

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSKUS SPREMLJANJA POSLOVANJA PODJETJA ORO S.P.
Z URAVNOTEŽENIM SISTEMOM KAZALNIKOV

Ljubljana, september 2004

KLARA MÜLLER

IZJAVA

Študentka Klara Müller izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mojce Marc in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.09.2004

Podpis: _____

KAZALO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | UVOD | 1 |
| 2 | PODJETJE ORO | 3 |
| 2.1 | Orodjarstvo | 3 |
| 2.2 | Kratka predstavitev podjetja | 4 |
| 2.2.1 | Dejavnost podjetja | 4 |
| 2.2.2 | Organizacijska struktura | 5 |
| 2.2.3 | Podjetje v številkah | 5 |
| 3 | SPREMEMBE – STALNICA SODOBNEGA OKOLJA | 6 |
| 3.1 | Načini spremljanja uspešnosti poslovanja | 7 |
| 3.1.1 | Računovodstvo | 8 |
| 3.1.2 | Sodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja | 9 |
| 3.2 | Razvojne možnosti | 10 |
| 4 | URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV | 11 |
| 4.1 | Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja | 11 |
| 4.1.1 | Finančni vidik | 13 |
| 4.1.2 | Vidik poslovanja s strankami | 14 |
| 4.1.3 | Vidik notranjih procesov | 15 |
| 4.1.4 | Vidik učenja in rasti | 15 |
| 4.1.5 | Metode povezovanja uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo | 16 |
| 4.2 | Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški sistem poslovanja | 17 |
| 4.2.1 | Pojasnjevanje in preoblikovanje strategije in vizije | 17 |
| 4.2.2 | Posredovanje in povezovanje | 18 |
| 4.2.3 | Načrtovanje in zastavljanje ciljev | 19 |
| 4.2.4 | Strateške povratne informacije in učenje | 20 |
| 4.3 | Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov | 20 |
| 5 | KAZALCI POSLOVANJA PODJETJA ORO | 21 |
| 5.1 | SWOT analiza poslovanja | 22 |
| 5.2 | SWOT analiza vpeljevanja sistema USK | 24 |
| 5.3 | Finančni vidik podjetja ORO | 25 |
| 5.4 | Kako podjetje ORO posluje s svojimi strankami | 28 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.5 | Notranji procesi podjetja ORO..... | 32 |
| 5.6 | Zaposleni podjetja ORO..... | 34 |
| 5.7 | Oblikovanje sistema kazalcev podjetja ORO..... | 37 |
| 6 | SKLEP..... | 38 |
| | LITERATURA..... | 40 |
| | VIRI..... | 42 |
| | PRILOGE..... | I-V |

1 UVOD

Skoraj dnevno se sliši dejstvo, da mora Slovenija, če želi iti v korak z razvitimi državami in zmanjšati zaostanek za njimi, v prihodnosti okrepiti vlaganje v izobraževanja¹, tako formalna kot neformalna. Strokovnjaki na področju ravnanja z zaposlenimi so mnenja, da je nujno potrebno po končani formalni izobrazbi nadaljevati z izobraževanjem, če se želi, da zaposleni kar največ prispevajo k uspehu podjetja. To pa je pomembna ugotovitev, ki da vedeti, da so postali potrebni tisti sistemi merjenja uspešnosti poslovanja, ki zbirajo informacije za vse sodelujoče v podjetjih. Velikokrat je zaposlenim zelo težko postreči z informacijami, ki bi jih zanimale in jim hkrati povedale, ali pravilno opravljajo delovne naloge ter jim v nasprotnem primeru nakazale potrebne izboljšave.

V zadnjem času je v strokovni literaturi in specializiranih publikacijah možno brati o številnih novih konceptih in metodah, ki izboljšujejo oziroma ponujajo nova orodja za merjenje uspešnosti in vodenje podjetja. Vprašanje je, ali se bodo ta orodja v praksi pokazala kot koristna managerska orodja ali pa bodo svoj razvoj doživela samo na papirju.

Eden izmed novih konceptov merjenja uspešnosti je tudi "The Balanced Scorecard" oz. uravnoteženi sistem kazalnikov (USK)², ki se prebija v slovenske managerske kroge. Večjo uporabo pa je ta koncept že doživel v Ameriki in prav tako v Nemčiji. V Sloveniji se je v letih 2000/2001 opravila raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih"³, ki so jo izvedli podiplomski študentje na Ekonomski fakulteti v okviru predmeta Ekonomika in analiza poslovanja podjetja. Raziskava je pokazala, da uporabljajo koncept dejansko le 4 podjetja, to je 3,45 odstotkov od vseh 116 podjetij, zajetih v raziskavo. Vpeljavo koncepta USK v lasten sistem poslovanja načrtuje 8 podjetij, v 6 podjetjih pa ta sistem že vpeljujejo. Preseneča me, da koncept uporabljajo oz. razmišljajo o njegovi vpeljavi le velika podjetja. Je uporabnost tega koncepta ohranjena, četudi koncept uporabi majhno podjetje? Je to sploh mogoče in ali je možno pričakovati, da je uspešnost koncepta pri majhnem podjetju enaka kot pri velikem? Namen mojega diplomskega dela je, ugotoviti uporabnost koncepta USK v majhnem podjetju. Pričakujem, da je vpeljava sistema možna, ob priredbi koncepta podjetju glede na njegove lastnosti in okolje, v katerem deluje. To je potrebno storiti pri vsaki vpeljavi sistema USK v podjetje, ker se podjetja med seboj razlikujejo po okoljih, v katerih poslujejo, dejavnostih, ki jih opravljajo, oblikah lastništev, ciljih, ki jih zasledujejo idr.

¹ Spoznanja, da se vlaganja v izobraževanja visoko obrestujejo, je danes v svetu splošno znano, kar se kaže tudi v odstotkih BDP, ki jih vlade dajejo za formalno izobraževanje v svojih državah (praviloma med 5% in 6% BDP), in drugih izvenproračunskih sredstvih, ki jih podjetja in druge organizacije namenjajo formalnemu in neformalnemu izobraževanju svojih članov, ter posamezniki svojemu izpopolnjevanju (Gostinčar, 2003, str. 9).

