

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**SPECIALISTIČNO DELO**

**UPORABA IN KORISTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV  
USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJU AVTOELEKTRIKA**

Ljubljana, december 2005

Petra Marušič

## **IZJAVA**

Študentka Petra Marušič izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.12.2005

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problematika specialističnega dela .....	1
1.2. Cilji specialističnega dela .....	3
1.3. Metoda dela.....	3
1.4. Struktura specialističnega dela.....	4
<b>2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV</b> .....	<b>4</b>
2.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem .....	7
2.1.1. Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije .....	8
2.1.2. Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov .....	9
2.1.3. Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud.....	9
2.1.4. Učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.....	10
2.2. Kako deluje uravnoteženi sistem kazalnikov .....	10
2.3. Finančni vidik .....	12
2.4. Vidik poslovanja s strankami.....	15
2.5. Vidik notranjih poslovnih procesov .....	18
2.6. Vidik učenja in rasti .....	20
2.7. Postopek vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje.....	24
2.8. Pravilna vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov .....	25
2.8.3. Časovni okvir izvajanja.....	28
<b>3. PREDSTAVITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJU ISKRA AVTOELEKRIKA</b> .....	<b>29</b>
3.1. Zgodovinski razvoj podjetja Iskra Avtoelektrika .....	29
3.2. Podjetje Iskra Avtoelektrika danes .....	31
3.3. Poslanstvo in vizija podjetja Iskra Avtoelektrika .....	33
3.4. Vpeljava kazalnikov v podjetje in uporaba sistema.....	35
2.3. Koraki uvedbe BSC v Iskri Avtoelektriki.....	38
3.5. Procesni management v podjetju Iskra Avtoelektrika .....	41
3.6. Oblikovanje kazalnikov v podjetju Iskra Avtoelektrika .....	43
3.6.1. Kazalniki za finančni vidik.....	44
3.6.2. Kazalniki za vidik kupcev.....	46
3.6.3. Kazalniki vidika notranjih procesov .....	48
3.6.4. Kazalniki vidika zaposlenih in učenja .....	49
3.6.5. Kazalniki vidika rasti in inovativnosti .....	51
3.7. Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja Iskra Avtoelektrika.....	52
<b>4. OCENA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV IN KORISTI NJEGOVE UPORABE V POSLOVANJU PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA</b> .....	<b>56</b>
4.1. Kazalniki za finančni vidik .....	58
4.2. Kazalniki za vidik kupcev .....	61
4.3. Vidik notranjih procesov.....	65
4.4. Vidik zaposlenih in učenja.....	69
4.5. Vidik rasti in inovativnosti .....	73
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>75</b>

<b>LITERATURA</b> .....	<b>79</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>80</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>i</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Izbor gibal po posameznih strateških usmeritvah finančnega vidika	13
Tabela 2: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami	17
Tabela 3: Dejavniki in kazalci kupčevega zadovoljstva	18
Tabela 4: Veriga vrednosti notranjih procesov in kazalniki	19
Tabela 5: Kazalniki vidika učenja in rasti	22
Tabela 6: Kazalniki za finančni vidik	45
Tabela 7: Kazalniki za vidik kupcev	46
Tabela 8: Kazalniki za vidik notranjih procesov	48
Tabela 9: Kazalniki za vidik zaposlencev in učenja	50
Tabela 10: Kazalniki za vidik rasti in inovativnosti	51
Tabela 11: Matrika vplivov na kazalnike	55
Tabela 12: Cilji kazalnika rasti prodaje obvladujoče družbe v mio EUR	58
Tabela 13: Cilji kazalnika višje donosnosti kapitala ROE	59
Tabela 14: Cilji kazalnika hitrejšega obračanja vseh sredstev	60
Tabela 15: Cilji kazalnika pozitivnega ekonomskega dobička – EVA	61
Tabela 16: Cilji kazalnika visoke kakovosti	61
Tabela 17: Cilji kazalnika pravočasnih dobav	62
Tabela 18: Cilji kazalnika zadovoljstva odjemalcev	63
Tabela 19: Cilji kazalnika dobičkonosnosti odjemalcev	64
Tabela 20: Cilji kazalnika novi izdelki	65
Tabela 21: Cilji kazalnika večje produktivnosti v EUR	65
Tabela 22: Cilji kazalnika hitrejša odzivnost	66
Tabela 23: Cilji kazalnika nižje zaloge	67
Tabela 24: Cilji kazalnika višje dodane vrednosti na zaposlenega	67
Tabela 25: Cilji kazalnika nižjih stroškov kakovosti	68
Tabela 26: Cilji kazalnika neto odhodkov skupnih dejavnosti	69
Tabela 27: Cilji kazalnika višje izobrazbene strukture	69
Tabela 28: Cilji kazalnika razpoložljivosti ljudi za delo	70
Tabela 29: Cilji kazalnika pogostosti poškodb	71
Tabela 30: Cilji kazalnika plač v Iskri Avtoelektriki na povprečno plačo v RS	72
Tabela 31: Kazalnik izobraževanja	73
Tabela 32: Cilji kazalnika večje učinkovitosti razvojne dejavnosti	73
Tabela 33: Cilji kazalnika večje inovativnosti	74
Tabela 34: Cilji kazalnika vlaganj v razvoj	74
Tabela 35: Cilji kazalnika obnavljanja osnovnih sredstev	75

## KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti predstavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja	6
Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja	8
Slika 3: Vzročno-posledična razmerja	12
Slika 4: Model osnovne verige vrednosti notranjih poslovnih procesov	19
Slika 5: Struktura kazalnikov za merjenje v okviru vidika učenja in rasti	21
Slika 6: Prikaz prihodka in števila zaposlenih v Iskri Avtoelektriki d.d. od leta 1999 do 2004	30
Slika 7: Prikaz strukture prodaje v % po državah v letu 2004	31
Slika 8: Demingov krog procesov nenehnega izboljševanja	36
Slika 9: Proces strateškega načrtovanja	37
Slika 10: Osnovni koncept BSC v Iskri Avtoelektriki	38
Slika 11: Strateška shema in izbrani kazalniki za nivo Iskre Avtoelektrike d.d.	40

## **1. UVOD**

### **1.1. Problematika specialističnega dela**

Danes smo priča drastičnim spremembam zlasti v znanosti in tehnologiji pa tudi na drugih področjih. Podjetja kot nosilci gospodarstev te spremembe sprožajo, se jim prilagajajo in povzročajo nove. Proces prilagajanja organizacije oblikuje veliko močnih sil - konkurenca, tehnološke inovacije, demografske sile ter ostali vplivi. Rezultati teh sil so premiki osredotočenosti na nove smeri, spremembo ciljev, prestrukturiranje vlog in odgovornosti, razvoj novih oblik organiziranosti in spremljanja uspešnosti, ki zagotavljajo preživetje organizacije.

S tega vidika so strateški načrti ključnega pomena, saj določajo razvoj in strategijo organizacije za prihodnost. Za uresničevanje strategij pa mora organizacija določiti metode za zagotavljanje uspešnega uresničevanja izbranih strategij ter redno nadzorovanje in spremljanje odklonov uresničene od načrtovanega. Na osnovi ugotovljenega se lahko izvedejo ustrezne korektivne aktivnosti ali pa se prilagodijo strategije in strateški cilji novi situaciji. Meritve, ki jih podjetja izvajajo pri kontroli uresničevanja strategije, morajo biti izbrane in izvajane tako, da v resnici kažejo, ali podjetje deluje v pravi smeri. Do težav lahko pride, ko je merjenje, navkljub spremenjenim pogojem poslovanja, osredotočeno le na finančne kazalnike ali pri nesistematični uporabi širšega nabora kazalnikov uspešnosti (Lesjak, 2003, str. 1).

Ravno zaradi tega nove okoliščine terjajo tudi nove kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja. Manj pomembni postajajo kratkoročni finančni kazalniki poslovanja, narašča pa pomen nefinančnih kazalnikov. To lahko povežemo s potrebo podjetij po odkrivanju in odpravljanju vseh tistih aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov. Nefinančni kazalniki, ki pridobivajo na pomenu, so predvsem kazalniki, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa (Tekavčič, 2002, str. 685).

Tradicionalno ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja kaže, kako uspešno je bilo podjetje pri uresničevanju strategije v preteklosti. Prva omejitev finančnih kazalnikov je torej v tem, da ne opisujejo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti. Posledica je, da se v podjetju izvajajo odločitve, katerih prioritete je doseganje kratkoročnih ciljev, kar pa ne predstavlja nujno tudi delovanje podjetja v smeri zastavljene strategije. Druga omejitev finančnih kazalnikov, ki temelji na osnovi tradicionalnega merjenja uspešnosti, je, da so osredotočeni predvsem na otipljive dejavnike; moderna podjetja informacijske dobe pa vse bolj gradijo na neotipljivih dejavnikih. Kot ključna sredstva se tako v podjetju pojavljajo znanje, procesi, motivacija zaposlenih in drugi dejavniki, ki jih

finančni modeli ne zajemajo. Te elemente je tudi težko finančno ovrednotiti, saj njihova vrednost nastaja v specifičnih kombinacijah različnih dejavnikov in sami zase nimajo prave vrednosti (Lesjak, 2003, str. 5).

Zato je razumljivo, da avtorja uravnoveženega sistema kazalnikov izhajata iz prepričanja, da finančni kazalci, ki dejansko odražajo le rezultate preteklih poslovnih odločitev, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje v sodobnem poslovnem okolju, čeprav je finančni vidik poslovanja zagotovo pomemben, saj odraža interese lastnikov. Zato morajo managerji v podjetju, ko sprejemajo odločitve, razlikovati med dejavniki uspešnosti in rezultati, ki so odraz delovanja teh dejavnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 14).

Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti pomeni model, ki zagotavlja, da podjetje pri spremljanju izvedbe strategije, poleg finančnih kazalnikov, upošteva tudi druge elemente, ki so pomembni za celovit pogled na organizacijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 3).

Uravnoveženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa, in povezuje kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Kazalniki uspešnosti so razdeljeni v štiri skupine, zajemajo pa tako vidik preteklosti kot tudi sedanjosti in prihodnosti.

Uporabljeni kazalniki v določenem podjetju so praviloma kombinacija tradicionalnih kazalnikov in kazalnikov, prilagojenih podjetju oziroma dejavnosti, v katerem podjetje deluje. Kazalniki so med seboj povezani, kar pomeni, da mora podjetje, ki želi doseči zastavljen končni cilj in dolgoročno uspešnost, s svojim delovanjem zadostiti vsem uravnoveženim kazalnikom uspešnosti (Lesjak, 2003, str. 6).

Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja pa nikakor ne izključuje vloge računovodskih kazalcev, saj ni mogoče zanikati sodobnih razvojev na področju finančnega merjenja in presojanja uspešnosti, vendar se težišče informacij preveša k neračunovodskim kazalcem. Pri tem neračunovodske informacije razumemo kot tiste informacije, ki se nanašajo na nedenarne kategorije oziroma niso izražene v denarni enoti mere. Hkrati pa se sodobno pojmovanje uspešnosti kaže v tem, da se ne meri s posameznim kazalcem, kot je temeljna mera, pač pa s spletom več (bolj ali manj) enakovrednih kazalcev (Fijavž, 2002, str. 1).



## **1.2. Cilji specialističnega dela**

Cilj specialističnega dela je prikazati vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje Iskra Avtoelektrika iz Šempetra pri Novi Gorici, oblikovanje kazalnikov v podjetju, povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja ter prikaz koristi, ki jih ima podjetje prav zaradi vpeljave tega sistema. Tako v prvem delu obravnavam teorijo različnih avtorjev s tega področja, kar sem dosegla s prebiranjem in analizo slovenske in tuje literature ter virov s tega področja. V drugem delu predstavljam podjetje in njegovo poslovanje, in sicer zgodovino, kako podjetje posluje danes, njegovo vizijo in poslanstvo, lastniško in organizacijsko strukturo ter proizvodni program. Preučujem tudi oblikovanje kazalnikov v podjetju in se natančno opredelim do vsakega kazalnika posebej ter obravnavam povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja. Temu sledi še preučitev koristi vpeljave tega sistema v podjetje. Slednje dožem s prebiranjem internega gradiva podjetja in primerjavo podatkov o poslovanju podjetja pred uvedbo tega sistema in po uvedbi oziroma pred letom 1999 in danes ter nestrukturiranimi intervjuji z zaposlenimi v podjetju.

## **1.3. Metoda dela**

Specialistično delo se opira na dostopno tujo in domačo literaturo ter ostale dostopne vire, ki teoretično in praktično obravnavajo tematiko uravnoveženega sistema kazalnikov. Zagotavljanje tako finančnih kot nefinančnih informacij je za poslovno odločanje velikega pomena, saj je od tega odvisno uspešno poslovanje podjetij. Iz tega razloga se veliko strokovnjakov ukvarja s to problematiko. Prav iz teh razlogov okoliščine narekujejo temeljito analizo aktivnosti, ki zahtevajo tudi drugačna nefinančna merila za presojanje uspešnosti poslovanja. Pri tem igra uravnoveženi sistem kazalnikov bistveno vlogo, saj pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa, ter povezuje kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja.

Specialistično delo temelji na teoretični in praktični zasnovi. Teoretično sem osredotočena na uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja kot sistem merjenja uspešnosti in kot managerski sistem ter na vse štiri vidike, in sicer finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Sledi teoretski postopek vpeljave tega sistema v podjetje. Teorija je nadgrajena s primerom iz prakse, zato sem si izbrala, kot sem že predhodno omenila, podjetje Iskra Avtoelektrika iz Šempetra pri Novi Gorici. Pri tem uporabljam kot osnovno izhodišče strateški načrt podjetja, in sicer za leto 2000-2004 in 2002-2006, poročilo o uspešnosti notranjih

procesov v podjetju iz leta 2004 ter ostalo gradivo, ki je navedeno v poglavju literatura in viri. Opravila sem tudi nekaj nestrukturiranih intervjujev z direktorji direktij ter lastniki procesov in odgovornih za posamezna področja dela.

Predstavitvi podjetja sledi obravnava vpeljave sistema v podjetje in oblikovanje kazalnikov v podjetju, ki je vidik učenja in rasti razdelilo v dva kazalnika, tako da ima vidik zaposlenih in učenja in vidik razvoja in inovativnosti. Prav zaradi velikega poudarka na teh segmentih. Temu sledi predstavitev povezovanja sistema s strategijo podjetja in koristi vpeljave v podjetje.

#### **1.4. Struktura specialističnega dela**

Specialistično delo je razdeljeno na pet poglavij. Uvodnemu poglavju sledi drugo poglavje, kjer se teoretično osredotočim na uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja in teoretično vpeljavo tega sistema v podjetje. V drugem poglavju spoznamo, kako sistem deluje in na kakšen način omogoča uresničevanje zastavljene strategije. Skozi te vidike opišem učinkovitost tega sistema ter pravilno teoretično vpeljavo v podjetje.

V tretjem poglavju predstavim podjetje Iskra Avtoelektrika. Najprej se posvetim predstavitvi podjetja, in sicer njegovemu zgodovinskemu razvoju, podjetju danes ter poslanstvu in viziji. Sledi obravnavanje vpeljave tega sistema v podjetje skupaj s težavami, s katerimi so se srečevali. V okviru tega poglavja obravnavam vse kazalnike, ki so si jih zastavili, tako da opišem stanje v podjetju. V četrtem poglavju sledi še opis koristi, ki jih ima podjetje zaradi vpeljave tega sistema. V petem poglavju pa so podane sklepne misli.

## **2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV**

Merjenje je pomembno: »Česar  
ne moreš meriti,  
ne moreš obvladovati«  
(Kaplan, Norton, 2000, str. 33)

Začetki ideje uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti segajo v leto 1990 v ZDA. Nastali so na osnovi raziskave Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti, katere vodja je bil D. Norton, R. Kaplan pa je bil akademski svetovalec. Pri raziskavi je sodelovalo večje število predstavnikov iz ameriških proizvodnih, storitvenih in industrijskih podjetij. Raziskava je nastala na podlagi prepričanja avtorjev, da postajajo obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se zanašajo na finančne in računovodske kazalnike, zastareli. Na osnovi študije primerov modernih sistemov merjenja uspešnosti

podjetij je nastal sistem, ki je bil kasneje poimenovan uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (angl. Balanced Scorecard). Tradicionalnim računovodskim in finančnim kazalnikom so bili dodani nefinančni kazalniki in že ime nam pove, da je v sistem zajeto 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. Sistem meri uspešnost organizacije s štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti (Kaplan, Norton, 2000, str. 8)

Uravnotežen sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa ( Kaplan, Norton, 2000, str. 14).

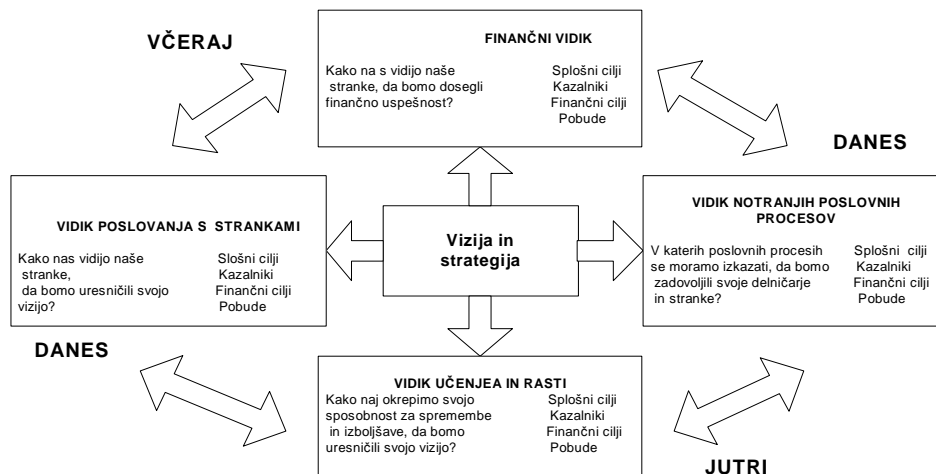
Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibala za doseg teh ciljev ( Kaplan, Norton, 2000, str.14). Spremljanje finančnih kazalnikov ne zadošča za uspešnost managementa, saj teh kazalnikov ne moremo povezati s strategijo podjetja in ne omogočajo predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Neotipljiva sredstva, kot so znanje, motivacija zaposlenih, notranji procesi in imidž, v teh nadzornih sistemih niso eksplicitno zastopana.

Iz teh razlogov, prikazano na sliki 1, uravnotežen sistem kazalnikov meri uspešnost organizacije s štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Dodatni trije vidiki so usmerjeni v poslovodenje neotipljivih sredstev. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti je kot metoda pretvarjanja uspešnosti poslovanja uporabna za podjetja v katerikoli panogi. To pa ne velja za splet kazalcev, ki je vpet v strukturo. Različna konkurenčna okolja in procesi, v katerih podjetje gradi svoje primerjalne prednosti, zahtevajo specifične kazalce, ki so prilagojeni viziji, strategiji in organizacijski kulturi podjetja (Hočevar, 2002, str. 94). Tako lahko podjetje razširi ali zoži število vidikov sistema, pri tem pa je pomembno, da podjetje ne zanemari ključnega poslovnega procesa ali pa oblikuje preveč kompleksen sistem.

Metoda predstavlja več dimenzijsko okvirno delo za opis, uvajanje in upravljanje strategije na vseh ravneh in vseh dejavnostih organizacije. Predstavlja tudi niz kazalnikov različnih poslovnih vidikov v organizaciji kot gonilnike sprememb in rasti dodane vrednosti. Kazalniki dajejo organizaciji vpogled v celotne zmogljivosti, ki jih ima podjetje. Povežejo torej finančni vidik z ostalimi ključnimi zmogljivostmi o vidiku strank, notranjih procesih, rasti in učenja. Uporaba metode uravnoteženega sistema

omogoča upravi ustvarjanje vzdušja za spremembe, daje moč vodjem tudi na nižjih ravneh vodenja, organiziranje delovnih skupin za doseganje skupnih ciljev in stalno merjanje rezultatov izvajanja strategije razvoja organizacije ter njeno ustrezno prilagajanje (Nemec, 2000, str. 503).

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti predstavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

Uravnotežen sistem kazalnikov je edinstven v svoji usmerjenosti k merjenju in iskanju povezav med vzroki in posledicami. To so vzročno-posledična razmerja, ki morajo povezovati vse štiri vidike. Strategija podjetja je zbirka predpostavk o vzrokih in posledicah (Kaplan, Norton, 2000, str. 168). Uravnoteženi sistem pretvarja vizijo in strategijo v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki se morajo zaradi vzročno-posledičnih razmerij jasno kazati tudi v uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti, oziroma v številkah prikazuje strategijo podjetja.

Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Na ta način se podjetje usmeri na nekaj kritičnih kazalnikov in pomembna ciljna področja. Koncept upošteva tri časovne dimenzije: včeraj, danes in jutri, kot lahko vidimo na sliki 1. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov so merila na podlagi rezultatov kombinirana z merili, ki opisujejo porabo resursov in izvajanje aktivnosti. Želimo meriti tiste faktorje, ki določajo ali vplivajo na bodoče rezultate (Megušar, 2002, str. 75).

## 2.1. Uravnoreženi sistem kazalnikov kot managerski sistem

Uravnoreženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Odgovorni za sprejemanje odločitev se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov, vodstveni delavci pa morajo poznati gibala dolgoročnega finančnega uspeha. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoreženem sistemu kazalnikov niso le zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, saj izhajajo iz procesa »od zgoraj navzdol«, ki ga vodita poslanstvo in strategija poslovne enote. Sistem uravnoreženih kazalnikov je lahko temelj za komunikacijo navzdol, pri čemer je komunikacija namenjena seznanjanju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh strategije. Na koncu procesa komunikacije in povezovanja bi se moral vsakdo v organizaciji zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote in strategije za doseganje teh ciljev.

Za uresničevanje ambicioznih finančnih ciljev morajo managerji določiti ambiciozne cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti. Tako so prizadevanja usmerjena k izboljševanju in preurejanju procesov, ki so ključnega pomena za strateški uspeh podjetja. Organizacije potrebujejo zmožnost učenja v dvojni zanki. Enojno zanko predstavlja proces, ko se managerji sprašujejo, ali je izvajanje strategije skladno z načrtom. Učenje na osnovi zanke nastopi, ko iščejo informacije, ali je zastavljena strategija še vedno uspešna in izvedljiva.

Uravnoreženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije.

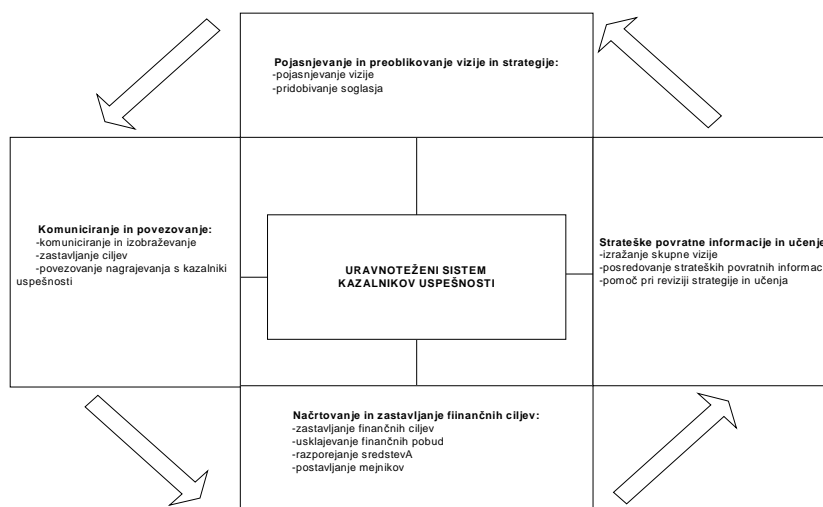
Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str. 22):

- pojasnjevanje ter udejanjenje vizije in strategije,
- posredovanje in povezave strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Slika 2 prikazuje proces strateškega učenja, se začne s pojasnitvijo skupne vizije podjetja. Proces posredovanja in usklajevanja spodbudi vse posameznike k ukrepom, usmerjenim v organizacijske cilje. Pojasnjevanje vzročno-posledičnih povezav olajšuje pojasnjevanje in omogoča posameznikom, da najdejo svoj položaj in vlogo pri doseganju zastavljenih

ciljev (Coulson, 1992, str. 81). V tretjem procesu pa primerjamo želene cilje s trenutnimi dosežki in s tem izpostavimo razkorak v uspešnosti, za katerega je potrebno oblikovati strateške pobude. Tako se sklone krog procesov, pri čemer uravnoteženi sistem kazalnikov ni uporaben le za merjenje sprememb, ampak jih tudi sproža.

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 24.

### 2.1.1. Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije

Proces uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov se začne, ko si vodstvo prizadeva za preoblikovanje strategije svoje poslovne enote v specifične strateške cilje, kajti ni dovolj, da je strategija samo zapisana, treba jo je udejanjiti (Vuković, 2000, str. 5). In prvi korak je določitev strateških ciljev na podlagi strategije. Ko so določeni finančni cilji in cilji poslovanja s strankami, organizacija določi cilje in kazalnike uspešnosti za svoj notranji poslovni proces. Končna povezava, k ciljem učenja in rasti, pokaže temeljno načelo – večje naložbe v dodatno usposabljanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo in sisteme ter v okrepljene organizacijske postopke. Ta vlaganja – v ljudi, sisteme in postopke – prinašajo več informacij in izboljšav za notranje poslovne procese, stranke in na koncu za delničarje (Kaplan, Norton, str. 2000, str. 23).

Proces oblikovanja sistema razlikuje strateške cilje in določi nekaj njihovih najpomembnejših gibal. Cilji uravnoteženega sistema kazalnikov postanejo skupna odgovornost ekipe vodstvenih uslužbencev in tako omogočajo, da se sistem uporablja kot

organizacijski okvir za široko paleto pomembnih managerskih procesov, ki temeljijo na skupnem delu (Kaplan, Norton, str. 2000, str. 23).

### **2.1.2. Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov**

Strateški cilji in kazalniki uspešnosti uravnoveženega sistema kazalnikov se posredujejo po organizaciji prek biltenov podjetja, oglasnih desk, videov ter v elektronski obliki s skupinsko programsko opremo in prek računalniškega omrežja. Komunikacija je namenjena seznanjanju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh strategije podjetja. Ko vsi zaposleni dojamajo cilje, zastavljene na najvišjih ravneh v podjetju, in kazalnike, lahko oblikujejo ožje cilje, ki podpirajo splošno strategijo poslovne enote. Uravnoveženi sistem kazalnikov spodbuja dialog med poslovnimi enotami in vodstvom podjetja ter člani upravnega odbora, tako o kratkoročnih kot o dolgoročnih ciljih ( Kaplan, Norton, 2000, str. 24).

Na koncu procesa komunikacije in povezovanj, bi se moral vsakdo v organizaciji zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote pa tudi strategije za doseg teh ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 25).

### **2.1.3. Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud**

Po mnenju avtorjev modela večina podjetij brez uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja ni sposobna doseči prave povezanosti med vizijo in dejanskim izvajanjem, ko se odloči za spremembo smeri ter uvedbo nove strategije procesov. Balanced scorecard daje okvir upravljanju izvajanja strategije, znotraj katerega se strategija lahko tudi razvija v skladu s spremenjenimi konkurenčnimi pogoji in tehnološkim znanjem (Hrovat, 2000, str. 44-46).

