

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSKUS POSTAVITVE URAVNOTEŽENEGA IZKAZA
KAZALNIKOV USPEŠNOSTI ZA PODJETJE RC IRC**

Ljubljana, februar 2002

URŠKA KAČ

Kazalo

1. UVOD	1
2. TRADICIONALNI PRISTOPI K MERJENJU USPEŠNOSTI POSLOVNEGA SISTEMA	2
2.1. Analiza finančnih rezultatov.....	2
2.2. Kritika tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti poslovnega sistema.....	4
3. MODERNI PRISTOPI K MERJENJU POSLOVNEGA SISTEMA	5
3.1.Presojanje celovite kakovosti podjetja.....	5
3.2.Samooocenjevanje.....	7
3.2.1. <i>Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost</i>	8
3.3.Benchmarking.....	9
4. URAVNOTEŽEN IZKAZ KAZALNIKOV USPEŠNOSTI PODJETJA	10
4.1.Finančni vidik.....	13
4.2.Vidik poslovanja s strankami.....	14
4.3.Vidik notranjih poslovnih procesov.....	16
4.4.Vidik rasti in učenja.....	19
5. UVAJANJE METODE URAVNOTEŽENEGA IZKAZA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI	22
5.1.Opredelitev vizije in poslanstva.....	22
5.2.Povezovanje vizije in poslanstva s strateškimi cilji.....	23
5.3.Razčlenitev strateških ciljev znotraj posameznih vidikov in izbor kazalnikov zanje.....	24
5.4.Določanje sprejemljive velikosti kazalnikov.....	25
6. POSKUS POSTAVITVE URAVNOTEŽENEGA IZKAZA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI V PODJETJU	26
6.1.Predstavitev podjetja RC IRC.....	26
6.1.1. <i>Vizija in poslanstvo podjetja</i>	29
6.1.2. <i>Trenutno stanje v podjetju na področju ugotavljanja uspešnosti</i>	29

6.2.Strateški cilji podjetja RC IRC.....	30
6.3.Postavitev uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja RC IRC.....	30
6.3.1. <i>Kazalci finančnega vidika.....</i>	31
6.3.2. <i>Kazalci z vidika strank.....</i>	34
6.3.3. <i>Kazalci z vidika notranjih poslovnih procesov.....</i>	36
6.3.4. <i>Kazalci z vidika učenja in rasti.....</i>	39
7. SKLEP.....	43
8. LITERATURA.....	45
9. VIRI.....	46

1. UVOD

Glavni cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje, pa naj se to izraža v obliki dobička, tržnega deleža ali pa kakšnega drugega cilja. Pri tem se podjetje srečuje z nalogo kako ugotoviti ali je res uspešno in kako to uspešnost izmeriti. V preteklosti so se menedžerji v podjetjih primarno odločali na podlagi finančnih kazalcev, ki so izvirali iz računovodskih informacij. Vendar pa jih je hitro spreminjanje okolja prisilo k temu, da so začeli uporabljati tudi druga orodja za merjenje in ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja, ki so jim prikazovala natančnejšo sliko njihovega podjetja in tudi trende.

Namen mojega diplomskega dela je postaviti predlog uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetja RC IRC kot enega izmed možnih konceptov merjenja uspešnosti podjetja. Za uporabo tega modela sem se odločila na podlagi želje vodstva podjetja RC IRC, ki vidi v modelu uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja možnost kontinuiranega spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja in izboljšanju dejavnikov uspeha svojega podjetja. Podjetje prav tako želi pridobiti znanja s področja uravnoveženega merjenja uspešnosti za kasnejši razvoj programskih rešitev s tega področja.

Glavni cilj diplomskega dela je oblikovanje uravnoveženega izkaza kazalnikov za podjetje RC IRC.

V diplomskem delu sem uporabila deskriptivni pristop, v okviru katerega bom uporabila metodo deskripcije in metodo samostojne uporabe deduktivnega sklepanja, kar pomeni, da bom splošna spoznanja v teoriji poskušal aplicirati na preučevanem podjetju. Temelj diplomskega dela so domača in tuja strokovna literatura ter internetni viri.

V prvem poglavju bom predstavila tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetja, ki temeljijo na finančnih kazalnikih, ter kritiko takšnega načina.

Drugo poglavje bo vsebovalo prikaz modernih pristopov k merjenju uspešnosti podjetja. Predstavila bom koncept celovitega obvladovanja kakovosti, koncept poslovne odličnosti in samoocenjevanje, metodo benchmarkinga ter metodo uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja, ki pa jo bom natančneje predstavila v tretjem poglavju.

V tretjem in četrtem poglavju sledi že zgoraj omenjena analiza uravnoveženega izkaza uspešnosti podjetja. V tem delu bom skušala sistematično obdelati značilnosti tega pristopa, prikazati možne kazalnike po štirih najpogosteje uporabljenih vidikih uspešnosti poslovanja podjetja ter prikazati uporabnost te metode kot osnovo za strateški sistem ravnanja v podjetju.

V petem delu diplomskega dela pa bom razčlenila proces vpeljave uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti v podjetje RC IRC. Izpeljala bom proces uvajanja uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja ter na koncu podala moj predlog kazalnikov, ki bi jih v svoj uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti morale vključiti podjetje RC IRC.

Diplomsko delo bom sklenila s sklepom, v katerem bom povezala glavne ugotovitve, do katerih bom prišla pri izdelavi tega dela.

1. TRADICIONALNI PRISTOPI K MERJENJU USPEŠNOSTI POSLOVNEGA SISTEMA

1.1. Analiza finančnih rezultatov

V preteklosti in še danes se za ocenjevanje uspešnosti poslovanja nekega podjetja najpogosteje uporablja analiza finančnih rezultatov. Tradicionalni pogled na uspešnost poslovanja je tisti, ki bistvo obstoja podjetja vidi v ustvarjanju dobička. Da bi lahko lastniki podjetja spremljali dobičkonosnost poslovanja, so vzpostavili sistem finančnega računovodstva, ki jih s temi podatki oskrbuje. Na podlagi teh podatkov podjetje sestavi računovodska poročila, ki so pomembna za okolje. Pri tem mislim predvsem na lastnike, upnike, dobavitelje in državo. Za vodstvo podjetja pa so bolj pomembni podatki poslovnega računovodstva, katerega naloga je priskrbeti zanesljive podatke o stroških poslovnih funkcij in poslovnih učinkov. Ti podatki so pomembni za nadzor in planiranje poslovanja.

Pri ugotavljanju poslovne uspešnosti posameznega podjetja nas ne zanima absolutna velikost poslovnega učinka, temveč velikost učinka v primerjavi z velikostjo sredstev ki so bila potrebna za njegovo uresničitev. Da bi izločili vpliv obsega poslovanja na poslovni učinek, računamo relativne kazalce uspešnosti. Ključni kazalnik uspešnosti poslovanja je rentabilnost. Pravo sliko o uspešnosti določenega poslovnega sistema pa dobimo šele s primerjavo dobljenih kazalcev z drugimi ustreznimi kazalci. Glede na dosednji razvoj podjetij ločimo tri kriterije gospodarjenja. Rentabilnost je cilj celotnega podjetja in predstavlja družbeno-ekonomsko mero uspešnega podjetja. V rentabilnost sta vključena tudi kriterija produktivnosti in ekonomičnosti. Rentabilnost je funkcija ekonomičnosti in obračanja kapitala, ekonomičnost pa vključuje vpliv produktivnosti.

Produktivnost obravnavamo v tehničnem smislu. Izraža samo uspešnost dela reprodukcijskega procesa – proizvodnje, ne pa tudi menjave ali delitve – kot proizvodnjo proizvodov uporabnih vrednosti. Produktivnost je razmerje med proizvedeno količino izdelkov ali storitev in zanje vloženim delovnim časom (Pučko, Rozman, 1992, str.9-13).

Obstajajo različni kazalci produktivnosti. Tako lahko izrazimo količino izdelkov z vrednostjo proizvodnje, delovni čas pa s povprečnim številom zaposlenih.

Ekonomičnost je razmerje med količino proizvedenih izdelkov in stroški. Pove, koliko proizvoda ustvari ena enota proizvodnih tvorcev. Ekonomičnost je še vedno tehnično-tehnološki kazalec. Če jo izrazimo z vrednostjo prodanih izdelkov ali storitev in z njimi povezanih odhodkov, predstavlja razmerje med prihodki in odhodki, ki pa ni več tehnično-tehnološki kazalec. Primerjamo lahko poslovne prihodke in odhodke, lahko skupaj s finančnimi, pa tudi z izrednimi prihodki in odhodki. Ta način ugotavljanja ekonomičnosti je precej pogost, saj lepo kaže, ali posluje podjetje gospodarno ali ne, podatki za izračun pa so na razpolago v bilanci uspeha posameznega podjetja. Od produktivnosti se tehnično-tehnološka ekonomičnost razlikuje predvsem v tem, da primerja produkt ne samo z vloženim delom, temveč tudi s potrošenimi delovnimi predmeti in delovnimi sredstvi. Produktivnost in ekonomičnost se običajno gibljeta v isti smeri.

Mera uspešnosti celotnega podjetja je **rentabilnost**, ki je v današnjem podjetju širši pojem od ekonomičnosti. Medtem ko dobiček predstavlja razliko med prihodki in odhodki, predstavlja rentabilnost odnos med dobičkom in vloženim kapitalom. Razmerje dobiček/kapital lahko razstavimo v DuPontovi formuli (Bizjak, Petrin, 1996, str. 301):

$$\text{Rentabilnost} = \text{prihodki} / \text{kapital} * \text{dobiček} / \text{prihodki}$$

To sta dva kazalca, pri čemer prvi predstavlja obračanje kapitala, drugega pa razstavimo naprej:

$$\begin{aligned} \text{Dobiček} / \text{prihodki} &= (\text{prihodki} - \text{odhodki}) / \text{prihodki} &= \\ &= 1 - (\text{odhodki} / \text{prihodki}) &= \\ &= 1 - (1 / \text{ekonomičnost}) \end{aligned}$$

Kazalec rentabilnosti je torej pod vplivom ekonomičnosti, to je vpliva trošenja sredstev in vpliv obračanja sredstev na poslovno uspešnost. Delež dobička je tem večji, čim večja je ekonomičnost. Rentabilnost je torej sorazmerna ekonomičnosti ob predpostavki, da obseg uporabljenih sredstev obstaja konstanten. Drugi del rentabilnosti pa je obračanje kapitala. Pove nam, da bo rentabilnost večja, če bomo ustvarili večji dobiček z istim kapitalom ali pa enak dobiček z manj kapitala. To pa je možno, če se kapital hitreje obrača.

Produktivnost in ekonomičnost ne upoštevata časa vezave proizvodnih tvorcev v poslovanju, rentabilnost pa to upošteva. Rentabilnost povezuje trošenje in angažiranje sredstev.

Bistvo finančnih kazalnikov je, da so to vrednostni kazalniki, ki temeljijo na preteklih dogodkih. Ti kazalniki so bili v preteklosti ustrezni za vodenje podjetja industrijske dobe, v katerih naložbe v nematerialna sredstva in razmerja do strank niso bile ključnega pomena za

uspeh. Taki finančni kazalniki pa so neprimerni za vodenje in oceno uspešnosti podjetja v informacijski dobi, ki ustvarjajo prihodnjo vrednost prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in inovacije.

1.2. Kritika tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti poslovnega sistema

Kratkoročni finančni kazalniki so neustrezni za presojanje uspešnosti poslovanja, ker ne upoštevajo dolgoročnega vidika uspešnosti poslovanja podjetja. Usmerjenost finančnih kazalnikov na kratek rok ne izhaja iz kazalnikov samih, temveč iz njihove uporabe in interpretacije. To izhaja iz dejstva, da večina menedžerjev stremi k doseganju kratkoročnih uspehov, oziroma daje prednost uspehu na kratek rok. Ta njihova osredotočenost na kratkoročne uspehe je posledica načina nagrajevanja menedžerjev. Menedžerji so vsej teoriji navkljub še vedno nagrajevani na podlagi letnih dosežkov, ki izhajajo iz letnih poročil. Vzemimo za primer kazalec donosnosti sredstev ($ROA = \text{Return on Assets}$). Izkazana vrednost kazalca donosnosti sredstev je na dolgi rok omejena zato, ker lahko menedžerji manipulirajo tako z velikostjo števca (v tem primeru dobiček) kot tudi z velikostjo imenovalca (v našem primeru z višino sredstev). Za zviševanje dobička se podjetja v tem primeru poslužujejo ukrepov kot so zmanjšanje oglaševanja, zmanjšanje stroškov vzdrževanja in tudi zmanjšanje stroškov raziskav in razvoja. Taki ukrepi sicer kratkoročno zvišajo dobiček, imajo pa ponavadi negativen vpliv na bodoče poslovanje podjetja in uspešnost. (Hunger, Wheelen, 1993, str. 296).

Drugi vidik kritike kratkoročnosti finančnih kazalnikov izhaja iz ugotovitve, da kratkoročni kazalniki ne upoštevajo vseh stroškov. Vzemimo za primer dobičkonosnost proizvodov, ki ga izračunamo kot dobiček na proizvod. Podjetja poslujejo v okolju, kjer se tehnologija hitro spreminja in je življenjski cikel proizvodov vse krajši. Z vidika stroškov se to kaže s čedalje večjim deležem stroškov, ki nastanejo pred samim začetkom proizvodnje (stroški raziskav, razvoja, izobraževanja, usposabljanja). Ko pa proizvodnja enkrat steče, je delež neposrednih stroškov precej nizek. Če bi podjetje hotelo ugotoviti dejansko uspešnost posameznega proizvoda, bi moralo upoštevati vse stroške, povezane s tem proizvodom, ne pa samo neposredne stroške. Uspešnost posameznega proizvoda bi bilo potrebno ugotavljati v obdobju njegove celotne življenjske dobe (Rejc, 1999, str. 67).

Finančni kazalniki ne prikazujejo dejavnikov, ki so odločilno prispevali k uspehu oz. neuspehu podjetja. Finančni kazalniki so z vsebinskega vidika izračunani pravilno, ne prikazujejo pa dejavnikov, ki so najodločilneje vplivali na poslovno uspešnost podjetja. Menedžer pri pregledu finančnih rezultatov ne vidi ključnih dejavnikov uspeha, zato tudi ne more pravočasno in pravilno ukrepati. S povečevanjem konkurence je podjetje prisiljeno

iskati informacije o svojih ključnih dejavnikih uspeha, saj lahko le podjetje, ki pozna svoje prednosti in slabosti, te tudi izkorišča oziroma odpravi.

Finančni kazalci poslovnega računovodstva so pomanjkljivi za spremljanje uspešnosti poslovanja. Finančni kazalci ne upoštevajo sprememb v proizvodnem in poslovnem okolju v katerem deluje podjetje informacijske dobe. Podjetje mora z uvajanjem novih načel poslovanja in novih tehnologij uvesti tudi temu prilagojene kazalnike. Kot sem že omenila pri prejšnji točki, so proizvodni cikli in življenjski cikli proizvodov čedalje krajši. Podjetja morajo biti odzivna in zelo prožna, če hočejo biti konkurenčna. Za primer neustreznosti finančnih kazalcev lahko navedem primer standardnih stroškov (Rejc, 1996, str.19). Vsi ti kazalci se osredotočajo na notranjo učinkovitost, lokalno učinkovitost in lokalno optimizacijo svojega poslovanja, ne osredotočajo pa se na optimizacijo poslovanja podjetja kot celote. Lokalna učinkovitost in optimizacija se dosega z večjimi proizvodnimi serijami, redkejšimi prekinitvami proizvodnega cikla in redkejšimi nastavitvami strojev in opreme. Vse to pa vodi k daljšim dobavnim rokom in manjši prožnosti. Podjetje se ni sposobno hitro odzvati na potrebe trga. Zgoraj opisani primer se nanaša na proizvodno funkcijo, obstoječi kazalci poslovnega računovodstva pa so pomanjkljivi tudi za druge poslovne funkcije in aktivnosti.

To je samo nekaj pomembnih razlogov, ki prikazujejo, da mora podjetje prilagoditi svoj sistem ugotavljanja uspešnosti poslovanja hitro se spreminjajočem okolju.

2. MODERNI PRISTOPI K MERJENJU USPEŠNOSTI POSLOVNEGA SISTEMA

V teoriji zasledimo različne pristope k merjenju uspešnosti poslovanja poslovnega sistema. Ti pristopi so prirejani hitrosti, s katero se danes spreminja okolje, v katerem delujejo podjetja in zahtevam, s katerimi se srečuje podjetje pri doseganju konkurenčnosti. Zato bom na kratko predstavila in analizirala štiri pristope: presojanje celovite kakovosti podjetja, benchmarking, samoocenjevanje ter uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja.

2.1. Presojanje celovite kakovosti podjetja

Najprej se bomo ustavili pri vprašanju, kaj sploh je kakovost. To je pojem, ki predstavlja nekaj neotipljivega, zato ga je izredno težko definirati. V literaturi najdemo veliko definicij kakovosti, vendar se pri vsakem avtorju definicija do neke mere razlikuje.