² Avtorja poimenujeta model „The Balanced Scorecard“, v slovenščini se je pojavilo več izrazov „uravnoteženi izkaz“ (glej Rejc, 1996), „uravnoteženi točkovnik“, „model uravnotežene karte poslovne uspešnosti“, v zadnjem času pa se je uveljavil izraz „uravnoteženi sistem kazalnikov“, ki ga uporabljam tudi v nadaljevanju (glej Kaplan in Norton, 2000; Rejc, 2002).

³ Povzetke raziskave sem našla v diplomskem delu Miklavc, 2002. Menim, da je trenutno stanje v prid USK, ker so pretekla tri leta in je koncept že bolj poznan in zato tudi njegova uporaba bolj razširjena.

Pri pisanju diplomskega dela bom v prvem delu uporabljala predvsem metodo deskripcije. V praktičnem delu pa bom z deduktivno metodo na podlagi spoznanj iz strokovne literature in praktičnih pogledov iz podobnih primerov poskušala ta izbrani koncept vnesti v izbrano podjetje. Pri tem mi bodo v orientacijo tudi nasveti in zahteve odgovornih ljudi v podjetju.

Diplomsko nalogo sem razdelila na šest poglavij. V uvodnem poglavju navedem ključno problematiko, ki jo bom skozi delo skušala vsaj delno rešiti. V drugem poglavju najprej predstavim zvrst dejavnosti, za lažjo predstavitev, nadaljujem z opisom zgodovine podjetja od ustanovitve pa do danes. Na kratko tudi povzamem organizacijsko kulturo podjetja in podjetje predstavim še v številkah.

V tretjem poglavju navajam, da so spremembe stalnica sodobnega razvijajočega se okolja, ki pogojujejo napredek. Na kratko opišem osnovno spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja, ki v večini podjetij še vedno sloni samo na računovodstvu. Postopki uporabljeni v računovodstvu so bili izoblikovani že v letih 1880 in 1925⁴, kar potrjuje potrebo po novih načinih merjenja uspešnosti, o katerih je v zadnjem času možno pogosteje brati v strokovni literaturi, ki je na voljo. Poglavje zaključim z navedbo novih postopkov merjenja uspešnosti poslovanja.

V četrtem poglavju navedem teorijo USK. Omenjeno teorijo si izberem, ker menim, da so v njej enakovredno predstavljena vsa področja podjetja, saj zmorejo poleg finančnih kazalcev prav tako predstaviti uspešnost poslovanja v podjetju. Opiram se predvsem na knjigo R. Kaplan in D. Norton z naslovom Uravnoreženi sistem kazalnikov in njune tri članke, ki so izšli v Harvard Business Review v letih 1992, 1993 in 1996. Poglavje razdelim na dve podpoglavji; v prvem skušam prikazati uravnoreženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja, v drugem pa kot strateški sistem poslovanja.

V petem poglavju s pomočjo pregledane teorije in na podlagi pogovorov z vodilnimi ljudmi v podjetju oblikujem predloge za možno vpeljavo uravnoreženega sistema kazalnikov. Najprej povzamem poslanstvo podjetja in njegovo strategijo. Na tej osnovi oblikujem možne kazalce, ki bi odražali uspešnost poslovanja podjetja, in jih podam v obliki tabel. Za zaključek poglavja bom pripravila sliko trenutnega stanja v podjetju glede na izračunane kazalce sistema USK.

V zadnjem, šestem poglavju povzamem pomembnejše ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi preučevanja literature in samostojnega dela ob upoštevanju želja in smernic vodstvenega kadra preučevanega podjetja.

⁴ Več glej v Turk et al., 1998.

2 PODJETJE ORO

2.1 ORODJARSTVO

Marsikomu ob besedi orodjarstvo⁵ pride na misel, da ta dejavnost proizvaja orodja, ki jih uporabljamo dnevno pri opravilih (ključi, izvijači...), dejansko pa je to daleč od resničnega. Brez orodjarstva danes ne bi bilo marsikatero uporabne stvari. Ne zavedamo se, da v primeru, ko orodjarji ne bi delali, kar znajo, bi ne poznali umetnih mas v najrazličnejših oblikah: plastični kozarci, krožniki, jogurtovi lončki in sladoled v lončkih, volanski obroči idr. Se pravi, da je orodjarstvo v tesni povezavi z izdelki iz plastičnih oz. umetnih mas. Vsi izdelki nastanejo iz modulov – orodjarskih orodij, ki jih skonstruirajo inženirji in naredijo orodjarji. Gril in Vidergar strokovno povzemata, da gre v orodjarstvu za pretvorbo računalniško definiranih oblik izdelka v materialno obliko v jeklu – orodju, kjer nato plastika ali pločevina dobi obliko izdelka. V orodju se torej rodijo izdelki, ki jih potem uporabljamo za gradnjo avtomobilov, gospodinjskih aparatov ali računalnikov.

Na območju občine Postojna se je v zadnjem desetletju zelo razširilo orodjarstvo – to je izdelovanje industrijskih orodij⁶, pretežno za predelavo plastičnih mas in normalij⁷ za ta orodja. Na nekdanjem povsem kmečkem območju, brez tradicije obdelave kovin iz prejšnjih obdobj, je v vzponu najzahtevnejša panoga predelave kovin, ki zahteva vrhunsko znanje in najsodobnejšo strojno opremo (Gril, Vidergar, 2001, str. 3).

Na postojnskem območju je najbolj poznano podjetje LIV⁸, ki je in bo igralo ključno vlogo v razvoju orodjarstva v prihodnosti. Večina zdajšnjih podjetij oziroma njihovih lastnikov si je prve izkušnje na tem področju nabirala prav tam.