Uravnoveženi sistem kazalnikov je najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb. Vodstva bi morala določiti tri- do petletne cilje za kazalnike v sistemu, ki bodo, če bodo izpolnjeni, preoblikovali podjetje. Ti cilji bi morali pomeniti preskok v učinkovitosti poslovne enote. Ko so vzpostavljeni ciljni kazalniki na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti, lahko managerji uskladijo svoje strateške pobude na področju kakovosti, odzivnega časa ter preurejanja (reinženiring), tako da se zagotovi doseganje prelomnih ciljev. Uravnoveženi sistem kazalnikov torej zagotavlja začetno usklajenost pa tudi usmeritev in celovitost programov za nenehne izboljšave, preurejanje in preobrazbo. Z vrsto vzročno-posledičnih razmerij, ki sestavljajo uravnoveženi sistem kazalnikov, te nove zmogljivosti sčasoma privedejo do večje finančne uspešnosti. Uravnoveženi sistem kazalnikov organizacij omogoči tudi, da

svoje strateško načrtovanje združi s procesom določanja letnega poslovnega načrta (Kaplan, Norton, 2000, str. 25).

Managerji med tri- do petletnimi cilji določijo kratkoročne mejnike za finančne in nefinančne kazalnike v sistemu. Namen mejnikov je ocenjevanje napredka v bližnji prihodnosti na dolgoročni strateški poti podjetja.

#### **2.1.4. Učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja**

Končni managerski proces vključi uravnoteženi sistem kazalnikov v okvir strateškega učenja. Ta proces je najbolj inovativen in najpomembnejši vidik celotnega managerskega procesa uravnoteženega sistema kazalnikov ter zagotavlja sposobnost za učenje na vodstveni ravni. Managerjem omogoča uravnoteženi sistem kazalnikov spremljanje in prilagajanje izvajanja strategije in, če je treba, uvajanje bistvenih sprememb v sami strategiji. Po opredelitvi kratkoročnih mejnikov za finančne pa tudi preostale kazalnike v uravnoteženem sistemu kazalnikov se lahko z mesečnimi poročili uprave še vedno preučujejo finančni rezultati, vendar je pomembnejše, da se oceni, ali poslovna enota dosega svoje cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih procesov in inovacij ter zaposlenih, sistemov in postopkov. Managerji ne razpravljajo samo o tem, ali so bili doseženi rezultati, ampak tudi, ali njihova pričakovanja za prihodnost ostajajo znotraj usmeritve.

Proces strateškega učenja se začne s prvim procesom, ki ga prikazuje slika 3, s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva celotna organizacija skozi proces posredovanja in usklajevanja, ki spodbudi posameznike k ukrepom, usmerjenim k doseganju organizacijskih ciljev.

## **2.2. Kako deluje uravnoteženi sistem kazalnikov**

Uravnoteženi sistem kazalnikov je strateški managerski sistem, ki še vedno ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo uspešnosti, a poudarja celovito paleto kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom. Uravnoteženi sistem kazalnikov managerjem zagotavlja odgovore na štiri vprašanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 21):

- finančni vidik: V kakšni luči nas vidijo delničarji?
- vidik poslovanja s strankami: Kako nas vidijo naši kupci?

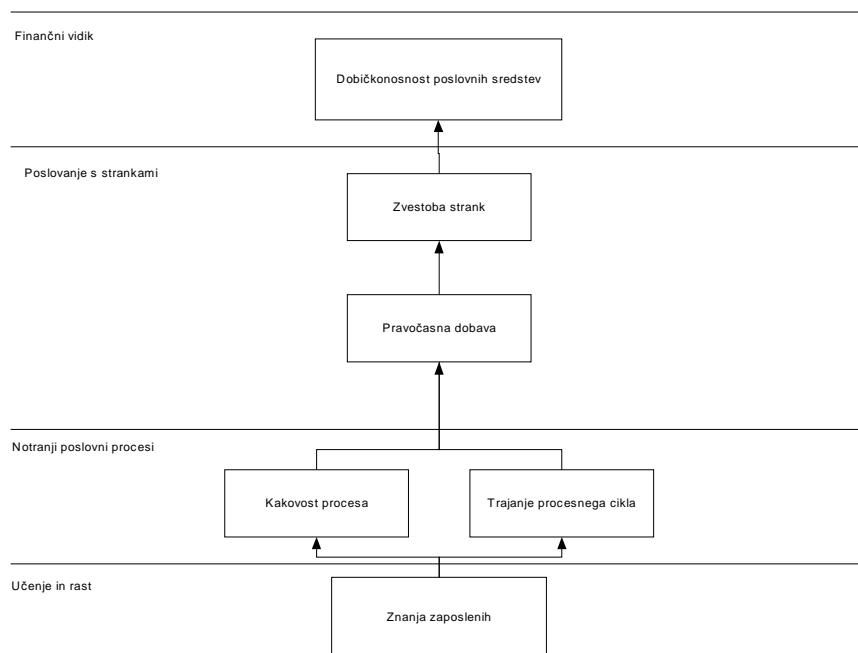


- vidik notranjih poslovnih procesov: V katerih poslovnih procesih moramo izkazati svojo odličnost?
- vidik učenja in rasti: Kako in kje moramo nadaljevati s spremembami in izboljšavami?

Našteti štirje vidiki so postavljeni na podlagi dolgoletnih raziskav Kaplana in Nortona. Če pa se v podjetju izkaže za smiselno, lahko podjetje doda še enega ali več dodatnih vidikov, kar pa je odvisno od panoge in strategije poslovne enote. V pravilno sestavljenem uravnoteženem sistemu kazalnikov so to različni kazalniki, ki morajo vsebovati vrsto ciljev in kazalnikov, ki so dosledni in se med seboj še krepijo. Znotraj vsakega vidika je potrebno postavljene cilje in merila dosežati, hkrati pa je potrebno dolgoročni finančni uspeh in uspeh pri poslovanju s strankami uravnovežiti z notranjimi procesi, ljudmi, organizacijo ter procesom učenja in rasti (Human Resources Department Management Report, 2003, str. 12).

Sistem mora vključevati skupek prepletenih vzročno-posledičnih razmerij med pomembnimi spremenljivkami, skupaj s prednostmi, zaostanki in zankami povratnih informacij, ki opisujejo smer strategije. Povezave morajo vključevati vzročno-posledična razmerja ter splet kazalnikov rezultatov in gibal poslovanja, kar je predstavljeno na slikah 1 in 2. Slika 3 prikazuje, da je temelj vsega znanje zaposlenih, ki zagotavlja ustrezno kakovost procesa in predviden čas trajanja proizvodnega cikla. To dvoje zagotavlja pravočasno dobavo izdelkov in storitev, vse to pa je pogoj za zadovoljstvo in zvestobo strank, ki v nadaljevanju prinašajo finančno uspešnost podjetja. Torej, vsak izbrani kazalnik mora biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti.

Slika 3: Vzročno-posledična razmerja



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

### 2.3 Finančni vidik

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj so ti pomembni pri prevzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Oziroma omogočajo dvojno preverjanje: prvič, ali smo ustrezno postavili dolgoročno strategijo v povezavi z nefinančnimi kazalniki, in drugič, ali smo izbrali nefinančne kazalnike za spremljanje ključnih aktivnosti in drugih dejavnikov.

Finančni cilji in kazalniki imajo dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Finančni cilji se lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Stopnje so: rast, zrelost in upadanje, kot vidimo v tabeli 1.

Za vsako od teh treh strategij, in sicer rasti, zrelosti in upadanja obstajajo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo ( Kaplan, Norton, 2000, str 61):

- rast prihodkov: ki se nanaša na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgom, spremljanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen in storitev;
- zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti: nanaša se na zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjševanje posrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami;
- izraba sredstev/naložbena strategija: poskuša se zmanjševati količine obratnega kapitala potrebnega za podporo danega obsega poslovanja ter večji izkoristek osnovnih sredstev.

Pri vsakem vidiku podjetje izbere dva tipa kazalnika: splošni kazalniki, ki jih uporabljajo vsa podjetja in jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov, ter in drugi tip, ki so gibala uspešnosti, po katerih se podjetje loči od tekmecev.

Tabela 1: Izbor gibal po posameznih strateških usmeritvah finančnega vidika

STRATEŠKE USMERITVE				
Strategijske enote	rast	<b>Rast in splet prihodkov</b> Stopnja rast prodaje po segmentih Odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank	<b>Zmanjševanje stroškov/ izboljševanje produktivnost</b> prihodki/zaposleni	<b>Izraba sredstev</b> Naložbe (odstotek od prodaje) Raziskave in razvoj (odstotek od prodaje)
	zdelost	Deleži ciljnih strank Navzkrižna prodaja Odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij	Stroški v primerjavi s tekmeči Stopnje zmanjševanja stroškov Posredni odhodki (odstotek od prodaje)	Deleži obratnih sredstev (denarni krog) Dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah Stopnja izrabe sredstev
	upadnje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij Odstotek nedobičkonosnost strank	Stroški na enoto (na vrst izdelka, na transakcijo)	Povračilo Pretok

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 61-70.

V tabeli 1 je kot prva strateška usmeritev finančnega vidika definirana rast in splet prihodkov in najobičajnejši kazalnik za merjenje rasti prihodkov, tako za poslovne enote na razvojni stopnji rasti kot na stopnji upadanja, je stopnja rasti prodaje in tržnega deleža za ciljne regije, trge in stranke.

Rast prihodkov lahko podjetje doseže na sledeče načine (Kaplan, Norton, str. 62):

- Novi izdelki: najobičajnejši kazalniki za poslovne enote na stopnji rasti ponavadi poudarjajo razširitev trenutnih proizvodnih programov ali ponujanje popolnoma

novih izdelkov in storitev. Običajni kazalnik za ta cilj je odstotek prihodkov od novih proizvodov in storitev, uvedenih v določenem obdobju, denimo dveh do treh letih. Kazalnik v veliki meri uporabljajo inovativna podjetja. Zaželeno je, da novi izdelek prinese veliko izboljšavo v ponudbi in s tem pritegne nove stranke in trge, ne pa, da zgolj nadomesti prodajo obstoječih proizvodov.

- Nov način uporabe: razvoj novih izdelkov je lahko zelo drag, terja pa tudi veliko časa, ker so lahko cikli razvoja določenega izdelka zelo dragi, zato je za poslovne enote v zreli stopnji lažje povečati prihodke z iskanjem novih načinov uporabe obstoječega izdelka. Podjetje mora dokazati učinkovitost pri novem načinu uporabe in koristen kazalnik je odstotek prodaje za nove načine uporabe.
- Nove stranke in trgi: k rasti prihodkov prispeva tudi uveljavljanje obstoječih izdelkov in storitev pri novih strankah in na novih trgih. Ustrezni kazalniki so: odstotki prihodkov od novih strank, tržnih segmentov in regij, povečevanje deleža poslovne enote pri ciljnih tržnih segmentih, določitev ali rast tržnega deleža poslovne enote.
- Novi odnosi: gre za doseganje sinergije različnih poslovnih enot tako, da le-te sodelujejo pri določenem projektu. S tem se med seboj poslovne enote bolj povežejo, strankam pa se lahko ponudi storitve z dodano vrednostjo. Ustrezen kazalnik je obseg prihodkov iz sodelovanja med poslovnimi enotami.
- Nov program izdelkov in storitev: poslovne enote se lahko odločijo za povečanje prihodkov s preusmeritvijo svojega proizvodnega programa izdelkov in storitev.
- Nova strategija določanja cen: pride v poštev pri poslovnih enotah na stopnji upadanja. Če prihodki za določene izdelke, storitve in stranke ne pokrivajo stroškov, je mogoče rast prihodkov doseči s povišanjem cen teh izdelkov oziroma storitev. Ustrezen kazalnik je odstotek dobičkonosnosti oziroma nedobičkonosnosti izdelkov, storitev ali strank, ki kaže ustreznost dosedanje cenovne strategije.

Druga strateška usmeritev finančnega vidika (tabela 1) govori o tem, da si podjetje lahko poleg povečanja želi zmanjšati stroške in izboljšati produktivnost.

To lahko izvede na sledeče načine (Kaplan, Norton, 200, str. 65):

- Povečanje produktivnosti: poslovne enote v fazi rasti le stežka namenijo veliko pozornost zmanjševanju stroškov. To bi bilo v nasprotju s strategijo prilagajanja novih izdelkov in storitev novim trgom. V takšnih primerih bi si morale podjetje za cilj postaviti izboljševanje produktivnosti, ki bi bil osredotočen na povečanje prihodkov (npr. prihodki na zaposlenega), za pospeševanje preusmeritev na

izdelke oziroma storitve z višjo dodano vrednostjo ter za povečevanje zmožnosti zaposlenih v podjetju (Winterleitner Barbara, 2003, str. 25).

- Zmanjševanje stroškov na enoto proizvoda: k višjim kazalcem dobičkonosnosti in donosnosti naložb pri podjetjih na zreli stopnji rasti pripomorejo doseganje konkurenčnih ravni, povečevanje dobička iz poslovanja ter nadzor nad posrednimi in dodatnimi izdatki. Najbolj preprost in jasen cilj na področju zmanjševanja stroškov je zmanjšanje stroškov na enoto zmanjšanja dela ali proizvodnje izdelkov.
- Izboljšanje izbora poti: nekatere organizacije imajo več poti, prek katerih lahko stranke izvajajo transakcije. Zelo obetaven način zmanjševanja stroškov je preusmeritev strank in dobaviteljev z dragih poti na poceni elektronske poti. Tako izboljšamo produktivnost in zmanjšamo stroške poslovanja celo brez kakršnihkoli izboljšav učinkovitosti v osnovnih procesih (kar pa je redko mogoče).
- Zmanjšanje odhodkov iz poslovanja: če managerji menijo, da je njihova dodatna poraba prevelika v primerjavi s tekmeci in v primerjavi s koristnimi strankami, ki jih prinaša, si lahko zastavijo cilje zmanjšanja, denimo administrativnih odhodkov kot odstotka od prodaje ali pa odhodkov za distribucijo oziroma trženje. Cilji zmanjšanja porabe in odhodkov pa bi morali biti v sistemu kazalnikov uravnoteženi z drugimi kazalniki, kot so odzivnost strank, kakovost in uspešnost, tako da zmanjšanje stroškov ne vpliva na doseganje pomembnih ciljev vidikov poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov.

Tretja strateška usmeritev finančnega vidika (tabela 1) pravi, da morajo podjetja opredeliti tudi posamezna gibalna, ki jih bodo uporabila za intenzivnejšo izrabo sredstev, in ta so:

- Denarni krog (dnevi unovčljivosti): obratni kapital je pomembna sestavina kapitala v podjetjih. Eden od kazalnikov učinkovitosti ravnanja z obratnimi sredstvi je denarni krog, ki se meri kot vsota stroškov prodanih količin na zalogi, dni prodaje iz terjatev minus dnevi nabave iz obveznosti. Cilj za izboljšanje učinkovitosti obratnega kapitala je skrajšanje časa do unovčljivosti.
- Izboljšanje izrabe sredstev: podjetje lahko postavi kazalnik, ki se osredotoča na izboljšanje postopkov kapitalskih naložb. Vključuje tako izboljšanje produktivnosti pri projektih kapitalskih naložb kot pospešitev teh procesov.

#### **2.4. Vidik poslovanja s strankami**

Finančni cilji so zadovoljeni samo v primeru, da so zadovoljni kupci. Kupci namreč svobodno izbirajo med različnimi ponudniki, zato se mora podjetje s proizvodi in storitvami potruditi, da bi doseglo čim več strank, hkrati pa mora skozi različne dejavnike

spremljati odnos do stranke in narobe. Ti dejavniki so: tržni delež, ohranjanje poslov pri stranki, pridobivanje strank z novimi izdelki ali storitvami, zadovoljstvo stranke in dobičkonosnost stranke. Za vsak dejavnik je treba v podjetju razviti še podobne kazalnike, med katerimi so najpomembnejši tisti o času, kakovosti, zmogljivosti in konkurenčnosti cen (Nemec, 2000, str. 30).

Podjetja opredelijo znotraj vidika poslovanja s strankami segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločili tekmovati. Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti omogoča uskladitev osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, kamor spadajo: zadovoljstvo, zvestoba, ohranjanje in pridobivanje strank ter dobičkonosnosti s ciljnim segmenti strank in trga. Proces oblikovanja strategije mora, s poglobljeno tržno analizo, pokazati različne tržne segmente in njihova pričakovanja glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, imidža, ugleda, odnosov in uporabe. Dejavnike kupčevega zadovoljstva razdelimo v štiri skupine (Rejec, 1996, str. 29): čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški. V okviru teh obravnavamo možne kazalce, ki pa jih delimo na osnovno skupino, ki je uporabljena za vsa podjetja in gibala uspešnosti, po katerih se podjetje ločuje od tekmecev.

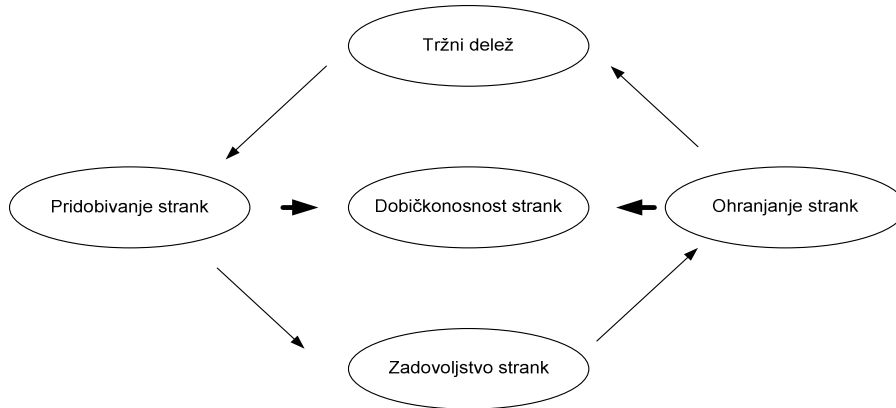
Osnovna skupina so kazalniki, ki zaposlenim povedo, kako uspešni so bili pri zadovoljevanju strank v preteklosti. Ti so: tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank in dobičkonosnost strank. Gibala uspešnosti oblikujejo podjetja glede na tri kategorije:

- značilnost izdelkov, ki vključuje njegovo funkcionalnost, kakovost in ceno,
- odnos s strankami, sestavljen iz dobave izdelka, vključno z odzivnim in dobavnim časom, ter strankino mnenje o nakupu,
- imidž in ugled.

Ocenjevanje tržnega, deleža omenjenega v tabeli 2, je enostavno, ko se določi ciljna skupina strank. Oceno skupne velikosti trga je mogoče dobiti pri različnih statističnih institucijah in drugih ustanovah. V okviru tržnega deleža je lahko ustrezen kazalnik tržni delež pri poslovanju s primarnimi strankami ali delež naročil med posli teh strank.

V tabeli 2 je kot osnovni kazalnik vidika poslovanja omenjen tudi kazalnik pridobivanja strank. Podjetja, ki želijo razširiti poslovanje, si zastavijo za cilj povečanje števila strank v ciljnih segmentih. Kazalnik pridobivanja strank spremlja absolutno oziroma relativno stopnjo, po kateri poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje novih strank se prav tako lahko meri s številom novih strank ali skupno prodajo novim strankam v teh segmentih.

Tabela 2: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



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

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

Tretji omenjeni kazalnik v tabeli 2 je ohranjanje strank, ki je za podjetje mnogo cenejše kot pridobivanje novih, zato je za podjetje zaželeno ohranjanje ali povečevanje tržnega deleža v ciljnih segmentih strank tako, da ohranimo obstoječe stranke. Poleg ohranjanja strank bodo številna podjetja želela izmeriti zvestobo strank tudi z odstotkom povečanega poslovanja z obstoječimi strankami.

Pogoj za ohranjanje strank je njihovo zadovoljstvo, zato kazalnik zadovoljstva strank, omenjen v tabeli 2, zagotavlja povratno informacijo, kako uspešno je podjetje. Pomen zadovoljstva strank pa nikakor ni precenjen. Novejše raziskave namreč kažejo, da za doseganje visoke stopnje zvestobe, ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost, ni dovolj samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank. Podjetje lahko računa na ponoven nakup, kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv.

Zadovoljne in srečne stranke pa še niso zadosten pogoj, da ima podjetje tudi dobičkonosne stranke. Uporabimo kazalnik dobičkonosnosti strank, ki pokaže, da določene stranke niso dobičkonosne. Zato v splošnem velja, da podjetje ohrani dobičkonosne stranke, ki so v ciljnem segmentu podjetja, medtem ko naj ne posveča pozornosti nedobičkonosnim strankam, ki niso v ciljnem segmentu. Nedobičkonosne stranke lahko postanejo dobičkonosne, vendar so potrebni posebni ukrepi glede na stranko. Dobičkonosne stranke, ki niso v ciljnem segmentu, lahko ohranimo, vendar jih moramo ves čas spremljati, da ne postanejo nedobičkonosne. Nedobičkonosne stranke ohranimo izjemoma, kadar gre za novo pridobljene stranke, ki kažejo potencial rasti in s tem posledično prehod med dobičkonosne stranke.

Tabela številka 3 prikazuje kazalnike, s katerimi mora podjetje spremljati ciljne skupine strank. Kazalniki vidika poslovanja s strankami morajo odražati tisti del strategije, ki se nanaša na kupce, in predstavljati dejavnike, ki pomembno vplivajo na kupce. Na zadovoljstvo kupcev v grobem vplivajo naslednje skupine dejavnikov: čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški.

Tabela 3: Dejavniki in kazalci kupčevega zadovoljstva

Čas	Kakovost	Celovitost ponudbe	Stroški
Čas od naročila do dobave Čas od ideje do trženja	Delež pritožb kupcev Št. reklamacij v času garancij	Število strank Delež stalnih kupcev	Razmerje med dejansko ceno in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati Stroški lastništva kupljenega blaga (oportunitetni str)
Čas za izvedbo storitve	Stroški za garancije	Stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem	
Povprečen odzivni čas na povpraševanje	Število izboljšanih proizvodov	Delež novih kupcev	
	Delež pravočasnih dobav	Število partnerjev s kupci	
	Število svetovalnih ur na odjemalca	Obseg povezanih nakupov	
		Zadovoljstvo s trženjskim spletom	
		Pripravljenost na ponovni nakup	

Vir: Rejec, 1996, str. 29.

## 2.5. Vidik notranjih poslovnih procesov

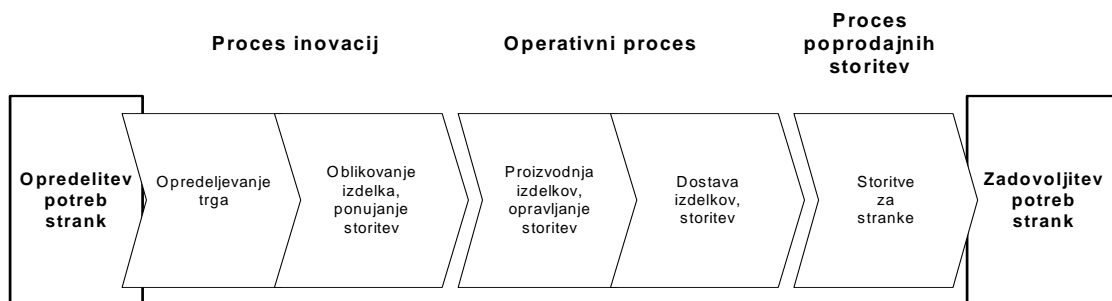
Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev. Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov uravnoteženega sistema kazalnikov izvirajo iz strategije izpolnjevanja pričakovanj delničarjev in ciljnih



strank. Slika 4 prikazuje analizo celotne verige vrednosti notranjih procesov, s katero si pomagamo pri določitvi kazalnikov na osnovi ključnih notranjih procesov.

Model verige vrednosti na sliki 4 vsebuje tri glavne poslovne procese: proces inovacij, operativni proces in proces prodajnih storitev. V preteklosti se je večina sistemov merjenja uspešnosti osredotočala na operativni proces. Iz tega modela pa vidimo, da je operativna odličnost le ena od sestavin in ne nujno tudi odločilna sestavina celotne notranje verige vrednosti za izpolnjevanje finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami.

Slika 4: Model osnovne verige vrednosti notranjih poslovnih procesov



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

Tabela 4: Veriga vrednosti notranjih procesov in kazalniki

Proces inovacij	Operativni proces	Proces prodajnih storitev
Delež prodaje novih izdelkov v celotni prodaji	Odzivni čas (od naročila do dobave)	Delež reklamacij
Delež prodaje lastnih in zaščiteneh izdelkov (patenti, blagovne znamke)	Delež pravočasnih dobav	Stroški popravil
Razmerje novih uvedenih izdelkov v primerjavi s konkurenti	Stroški popravil proizvodov	Čas od dobave do zadnjega plačila stranke
Stopnja izkoriščenosti proizvodnih kapacitet	Delež okvar	Dnevi vezave terjatev do kupcev
Povprečen čas za razvoj novega izdelka	Delež odpada	Stroški izterjav in reševanja sporov
	Delež ponovnih obdelav	
	Stroški materiala na enoto	
	Stroški materiala v celotnih stroških	
	Dnevi vezave zalog materiala	
	Dnevi vezave zalog končnih izdelkov	
	Učinkovitost proizvodnega cikla	

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 114.

Tabela 4 prikazuje osnovne kazalnike v okviru vidika notranjih procesov, in sicer proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev. Proces inovacij, omenjen v tabeli 4, je daljši del poti ustvarjanja vrednosti in je sestavljen iz dveh delov. V prvem se izvajajo tržne analize za opredelitev velikosti trga in cen izdelkov, preferenc, opredelitev novih trgov in izdelkov. V drugem pa se izvajajo raziskave in razvoj za nove izdelke in trge na obstoječi tehnologiji. Ker mnogo podjetij temelji na nepretrganem toku novih izdelkov in storitev ter postajajo raziskave in razvoj vse večji strošek, je smiselno uspeh procesa raziskav in razvoja spodbujati in ovrednotiti s prilagojenimi cilji in kazalniki.

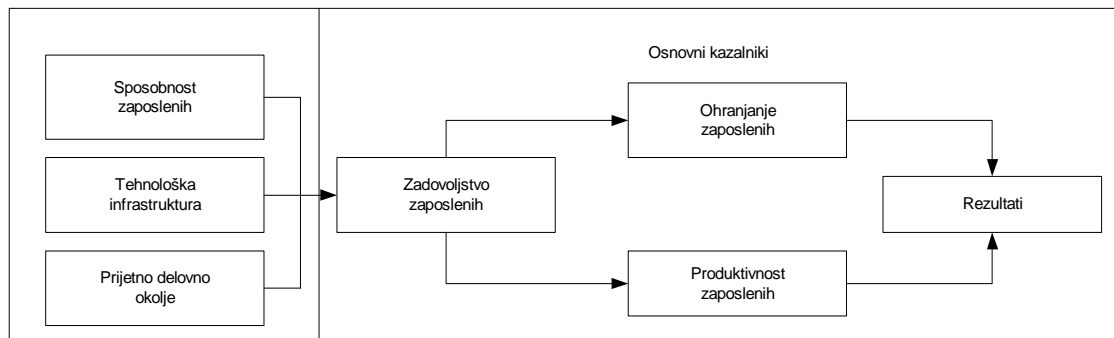
Operativni proces so v podjetju ponavadi spremljali s finančnimi kazalniki, kot so standardni stroški, načrtovana sredstva in odstopanja. To je s časoma vodilo v slabo poslovanje, saj so zaposlovali delovno silo in kupovali stroje, kar je ustvarjalo zaloge, neglede na naročila, ter menjavali dobavitelje, da bi dosegli čim nižje cene.

Prodajne storitve vključujejo dajanje jamstev in popravila, popravljanje napak in obravnavo reklamacij ter obdelavo plačil. Podjetja, ki želijo zadovoljiti pričakovanja ciljnih strank z nadpovprečnimi poprodajnimi storitvami, izmerijo svojo uspešnost z uporabo enakih kazalnikov trajanja, kakovosti in stroškov, kot so opredeljeni za operativne procese.