Kakovost lahko definiramo s proizvodnega in tržnega vidika. S proizvodnega vidika je kakovost skladnost proizvodov in storitev z zahtevami v tehnični dokumentaciji oziroma skladnost s standardi. Po tržnem vidiku pa je kakovost skladnost z zahtevami kupca (Plut, Zbornik referatov Kakovost, 1994, str. 57-58). Gatiss definira kakovost kot zmožnost oz.

sposobnost podjetja ugoditi vsem željam in zahtevam stranke ter stremenje k preseganju teh zahtev kadarkoli je to možno. Podjetje mora stremeti k temu, da je vedno korak pred svojo stranko in ne samo korak pred svojimi konkurenti. Za doseg tega cilja, pa mora podjetje v odnosu do kupca vzpostaviti osebni odnos, konsistentnost in zanesljivost (Gatiss, 1996, str.31). Bouds pa pod pojmom kakovost definira princip, ki vzpodbuja odličnost pri vsem: proizvodih, strategijah, procesih in ljudeh (Bouds, 1994, str. 43).

Z uvajanjem kakovosti v podjetja se je uveljavil koncept celovitega obvladovanja kakovosti (v nadaljevanju TQM, ki izhaja iz angleškega izraza Total Quality Management). Dokaj natančen opis TQM je podan v definiciji, ki jo je v ZDA opredelilo devet predsednikov velikih ameriških korporacij skupaj s profesorji vodilnih ameriških univerz: *»TQM je sistem upravljanja z ljudmi, ki si prizadeva za večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih realnih stroških. Je celovit sistemski pristop (ne obravnava samo posebnega področja ali programa) in sestavni del poslovne strategije, ki deluje horizontalno na vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo odjemalcev. Celovita kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh organizacije«* (Koren, 1996, str. 69).

V organizaciji, ki pri svojem poslovanju upošteva TQM, velja za vse zaposlene le ena definicija kakovosti: *»Kakovost je skladnost s pričakovanji kupcev. Kakovost je to, kar zahtevajo stranke in so za to pripravljene plačati.«* (Gatiss, 1996, str. 33).

Kljub očitni prihodnosti koncepta TQM pa ima le-ta tudi pomankljivosti, ki izhajajo iz napačne zaznave kakovosti s strani menedžerjev:

1. Nekateri menedžerji preozko definirajo kakovost s pojmom ustrežanje specifikacijam. Kakovost ni samo ustrežanje specifikacijam, temveč predvsem ustrežanje zahtevam in željam kupcev.
2. Nekateri menedžerji pa sploh ne definirajo kakovosti in se zanašajo na izjavo: *»Jo bom spoznal , ko jo bom videl!«*

Presoja celovite kakovosti organizacij se je uveljavila z uvajanjem standardov ISO 9001 z namenom ugotavljati učinkovitost in primernost elementov sistema za doseganje ciljev kakovosti. Sistem obvladovanja kakovosti, kamor spadajo tudi standardi serije ISO 9000, daje največji poudarek dokumentiranju notranjih procesov in notranjim presojam. In prav to je razlog, da doseganje standardov ISO 9001 še ne zagotavlja uspešnosti podjetja, temveč ima z uspešnostjo samo posredno povezavo. Zagotavljanje standardov ISO 9000 je proces izboljšanja operativne učinkovitosti. In prav na podlagi teh kritik je nastal izboljšani model ISO 9001:2000. Model standardov ISO 9001:2000 poudarja procesni pogled na sistem vodenja kakovosti, v okviru katerega je še zlasti poudarjen proces neprestanih izboljšav. Sistem vodenja kakovosti obenem pokriva celotni življenjski cikel realizacije proizvoda oziroma storitve. Namesto zgolj izpolnjevanja standardnih zahtev so v novem modelu

poudarjeni elementi, ki zadevajo zadovoljstvo kupca. V novem modelu so vgrajeni vsi elementi standardov ISO 9001:1994, nadgrajeni pa so z elementi Demingovega kroga ter elementi EFQM modela poslovne odličnosti (Merljak, 2001, str. 1).

Notranja presoja je proces, katerega namen je ugotoviti ali so elementi sistema kakovosti organizacije učinkoviti in primerni za doseganje ciljev kakovosti. Z drugimi besedami to pomeni, da je to proces odkrivanja skladnosti oz. neskladnosti z zahtevami standarda, oziroma z dokumentacijo sistema kakovosti. Notranje presoje so, če jih gledamo z vidika zagotavljanja standardov kakovosti ISO 9001, dokaj preprosta in rutinska zadeva, lahko pa jo podjetje razširi na elemente, ki niso zajeti v standardu ISO 9001. V tem primeru notranja presoja postane orodje in pomoč pri prehajanju iz sistema zagotavljanja kakovosti na sistem poslovne odličnosti.

2.2. Samoocenjevanje

Z uveljavitvijo modela nagrad za kakovost in poslovno odličnost se je v organizacijah uveljavilo tudi samoocenjevanje, ki temelji na modelu TQM. TQM je filozofija upravljanja in vodenja sistemov, ki v ospredje postavlja kakovost. Ta je usmerjena v uporabnika, ki sodeluje v procesu nenehnega razvoja in zato teži k vedno višjim ciljem in zahtevam. TQM vzpodbuja vizionarstvo, kreativnost in terja napredek. Ne zahteva nobenih predpisov – podjetje se mora znajti samo. Nagrade za poslovno odličnost ponujajo samo merila, po katerih podjetje ocenjuje svoje dosežke pri doseganju celovite kakovosti. TQM torej ne odgovarja na vprašanja kako. Zato ne smemo enačiti koncepta TQM in nagrad za poslovno odličnost.

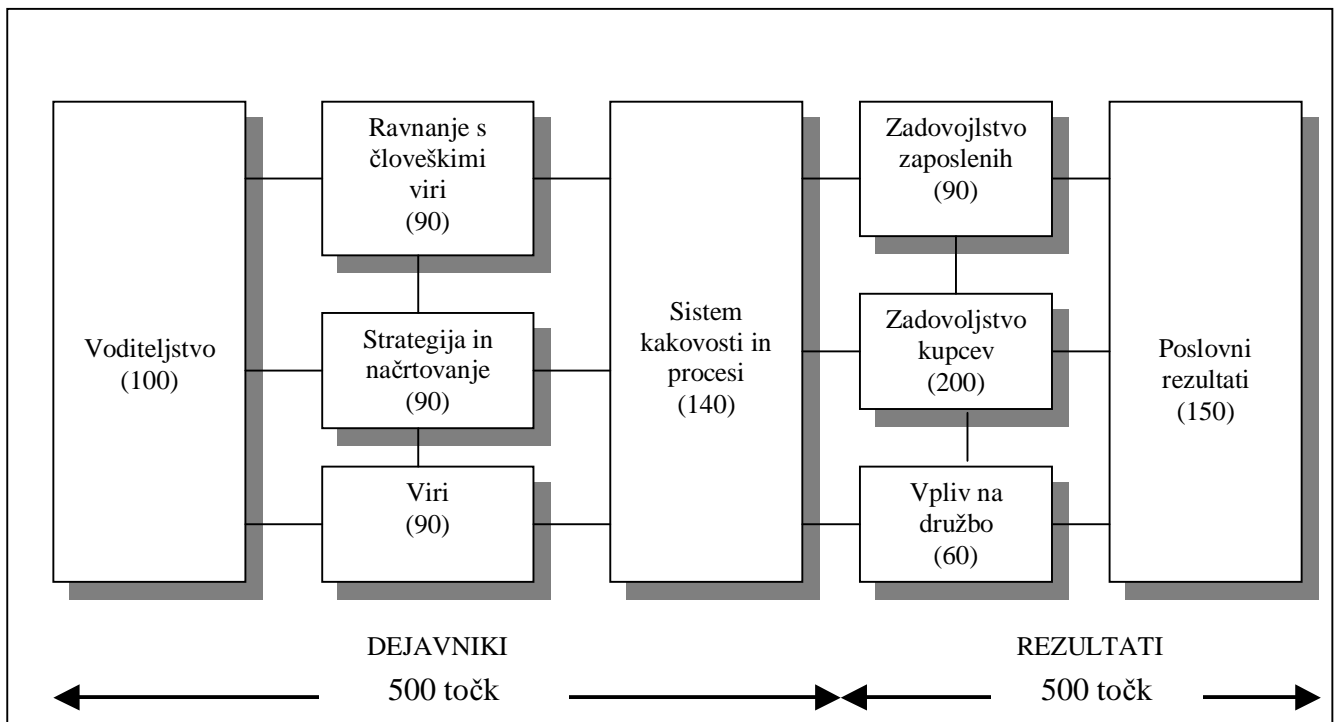
V tej točki se moram dotakniti razlike med pojmom kakovosti in pojmom poslovne odličnosti. Bistvena razlika med kakovostjo in poslovno odličnostjo je v tem, da poslovna odličnost uvaja v ocenjevanje uspešnosti podjetja skupino kriterijev rezultate, daje velik poudarek procesom in izpostavlja vodenje, medtem ko ISO 9000 standardi, kot kriterij za kakovost, dajejo največji poudarek dokumentiranim postopkom in notranjim presojam. Poslovna odličnost ima neposredno vezo z uspešnostjo in konkurenčnostjo podjetja, medtem ko doseganje ISO standardov nima neposredne zveze z uspešnostjo. Spričevalo ISO lahko pridobi praktično vsaka organizacija, ne glede na to, kako konkurenčna je. Bistveno je, da izvaja dokumentirane postopke, ki so napisani v skladu z 20 točkami standarda ISO 9001. ISO 9001 lahko dobi organizacija, ki vodi zgrešeno poslovno politiko, ki vodi v propad, lahko pa ga dobi tudi organizacija, ki gre v naslednjem trenutku v stečaj. Dobile so ga tudi organizacije, ki imajo šibko vodenje in ne upoštevajo svojih zaposlenih, imajo ga organizacije, ki ne razvijajo svetovno zanimivih izdelkov, imajo ga organizacije z visokimi dolgovi in tiste z visokimi stroški poslovanja kakor tudi tiste, ki se samo minimalno zanimajo za mnenje svojih odjemalcev. Ta standard pa imajo tudi nekatere zdrave in konkurenčne organizacije, ki so na poti k poslovni odličnosti preskočile tudi to oviro.

Na podlagi samoocenjevanja lahko v organizacijah ob načrtovanju poslovnih procesov in njihovih izboljšav načrtujemo tudi izboljšave po posameznih merilih modela poslovne odličnosti. Izkušnje podjetij z uvedenim samoocenjevanjem za potrebe modela poslovne odličnosti so pokazale, da so zaključki samoocenjevanja dobra podlaga za načrtovanje izboljšav po poslovnih funkcijah in v organizacijskih enotah, kar vse vodi do izboljšanja poslovanja. V bistvu vključuje samoocenenitev vse redne in sistematične preglede aktivnosti v delovanju organizacije, vključno z oceno doseženih rezultatov. Ta postopek omogoča organizaciji, da jasno prepozna svoje prednosti, pa tudi področja, na katerih so možne izboljšave. Samoocenenitev poteka ponavadi po merilih za podeljevanje nagrad za poslovno odličnost. V naslednjem delu bom predstavila najbolj uveljavljene nagrade za poslovno odličnost.

2.2.1. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

Program Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade za kakovost in modela poslovne odličnosti EFQM, ki so na razpolago organizacijam za ovrednotenje svojih prizadevanj za izboljšanje kakovosti. Osnovo predstavljajo merila v okviru modela poslovne odličnosti, ki so prikazana v shemi na sliki 1.

Slika 1: Model poslovne odličnosti po programu priznanja RS za poslovno odličnost



Vir: URL: [<http://www.usm.mzt.si/PRSP0/prspo.htm>]; 20.11.2001.

Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v *dejavnike* in *rezultate*. Posameznemu merilu je pripisano največje možno število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj organizacije kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijavljenih organizacij za nagrado. Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo doseže z izvajanjem strategije in načrtovanjem, ravnanjem s sposobnostmi zaposlenih in razpolaganjem z viri, sistemom kakovosti in procesi, kar končno privede do odličnosti v finančnih in nefinančnih rezultatih. Tako se tista stran modela, kjer so rezultati, ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla in dosega, dejavniki pa opisujejo, kako se ti rezultati dosegajo (glej sliko 1).

2.3. Benchmarking

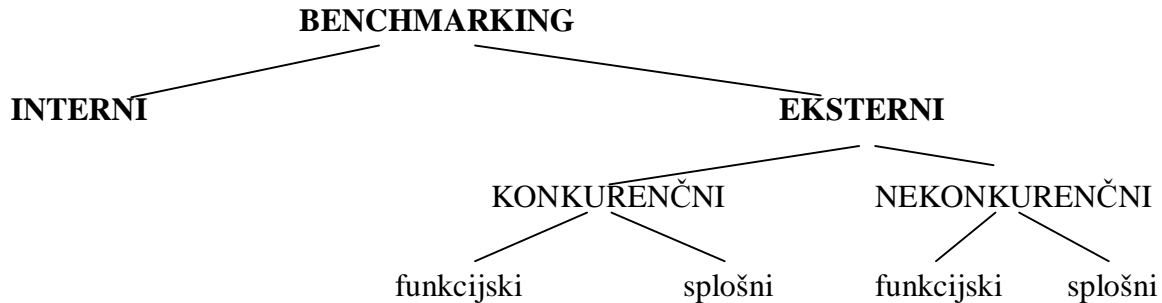
Benchmarking je orodje, ki predstavlja stalni proces primerjave izdelkov, poslovnih zmogljivosti in praks podjetja z onimi v najboljših organizacijah, ki so vodilna na določenem področju v svetu. Benchmarking nam omogoča doseči konkurenčne prednosti, sprožiti korekcijske ukrepe, postaviti nove cilje, pridobiti nova znanja, se učiti od najboljših in se primerjati z najboljšimi. Zasnova tega orodja temelji na nenehnem izboljševanju poslovnih procesov podjetja in iskanju konkurenčnih prednosti.

Najbolj celovito lahko benchmarking obrazložimo kot nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja rezultatov na področju proizvodov in storitev, s katerim ugotovimo uspešnost svojega poslovanja v primerjavi s primerjanimi podjetji za izboljšanje svojega delovanja v prihodnosti (Bogan et al., 1994, str.4). Nepretrgan proces pomeni, da benchmarking ni orodje, ki ga podjetje uporabi samo enkrat, temveč daje benchmarking vidne rezultate le v primeru, da ga v podjetju nepretrgoma izvajajo. Sistematičen proces vrednotenja poslovanja je benchmarking zato, ker si morajo koraki pri tem procesu slediti po logičnem vrstnem redu. Pri benchmarkingu gre predvsem za vrednotenje rezultatov in ne za postavljanje enostavnih dejstev v zvezi s poslovanjem podjetja. Benchmarking ne prepozna le, kakšne proizvode in storitve prodaja podjetje, ampak določa tudi procese, ki pojasnjujejo, kako v podjetju razvijajo proizvode in storitve, jih proizvajajo, tržijo, distribuirajo in prodajajo. Predmet primerjave so lahko podjetja, ki se razlikujejo po velikosti, dejavnosti, lastništvu, oddaljenosti ali pa so za primerjavo vzeta podjetja, ki so najboljša v posamezni panogi oziroma na svetu. Namen notranje kot tudi zunanje primerjalne analize je, da podjetja v prihodnosti izboljšajo svoje delovanje na področjih, kjer so bile vrzeli med rezultati podjetja in rezultati primerjanih podjetij.

Glede na to, s kom se podjetje primerja, se benchmarking najbolj pogosto deli na interni in eksterni benchmarking. Eksterni benchmarking se nadalje deli na konkurenčni in

nekonkurenčni benchmarking, vsak od teh pa je lahko funkcijski ali splošni (Antončič, 1995, str.19). Delitev je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Vrste benchmarkinga



Vir: Antončič, 1995, str. 19.

Če povežemo benchmarking z ugotavljanjem uspešnosti podjetja, nam benchmarking predstavlja obrambni mehanizem za opozarjanje na slabosti podjetja, ki nam omogoča hitro odpravljanje teh slabosti in pravočasno zaznavanje sprememb na trgu, v panogi, v okolju. V procesu benchmarkinga podjetje dobro spozna svoje izdelke, storitve in procese. Z benchmarkingom ne dobimo samo informacije o finančni uspešnosti podjetja, temveč tudi o uspešnosti in učinkovitosti posameznih poslovnih funkcij podjetja, proizvodov, storitev in ne nazadnje tudi o strategiji podjetja. Pri primerjanju z najboljšim konkurentom dobi podjetje informacijo, kako uspešno je v primerjavi z njim. S funkcionalnim benchmarkingom lahko podjetje primerja svoje poslovne funkcije in poslovne procese z onimi v najboljših svetovnih podjetjih. S tem procesom dobi podjetje informacijo, kako uspešno je pri izvajanju posameznih funkcij in procesov glede na najboljša podjetja na svetu.

