih, odhodih in povprečnem številu zaposlenih obsojencev	80
Tabela 8: Tipične skupine delavcev obsojencev glede na usposobljenost v letu 2002	81

7.3. SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

<i>Tuj izraz</i>	<i>Slovenski prevod</i>
activity based costing	kalkuliranje stroškov na podlagi sestavin dejavnosti, procesno usmerjeno računovodstvo, koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa
accounting information	računovodske informacije
benchmarking	primerjalno presojanje
capital	kapital
cost	strošek
earnings before interest and taxes - EBIT	dobiček pred obrestmi in davki - EBIT
equity	lastniški kapital
financial leverage	finančni vzvod
return of common equity - ROE	dobičkonosnost navadnega lastniškega kapitala - ROE
return on total assets - ROA	čista dobičkonosnost sredstev - ROA
risk	tveganje
stakeholder	nosilec interesov
target costs	ciljni stroški