⁵ Orodjarstvo se ukvarja z obdelavo kovin. Gre za predelavo kovin v polizdelke in končne izdelke. Po standardni klasifikaciji dejavnosti se orodjarstvo uvršča med predelovalne dejavnosti, razdeljene na 14 oddelkov. V oddelku DJ, ki se deli na več delov, najdemo: proizvodnjo kovin in kovinskih izdelkov, proizvodnjo kovin, proizvodnjo kovinskih izdelkov brez strojev in naprav. V letu 2002 so predelovalne dejavnosti prispevala 26,3 odstotkov bruto domačega proizvoda (Statistični letopis, 2004). Za leto 2003 je BDP porastel za 7,5 odstotkov glede na leto 2002 in menim, da je delež predelovalnih dejavnosti podoben tudi v letu 2003, gledano na tendenco nizkega upadanja v preteklih letih.

⁶ V strokovni literaturi sem uspela najti le izraz obdelovanec, ki je skupno ime za vse kovine oziroma izdelke, polizdelke, ki so v fazi obdelovanja, ne glede na to, ali gre za metode upogibanja, vlečenja, rezanja, hladnega stiskanja, kovanja ali litja (Jereb, 1999; Navodnik, 1990). Natančnejših poimenovanj za končne izdelke nisem našla, kar je popolno nasprotje od poimenovanj v orodjarskih krogih. Za končne izdelke uporabljajo imena, kot so: orodja, ohišja (normalij, ogrodje), vodila, izmetala in vsak predstavlja različen končni izdelek. Za lažje razumevanje v prilogi 1 dodajam sliko, ki naj bi vsaj deloma razjasnila raznovrstnost končnih izdelkov.

⁷ Normalije ali standardizirani deli orodij, ki so izdelani po določenih standardih in so ustrezni ne glede na proizvajalca (Navodnik, 1990). Zaradi standardov jih je možno naročiti kar preko katalogov.

⁸ Postojnsko podjetje, katerega del se ukvarja z dejavnostjo preoblikovanja kovin.

2.2 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

2.2.1 Dejavnost podjetja

Podjetje ORO s.p. je bilo ustanovljeno v začetku leta 1986 v lastniški obliki kot samostojni podjetnik. Sedež podjetja se nahaja v vasici Studeno deset kilometrov oddaljeni iz Postojne. Gre za proizvodno in storitveno podjetje, katerega osnovna dejavnost je izdelava ohišij⁹ za orodja in orodja sama.

Trenutno je v podjetju 12 redno zaposlenih, 3 pa so zaposleni za določen čas. Nekaj potreb po delovni sili pa občasno zapolnjujejo tudi študentje. Najvišja stopnja izobrazbe je 7 zaposlenih s peto stopnjo, nadaljnjih 7 jih ima četrto stopnjo in eden tretjo stopnjo izobrazbe.

V prvih petih letih obstoja je podjetje zaposlovalo 3 ljudi, ki so za prodajo na trgu izdelovali tehnološko nezahtevna orodja manjših dimenzij. V letu 1990 se je k obstoječi dejavnosti vpeljal program izdelave izdelkov iz termoplastov¹⁰ in posledično se je povečalo tudi število zaposlenih. Zaradi znanih političnih dogodkov v teh letih in s tem posledično delno izgubo trga je postala vodilna dejavnost podjetja izdelava izdelkov iz termoplastov. Večje povpraševanje po plastičnih izdelkih je pomagalo k okrepitvi orodjarskega dela podjetja. Ta je svoje polovične kapacitete namenjal notranjim potrebam. Preostali del kapacitet pa so zapolnili s potrebami trga. Kot dopolnilni program se je vpeljalo tudi izdelavo vodilnih elementov¹¹ za ohišja, ki se jih je takrat še kupovalo na trgu. V letu 1992 je podjetje investiralo v nakup rabljenega CNC obdelovalnega centra¹², kar je omogočilo povečanje proizvodnih kapacitet z enakim številom zaposlenih. Takrat se je začel tudi odvijati program ohišij. Zaradi povečanega obsega proizvodnje pri obeh programih, lažjega nadzora in same tehnične specifičnosti vsakega programa zase je prišlo do odločitve, da izdelavo izdelkov iz termoplastov prevzame novo podjetje. Po ločitvi programov je osnovna dejavnost podjetja postala izdelava orodij in ohišij, ki se je v tem času močno okrepila. V letu 1997 in kasneje je podjetje posodabljal obstoječe strojne naprave in investiralo v novo CNC tehnologijo. S tem je bila omogočena tudi specializacija proizvodnje ohišij in dodelav ohišij. Zaradi potrebne hitrejše odzivnosti in prilagodljivosti samega poslovanja razmeram na trgu se je dejavnost

⁹ Ohišje je sestavljeno iz več osnovnih plošč – obdelovancev, pri katerem pa manjkata srednji plošči oz. oblikovanca z obliko ali gravuro za oblikovanje. Ohišje sestavljajo vpenjalna, izmetalna, podporna, gravurna plošča, podložna letev, vodilna, centrirna puša in vodilni steber (priloga 1).

¹⁰ Termoplastične mase (termoplasti) so linearni ali razvejani polimeri, ki se pri zvišani temperaturi zmečajo ali talijo (Navodnik, 1990, str. 5). To je tehnološka delitev plastičnih mas oz. umetnih mas.

¹¹ Vodilni elementi so vstavljeni v izvrtine skozi vse plošče ter centrirajo oziroma vodijo plošče (Navodnik, 1990 str. 526).

¹² CNC obdelovalni centri oz. stroji so računalniško numerično krmiljeni (Computer Numerical Control) stroji (Barlič, 2000), ki predstavljajo velik korak v tehnologiji obdelave kovin. Zaradi računalniško podprtega spomina z mikroprocesorji, ki zmorejo prebrati več milijonov računskih operacij na sekundo, so mogoče hitrejše in natančnejše obdelave ter s tem večja produktivnost. Predhodnica CNC strojev so bili NC stroji, ki so brali podatke po korakih z luknjastega ali magnetnega traku, se pravi z zunanega medija. V primeru, da je bilo potrebno program spremeniti, se je pripravil nov luknjasti trak. To pa je bistvena razlika med NC in CNC stroji, drugi že imajo svoj spomin, kar krajša čas proizvodnje in večja produktivnost. Na kratko naj še omenim DNC upravljanje: v takem sistemu imamo en zmogljivejši računalnik, ki hkrati upravlja več NC in CNC strojev. Stroji so z računalnikom povezani "on-line" in izmenjava podatkov poteka neprekinjeno. Seveda gre upoštevati, da je to primerno za velika podjetja z velikim številom strojev.

podjetja omejila na izdelavo ohišij in dodelav¹³ ohišij po tehnični specifikaciji naročnika. Program izdelave vodil se je odprodal, medtem ko se je program izdelave orodij zaradi časovno obsežnejših in kompleksnih projektov prenesel na novo podjetje. V letih 2002, 2003 in prav tako sedaj se podjetje ORO s.p. usmerja v specializirano proizvodnjo ohišij in dodelav le-teh po naročilu kupcev, tako bo tudi v prihodnosti.