## **2.6. Vidik učenja in rasti**

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo in so gibalno za doseganje ambicioznih ciljev. Investicije v nagrajevanje sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov se v podjetju obravnavajo kot stroški določenega obdobja in se ocenjujejo na osnovi kratkoročnih finančnih rezultatov. Če želijo organizacije doseči dolgoročne ambiciozne cilje rasti ekonomske uspešnosti poslovanja (Pučko, 1998, str. 558), morajo investirati v svojo infrastrukturo (ljudi, sisteme in postopke). Obstajajo tri glavne kategorije vidika učenja in rasti: sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskega sistema in motivacija, avtonomnost ter usklajevanje.

Slika 5: Struktura kazalnikov za merjenje v okviru vidika učenja in rasti



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

Slika 5 prikazuje, v kakšnih medsebojnih razmerjih nastopajo gibalna in osnovni kazalniki vidika učenja in rasti. Kazalnik zadovoljstva zaposlenih je gibalno drugih dveh kazalnikov. Trije ključni kazalniki učenja in rasti zaposlenih so: zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji in njihova produktivnost.

Visoko raven zadovoljstva strank dosežejo z zadovoljstvom zaposlenih. Cilj ohranjanja zaposlenih je dolgoročni interes, saj odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije.

Merjenje produktivnosti zaposlenih je kazalnik za izražanje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih, njihove morale, investicij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povežati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih.

Kazalnik produktivnosti so prihodki na zaposlenega, pri čemer mora biti iz prihodkov izločen vpliv rasti cen. Tudi kvalificirani zaposleni ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če niso motivirani. Zato s ciljem spremljanja napredka na tem področju oblikujemo: kazalnike novih zamisli in njihovega uresničevanja, kazalnike izboljšav, kazalnike individualnega in organizacijskega usklajevanja in kazalnike uspešnosti delovanja zaposlenih. Ko podjetja oblikujejo splošne kazalnike, morajo še določiti gibalna vidika učenja in rasti. V tabeli 5 so prikazani kazalniki v okviru vidika učenja in rasti.

Tabela 5: Kazalniki vidika učenja in rasti

Sposobnosti zaposlenih	Zmogljivost informacijskega sistema	Vzdušje za delovanje
Indeks zadovoljstva zaposlenih	Višina vlaganja v informacijsko tehnologijo	Število zamisli na zaposlenega
Delež zamenjav na ključnih delovnih mestih	Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije	Število uresničenih zamisli
Količnik fluktuacije (bruto in neto)	Delež zaposlenih, ki so v neposrednem stiku in imajo stalen dostop do informacij o njej	Čas potreben za prepolovitev napak
Zasedenost strateških delovnih mest		Delež ljudi, ki pozna in razume vizijo podjetja
Čas, porabljen za dodatno usposabljanje		Odstotek izboljševanja v poslovnih procesih
Število ur izobraževanja na zaposlenega na leto		Višina udeležbe zaposlenih v dobičku
Povprečna stopnja izobrazbe		Količnik plače v primerjavi s povprečno plačo v panogi
Prihodki na zaposlenega		
Dodana vrednost na zaposlenega		

Vir: Rejc, 1996, str. 33.

Prvi kazalnik vidika učenja in rasti, prikazan v tabeli 5, je sposobnost zaposlenih. Vemo, da se morajo organizacije nenehno izpolnjevati, zaposleni pa dodatno usposablјati, če želijo ohraniti relativno uspešnost.

Ideje o izboljševanju procesov in poslovanja s strankami pa morajo priti od zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam, zato v večini organizacij določijo cilje glede učinka zaposlenih na podlagi treh kazalnikov, ki jih nadomestijo z vzroki za dosežke, ki so značilni za posamezno situacijo. Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so (Kaplan, Norton, 2000, str. 138):

- **Zadovoljstvo zaposlenih:** morala in zadovoljstvo zaposlenih sta izredno pomembna za organizacijo. Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. V organizacijah se lahko doseže visoka raven zadovoljstva strank, če strankam strežejo zadovoljni zaposleni.
- **Ohranjanje zaposlenih v organizaciji:** podjetja poskušajo doseči cilj, da v podjetjih zadržijo tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes. Bistvo tega kazalnika je, da v organizaciji dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, kar pomeni, da vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije.
- **Produktivnost zaposlenih:** je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank.

Zmogljivost informacijskih sistemov je drugi bistven kazalnik vidika učenja in rasti. Znotraj tega kazalnika sta za doseganje gibljivih ciljev izjemno pomembna v procesih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesih, motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj. Da zaposleni uspešno delujejo, potrebujejo dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. To omogočajo strateške tehnologije ali ustrezen informacijski sistem. Podjetja v ta namen uporabljajo kazalnik pokritosti s strateškimi informacijami, kazalnik dostopnosti strateških informacij, ki ga lahko merimo na dva načina (kot % procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov in stroških, ali kot % zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen računalniški dostop do informacij o njih).

Da bodo zaposleni prispevali k uspehu organizacije, je poleg dostopa do informacij in ustrezne kvalificiranosti potrebna tudi motiviranost, avtonomnost in usklajevanje. Dosežemo jih lahko na način, da so zaposleni svobodni pri sprejemanju odločitev in svojem delovanju. Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih.

Kazalniki motivacije, avtonomnosti in usklajevanja so (Kaplan, Norton, 2000, str. 135-155):

- število zamisli na zaposlenega (kazalnik meri stalno sodelovanje zaposlenega pri izboljšanju uspešnosti poslovanja organizacije),
- število uresničenih zamisli (spremlja kakovost predlogov, zaposlenemu pa daje informacije, da se njegovi predlogi upoštevajo) – priporočljivo je, da prvi kazalnik uporabljamo skupaj s tem kazalnikom),
- kazalnik prepolovitve napak (npr. za pozne dostave, število napak, odpadki in odsotnost z dela, za merjenje zapravljenega časa projekta, za merjenje časa, potrebnega za razvoj novih izdelkov),
- kazalniki uspešnosti predstavitve uravnoveženega sistema kazalnikov:
  - % vodstvenih delavcev, ki delujejo po uravnoveženem sistemu kazalnikov,
  - % zaposlenih, ki delujejo po uravnoveženem sistemu kazalnikov,
  - % vodstvenih delavcev, katerih osebni cilji so usklajeni z uravnoveženim sistemom kazalnikov,
  - % zaposlenih, katerih osebni cilji so usklajeni z uravnoveženim sistemom kazalnikov.

## 2.7. Postopek vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ni le sistem merjenja uspešnosti, ampak je managerski sistem, ki zagotavlja vodstvenim delavcem obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. Podjetja, ki želijo preživeti, morajo pristati na logiko doseganja poslovne odličnosti, to pa pomeni, da potrebujejo določene kazalnike, s katerimi spremljajo tekoče poslovanje in presojujejo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev, tako kratkoročnih kot dolgoročnih (Tekavčič, 2000).

Z določitvijo najpomembnejših ciljev, ki jim mora organizacija nameniti največ pozornosti in sredstev, sistem kazalnikov ustvarja okolje, potrebno za uveljavitev strateškega managerskega sistema, ki pomaga organizirati naloge, informacije ter celo vrsto življenjsko pomembnih managerskih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str. 288).

Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja ustvarja povezave med cilji, ki izhajajo iz poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter iz kadrovske in splošne sisteme za doseganje dolgoročnega finančnega uspeha. Usklajuje tudi cilje oddelkov, skupin in posameznikov za doseganje strateškega uspeha, pomaga tudi prilagoditi razporeditev sredstev, strateške pobude in pri načrtovanju letne strategije. Predvsem pa vzpostavlja soodvisnost med kratkoročnimi operativnimi cilji in dolgoročnimi strateškimi cilji.

Pomembno je uvesti uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja, da spodbudimo posamezne dele managerskega procesa, in sicer:

- jasno opredelitev strategije in pridobitev soglasja o njej,
- jasno usmeritev organizacije,
- razvoj učinkovitega vodenja,
- strateške intervencije,
- izobraževanje organizacije,
- zastavljanje strateških ciljev,
- usklajevanje programov in naložb,
- vzpostavitev sistema za pridobivanje povratnih informacij.

Obstajajo trije načini, ki omogočajo, da uravnoteženi sistem kazalnikov poveže strategijo:

- vzročno-posledična razmerja,
- gibalna uspešnosti,
- povezovanje finančnih kazalnikov.

Pri vzročno-posledičnih razmerjih gre za niz potez o vzrokih in posledicah. Vsak kazalnik uravnoveženega sistema mora biti sestavni del verige vzročno-posledičnih razmerij, ki posreduje pomen strategije poslovne enote (Kaplan, Norton, 2000, str. 41).

Gibala uspešnosti so druga skupina kazalnikov uspešnosti, ki so vnaprejšnji kazalniki in so ponavadi značilni za posamezno podjetje in izražajo posebnosti strategije posamezne poslovne enote. Dober uravnovežen sistem kazalnikov vsebuje splet kazalnikov rezultatov in gibal poslovanja, ki so prilagojeni poslovni enoti.

Managerji morajo znati povezati cilje, kot so: kakovost, zadovoljstvo strank, inovacije in odgovornost zaposlenih za rezultate, ki neposredno vplivajo na stranke in zagotavljajo uspešno finančno poslovanje v prihodnosti. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov, morajo biti povezane s finančnimi cilji.

## **2.8. Pravilna vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov**

Prvi uravnovežen sistem kazalnikov v organizaciji se lahko pripravi s sistematičnim procesom, ki privede do soglasja in jasnosti glede tega, kako poslanstvo in strategijo poslovne enote preoblikovati v operativne cilje in kazalnike. Za projekt je potreben tako imenovani arhitekt, ki določi okvire procesa ter zbere pomembno informacijsko gradivo za njegovo oblikovanje. Toda sistem mora biti podprt s strani vodstvenih delavcev in mora predstavljati skupno znanje in prizadevanja.

Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov poteka v treh fazah:

1. faza: določitev ciljev za program uravnoveženega sistema kazalnikov
2. faza: oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov oziroma proces
3. faza: določitev časovnega okvirja izvajanja.

Prvi korak pri oblikovanju uspešnega uravnoveženega sistema kazalnikov izhaja iz potrebe po pridobitvi soglasja in podpore med vodstvenimi uslužbenci o namenu oblikovanja sistema. Ko se proces začne, mora vodstvena ekipa določiti glavne namene projekta in se o njih strinjati. Cilji programa bodo prispevali k: vodenju oblikovanja ciljev in kazalnikov sistema, predanosti sodelujočih v projektu in pojasnjevanju okvira za procese izvajanja in managementa, ki morajo slediti oblikovanju začetnega sistema. Po oblikovanju vodstvene ekipe se pojavi potreba po posredovanju strategije, povezovanju nagrad z doseganjem strateških ciljev, usklajevanju sredstev in strateških pobud, nenehnih vlaganjih v intelektualna in neoprijemljiva sredstva ter zagotavljanju temeljev

za strateško učenje. Prva faza je torej namenjena pojasnjevanju vzrokov in motivaciji za uvedbo sistema, ohranjanju zanimanja za sistem ter njegovi podpori.

Ko je dosežen dogovor o ciljih in prihodnji vlogi uravnoveženega sistema kazalnikov, mora organizacija izbrati osebo, ki bo arhitekt oziroma vodja projekta. Njegova naloga je vzdrževanje okvirja, filozofije in metodologije za načrtovanje in izdelavo sistema. Vsak dober vodja pa potrebuje tako imenovano stranko, ki je vodstvena ekipa. Ta mora biti ves čas vključena v razvojni proces, saj bo lahko postala končni lastnik sistema in bo vodila managerske procese, povezane z njegovo uporabo.

Arhitekt vodi proces, nadzira roke sestankov in pogovorov, zagotavlja, da so projektni ekipi na voljo ustrezna dokumentacija, informacijsko gradivo ter podatki o trgu in tekmecih. Projekt ohranja v okviru usmeritve in dogovorjenih rokov.

Sledi druga faza oziroma proces oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja, kjer je vsaka organizacija edinstvena in morda želi slediti lastni poti za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov. Imamo pa štiristopenjski proces oziroma sistematični načrt, ki je v primeru njegove pravilne izvedbe spodbujal predanost sistemu med vodilnimi in srednjimi managerji ter oblikoval uspešen uravnoveženi sistem kazalnikov, ki managerjem omogoča doseči njihove programske cilje.

Naloge vpeljave:

- Prva naloga je izbira primerne organizacijske enote, kjer mora arhitekt, po posvetu z vodstveno ekipo opredeliti poslovno enoto, za katero je primeren sistem na najvišji ravni. Za začetni proces je najbolje, da izberemo strateško poslovno enoto, ki izvaja dejavnosti v celotni verigi vrednosti. To pomeni od inovacij, poslovanja, trženja, prodaje in poprodajnih storitev. Takšna strateška poslovna enota ima svoje lastne izdelke in stranke, trženjske in distribucijske poti ter proizvodne zmogljivosti.
- Druga naloga pomeni opredelitev povezav med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem saj, ko je strateška poslovna enota izbrana, se mora arhitekt poučiti o odnosih med njo in drugimi strateškimi poslovnimi enotami ter z organizacijo na ravni oddelka in podjetja. Arhitekt se pogovori s ključnimi vodstvenimi uslužbenci oddelka in podjetja o: finančnih ciljih strateške poslovne enote (rast, dobičkonosnost, denarni tok, donos), najpomembnejših usmeritvah podjetja (okolje, varnost, politika, cena, cenovna konkurenčnost, inovacije) ter povezavah z drugimi strateškimi poslovnimi enotami (skupne stranke, osnovne pristojnosti,



priložnosti za skupne nastope pred strankami, notranja razmerja dobavitelj/stranka). Tako se razvijajo cilji in kazalniki za vodenje celotnega procesa, da ne škodujejo ostalim strateškim poslovnim enotam. Temu sledi doseganje soglasja o strateških ciljih.

- Tretja naloga je prvi krog pogovorov, kjer arhitekt pripravi informacijsko gradivo o uravnoveženem sistemu kazalnikov ter o viziji, poslanstvu in strategiji podjetja ter strateške poslovne enote. Ko vodstveni udeleženci preučijo gradivo, mora arhitekt voditi 90 minutne pogovore, kjer vsak posameznik predlaga smiselne kazalnike za vse štiri vidike.
- Četrta naloga je usklajevalni sestanek, ki mu sledijo razprave o odgovorih, kjer člani ekipe pripravijo seznam in lestvico ciljev v vseh štirih vidikih. Ekipa poskuša določiti, ali se poskusni seznam prednostnih ciljev vseh štirih vidikov zdijo povezani v vzročno-posledična razmerja. Nedvomno se oblikuje tudi strateška karta, s katerim projektna skupina oblikuje in tudi predstavi uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti. Strateška karta nam kot metodološko orodje omogoča (Javornik, 2001, str.57): opredelitev kazalnikov, ki uravnoveženo opisujejo strategijo podjetja, iskanje pomanjkljivosti v strategiji podjetja, ki jih lahko pri nesistematičnem opisu strategije pozabimo ter učinkovito komunikacijo strategij in interaktivni nadzor njihovega uresničevanja.
- Peto nalogo predstavlja prvi krog vodstvene delavnice. Arhitekt načrtuje, vodi srečanje ter predstavi predlagane cilje za vse vidike, njihovo uvrstitev na lestvici in z njimi povezane navedke iz pogovorov. Priporočljivo je, da je vodstvena skupina razdeljena na štiri podskupine, kjer je vsaka odgovorna za enega od vidikov. Izbrani so trije do štirih strateških ciljev za vsak vidik, podroben opis vsakega cilja ter seznam morebitnih kazalnikov za vsak vidik. Sledijo naloge, kjer izbiramo in oblikujemo kazalnike.
- Šesto nalogo predstavljajo srečanja podskupin na sestankih z arhitektom in se poskuša izpolniti štiri glavne cilje. Prvi cilj je izbrusiti besedilo opisa strateških ciljev skladno z nameni, izraženimi na prvi vodstveni delavnici. Drugi cilj je, da za vsak cilj opredelimo kazalnik oziroma kazalnike, ki najbolje zajemajo in sporočajo namen cilja. Za doseg tretjega cilja moramo za vsak predlagan kazalnik določiti vire potrebnih informacij in ukrepe, ki bi utegnili biti potrebni za dostop do teh informacij. Sledi določanje za vsak vidik posebej, ključne povezave med kazalniki znotraj vidika, med tem vidikom in drugimi vidiki sistema. Skušamo tudi ugotoviti, kako posamezen kazalnik vpliva na druge.

- Sedma naloga arhitekta je vodenje drugega kroga vodstvene delavnice, katere vsebina je oblikovanje načrta za uresničevanje uravnoveženega sistema kazalnikov ter zasnovanje načrta za sporočanje namenov in vsebine sistema vsem zaposlenim v poslovni enoti.
- Osmo naloga oblikovanje načrta za izvajanje. Oblikovana ekipa, ki jo pogosto sestavljajo vodje podskupin, formalizira raztegljive cilje, ki jih predlaga ekipa za izvajanje. Vsebina tega načrta je povezava kazalnikov z bazo podatkov in informacijskimi sistemi, posredovanje uravnoveženega sistema kazalnikov po celotni organizaciji ter spodbujanje in pomoč pri razvoju kazalnikov druge ravni za decentralizirane enote. Lahko se oblikuje popolnoma nov informacijski sistem na vodstveni ravni, ki kazalnike najvišje ravni za poslovno enoto poveže z operativnimi kazalniki za proizvodnjo in specifična mesta.
- Deveta naloga arhitekta je vodenje tretjega kroga vodstvene delavnice. Oblikovana ekipa, ki jo pogosto sestavljajo vodje podskupin, formalizira raztegljive cilje, ki jih predlaga ekipa za izvajanje. Pripravijo se tudi pripravljalni ukrepi za doseg ožjih ciljev. Ob koncu te delavnice mora ekipa poznati način posredovanja sistema zaposlenim, njegovo vključevanje v managersko filozofijo in razvoj podpornega informacijskega sistema.
- Deseta naloga arhitekta je dokončno izoblikovanje načrta za izvajanje. Uravnoveženi sistem kazalnikov mora biti vključen v managerski sistem organizacije, da bi lahko ustvarjal vrednost. Priporočeno je, da management začne uporabljati uravnoveženi sistem kazalnikov v 60 dneh. Pripravljen mora biti tudi načrt postopnega uvajanja.

### **2.8.3. Časovni okvir izvajanja**

Običajen potek sistema lahko traja 16 tednov. Pri tem moram omeniti, da je bila narejena empirična raziskava o poznavanju in uporabi najnovejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih, ki je bila izvedena v okviru Ekonomske fakultete v Ljubljani pozimi 2000/2001, kjer so prišli do podatka, da so podjetja, ki so uvedla uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja, sistem uvajala 1-2 leti (Šink, 2001, str.79).

Vloga arhitekta (in svetovalcev) je na začetku zelo velika, potem se ta preusmeri v vlogo člana osebja ali pomočnika. Pomaga pri sestankih podskupin in vodstvenih delavnicah, ki jim sledijo. Čas 16 tednov je predviden v primeru, da je poslovna enota že izoblikovala

svojo strategijo in ima na voljo tržne in potrošniške raziskave, ki pomagajo pri odločitvah o segmentaciji trga in ponudbah strankam na ciljnih tržnih segmentih. Drugače se čas podaljšuje.

Ob koncu urnika projekta morajo vodstveni in srednji managerji poslovne enote doseči jasnost in soglasje o preoblikovanju strategije v specifične cilje in kazalnike v vseh štirih vidikih, o katerih je bil dosežen dogovor v načrtu poteka za izvajanje sistema kazalnikov. Priporočljivo je tudi, da pripravijo nove sisteme in pristojnosti za zajemanje in posredovanje podatkov za sistem ter doseganja širokega razumevanja managerskih procesov, ki se bodo spremenili, ker bodo temeljili na kazalnikih sistema.

### **3. PREDSTAVITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJU ISKRA AVTOELEKRIKA**

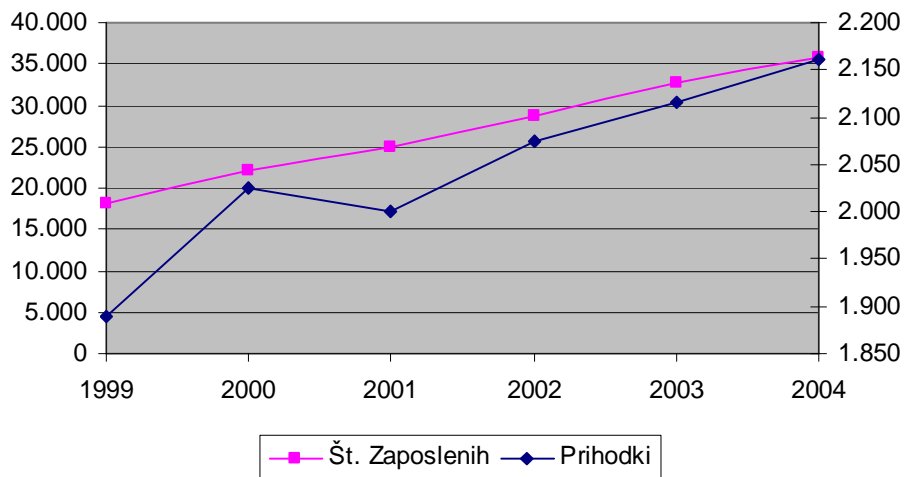
#### **3.1. Zgodovinski razvoj podjetja Iskra Avtoelektrika**

Iskra Avtoelektrika je bila ustanovljena leta 1960. Začetek pa sega v leto 1945, ko je bilo ustanovljeno podjetje Iskra v Kranju. Načrti in nadaljnji razvoj so Iskri narekovali, da dislocira posamezne obrate. To ni zahtevala samo prenatrpanost matične tovarne, pač pa tudi realizacija koncepta o specializaciji proizvodnje. Novi obrati niso bili samo geografsko ločeni, ampak so dobili tudi samostojni proizvodni program. Tako je leta 1960 v Šempetru pri Novi Gorici stekla proizvodnja zaganjalnikov, dinam, napetostnih regulatorjev, vžigalnih tuljav in magnetnih vžigalnikov. S svojimi proizvodi je Iskra Avtoelektrika oskrbovala Tovarno avtomobilov Crvena zastava, TAM, FAP, Tomos ter Tovarno motorjev in traktorjev v Rakovnici. Sledila so leta hitre rasti, ob naglo naraščajočih potrebah domače industrije in ob uveljavljanju na tujih trgih. Leta 1974 so bile ustanovljene temeljne organizacije združenega dela ali TOZD-i. Istega leta je sledila priključitev Iskre Bovec, tovarne vžigalnih tuljav. Leta 1979 pa še priključitev Iskre - Komen, tovarne odlitkov. TOZD-i so bili leta 1990 ukinjeni in ustanovljeno je bilo družbeno podjetje, ki pa od leta 1991 posluje kot delniška družba, in sicer Iskra Avtoelektrika d.d., ki ima obvladujoča družba v večinski ali delni lasti podjetja v Sloveniji in tujini. To je mreža trgovskih podjetij, in sicer v Franciji, Nemčiji, Italiji, Veliki Britaniji in ZDA ter proizvodna podjetja v Iranu, Belorusiji in na Kitajskem (v pripravi). V večini ostalih evropskih držav in drugje v svetu, kjer Iskra Avtoelektrika nima lastnih trgovskih podjetij, so vzpostavljeni pogodbeni odnosi z distributerji.

Podjetje je vsa leta z lastno razvojno dejavnostjo dosegalo izjemno stopnjo rasti. Po osamosvojitvi Slovenije je v letu 1991 prišlo do izgube tradicionalnih tržišč v ostalih

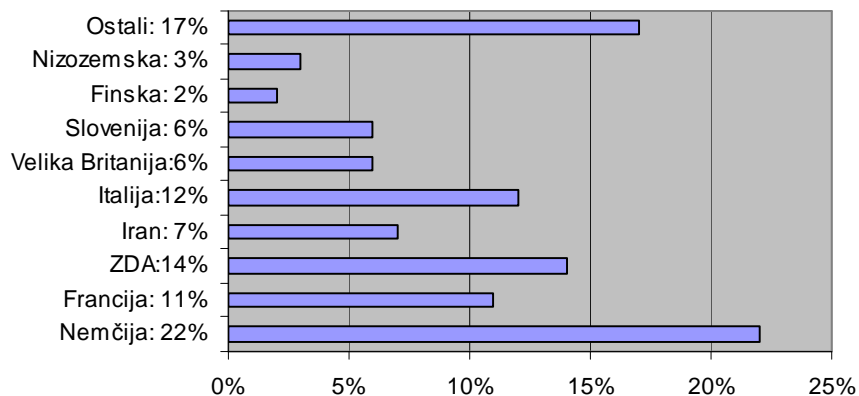
republikah Jugoslavije, ki so takrat predstavljala ca. 70 % celotne prodaje. Narejen je bil velik tržni preobrat. Leta po osamosvojitvi Slovenije so bila težka poslovna leta. Rešitev iz krize je omogočila odločna usmeritev v izvoz. Tako prodaja kot delež izvoza v prodaji neprestano raste. Danes se kar 94 % realizira na evropskih in svetovnih trgih (slika 7). Podjetje kot koncern zaposluje 2.161.000 zaposlenih. Osnovni kapital znaša 3.216.626.000 SIT. Gibanje prihodka in števila zaposlenih je prikazano na sliki 6. V letu 2001 je beležen vpad prihodka zaradi gibanja tečaja in domače inflacije, predvsem pa zaradi svetovne gospodarske recesije.

Slika 6: Prikaz prihodka in števila zaposlenih v Iskri Avtoelektriki d.d. od leta 1999 do 2004



Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Slika 7: Prikaz strukture prodaje v % po državah v letu 2004



Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

### 3.2. Podjetje Iskra Avtoelektrika danes

Hitra rast proizvodnje in prodaje je spremljala razvoj ostalih dejavnosti. Tako družba danes v celoti in samostojno obvladuje vse faze poslovnega procesa, od razvoja in proizvodnje do trženja.

Kot posledica rasti je danes podjetje procesno organizirano (priloga 1). S to organiziranostjo je dosežena fleksibilnost, osredotočenost h kupcem, kakovost in poslovna odličnost, ustvarjalno sodelovanje, stroškovna učinkovitost in inovativnost v skladu z vizijo, strategijami in poslovnimi načrti družbe. Z velikostjo podjetja se hierarhična linija podaljšuje in centralizacija onemogoča hitro prilagajanje spremembam. Zato ta struktura omogoča boljše povezave med oddelki in z uporabniki.

Iskra Avtoelektrika je organizirana kot koncern (priloga 1). Obvladujočo družbo tvorijo uprava, pet strateških poslovnih enot, sedem direktij in sedem sektorjev. Strateške poslovne enote so: SPE Avtoelektrika, SPE Pogonski sistemi, SPE Sestavni deli ter SPE Trading. Direktije in razvojni center so: Direkcija prodaje, razvojni center, Direkcija nabave, Direkcija tehnike, Direkcija financ, Direkcija ekonomike in informatike, Direkcija ravnanja z ljudmi in Direkcija kakovosti. Sektorji pa so: Sektor tehnike in investicij, Sektor logistike, Sektor ekonomike, Sektor kontrolinga, sektor organizacije in informatike, Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi ter Sektor za pravne in splošne zadeve.

Uprava družbe je kolektivni poslovodni organ družbe in ima predsednika in dva člana uprave. Uprava družbe vodi posle družbe v skladu z zakonom, statutom, splošnimi akti

družbe in sklepi nadzornega sveta in skupščine družbe. Uprava določa poslovno politiko družbe, poslovne načrte družbe ter jih posreduje v soglasje organom družbe, sprejema strateške načrte in splošne akte ter izvršuje sklepe nadzornega sveta in skupščine družbe. Uprava tudi organizira poslovanje družbe in preverja uresničevanje zastavljenih nalog ter je zadolžena za izdelovanje letnega poročila. Organizacijske enote nimajo pravne samostojnosti, zato ne morejo samostojno nastopati v pravnem prometu s tretjimi. Razmerja in odnosi med organizacijskimi enotami temeljijo na medsebojni pomoči in sodelovanju, s ciljem zagotavljanja uspešnega in učinkovitega poslovanja celotne družbe.