3. URAVNOTEŽEN IZKAZ KAZALNIKOV USPEŠNOSTI PODJETJA

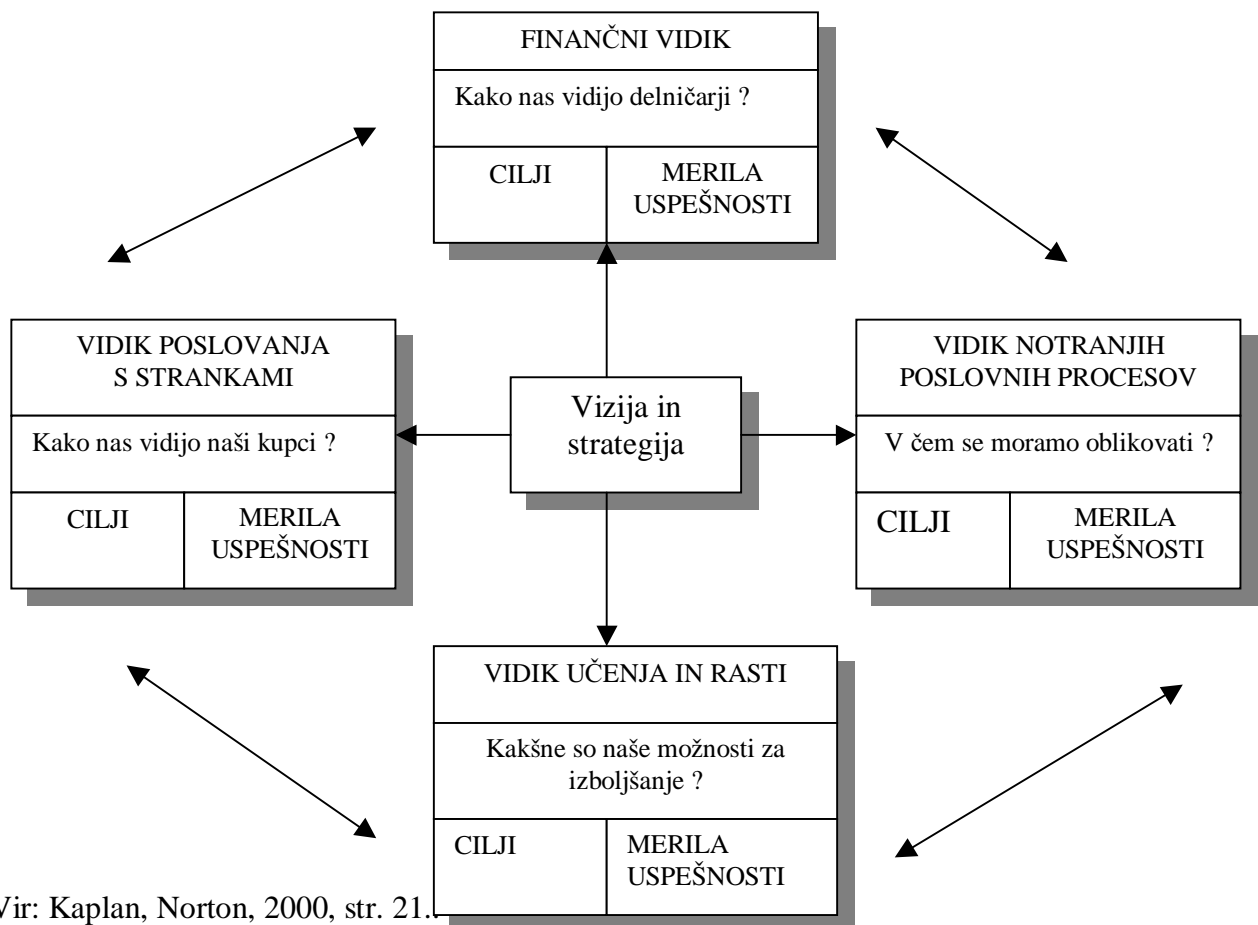
To orodje sta razvila američana Kaplan in Norton v začetku devetdesetih let. Temelji na ideji, da je potrebno delovanje podjetja usmerjati s kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov, z namenom, da dosežemo strateške cilje podjetja. Ta model je priljubljen predvsem v ZDA, počasi pa se uveljavlja tudi pri nas. Model uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja bom podrobneje predstavila v tretjem in četrtem poglavju, v zadnjem pa bom razvila moj predlog tega modela za podjetje RC IRC. Za uporabo tega modela sem se odločila na podlagi želje vodstva podjetja RC IRC, ki vidi v modelu uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja možnost kontinuiranega spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja in dejavnikov uspeha svojega podjetja. Podjetje prav tako želi pridobiti znanja s področja uravnoteženega merjenja uspešnosti za kasnejši razvoj programskih rešitev s tega področja.

Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja zagotavlja vodstvenim delavcem obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti pretvarja poslanstvo in strategijo v cilje in kazalnike, razvrščene v štiri skupine z naslednjih vidikov: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Uravnotežen izkaz omogoča menedžerjem, da gledajo na svoje podjetje s štirih različnih perspektiv. Uravnotežen izkaz jim zagotavlja odgovore na štiri različna 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?

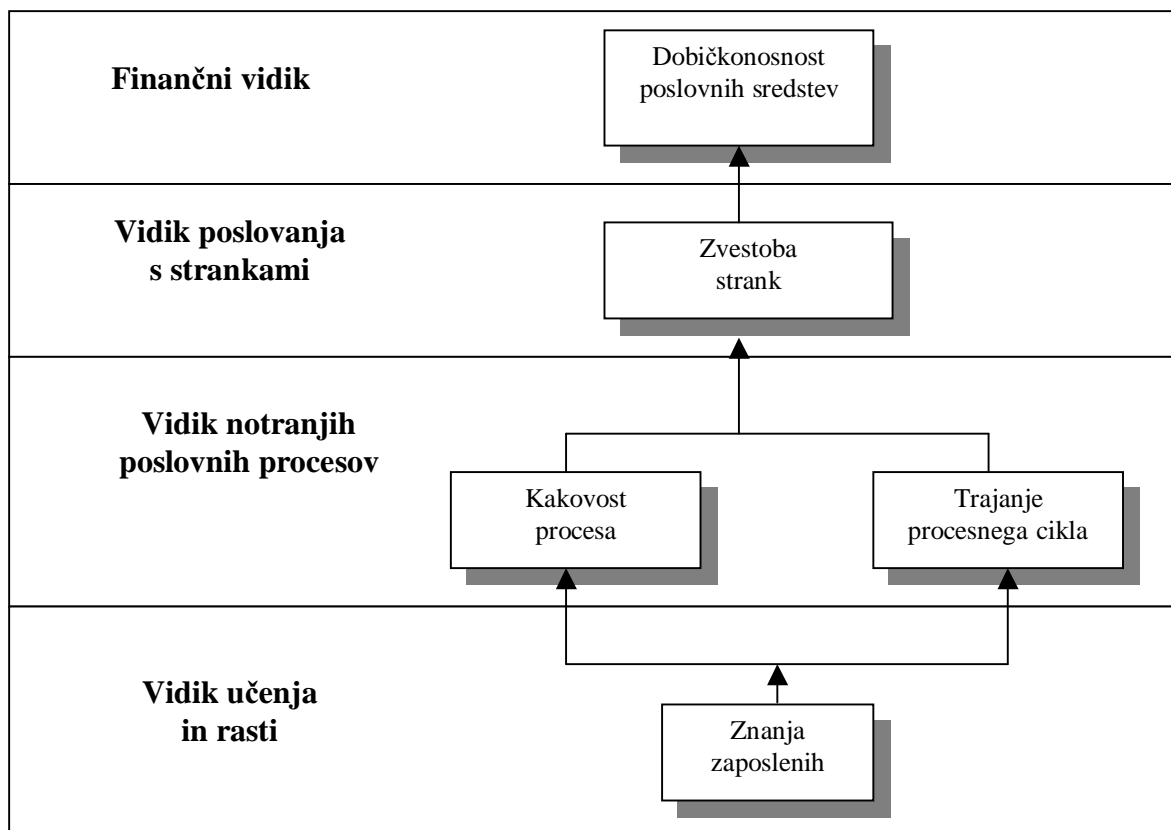
Vse štiri skupine kazalnikov v uravnoteženem izkazu pa morajo biti med seboj povezane z vzročno-posledičnimi razmerji, kot je to prikazano v slikah 3 in 4.

Slika 3: Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti kot sistem strateškega managementa



Če začnemo na dnu slike 4, vidimo, da so potrebna znanja zaposlenih, da lahko v proizvodnji dosežemo kakovost in predviden čas proizvodnega cikla, to dvoje pa je v tem primeru potrebno za doseganje višje postavljenih ciljev. Iz tega sledi, da so kazalniki učenja in rasti vplivni faktorji kazalcev notranjih poslovnih procesov, le-ti pa vlivajo na kazalce poslovanja s strankami, zadnji pa na finančne kazalnike uspešnosti poslovanja podjetja. Kazalniki so razvrščeni po štirih vidikih v hierarhiji, vsi pa morajo zagotavljati uresničitev strategije.

Slika 4: Vzročno-posledična razmerja med vidiki uravnoveženega izkaza uspešnosti podjetja



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

Uravnovežen izkaz kazalnikov uspešnosti sam po sebi predstavlja le metodologijo, ki opisuje vizijo in strategijo podjetja izraženo s poslovnimi cilji, kritičnimi dejavniki uspešnosti in uravnoveženim sistemom ključnih kazalnikov.

Uravnovežen izkaz kazalnikov ni nadomestilo za vsakodnevni sistem merjenja uspešnosti podjetja. Kazalniki v uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti so izbrani tako, da pozornost menedžerjev in zaposlenih usmerjajo k tistim dejavnikom, za katere menijo, da vodijo do konkurenčnega napredka organizacije.

3.1. Finančni vidik

Finančni vidik prikazuje končne cilje podjetja. S finančnimi kazalci nadzorujemo, ali uresničevanje strategije podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Finančni kazalci predstavljajo osnovo, na podlagi katere temeljijo tudi nefinančni kazalci. Finančni kazalci morajo izražati dolgoročne poslovne rezultate, nefinančni kazalci pa predstavljajo korake, ki jih moramo storiti, da pridemo do željenega dolgoročnega cilja. Iz tega sledi, da morajo nefinančni kazalniki prispevati k doseganju dolgoročnih finančnih ciljev podjetja.

Podjetja uporabljajo različne finančne kazalce za ugotavljanje dolgoročne uspešnosti, najpogostejši pa so: dobičkonosnost (uspešnost), rast in večanje vrednosti delničarjem, zadnji kot najpomembnejši cilj. V sodobnem tržnem gospodarstvu je najpomembnejši cilj podjetja večanje vrednosti enote vloženega kapitala. V tabeli 2 bom skušala prikazati nekatere pomembnejše finančne kazalnike.

Tabela 2: Štiri področja finančnega vidika in kazalci po področjih

Dobičkonosnost	Financiranje	Plačilna sposobnost	Obračanje sredstev
dobiček	stopnja kapitalizacije	količnik obratne plačilne sposobnosti	količnik obračanje sredstev
dobiček na delnico	stopnja zadolženosti	količnik hitrega testa plačilne sposobnosti	količnik obračanje zalog
dobičkonosnost kapitala	kapitalska pokritost stalnih sredstev	količnik ostrega testa plačilne sposobnosti	količnik obračanje terjatev
dobičkonosnost sredstev	delež vračila dolgov		
čista dobičkonosnost prihodkov			

Vir: Rejc, 1996, str. 35; Hrastnik, 1999, str. 16.

- Stopnja kapitalizacije je razmerje med lastnimi viri in vsemi viri podjetja.
- Stopnja zadolženosti je razmerje med tujimi viri in vsemi viri (lahko pa tudi lastnimi viri) podjetja.
- Količnik obratne plačilne sposobnosti je razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi.
- Količnik hitrega testa plačilne sposobnosti je razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge in kratkoročnimi obveznostmi.
- Količnik ostrega testa plačilne sposobnosti je razmerje med vsoto denarnih sredstev in takoj vnovčljivih vrednostnih papirjev ter kratkoročnimi obveznostmi.
- Delež vračila dolgov je razmerje med odplačano glavnico in celotnim dolgom.

Kot lahko vidimo iz tabele 2, je v literaturi podanih veliko finančnih kazalcev. Podjetje mora izbrati kazalnike po svojih potrebah, držati pa se mora priporočila, da je idealno število kazalnikov, ki še omogoča preglednost in enostavnost, med 4 in 6 za posamezen vidik.

3.2. Vidik poslovanja s strankami

Danes so v konkurenčni tekmi zmagovita tista podjetja, ki znajo najbolj zadovoljiti in razveseliti svoje ciljne kupce. Kar pomeni, da je potrebno tem ciljem prilagoditi celotno strategijo podjetja in ne samo določeno funkcijo. Podjetje mora biti sposobno zadovoljiti tiste skupine odjemalcev, ki jih je sposobno zadovoljiti uspešneje od konkurence. Najboljša podjetja so osredotočena na trge, odjemalce, kakovost in storitve, ne pa samo na izdelke in stroške, kot je bilo to značilno v preteklosti. Prizadevajo si za učinkovitost, hkrati pa so odzivna in prilagodljiva (Kotler, 1996).

Cilj vidika poslovanja s strankami je poudariti bistvo odličnosti z osredotočenostjo na stranko. Kot vidimo, temelji vidik poslovanja s strankami na isti filozofiji, kot temelji model TQM. Pogled strank na organizacijo je zelo pomemben za ohranjanje tekočih in pridobivanje novih poslov, zato mora organizacija skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in obratno. Podjetje mora najti optimalno kombinacijo izdelka oziroma storitve, cene, odnosov in imidža, za zadovoljitev tistih strank, ki bodo omogočale rast in dobičkonosnost, ki sta predvideni s kazalniki finančnega vidika (Javornik, 2001, str. 51).

Vidik poslovanja s strankami nam omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotovljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja podjetja. Zvesta in zadovoljna stranka je tista, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje. Pri tem vidiku je za vsako podjetje uporabnih nekaj skupnih meril uspešnosti, ki jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov (Norton, Kaplan, 2000, str. 77) in so predstavljena v sliki 5:

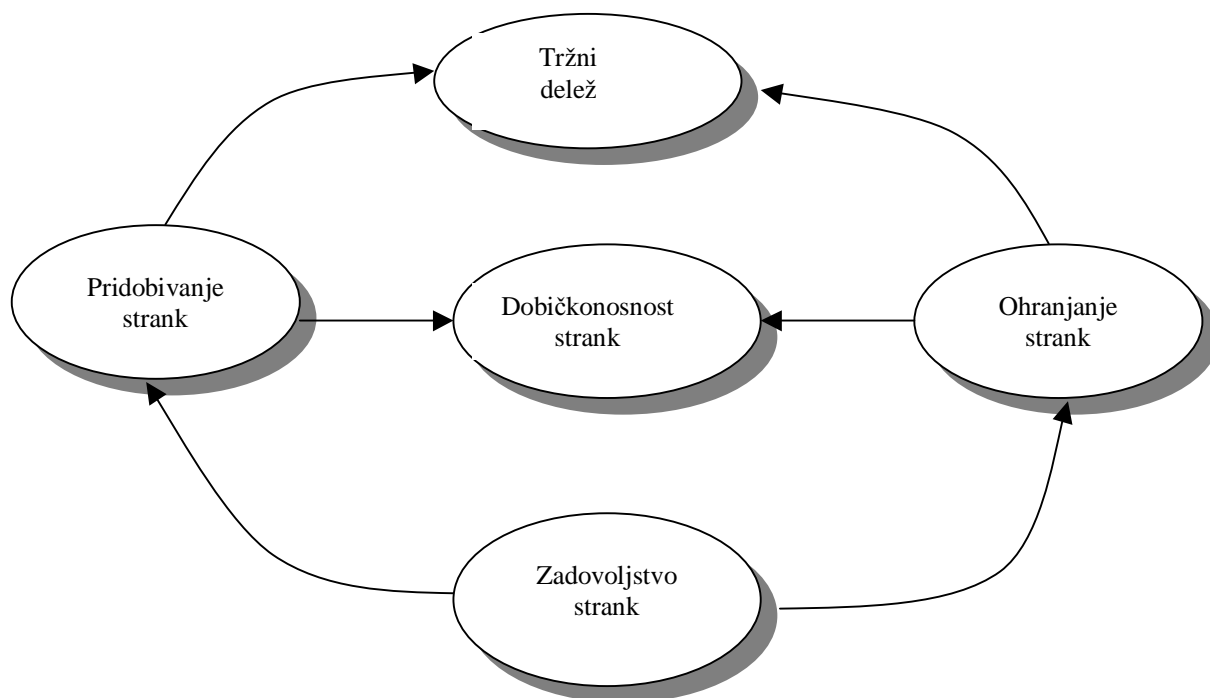
- Tržni delež
- Ohranjanje strank – merjenje zvestobe kupcev
- Pridobivanje novih strank – merjenje odziva strank na trženjske akcije
- Zadovoljstvo strank
- Dobičkonosnost strank – ta kazalnik nam prikazuje, na kateri tržni segment mora biti podjetje še posebej pozorno, kajti dejstvo je, da vse stranke ne prinašajo dobička

Osnovno skupino kazalnikov lahko uporabimo v vseh podjetjih, vendar moramo tudi te kazalnike prilagoditi dejanskemu položaju podjetja na trgu. Podjetje mora s temi kazalniki spremljati ciljne skupine strank, to pa so najbolj dobičkonosne in hitro rastoče stranke. Kazalci 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 pa v grobem vplivajo naslednje skupine dejavnikov (glej tabelo 3):

- čas,
- kakovost,
- celovitost ponudbe
- stroški.