2.2.2 Organizacijska struktura

Gospodarski subjekti, ki jih uvrščamo med majhna podjetja, predstavljajo v razvitem svetu tudi prek 90 odstotkov vseh gospodarskih subjektov ter ustvarijo velik del nacionalnega produkta in številna delovna mesta. Zato po ekonomski moči in pomenu še zdaleč niso majhna in nepomembna.

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, kot jo nekateri imenujejo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Lipičnik, 1998, str. 51 in 52).

Podjetje ORO s.p. se uvršča v majhna¹⁴ podjetja in ima zaradi tega, tako kot vsako podjetje, svoje prednosti in slabosti. Natančno skoraj ne bi mogla oceniti, kakšno organizacijsko strukturo ima podjetje ORO s.p., vsekakor gre za organski tip organizacije, saj se zaposleni delno odločajo po svoje, še zmeraj pa skladno z načeli podjetja. Menim, da gre za eno različico funkcijske strukture, ki pa jo je težko zaznati, saj gre za majhno število zaposlenih in lastnik podjetja je hkrati tudi vodja oziroma direktor, ki drži vse niti v rokah. Obsežno delo in raznovrstnost dela pa direktorju omogočata, da del odgovornosti in pristojnosti prenese na nižje nivoje¹⁵, a vseeno mu ostajajo vsi neposredno podrejeni. Majhno število zaposlenih in njihova mladost, spoznavanje dela v praksi omogočajo odprte medsebojne odnose in boljše delovno klimo¹⁶.

2.2.3 Podjetje v številkah

Čeprav je bilo podjetje ORO s.p. ustanovljeno že leta 1986, si bom ogledala finančne rezultate preteklih nekaj let, od leta 2000 do 2003. V tem času je podjetje izpeljalo še zadnjo spremembo in pričelo poslovati samo v dejavnosti, ki jo opravlja tudi danes.

Konec leta 1999 podjetje ORO usmeri svojo dejavnost samo na izdelavo sestavnih delov za različne vrste orodij in premesti program izdelave orodij v drugo podjetje. Prav zaradi tega je v letu 2000 opaziti manjši obseg prihodkov in tudi dobička. Podatke bom ravno zaradi te spremembe navajala za obdobje od 2000 do 2003, saj menim, da so podatki tako bolj primerljivi v smislu poslovanja samo v trenutni dejavnosti.

¹³ To so dodatne strojne izdelave po konstrukcijskih načrtih in željah naročnikov.

¹⁴ Določeno z merili ZGD (Uradni list, 2001).

¹⁵ V prilogi 2 dodajam organigram podjetja ORO s.p.

¹⁶ S klimo bi označili ozračje v organizaciji, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih značilnosti (Lipičnik, 1998).

Kljub majhnosti se v podjetju ORO obračajo visoke številke in kažejo dobri finančni rezultati. V obdobju od 2000 do 2003 so se prihodki iz poslovanja povečali za 1,83-krat¹⁷. Dobiček se je v štiriletnem obdobju povečal za 2,47-krat. Število zaposlenih, izračunano iz števila dni zaposlitve, se je dvignilo iz 7,05 na 12,68. V letu 2003 so celotni prihodki znašali 192.962.751 SIT, celotni odhodki in stroški 168.999.212 SIT, kar je pomenilo 23.963.539 SIT dobička pred davki. Povprečna dodana vrednost na zaposlenega pa je znašala malo več kot pet milijonov.

Že v srednjeročnem razvojnem poslovnem načrtu iz leta 2001 so si postavili nekaj smernic glede razvoja. Izdelali so SWOT analizo, ocenili so razvojno programsko in tržno perspektivo ter analizirali poslovanje podjetja. Ugotovili so, da je zaradi delne zastarelosti obstoječe opreme in čedalje hitrejšega razvoja obdelovalne tehnologije nujna postopna modernizacija strojne opreme. Definirali so, da je obdelana tržna niša primeren segment kupcev tudi za vnaprej, torej obdelovanje tistih kupcev, ki jim velika podjetja ne morejo zagotoviti primerne cene in pravočasnost dobave. Kot glavno pomanjkljivost so navedli slabo plačilno sposobnost nekaterih kupcev, ki naj bi jo od takrat naprej omejili s sistemom limitiranih dobav.

V srednjeročnem razvojnem poslovnem načrtu so obdelali tudi 17 kazalcev uspešnosti poslovanja¹⁸, ki jih bom v petem poglavju skušala primerjati z lastnimi izračuni. V večini gre za finančne kazalce¹⁹ likvidnosti, donosnosti kapitala, ekonomičnosti, nekaj jih je povezanih s proizvodnjo. Kazalcev, ki bi jih povezovali z zaposlenimi in proizvodnim procesom, ne obravnavajo. Očitno je, da večino odločitev sprejemajo na podlagi preteklih podatkov, ki jih izražajo finančni rezultati.

3 SPREMEMBE – STALNICA SODOBNEGA OKOLJA

Spremembe se dogajajo dnevno tako v privatnem kot v poslovnem življenju. Znanstveniki dnevno predstavljajo inovacije, nekatere sprejmemo kot uporabne, druge se znajdejo samo v strogih zbirateljskih krogih ali pa potonejo v pozabo. To pomeni, da moramo biti dnevno pripravljeni na nova spoznanja in novosti, ki nam jih prinaša vsak nov dan. Splošno znano je, da imamo ljudje odpor do novosti in sprememb, ki naj bi jih sprejeli, pa naj bo to v zasebnem ali delovnem okolju. Te spremembe zaznamo kot problem, ki nam že v svojem pomenu besede predstavlja določen odpor. Kot osebno občutenje posameznik spremembo praviloma označi za negativen dogodek, ki ga sili k doseganju najmanj recipročnega, avtomatskega cilja.