Posebno pozornost namenjajo kakovosti svojih proizvodov in storitev. Tako so pred desetletjem kot prvi v Vzhodni Evropi pridobili certifikat ISO 9001, leta 2000 pa še certifikat kakovosti QS-9000. Najbolj pa so ponosni na prejeto priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost leta 2000.

Iskra Avtoelektrika je danes eno največjih podjetij v Sloveniji, ki vse bolj globalizira svoje aktivnosti. Z visoko ravni strokovnosti poskuša zadovoljiti potrebe potrošnikov, z odprtostjo pa omogočiti dober servis in partnerske odnose s kupci. Njihova prizadevanja so osredotočena v uresničitev poslanstva služiti ljudem po vsem svetu s človeku prijazno, naravi neškodljivo in družbi prijetno tehnologijo.

Danes je Iskra Avtoelektrika priznan evropski proizvajalec, ki na razvitih trgih trži izdelke za industrijsko vgradnjo ter rezervne dele lastnih izdelkov in za zamenjavo izdelkov tekmecev. Po standardni klasifikaciji dejavnosti jo uvrščamo v proizvodnjo druge električne opreme za stroje in vozila.

Iskra Avtoelektrika proizvaja izdelke za industrijsko vgradnjo, kar pomeni izdelke za potrebe proizvajalcev motornih vozil kot tudi za rezervne dele lastnih izdelkov ali za potrebe servisiranja in za zamenjavo izdelkov tekmecev.

Ti izdelki so:

- zaganjalniki za osebna in gospodarska vozila, plovila in druge namene,
- alternatorji za osebna in gospodarska vozila, plovila in druge namene,
- kolektorski enosmerni DC motorji za mobilno hidravliko,
- impulzni krmilniki, ki se uporabljajo za krmiljenje električnih viličarjev,
- hladni oblikovani jekleni sestavni deli za potrebe lastne proizvodnje zaganjalnikov, alternatorjev in enosmernih motorjev ter za zunanje kupce,
- elektronsko komutirani motorji, ki se največ uporabljajo za servo krmiljenje osebnih ali gospodarskih vozil, viličarjev in ostalih vozil za potrebe logistike,

- vžigalne tuljave in dele iz industrijske plastike, ki se v glavnem proizvajajo za kupca Robert Bosch iz Nemčije in le v manjši meri za potrebe lastne proizvodnje,
- aluminijasti odlitki z mehansko obdelavo, ki se uporabljajo v glavnem za lastno proizvodnjo zaganjalnikov, alternatorjev in enosmernih motorjev ter v manjšem obsegu za zunanje kupce,
- orodja za preoblikovanje kovin in kokile, ki jih naročajo tovarna sestavnih delov in livarna ter zunanji naročniki,
- posebna proizvodnja in kontrolna oprema v glavnem za potrebe lastnih tovarn koncerna, v manjšem obsegu pa za zunanje naročnike.

Navedeni programi zaokrožujejo tri prodajna področja:

- avtoelektrika – prva vgradnja,
- avtoelektrika – druga vgradnja,
- pogonski sistemi.

Glavni kupci izdelkov so proizvajalci gospodarskih vozil, traktorska industrija, proizvajalci hidravlike in elektrohidravličnih agregatov ter proizvajalci elektroviličarjev. Zelo pomembni kupci so proizvajalci traktorjev v Evropi in ZDA, za katere ima Iskra Avtoelektrika najširši izbor zaganjalnikov in alternatorjev. Na področju 2. vgradnje so kupci predvsem hčerinska podjetja v tujini, ki imajo široko razvejano mrežo regionalnih distributerjev. Po posameznih programih je tržni delež različen. Največji je na področju pogonskih sistemov, kjer je zaradi širine proizvodnega programa Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci s približno 50 % deležem v Evropi

Na tržišču se srečuje z močnimi tekmeci. Na evropskem tržišču so glavni Bosch, Valeo in Denso (Magneti Marelli), na svetovnem pa so veliki ameriški in japonski proizvajalci. Krepijo se tudi nekateri proizvajalci iz srednje Evrope, ki se povezujejo z velikimi svetovnimi proizvajalci. Na področju motorjev in krmilnikov je Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci. Na tem področju je sicer številčno več tekmecev, vendar je njihova konkurenčna moč manjša in so manj nevarni.

### **3.3. Poslanstvo in vizija podjetja Iskra Avtoelektrika**

Iskra Avtoelektrika je globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo, kot so: vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih kovin, plastični in hladilno kovani deli. Njihova značilnost

so velika tržna in razvojna podpora strankam, hitra prilagodljivost proizvodnje in odzivnost. Kupcem hočejo biti prednostni dobavitelj, ki je strankam razpoznaven po poslovni odličnosti in po zadovoljevanju in preseganju njihovih zahtev kakovosti. Njihovi dejavniki razvoja so globalizacija poslovanja in visoko usposobljeni zaposleni, ki z ustvarjalnim sodelovanjem, podjetniškim duhom in visoko osveščenostjo o kakovosti obvladujejo spremembe za uresničevanje skupnih vrednot: navduševanje strank, spoštovanje posameznika, skupinsko delo, odločnost in zavzetost, inovativnost in stalno učenje.

Njihova vizija je biti med vodilnimi svetovnimi proizvajalci enosmernih motorjev in krmilnikov za mobilno hidravliko ter drugih elektromotornih pogonskih sistemov, biti pomembnejši proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila ter biti priznani proizvajalec hladno oblikovanih jeklenih delov. S ponudbo inovativnih in kakovostnih izdelkov na ciljnih trgih bodo stalno povečevali primerjalne prednosti ter s tem zagotavljali dolgoročno rast družbe, ustvarjali dobiček in povečevali donosnost kapitala.

Vizijo bodo uresničevali vsi zaposleni z ustvarjalnim sodelovanjem in stalnimi izboljšavami, s sklepanjem partnerskih povezav, s podporo lastnikov ter z izgrajevanjem sistema celovitega upravljanja kakovosti in poslovne odličnosti.

Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, visoki kakovosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in fleksibilnih procesih. Iz poslanstva izhajajo tudi glavne vrednote: navduševanje strank, spoštovanje posameznika, sodelovanje, odločnost, zavzetost, inovativnost in učenje, ki pripomorejo k ozaveščenosti zaposlenih glede pomena kakovosti in odličnosti. Njihov moto je Inovacije v rotaciji.

V letu 1999 so prvič izdelali strateški načrt za obdobje 2000 do 2004. Strateški cilji in strategije so opredeljeni na ravni koncerna, družb in na nivoju posameznih programov ter dejavnosti. Cilji so jasni, merljivi, časovno določljivi in dosegljivi. Strategije so kratke in razumljive.

Strateški cilji do leta 2007:

- vrednost prihodkov iz prodaje (nad 160 mio EUR),
- dobičkonosnost prodaje (nad 5 %), čista donosnost kapitala,
- ROE (nad 10 %), prodaja na zaposlenega (nad 100.000 EUR),
- delež prodaj novih izdelkov (do 3 let; nad 25 %),
- stopnja izobrazbe zaposlenih (3,7).



Njihov strateški načrt ima jasno definirano poslovno strategijo – to je strategija rasti, ki temelji na zadovoljstvu odjemalcev in globalizaciji (omenjene so še strategije ohranjanja ugodnejšega razmerja med ceno in kakovostjo, ohranjanje večje fleksibilnosti in odzivnosti ter povečevanje razvojne podpore odjemalcem in inovativnosti). Poleg visoke kakovosti ob konkurenčnih cenah in večji fleksibilnosti ter odzivnosti, bodo v bodoče z inovativnostjo povečevali razvojno podporo svojim odjemalcem in dodano vrednost.

Podjetje ima jasno definirane politike, in sicer politika kakovosti, okoljska politika, politika varnosti in zdravja pri delu, dividendna politika ter politika strateških partnerstev in kapitalskih vlaganj. Zasnove so na nivoju celotne skupine. Prav tako ima podjetje opredeljene funkcijske strategije, ki so strategija kakovosti in odličnosti, strategija ravnanja z ljudmi, prodajna, razvojna, nabavna strategija, strategija proizvodnje svetovnega razreda, finančna strategija, ekonomika, organizacija in informatika. Strategija kakovosti in odličnosti zajema uvedbo in utrjevanje ISO standardov ter uveljavljanje modela odličnosti EFQM.

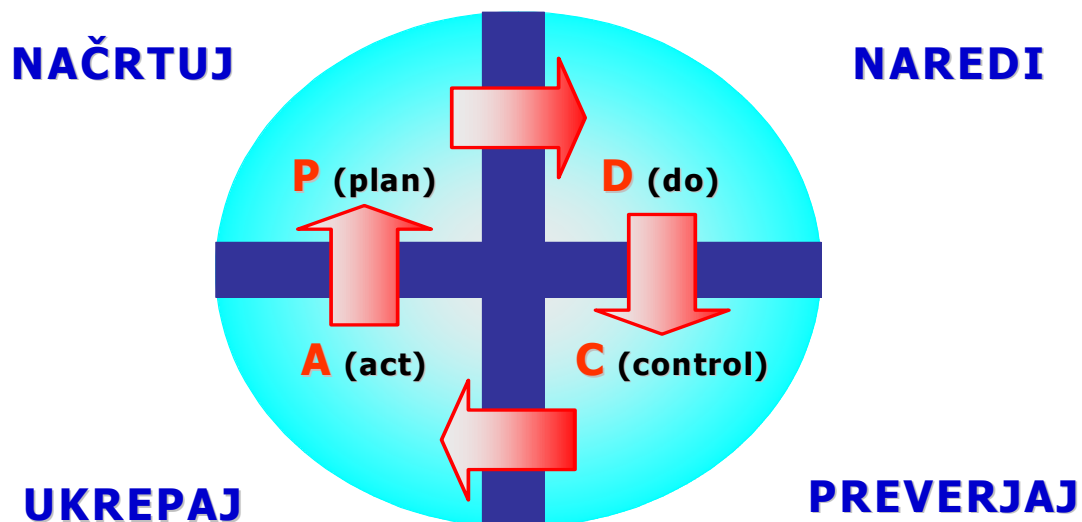
V skladu s strateškim načrtom do leta 2006 bodo prednostni razvojni projekti usmerjeni na zaganjalnike in alternatorje za gospodarska vozila in diesel motorje, na kolektorske DC motorje srednjih in višjih moči z visokim izkoristkom in dolgo življenjsko dobo, na pogonske sisteme z asinhronskimi in elektronsko komutiranimi PM motorji, razvoj krmilja za asinhronske motorje, standardizacijo in tipizacijo materialov, delov in izdelkov. V prihodnosti bodo predvsem utrjevali položaje pri ključnih kupcih na najpomembnejših trgih ter pospeševali aktivnosti za povečanje prodaje z nastopi pri novih kupcih in na novih trgih, kar bo pomembno za kompenzacijo nekaterih izpadov prodaje, povzročene zaradi recesijskih predvidevanj. Poudarek bo dan trženju novih izdelkov. Večja pozornost bo dana tudi globalizaciji, predvsem na hitro rastočih trgih Azije in Vzhodne Evrope.

#### **3.4. Vpeljava kazalnikov v podjetje in uporaba sistema**

V Iskri Avtoelektriki so vrsto let spremljali tudi nefinančne kazalnike, kot so na primer stroški kakovosti, izobraževanje, zadovoljstvo kupcev, učinkovitost razvoja itd. Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja je s svojimi štirimi vidiki to združil. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov poslovanja je pomembna časovna komponenta, saj gre za finančno in nefinančno sliko podjetja včeraj, danes in jutri. Poleg tega tradicionalni kazalniki slikajo samo knjižno vrednost podjetja ne pa še njenega intelektualnega premoženja. Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja so v tem, da

tradicionalne kazalnike dopolnjuje s sodobnimi merjenji, prevaja strategije v merljive cilje, povezuje vzroke in posledice, lahko ga postavimo na različnih nivojih v organizacijski strukturi, uprava lažje vodi podjetje, če ima na razpolago tudi nefinančne kazalnike, ki so smiselno povezani, vezan je na proces strateškega načrtovanja in je zato dinamičen, prisili zaposlene h komunikaciji in usklajevanju ter je osnova za nagrajevanje. Namen uvajanja in spremljanja kazalnikov je v stalnem izboljševanju procesov. Pristop pri procesu nenehnega izboljševanja najlažje ponazorimo z demingovim krogom, slika 8. Iz teh razlogov so prepričani, da je to ena od metod, ki jim bo pomagala povezati vse sile za doseganje strateških ciljev.

Slika 8: Demingov krog procesov nenehnega izboljševanja



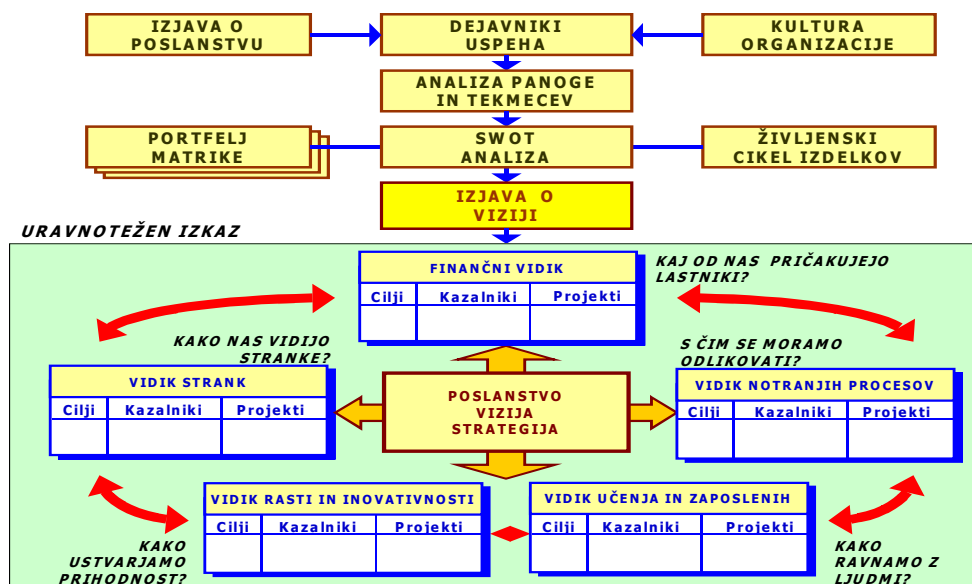
Vir: Uprava družbe: Prosojnice predstavitev BSC v Iskri Avtoelektriki, 2004.

Uravnotežen sistem kazalnikov so v Iskri Avtoelektriki začeli uvajati leta 1999. Z uravnoteženimi kazalniki so opredelili in poudarili vidike poslovanja in strateške cilje posameznih procesov, ki se odvijajo skozi različne organizacijske enote vse do delovnih skupin. V tem letu so tudi sprejeli strateški načrt do leta 2004. Med procesom strateškega načrtovanja so določili strateške cilje in oblikovali strategije za doseganje teh ciljev. Proces strateškega načrtovanja v Iskri Avtoelektriki poteka po korakih, ki jih prikazuje slika 9.

Od opredelitve poslanstva, organizacijske kulture in vrednot, prehajajo v analizo okolja, panoge in tekmecev. Nato sledi benchmarking analiza, SWOT analiza in portfeljske analize z življenjskimi cikli izdelkov.

Iz razloga, da so hoteli zaposlenim čim bolj približati dolgoročni vidik poslovanja, so poleg ciljev in strategij na nivoju družbe, opredelili še cilje in strategije po organizacijskih enotah. Podobno kot cilje in strategije uvajajo tudi uravnotežene izkaze po kaskadnem pristopu od najvišjega nivoja družbe navzdol.

Slika 9: Proces strateškega načrtovanja



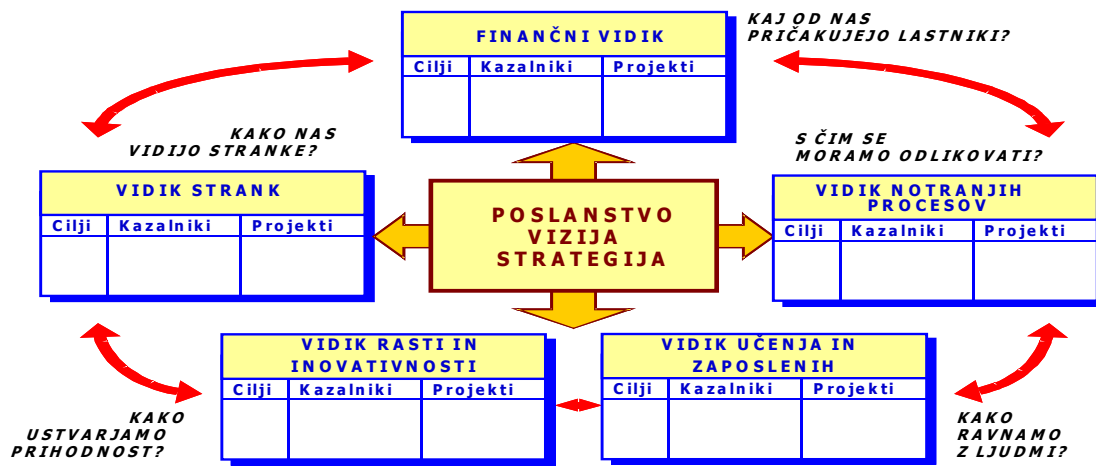
Vir: Uprava družbe: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2006, 2002, 41 str.

V ta namen je bil sprejet tudi osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov, prikazan na sliki 10. Slika 10 prikazuje, da mora zaposlenim in drugim deležnikom uravnoteženega sistema kazalnikov prikazati relacije med posameznimi vidiki. Pri uvajanju kazalnikov so izhajali iz dejstva, da tistega česar ne poznaš, ne moreš meriti, ne moreš upravljati.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je uporaben tudi za to, da si vsako podjetje sestavi lasten uravnotežen izkaz. In to prednost so izkoristili ter v sklopu strateškega načrta sprejeli dokument Strategije ravnanja z ljudmi.

Iz tega razloga so osnovni vidik rasti in učenja razbili na dva vidika, in sicer (slika 10): vidik rasti in inovativnosti, ki v glavnem zajema vlaganja v raziskave in razvoj, ter vidik zaposlencev in učenja, ki odraža izvajanje strategije ravnanja z ljudmi. S tem želijo posebej spremljati in spodbujati izvajanje strategije ravnanja z ljudmi v povezavi z ostalimi vidiki.

Slika 10: Osnovni koncept BSC v Iskri Avtoelektriki



Vir: Uprava družbe: Prosojnice predstavitve BSC v Iskri Avtoelektriki d.d., 2004.

### 2.3. Koraki uvedbe BSC v Iskri Avtoelektriki

V Iskri Avtoelektriki so k uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov pristopili na način, kot sem ga že omenila v poglavju 2.8. z naslovom Pravilna vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja. Zato bom v nadaljevanju opisala vse korake vpeljave sistema v podjetje. Podatki so bili pridobljeni z nestrukturiranim intervjujem, z odgovornim v podjetju za vpeljevanje uravnoveženega sistema kazalnikov.

Prvi korak je bil, da je najvišje vodstvo organizacije sprejelo odločitve o uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja za udejanjanje strateškega načrta in da je najvišje vodstvo organizacije sprejelo odločitev o uvajanju metode uravnoveženega sistema kazalnikov ter je izkazovalo predanost in tvorno vlogo pri udejanjanju strateškega načrta z metodo uravnoveženega sistema kazalnikov. Vsebina strateškega načrta je bila posredovana in znana vsem zaposlencem.

V drugem koraku se je najvišje vodstvo organizacije, vodje organizacijskih enot in drugi strokovnjaki organizacije izobrazilo o metodi uravnoveženega sistema kazalnikov

poslovanja. Vsebina izobraževanja je bilo: strateško načrtovanje - poslanstvo, vizija, strategije; merjenje poslovnih zmogljivosti, vidiki, vzročne povezave, dejavniki uspeha, informatika, baze podatkov, uravnotežen izkaz, upravljanje projektov ter komunikacija.

V tretjem koraku je bila imenovana projektna skupina z operativnim vodjem in člani. Projektno skupino tvorijo vsi člani najvišjega vodstva organizacije. Operativni vodja projektno skupine mora obvladovati strateško načrtovanje in informacijsko tehnologijo ter imeti ustrezno funkcijo in moč v organizaciji.

V četrtem koraku je projektna skupina izdelala načrt projekta o uvajanju metode uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja. Načrt projekta je obsegal definiranje poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategij za njihovo doseganje. Definirani so bili tudi vidiki, vzročne povezave, dejavniki uspeha, baze podatkov, vsebina in izbor kazalnikov. Opredelili so tudi način merjenja kazalnikov, nosilce kazalnikov, uravnotežen izkaz, projekte in naloge, način komuniciranja ter časovni načrt projekta.

V petem koraku je zastavljen strateški načrt organizacije za srednjeročno obdobje (3-5 let), ki opredeljuje poslanstvo, vizijo, strateške cilje in strategije. Strateški načrt je osnova za uvajanje metode uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja. Strategije udeležajo v prakso z izvajanjem projektov in nalog, ki odražajo dejavnike uspeha in vidike uravnoteženega izkaza.

Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja predstavljajo najpomembnejše strategije ali sklope strategij za uresničevanje vizije organizacije. Izvirna metoda uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja uporablja štiri vidike. Izbor vidikov mora odražati poslovno logiko in odvisnosti med posameznimi vidiki. V šestem koraku tako Iskra Avtoelektrika uvede dodaten vidik, in sicer vidik zaposlenih. Za udeležanje strategij so definirali vzročne povezave med vzroki in učinki kritičnih dejavnikov uspeha.

Največji izziv metode uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja je najti jasno povezavo med vzroki in učinki posameznih dejavnikov. Tako so v sedmem koraku definirani dejavniki, ki podpirajo uresničevanje vizije in udeležanje strategij.

V osmem koraku so izdelali uravnoteženi izkaz za celotno organizacijo in za vsako organizacijsko enoto posebej. Uravnotežen izkaz vsebuje izbor kazalnikov, ki odražajo uravnoteženost dejavnikov uspeha za udeležanje strateških ciljev in ciljev vsake organizacijske enote. Definirali so 4 do 6 kazalnikov in zagotovili informacijsko podporo za njihovo merjenje. Pri izboru kazalnikov za posamezno organizacijsko enoto je bistveno, da se postavi takšne kazalnike na katere lahko organizacijska enota vpliva in da ti kazalniki vplivajo na uresničevanje strateških ciljev družbe. Strateški ukrepi za

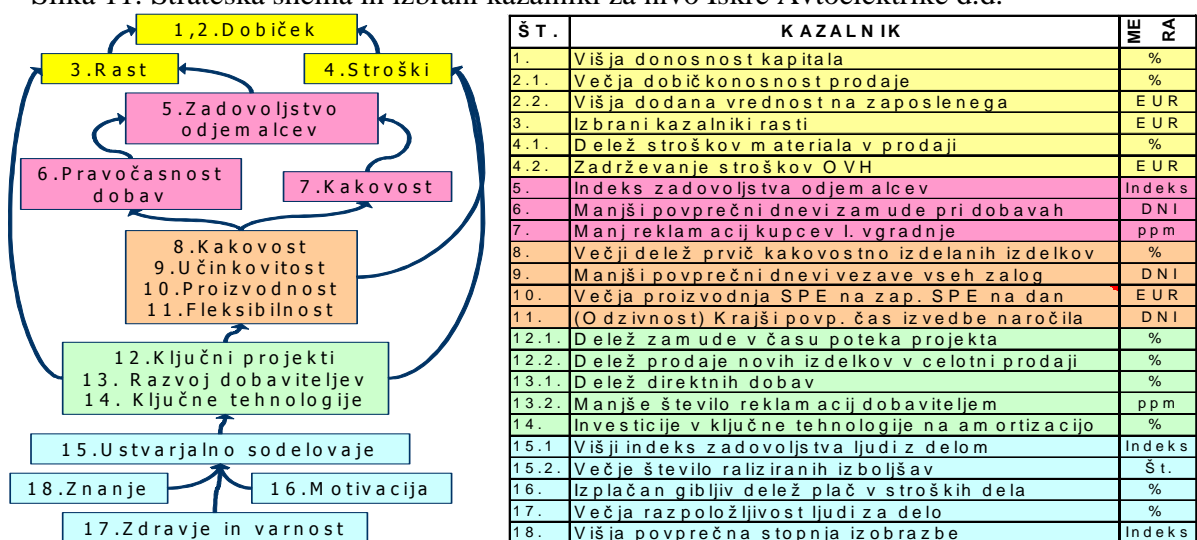
udejanjanje strategij so zapisali v letnih poslovnih načrtih, projektih in nalogah organizacijskih enot. Letni poslovni načrt vsebuje opis dejavnosti, ki jih organizacija izvaja za uresničevanje strateškega načrta. Najpomembnejše naloge izvaja z metodo upravljanja projektov. Tako je v devetem koraku definirano kaskadiranje projektov in nalog do vsake organizacijske enote in redno merjenje kazalnikov, primerjanje in sporočanje o doseganju strateških ciljev.

Deseti korak pa pomeni definiranje nosilcev posameznih kazalnikov, ki redno spremljajo doseganje ciljev. Svoje sodelavce redno seznanjajo z dosežki. Dosežke sporočajo po kaskadnem načinu svojim vodjem, kar prikazuje priloga 4. V primeru, da pride do odstopanj, sprožijo korekcijske ukrepe. Cilje usklajujejo letno.

V prilogi 4 lahko vidimo kaskadni pristop uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje. Cilji oziroma kazalniki so postavljeni na nivoju Iskre Avtoelektrike. Za ta nivo so postavljeni kazalniki rasti in dobička. Kazalniki na nižjih nivojih so postavljeni tako, da njihovo doseganje uresničuje cilje na nivoju d.d. Če so uresničeni cilji na nižjih nivojih, bodo uresničeni tudi cilji na višjih nivojih.

V nadaljevanju so predstavljene strateške sheme s kazalniki za vse nivoje. V letu 1999 vpeljejo uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja na nivoju delniške družbe (slika 11). Strateške sheme in kazalnike so do danes dopolnili, zato bo v naslednjih poglavjih obravnavan dopolnjen uravnoveženi sistem kazalnikov. Sledila je vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov na nivoju SPE (strateških poslovnih enot) v letu 2003.

Slika 11: Strateška shema in izbrani kazalniki za nivo Iskre Avtoelektrike d.d.



Vir: Uprava družbe: Prosojnice predstavitev BSC v Iskri Avtoelektriki, 2004.

Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja v letu 2003 je potekala skupaj z reorganizacijo podjetja. Podjetje se je iz poslovno-funkcijske organizacijske oblike prestrukturiralo v procesno. Osnova za določitev nove organiziranosti je bila analiza in popis procesov, ki potekajo v Iskri Avtoelektriki. Procese so razdelili na ključne procese, ki pomenijo zadovoljevanje osnovnega namena, ki je zadovoljstvo kupcev, ter podporne procese, ki ključne podpirajo.

Sledi vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja (priloga 5) na nivoju programov v letu 2004, za nivo ODE pa je predvidena vpeljava v tem letu (priloga 6).

Nivo programov, kot vidimo na sliki 11, ni bil predviden v začetku. Skozi leta spremljanja uravnoveženega sistema kazalnikov in koristi, ki so jih pridobili, so prišli do zaključka, da ga je smiselno uvesti tudi za nivo programa. Razlog za uvedbo sloni tudi na uvajanju novega poslovno informacijskega programa SAP. Pri SAP informacijskem sistemu je osnovna delovna enota program.