Slika 5: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



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

Tabela 3: Kazalniki zadovoljstva kupcev po skupinah

Čas	Kakovost	Celovitost ponudbe	Stroški
čas od ideje do trženja novega izdelka	% pritožb kupcev	število strank	razmerje med dejansko ceno in ceno, ki jo je kupec prepravljen plačati
čas od naročila do dobave	število reklamacij v času garancij	% stalnih kupcev	stroški lastništva kupljenega blaga (oportunitetni stroški nakupa)
čas za izvedbo storitve	izdatki za garancije	stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem	
povprečen odzivni čas na povpraševanje	% pritožb kupcev	% novih kupcev	
odstotek pravočasnih dobav	število izboljšanih proizvodov	število partnerstev s kupci	
	število svetovalnih ur na odjemalca	obseg povezanih nakupov	
		zadovoljstvo z trženjskim spletom	
		pripravljenost na ponovni nakup	

Vir: Rejc, 1996, str. 29; Rejc, 1999, str. 93-96; Kaplan, Norton, 2000, str. 73-100.

3.3. Vidik notranjih poslovnih procesov

Notranjo učinkovitost in zunanjo uspešnost organizacije odraža notranji poslovni vidik. Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov izhajajo iz jasne strategije izpolnjevanja pričakovanj delničarjev in ciljev strank. Cilje in kazalce tega vidika določi podjetje šele, ko ima določena zgornja dva vidika, saj predstavljajo kazalci notranjih poslovnih procesov dejavnike uspeha s finančnega vidika in z vidika poslovanja s strankami.

Običajni sistemi za spremljanje uspešnosti notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na spremljanje, nadziranje in izboljševanje standardno opredeljenih kazalnikov stroškov, kakovosti poslovnih učinkov in trajanja obstoječih poslovnih procesov. Omejeni so na finančne kazalnike in na mesečna poročila o odstopanjih od načrtovanih vrednosti ter na predloge korekcijskih ukrepov. Vidik notranjih poslovnih procesov v uravnoteženem izkazu kazalnikov uspešnosti teži h konstantnemu izboljševanju notranjih poslovnih procesov in uvajanju filozofije poslovne odličnosti tudi v te procese. Osredotočenje izključno na izboljševanje že obstoječih poslovnih procesov ne vodi do poslovne odličnosti, temveč le k olajšanju preživetja podjetja. Samo olajšanje preživetja pa ne pripelje do izrazitih konkurenčnih prednosti. Pri postavitvi uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetje z zaporednim postopkom od vrha sistema navzdol v svojem delovanju

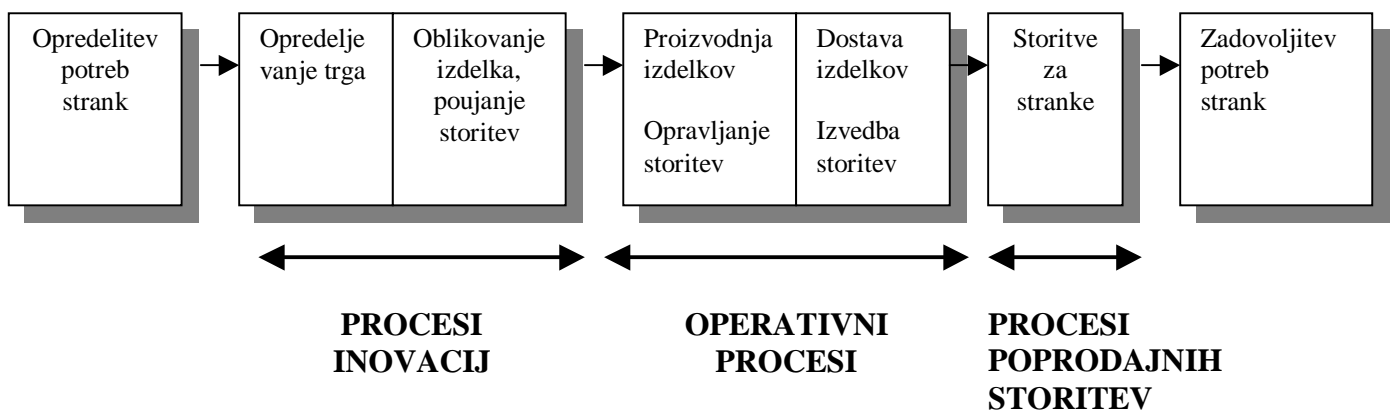
ponavadi odkrije popolnoma nove poslovne procese, ki jih mora podjetje izvajati odlično, če hoče dosegati konkurenčne prednosti. In prav tu je ena izmed prednosti uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti poslovanja, saj nam omogoča ne samo izboljšavo že obstoječih poslovnih procesov, temveč tudi odkrivanje in obvladovanje novih.

Celotni poslovni proces, ki ga tvorijo inovacijski, proizvodni in poprodajni procesi, je zelo pomemben ne samo zaradi odločilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika. Za podjetje je bistveno, kdaj stopi na trg, kakšen je čas potreben za razvoj in osvojitve novega izdelka, čas za izvedbo naročila in servisiranja. Ob tem pa ne smemo pozabiti na obvladovanje stroškov proizvodnega procesa, produktivnosti, dodane vrednosti in drugih dejavnikov.

Notranji poslovni vidik nam pomaga udejaniti strategijo večanja poslovne učinkovitosti, ki jo lahko tvorijo strategije proizvodnje, logistike, kakovosti in druge. Naštete strategije sprožajo spremembe za doseganje večje notranje učinkovitosti in zunanje uspešnosti podjetja v prihodnje.

Kazalnike notranjih poslovnih procesov Norton in Kaplan delita na tri osnovne skupine: kazalniki, ki obravnavajo proces inovacij, kazalniki operativnih procesov ter kazalniki poprodajnih storitev. Ti trije osnovni procesi so predstavljene v modelu osnovne verige vrednosti notranjih procesov na sliki 6.

Slika 6: Model osnovne verige vrednosti notranjih poslovnih procesov



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

Skupina procesov inoviranja podpira težnje podjetja po proizvodnji edinstvenega produkta. Tipični procesi so proces razvijanja novih izdelkov in storitev, uvajanja novih izdelkov na trg in pridobivanja novih partnerjev (Javornik, 2001, str. 52). Kazalniki s katerimi spremljamo proces inovacij so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Kazalniki procesa inovacij

Proces inovacij
% prodaje novih izdelkov v celotni prodaji
% prodaje lastnih in zaščitnih izdelkov (patenti, blagovne znamke)
% predstavitev novih izdelkov v primerjavi s konkurenti
% izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti
čas, potreben za razvoj izdelkov prihodnje generacije
obdobje pokrivanja stroškov

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 106-113.

- Obdobje pokrivanja stroškov je kazalnik, ki meri čas potreben od začetka razvoja pa do točke, ko izdelek prinese podjetju dovolj dobička, da pokrije stroške razvoja.

Skupina kazalcev operativnih procesov omogoča podjetju razvoj pozicije odličnega izvajalca. V to skupino sodijo procesi, kot so poslovodenje verige dobaviteljev in izboljšave izvedbene učinkovitosti. Kazalci operativnega procesa so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Kazalniki operativnega procesa

Operativni proces
odzivni čas
% pravočasnih dobav
stroški popravil proizvodov
% okvar
% odpadnega materiala
% ponovnih obdelav
stroški materiala na enoto
% stroškov materiala v celotnih stroških
stopnja izkoriščenosti zmogljivosti
dnevi vezave zalog materiala
dnevi vezave zalog končnih izdelkov
učinkovitost proizvodnega cikla

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 125-132.

- Odzivni čas – čas od naročila do dobave
- Učinkovitost proizvodnega cikla (= UPC) je kazalnik, ki kaže, koliko časa traja obdelava izdelka v primerjavi s celotnim trajanjem proizvodnega cikla:

$$UPC = \frac{\text{čas obdelovanja}}{\text{čas pretoka}}$$

Čas obdelovanja je čas, ko se na izdelku izvajajo aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost.

Čas pretoka, imenujemo ga tudi čas proizvodnega cikla, je celoten čas od vstopa materiala v proizvodni proces, do dobave izdelka kupcu. Sestavljen je iz časa obdelovanja in časa, ki je potreben za aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti (kontrola kvalitete, premikanje materiala in polizdelkov, skladiščenje oz. čisti čakalni čas).

Čas pretoka = čas obdelave + čas pregleda + čas premikanja + čas skladiščenja / čakanja

Stroški kakovosti so stroški povezani z zagotavljanjem ustrezne kakovosti. Delimo jih v štiri kategorije (Rejc, 1996, str. 32):

1. stroški preprečevanja – stroški, povezani z vzpostavljanjem sistema obvladovanja kakovosti
2. stroški nadzora – stroški, povezani z odkrivanjem neustrezne kakovosti še pred dobavo
3. stroški notranje nekakovosti – stroški izmeta, popravil nekakovostnih proizvodov, proizvodov nižje kakovosti, prekinitve proizvodnje
4. stroški zunanje nekakovosti – stroški urejanja pritožb, izplačevanja garancij, popravil vrnjenih proizvodov in stroški izgubljene prodaje

Pri skupini procesov poprodajnih storitev skuša podjetje doseči »intimnost« s svojimi strankami. To lahko podjetje stori s procesi na področjih, kot so odnosi s stranko in svetovanje. V tabeli 6 je naštetih nekaj kazalcev procesov poprodajnih storitev.

Tabela 6: Proces poprodajnih storitev

Poprodajne storitve
% reklamacij
stroški popravil
čas od dobave do zadnjega plačila stranke
dnevi vezave terjatev do kupcev
stroški izterjav in reševanja sporov

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 114-116.

3.4. Vidik rasti in učenja

Strateške in poslovne cilje podjetja, kot so določeni s pomočjo kazalnikov ostalih treh vidikov uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti, ni mogoče uspešno realizirati, če znotraj podjetja ni inovativnosti in učenja ter vključevanja vseh zaposlenih v doseganje strateških ciljev podjetja. Zato vidik rasti in učenja predstavlja vidik potencialov, ki omogočajo razvoj podjetja. To je vidik, s katerim so zajeti kazalniki za uresničevanje vizije podjetja. Vidik rasti in učenja je podlaga vseh strategij in kaže, katera neotipljiva sredstva mora podjetje razviti za

podporo svojih notranjih procesov in za potrebe svojih strank, da bi doseglo ustrezne finančne rezultate. Uravnotežen sistem kazalnikov izkaza uspešnosti podjetja poudarja pomen vlaganje v dolgoročen razvoj. Tu ne gre samo za običajne naložbe v novo opremo in raziskave in razvoj novih izdelkov in storitev. V organizacijah morajo vlagati v celotno infrastrukturo, če hočejo doseči dolgoročne strateške cilje.

Kazalce vidika učenja in rasti delimo v tri glavne kategorije (Kaplan, Norton, 2000, str. 138; Javornik, 2001, str. 53):

1. sposobnost zaposlenih,
2. zmogljivost informacijskega sistema,
3. vzdušje za delovanje,

V zadnjih dveh desetletjih je prišlo v veliki meri do avtomatizacije rutinskih in fizičnih del v podjetjih, kar je bil vzrok za zmanjšanje deleža nekvalificirane delovne sile v podjetju in povečanja deleža visoko kvalificiranih zaposlenih. Podjetja so se preusmerila v doseganje visoke stopnje odzivnosti, kreativnosti in prilagodljivosti. Ti premiki zahtevajo dodatna usposabljanja zaposlenih, da spodbudijo kreativno razmišljanje za doseg ciljev podjetja. Za doseganje ciljev v vidikih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov je torej potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj. Prav te dejavnike uspešnosti pa spremljamo s kazalci sposobnosti zaposlenih, ki jih navajam v tabeli 7.

Tabela 7: Kazalci sposobnosti (učinkovitosti) zaposlenih

Sposobnost (učinkovitost) zaposlenih
Indeks zadovoljstva zaposlenih (na podlagi periodičnih anket)
Ohranjanje zaposlenih: % zamenjav na ključnih delovnih mestih količnik bruto fluktuacije količnik neto fluktuacije zasedenost strateških delovnih mest
Izobraževanje: čas potreben za dodatno usposabljanje število ur izobraževanja na zaposlenega na leto povprečna stopnja izobrazbe
Produktivnost zaposlenih: prihodki na zaposlenega dodana vrednost na zaposlenega

Vir: Rejc, 1996, str. 33-35; Rejc, 1999, str. 97-100; Kaplan, Norton, 2000, str.135-155.

Kazalci v tabeli 7 izhajajo iz naslednjih opredelitev:

- Količnik bruto fluktuacije je opredeljen kot razmerje med številom zamenjanega osebja v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v obdobju. Sestavljen je iz treh

kazalcev: količnik neto fluktuacije, količnik normalne zamenjave in zamenjave zaradi nesreč pri delu in poklicnih boleznih (Lipovec, 1983, str. 181);

- Količnik neto fluktuacije je razmerje med številom zamenjanega osebja, ki je posledica notranjih razmer (prenizke plače, slabe možnosti za dodatno izobraževanje, slabi delovni odnosi, ...) in povprečnim številom zaposlenih v obdobju;

Motivirani in izobraženi zaposleni so potreben, vendar ne zadosten pogoj za doseganje ciljev z vidika poslovanja s strankami in z vidika notranjih poslovnih procesov. Zaposleni potrebujejo tudi natančne in pravočasne informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. To omogočajo strateške tehnologije oziroma ustrezen informacijski sistem. Zmogljivost informacijskega sistema prikazujejo kazalci predstavljeni v tabeli 8.

Tabela 8: Kazalci zmogljivosti informacijskega sistema

Zmogljivost informacijskega sistema
vlaganja v informacijsko tehnologijo
% procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije
% zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen dostop do informacij o njih

Vir: Rejc, 1996, str. 33-35; Rejc, 1999, str. 97-100; Kaplan, Norton, 2000, str. 135-155.

Tretja skupina kazalnikov učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Delovno ozračje v podjetju pa prikazujejo kazalci predstavljeni v tabeli 9.

Tabela 9: Kazalci vzdušje za delovanje

Vzdušje za delovanje
število zamisli na zaposlenega
število uresničenih zamisli
čas potreben za prepolovitev napak
% zaposlenih, ki poznajo in razumejo vizijo podjetja
% izboljšanja (znižanje stroškov, % izmeta, hitrost dobave, % reklamacij...)
udeležba zaposlenih pri dobičku
% plače v primerjavi s povprečno plačo v panogi

Vir: Rejc, 1996, str. 33-35; Rejc, 1999, str. 97-100; Kaplan, Norton, 2000, str. 135-155.

Kazalnik števila uresničenih zamisli iz tabele spremlja kakovost predlogov in zaposlenim posreduje informacijo, da so v organizaciji njihovi predlogi cenjeni in da se jih obravnava resno.

5. UVAJANJE METODE URAVNOTEŽENEGA IZKAZA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI

Uravnotežen izkaz lahko oblikujemo na različnih ravneh organizacije. Naša naloga bo oblikovanje le tega na najvišji ravni v podjetju. Pri izvrševanju te naloge moramo slediti štirim korakom. Prvi korak je opredeljevanje vizije oz. poslanstva. V drugem koraku oblikujemo strateške cilje, ki jih moramo doseči, če hočemo uresničiti vizijo in poslanstvo podjetja. V tretjem koraku preoblikujemo strateške cilje v operativne cilje znotraj posameznih vidikov uravnoteženega izkaza (finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik rasti in učenja). Pri tem moramo paziti, da uravnoteženo spremljamo doseganje ciljev s kazalci vseh štirih vidikov. V zadnjem četrtem koraku pa določimo še sprejemljive velikosti kazalcev (Rejc, 1996, str.39).

5.1. Opredelitev vizije in poslanstva podjetja

Vsaka organizacija nastane z določenim razlogom. Čeprav se ta razlog lahko s časom spreminja, pa je bistvenega pomena, da zaposleni razumejo razlog za obstoj organizacije, sliko v prihodnosti in osnovne vrednote, ki jih pri svojem delovanju upošteva ta organizacija. Prav to pa nam predstavljata vizija in poslanstvo.

Vizija je predstava o tem, kakšna naj bi kakšna stvar v prihodnosti bila. Je notranja in duševna slika možnega in željenega stanja podjetja. Vizija mora dati lepšo sliko podjetja od sedanje, biti mora realna, privlačna in vredna naporov spreminjanja podjetja. Iz nje morajo izvirati strateški cilji podjetja, saj predstavlja ideal, za katerim teži podjetje. Kotler (Kotler, str. 66-68) pravi, da so vizija skoraj neuresničljive sanje. Ta stavek nam dobro opisuje bistvo vizije: biti mora navdih, motivacija, a vendar mora biti realna. Če izjava o viziji ni postavljena realno, zaposleni v njej ne vidijo motivacije. Če je vizija postavljena previsoko, so zaposleni prepričani, da je ni mogoče uresničiti, kar pa privede do tega, da ne vlagajo dovolj truda v opravljanje svojih nalog.

Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in bodočnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh ostalih podjetij. Osnovni namen poslanstva je zagotoviti enotnost v podjetju in s tem usmeriti delovanje zaposlenih v zaželeno smer. Poslanstvo določa osnovna pravila, ki se jih pri svojem delovanju mora držati organizacija in ponavadi vsebuje naslednje elemente (Bowman, 1994, str. 17):

1. skupna prepričanja in vrednote,
2. opredelitev potreb kupcev, ki jih bo podjetje zadovoljevalo, izbrane trge, tehnologije in znanja,
3. legitimne zahteve zainteresiranih (zaposleni, delničarji, stranke, dobavitelji, družba, država),

4. odnos do rasti, financiranja, decentralizacije, inovacij,...

Vizija in poslanstvo se v slovenskem prostoru uporabljata šele kratek čas, zato prihaja do različnih mnenj, kakšna naj bi bila razlika med obema pojmom. Čeprav sta si vizija in poslanstvo vsebinsko blizu, v podjetjih pogosto igrata celo enako vlogo, pa ju razlikujemo glede na položaj v katerem se podjetje nahaja. Oblikovanje vizije je vedno povezano z domišljijo posameznika, medtem ko je pri preverjanju obstoječe opredelitve poslanstva in morebitnem oblikovanju nove prisotnih manj prvin poslovne domišljije. Zato je opredeljevanje vizije največkrat potrebno, ko je podjetje v krizi, ali pa želi zaradi drugih razlogov spremeniti usmeritev poslovanja. Če podjetje dosega zadovoljive poslovne rezultate, pa pogosteje govorimo samo o poslanstvu, ki pa ga more poslovodstvo podjetja preverjati in ga po potrebi preoblikovati (Pučko, 1993, str. 185).

5.2. Povezovanje vizije in poslanstva podjetja s strateškimi cilji

Naloga tega koraka je povezati vizijo in poslanstvo podjetja s strateškimi cilji.

Strateški cilji so rezultati, ki jih želi podjetje doseči v prihodnosti. Strateški cilji so ponavadi finančno izraženi cilji v obliki zelene prodaje, nivoja dobička, v stopnjah rasti, višini dividend ali višini cene delnice. Take cilje, ki so postavljeni v merljivi obliki, imenujemo zaprti cilji. Čedalje pogosteje pa se pri določanju strateških ciljev uporabljajo odprti oziroma mehki cilji. To so strateški cilji, ki jih podjetje nikoli ne more doseči, temveč jih mora vedno zasledovati. Primer takšnega strateškega cilja je »biti vodilni na področju tehnologije«. Vemo, da je visoka raven tehnologije potreben pogoj za uspešnost podjetja, hkrati pa je to cilj, ki ga je težko izraziti v merljivi obliki. Pri vprašanju uporabe merljivih ali nemerljivih oziroma mehkih ciljev zasledimo v literaturi različna mnenja.

V svojem delu bom zagovarjala postavljanje strateških ciljev v merljivi obliki, saj je le na ta način možno konkretno definirati in spremljati strateške usmeritve podjetja. Za podjetje je bistveno lažje, če ima kvantificirano postavljene strateške cilje, saj na ta način ve, kdaj je doseglo svoje cilje, ali jih je doseglo le deloma, v kolikšni meri jih je preseglo ali pa za njimi zaostalo. Res je, da je naloga pretvorbe poslanstva in vizije v strateške cilje zahtevna prav zaradi razloga, da je vizijo in poslanstvo težko izraziti v merljivi obliki. Pred podobno zahtevno nalogo pa je podjetje, ki želi ugotoviti, kdaj je doseglo mehko postavljene strateške cilje.

Obstajajo pa okoliščine, v katerih podjetje nujno potrebuje kvantificirane cilje. To je posebej pomembno, kadar se podjetje znajde v situaciji, ki od menedžmenta zahteva nujne ukrepe. To so ponavadi krizne situacije ali pa obdobje strateškega preoblikovanja. V takem obdobju se mora menedžment osredotočiti na omejeno število točno definiranih ciljev. Prav tako je za

podjetje priporočljivo, da ima merljivo določene cilje, kadar razvija in uvaja nov proizvod. V tem primeru podjetje potrebuje merilo, s katerim bo ugotavljalo uspeh novega proizvoda oziroma posla.

5.3. Razčlenitev strateških ciljev znotraj posameznih vidikov in izbor kazalnikov zanje

Za udejanjanje strateških ciljev in strategij podjetja določi kazalnike, s katerimi bo nadzorovala uresničevanje strateških ciljev v načrtovanem časovnem obdobju. Naloga tretjega koraka je preoblikovanje strateških ciljev v operativne cilje znotraj posameznih vidikov.

Skladno s strategijo in strateškimi cilji podjetja je potrebno izbrati tiste operativne cilje v obliki uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti, ki najbolj pripomorejo k udejanjanju strategije. Pred odločitvijo o izboru kazalnikov presodimo pomembnost posameznega kazalnika z naslednjimi merili:

1. koristnost – ali nam merjenje kazalnika prinaša novo vrednost,
2. dosegljivost – kakšni so realno dosegljivi cilji,
3. pomembnost – komu in čemu je kazalnik namenjen,
4. številčna vrednost – brez določitve številčne vrednosti cilj ni določen (s tem vprašanjem se ukvarjamo v naslednjem četrtem koraku).

Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti mora biti oblikovan tako, da izraža strategijo podjetja, tako prek finančnih kot tudi nefinančnih kazalnikov. Večina uravnoteženih izkazov kazalnikov uspešnosti uporablja določene osnovne kazalnike. To so ponavadi kazalniki rezultatov, ki izražajo skupne cilje mnogih različnih podjetij. Ti kazalci predstavljajo sliko preteklih dogodkov, imajo torej časovni zamik. Taki kazalci so na primer: dobičkonosnost, tržni delež, zadovoljstvo strank, ohranjanje strank in podobno. Druga vrsta kazalnikov pa so gibalna uspešnosti. Ti kazalniki so edinstveni za vsako poslovno enoto posebej. Gibalna uspešnosti so usmerjena v prihodnjo uspešnost poslovanja podjetja, saj nam nakazujejo bodočo uspešnost podjetja. Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti poslovanja mora vsebovati splet kazalnikov doseženih rezultatov in gibal uspešnosti.

Število kazalnikov ne sme biti preveliko, sicer se spremljanje uresničevanja strategije spremeni v birokratski nadzor. Priporočljivo izkustveno število kazalnikov je do pet po posameznem vidiku in organizacijski ravni v podjetju.

Kazalniki so določeni za podjetje kot celoto, za strateške poslovne enote, osnovne delovne enote in oddelke ter delovne skupine in posameznike. Za vsak kazalnik je potrebno določiti podrobno vsebino, obrazec za izračun, ciljno vrednost, pogostost merjenja (mesečno,

trimesečno, letno) in odgovornega nosilca, ki bo spremljal doseganje ciljne vrednosti in predlagal korekcijske ukrepe.

Če strnemo tretji korak uvajanja uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti, vidimo, da moramo pri oblikovanju tega izkaza upoštevati naslednje kriterije (Rejc, 1996, str. 42):

1. Kazalniki naj izvirajo iz strategije.
2. Biti morajo enostavni, razumljivi in uporabni.
3. Vsi vidiki morajo biti med seboj usklajeni.
4. Spreminjati se morajo skladno z razvojem podjetja.
5. Izkazovati morajo edinstvenost podjetja.
6. Dajati morajo hitre povratne informacije.
7. Spodbujati morajo k nenehnim izboljšavam v podjetju.

5.4. Določanje sprejemljive velikosti kazalnikov

Četrti korak pri oblikovanju uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti je določanje sprejemljive velikosti kazalnikov.

Določanje sprejemljive velikosti kazalnikov je zahteven proces. Kazalniki morajo v podjetju služiti kot motivacija zaposlenim. Določiti jih je potrebno na takšni ravni, da bodo od zaposlenih zahtevali delovne in poslovne dosežke nad standardno ravno, kar pomeni, da naj bi od zaposlenih zahtevali več kot povprečen napor ne glede na dosedanje prakso. Pri tem pa mora biti menedžment previden, da bodo ti cilji vendarle postavljeni realno. Previsoko postavljeni cilji v podjetju predstavljajo delavcem frustracijo, ker že vnaprej vedo, da teh ciljev ne bodo sposobni doseči. Prenizko postavljeni cilji pa sprožajo v ljudeh občutek neambicioznosti, ker vedo, da ne bo potrebno vložiti posebnih naporov za doseganje zastavljenih ciljev. V nobenem primeru pa podjetje ne bo doseglo zastavljenih ciljev.

Pri določanju ciljne vrednosti kazalnikov moramo biti pozorni tudi na dolgoročni vidik uspešnosti poslovanja podjetja. Ciljne vrednosti morajo biti določene tako, da bo vsak kazalnik prispeval k dolgoročni uspešnosti podjetja.

Operativni kazalniki morajo biti določeni skladno s cilji in strategijo, za doseganje obdobjih (letnih, polletnih, četrletnih) načrtov pa je potrebno kazalnike določiti tako, da bodo v celotnem načrtovanem obdobju dosegli ali celo presegli načrtovane vrednosti strateškega obdobja.

6. POSKUS POSTAVITVE URAVNOTEŽENEGA IZKAZA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI V PODJETJU RC IRC

6.1. Predstavitev podjetja RC IRC

Podjetje Razvojni center IRC (Informacijsko računalniški center) d.o.o. je uveljavljen ponudnik rešitev s področja informatike in informacijske tehnologije z dolgoletno tradicijo ter več kot 200 referencami v Sloveniji, zlasti v proizvodnih podjetjih. Svojim strankam ponuja integralne projekte, produktno zasnovane tehnološke rešitve, svetovanje, usposabljanje, izobraževanje in pomoč.

Zametek dejavnosti Razvojnega centra IRC d.o.o. je nastal v letu 1969, ko je bil ustanovljen Zavod za napredek gospodarstva Celja (Poslovník kakovosti RC IRC, 2000, str. 02/02). V okviru tega zavoda je bil oblikovan oddelek za avtomatsko obdelavo podatkov. Soustanovitelji oddelka za avtomatsko obdelavo podatkov so bili Zavod za napredek gospodarstva, Toper in Tovarna nogavic Polzela. Tega leta so se odločili za nakup prvega računalnika IBM 360/20, ki je bil za takratne čase velika pridobitev. Do leta 1976 je zavod postopoma širil storitve na ostale uporabnike (samoupravna stanovanjska skupnost, upravni organi, komunala, proizvodnja podjetja). Leta 1976 se je Zavod za napredek gospodarstva preoblikoval v organizacijo, ki je pričela delovati na tržnih osnovah in se preimenoval v Razvojni center Celje. Takrat se je tudi oddelek AOP (avtomatska obdelava podatkov) preimenoval v IRC (informacijsko računalniški center). V svojem okvirju je združeval strokovne potenciale na področju informatike v celjski regiji.

Vzporedno z RC se je oblikoval tudi DRC (Družbeno računalniški center) kot interesna skupnost vseh zainteresiranih gospodarskih in družbenih subjektov na področju informatike (nabava potrebnih računalniških zmogljivosti, združevanje znanj, usklajevanje razvoja sistemskih in programskih rešitev) na celjeskem področju. V okviru DRC je bil IRC gonilna sila. V osemdesetih letih je bil v IRC izveden nakup novega visokosposobnega računalnika IBM 4341, kar je izboljšalo možnosti razvoja in trženja. Ta koncept je zdržal do leta 1990, tržne in družbene razmere pa so narekovale samostojno organiziranost. Nastalo je samostojno podjetje Razvojni center Informacijsko računalniški center d.o.o.

Danes je podjetje RC IRC podjetje z 42 zaposlenimi. V tabeli 10 so predstavljeni reprezentativni podatki podjetja za leto 2000.

Tabela 10: Reprezentativni podatki podjetja RC IRC za leto 2000 v 000 SIT

Element	Vrednost	Element	Vrednost
Povprečno št. zaposlenih	42	Meseci poslovanja	12
Skupni prihodki	665.590	Prihodki iz prodaje	625.753
Kapital (na dan 31.12.2000)	307.446	Osnovni kapital (na dan 31.12.2000)	60.789
Osnovna sredstva (na dan 31.12.2000)	111.129	Gibljava sredstva (na dan 31.12.2000)	378.778
Celotni dobiček	78.247	Čisti dobiček	59.610
Dodana vrednost	317.898	Cash flow	209.484

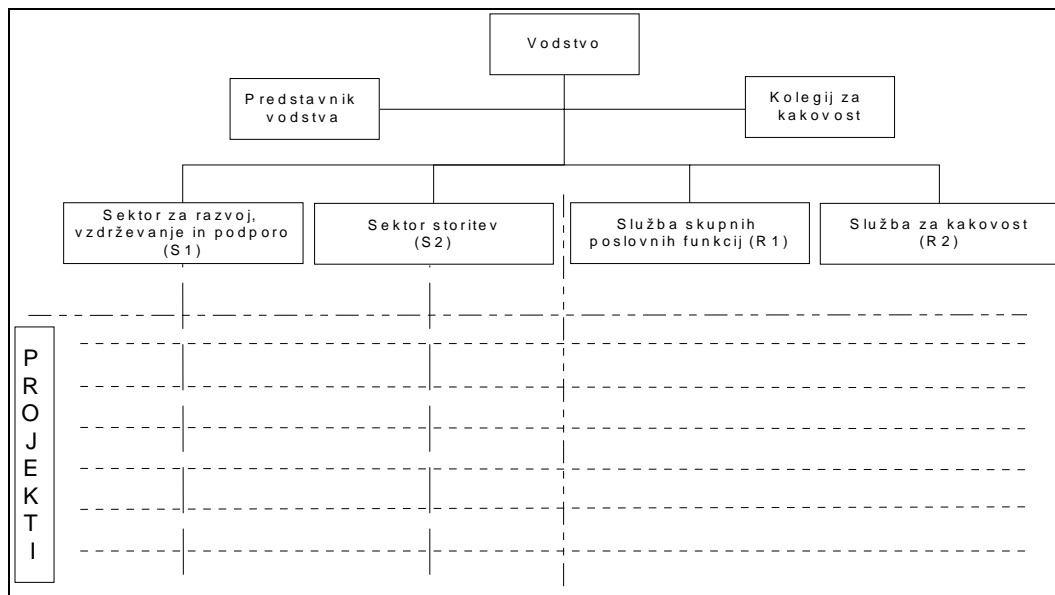
Vir: Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Področje osnovne dejavnosti RC IRC predstavlja:

1. svetovanje na področju organizacije poslovnih funkcij (management consulting),
2. informacijski inženiring, ki se izvaja v celoti ali posamično,
3. aplikativno raziskovanje in razvoj na področju organizacije, računalništva in informatike,
4. sistemske, organizacijske, tehnološke in ekonomske analize, ekspertize, študije ter projekti strateškega razvoja na področju organizacije, računalništva in informatike,
5. izvedeništvo na področju organizacije, računalništva in informatike,
6. svetovanje na področju zagotavljanja kakovosti,
7. storitve računalniške obdelave podatkov,
8. storitve dajanja računalniške, programske in strojne opreme v zakup,
9. trgovinske storitve.

Družba RC IRC d.o.o. je organizirana v skladu s hierarhično-matričnim pristopom tako, kot je prikazano na sliki 11. Družbo vodi direktor Ivan Zupanc. Organizacijska shema prikazuje strukturo in hierarhično povezanost organizacijskih enot z matrično organiziranostjo vodenja projektov. Osnovni proces vodenja projektov poteka v okviru dveh sektorjev: sektorju za razvoj, vzdrževanje in podporo (S1) in sektorju za storitve (S2). Za podporo upravi IRC-a in omenjenim sektorjem služi služba skupnih poslovnih funkcij (R1) ter služba za kakovost (R2). Kolegij za kakovost je posvetovalni organ direktorja družbe. Obravnava aktualna vprašanja in probleme, ki zadevajo kakovost izdelkov in storitev ter predlaga izboljšave. V smislu matrike projektnega vodenja spremlja izvajanje projektov ter opravlja funkcijo usmerjevalne skupine in projektnega sveta.