¹⁷ Navedeni rezultati so primerljivi, saj so preračunani na stalne cene s pomočjo indeksa cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih za leto 2003. Ker sem podatke vzela iz izkaza poslovnega izida, uporabim povprečni indeks za leto 2003, izhodišče pa je leto 2000 (Mesečni statistični pregled RS, 2004).

¹⁸ V srednjeročnem razvojnem poslovnem načrtu, ki ga je izdelalo podjetje ORO s.p., so poleg SWOT analize, razvojno programske in tržne perspektive navedeni tudi omenjeni kazalci. Tabela izračunanih kazalcev uspešnosti dodajam v prilogi 3, skupaj z izračuni. Za izračun kazalcev so za leti 1999 in 2000 uporabili točne podatke. Za leta 2001, 2002, 2003 in 2004 pa so podatki ocenjeni na podlagi predvidevanj in na osnovi le-teh so nato izračunani kazalci.

¹⁹ Zaradi enotnega nastopa in manjše zmede bom skozi celotno diplomsko delo uporabljala izraz kazalec, kljub temu da je za določene izračune uporaba izraza kazalnik pravilnejša, kot je to opredeljeno v Slovenskih računovodskih standardih (SRS, 2002, str. 218). Kazalec je opredeljen kot absolutno število, ki napoveduje ali kaže stanje in je računovodski podatek. Kazalnik pa je relativno število, ki se ga izračuna s primerjavo dveh velikosti in omogoča oblikovati oceno o poslovanju.

Problem bi lahko jemali kot motivacijsko orodje, ki nas sili k rešitvi neprijetnega ali novega stanja in nam to omogoča lažjo pot do cilja.

Enako velja za načine merjenja uspešnosti poslovanja v podjetjih. Ti so se spreminjali skupaj s spremembami, ki so se dogajale v poslovnem okolju, kjer le dobiček ostaja neka konstanta, eden izmed glavnih ciljev podjetji. V poslovnem okolju prevzema vse pomembnejšo vlogo informacijska podpora. V tako spremenljivih časih je potrebno imeti res točne in pravilne informacije, ki bodo vodile k pravih odločitvam, saj lahko že majhna napaka pomeni usoden korak za podjetje. Pri uvajanju sprememb v podjetju se je potrebno zavedati, da bodo spremembe sprejete in implementirane v celotno organizacijo ter poslovne procese le, če bodo delovale na vseh nivojih podjetja. To pomeni, da sta za doseg optimalnih rezultatov odločilna celosten pristop in usklajenost sprememb.

Hayes in Jaikumar že leta 1988 opozarjata na potrebe, da se morajo podjetja prilagajati spremembam v okolju. Spremembe razdelita v tri skupine:

1. V prvi skupini se nahajajo spremembe na področju informacijskih sistemov in določenih poslovnih funkcij. Pri računovodskih sistemih se poudarja pravočasnost in vsebinska ustreznost informacij ter primerne tehnike merjenja in izkazovanja uspešnosti poslovanja. Pri ravnanju z ljudmi pri delu se poudarek daje razvoju znanj in sposobnosti. Pri finančni funkciji pa poudarjajo finančne koristi tistih dejavnikov, katerih neposredni učinki niso denarni.
2. Organizacijske strukture podjetij, ki jih najdemo v drugi skupini, morajo predstavljati tako okolje, ki bo omogočilo sodelovanje med različnimi poslovnimi funkcijami in bo spodbujalo medsebojne odnose in učenje zaposlenih.
3. V tretjo skupino sprememb pa spadajo nosilci odločanja oziroma vodje višjih ravni. Poslovodstvo podjetja mora sprejeti enotno poslanstvo podjetja, določiti strategijo in prilagoditi stil vodenja. Podrejene mora spodbujati k učenju, prenehati mora uporabljati stil poveljevanja in kontrole. Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja podjetja pa mora poleg finančnih kazalcev upoštevati tudi nefinančne kazalce.

Navedene ugotovitve o potrebnih spremembah v informacijskih sistemih, s poudarkom na računovodskih sistemih in merjenjih, o načinu ravnanja z ljudmi pri delu in vodenja podjetja kot celote, so še danes enako aktualne, če ne bolj kot pred šestnajstimi leti.

V okoliščinah torej, ko se poslovne razmere za podjetja zaostrejo, je pomembno vsako spremembo natančno presoditi ter iz nje poiskati možne koristi za poslovanje podjetja. Pri tem igra odločilno vlogo čas. Le tista podjetja, ki se bodo pravočasno prilagodila spremembam v poslovnih okoljih, lahko pričakujejo ustrezne rezultate. Kdor ne prehití konkurenta, je v vsakem primeru vsaj korak za njim (Rejc, 1999, str. 6).

3.1 NAČINI SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Spremembe v okolju so tisti ključni dejavnik, ki pomenijo spreminjanje določenega stanja in vodijo ponavadi k naprednejši obliki. Načini merjenja so se prilagajali samim proizvodnim procesom, saj je bil njihov namen postreči s čim večjim številom potrebnih informacij za

odločanje. Z novimi načini proizvodnje se je pojavila tudi potreba po spremembah v načinih merjenja in spremljanja ustreznih informacij.

V času blagovne produkcije ni bilo posebnih načinov merjenja uspešnosti, menjava je bila enostavna. Z začetki enostavne proizvodnje, v času, ko so prevladovali nizka stopnja tehnologije in nezahtevni trgi odjemalcev, so uporabljali predvsem kalkulacijske metode za ugotavljanje dobičkonosnosti proizvodov. Z višanjem ravni zahtevnosti tehnologij so se potrebe po informacijah za poslovne odločitve spremenile in sistem ni uspel držati koraka z napredkom. Podane informacije so bile označene kot nezadostne. S prehodom v tržno gospodarstvo, kjer se vse aktivnosti in poslovni procesi usmerjajo na končni produkt in z njim na zadovoljevanje potreb kupca, se pojavi potreba po merjenju uspešnosti dela tudi na področjih, kot so zaposleni, proizvodni procesi, poslovne funkcije, saj v veliki meri ravno ta prispevajo k uspešnosti poslovanja celotnega podjetja.