Specialistično delo bo iz navedenih razlogov v četrtem poglavju obravnavalo primerjavo kazalnikov od leta 1999 do 2004, samo za nivo delniške družbe. Ostali nivoji, kot sem omenila, so v fazi vpeljave. Strateške sheme za vse nivoje, kot vidimo na sliki 6 ter prilogah 5,6,7, so opredeljene za vsak posamezen vidik, za katere so zastavljeni kazalniki, ki jih bodo merili. Za vsak nivo so kazalniki zastavljeni na tak način, da lahko vplivajo na uresničevanje strateških ciljev družbe. Torej, če so uresničeni cilji na najnižjem nivoju, bodo uresničeni cilji na najvišjem nivoju, kar pa je dobiček podjetja. Torej govorimo o vzročno posledičnih-razmerjih, in sicer če je zadovoljen vidik učenja in rasti, je tudi finančni vidik podjetja.

### **3.5. Procesni management v podjetju Iskra Avtoelektrika**

Poslovni procesi predstavljajo skupek aktivnosti znotraj organizacije, ki omogočajo doseganje temeljnega cilja. Značilno za poslovni proces je, da se vrednoti z vidika kupca. Za zagotovitev nemotenega delovanja poslovnega procesa je odločilno maksimiziranje dodane vrednosti, ki jo zagotavljamo kupcu. Voditi ključni proces učinkovito pa je odločilno za uspeh podjetja (Winterleitner, 2003, str.62).

Torej, ključni procesi imajo velik vpliv na zadovoljstvo kupca, doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in uresničevanje strateških ciljev (priloga 2). V letu 2000 so se v podjetju odločili za korenito prenovno procesnega pristopa. Prepoznani so bili ključni in podporni procesi.

Ključni procesi so: razumeti trge in odjemalce, razviti vizijo in strategijo, razviti proizvode, pridobiti naročila in prodati, upravljati z dobavitelji, proizvesti proizvode ter izvajati podporne aktivnosti. Podporni procesi prej navedenim procesom so: upravljati s finančnimi sredstvi, s fizičnimi sredstvi, upravljati informacijske vire, ravnati z ljudmi, ravnati z okoljem ter upravljati odnose z javnostmi in obvladovati poslovanje in spremembe. V letnih poslovnih načrtih so določene naloge in nosilci za doseganje ciljev vseh ključnih procesov.

V letu 1999 so zaključili projekt prenove sistema kakovosti ter pridobili certifikat skladnosti s standardi QS-9000 ter dopolnili sistem ocenjevanja ustreznosti dobaviteljev skladno z zahtevami standardov QS-9000. V letu 2002 pa so prejeli certifikat po ISO 14000. Osnova za izboljšavo procesov za zadovoljitev odjemalcev so povratne informacije, zato so začeli leta 1999 vpeljevati nekaj večjih projektov, ki temeljijo na partnerskem odnosu s kupci. Vsi ti projekti so vodeni skladno z zahtevami standardov kakovosti QS-9000.

Nadzor nad doseganjem zastavljenih ciljev vodstvo izvaja dnevno, mesečno, trimesečno, polletno in letno. Bistvenega pomena pa je, da uprava izraža odgovornost za urejanje in vzdrževanje sistema kakovosti v obvezi za poslovno odličnost.

Za spodbujanje ustvarjalnosti in vključevanja zaposlenih v procese uporabljajo razne sisteme predlogov, tehnike razmišljanja, podporo in nagrade. Za razvoj inovativne dejavnosti je v Iskri Avtoelektriki zaposlena posebna oseba Organizator. Podjetje izboljšuje svoje procese na izkušnjah drugih.

V podjetju je v 2003 začela reorganizacija, katere namen je bil doseči čim boljše povezavo med trgom in kupci, zato takoj ko se pojavijo potrebe po spremembi, naredijo načrte. Opredeljena projektna skupina išče nove rešitve (primer take je bila prenova informacijskega sistema SAP). Procese spremljajo na podlagi 4. kazalnikov, in sicer: pregled s strani vodstva, rezultati notranjih presoj, rezultati s strani kupca in stroškov kakovosti. Uspešnost nadgradnje ocenjujejo z metodologijo PRSPO. Omeniti moram tudi to, da sistematično ugotavljajo zahteve in pričakovanja kupcev v vseh fazah prodajnih procesov – to je v predprodajnih, prodajnih in poprodajnih aktivnostih.

Prepoznavanje prihodnjih potreb in pričakovanj odjemalcev temelji na: stikih s kupcem, novih pravilih, trendih in normah. Zato pred uvedbo spremembe mora z njo soglašati tudi kupec. Razvijanje novih proizvodov je vključeno v proces »Realizacija proizvodov«, ta vsebuje QS 9000 in ISO standarde. Ustvarjalnost in inovativnost spodbujajo z izobraževanjem, uvajanjem novih orodij in sodelovanjem s kupci. Uspešnost uporabe



ustvarjalnosti in inovativnosti se odraža tudi v konstantni rasti indeksa učinkovitosti raziskovalno–razvojne dejavnosti v Iskri Avtoelektriki. Želijo ostati inovativno podjetje z najmanj 25 % deležem prodaje proizvodov in sistemov z visoko dodano vrednostjo v fazi uvajanja in rasti. V Iskri Avtoelektriki se R&R dejavnost izvaja z mešanimi timi doma in po svetu, za kar pa je potreben dober partnerski odnos.

Proces proizvodne dejavnosti se izvaja v SPE Avtoelektrika, SPE Pogonski sistemi in SPE Sestavni deli. V proizvodnji so organizirane ODE - Osnovne Delovne Enote, ki pomenijo skupine v proizvodnem procesu z delovno silo, orodji in ostalimi viri, ki so potrebni za obvladovanje izdelkov v zahtevani količini, kakovosti, rokih in z optimalnimi stroški, jasno strukturo stalnih izboljšav in zmanjšanju vseh vrst stroškov. V letu 2000 so zastavili projekt »Proizvodnje svetovnega razreda« in ga razširili na vse enote v Iskri Avtoelektriki. Status proizvajalca svetovnega razreda lahko doseže podjetje le z usmerjenimi izboljšavami ključnih procesov z uporabo filozofije in sistemov vitkega podjetja, z odpravljanjem vseh vrst zapravljanj, doseganjem nič napak, stalnim izboljševanjem svojih izdelkov ter zniževanjem vseh vrst stroškov. Proizvodnjo upravljajo tako, da zagotavljajo osnovne zahteve strank. (izbira, cena, kakovost).

Uspešnost proizvodnih programov se ugotavlja s kazalniki letno, kvartalno in mesečno. To je pomembno tudi za stimulacijo zaposlenih. Za izjemne dosežke podeljujejo zaposlenim priznanja. Ustrezne informacije so kupcem posredovane s predstavitvami, sestanki, katalogi, dogovori. Logistika temelji na celoviti rešitvi na podlagi naročila kupca. Družba ima organizirano tehnično in servisno podporo preko izkušenih pooblaščenih serviserjev za vgradnje, reklamacije in servis. Iskra Avtoelektrika ugotavlja in obravnava zahteve in pričakovanja kupcev in jih vgrajuje v poslovne procese. Za določanje ciljev izboljšanja uporabljajo kazalnike delovanja procesov in povratne informacije kupcev, zunanjih institucij in interne presoje. Veliko pozornost posvečajo novim alternativnim rešitvam, zato njihovo zadovoljstvo spremljajo z anketami.

### **3.6. Oblikovanje kazalnikov v podjetju Iskra Avtoelektrika**

Namen vzpostavitve uravnoveženega sistema kazalnikov je merjenje uresničevanja strateških ciljev na štirih področjih poslovanja, kot so finance, stranke, notranji procesi, učenja in rasti. Strateške cilje in strategije najbolj učinkovito udejanjamo v operativne poslovne načrte organizacije s pomočjo metode uravnoveženega izkaza. Preoblikovanje strategije v prakso lahko učinkovito izvedemo z metodo uravnoveženega sistema kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 7).

Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja prikazuje poslovne zmogljivosti organizacije skozi finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih procesov ter vidik rasti in procesa. Čeprav je organizaciji prepuščeno, da sama določi izbor kazalnikov, je organizaciji v pomoč pregled kazalnikov, ki so vsebovani v modelih svetovno priznanih nagrad za kakovost in odličnost (Nemec, 2001, str.1).

V podjetju Iskra Avtoelektrika so razvili za merjenje uspešnosti pet vidikov, in sicer: finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih procesov, vidik učenja in zaposlenih ter vidik rasti in inovativnosti. Vidik učenja in rasti so razdelili na dva vidika, prav zaradi velikega poudarka, ki ga dajejo tema dvema segmentoma v podjetju. Kot dokaz velikega poudarka na razvoju strategije ravnanja z ljudmi lahko navedem, da so v letu 1999 skupaj s svetom delavcev sprejeli dokument »Strategije ravnanja z ljudmi«, ki opredeljuje načine doseganja zelenih vrednot in je tudi sestavni del srednjeročnega načrta. Na ta način se je veliko število zaposlenih aktivno in tvorno vključilo v oblikovanje dokumenta. Poleg tega moram omeniti, da podpirajo inovativnost tako, da se za prijavljeno invencijo podeli nagrada oziroma »iskrica« takoj po prevzemu potencialnega uporabnika.

Strateške cilje uresničujejo s projektnim pristopom in vključevanjem večjega števila strokovnjakov z različnih področij. Za uspešno udejanjanje strategij so za nadzor izvajanja strategij in projektov potrebne tudi povratne informacije, s katerimi se po potrebi spreminja in dopolnjuje strateške cilje. Za pravočasno ukrepanje in napovedovanje razvoja v prihodnosti pa so uvedli uravnoteženi sistem kazalnikov.

Za vsak posamezen vidik so opredelili strateško usmeritev, ki je v skladu z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji podjetja. Za vsak kazalnik je določen način poročanja, periodika zbiranja kazalnikov, viri podatkov znotraj informacijskega sistema za izračun kazalnikov in odgovorno osebo za pridobivanje povratnih informacij o kazalnikih.

Kazalniki, ki bodo v nadaljevanju predstavljeni, so plod številnih sprememb od zasnove kazalcev na nivoju koncerna do končnega rezultata na nivoju strateških poslovnih enot, programov in osnovnih delovnih enot. Omeniti moram, da je reorganizacija v letu 2003 tudi močno vplivala na spremembe uravnoteženih kazalnikov poslovanja. Vsekakor se bodo kazalniki v prihodnosti še vedno spreminjali, saj povratne informacije in spremljanje razmer na trgu narekujejo potrebe po nenehnih spremembah sistema.

### **3.6.1. Kazalniki za finančni vidik**

Finančni vidik kaže udejanjanje strategije globalizacije za dolgoročno dobičkonosno rast. S finančnimi in ekonomskimi kazalniki nadzorujejo, ali strategija organizacije vodi k

izboljšanju finančnih rezultatov in gospodarjenja. Vsekakor so to kazalniki, ki izražajo poslovanje v preteklem obdobju. Strategija finančnega vidika je strategija globalizacije za dolgoročno dobičkonosno rast. Finančni vidik zajema strategijo rasti in strategijo dobičkonosnosti. V Iskri Avtoelektriki so oblikovali kazalnik v okviru strategije rasti, kot vidimo v tabeli 6, ter tri kazalnike v okviru strategije dobičkonosnosti.

Tabela 6: Kazalniki za finančni vidik

Strateška usmeritev: Strategija globalizacije za dolgoročno dobičkonosno rast				
		Strateški cilji	Kazalniki	Opis
RAST	1.	Doseči dobičkonosno rast	RAST PRODAJE OBVLADUJOČE DRUŽBE	Čisti prihodki od prodaje
	2.	Višja donosnost kapitala	VIŠJA DONOSNOST KAPITALA -ROE	Čisti dobiček/povprečni kapital
DONOSNOST	3.	Hitrejši obračanje sredstev	HITREJŠE OBRAČANJE VSEH SREDSTEV	Celotni prihodki/povprečna celotna sredstva
	4.	Izpolnitev pričakovanj lastnikov	POZITIVNI EKONOMSKI DOBIČEK-EVA	Čista donosnost iz poslovanja – povp. stroški lastniškega in dolžniškega kapitala

Vir: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2004, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 1999.

Kazalnik rasti prodaje obvladujoče družbe pomeni rast čistih prihodkov od prodaje in je najpogostejši kazalnik, ki ga vpeljujejo podjetja. V podjetju z uvedbo tega kazalnika niso imeli bistvenih težav, saj so bili cilji že prej jasno definirani na letni ravni. Informacijski sistem jim je omogočal že pred uvedbo tega kazalnika enostavno in ažurno zbiranje podatkov o rasti prodaje. Kazalnik rasti prodaje spremljajo mesečno.

Kazalnik višje donosnosti kapitala (ROE) predstavlja razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnem kapitalom (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta) in je ključni kazalnik, za lastnike. Pove nam, kakšen je dobiček glede na vložek. Ta kazalnik izračunavajo kvartalno.

Kazalnik hitrejših obračanj vseh sredstev je razmerje med celotnimi prihodki in povprečnimi celotnimi sredstvi. Krajši kot je krog oziroma čas od nakupa materiala za izdelavo izdelkov do dneva, ko prejme denar, manj časa je potrebno, da se denar obrne, in bolj likvidno je podjetje. Podjetje mora skrajšati roke plačil za kupce samo do takšne mere, da se to ne pozna pri zmanjšanju naročil, kar bi vplivalo na zmanjšanje donosnosti. Kazalnik izračunavajo v Iskri Avtoelektriki kvartalno.

Ekonomski dobiček ali ekonomska dodana vrednost je čista donosnost iz poslovanja odšteti povprečni stroški lastniškega in dolžniškega kapitala. Je model merjenja uspešnosti poslovanja podjetja z vidika lastnikov podjetja. Uspešnost se meri glede na tveganje in pričakovani donos vlagateljev. Investitorji vedno vlagajo svoj denar ob pričakovanem tveganju, večje je tveganje, večji mora biti donos. Kazalnik EVA se tudi izračunava kvartalno.

### 3.6.2. Kazalniki za vidik kupcev

Cilj tega vidika je poudariti bistvo odličnosti z osredotočenostjo na kupca. Pogled kupcev na organizacijo je zelo pomemben za ohranitev tekočih in pridobivanje novih poslov, zato mora organizacija prek različnih dejavnikov spremljati odnos do kupca in nasprotno. Zelo pomembni dejavniki so: ohranjanje poslov pri kupcu, pridobivanje kupca z novimi izdelki ali storitvami in s tem povezava rasti tržnih deležev, zadovoljstvo kupca in dobičkonosnost kupca. Osnovni namen vidika kupcev je preoblikovanje strategije dobičkonosnosti kupcev v prakso. Zato so si zastavili kot strategijo vidika kupcev zagotavljanje kakovosti in velike razvojne ter tržne podpore. Rezultat spremljanja rasti zadovoljstva kupcev predvsem pa njihove dobičkonosnosti so kazalniki, predstavljeni v tabeli 7.

Tabela 7: Kazalniki za vidik kupcev

<b>Strateška usmeritev: Strategija zagotavljanja visoke kakovosti in velike razvojne ter tržne podpore</b>				
		Strateški cilji	Kazalniki	Opis
RAST ZADOVOLJSTVA	5.	Kakovost	VISOKA KAKOVOST	Stroški kakovosti zunanjih izgub (reklamacija)/prihodki od prodaje izdelkov
	6.	Pravočasnost dobav	PRAVOČASNE DOBAVE	Povprečni dnevi zamude dejanske odpreme od načrtovane v obdobju
	7.	Rast zadovoljstva odjemalcev	ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV	Indeks zadovoljstva kupcev: iz letne ankete – letni podatek iz preteklega leta
DONOSNOST	8.	Donosnost odjemalcev	DOBIČKONOSNOST ODJEMALCEV	Dobiček iz poslovnega dela/poslovni prihodki
	9.	Donosnost odjemalcev	NOVI IZDELKI	Delež prihodkov od izdelkov mlajših od treh let v prodaji izdelkov

Vir: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2004, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 1999.

Eden izmed kazalnikov rasti zadovoljstva kupcev je kazalnik visoke kakovosti in je razmerje med stroški zunanjih izgub (reklamacija) in prihodki od prodaje izdelkov. Stroške reklamacij poskušajo zniževati že pri postavljanju zahtev za izdelke. To jim omogočajo obvladovani proizvodni procesi. Zahteve za odpravo napak, ugotovljenih na montažni liniji ali garancijski dobi, so predpisane za posameznega kupca. Izpolnjevanje teh zahtev je verificirano že v fazi razvoja. V okviru poprodajnih aktivnosti vedno analizirajo povratne informacije o reklamacijah za izdelke posameznih kupcev. Te služijo za nadaljnje ukrepe in izboljševanje konstrukcije in proizvodnih procesov. Zato je pričakovan porast stroškov reklamacij samo, kadar gre za vpeljevanje novih programov. Kazalnik izračunavajo mesečno.

Drugi kazalnik rasti zadovoljstva kupcev je kazalnik pravočasnih dobav, ki prikazuje povprečne dneve zamude dejanske odpreme od načrtovane v obdobju. Tudi ta kazalnik izračunavajo mesečno. Povedati moramo tudi to, da vodijo natančno evidenco zamujenih dobav ter vzrokov za nastale zamude. Kazalnik je pomemben, ker vpliva na stopnjo zadovoljstva kupcev in s tem posledično na zvestobo kupca.

Kazalnik rasti zadovoljstva odjemalcev je indeks zadovoljstva kupcev, do katerega pridemo na način, da vzamemo podatek iz letne ankete o zadovoljstvu kupcev in odštejemo letni podatek iz preteklega leta. Kazalnik izračunavajo enkrat letno na podlagi ankete, glede na različne vrste kupcev in ločeno za vsak program, in sicer program avtoelektrika, enosmerni motorji in elektronski krmilniki. V anketi so zajeta merila, ki naj podpirajo kupčevo zadovoljstvo. Te so: ocena pomembnosti posameznih meril, ocena podjetja v okviru posameznega merila ter primerjava podjetja s tekmeci.

Kazalnik dobičkonosnosti odjemalcev predstavlja razmerje med dobičkom iz poslovnega dela ter poslovnimi prihodki. Izračunavajo ga kvartalno. Podjetja običajno izračunavajo ta kazalnik za vsako posamezno stranko. V Iskri Avtoelektriki pa je pomemben poslovni del prihodkov, ki jih dejansko ustvarijo kupci v celoti in ne vsak posamezen kupec. Dobičkonosnost posameznega kupca spremljajo tudi na druge načine, za rast obvladujoče družbe pa je pomembna celotna dobičkonosnost kupcev, kar vodi v rast dobička podjetja.

Kazalnik novi izdelki predstavlja razmerje med deležem prihodkov od izdelkov, mlajših od treh let, v celotni prodaji izdelkov. Tudi ta kazalnik izračunavajo kvartalno. Ta kazalnik uporabljajo inovativna podjetja. Zaželeno je, da prinese novi izdelek veliko izboljšavo v ponudbi, da se pritegne nove trge in stranke in ne nadomesti zgolj prodaje obstoječih izdelkov. Ta kazalnik omogoča zanesljivejše predvidevanje, da bodo bolj funkcionalne ponudbe s precej več vrednosti za stranke verjetno prinašale višji dobiček kot dosedanji izdelki.

### 3.6.3. Kazalniki vidika notranjih procesov

V Iskri Avtoelektriki imajo jasno definirane notranje procese in njihove lastnike (priloga 2), ki imajo velik vpliv na zadovoljstvo kupca, doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in uresničevanje strateških ciljev. Strateška usmeritev vidika notranjih procesov je fleksibilnost in učinkovitost procesov. Kazalniki so definirani glede na vizijo, poslovne cilje in strateško usmeritvijo podjetja, predvsem pa proizvodno dejavnostjo, kakovostjo izdelkov, zaposlenimi in skupnimi dejavnostmi. V okviru tega vidika so si zato zastavili tri kazalnike v okviru rasti in tri v okviru dobičkonosnosti notranjih procesov oziroma spremljanja stroškov (tabela 8).

Tabela 8: Kazalniki za vidik notranjih procesov

Strateška usmeritev: Strategija fleksibilnih in učinkovitih procesov ( procesni pristop)				
		Strateški cilji	Kazalniki	Opis
RAST	10.	Izboljšati produktivnost zaposlenih	VEČJA PRODUKTIVNOST	Prodaja na zaposlenega
	11.	Fleksibilnost	HITREJŠA ODZIVNOST	Povprečni dnevi od naročila do izvedbe naročila
	12.	Hitrejšo obračanje zalog	NIŽJE ZALOGE	Dnevi obračanja zalog v obdobju
STROŠKI	13.	Nižji stroški	VIŠJA DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENCA	(celotni prihodki-material-bлаго-storitve)/št. zaposlencev iz ur
	14.	Zagotavljanje kakovosti	NIŽJI STROŠKI KAKOVOSTI	Delež celotnih stroškov kakovosti v prodaji
	15.	Nižji stroški	NETO ODHODKI SKUPNIH DEJAVNOSTI	Neto odhodki skupnih dejavnosti OE brez SPE in brez neto finančnih odhodkov

Vir: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2004, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 1999.

Kazalnik večje produktivnosti je kazalnik rasti, ki nam pove razmerje med prihodki iz prodaje in številom zaposlenih. Kazalnik se v podjetju izračunava mesečno. Dejansko meri, koliko proizvedejo zaposleni. Torej, z večjo učinkovitostjo zaposlenih in njihove organizacije pri prodaji večjih količin izdelkov in storitev, ki prinašajo organizaciji visoko dodano vrednost, se poveča dohodek na zaposlenega.

Kazalnik hitrejšo odzivnosti je tudi kazalnik rasti, ki pa se izračunava mesečno na ta način, da izračunamo povprečne dneve od prejema naročil v določenem mesecu do izvedbe določenega naročila. Bistveno je, da podjetje uspe skrajšati trajanje operativnega procesa. Pomemben je z vidika, da je čas danes pomembno konkurenčno orožje in je

sposobnost hitrega in zanesljivega odziva na povpraševanje stranke danes pogosto ključnega pomena za doseganje in ohranjanje poslov s strankami.

Kazalnik nižje zaloge, prikazuje dneve obračanja zalog v obdobju in ga izračunavajo mesečno. To je koeficient obračanja zalog, ki je razmerje med prometom v obdobju enega meseca in povprečno zalogo in nam pove, kolikokrat v mesecu se zaloge obrnejo. Torej, pridemo do podatka, koliko časa držimo zaloge v skladišču. Pri tem pa se mora podjetje zavedati, da ni dobro imeti preveč zalog, vendar se zaradi nezadostnih zalog tudi lahko prodaja zmanjša. Potrebno je najti pravo razmerje.

Kazalnik višje dodane vrednosti na zaposlenca je kazalnik, ki ga izračunamo na način, da od celotnih prihodkov odštejemo vrednost materiala, blaga in storitev, potem pa to vrednost delimo s številom zaposlenecv iz ur. Kazalnik izračunavajo kvartalno. Je merilo produktivnosti, ki je dejansko razlika med vrednostjo prodanih proizvodov in vrednostjo nabavljenih surovin in podsestavov.

Kazalnik nižjih stroškov kakovosti se izračunava mesečno in pomeni delež celotnih stroškov kakovosti v prodaji. Ti stroški so stroški preventive, stroški kontrole (notranje izgube in izmet, popravila) ter zunanje izgube (stroški reklamacij). Omeniti moram, da v okviru poprodajnih aktivnosti sistematično analizirajo povratne informacije o reklamacijah za izdelke posameznih kupcev. Te služijo za nadaljnje ukrepe in izboljševanje konstrukcije ter proizvodnih procesov, zato je ta kazalnik idealen za prikaz rezultatov sprejetih ukrepov za zniževanje stroškov kakovosti.

Kazalnik neto odhodkov skupnih dejavnosti je kazalnik, ki se izračunava kvartalno in pomeni neto odhodke skupnih dejavnosti osnovnih enot brez strateških poslovnih enot in brez neto finančnih odhodkov. S tem kazalnikom merijo režijske stroške, kar so stroški strokovnih služb (direkcij) in uprave podjetja.

#### **3.6.4. Kazalniki vidika zaposlenih in učenja**

V Iskri Avtoelektriki spremljajo bistvene procese, in sicer: ustvarjalno sodelovanje, znanje zaposlenih, motivacijo, zdravje, in varnost zaposlenih. V tej meri so zastavljeni kazalniki, ki jih vidimo v tabeli 9. Vsaka organizacija mora razviti svojo strategijo ravnanja z ljudmi in svoj sistem nagrajevanja. Kar pa je najpomembnejše za podjetje, je to, da mora integrirati strategijo ravnanja z ljudmi z globalno strategijo podjetja, kajti od tega je odvisen uspeh podjetja. In sicer vodstvo na podlagi informacij kadrovske funkcije o zmožnostih zaposlenih izbira ustrezno strategijo in vizijo podjetja. Zato se v Iskri Avtoelektriki zavedajo, da je pri strateškem in letnem načrtovanju vseh poslovnih funkcij

pomembno upoštevati strategijo ravnanja s človeškimi viri. Strateška usmeritev vidika zaposlenecv in učenja so kompetentni ljudje in ustvarjalno sodelovanje z vsemi deležniki. Kazalnike so zastavili tako, da trije spremljajo rast, in sicer: znanja, zdravja in varstva pri delu ter zmanjševanje poškodb pri delu, dva kazalnika pa spremljata vlaganja v znanje in motivacijo zaposlenih.

Tabela 9: Kazalniki za vidik zaposlenecv in učenja

<b>Strateška usmeritev: Kompetentni ljudje in ustvarjalno sodelovanje z vsemi deležniki</b>				
		Strateški cilji	Kazalniki	Opis
RAST	16.	Znanje	VIŠJA IZOBRAZBENA STRUKTURA	Indeks povprečne dejanske izobrazbene strukture
	17.	Zdravje in varnost	RAZPOLOŽLJIVOST LJUDI ZA DELO	100% - delež odsotnosti zaradi boleznin
	18.	Zdravje in varnost	POGOSTOST POŠKODB	Število poškodb na 1000 zaposlenih
VLAGANJA	19.	Motivacija	PLAČE V IAE NA POVPREČNO PLAČO RS	Povprečna plača v Iskri Avtoelektriki d.d. / povprečna plača v Sloveniji
	20.	Znanje	IZOBRAŽEVANJE	Število ur izobraževanja na zaposlenca

Vir: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2004, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 1999.

Kazalnik višje izobrazbene strukture je kazalnik, ki ga izračunavajo mesečno in je v bistvu indeks povprečne dejanske izobrazbene strukture. S tem kazalnikom spremljajo ali se uresničuje cilj, ki si ga je podjetje zastavilo pri zaposlovanju ljudi z zahtevano izobrazbo na določenem delovnem mestu.

Kazalnik razpoložljivosti ljudi za delo je kazalnik, ki ga tudi izračunavajo mesečno, tako da vzamejo podatek o razpoložljivih efektivnih urah in od teh ur odštejejo ure odsotnosti zaradi boleznin. Na ta kazalnik vplivajo predvsem z izboljševanjem delovnih pogojev.

Kazalnik pogostosti poškodb je kazalnik, ki mesečno prikaže število poškodb na 1000 zaposlenih. Za izboljševanje tega kazalnika mora podjetje odkriti vzroke, ki so običajno: slaba urejenost delovnega mesta, neuporaba predpisanih zaščitnih sredstev ter neizkušenosť delavcev.

Kazalnik plač na povprečno plačo v Republiki Sloveniji je kazalnik, ki se izračunava mesečno in ga izračunamo tako, da vzamemo povprečno plačo v Iskri Avtoelektriki in delimo s povprečno plačo v Sloveniji. Ta kazalnik, je bistvenega pomena za motivacijo



zaposlenih, saj z njim spremljajo višino plač glede na slovensko povprečje. Vemo, da bodo le motivirani ljudje delovali v najboljšem interesu organizacije.