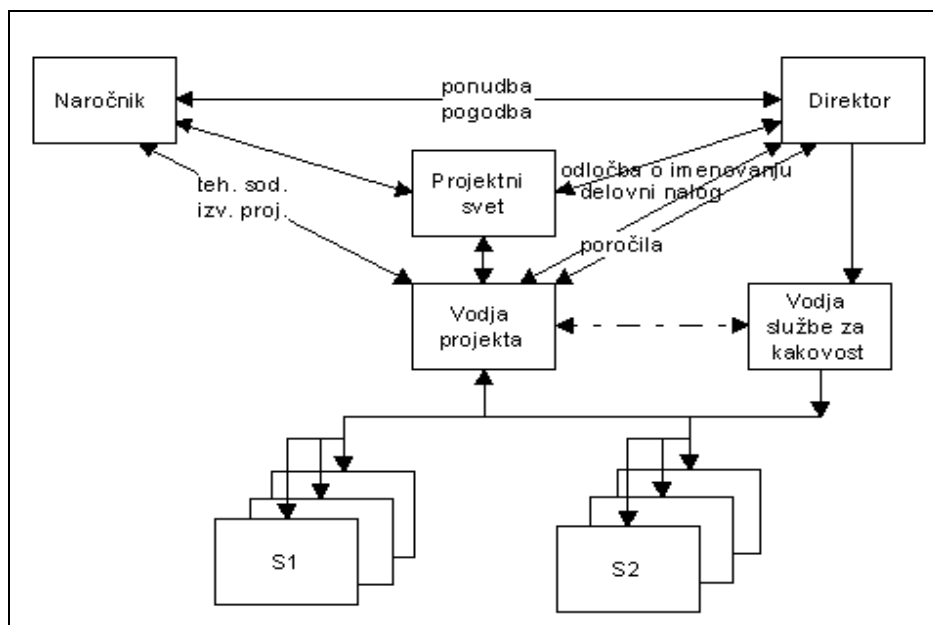
Slika 7: Organizacijska shema podjetja RC IRC



Vir: Poslovník kakovosti RC IRC, 2000, str.04/3

V IRC-u je v okviru hierarhično-matrične sheme vzpostavljena shema projektnega vodenja. Za posamezne projekte se sestavijo projektne skupine, ki so organizirane v obliki matrične sheme projektnega vodenja, kot je prikazano na sliki 12. Slika prikazuje splošno matrično organizacijsko strukturo, v okviru katere pa lahko iščemo možnosti za organizacijsko strukturo konkretnega projekta.

Slika 8: Matrična shema projektnega vodenja v podjetju RC IRC



Vir: Poslovník kakovosti RC IRC, 2000, str.04/4

6.1.1. Vizija in poslanstvo podjetja

IRC naj bi v prihodnjih letih z združevanjem moči vrhunskih strokovnjakov ter njihovih interdisciplinarnih znanj, z vrhunsko tehnično opremljenostjo ter z učinkovito, fleksibilno, sploščeno hierarhično in projektno organizacijo postal referenčna programska hiša na področju poslovne informatike. Vizija podjetja je postati *»Prvi na področju poslovne informatike v Sloveniji.«*(RC IRC REF, 1999, str.1).

Podjetje ima opredeljeno tudi svoje poslanstvo, ki se glasi:

»Svojim naročnikom zagotoviti referenčni nivo storitev ter zadovoljstvo in korist ob uporabi programskih produktov in celovitih rešitev, lastnikom varno in donosno naložbo, zaposlenim pa zanesljivost zaposlitve, strokovno rast ter perspektivna delovna mesta.« (RC IRC REF, 1999, str.1).

6.1.2. Trenutno stanje v podjetju na področju ugotavljanja uspešnosti

Trenutno ima podjetje RC IRC slabo razdelan sistem ugotavljanja uspešnosti poslovanja. V podjetju ugotavljajo letno uspešnost poslovanja na podlagi okrnjenega števila finančnih kazalnikov. Ti kazalci so:

1. donosnost kapitala,
2. čista donosnost prihodkov,
3. čisti dobiček na zaposlenega,
4. prihodki na zaposlenega,
5. stopnja rasti prihodkov.
6. Stopnja rasti odhodkov

V podjetju so leta 1999 uspešno pridobili certifikat kakovosti ISO 9001/TickIT (RC IRC REF, 1999, str.2). To je certifikat kakovosti iz družine ISO za podjetja ponudnike informacijske tehnologije. TickIT pomeni zahtevnejši nivo presojanja kakovosti in ga je do danes pridobilo samo 5 slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo.

Trenutno poteka v podjetju tudi projekt EFQM (RC IRC REF, 1999, str.2). To je projekt, katerega osnovni namen je usmeriti podjetje k bistvenim vprašanjem, ki zadevajo elemente modela poslovne odličnosti: vodenje, politika in strategija, ravnanje s sposobnostmi zaposlenih, ravnanje z viri, poslovni procesi, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in družbeni vpliv. Trenutno je projekt še v začetni fazi. Eden izmed ciljev na področju zagotavljanja kakovosti in uspešnosti poslovanja je tudi osvojitve zrelostnega modela SEI-CMM ter pridobitev certifikata ISO/IEC 15504. SEI-CMM je model procesa razvoja programske opreme (RC IRC REF, 1999, str.2).

6.2. Strateški cilji podjetja RC IRC

Uravnoteženo merjenje uspešnosti zahteva eksplicitno postavljene strateške cilje podjetja. V podjetju RC IRC sledijo naslednjim strateškim ciljem (Poslovnik kakovosti RC IRC, 2000, str.03/2):

1. zagotavljanje ustreznega tehnološkega nivoja informacijske infrastrukture, tako strojne opreme kot tudi programske podpore,
2. avtomatizacija postopkov in skrajšanje razvoja novih rešitev,
3. doseganje vodilnega tržnega deleža na področju poslovne informatike v Sloveniji,
4. odprtost za vključevanje novih tehnoloških in programskih rešitev,
5. upravljanje premoženja na način, ki bo lastnikom zagotovil varnost in trdnost naložbe,
6. vzdrževanje in krepitev ugleda podjetja,
7. nadgrajevanje sistema celovitega obvladovanja kakovosti,
8. dobro izobraženi in motivirani zaposleni.

Zgoraj navedene točke niso eksplicitni strateški cilji, temveč razvojna usmeritev podjetja. Cilji podjetja morajo biti postavljeni v merljivi obliki. Strateški cilji so ključni rezultati, ki jih podjetje želi doseči v prihodnosti. Gre za povsem določene rezultate, ki imajo v naprej določeno ciljno vrednost in časovno komponento. Delovati morajo motivacijsko, obenem pa predstavljati realne dolgoročne cilje podjetja.

Moj predlog strateških ciljev podjetju RC IRC je:

1. 20 odstotna donosnost kapitala,
2. doseganje 2,5% tržnega deleža v naslednjih 5 letih na slovenskem trgu
3. pridobitev nagrade RS za poslovno odličnost do leta 2005.

6.3. Postavitev uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja RC IRC

V nadaljevanju bom skušala predstaviti moj predlog sistema za ugotavljanje uspešnosti v podjetju IRC RC. Pri postavitvi sistema za ugotavljanje uspešnosti bom uporabila metodo uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti. Razlog za to je v želji vodstva podjetja, da dobi pregleden in celovit sistem, ki jim bo omogočil kontinuirano spremljanje uspešnosti podjetja ter pravočasno odkrivanje in odpravljanje problemov v podjetju. Za ta sistem so se odločili tudi z namenom, da kasneje ta pristop uporabijo pri razvoju svojih programskih rešitev za njihove stranke.

6.3.1. Kazalci finančnega vidika

Finančni kazalniki so edini kazalniki, ki jih podjetje trenutno uporablja za ugotavljanje uspešnosti svojega poslovanja. V okviru finančnih kazalnikov v podjetju ugotavljajo donosnost kapitala, donosnost prihodkov, delež lastniškega kapitala v financiranju, stopnjo rasti prihodkov in stopnjo rasti odhodkov. Tem finančnim kazalcem bi dodala še kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti.

Donosnost kapital je eden od osnovnih kazalnikov, ki jih podjetje izračunava in je predvsem zanimiv za lastnike kapitala oziroma podjetja. Ta kazalnik kaže, koliko denarnih enot čistega dobička je ustvarila ena enota kapitala. Vrednost izračunanega kazalnika je moč primerjati s podjetji s podobnim tveganjem, da ugotovijo, ali je oziroma ali bo naložba v podjetje uspešna. V skladu s pričakovanji lastnikov podjetja vodstvo podjetja postavi ciljno donosnost kapitala.

Donosnost kapitala podjetja se je iz leta v leto povečevala (glej tabelo 11) in je v primerjavi z donosnostjo kapitala v panogi precej rasla. Menim, da je rast tega kazalca v podjetju znak normalizacije, saj je bila donosnost kapitala v letu 1998 zelo nizka. Vedeti pa moramo, da je kazalec donosnosti kapitala precej odvisen ne samo od dobička, temveč tudi od strukture financiranja. Višji kazalci lahko pomenijo večje tveganje na račun zmanjšanja deleža kapitala v strukturi financiranja.

Tabela 11: Izračun donosnosti kapitala podjetja RC IRC v letih od 1998 do 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Čisti dobiček (v 000 SIT)	5.201	21.967	59.610
2. Povprečno stanje kapitala (v 000 SIT)	182.006	209.336	267.513,5
3. Donosnost kapitala (1:2)	2,8%	10,5%	22,3%
4. Donosnost kapitala v panogi	11,3%	25,8%	7,0%

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja RC IRC v letih od 1997 do 2000 in Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Delež kapitala v financiranju kaže delež oziroma odstotek kapitala v celotni pasivi podjetja. Čim večja je vrednost kazalnika, večji je delež kapitala oziroma trajnih virov med celotnimi viri sredstev. Vrednost kazalnika enaka 1 oziroma 100 odstotkov bi pomenila, da podjetje nima dolgov in da se vsa sredstva financirajo s kapitalom podjetja. Podjetje je s finančnega vidika varnejše, če ima v celotnih virih sredstev večji delež kapitala kot pa tujih virov financiranja. Optimalna finančna varnost je odvisna od več dejavnikov, predvsem pa od dejavnosti podjetja in s tem povezane sestave njegovega premoženja.

Kot vidimo iz kazalca deleža kapitala v financiranju (glej tabelo 12), lahko povečanje donosnosti kapitala podjetja deloma pripišemo znižanju deleža kapitala v financiranju, vendar

je ta kazalnik še vedno precej nad povprečjem v panogi. To nam pove, da podjetje ni bistveno povečalo tveganja s povečevanjem zadolženosti. Meja, pod katero naj se ne bi spustil delež kapitala v financiranju, je 50%. Utemeljitev te zahteve izhaja iz predpostavke, da naj bi bila zadolženost pokrita s kapitalom, ker so na ta način tuje naložbe v podjetju varnejše.

Tabela 12: Izračun deleža kapitala v financiranju podjetja RC IRC v letih 1998 do 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Kapital (v 000 SIT)	191.091	227.581	307.446
2. Obveznosti do virov sredstev (v 000 SIT)	301.689	473.810	632.369
3. Delež kapitala v financiranju (1:2)	63,3%	48,0%	48,6%
4. Delež kapitala v financiranju v panogi	32,9%	34,3%	34,3%

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja RC IRC v letih od 1998 do 2000 in Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Kazalnik **čiste donosnosti prihodkov** nam kaže razmerje med čistim dobičkom in vsemi prihodki podjetja.

Kazalnik čiste donosnosti prihodkov iz leta 2000 nam pove, da podjetje s 100 denarnih enot prihodkov doseže 8,96 denarnih enot čistega dobička. Vidimo, da se je kazalnik precej zvišal v preučevanih treh letih, kar lahko pripišemo znižanju stroškov ali pa povišanju cen. Zato bomo podrobneje pogledali kazalca rasti prihodkov in rasti odhodkov (glej tabelo 14).

Tabela 13: Izračun čiste donosnosti prihodkov podjetja RC IRC v letih od 1998 do 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Čisti dobiček	5.201	21.967	59.610
2. Prihodki	365.236	708.848	665.590
3. Čista donosnost prihodkov (1:2)	1,42%	3,10%	8,96%
4. Čista donosnost prihodkov v panogi	1,86%	4,65%	1,48%

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja RC IRC v letih od 1998 do 2000 in Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Kazalec **stopnje rasti prihodkov** (glej tabelo 14) nam kaže precejšnje nihanje v rasti prihodkov. V letu 1998 je bila rast prihodkov precej nizka, v letu 1999 pa smo pričali veliki rasti prihodkov. To je bila predvsem posledica zvišanja cen informacijskih storitev zaradi uvedbe davka na dodano vrednost ter tudi povečanega obsega poslovanja. Zaradi uvedbe davka na dodano vrednost ter problema Y2K so bila podjetja prisiljena posodobiti svoje informacijske sisteme, kar se je odrazilo v povečanem obsegu poslovanja z že obstoječimi strankami in v pridobitvi novih strank.

Tabela 14: Kazalec stopnje rasti prihodkov v letih od 1998 do 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Prihodki (v 000 SIT)	365.239	708.848	665.590
2. Stopnja rasti prihodkov	17,2%	94,1%	-6,1%
3. Stopnja rasti prihodkov v panogi	3,2%	20,1%	21,4%

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja RC IRC v letih od 1997 do 2000 in Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Tudi kazalec **stopnje rasti odhodkov** (glej tabelo 15) nam kaže veliko rast v letih 1998 in 1999, kar je bila posledica zvišanja plač in s tem odhodkov dela, povišanja izrednih odhodkov iz naslova odpisa terjatev do kupcev ter precejšnjega zvišanja ostalih odhodkov. V primerjavi s stopnjo rasti odhodkov v panogi je bila v podjetju le-ta precej nad povprečjem. V letu 2000 pa v podjetju precej znižajo nekatere odhodke, predvsem iz financiranja, izredni odhodki se znižajo na približno 1% tistih v prejšnjem letu, prav tako pa se znižajo ostali odhodki. Podjetje se zaveda, da so velika nihanja izrednih odhodkov, ki so nastali zaradi odpisa terjatev, posledica tudi relativno majhnega števila strank, obsežnosti poslovanja z eno stranko in splošne nediscipline pri plačevanju obveznosti, ki je značilna za slovensko gospodarstvo. Zato bom v poglavju, kjer obravnavam kazalce z vidika poslovanja s strankami prikazala odvisnost od največje stranke in od največjih treh strank z namenom, da podjetje ugotovi morebitno preveliko odvisnost od majhnega števila strank.

Tabela 15: Stopnja rasti odhodkov podjetja RC IRC v letih od 1998 do 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Odhodki	358.276	669.766	584.343
2. Stopnja rasti odhodkov	83,9%	86,9%	-12,6%
3. Stopnja rasti odhodkov v panogi	6,5%	16,6%	25,5%

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja RC IRC v letih od 1997 do 2000 in Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Plačilna sposobnost podjetja pomeni, da je podjetje sposobno preoblikovati svoja sredstva v denar in z njimi poravnati zapadle obveznosti. Za ugotavljanje plačilne sposobnosti podjetja se najpogosteje uporabljata kratkoročni koeficient likvidnosti in pospešeni koeficient likvidnosti. Kratkoročni koeficient izraža razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Od pospešenega se razlikuje po tem, da v števcu zajema vsa kratkoročna sredstva, v števcu pospešenega koeficienta pa so izvzete zaloge in aktivne časovne razmejitve. Ker podjetje praktično nima zalog in aktivnih časovnih razmejitev (med 1-2% sredstev), sem se odločila za uporabo kratkoročnega koeficienta.

Kratkoročni koeficient likvidnosti se izračuna po nasledni enačbi:

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročni dolgovi}}$$

Podjetje je imelo skozi celotno preučevano obdobje izredno visok kazalec plačilne sposobnosti. Vzrok za takšne rezultate so predvsem relativno nizke kratkoročne obveznosti v primerjavi s kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi finančnimi naložbami.

Tabela 16: Izračun kratkoročnega koeficienta likvidnosti podjetja RC IRC v letih od 1998 do 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Kratkoročni koeficient	1,5	4,3	2,6
2. Kratkoročni koeficient v panogi	1,2	1,2	1,0

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja RC IRC v letih od 1998 do 2000 in Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Strateški vidik mi je pri iskanju primernih kazalcev predstavljal najmanj težav. Vsebinsko gledano so finančni cilji in kazalniki v veliki meri standardni, tako da jih v podobni obliki srečamo tudi pri drugih podjetjih iz različnih panog. Pri izbiri kazalcev sem izhajala in nekaterih finančnih kazalnikov, ki jih podjetje že uporablja.

6.3.2. Kazalci z vidika strank

V podjetju se dobro zavedajo pomembnosti želja in potreb njihovih kupcev. Prav zato skušajo izboljšati dejavnike uspešnosti, povezane s proizvodi in storitvami, ter dejavnike uspešnosti, povezane z ugledom, podobo podjetja in storitve. Pri tem vidiku me bodo zanimali predvsem naslednji kazalci: tržni delež, odvisnost od poslovnih partnerjev (delež največjega poslovnega partnerja, delež največjih treh poslovnih partnerjev) in kazalnik zadovoljstva strank. Z vidika poslovanja s strankami bo na oblikovanje kazalnikov vplival ključen strateški cilj, in sicer velikost oziroma zvišanje tržnega deleža. Kazalnik zadovoljstva strank sem uvrstila v uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja RC IRC, ker opozarja na probleme, še preden pride do negativnih učinkov v smislu zmanjšanja obsega poslovanja.