3.1.1 Računovodstvo

Večina slovenskih podjetij za poročanje in odločanje o poslovanju podjetja uporablja računovodstvo. Od njega se zahteva, da tistim, ki si prizadevajo za uspešnost podjetja, pomaga na eni strani sprejemati poslovne odločitve in na drugi ugotoviti, kakšno je finančno stanje podjetja (Turk et al., 1998, str. 17). Računovodstvo pripravlja informacije za tiste uporabnike, ki jih potrebujejo. Vsakega posameznega uporabnika zanimajo določene informacije, ki jih mora računovodstvo tudi ustrezno podati. Ne gre pa pozabiti, da morajo biti koristi informacij večje od stroškov njihovega zbiranja.

Poznamo finančno in stroškovno računovodstvo ter poslovodno računovodstvo, ki je del enega in drugega. Finančno računovodstvo se zaradi načela racionalnosti pri pripravi svojih poročil poslužuje podatkov stroškovnega računovodstva. Finančno računovodstvo je v primerjavi s poslovodnim bolj togo. Ukvarja se s preteklimi dogodki, izpolnjevati mora predpisane standarde, število podanih informacij ima omejeno, le-te pa so namenjene zunanjim uporabnikom. Poslovodno računovodstvo je bolj fleksibilno, ker ne potrebuje izpolnjevati zahtev o obliki in vsebini poročanja, informacije, ki jih podaja, pa so namenjene znanim uporabnikom. Poslovodno računovodstvo uporablja podatke preteklih dogajanj, ki jih nato na podlagi ocen in predvidevanj prikaže kot dogodke prihodnosti ob sprejetih odločitvah.

Finančni kazalci v poslovodnem računovodstvu večkrat izkazujejo nezadostnost, neustreznost in pomanjkljivost pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Rejčeva (Rejc, 1996) navaja, da so glavni finančni kazalci, na katere se managerji opirajo, donosnost sredstev ("Return on Assets" oz. ROA) in donosnost lastniškega kapitala ("Return on Equity" oz. ROE) ter kazalci donosnosti, ekonomičnosti in produktivnosti. V nadaljevanju omenja tudi naslednje lastnosti finančnih kazalcev, kot so neustreznost, nezadostnost in pomanjkljivost. Neustreznost finančnih kazalcev se pokaže v obliki nepravilno izračunane vrednosti. Vzrok za to pa je izračunavanje kazalcev za kratek rok, ko na razpolago ni vseh stroškov, ki so povezani s proizvodom. O nezadostnosti finančnih kazalcev pa govorimo, ko ne moremo natančno povedati, kateri izmed dejavnikov je najodločilneje vplival na končni rezultat kazalca. Pomanjkljivost obstoječih kazalnikov poslovodnega računovodstva je, da so bili postopki, ki se uporabljajo še danes, izoblikovani v proizvodnih oz. poslovnih okoljih, ki ne obstajajo več.

Kot že na začetku omenjam, da se spremembe dogajajo dnevno tudi v poslovnih okoljih, je razumljivo in hkrati logično, da podjetja v boju za kupce ne zaostajajo za konkurenti in tudi sama uvajajo nove tehnologije in proizvodne procese. Ravno te novosti v notranjem okolju podjetja posledično zahtevajo, da se tudi kazalci za presojanje uspešnosti poslovanja prilagodijo, da bodo odražali in dejansko spremljali uspešnost poslovanja podjetja tako, kakršna je v danem trenutku.

Na koncu pa naj še enkrat poudarim, da finančni kazalci odražajo rezultate preteklih dogajanj in z njihovo pomočjo ni moč ugotoviti dejavnikov, ki so vodili do teh rezultatov, niti ni možno preprečiti skrenitve s poti.

3.1.2 Sodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja

S prehodom iz kapitalizma v tržno gospodarstvo, kjer ima glavno vlogo kupec, se pojavljajo nove zahteve po merjenju in spremljanju različnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. S prehodom iz masovne proizvodnje v proizvodnjo izdelkov s širino in globino²⁰ se zavedamo, da je vsak človek individuum in čuti potrebo po razlikovanju od drugih po svoji edinstvenosti. Pojavlja se težnja po nenehnem izpopolnjevanju in spremembah proizvodov, ki jih je potrebno doseči pred konkurenti. Tako pridobi vlaganje v znanje in inovacije nov pomen, saj postane pot, ki vodi k pridobitvi konkurenčne prednosti.

Na trgu najdemo vrsto modelov in konceptov, ki nam nudijo finančne prihranke zaradi optimizacije poslovnih procesov in rešitve za večanje produktivnosti, dobičkonosnost. V strokovni literaturi in poslovnih revijah je možno trenutno prebirati o naslednjih modelih in konceptih²¹: upravljanje odnosov s strankami (CRM oz. "Customer Relationship Management"), model dodane vrednosti (EVA oz. "Economic Value Added"), model šest sigma ("Six Sigma"), metoda 20 ključev, skrben pregled poslovanja, internetne strategije, celostno obvladovanje kakovosti (TQM oz. "Total Quality Management"), uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC oz. "The Balanced Scorecard"), metoda poslovne odličnosti in drugih. Vsi ti modeli potrebujejo za svoj uspeh reorganizacijo oziroma izboljšanje poslovnih procesov in vpetost vseh zaposlenih v sistemu vpeljevanja. Podjetja se odločajo za modele na osnovi lastnih prepričanj, želja, po priporočilih drugih in predvsem po tem, kaj sam model prinaša. Nekateri se želijo usmeriti na kupce, drugi na zaposlene, tretji spet na lastnike. V večini primerov pri vpeljevanju teh modelov pomagajo svetovalna podjetja, ki jim nepristransko omogoča vpogled v celotno sliko. Podjetja morajo pri vpeljevanju modelov vedeti, da so to procesi, ki trajajo vsaj pol leta, lahko tudi do petih let (Vagaja, 2004). Vagaja poudarja, da so temelj vsega zaposleni, ki morajo modele sprejeti in jim vdahnuti življenje.