Kazalnik izobraževanja se prav tako izračunava mesečno in prikazuje število ur izobraževanja na zaposlenca. Za Iskra Avtoelektriko je izobraževanje pomembno, ker s tem izobražujejo ljudi za upravljanje novih tehnologij in procesov, kar se neposredno izraža v ustrezni kakovosti, višji produktivnosti in nenazadnje v dobičkonosnosti podjetja

### 3.6.5. Kazalniki vidika rasti in inovativnosti

Vidik rasti in inovativnosti je tisti vidik, ki vpliva na poslovanje organizacije v prihodnosti, kajti zastavljenih strategij na višjih nivojih ne moremo doseči brez ustrezne razvojne dejavnosti in inovativnosti. Kar pa je bistvo vsega, je to, da so danes razvojni cikli izdelkov vse krajši. Podjetja, ki tekmujejo v panogah z nenehnimi tehnološkimi izboljšavami, morajo znati predvideti potrebe strank, načrtovati nove izdelke in storitve ter hitro izkoriščati nove proizvodne tehnologije za učinkovite proizvodne procese in posredovanje storitev. Zato je strateška usmeritev tega vidika inovativnost, nove tehnologije in globalizacija za dolgoročno rast. V okviru tega vidika so si zato zastavili kazalnike, prikazane v tabeli 10. Zastavili so dva kazalnika v okviru rasti in dva kazalnika v okviru vlaganj v inovativnost in nove tehnologije ter globalizacijo.

Tabela 10: Kazalniki za vidik rasti in inovativnosti

Strateška usmeritev: Inovativnost, nove tehnologije in globalizacija za dolgoročno rast				
		Strateški cilji	Kazalniki	Opis
RAST	21.	Ključni projekti	VEČJA UČINKOVITOST RAZVOJNE DEJAVNOSTI	Indeks učinkovitosti razvoja: donosnost vlaganj v razvoj
	22.	Inovativnost	VEČJA INOVATIVNOST	Število realiziranih iskrin in predlogov izboljšav na 100 zaposlenih
VLAGANJA	23.	Nove tehnologije	VLAGANJA V RAZVOJ	Delež vlaganj v razvojno dejavnost v vrednosti prodaje izdelkov
	24.	Ključne tehnologije	STOPNJA OBNAVLJANJA OSNOVNIH SREDSTEV	Aktivirana osnovna sredstva/stroški amortizacije

Vir: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2004, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 1999.

Kazalnik večje učinkovitosti razvojne dejavnosti je kazalnik, ki ga izračunavajo mesečno, tako da delijo indeks učinkovitosti razvoja z donosnostjo vlaganj v razvoj. S spremljanjem tega kazalnika ugotavljajo uspešnost razvojne dejavnosti v pogledu hitrosti in kakovosti izvajanja ključnih razvojnih projektov.

Kazalnik večje inovativnosti je kazalnik, ki ga mesečno izračunavajo in pomeni število realiziranih iskric in predlogov izboljšav na 100 zaposlenih. Iskrica simbolizira koristen predlog oziroma izboljšavo v skupini Iskra Avtoelektrika. Z uvedbo tega kazalnika in nagrajevanjem oziroma stimulacijo zaposlenih glede števila predlogov izboljšav poskuša podjetje motivirati zaposlene za množično inovativnost v njihovem delovnem okolju.

Kazalnik vlaganj v razvoj je kazalnik, ki prikazuje delež vlaganj v razvojno dejavnost v vrednosti prodaje izdelkov in se izračunava kvartalno. Ta kazalnik prikazuje samo stroške raziskav in razvoja novih izdelkov brez investicij v opremo.

Kazalnik stopnje obnavljanja osnovnih sredstev je kazalnik, ki ga izračunavajo tako, da vsa aktivirana osnovna sredstva delijo z stroški amortizacije. Kazalnik izračunavajo mesečno. Ta kazalnik pove, koliko dejansko vlagajo v obnavljanje osnovnih sredstev oziroma s kakšno hitrostjo se posodablajo osnovna sredstva. S tem omogočajo uporabljanje novih tehnologij, kar pripomore k zagotavljanju konkurenčnih prednosti.

### **3.7. Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja Iskra Avtoelektrika**

S strategijo kaže razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Pučko,1999, str.169). Razviti vizijo in strategije je v Iskri Avtoelektriki opredeljen kot bistveni proces (priloga 2). Namen procesa je ustvarjati vizijo, poslanstvo in skupno strategijo organizacije. S pomočjo tržnih analiz iz procesa »Razumeti trge in odjemalce«, zunanjih standardov, zakonov in drugih omejitev je izdelava strategije, ki daje politike in cilje organizaciji. Organizacija mora te cilje izpolniti zato, da ustvari in ohrani zadovoljne odjemalce. Glavni vhodi so podatki o zunanjem okolju, ki izhajajo predvsem iz procesa Razumeti trge in odjemalce in podatki o notranjem okolju, ki izhajajo iz vseh bistvenih procesov v Iskri Avtoelektriki. Glavna produkta procesa pa sta strateški načrt za petletno obdobje in letni poslovni načrt.

Proces razviti vizijo in strategije je sestavljen iz naslednjih podprocesov:

- razviti poslanstvo in vizijo,
- izdelati strateški načrt za petletno obdobje,
- določiti ključne procese,
- določiti organizacijsko strukturo,
- izdelati letni poslovni načrt,
- komunicirati poslanstvo, vizijo in strategije.

Na osnovi sprejetega strateškega načrta se postavljajo izhodišča za letni poslovni načrt, v katerem so opredeljeni natančnejši načrti prodaje, nabave, proizvodnje, investicij, zaposlovanja in finančne projekcije. Poleg tega pa letni poslovni načrt tudi natančno opredeljuje letne cilje z nalogami, projekti in nosilci za doseganje teh ciljev. V prilogi 2 tudi lahko vidimo, da kaskadiranje ciljev za spremljanje udejanjanja strategij temelji na osnovi uravnoteženih kazalnikov poslovanja.

Usmerjenost na kupca jih nenehno sili, da zbirajo in analizirajo informacije o trgih. Te informacije se zagotavljajo v prvem procesu Razumeti trge in odjemalce. Največji vir informacij so ljudje iz prodaje, marketinga v Iskri Avtoelektriki in vsi zaposleni v trgovskih družbah v tujini. Poleg neformalnih vsakodnevnih srečanj pa se za potrebe izdelave strateškega načrta pripravijo portfeljske matrike, v katerih se vse informacije združijo v celovito sliko. To poteka na tržnih strateških delavnicah, na katerih sodelujejo direktorji, prodajniki in razvojniki. Cilj delavnic je opredeliti pričakovane stopnje rasti posameznih trgov ter prednosti in slabosti družin izdelkov. Na osnovi te analize sledijo odločitve o strateškem razvoju podjetja, ki so povezane predvsem z opredelitvijo o vlaganjih in ukinjanjih posameznih programov.

Že sama organizacijska struktura opredeljuje nosilce v upravi, ki so odgovorni za nenehno spremljanje potreb in pričakovanj deležnikov. V procesu načrtovanja pa se te informacije usklajujejo na delavnici, kjer posamezni član uprave z ustrezno strokovno podporo predstavi pričakovanja in potrebe posameznih interesnih skupin. Interesne skupine (deležniki) so segmentirane in sicer: primarne interesne skupine: (kupci, dobavitelji, zaposleni, tekmeci, lastniki/delničarji) ter sekundarne interesne skupine (posojilodajalci, lokalna skupnost, mediji, druge poslovne skupine, država). Cilj delavnice je s pomočjo matrik uskladiti poglede na sedanjo in bodočo moč posameznih interesnih skupin ter stopnjo interesa, ki ga posamezna skupina predstavlja. Prednost analiziranja deležnikov s pomočjo matrike je v preglednosti in upeljanosti matrik v Iskri Avtoelektriki. V sklopu strateškega načrta poleg opredelitve trgov in prodajnega portfelja posebej obravnavajo tudi panoge in tekmece. Za analizo panoge se uporablja porterjev model petih dejavnikov, ki jih ocenjuje skupina notranjih in zunanjih strokovnjakov. Z analizo petih dejavnikov konkurenčnosti, in sicer moč kupcev, moč dobaviteljev, tekmovalnost na trgu, pritisk substitutov in vstopne ovire, se usklajuje poglede na različne panoge, v katerih se Iskra Avtoelektrika nahaja.

Poleg dobrega poznavanja panog pa posveča Iskra Avtoelektrika veliko pozornost tudi zbiranju informacij o tekmecih, ki jih ni veliko, so pa ti v glavnem močna globalizirana podjetja (npr. Bosch, Valeo, Visteon). Predvsem predvidevanje njihovih strategij je za vsako podjetje ključnega pomena, zato tudi Iskra Avtoelektrika s partnerskim

sodelovanjem s kupci zaznava konkurenčne prednosti in slabosti v primerjavi s tekmeci. Vse informacije, ki so ključne za definiranje konkurenčnih prednosti, skuša Iskra Avtoelektrika zbrati v primerjalnih analizah, ki jih v sklopu izdelave strateškega načrta pripravlja skupina prodajnikov in razvojnikov. Dejavniki, s katerimi se primerjajo z najboljšimi tekmeci, so: konkurenčnost cen, kakovost izdelkov, relativni tržni delež, širina ponudbe, trženje, sodobnost konstrukcije izdelkov, izdelčne sinergije, servisiranje, vpeljanost na tržišču, tehnološki položaj, industrijska obnova kot dodatna storitev in odzivnost na poljubno izvedbo naročila (proizvodnja in razvojna naloga).

Poleg dobrega poznavanja zunanjega okolja je pomembno tudi poznavanje notranjega okolja. Notranje podatke zagotavljajo vse organizacijske enote predvsem z rednim mesečnim poročanjem. Uprava redno obravnava mesečno poročilo o poslovanju in sprejema ustrezne ukrepe. Temeljno je poročilo, ki ga pripravlja področje ekonomike, ki poleg finančnih pokazateljev zajema tudi vsebinska poročila iz drugih organizacijskih enot. Glavni sklopi mesečnega poročila so podatki o prodaji, nabavi, proizvodnji, kakovosti, dobičkonosnosti, ljudeh, financah in kazalniki iz uravnoveženega izkaza, ki se spremljajo mesečno. Podobno sta zastavljeni tudi kvartalno in letno poročanje, bolj poglobljeno je finančno poročilo in vsebinsko poročilo o opravljenih nalogah. Mesečno se spremlja tudi potek ključnih projektov v projektni pisarni. Ob polletju se na rednem polletnem srečanju obravnavajo dosežki tudi v primerjavi z zastavljenimi strateškimi cilji.

Osnova za razvijanje strategij v Iskri Avtoelektriki je SWOT analiza na osnovi katere se tudi preverja izjava o viziji, kritični dejavniki uspeha in definirajo strateški cilji. Potem ko se v prvem delu podprocesa izdelave strateškega načrta zbere informacije o nevarnostih in priložnostih iz zunanjega okolja ter informacije o prednostih in slabostih notranjega okolja, sledi izdelava SWOT analize, v kateri na delavnici najvišje vodstvo podjetja opredeli (izbere) največje nevarnosti, priložnosti, prednosti in slabosti.

SWOT analiza je povzetek vseh dejavnikov, ki jih mora vodstvo upoštevati pri razvijanju strategij. Pomembno je poudariti, da so vsi dejavniki širšega okolja, panoge, primerjav s tekmeci in notranjih primerjav šifrirani. Kritične faktorje uspeha opredeljujejo po tem, ko so opredeljeni (usklajeni) dejavniki v SWOT analizi. Na tej osnovi se testira izjava o viziji in tako se določijo kritični dejavniki uspeha, ki odločilno vplivajo na uresničevanje vizije.

Za uravnoveženo načrtovanje in spremljanje strateških ciljev in strategij je Iskra Avtoelektrika razvila sistem uravnoveženih kazalnikov (Balanced Scorecard). Za vse kazalnike na nivoju družbe se letno načrtujejo ciljne vrednosti, ki se kvartalno spremljajo

in obravnavajo na najvišjem vodstvu. Iz kazalnikov, ki jih v Iskri Avtoelektriki spremljajo, lahko izpostavimo interese posameznih deležnikov. Interes lastnikov se kaže predvsem skozi dobre finančne rezultate, ki so zajeti v finančnem vidiku. Kupci, kot zelo pomemben deležnik, ki v veliki meri tudi določajo finančne rezultate.

Zaposlenim je Iskra Avtoelektrika namenila tudi svoj vidik v uravnoteženem izkazu. Z merili v vidiku ljudi spremljajo udejanjanje strategije ravnanja ljudi skozi zadovoljstvo, zdravje, inovativnost, znanje in nenazadnje tudi skozi prejemke zaposlenih. Ostali kazalniki kažejo predvsem na trenutno stanje na bistvenih procesih in kako Iskra Avtoelektrika skrbi tudi za prihodnost z vlaganji v nove tehnologije in razvijanjem novih izdelkov. To je pomemben vidik tudi za lokalno skupnost in dobavitelje, ki bodo sodelovali pri nadaljnji rasti Iskre Avtoelektrike. Vrednotenje ustreznosti izbranih strategij poteka na delavnici najvišjega vodstva, kjer se usklajuje strateška karta in določajo kazalniki za spremljanje udejanjanj strategij. Za učinkovitejše vodenje pa v Iskri Avtoelektriki prenašajo izbrane kazalnike na nižje nivoje preko matrike vplivov (tabela 11) posameznih organizacijskih enot na kazalnike.

Tabela 11: Matrika vplivov na kazalnike

	Enota 1	Enota 2	Enota 3	Enota 4	Enota 5	Enota 6
1.						
2.1.	X	X				
2.2.	X	X	X	X	X	
....	....	....	....	....	....	....
15.2.	X	X				X
16.						
17.	X					
18.	X	X		X		

Vir: Gradivo BSC v Iskra Avtoelektriki d.d., interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Na ta na način, kot vidimo v tabeli št. 11, se definirajo povezave med posameznimi organizacijskimi enotami, ki sodelujejo pri doseganju istih ciljev. Če matrika zajame pretežni del aktivnosti, ki jih posamezne organizacijske enote izvajajo, smatrajo, da so politike in strategije usklajene. Takrat se začne izdelava strateških kart in izbor kazalnikov na nivoju organizacijskih enot, saj povezave na kazalnike (X) že definirajo večji del ciljev in strategij na nižjem nivoju. Že pri PEST analizi dejavnikov širšega okolja pripravlja skupina različne scenarije gibanja posameznih dejavnikov širšega okolja.

Preko strateške karte (priloga 3), kazalnikov in matrike vplivov posameznih enot na kazalnike (tabela 11) je Iskra Avtoelektrika zagotovila kaskadno povezovanje (priloga 4) oziroma delegiranje uravnoteženih ciljev na nižje nivoje.

Tudi vse organizacijske enote imajo svojo strateško karto in uravnoteženi izkaz, ki je pripravljen na osnovi povezovanja vplivov posamezne enote na kazalnik na najvišjem nivoju. S strateško karto želi organizacijska enota prikazati, kako bo dosegala kazalnike, na katere vpliva iz matrike vplivov. Ti kazalniki so ponavadi opredeljeni kot strateški cilji organizacijske enote.

Poleg kazalnikov iz matrike vplivov pa posamezna organizacijska enota razvija strategije, s katerimi bo dosegala cilje. Tudi udejanjanje strategij organizacijskih enot želijo spremljati, zato vsake enota razvija dodatne kazalnike, ki jih povezuje v uravnoteženi sistem kazalnikov. Ko so kazalniki za vse organizacijske enote opredeljeni, sledi povezovanje teh kazalnikov s konkretnimi projekti in nalogami. Vsak projekt in naloga mora podpirati vsaj en kazalnik. V projektih in nalogah pa sodelujejo zaposleni, ki lahko v vsakem trenutku povežejo dodeljeno nalogo s kazalnikom organizacijske enote, iz tega kazalnika pa lahko vidijo vpliv na kazalnik na nivoju družbe.

V tem procesu, ki se izdelava v sklopu letnega načrtovanja, sodelujejo poleg vodij organizacijskih enot še zaposleni v organizacijskih enotah. Kazalnike, cilje, projekte in naloge zaposleni določajo sami. Potrjuje pa jih uprava v sklopu sprejemanja letnega načrta. Pomemben element, ki zaposlene še dodatno stimulira k sodelovanju, je plačilni sistem, ki v veliki meri temelji na uravnoteženih kazalnikih.

#### **4. OCENA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV IN KORISTI NJEGOVE UPORABE V POSLOVANJU PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA**

Zaradi vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja meri danes podjetje, uspešnost uresničevanja strateških ciljev na petih področjih poslovanja, kot so finance, kupci, notranji procesi, rast in inovativnost ter zaposleni in učenje. Vsi cilji ter kazalniki, ki so oblikovani na podlagi teh ciljev, izhajajo iz vizije in strategije, ki sta uspešno in dolgoročno implementirani v delovne procese z namenom, da je Iskra Avtoelektrika strateško usmerjena organizacija. Vse to pripomore, da management lažje sprejema odločitve in vodi podjetje, saj ima na razpolago tudi nefinančne kazalnike, kot so kakovost, motivacija zaposlenih, zadovoljstvo odjemalcev itd. S pomočjo spremljanja neopredmetenih sredstev lahko vzpostavijo boljše odnose z odjemalci, uvedbo inovativnih izdelkov, po katerih povprašujejo ciljni odjemalci, izkoriščanje znanj zaposlenih in

njihove motivacije, nenehne izboljšave v kakovosti in odzivnih časih itd. Nefinančni kazalniki so smiselno povezani s finančnimi kazalniki v uravnoteženem sistemu kazalnikov poslovanja oziroma proces vzročno-posledičnih razmerij med seboj poveže vse vidike, tako da se tudi nefinančni vidiki na koncu izražajo v finančnih.

S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja tudi podjetje stalno izboljšuje procese, ki sem jih natančneje ponazorila na sliki 8 z demingovim krogom stalnih izboljšav, tako da podjetje planira določen cilj, izvaja akcije za doseg cilja, spremlja izvajanje in v primeru odstopanj ustrezno reagira oziroma sprejme korektivne ukrepe in ponovno planira. Uravnoteženi sistem kazalnikov je vezan na proces strateškega načrtovanja in je zato dinamičen, prisili zaposlene h komunikaciji in usklajevanju, tako da je vsak posameznik vključen v ta proces. Način posredovanja politike in strategije je opisan v poglavju 3.7. Vsi procesi v organizaciji so dvosmerni, tako da se vizija, strategije in razporejanje sredstev prenese od vodstva med zaposlene. Tako so poleg rednih sestankov pri pripravi poslovnih načrtov, obravnavi poslovnih izidov ter poslovnih konferenc organizirani tudi letni zbori zaposlenih, kjer so predstavljeni izidi preteklega obdobja. Vodstvo komunicira z zaposlenimi tudi na dnevu kakovosti, dnevu poslovne odličnosti, z internimi glasili ter dnevnimi obhodi članov vodstva skozi proizvodnjo. Zaposleni v stiku s odjemalci pa prenesejo informacije za uresničevanje, inovacije in učenje k vodstvu. Tako da vodstvo stalno preverja in izboljšuje učinkovitost svojega vodenja na osnovi: mesečnih, trimesečnih, letnih poročil, merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter na osnovi informacijskih sestankov.

Za razvoj politik in strategij pa se vodstva organizacijskih enot udeležujejo skupnih usposabljanj z bivanjem v zunanjem okolju. Vodilni ljudje pa se najmanj trikrat letno srečajo na delovnih srečanjih.

Zaposleni so vključeni in pooblašeni. To pomeni, da neposredni vodje vključijo zaposlene s pogovorom o delu, nalogah, ciljnih in želenih spremembah ter neposredni vodja tudi spodbuja ljudi za prevzemanje pobude in izvajanje sprememb. Poleg tega so vključeni vodilni in strokovni ljudje pri izdelavi strateškega načrta. Doseganje kazalnikov pa je objavljeno na oglasnih deskah in poročilih. Tako, vsak zaposleni v organizaciji ve, katera so ključna področja za doseganje ciljev ter katere so njegove konkretne naloge in odgovornosti pri tem. Vsak kazalnik ima nosilca, ki je odgovoren za njegovo spremljanje in informiranje svojih sodelavcev o dosežkih. V primeru, da pride do odstopanj, ki bi sicer brez uravnoteženega sistema kazalnikov ne bila pravočasno prepoznana in bi zato imela lahko negativne posledice, se takoj sprožijo korektivni ukrepi. Tako je vsak posameznik vključen v proces.

Nagrajevanje managementa ter ostalih zaposlenih temelji na uravnoteženem sistemu kazalnikov poslovanja. Managerji so nagrajeni skladno z doseženimi cilji. Da bi še bolj poudarili pomembnost doseganja zastavljenih ciljev, razmišljajo, da bi spremenili politiko nagrajevanja tako, da bi se še povečal fleksibilni delež plače, ki je povezan z uresničevanjem strateških ciljev.

Na osnovi podatkov, ki sem jih pridobila s prebiranjem strateških načrtov podjetja od leta 2000 do 2006 in analizo poročil ter vloge za poslovno odličnost 2004, bom v nadaljevanju opravila oceno uresničevanja ciljev in strategij s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja za vsak vidik sistema posebej ter koristi uporabe v poslovanju podjetja vsakega posameznega kazalnika. Oceno in opis koristi uporabe bom opravila za obvladujočo družbo, in sicer za obdobje od leta 1999 do 2004. Podatki, ki jih bom navajala, bodo od leta 2000 naprej, ker so v letu 1999 vpeljali uravnoteženi sistem kazalnikov in so razpoložljivi podatki šele od tega leta naprej.

#### 4.1. Kazalniki za finančni vidik

V tabeli 12 podajam dejanske vrednosti prodaje v mio EUR obvladujoče družbe v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 12: Cilji kazalnika rasti prodaje obvladujoče družbe v mio EUR

Rast prodaje obvladujoče družbe (v mio EUR)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	72,55	88,15	100,5	97,7	101,7	107,4	108,0	111,92	114	125

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Iz tabele lahko razberemo, da podjetje uresničuje zastavljene cilje, saj je beležena dejanska rast prodaje v primerjavi s planirano v vseh letih od 2000 dalje. Le v letu 2001 je beležena nižja dejanska prodaja napram planirani, in sicer za 2,78 %, vendar se dejanska prodaja po letih ne zniža. Razlog rasti prodaje najdemo v pridobivanju novih kupcev na tržišču Evropske unije in ZDA, ki so prej kupovali pri konkurenci, ter rasti prodaje pri obstoječih kupcih. Ker je iz podatkov razviden izreden porast prodaje v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 in sicer za 17,6 %, so v letu 2001 planirali višjo prodajo, saj so pričakovali hitrejši odzive kupcev.



Z vpeljavo tega kazalnika niso imeli velikih težav, saj so ga spremljali že pred letom 1999. Ta kazalnik je sam po sebi prikazoval preteklo finančno stanje podjetja, zato menim, da je bilo zajetje tega kazalnika v uravnoveženi sistem kazalnikov zelo smiselno. Na ta način je kazalnik povezan z nefinančnimi kazalniki, kar omogoča nadzor nad njegovo rastjo ter povezanostjo s strategijo podjetja, da bo le-ta vodila k izboljševanju finančnih rezultatov in ustreznega gospodarjenja v prihodnosti. Omogoča predvsem preverjanje, ali si je podjetje zastavilo ustrezno dolgoročno strategijo rasti ter če podjetje ustrezno komunicira zastavljene cilje in strategije navzdol do najnižjega nivoja. Kajti če so strategije ustrezno komunicirane, razumljene ter ustrezno udejanjene, bodo uresničeni cilji v vseh vidikih in zato tudi cilji finančnega vidika. Uprava lahko s tem kazalnikom meri, ali sprejema ustrezne korektivne ukrepe v primeru ugotovljenih odstopanj. Kazalnik služi tudi za Benchmarking primerjavo s konkurenti.

V tabeli 13 podajam dejanske vrednosti donosnosti kapitala (ROE) v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela13: Cilji kazalnika višje donosnosti kapitala ROE

Višja donosnost kapitala ROE (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	7,9	8	8	3,4	5,1	6,5	6,47	6,26	6,86	4,44

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik donosnosti kapitala (ROE) je kazalnik, ki so ga spremljali že pred uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja, povezanega v Du-pont sistem, in tako spremljali, kako uresničujejo zahteve lastnikov. Tudi ta kazalnik je sam po sebi prikazoval preteklo stanje podjetja, zato menim, da povezan z nefinančnimi kazalniki ostalih vidikov omogoča, tudi spremljanje ustreznosti zastavljene dolgoročne strategije podjetja.

Kazalnik donosnosti kapitala (ROE), kot vidimo v tabeli zgoraj, pada, če primerjamo leto 2000 z ostalimi leti. Znižanje donosnosti kapitala naj bi bila posledica znižanja dobička v letu 2001, v ostalih obdobjih pa to pomeni posledico velikega angažiranja sredstev zaradi uvajanja novih programov, povečevanja investicij, ki pa še v teh trenutkih niso prinašala učinkov. To je obdobje uvajanja politike kakovosti in poslovne odličnosti ter novih tehnologij. Kazalnik služi tudi za potrebe benchmarking primerjave s konkurenti.

V tabeli 14 podajam dejanske koeficiente obračanja vseh sredstev v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 14: Cilji kazalnika hitrejšega obračanja vseh sredstev

Obračanje vseh sredstev (obdobje enega leta)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	/	/	1,16	1,04	1,10	1,10	1,12	1,13	1,13	1,15

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik hitrejšega obračanja vseh sredstev je vključen v uravnoteženi sistem kazalnikov, kot vidimo v tabeli 14, šele v letu 2001. Prvo leto vključitve tega kazalnika je v primerjavi z načrtovanim doseženo le 90 %. V vseh nadaljnjih letih zasledimo hitrejšo obračanje sredstev v primerjavi s predhodnjim letom.

Koristi uporabe kazalnika v poslovanju podjetja vidim v tem, da z njim spremljajo hitrost obračanja vseh sredstev. Skozi ta kazalnik se kaže sposobnost managementa za učinkovito poslovanje s sredstvi. Pokaže, koliko prihodkov podjetje ustvari z obstoječimi sredstvi. Analiza tega kazalnika v primerjavi z drugimi podjetji pove, da ima posamezno podjetje v primerjavi z drugimi za doseganje podobnih prihodkov veliko več sredstev. Na ta kazalnik vplivajo proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov itd. Izredno pomembno za uspešnost poslovanja pa je upravljanje z zalogami in terjatvami (denarni krog).

Podjetje si je v letu 2000 zastavilo projekt uvajanja metod vitke proizvodnje in zniževanja stroškov vezave kapitala v zalogah. Podjetje lahko doseže status proizvajalca svetovnega razreda le z usmerjenimi izboljšavami ključnih procesov z uporabo filozofije sistemov vitkega podjetja, kar pomeni tudi odpravljanje vseh vrst zapravljanj, doseganje nič napak, stalnim izboljševanjem svojih izdelkov ter zniževanjem vseh vrst stroškov in s tem tudi zniževanje vseh vrst zalog v proizvodnem procesu.

Podjetje od leta 2002 dalje, v primerjavi z letom 2001, dosega zastavljeni cilj hitrejšega obračanja vseh sredstev, ki je tudi odraz uspešnega izvajanja proizvodnje svetovnega razreda. Kazalnik služi tudi za Benchmarking primerjavo s podjetji v panogi.

V tabeli 15 podajam doseganje pozitivnega ekonomskega dobička EVA v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 15: Cilji kazalnika pozitivnega ekonomskega dobička - EVA

Pozitivni ekonomski dobiček-EVA (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	-0,9	-0,1	0,6	-1,02	>0	0	>0	-0,9	>0	-0,94

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Pozitivni ekonomski dobiček EVA je kazalnik, ki ga spremljajo že od leta 2000. Kazalnik, kot vidimo iz razpoložljivih podatkov iz tabele zgoraj, je zaskrbljujoč, saj je dosežen z negativnim predznakom, kar pomeni, da je bila čista donosnost iz poslovanja bistveno manjša od zahtevane donosnosti za vire financiranja. Njegovo smiselno vključitve v uravnoteženi sistem kazalnikov vidimo v tem, da meri uspešnost poslovanja podjetja z vidika investitorjev oziroma lastnikov. Je podatek, ki pove, ali se splača vlagati v podjetje ali ne, saj odraža donos. Poleg tega služi, kot vsi kazalniki finančnega vidika, za Benchmarking primerjavo s konkurenti.