Eden izmed strateških ciljev podjetja je doseganje 2,5% tržnega deleža. Zato je obvezen kazalec, ki ga podjetje mora vključiti v svoj uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti, tržni delež. Podjetje je klasificirano v dejavnost K/72.200 Svetovanje in oskrba z računalniškimi programi. To pomeni, da so v tej dejavnosti vsa podjetja, ki prodajajo in razvijajo računalniške programe in ne samo podjetja, ki se ukvarjajo s poslovno informatiko na nivoju

celostnih rešitev. V dejavnost K/72.200 so bila v letu 2000 uvrščena 404 podjetja, primerljive velikosti pa jih je bilo samo 8. Zato tržni delež na podlagi izračuna iz podatkov predstavljenih v bonitetni oceni iBON ne odraža realne slike, ki prikazuje tržni delež in pomembnost podjetja v segmentu poslovne informatike. Ker ni na voljo natančnejših podatkov in bolj podrobne razdelitve podjetij znotraj dejavnosti K/72.200, bo tudi moj izračun tržnega deleža temeljil na podlagi celotne dejavnosti.

Tržni delež podjetja RC IRC se je po skoku v letu 1999 ustalil na malo manj kot 1,9% (glej tabelo 17), strateški cilj podjetja pa je v petih letih doseči 2,5% tržni delež. To nameravajo doseči s pridobitvijo novih strank v dejavnosti, ki jo že izvajajo, ne nameravajo pa se širiti na druga področja informatike. Čedalje večje zahteve po informatizaciji v gospodarstvu so priložnost, ki je podjetje ne sme zamuditi. Moje mnenje je, da bi se moralo podjetje zavedati velikega razvoja na področju programskih rešitev in uvajanja inovativnih oblik v poslovanje podjetij. Podjetje ne sme zaostati za razvojem zaradi odločitve, da se ne bodo širili na nova področja.

Tabela 17: Tržni delež podjetja RC IRC v obdobju od leta 1998 do leta 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Tržni delež	1,30%	1,89%	1,87%

Vir: Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Kot sem omenila že pri predstavitvi podjetja, so glavne stranke tako proizvodna kot neproizvodna podjetja v Sloveniji. Postavitev informacijskega sistema v podjetju je celovita, zahtevna in dolgotrajna naloga, zato je tudi vrednost posamezne pogodbe s posameznim podjetjem relativno velika. Tukaj se pojavlja nevarnost, da postane podjetje RC IRC preveč odvisno od ene same stranke, kar bistveno poveča tveganje podjetja in s tem lastnikov kapitala. Zmanjšanje varnosti naložbe v podjetje s strani lastnikov pa bi pomenilo neupoštevanje strateških usmeritev. Zato je za podjetje bistvenega pomena, da spremlja **deleže v prodaji, ki jih predstavljajo največje tri stranke in še posebej delež največje stranke.**

Tabela 18: Promet največjih kupcev podjetja RC IRC v obdobju od leta 1998 do leta 2000 v 000 SIT

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Poštna banka Slovenije	128.773	225.051	10.800
2. Mobitel	44.206	194.469	196.902
3. Klinični center	4.350	27.569	55.573
4. Cetis	27.300	29.222	28.559
5. Etol	20.089	32.815	19.891
6. Aero	4.300	29.616	9.724
7. Ostale banke	27.306	48.517	39.456

Vir: Interni podatki podjetja RC IRC za obdobje od 1998 do 2000.

Iz tabele 19 lahko vidimo, da so največje stranke omogočale ustvarjati podjetju RC IRC relativno velike deleže realizacije. V tem lahko vidimo potencialno povečanje tveganja v primeru, da se katera od velikih strank odloči za zamenjavo izvajalca informacijskih storitev. Pozitivno dejstvo, ki v tem primeru zmanjšuje tveganje podjetja, pa je v tem, da je zamenjava ponudnika informacijskih storitev za podjetje zelo drag in dolgotrajen proces.

Tabela 19: Izračun kazalnikov odvisnosti od posameznih strank podjetja RC IRC za obdobje od leta 1998 do leta 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	357.913	671.072	625.753
2. Delež največje stranke v prihodkih iz poslovanja	36,0%	33,5%	31,4%
3. Delež največjih treh strank v prihodkih iz poslovanja	55,9%	69,7%	46,7%

Vir: Tabela 18 in izkazi uspeha podjetja RC IRC za leta od 1998 do 2000

Podjetje RC IRC mora spremljati zadovoljstvo svojih strank, pa naj bo to preko ustnih in neformalnih informacij ali pa prek periodičnih preverjanj zadovoljstva z anketami, saj bo le tako lahko pravočasno ukrepalo in tako zmanjšalo tveganje iz naslova izgube strank. V interesu podjetja je spremljanje zadovoljstva strank s posebnim **kazalnikom zadovoljstva strank**. Podjetje lahko sestavi vprašalnik, ki ga izpolnijo stranke, anketiranje mora biti izveden v skladu s terminskim načrtom teh preverjanj. Vprašalnik mora vsebovati oceno različnih področij delovanja podjetja, npr.:

- kakovost storitve (pravočasnost, vsebinska ustreznost, delovanje programov, napake,...),
- plačilni pogoji,
- svetovanje (usposobljenost svetovalcev, odzivni čas...),
- cena.

Podjetje mora redno spremljati rezultate anket in se odzivati v skladu z njihovimi rezultati.

V vidiku poslovanja s strankami je ključen strateški cilj velikost tržnega deleža, zato je med kazalce z vidika strank vključen kazalec velikosti tržnega deleža. Za storitveno podjetje, kot je RC IRC, je izredno pomemben kazalec zadovoljstva strank, ki sem ga vključila v uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti preučevanega podjetja. Podjetje ima v svojem poslanstvu zapisano, da bo zagotavljalo varno in donosno naložbo svojim lastnikom. Zato se mi je zdel pomemben kazalnik, ki kaže odvisnost podjetja od svojih največjih strank.

6.3.3. Kazalci z vidika notranjih poslovnih procesov

S kazalci z vidika notranjih poslovnih procesov skuša podjetje prepoznati dejavnike, ki so potrebni za doseganje ciljev vezanih na uspešnost z vidika kupcev in s finančnega vidika. Proizvodi podjetja RC IRC so programske rešitve, ki so oblikovane po potrebah in zahtevah vsakega posameznega kupca. Podjetje se zaveda, da ohranjanje in povečevanje tržnega deleža ni mogoče brez inovacij in investicij v napredek. Podjetje, ki deluje v okolju s tako močno konkurenco, kot je to v primeru podjetja RC IRC, je prisiljeno nenehno vlagati v nova znanja, naj sodobnejšo tehnologijo in strojno opremo. Dodatna zahteva po vlaganju v napredek pa izhaja iz dejstva, da je razvoj na področju računalništva in informatike tako hiter, da oprema zastari v približno dveh letih. Zato mora podjetje redno spremljati vlaganja v svoj razvoj.

Iz tabele 20 lahko vidimo, da se je delež prihodkov, namenjenih za investicije v programsko opremo v obdobju 1998 do 2000 zniževal, obratno pa se je dogajalo z deležem prihodkov za investicije v strojno opremo. Razlog za zgornje ugotovitve je v tem, da je v zadnjih dveh letih podjetje RC IRC poenotilo uporabo orodij za izdelavo in načrtovanje programskih rešitev ter posodobilo računalniško mrežo in varovanje v podjetju. S tem so odpadle licenčnine za programe, ki jih je podjetje nehalo uporabljati. Razvoj novih programskih rešitev pa je v podjetju zahteval posodobitev strojne opreme, saj stara oprema ni bila več ustrezna. Podjetje je v letu 2000 kupilo strežnik, ki jim omogoča bistveno večjo varnost pri prenašanju in obdelavi podatkov. Skupni delež prihodkov namenjen za investicije pa je skozi vsa leta naraščal, kar kaže na razvojno usmeritev podjetja.

Tabela 20: Investicije podjetja RC IRC v strojno in programsko opremo za za obdobje od leta 1998 do leta 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Investicije v strojno opremo (v 000 SIT)	6.039	18.290	25.315
2. Investicije v programsko opremo (v 000 SIT)	8.720	12.730	9.118
3. Delež prihodkov namenjenih za investicije v strojno opremo	1,65%	2,58%	3,80%
4. Delež prihodkov namenjenih za investicije v programsko opremo	2,39%	1,80%	1,37%
5. Skupaj delež prihodkov namenjenih za investicije v opremo	4,04%	4,38%	4,45%

Vir: Interni podatki podjetja RC IRC za obdobje od 1998 do 2000 in izkazi uspeha podjetja RC IRC za leta od 1998 do 2000

Nasledni kazalec, ki ga uvrščam v uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja RC IRC je **produktivnost dela**. Produktivnost dela predstavlja razmerje med ustvarjeno količino izdelkov ali storitev in zanjo vloženim delovnim časom (Pučko, Rozman, 1992, str. 9-13). Tako opredeljena produktivnost je tehnična produktivnost dela, ki je bolj primerna za uporabo v proizvodnih podjetjih. Za storitveno dejavnost pa je primernejši izračun produktivnosti dela

kot razmerje med prihodki iz poslovanja in številom zaposlenih, še bolj ustrezen pa je kazalec, izračunan kot razmerje med dodano vrednostjo in številom zaposlenih. Dodana vrednost je dejansko tisto, kar ustvarijo zaposleni. Vendar v tem slednjem primeru ne gre več za uzraz tehnične produktivnosti dela, ampak za družbeno-ekonomski izraz.

Iz tabele 21 je razvidno, da sta oba kazalca produktivnosti po letih varirala. V letu 1999 sta se povečala skoraj za 2-krat. V letu 2000 je zaslediti padec produktivnosti dela. Če v izračunu upoštevamo inflacijo v preučevanih letih vidimo, da je v letu 2000 realno padla produktivnost dela I v primerjavi z letom 1999 za 28,8%, leta 1999 pa je v primerjavi z letim 1998 produktivnost dela I narasla za 124,9%. Do podobnih ugotovitev pridemo pri primerjavi podatkov o produktivnosti dela II, le da so pri tem izračunu nihanja za spoznanje manjša.

Tabela 21: Izračun produktivnosti dela podjetja RC IRC v obdobju od 1998 do 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Prihodki iz prodaje (v 000 SIT)	365.239	708.848	665.590
2. Dodana vrednost (v 000 SIT)	169.648	411.240	317.898
3. Povprečno število zaposlenih	42	42	42
4. Inflacija	6,1%	7,8%	8,5%
5. Produktivnost dela I (1:3)	8.696,2	16.877,3	15.847,4
6. Produktivnost dela II (2:3)	4.039,2	9.791,4	7.569,0

Vir: Interni podatki podjetja RC IRC za obdobje od 1998 do 2000,

Izkazi uspeha podjetja RC IRC za leta od 1998 do 2000,

<http://193.2.236.27/d3200.dws/demo.html>, 05.01.2002

Zadnji kazalec, ki ga mora podjetje spremljati v okviru spremljanja uspešnosti z notranjega poslovnega vidika, so **stroški za odpravo napak**. Napake v programskih rešitvah najpogosteje izhajajo iz slabo definiranih zahtev stranke in napak pri programiranju. V vsakem primeru program ne deluje v skladu z zahtevami stranke in ga je potrebno popraviti. Stroške, ki nastanejo pri teh popravilih, pa ponavadi nosi podjetje RC IRC in so pomembni za ugotavljanje kakovosti programskih rešitev in učinkovitosti podjetja.

Tabela 22: Stroški za odpravo napak podjetja RC IRC v obdobju od 1998 do 2000

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Stroški dela (v 000 SIT)	148.028	188.335	229.067
2. Stroški za odpravo napak (v 000 SIT)	17.763	28.250	20.616
3. Delež stroškov za odpravo napak v stroških dela (2:1)	12%	15%	9%

Vir: Interni podatki podjetja RC IRC za obdobje od 1998 do 2000 in izkazi uspeha podjetja RC IRC za leta od 1998 do 2000

Iz tabele 22 vidimo, da so se stroški za odpravo napak precej spreminjali skozi preučevano obdobje. Najvišji so bilo leta 1999, ko so znašali kar 15% stroškov dela. Če to povemo z drugimi besedami, zaposleni v podjetju RC IRC so porabili 15% svojega delovnega časa samo za odpravljanje napak. V letu 2000 so jih znižali za 27%, še vedno pa so znašali 9% stroškov dela. Po mojem mnenju je to še vedno preveč. Kakovost programskih rešitev je pomemben ključ do dolgoročne uspešnosti podjetja, zato si mora podjetje v nadaljnje prizadevati znižati ta kazalnik na 5%.

Eden od elementov uresničevanja strategije podjetja je določitev ključnih procesov v katerih mora podjetje doseči odličnost, da bi lahko zadostilo potrebam lastnikov in strank. V podjetju RC IRC morajo v svojem uravnoteženem izkazu uspešnosti poslovanja spremljati investicije v strojno in programsko opremo, saj jim le-te zagotavljajo spremljanje novosti v tehnologiji. Stroški za odpravo napak so pomemben kazalnik kakovosti programskih rešitev in izvedbe teh rešitev v praksi. Za podjetje pa je tudi koristno spremljanje produktivnosti dela, tukaj mislim predvsem na družbeno-ekonomski izraz tega kazalnika.

6.3.4. Kazalci z vidika učenja in rasti

Podjetje ima v svojih strategiji opredeljene usmeritve, ki dajejo veliko težo učenju in rasti, zato so ti kazalci izjemnega pomena. V podjetju se zavedajo, da temelji vključevanje novih tehnoloških in programskih rešitev na naložbah v znanje in tehnologijo. V vidik učenja in rasti bom zato vključila naslednja kazalca: stroški izobraževanja na zaposlenega in koeficient povprečne plače v podjetju v primerjavi s povprečno plačo v panogi.

V podjetju RC IRC posvečajo veliko pozornost izobraževanju zaposlenih. Za usposabljanja so odgovorni direktor podjetja in vodje projektov. Vodje projektov so odgovorni za ugotavljanje potreb po usposabljanju, za spremljanje in proučevanje kadrovske strukture in potrebnih znanj, na podlagi katerih predlagajo vrsto in obliko usposabljanja, direktor podjetja pa odobri predlog za napotitev na usposabljanje. Ker pa je učinke izobraževanja težko spremljati, temelji ocena učinkov zaenkrat na subjektivni oceni posloводства podjetja. Kazalnik, ki ga podjetje lahko uporabi na tem področju je **kazalnik odhodkov in stroškov izobraževanja**.

Za podjetje RC IRC je značilno, da ima izredno visoke stroške izobraževanja na zaposlenega. Podjetje mora skrbeti za stalno izobraževanje svojih zaposlenih, saj lahko le tako nudi svojim kupcem storitev, ki je na konkurenčnem nivoju. Celotna uspešnost podjetja je odvisna od znanja zaposlenih. Kot vidimo iz tabele 23, so se stroški izobraževanja v izbranem obdobju povečevali. Realno so se stroški povečali v letu 1999 v primerjavi z letom 1998 za 13,2%, v letu 2000 pa za 17,3% v primerjavi z letom 1999. Podjetje, ki ima svoje poslovanje usmerjeno k doseganju poslovne odličnosti, mora vlagati v človeške vire, če hoče dosegati cilje prejšnjih treh vidikov. Znanje zaposlenih je tako dejavnik uspešnosti podjetja.

Tabela 23: Stroški izobraževanja na zaposlenega v podjetju RC IRC v obdobju od 1998 do 2000 v 000 SIT

ELEMENT	1998	1999	2000
1. Stroški zunanjega izobraževanja	5.730	4.242	6.177
2. Stroški notranjega izobraževanja	15.211	21.315	26.358
3. Skupaj stroški izobraževanja	20.941	25.557	32.535
4. Povprečno št. zaposlenih	42	42	42
5. Inflacija	6,1%	7,8%	8,5%
6. Stroški izobraževanja na zaposlenega (3/4)	498,6	608,5	774,6

Vir: Izkazi uspeha podjetja RC IRC za leta od 1998 do 2000,
<http://193.2.236.27/d3200.dws/demo.html>, 05.01.2002

V podjetju se zavedajo, da so pogoj za uspešnost poslovanja tudi ustrezno motivirani zaposleni. V ta namen vključujem med kazalce vidika učenja in rasti primerjavo povprečne plače v podjetju in povprečne plače v panogi. Iz tabele 24 lahko vidimo, da povprečna bruto plača v podjetju ni bistveno odstopala od povprečne bruto plače v panogi, razen v letu 1999, ko so bile v podjetju RC IRC povprečne bruto plače 18% višje kot v panogi. Podjetje izvaja nagrajevanje zaposlenih v obliki stimulativnega mesečnega dodatka k plači, trinajste plače in ugodnosti pri delu. Dodatek k plači izhaja iz subjektivne ocene direktorja podjetja ter vodje projektov in je namenjen za spodbudo posameznikov. Trinajsta plača se izplača vsem zaposlenim v primeru uspešnega poslovanja podjetja. Ugodnosti pri delu pa podjetje izvaja v obliki nagradnih izletov in možnosti dodatnega izobraževanja.