²⁰ Pred začetkom poslovanja, lahko pa tudi vmes, se podjetje odloča o izdelčnem spletu. S širino določa število različnih skupin izdelkov, ki jih bo izdelovalo, z globino število različic vsakega izdelka v skupini, z dolžino pa celotno število artiklov v izdelčnem spletu. Skladnost izdelčnega spleta se nanaša na povezanost različnih skupin izdelkov v končni uporabi, zahtevah proizvodnje, prodajnih poteh in še kako drugače (Kotler, 1996).

²¹ Pestrost izbire pri odločitvi za sodoben, nov način spremljanja uspešnosti poslovanja ponujajo številni članki v publikacijah in poslovnem časopisju (Rijavec, 2000; Ložar, 2002; Pavlin, 2002; Avšič, 2002; Petrič 2003; Vagaja, 2004; Pavlin, 2004; Petrič, 2004).

V Sloveniji z vpeljevanjem teh modelov zamujamo približno za deset let, kar nakazuje, da je Slovenija v časovnem zamiku za naprednimi državami, pa naj bo to posledica prejšnjega režima, kratke dobe samostojnosti in zato posledično neizoblikovane lastne podobe ali pa slabega izkoristka človeškega kapitala. Ob pravilnih vzvodih daje vpeljevanje teh modelov v poslovne procese podjetij možnosti za boljšo gospodarsko rast ne glede na rast sosednjih držav.

3.2 RAZVOJNE MOŽNOSTI

Slovenija je s samoosvojitvijo in pristopom k Evropski uniji stopila novi prihodnosti naproti, vendar jo pravo delo za uveljavitev v svetu in zagotavljanje blaginje prebivalstva še le čaka.

Vizije za prihodnost so samo alternative, kajti poiskati mora še izhode iz uničenega socialnega kapitala, nerazgledanosti politike, pomanjkanja idej za nova podjetja in premajhnega obsega izobrazbe. Brez njih ne bo novih delovnih mest, ne inovacij, ne večje dodane vrednosti. Nezanje o vlogi znanja nas hromi pri spodbudah k novim idejam in pri inovativnem odnosu do problemov. Spremembe, njihova globina in sposobnost preobražanja so odsev moči, ki jo razvijajo individuumi in podjetja (Kos, 2001, str. 9).

V našem času je bil najpomembnejši pojav v ekonomskem razvoju nov sistem za ustvarjanje bogastva, ki nič več ne sloni na mišicah, temveč na razumu. Zamenjava fizičnega dela z informacijami ali znanjem je temelj premika moči podjetij, gospodarstev in držav. Izhod je samo v novi dobi, na višji ravni, v drugem svetu, svetu znanja, kjer grobo delo ni vredno nič, kjer je pomembna le izobraženost, kjer ni nobenega drugega izgovora, temveč samo trdo delo za akumulacijo znanja in ustvarjanje novega z inovacijami (Kos, 2001, str. 9).

Glede na majhnost našega notranjega trga in obsežne konkurence, ki smo jo dobili z vstopom v Evropsko unijo, bodo morala slovenska podjetja delati predvsem na blagovnih znamkah. Damjan in Možina (1999, str. 213) menita, da le-te omogočajo relativno višje cene in zagotavljajo večjo zvestobo kupcev, kar nedvomno prinaša finančne učinke in zagotavljanje konstantnega tržnega deleža. V poplavi cenjenih izdelkov iz tretjih dežel, ki konkurirajo na podlagi cenene delovne sile in vse boljše tehnologije, ne bomo preživel. Za doseganje višje dodane vrednosti pa je potrebno imeti znanja v izobilju in to je tudi glavno vodilo vseh naprednih držav, ki gradijo svojo strategijo gospodarske rasti pri vzpostavitvi sodobne univerze²². Gospodarstvo in izobraževalne institucije hodijo z roko v roki. Človeški kapital je prvi kapital, ki ga je potrebno negovati in spodbujati, da se bomo lahko kosali z najnaprednejšimi nacijami.

Znanje bi moralo biti vizija prihodnosti, pogonska moč sprememb. Prav zaradi tega, ker sem prepričana, da je znanje pot v prihodnost vseh, v nadaljevanju povzamem teorijo sistema, ki omogoča merjenje uspešnosti tudi na področju dela zaposlenih.

²² Pojavlja se vprašanje, ali že oblikujemo sodobno univerzo, ki se je sposobna prilagajati spremembam gospodarstva. Za enkrat kaže, da univerza, šolstvo še ni našlo poti h gospodarstvu in da ustvarja presežke prihodnosti tam, kjer je trg dela že zasičen, manko ostaja pa na strani tehničnih ved (Nidorfer, 2004, str. 12-18).

4 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti. Toda ti govorijo o preteklih dogodkih, kar je primerno za podjetja industrijske dobe, v katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso bile ključnega pomena za uspeh. Taki finančni kazalniki pa so neprimerni za vodenje in oceno poti, na katero se morajo podati podjetja informacijske dobe, da ustvarijo prihodnjo vrednost prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave. Uravnoveženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije (Kaplan, 2000, str. 19 in 20).

Kaplan in Norton v svojih treh člankih postavita izhodišča za strukturo kazalcev, Rejčeva (Rejc, 1996) pa jih na kratko povzame:

1. V poslovnem svetu se kot gonilo vsega napredka in inovacij smatra konkurenca. In ta prisili podjetja, da imajo svojo vizijo, ki jo uresničujejo z opredelitvijo dolgoročne strategije in doseganjem dolgoročnih strateških ciljev.
2. Za pravilne in pametne odločitve v hitro spreminjajočem se okolju je potrebno imeti možnost pogleda s čim več vidikov. Se pravi, tak splet kazalnikov, ki predstavlja hkraten pregled nad vsemi področji, ki vplivajo na uspešnost poslovanja in pri tem ne zanemarija nobenega vidika.
3. Sprejete odločitve morajo voditi do čim bolj optimalnih rezultatov, za to je potrebna medsebojna usklajenost kazalcev za različna področja. Gre za vodoravno usklajenostjo kazalcev.
4. Pomembna pa je tudi usklajenost kazalcev med različnimi ravnmi v podjetju. To pa je navpična usklajenost kazalcev.