#### 4.2. Kazalniki za vidik kupcev

V tabeli 16 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika visoke kakovosti v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 16: Cilji kazalnika visoke kakovosti

Visoka kakovost (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	0,3	0,3	0,33	0,32	0,32	0,37	0,37	0,4	0,37	0,53

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Danes je kakovost konkurenčna nujnost, zato je zelo smiselno vključiti kazalnik za merjenje stroškov kakovosti v uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja, saj daje možnost za izboljšave v primerjavi s konkurenti ter pravočasno zaznavanje rasti teh stroškov. To so stroški zunanjih izgub ali reklamacij, ki bi v primeru nepravočasne

zaznave njihovega naraščanja vodile k nezadovoljstvu kupca, izgube naročil in ugleda podjetje ter izgube dodička na dolgi rok. Kazalnik tudi prikaže kako podjetje skozi zastavljene cilje in strategije uresničuje politiko kakovosti. Lahko rečemo, da ta kazalnik podpira tudi načelo kakovosti, ki pravi, da je kakovost njihovih izdelkov načrtovana in nadzorovana v zasnovi, proizvodnji in uporabi ter da se primerjajo z najboljšimi v svetu, kar je vzpodbuda za izboljšave in merilo napredka.

Kot lahko vidimo iz tabele 16, so stroški kakovosti v načrtovanih okvirjih. V letu 2002 so stroški kakovosti v primerjavi z načrtovanimi višji za dobrih 15 %. V letu 2003 za 8 %. Stroški kakovosti v letu 2004 pa drastično narastejo v primerjavi z načrtovanimi, in sicer za 43 %. Glavni vzrok naraščanja stroškov kakovosti so zunanje izgube (reklamacije), ki so predvsem posledica striktnjše spremljanja kakovosti pri njihovih odjemalcih.

V tabeli 17 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika pravočasnih dobav v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 17: Cilji kazalnika pravočasnih dobav

Kazalnik pravočasnih dobav (dnevi)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
		18	18	8	17	9	11	8	11	8

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik pravočasnih dobav spremljajo od leta 2000 dalje. Kazalnik prikazuje, da je podjetje imelo leta 2000 zamudo za dobavo odjemalcem v povprečju 18 dni. Podjetje je z zajetjem tega kazalnika v uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja uspelo znižati zamude pri dobavah v primerjavi z letom 2000. Kljub temu ne dosegajo zastavljenih ciljev. V letu 2004 pa se dnevi zamude pri dobavi odjemalcem povečajo za 45 %. Razlog je v tem, da so se povečala naročila ključnih odjemalcev in dobaviteljske verige niso zagotavljale zadostnih materialov, zato so nastali zastoji v proizvodnji.

Koristi uporabe tega kazalnika so v tem, da prikaže podatke o zamujanju dogovorjenih rokov podjetja. Preveliko ali stalno zamujanje vodi v zmanjšanje ugleda podjetja, nezadovoljstva pri kupcih in v najslabših primerih tudi v izgubo kupcev. Kazalnik pripomore k odločitvam o višini varnostnih zalog ter uvedbi korektivnih ukrepov. Omeniti moram, da imajo v večini trgovskih podjetij po svetu varnostne zaloge, da kljub zamudam, ki lahko nastanejo, pravočasno dobavijo izdelke kupcu. Kazalnik služi tudi za

primerjavo s tekmeci in podpira uresničevanje politike kakovosti, ki pravi, da želijo imeti zadovoljnega kupca.

V tabeli 18 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika zadovoljstva odjemalcev v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 18: Cilji kazalnika zadovoljstva odjemalcev

Kazalnik zadovoljstva odjemalcev (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	3,44	3,54	3,45	3,54	3,58	3,54	3,6	3,54	3,65	3,6

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Uporaba kazalnika zadovoljstva odjemalcev zagotavlja povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje pri zadovoljevanju zahtev odjemalcev. Daje informacijo o tem, ali si je podjetje zastavilo ustrezno strategijo zadovoljevanja odjemalcev ali ne. Managementu je v pomoč za pravočasen sprejem ukrepov za odpravo nezadovoljstva kupcev, ki bi v nasprotnem primeru vodilo v odpovedi naročil in kasneje do izgube dobička na dolgi rok. Merijo ga z letnimi anketami. Povratne informacije pa se pridobivajo tudi na letni marketinški konferenci in rednih poslovnih sestankih s kupci.

Kazalnik služi tudi za Benchmarking primerjavo s tekmeci, saj kupci v okviru ankete ocenjujejo Iskro Avtoelektriko tudi primerjalno s konkurenti. Merila, na osnovi katerih kupci ocenjujejo, so kakovost, tehnična podpora in konkurenčnost.

Rezultati v tabeli 18 potrjujejo, da podjetje zadovoljuje svoje odjemalce v okviru zastavljenega cilja in ne zasledimo bistvenih negativnih odstopanj.

V tabeli 19 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika dobičkonosnosti odjemalcev v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 19: Cilji kazalnika dobičkonosnosti odjemalcev

Kazalnik dobičkonosnosti odjemalcev (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	5,9	4,3	4,3	3,1	4,85	3,6	4,2	4,02	4,32	2,35

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kot vidimo iz rezultatov v tabeli 19, donosnost odjemalcev pada iz leta v leto. Drastičen padec zasledimo v letu 2004, kjer dobičkonosnost odjemalcev pade za 45,6 % v primerjavi z načrtovano. Razlogi so v neprestanem dvigovanju cen jekel in bakra ter padca vrednosti ameriškega dolarja ter v stalnih zahtevah po zniževanju cen na trgu.

Za industrijsko panogo, v kateri nastopajo s svojimi programi, je značilna umirjena rast povpraševanja, odvisna od rasti družbenega proizvoda posameznih trgov. Razen tega je na trgih ob hudi konkurenci velikih globalnih konkurentov uravnotežena ponudba in povpraševanje. Vse večja globalizacija tržišča postavlja še ostrejše konkurenčne pogoje.

Ob upoštevanju navedenega omogočajo podjetju nastop in nadaljnji prodor na tržišče, ob izpolnjenih ostalih pogojih, le zadostna inovativnost programov in ustrezne, konkurenčne cene. Obenem stalno spremljajo cene na tržišču, cene konkurence in pričakovanja kupcev. Tržišče zahteva stalno zniževanje cen. Tako na nekaterih segmentih zahtevajo kupci zniževanje cen za nekaj let vnaprej že ob pripravi ponudb.

Kazalnik dobičkonosnosti odjemalcev pokaže, ali so določene ciljne stranke dobičkonosne ali ne. Ta kazalnik je osnova za določanje cenovne politike in segmentacije trga.

V tabeli 20 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika novih izdelkov v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi. Podjetje, kot vidimo iz tabele 20, dosega zastavljeni cilj šele od leta 2002 naprej.

Tabela 20: Cilji kazalnika novi izdelki

Kazalnik novi izdelki (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	30	28	38	32	30	31,5	25	31	25	34

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik novi izdelki prikazuje, kakšen je delež vrednosti izdelkov, mlajših od treh let v celotni vrednosti prodaje. Vpeljujejo ga v glavnem podjetja, za katera je inovativnost izjemnega pomena. Meri hitrost vstopa novega izdelka na trg oziroma kako je podjetje uspešno pri razvijanju in industrializaciji novih izdelkov. Iskra Avtoelektrika je v okviru strateškega plana določila, da bo ta kazalnik dosegala nad 25 %. Razlog je OECD (Organisation of Economic Co-operation and Development) OSLO priročnik, ki pravi, da morajo podjetja, da so inovativna, dosegati v strukturi prodaje nad 25 % izdelkov, starih manj kot 3 leta. Kazalnik služi tudi za Benchmarking primerjavo. Kazalnik tudi podpira načelo kakovosti, ki pravi, da hočejo ustvariti inovativne izdelke, ki zadovoljujejo in presegajo zahteve njihovih odjemalcev.

### 4.3. Vidik notranjih procesov

V tabeli 21 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika večje produktivnosti v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 21: Cilji kazalnika večje produktivnosti v EUR

Kazalnik večje produktivnosti (EUR)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	52.120	56.846	65.250	63.222	67.000	70.291	72.345	78.729	76.485	81.905

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Tehnologije, ki jih uporabljajo v proizvodnji, so ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti proizvodov. Njihovo primernost ocenjujejo na osnovi funkcionalnosti, enostavnosti za uporabo in vzdrževanje, učinkovitosti, vpliva na okolje in fleksibilnosti. Tehnološki oddelki v sodelovanju z razvojnim oddelkom skrbijo za stalne izboljšave v pogledu tehnoloških procesov in zniževanju stroškov proizvodnje. Posebej je to opazno

pri produktivnosti in odzivnosti proizvodnje, ki se jim, kot vidimo v tabeli 21, iz leta v leto povečujeta za cca 7 %. Kazalnik prikazuje namreč povečevanje prihodkov na zaposlenega. Tehnologije, ki zahtevajo veliko ročnega dela in niso dovolj fleksibilne, zamenjujejo z novimi, višjega tehnološkega nivoja.

Kazalnik pripomore k odločitvam o usmerjanju investicij v opremo oziroma služi kot pomoč pri izdelavi srednjeročnih investicijskih programov. Poleg tega pa pripomore tudi odločitvam o uvajanju ustreznih metod upravljanja proizvodnje, ki pripomorejo k boljši organizaciji dela (proizvodnja svetovnega razreda). Podjetje se s tem kazalnikom tudi primerja s sorodnimi podjetji.

V tabeli 22 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika hitrejša odzivnosti v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 22: Cilji kazalnika hitrejša odzivnost

Kazalnik hitrejša odzivnosti (dnevi)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	96	98	63	67	60	50	52	54	51	51,7

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik omogoča merjenje zastavljenega cilja skrajševanja dobavnih rokov. Podjetje, kot vidimo iz tabele 22, je uspelo zmanjšati odzivnost, če primerjamo dejanske podatke v letu 2000 in 2004, za 46,3 dneva. Vendar kljub temu ne uresničuje načrtovanih ciljev, saj v povprečju zamuja za 2,2 dneva glede na načrtovano, razen v letu 2002, kjer skrajša dneve odzivnosti za 10 dni v primerjavi z načrtovanim. Razloge najdemo predvsem v zastojih proizvodnih procesov zaradi slabe preskrbe z materiali.

Prizadevajo si namreč nenehno izpopolnjevati zahteve kupcev tako, da se čim bolj približujejo ponudbi tekmecev. Ravno z namenom skrajševanja dobavnih rokov uvajajo tudi računalniško podprti sistem obdelave in izmenjave podatkov, ki bo omogočal boljšo odzivnost in posredovanje hitrejših in kakovostnih informacij kupcu. Odzivnost se kaže tudi s kakovostnejšim izpolnjevanjem manjših in posebnih naročil, kar je dejansko njihova prednost pred tekmeci. Prednost pred tekmeci stalno primerjajo z Benchmarking primerjavo. Dobavni rok izdelkov oziroma razpoložljivost izdelkov na trgu rešujejo tudi z izdelki na zalogi, kar povečuje stroške skladiščenja. Tudi ta kazalnik je v veliko pomoč pri planiranju zalog.



V tabeli 23 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika nižjih zalog v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 23: Cilji kazalnika nižje zaloge

Nižje zaloge (dnevi)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	48	44	46	44	46	40	35	40	35	44

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Podatki v tabeli 23 prikazujejo, da podjetje uresničuje zastavljeni cilj zniževanja dnevov obračanja zalog. Od leta 2003 dalje si je zastavilo ambicioznejši cilj, in sicer 35 dni, ki ga v letih 2003 in 2004 ne dosega. V letu 2004 se dnevi vezave zalog zvišajo glede na zastavljeni cilj za 25 %, vendar so obrazložljivi. Zaradi težav na trgu z dobavo jeklenih materialnov so se kratkoročno odločili za višji nivo zalog.

S pomočjo tega kazalnika lahko management lažje sprejema odločitve glede nabave materialov in polizdelkov ter nadzoruje dneve vezave zalog in s tem znižuje stroške, povezane s skladiščenjem zalog. Kazalnik je tudi v pomoč pri vpeljavi projekta optimizacije stroškov, ki so povezani z vzdrževanjem zalog. V podporo nadzoru nad višino zalog vpeljujejo tudi simulacijski model za optimizacijo naročenih količin in zalog.

V tabeli 24 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika višje dodane vrednosti na zaposlenega v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 24: Cilji kazalnika višje dodane vrednosti na zaposlenega

Višja dodana vrednost na zap. na zap. (EUR)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	21.633	20.353	23.541	21.506	23.691	23.798	25.368	24.989	26.139	25.374

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Če analiziramo podatke iz tabele 24, vidimo, da podjetje od leta 2000 dalje ne dosega zastavljenega cilja, vendar dodana vrednost na zaposlenega raste povprečno 5 % letno.

Kazalnik višje dodane vrednosti na zaposlenega je kazalnik, ki prikazuje, kako uresničujejo zastavljeni cilj optimizacije delovnih procesov. Podatek letno tudi primerjajo s sorodnimi podjetji. S procesom optimizacije delovnega procesa izločijo tiste aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti. Za optimiranje procesov uporabljajo metodo VSM (Value Stream Mapping) - veriga dodajanja vrednosti.

V tabeli 25 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika nižjih stroškov kakovosti v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 25: Cilji kazalnika nižjih stroškov kakovosti

Nižji str. Kakovosti (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	2,3	2,2	2,2	2,37	2,35	2,5	2,4	2,32	2,48	2,36

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Stroške kakovosti znižujejo z izboljšavami sistema kakovosti, izboljšanjem proizvodnih procesov (str. izmeta, popravil), izboljšavami na izdelkih. Izboljšave na izdelkih izvajajo na osnovi povratnih informacij s strani kupcev, novih tehnologij, tržnih gibanj ter lastnih ugotovitev v razvoju in proizvodnji. Kazalnik nižjih stroškov kakovosti je, kot lahko razberemo iz tabele zgoraj, v načrtovanih mejah. V letu 2002 se nekoliko zvišajo stroški kakovosti, vendar so obrazložljivi. V ta kazalnik so vključili še stroške zavarovanja prodajalčeve odgovornosti in povečali število notranjih presoj kakovosti. Podjetje s tem kazalnikom meri, kako dejansko uresničujejo zastavljeni cilj zniževanja stroškov kakovosti. Sistem kakovosti izboljšujejo z vpeljavo sistemov, kot so ISO 9001, QS- 9000, APQP in ostali.

V tabeli 26 podajam podatke o uresničevanju ciljev neto odhodkov skupnih dejavnosti v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 26: Cilji kazalnika neto odhodkov skupnih dejavnosti

Neto odhodki skupnih dejavnosti (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	15,4	13,9	13,7	13,8	15,9	12,1	10,3	10,2	11,3	11,6

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

S tem kazalnikom so merjeni stroški podpornih dejavnosti oziroma strokovnih služb. Kazalnik je dobro merilo, ki kaže na ustrezno oziroma racionalno organizirane skupne dejavnosti ter da so vsklajeni delovni postopki. Rezultat racionalne organiziranosti je tudi reorganizacija v letu 2003, kjer so prešli iz funkcijske organizacijske strukture v procesno.

Kazalnik neto odhodkov skupnih dejavnosti je kazalnik, ki ga razen v letih 2001 in 2004 ne dosegajo, vendar v ostalih letih ne zasledimo bistvenih ostopanj.

#### 4.4. Vidik zaposlenih in učenja

V tabeli 27 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika višje izobrazbene strukture na zaposlenega v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 27: Cilji kazalnika višje izobrazbene strukture

Kazalnik višje izobrazbene strukture	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	3,359	3,354	3,39	3,43	3,450	3,496	3,50	3,67	3,59	3,728

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Iskra Avtoelektrika išče svoje priložnosti na trgu s svojo veliko prilagodljivostjo in hitro odzivnostjo na želje kupcev. Temu se morajo prilagajati tudi na področju načrtovanja znanj in razvoja ljudi. Na eni strani skrbijo za povečevanje števila strokovnjakov (po strateškem načrtu), ki sledijo svetovnemu razvoju, kar zagotavlja varnejšo prihodnost, na drugi strani pa se prilagajajo trenutnim hitrim spremembam. Načrtovanje izobraževanj je zato kombinacija obojega. Za skupinska izobraževanja je v pomoč tudi katalog izobraževalnih programov, ki ga letno ažurirajo z uporabniki in odgovornimi nosilci

strokovnih služb. Zato so uvedli kazalnik višje izobrazbene strukture, ki spremlja udejanjanje politike dvigovanja kvalifikacijske strukture zaposlenih. Udejanjanje politike se kaže v novih zaposlitvah in izobraževanju obstoječih kadrov. Ker se zavedajo, da je znanje izjemnega pomena za obstoj podjetja in njegovo dobičkonosnost, to spodbujajo tudi z vpeljavo sistema napredovanja na delovnem mestu zaradi višje izobrazbene strukture.

Če primerjamo podatke od leta 2000 do 2004, zasledimo, da uresničujejo zastavljene cilje. Posebej moram omeniti, da so zelo ponosni, da se povečuje število ljudi z višjo izobrazbeno strukturo tudi v proizvodnji. Kazalnik višje izobrazbene strukture meri uresničevanje zastavljene strategije nenehnega izobraževanja zaposlenih.

V tabeli 28 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika razpoložljivosti ljudi za delo v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 28: Cilji kazalnika razpoložljivosti ljudi za delo

Koeficient razpoložljivosti ljudi za delo (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	/	/	94,3	95,01	95	94,7	95	94,83	>95	94,6

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Namen spremljanja tega kazalnika je mesečno spremljanje deleža odsotnosti zaposlenih zaradi boleznin. Na ta način lahko lažje planirajo nadomestno število ljudi, ki so potrebni za nemoten potek načrtovanega obsega dela. Kot lahko vidimo iz podatkov zgoraj v tabeli, znaša koeficient letno cca 5 %, kar pomeni stalno zagotavljanje nadomestnega kadra v tem obsegu. Podatek ni zaskrbljujoč, saj je v primerjavi s sorodnimi podjetji pod slovenskim povprečjem.

V tabeli 29 podajam podatke o uresničevanju ciljev kazalnika pogostosti poškodb v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 29: Cilji kazalnika pogostosti poškodb

Koeficient pogostosti poškodb	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	/	/	45	47	40	43	40	41	<41	39,6

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Iskra Avtoelektrika preventivno deluje pri preprečevanju nesreč pri delu, poklicnih bolezni in nevarnih dogodkov, saj se zaveda, da je zdravje in varnost pri delu humana in tudi ekonomska kategorija, ki pomembno vpliva na poslovne rezultate. Na podlagi Zakona o varnosti in zdravju pri delu je Iskra Avtoelektrika opravila načrtovano ocenjevanje tveganj za posamezna delovna mesta. Z namenom preprečevanja delovnih nesreč je Služba varnosti pri delu v preteklem letu usposabljala 945 delavcev na seminarjih za varno in zdravo delo. Skrb za varno delovno opremo je stalna naloga. Periodično opravljajo tudi preiskave delovnega okolja, z namenom zagotavljanja čim boljših delovnih pogojev. Služba varnosti pri delu opravlja tudi dnevne varnostne obhode po proizvodni halah, da bi morebitne nevarne pojave čimprej odkrila. Velika denarna sredstva vlagajo v nove tehnologije, ki zmanjšujejo tveganja glede nevarnosti (avtomatizacija delovnih procesov, robotizacija). Zunanji nadzor nad izvajanjem ukrepov iz varnosti in zdravja pri delu opravlja Inšpektorat Republike Slovenije za delo. Iz navedenih razlogov so v uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja vključili tudi ta kazalnik, saj meri, kako uresničujejo zastavljeno strategijo zmanjševanja poškodb pri delu. Kazalnik vključijo v uravnoteženi sistem kazalnikov šele v letu 2001. Za navedene podatke v tabeli zgoraj lahko ocenimo, da kljub vsem navedenim preventivnim ukrepom podjetje še vedno ne dosega zastavljenega cilja, čeprav se poškodbe pri delu od leta 2001 dalje znižujejo. Le v letu 2004 jim je uspelo unižati poškodbe za 3,4 % v primerjavi z načrtovanimi, kar je rezultat vseh sprejetih navedenih ukrepov.

V tabeli 30 podajam podatke o uresničevanju ciljev koeficienta plač v Iskri Avtoelektriki glede na povprečno plačo v RS v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 30: Cilji kazalnika plač v Iskri Avtoelektriki na povprečno plačo v Republiki Sloveniji

Koeficient plač v IAE glede na povprečno plačo v RS (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	87	91	94	93	93	92	93	95	>95	94,5

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Iskra Avtoelektrika si je zastavila cilj, da bo zaposlenim zagotavljala 95 % povprečne plače v Republiki Sloveniji. S pomočjo tega kazalnika se tudi primerja s sorodnimi podjetji v panogi. Kot vidimo iz podatkov v tabeli 30, podjetje ne uresničuje zastavljenega cilja. Vendar iz podatkov iz leta 2004 lahko vidimo, da je doseganje cilja 99 %.

Podjetje si je zastavilo ta kazalnik zaradi tega, ker so v okviru strateških usmeritev in ciljev na področju ravnanja z ljudmi sprejeli v letu 1999 dokument z naslovom Strategija ravnanja z ljudmi. V okviru te strategije je ena izmed glavnih aktivnosti motiviranje in nagrajevanje ljudi, kajti cilj je doseči zadovoljstvo zaposlenih. Le zadovoljni zaposleni bodo tudi motivirani in na ta način bodo prispevali k večji inovativnosti, produktivnosti in s tem h kvalitetnim izdelkom. Vse to bo vodilo v zadovoljstvo odjemalca in posledično v donosnost podjetja.

V tabeli 31 podajam podatke o uresničevanju ciljev koeficienta izobraževanja v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 31: Kazalnik izobraževanja

Koeficient izobraževanja (ure/zaposlenega)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	16,2	15,8	18,1	21,2	26	25	>25	22	20,5	31,5

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik izobraževanja je kazalnik, ki prikazuje število ur izobraževanja na zaposlenega, kjer so vštete vse ure formalnega in neformalnega izobraževanja. Ker Iskra Avtoelektrika išče svoje priložnosti na trgu s svojo prilagodljivostjo in hitro odzivnostjo na želje

kupcev, se mora tem prilagajati tudi z načinom načrtovanja znanj in razvoja ljudi. Ker se morajo na eni strani prilagajati trenutnim hitrim spremembam na trgu, morajo za zagotavljanje varnejše prihodnosti povečevati število strokovnjakov v podjetju, kateri sledijo svetovnemu razvoju. Eden izmed zastavljenih strateških ciljev je zato koeficient izobraževanja, ki prikazuje uresničevanje zastavljene strategije nenehnega izobraževanja zaposlenih ter razvoja ljudi.

Če primerjamo podatke glede ur izobraževanja na zaposlenega, vidimo, da jih podjetje nenehno zvišuje, saj bodo le na ta način sledili hitrim spremembam in inovacijam v razvoju ter tehnologiji, kar bo pripomoglo k obstoju podjetja in njegoveu uspešneu poslovanju tudi v prihodnosti, vendar razen v letu 2002 in 2004 ne dosegajo zastavljenih ciljev.

#### 4.5. Vidik rasti in inovativnosti

V tabeli 32 podajam podatke o uresničevanju ciljev večje učinkovitosti razvojne dejavnosti v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 32: Cilji kazalnika večje učinkovitosti razvojne dejavnosti

Večja učinkovitost razvojne dejavnosti	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	0,85	0,9	0,95	0,86	0,95	1,27	>1	1,01	>1	1,02

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik večje učinkovitosti razvojne dejavnosti je koeficijent med indeksom učinkovitosti razvoja in donosnostjo vlaganj v razvoj. S pomočjo koeficijenta, ki upošteva hitrost izvajanja in stroške projektov ter donosnost investicij v razvojne aktivnosti, ugotavljajo uspešnost razvoja oziroma s tem kazalnikom merijo hitrost in kakovost izvajanja razvojnih projektov, ki so ključnega pomena za razvoj podjetja, saj je danes ključnega pomena hitrost razvoja in vstopa novega izdelka na trg.

Pričakovanja so izpolnjena, če je koeficijent nad 1. Podjetje kot vidimo iz razpoložljivih podatkov v tabeli 32, dosega koeficijent šele od leta 2002 naprej.

V tabeli 33 podajam podatke o uresničevanju ciljev večje inovativnosti v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 33: Cilji kazalnika večje inovativnosti

Večja inovativnost (real. iskric/100 zaposlenih)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	12,5	13	21	26	11	8,9	13	12,5	20	16,2

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

V Iskri Avtoelektriki spodbujajo inovativnost med zaposlenimi na razne načine. Vse aktivnosti potekajo pod imenom »Iskrice«. Inovativnost spodbujajo z različnimi plakati, internetno stranjo, mesecem kakovosti in inovacij v oktobru itd. Kazalnik kaže, kako uresničujejo zastavljeni cilj, in sicer število iskric na zaposlenega. Merijo število prijavljenih invencij, za katere se prejme tudi denarna nagrada ter predlagane izboljšave za reševanje problemov. V letu 2001 so začeli uvajati tudi proizvodnjo svetovnega razreda, ki je tudi podprta s tem kazalnikom tako, da merijo število izboljšav v proizvodnji.

Iz podatkov v tabeli 33 vidimo, da je podjetje v letih do 2001 uspešno spodbujalo zaposlene k razvoju inovativnosti v podjetju. Vključno z letom 2002 dalje podjetje ne dosega zastavljenega cilja. Vzroke lahko iščemo v premajhnem motiviranju zaposlenih ali pa v pomanjkanju idej, kar je lahko tudi posledica prenizkega vlaganja v izobraževanje na teh področjih.

V tabeli 34 podajam podatke o uresničevanju ciljev vlaganj v razvoj v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 34: Cilji kazalnika vlaganj v razvoj

Vlaganja v razvoj (%)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	3,5	3,5	2,14	2,1	3,7	3,39	3,6	3,5	3,4	3,22

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik vlaganj v razvoj je kazalnik, ki prikazuje, koliko znašajo vlaganja v razvoj v primerjavi s celotno prodajo podjetja. Upoštevajo se samo stroški vlaganj v razvoj brez



investicij. Kazalnik je vpeljan za potrebe Benchmarkinga s tekmeci. S tem kazalnikom se lahko primerjajo, ali vlagajo primeren delež sredstev v razvoj, glede na konkurenco.

Iz podatkov v tabeli 34 lahko vidimo, da ciljev ne dosegajo, razen v letu 2000, vendar ni opaznih bistvenih odstopanj.

V tabeli 35 podajam podatke o uresničevanju ciljev obnavljanja osnovnih sredstev v letih od 2000 do 2004 v primerjavi s planiranimi.

Tabela 35: Cilji kazalnika obnavljanja osnovnih sredstev

Stopnja obnavljanja osnovnih sredstev (obdobje enega leta)	2000		2001		2002		2003		2004	
	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.	cilj	dej.
	2,7	2,1	2,1	2,14	1,68	0,96	1,95	1,85	1,23	1,95

Vir: Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

Kazalnik je razmerje med vrednostjo aktiviranih osnovnih sredstev in stroški amortizacije. Vpeljan je zato, da z njim spremljajo, kako hitro podjetje obnavlja osnovna sredstva, ker je s tem pogojen hiter razvoj izdelkov ter posodabljanje tehnologij. Za ohranjanje konkurenčnosti proizvodov so ključnega pomena nove tehnologije. Kazalnik služi kot podpora managementu pri odločitvah o izločanju zastarelih tehnologij in načrtovanju novih investicij. Kazalnik služi tudi za Benchmarking primerjavo s konkurenti.