Tabela 24: Koefficient doseganja povprečne plače v panogi v podjetju RC IRC v obdobju 1998 do 2000 v 000 SIT

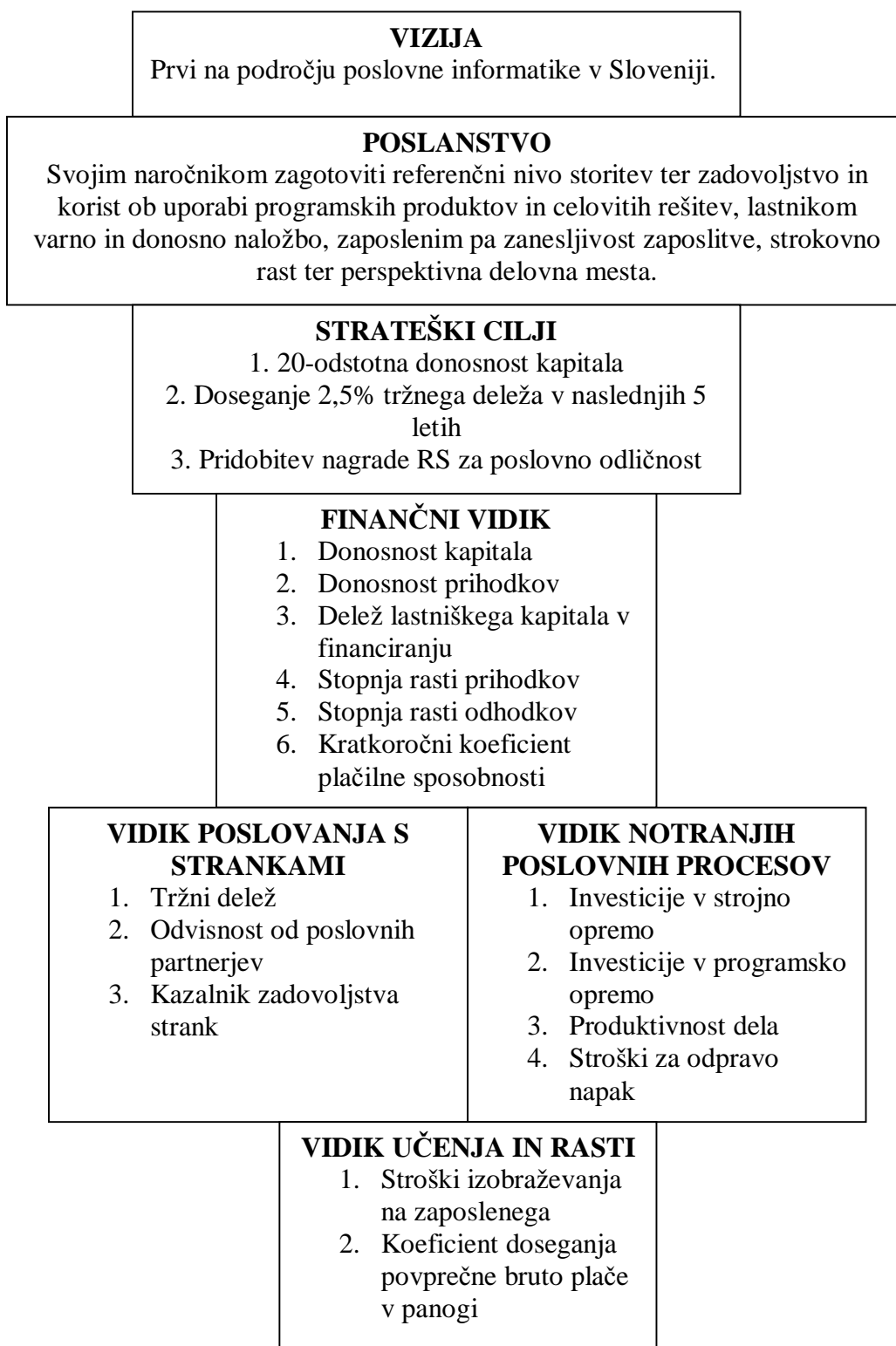
ELEMENT	1998	1999	2000
1. Bruto mesečna plača na zaposlenega	198	258	322
2. Bruto mesečna plača na zaposlenega v panogi	210	219	308
3. Koefficient doseganja povprečne bruto plače v panogi	0,94	1,18	1,05

Vir: Interni podatki podjetja RC IRC za obdobje od 1998 do 2000 in Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000, 2001.

Vidik učenja in rasti je podlaga za uresničevanje strategije in kaže, katera neotipljiva sredstva mora podjetje razviti za podporo svojih notranjih poslovnih procesov in za potrebe svojih strank, kar v končni fazi prinaša ustrezne finančne rezultate (Javornik, 2001, str.53). Podjetje RC IRC mora z vidika učenja in rasti spremljati kazalnike izobraževanja in motivacije. Izobraževanje delavcev naj bi podjetje spremljalo s stroški izobraževanja na zaposlenega, motivacijo pa s primerjavo povprečne plače v podjetju s povprečnimi plačami panogi.

Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja je za podjetje velika sprememba, ki zahteva usklajevanje na različnih ravneh v podjetju. Uravnotežen izkaz podjetja RC IRC se je razvijal iz vizije posloводства podjetja, da želijo postati prvi na področju poslovne informatike. V sliki 9 je prikazana povezava med vizijo, poslanstvom, strateškimi cilji in operativnimi cilji v obliki uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja. Vsi štirje vidiki tega izkaza izhajajo iz strategije podjetja RC IRC in pripomorejo k uresničevanju zastavljene strategije.

Slika 9: Model uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja RC IRC



7. SKLEP

Spremembe v poslovnem okolju povečujejo konkurenčni boj in so v poslovanje podjetij vnesle zahtevo po poslovni odličnosti. Za doseganje poslovne odličnosti v vseh procesih in funkcijah podjetja pa mora imeti podjetje kakovosten sistem ugotavljanja uspešnosti. Informacije, na podlagi katerih vodstvo sprejema odločitve, morajo biti pravočasne in kvalitetne. Podjetja ne morejo več sprejemati odločitev samo na podlagi tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti, ki temelji predvsem na finančnih in ekonomskih kazalnikih. Ugotovili smo, da so tradicionalni kazalniki neprimerni in neustrezni iz naslednjih razlogov:

1. Kratkoročni finančni kazalniki so neustrezni za presojanje uspešnosti poslovanja, ker ne upoštevajo dolgoročnega vidika uspešnosti poslovanja podjetja.
2. Finančni kazalniki ne prikazujejo dejavnikov, ki so odločilno vplivali na uspešnost podjetja.
3. Finančni kazalniki poslovnega računovodstva so pomanjkljivi za spremljanje uspešnosti poslovanja, ker ne upoštevajo spremenjenih razmer, v katerih posluje podjetje.

Zato sem v tem delu preučila nekatere moderne pristope k ugotavljanju uspešnosti podjetja, kot so presojanje celovite kakovosti podjetja, samoocenjevanje, benchmarking in uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja. Ti pristopi so prilagojeni na hitro se spreminjajoče okolje, v katerem podjetja delujejo danes. Skupna točka modernih pristopov je usmerjanje podjetij k poslovni odličnosti in dolgoročni uspešnosti.

Modeli poslovne odličnosti s svojimi merili predpisujejo strateško načrtovanje, s katerim podjetje določi svoje strategije in strateške cilje. Za udejanjanje teh ciljev lahko podjetje uporabi uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja, s katerim bo nadzorovalo preoblikovanje strategij v prakso in merilo svoje poslovne zmogljivosti in rezultate. Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti postaja vse bolj razširjena metoda za preoblikovanje strategije v operativne poslovne načrte organizacije. Za razliko od tradicionalnih pristopov k načrtovanju in nadzoru izvajanja strateškega načrta, ki temelji predvsem na merjenju ekonomskih in finančnih kazalnikov, uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti prikazuje poslovne zmogljivosti podjetja skozi finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Čeprav je prepuščeno podjetju, da samo določi izbor kazalnikov, mu je v pomoč pregled kazalnikov, ki so vsebovani v modelih svetovno priznanih nagrad za kakovost in poslovno odličnost.

Moja naloga je bila postaviti uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti v podjetju RC IRC. Prvi korak pri oblikovanju tega sistema je opredelitev vizije in poslanstva. To je naloga najvišjega poslovnodstva podjetja, ki mora pri tem upoštevati zgodovino podjetja, preference lastnikov in svoje preference, tržno okolje in vire podjetja. Pri tem koraku sem se srečala s problemom, saj v podjetju niso imeli jasno opredeljene vizije in poslanstva. Zato je bila moja

naloga v sodelovanju s poslovodstvom podjetja oblikovati vizijo in poslanstvo podjetja na način, ki bo podjetju omogočal predstavitev prihodnosti podjetja svojim zaposlenim, meni pa možnost oblikovanja uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja.

Naslednji korak je bil izpeljava iz vizije in poslanstva podjetja merljivih strateških ciljev. Podjetje je imelo oblikovano razvojno politiko v smislu nemerljivih ciljev in usmeritev, manjkali pa so merljivi strateški cilji. Strateški cilji so rezultati, ki jih želi podjetje doseči v prihodnosti. Strateški cilji so ponavadi finančno izraženi cilji v obliki željene prodaje, dobička, stopnje rasti, višine dividend ali višine cene delnice. Skupaj z vodstvom podjetja smo oblikovali tri strateške cilje:

1. 20-odstotna donosnost kapitala podjetja,
2. doseganje 2,5% tržnega deleža v naslednjih 5 letih na slovenskem trgu,
3. pridobitev nagrade RS za poslovno odličnost do leta 2005.

Tretji korak je predstavljal izpeljavo operativnih kazalnikov iz strateških ciljev v okviru uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja. Pri oblikovanju kazalnikov sem izhajala iz naslednjih zahtev: izvirajo naj iz strategije, biti morajo razumljivi in enostavni, vsi vidiki morajo biti med seboj usklajeni, spreminjati se morajo skladno z razvojem podjetja, izkazovati morajo edinstvenost podjetja, dajati morajo hitre povratne informacije in spodbujati morajo k nenehnim izboljšavam. Proces oblikovanja uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti se zaključi s korakom določanja sprejemljive velikosti kazalnikov. Ta korak sem pri oblikovanju uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC izpustila, ker mi moje poznavanje podjetja ni dovoljevalo določanja ciljnih vrednosti. To je zahtevna naloga, ki jo mora izvesti vodstvo podjetja samo. Dolgoročne ciljne velikosti kazalnikov je potrebno določiti glede na strateške cilje, določiti je potrebno želen odstotek izboljšanja velikosti kazalnikov skozi čas ter postaviti mejnike oziroma kratkoročne ciljne velikosti kazalnikov.

Primer poskusa postavitve uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti podjetja je pokazal, da imajo v podjetju RC IRC slab sistem za ugotavljanje uspešnosti poslovanja, ki temelji na majhnem številu finančnih kazalnikov. Po drugi strani pa za merjenje nefinančnih kazalnikov velikokrat uporabljajo le subjektivno mnenje direktorja podjetja in vodij projektov. V podjetju ni prisotnega sistematičnega zbiranja in analiziranja nefinančnih kazalnikov, razen določenih kazalnikov, ki jih mora podjetje spremljati za potrebe standarda kakovosti ISO 9001. Podjetje RC IRC ima med strateškimi cilji opredeljeno zahtevo, da do leta 2005 pridobi priznanje RS za poslovno odličnost. Če hoče ta cilj dejansko doseči, mora uvesti odličnost poslovanja na vsa svoja področja delovanja, ne samo zagotavljati kakovost v skladu s standardom ISO 9001.

Ugotovila sem torej, da uravnovežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja ni samo celovit sistem kazalnikov, temveč tudi orodje, ki podpira podjetje pri doseganju odličnosti poslovanja. V prihodnosti lahko podjetje RC IRC še razširi v tem delu predlagan uravnovežen izkaz kazalnikov uspešnosti, vendar bo to zahtevalo dodatno raziskovanje.

8. LITERATURA

1. ANTONČIČ Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 102 str
2. BELAK Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Gubno: MER Evrocenter, 1998. 344 str.
3. BIZJAK Franc, PETRIN Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
4. BOGAN E. Christopher, ENGLISH J. Michael: Benchmarking for Best Practices. New York (etc.): McGraw Hill, 1994. 312 str.
5. BOUNDS Greg: Beyond Total Quality Management – Toward the Emerging Paradigm. New York: McGraw-Hill, 1994. 817 str.
6. BOWMAN Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
7. EVANS James R., LINDSAY Wiliam M.: The Management and Control of Quality – 4th ed. Cincinnati-Ohio: South-Western College, 1999. 785 str.
8. GATISS Gordon F.: Total Quality Management – a Total Quality Approach. London: Cassell, 1996. 158 str
9. HROVAT Metka: Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu. Manager, Ljubljana, 2000, junij, str. 44 – 47.
10. HUNGER David J., WHEELLEN Tomas L.: Strategic Management. 5th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1993. 434 str.
11. IGLIČAR Aleksander, HOČEVAR Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
12. ISHIKAWA Kaoru: Kako celovito obvladati kakovost – japonska pot. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1998. 180 str.
13. JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan: Exploring Corporate Strategy. 3rd ed. New York (etc.): Prentice Hall, 1993. 873 str
14. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harward Business Review, 1992, Jan/Feb, str. 71 – 79.
15. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 341 str.
16. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Strateško usmerjena organizacija – Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
17. KAVČIČ Slavka: Analiziranje za pripravo letnega poslovnega poročila podjetja. Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije - zbornik referatov 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 7-23.
18. KOREN Matej: Kakovost kot sestavni del strategije. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 29.2.1996, str. 69.

19. KOTLER Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
20. LYNCH Richard: Corporate Strategy. London (etc.): Financial Times, Pitman Publishing, 1997. 826 str.
21. LIPOVEC Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP DELO – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 402 str.
22. MERLJAK Peter: Preureditev standarda kakovosti po elementih standarda ISO 9001:2000, Dan kakovosti – zbornik referatov. Ljubljana: BVQI Slovenija, 19.04.2001, str. 1-8.
23. MRAMOR Dušan: Finančna politika podjetja – teoretični prikaz. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 154 str.
24. PUČKO Danijel, ROZMAN Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
25. PUČKO Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
26. PUČKO Danijel: Strateško Upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
27. REJC Adriana: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v noven poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
28. REJC Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
29. REPŠE Albin: Kakovost – odločilen dejavnik poslovne uspešnosti. Kakovost, 1992, maj. str. 4-5.
30. STAHL Michael J., GRIGSBY David W.: Strategic Management for Decision Making. Boston: PWS-KENT Publishing Co., 1992. 999 str.
31. ŠTURM Borut: Kakovost ali poslovna odličnost?. Kakovost, 1997, september. str. 16-17
32. VITEZIČ Neda: Posebnost analize v majhnih podjetjih. Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije - zbornik referatov 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998. str. 157-172
33. WILLE Edgar: Quality: Achieving excellence. London: Century Bussines, 1992. 256 str.
34. WRIGHT Peter, PRINGLE Charles D., KROLL Mark J.: Strategic Management – Text and Cases. Boston: Allyn and Bacon, 1992. 969 str.

9. VIRI

1. ALJEC Bojan, NEMEC Aleš, VAUPOT Zoran, VOLOVŠEK Miha: Balanced Scorecard v praksi – implementacija uravnoveženega sistema kazalnikov, Seminarско gradivo, Ljubljana, GV IZOBRAŽEVANJE, 2001.
2. Bilanca stanja za leto 1998. Celje: RC IRC, 1998.
3. Bilanca stanja za leto 1999. Celje: RC IRC, 1999.
4. Bilanca stanja za leto 2000. Celje: RC IRC, 2000.
5. Bonitetna ocena podjetja RC IRC za obdobje 1997 do 2000. iBON – Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, Agencija za plačilni promet, Noviforum, 2001.
6. Criteria For Performace Excellence 2002, Baldrige National Quality Program, URL: [<http://www.quality.nist.gov/>]; 15.11.2001.
7. Indeksi cen življenjskih potrebščin, Statistični urad Republike Slovenije, URL: [<http://1932.2.236.27/d2300.dws/demo.html>]; 05.01.2002.
8. Informacijska podpora vodenju proizvodnji – RC IRC d.o.o. (gradivo na INFOS 1996)
9. Izkaz uspeha za leto 1998. Celje: RC IRC , 1998.
10. Izkaz uspeha za leto 1999. Celje: RC IRC , 1999.
11. Izkaz uspeha za leto 2000. Celje: RC IRC , 2000.
12. Poslovník kakovosti podjetja RC IRC d.o.o., 4. izdaja, Celje, 31.05.2000
13. Priznanje RS za poslovno odličnost, URL: [<http://www.usm.mzt.si/PRSPO.htm>] ; 20.11.2001.
14. RC IRC REF – idejni razvojni projekt referenčne poslovne hiše na področju poslovne informatike, Interno gradivo podjetja RC IRC, Celje, 22.12.1999.
15. What is the Deming Prize?, The W.Edwards Deming Institute, URL: [<http://www.deming.org/demingprize/prizeinfo.html>]; 20.11.2001.