V tabeli 35 lahko iz razpoložljivih podatkov razberemo, da podjetje razen v letu 2001 in 2004 ne dosega zastavljenega cilja. Zato je bilo zelo smiselno, da je ta kazalnik vključilo v uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja, saj je v vseh teh letih lahko sprejemalo korektivne ukrepe in v letu 2004 preseglo zastavljeni cilj za 58 %.

## 5. SKLEP

Podjetja v današnjih pogojih ne trgu stalno iščejo nove načine kako ohraniti konkurenčno prednost in zadovoljne stranke na dolgi rok. Za časovno učinkovitost poslovanja in obvladovanja nenehnih sprememb managementu ne zadoščajo več samo finančni kazalniki. Podjetje mora za njegov razvoj spremljati tudi nefinančne kazalnike, kot so razvoj zaposlenih, skrajševanje ciklov razvoja izdelkov, motivacija zaposlenih itd.

Uravnoteženi sistem kazalnikov zapolnjuje praznino v večini managerskih sistemov, kjer primanjkuje sistematičnega procesa za izvajanje strategije in pridobitev povratnih informacij o njej. Oblikovan je na razdelitvi sistema kontrole s štirih vidikov: finančnega vidika, vidika odjemalcev, vidika notranjih procesov, vidika zaposlenih in učenja tako, da poveže z vzročno-posledičnimi razmerji vse vidike in se nefinančni vidiki na koncu odražajo v finančnih. Če je uporabljen na tak način, postane lahko temelj za vodenje organizacij informacijske dobe.

Pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov se morajo podjetja zavedati, da če že imajo merila, ki segajo preko finančnega področja, to še ni uravnoteženi sistem kazalnikov (Ložar, 2001, str. 44). Poudariti je namreč potrebno, da si mora vsaka organizacija poiskati pot, ki se kaže v lastnem sistemu strateškega managementa, katerega pomemben del je uravnoteženi sistem kazalnikov. Prednost modela uravnoteženega sistema kazalnikov so vsekakor razumljivejša povezava med strateškimi cilji, strategijami in izvedbenimi plani ter dejavnostmi v okviru letnih planov, krepitev vrednot in organizacijske kulture, osedotočenje managerjev na kratkoročne in dolgoročne dejavnike uspeha, prenos dobrih praks med organizacijskimi enotami in ustvarjanje strateške zavesti vseh zaposlenih, saj ima vsak posameznik vpogled na vpliv svojega dela na uresničevanje strategij (Pak, 2003, str. 103).

Inovativna podjetja ga uporabljajo tudi kot osrednji okvir za svoje managerske procese. Ravno v Iskri Avtoelektriki je bil namen uvajanja in spremljanja kazalnikov v stalnem izboljševanju procesov, tako da podjetje planira, izvede akcije za doseg cilja, meri, izvede korektivne ukrepe in ponovno planira. Vzporedno vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja je zato potekala tudi sprememba organizacije v podjetju iz poslovno funkcijske v procesno. Podjetje se dokončno reorganizira v letu 2003 in s tem so prepoznani vsi ključni in podporni procesi.

V Iskri Avtoelektriki je najvišje vodstvo sprejelo odločitev o uvajanju uravnoteženega sistema za udejanjanje strateškega načrta in s tem izrazilo predanost in tvorno vlogo. Vsebina strateškega načrta je bila posredovana vsem zaposlenim. Imenovana projektna skupina z operativnim vodjem in člani je oblikovala načrt uvajanja projekta. Oblikovani so vidiki, vzročno–posledična razmerja, kritični dejavniki uspeha, baze podatkov, načrti merjenja kazalnikov, nosilci itd.

Smiselno je, da si vsako podjetje sestavi lasten uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je oblikovan iz osnovnih kazalnikov in gibal uspešnosti. Iskra Avtoelektrika je celo oblikovala svoj lasten dodaten vidik. V sklopu strateškega načrta so sprejeli leta 1999 dokument Strategije ravnanja z ljudmi, kajti le zadovoljni, motivirani in ustrezno

izobraženi ljudje bodo prispevali k uspešnosti podjetja. Prav zaradi poudarka na zaposlenih so v Iskri Avtoelektriki oblikovali dodaten peti vidik, in sicer vidik rasti in inovativnosti.

Koristi uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovanju podjetja:

- jasno definirana vizija, strategija in dolgoročni cilji,
- podjetje je prisiljeno, da si zastavi ambicioznejše cilje,
- pomoč pri načrtovanju,
- pomoč pri razvoju odličnosti,
- pomoč pri procesu stalnih izboljšav,
- posredovanje strategije,
- pojasnjevanje in udejanjanje strategije,
- nagrajevanje managementa in ostalih zaposlenih,
- lažje usklajevanje ciljev,
- povezovanje vzročno-posledičnih razmerij,
- merjenje strateško zastavljenih ciljev,
- posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov,
- izboljševanje komunikacije med vodilnimi in zaposlenimi,
- preverjanje strategije na dolgi rok,
- merjenje nefinančnih kazalnikov,
- hitrejša zaznava odstopanj in zato hitrejše reagiranje,
- Benchmarking primerjava s sorodnimi podjetji,
- oblikovanje cenovne politike,
- pomoč pri merjenju uspeha projektov, kot so proizvodnja svetovnega razreda, projektu optimizacije stroškov zalog itd.
- pridobivanje strateških povratnih informacij,
- pridobivanje povratnih informacij in s tem pomoč pri zadovoljevanju odjemalcev in razvoju ter kakovosti izdelkov, ki jih odjemalci želijo,
- izkoriščanje procesa učenja,
- managementu je v pomoč pri oblikovanju strategije in vodenju podjetja,
- managementu je v pomoč pri odločitvah o investicijah, usklajenosti delovnih postopkov in racionalizaciji organizacije,
- managementu je v pomoč pri zaposlovanju ustreznega kadra in njegovem planiranju ter spodbujanju zaposlenih k inovativnosti.

Uravnoveženi sistem kazalnikov je postal nova filozofija vodstva in nov način organizacije, ki so jo morali sprejeti vsi zaposleni in prav zaradi pozitivnih rezultatov, ki jih je uravnoveženi sistem kazalnikov prinesel v podjetje, so se v letu 2003 odločili za

vpeljavo sistema še na nivo strateških poslovnih enot. V letu 2004 pa še na nivo programov. V letu 2005 pa ga vpeljujejo na nivo ODE (osnovne delovne enote). Vsekakor podjetje glede na finančne rezultate zadovoljuje svoje kupce, ki zahtevajo pravočasne, kakovostne in sodobne izdelke. Zahteve strank zagotavljajo z obvladovanjem notranjih procesov. Predvsem pa rast prodaje potrjuje pravilnost izbrane strategije. K boljši kakovosti, produktivnosti in odzivnosti so največ prispevala velika investicijska vlaganja v zadnjih letih. Vzporedno so se vpeljevali tudi standardi kakovosti ter uvajanje meril poslovne odličnosti. Samo usposobljeni in zadovoljni ljudje lahko kakovostno upravljajo ter izvajajo notranje procese, s katerimi zadovoljujejo kupce. Strategija ravnanja z ljudmi, ki temelji na ustvarjalnem sodelovanju, je tako postala pomembni sestavni del vizije družbe. Vsekakor bo morala Iskra Avtoelektrika vlagati še več v razvojno-raziskovalno dejavnost in inovativnost, saj je to temelj bodoče dobičkonosne rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja pa je ključno orodje, s katerim bo merila ustreznost zastavljenih strategij.

## LITERATURA

1. Coulson C.T.: Strategie Vision or Strategic Con: Rhetoric or Reality?, Long Range Planning, let. 25 (1992), št. 1. 81 str.
2. Ferfolja Drago: Analiza uresničevanja strateškega načrta koncerna Iskra Avtoelektrika. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 94 str.
3. Fijavž Petra: Pomen neračunovodskih informacij za odločanje. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 62 str.
4. Hočevar Marko: Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. Ljubljana: IKS, november 2002. 85 str.
5. Javornik M.: Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.
6. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnotežen sistem kazalnikov. Ljubljana, 2000. 400 str.
7. Lesjak Matjaž: 3. uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 91 str.
8. Ložar Boštjan: Povej v enem stavku, kam si namenjen. Ljubljana: Manager, 2000, 3 str.55-61.
9. Ložar Boštjan: Semaforji do velikega cilja. Manager: Ljubljana. 2001, 2 str.44-47.
10. Megušar Alojz: Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 107 str.
11. Možina Stane, Rozman Rudi, Miroslav Glas: Management nova znanja za uspeh: Radovljica: Didaktika. 2002. 871 str.
12. Nemeč Aleš: Nekatero metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. Organizacija, Kranj, 33 (2000), 7. 497-506 str.
13. Nemeč Aleš: Uravnoteženi kazalniki: Managersko orodje za prenos strategije v prakso. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 28. 30-32. str.
14. Niven R. Paul: Balanced Scorecard, step by step. Maximizing Performance and Maintaining Results: John Wiley & Sons Ltd. 2000, 2002. 334 str.
15. Olive Nils-Göran and Sjöstrand Anna: The Balanced Scorecard: Capstone Publishing: 2002. 114 str.
16. Pak Maja: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa slovenske turistične organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 112 str.
17. Pistotnik Robert: Uravnoteženi sistem kazalnikov primer Koncern Sintal. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 86. str.

18. Pučko D.: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. Kranj:Organizacija, letnik 31 (1998), št. 10. 557 str.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 394 str.
20. Rejc Adrijana: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
21. Rejec Adrijana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Ljubljana: Manager +, jesen 2003. 2. 17-19. str.
22. Rejc Adrijana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
23. Šink Darja: Poznavanje in uporaba najnovejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
24. Škerlj Tina in Miran Gombač: BSC spremlja poslovanje tudi z nefinančnimi kazalniki. Ljubljana: Finance, 2000. 73. 19-20 str.
25. Tekavčič Metka: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Ljubljana: Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, 2000. 26 59-61 str.
26. Tekavčič Metka, Megušar Alojz: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). Portorož: ZES, 2002. 21-39 str.
27. Vuković Vesna: Uvajanje nove strategije in BSC z roko v roki. Ljubljana: Finance, 2000. 96.. 5-6 str.
28. Winterleitner Barbara: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 110. str.

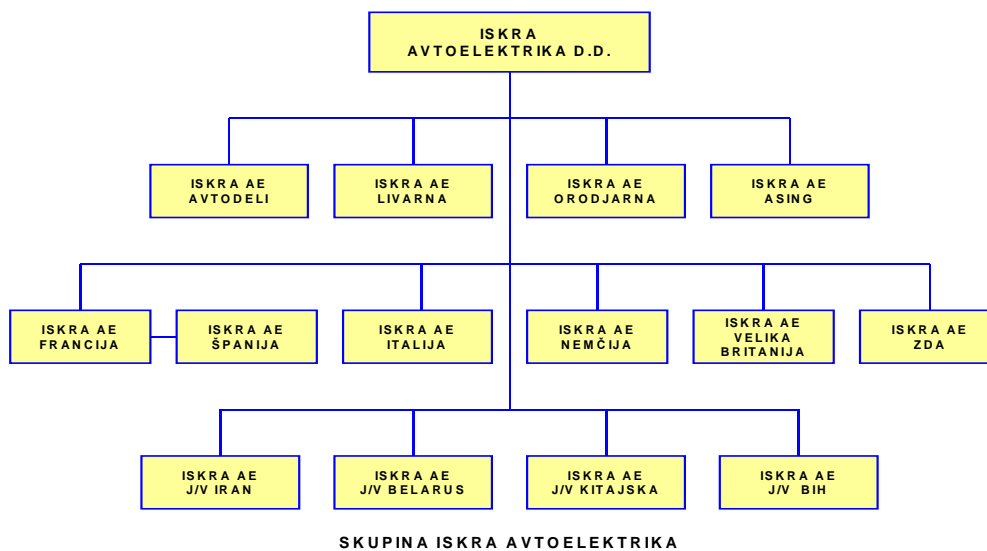
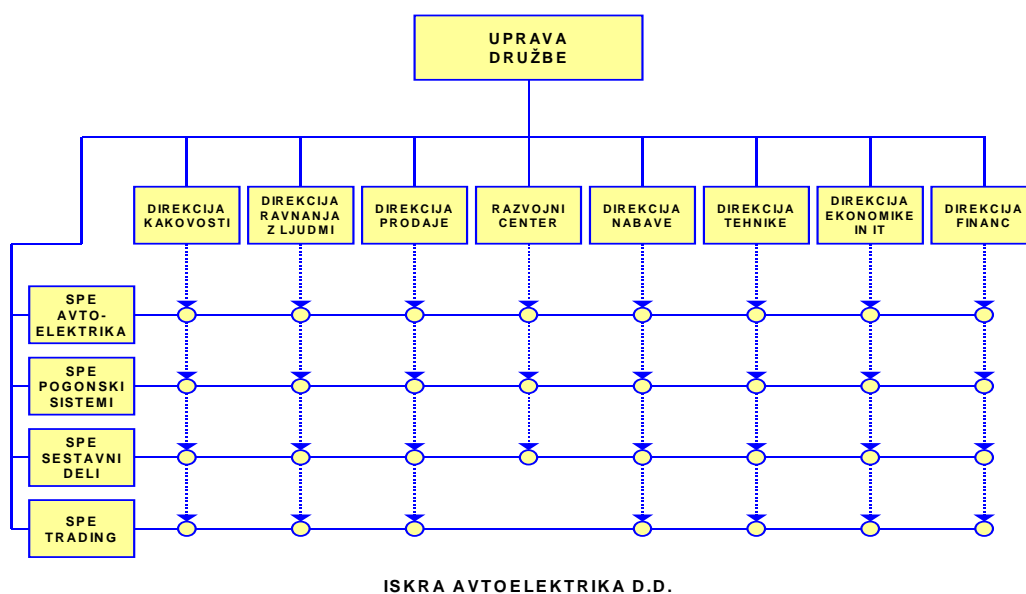
## VIRI

1. Gradivo BSC v Iskra Avtoelektriki d.d., interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2004, 10 str.
2. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve BSC: Ekonomska fakulteta. [ URL: [http://www.zls-zveza.si/RL\\_3\\_2003\\_Hocevar.pdf](http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf)], 20.2.2005.
3. Hrovat Metka: Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu: BSC ( Balanced Scorecard) – novo managersko orodje za merjenje uspešnosti na pohodu tudi po Evropi: Manager 6, 44-46. 2000 str.
4. Nemeč Aleš: Uveljavljanje načel odličnosti, Nova Gorica, oktober 2004, 50 str.

5. Nemeč Aleš: Kazalniki in uravnoteženi izkaz. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika d.d., 2000, 20 str.
6. Poslovni načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2006, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2000.
7. Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2002.
8. Prosojnice predstavitve BSC v Iskri Avtoelektriki, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2004.
9. Poslovni načrt uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2004, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2004.
10. Poslovnik kakovosti, interni dokument, Šempeter pri N. Gorici, 2004.
11. Poslovno poročilo uspešnosti in učinkovitosti procesov za leto 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, interni dokument Šempeter pri Novi Gorici, 2004.
12. Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2004, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 1999.
13. Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2002-2006, interni dokument.
14. Vloga za priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2004, interno gradivo, 2004.

## PRILOGE

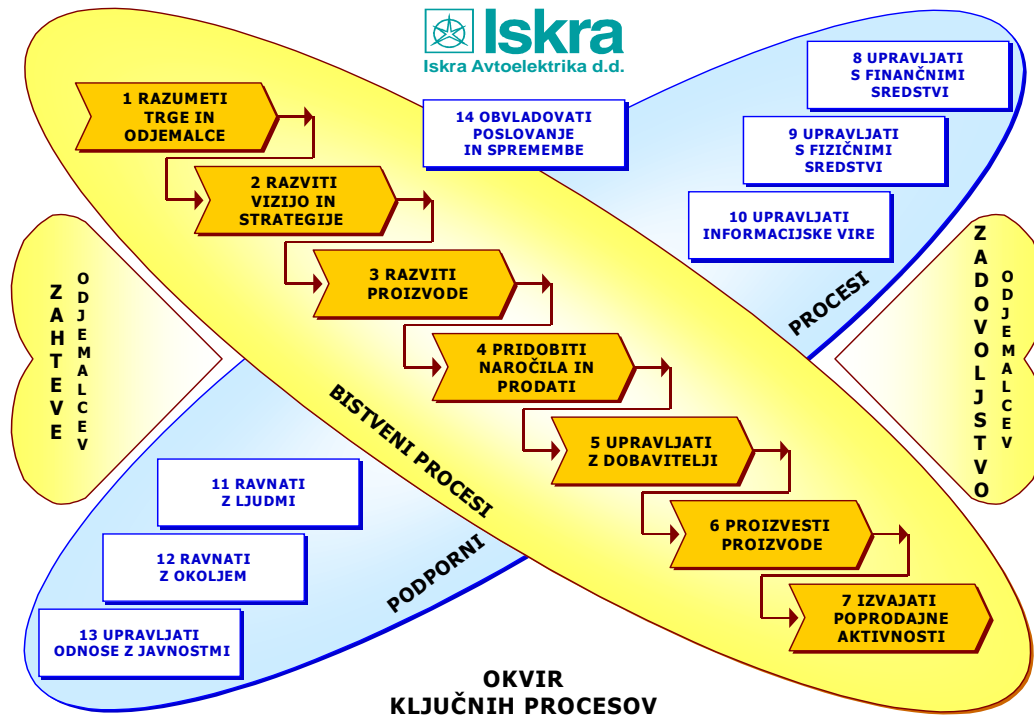
Priloga 1: Organizacijska shema podjetja Iskra Avtoelektrika d.d.



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2002.

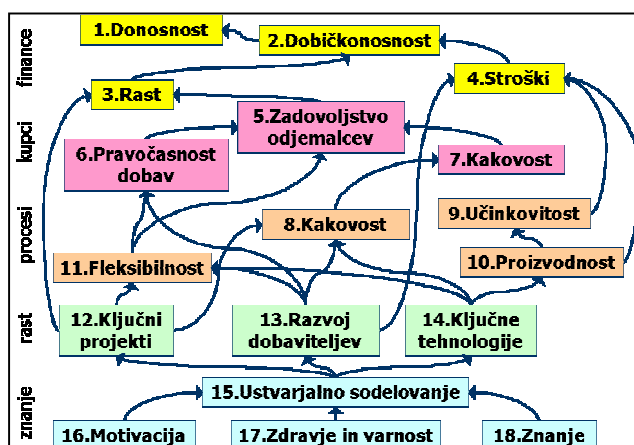


Priloga 2: Ključni bistveni procesi in podporni procesi v IAE d.d.



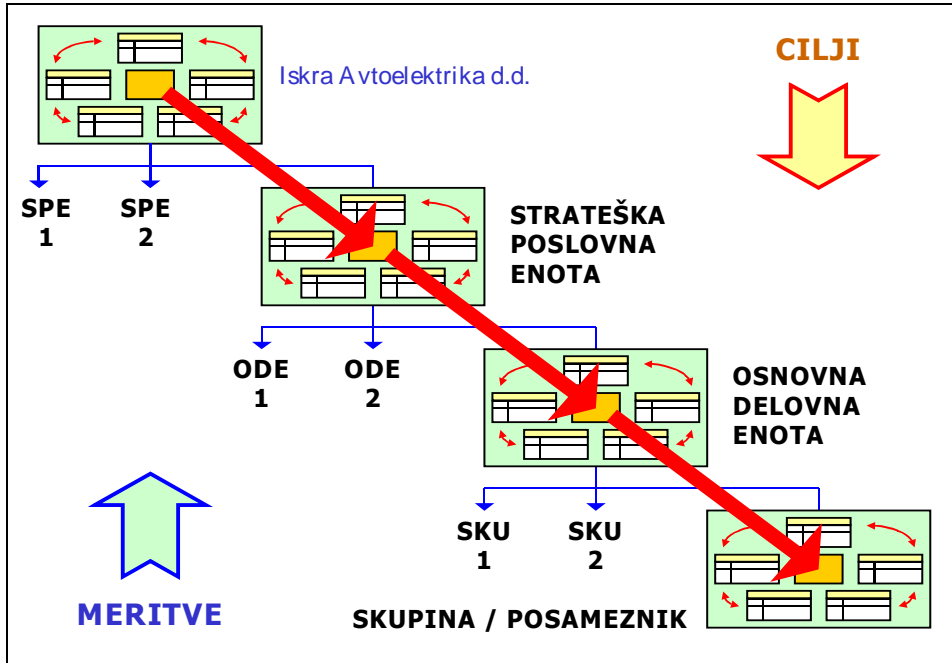
Vir: Poslovni načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000-2006, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2000.

Priloga 3: Strateška karta



Vir: Gradivo BSC v Iskra Avtoelektriki d.d., interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2004.

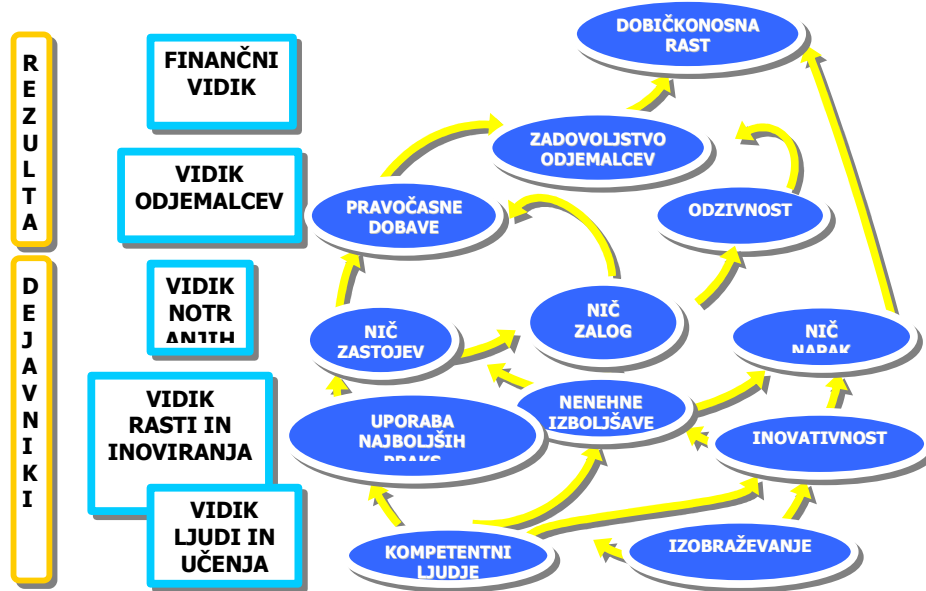
Priloga 4: Kaskadni pristop uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2002-2006, interni dokument, Šempeter pri Novi Gorici, 2001.

Priloga 5: Strateška shema in kazalniki za nivo PROGRAM

## STRATEŠKA KARTA PROGRAMA



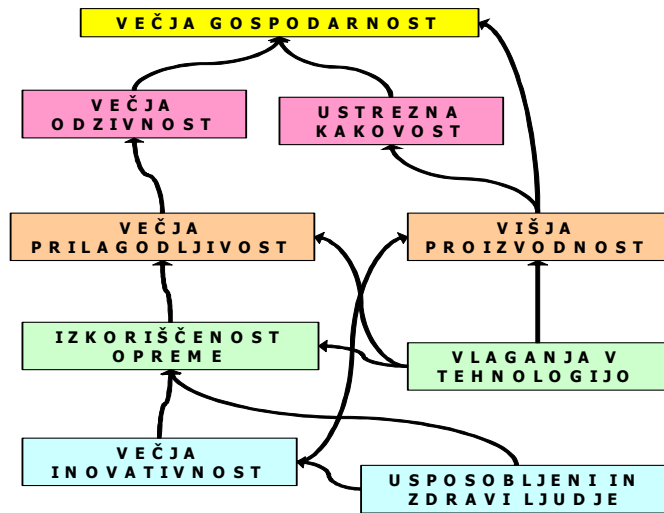
Vir: Uprava družbe: Prosojnice predstavitve BSC v Iskri Avtoelektriki, 2004.

Priloga 6: Strateška shema in kazalniki za SPE in podrejene sektorje in področja

VIDIKI	ŠT.	Iskra Avtoelektrika CILJI in KAZALNIKI	MERA	OE (SPE)				OE (sektorji in področja)															
				AEL	POS	SED	TRA	RRC	UKA	ORG	KON	NAB	KOM	TIV	LOG	FIN	EKO	RAL	PRA				
finančni vidik	1.	Višja donosnost kapitala	%																				
	2.1.	Večja dobičkonosnost prodaje	%	X	X	X	X	X						X									
	2.2.	Višja dodana vrednost na zaposlenega	EUR	X	X	X		X	X	X	X					X			X				
	3.	Rast vrednosti prodaje	mEUR	X	X	X	X								X								
	4.1.	Delež stroškov materiala in storitev v prodaji	%	X	X	X								X									
	4.2.	Zadrževanje splošnih stroškov OVH	mEUR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
vidik kupcev	5.	Indeks zadovoljstva odjemalcev	Indeks	X	X	X	X	X	X					X		X							
	6.	Manjši povprečni dnevi zamude pri dobavah	DNI	X	X	X	X								X								
	7.	Stroški kakovosti zunanjih izgub	%	X	X	X			X														
vidik procesov	8.	Večji delež prvič kakovostno izdelanih izdelkov	%	X	X	X																	
	9.	Manjši povprečni dnevi vezave vseh zalog	DNI	X	X	X	X									X							
	10.	Večja proizvodnja družbe na zap. na dan	SIT	X	X	X									X								
	11.	(Odzivnost) Krajši povp. čas izvedbe naročila	DNI	X	X	X					X			X			X						
vidik rasti in inovativnosti	12.1.	Delež zamude v času poteka ključnih projektov	%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	12.2.	Delež prodaje novih izdelkov v celotni prodaji	%	X	X	X	X	X					X	Y									
	13.1.	Delež direktnih dobav	%							X			X										
	13.2.	Delež reklamacij vhodnega blaga v vseh dobava	%							X			X										
14.	Investicije v ključne tehnologije na amortizacijo	%	X	X	X	X	X			X				X									
vidik znanja in ljudi	15.1.	Višji indeks zadovoljstva ljudi z delom	Indeks	X	X	X																X	
	15.2.	Večje število realiziranih izboljšav na 100 zap.	Št.	X	X	X		X					X		X								
	16.	Plače v IAE na povprečno plačo v RS	%																			X	
	17.	Večja razpoložljivost ljudi za delo	%	X	X	X																X	X
18.	Višja povprečna stopnja izobrazbe	Indeks	X	X	X		X		X		X										X		

Vir: Uprava družbe: Prosojnice predstavitve BSC v Iskri Avtoelektriki, 2004.

Priloga 7: Strateška shema in kazalniki za ODE



VIDIK	ŠT.	KAZALNIK
Gospodinjstva	1.1	Doseganje načrta proizvodnje - v planskih cenah
	1.2	Poraba proračunskih sredstev
Očlenaki	2.1	Pravočasne dobave
	2.2	Nič napak pri odjemalcu
Netrajnih procesov	3.1	Produktivnost zaposlenih
	3.2	Nič nadur
	3.3	Zmanjševanje zastojev
	3.4	Nič izmeta in popravil
	3.5	Obračanje zalog
Raznim inovativnosti	4.1	Realizirani predlogi izboljšav
	4.2	Stopnja odpisanosti OS
	4.3	Koeficient tehnične opremljenosti dela v milijonih SIT
Ljudi in učenja	5.1	Izkoriščenost delovnega časa
	5.2	Nič poškodb na delovnem mestu
	5.3	Bolj usposobljeni zaposlenci

Vir: Uprava družbe: Prosojnice predstavitve BSC v Iskri Avtoelektriki, 2004.