Na osnovi teh štirih izhodišč lahko vidimo, da ima tak sistem določeno prednost, po kateri se bistveno razlikuje od drugih pristopov. Z enotnim nastopom in predstavitvijo obdela vse pomembne vidike poslovanja in tako pomaga s preglednejšim poslovanjem uresničevati načrtano pot podjetja. Se pravi, da ob pregledu uravnoveženega sistema kazalnikov vidimo stanje poslovanja podjetja v preteklosti, kar prikazujejo finančni kazalniki, in možne usmeritve in razvoj v prihodnosti, na kar opozarjajo preostali vidiki – neotipljiva sredstva, ki so potencial podjetja.

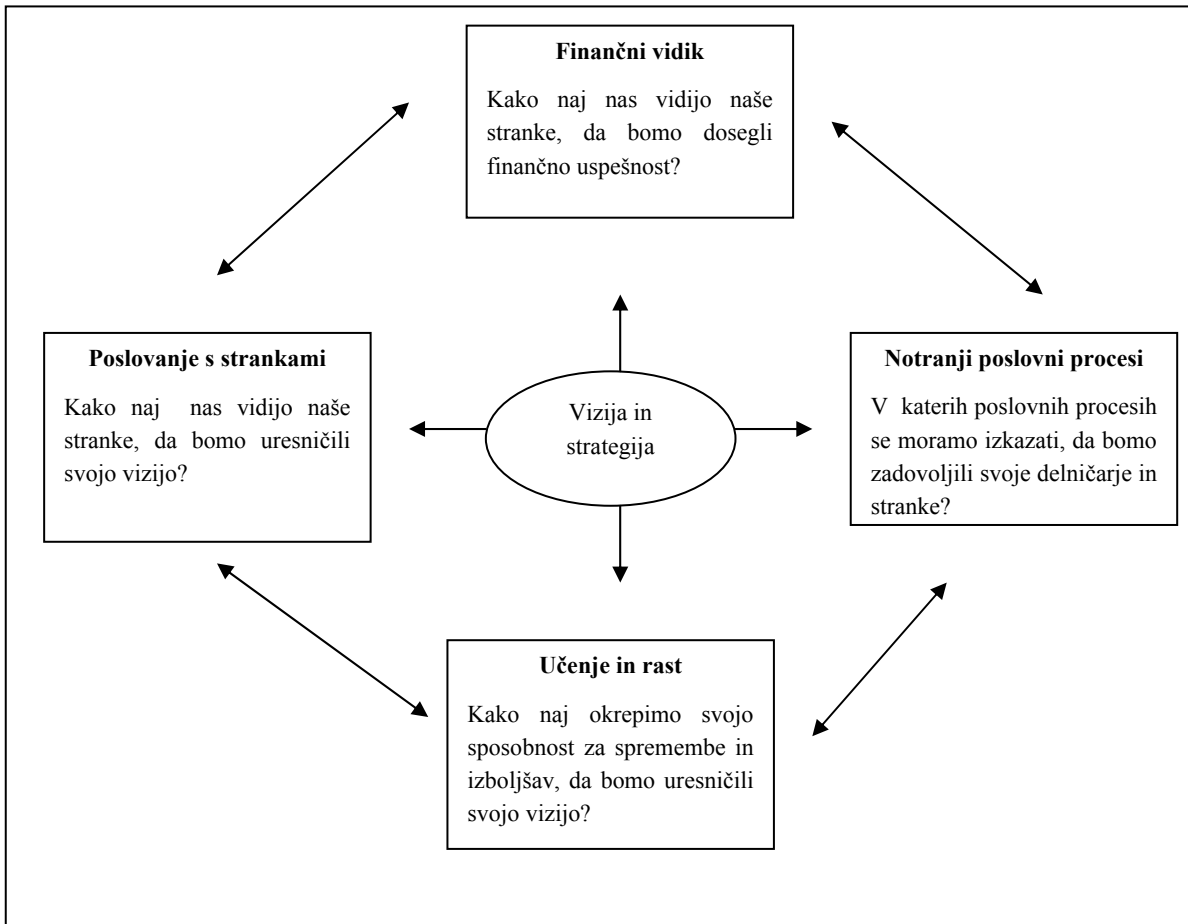
4.1 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT OKVIR ZA PREOBLIKOVANJE STRATEGIJE V DEJANJA

Kazalci so razdeljeni v štiri različne skupine oziroma štiri vidike:

- a) finančni vidik ("Kako poslujemo za naše lastnike?")
- b) vidik poslovanja s strankami ("Kako nas vrednotijo kupci?")
- c) vidik notranjih procesov ("V čem se moramo odlikovati?")

d) vidik učenja in rasti (“Ali smo vedno boljši?”)

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



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

Kot prvi vidik navajamo finančni vidik, ki še zmeraj ostaja končni in resnični pokazatelj uspešnosti poslovanja podjetja. Če je strategija podjetja pravilno zastavljena, se bodo izboljšave v enotah in poslovnih procesih, ki jih označujejo nefinančni vidiki, tudi denarno odrazile. S pomočjo finančnih kazalnikov lahko izpeljemo dvojno preverjanje: prvič, ali je dolgoročna strategija ustrezno postavljena, in drugič, ali so izbrani nefinančni kazalniki ustrezni za spremljanje ključnih aktivnosti v enotah in poslovnih procesov.

Drugi vidik, ki nakazuje na to, da podjetja v zadnjem času poslujejo tako, da jim je za izhodišče vseh odločitev in sprejetih akcij kupec in izpolnjevanje njegovega zadovoljstva. Zaradi močne konkurence na trgu pa morajo podjetja namenjati še dodatno pozornost pri spremljanju in prepoznavanju potrebe kupcev, ki se šele razvijajo. Povratne informacije, ki jih podjetje dobi od kupcev o zadovoljstvu ob nakupu proizvodov ali storitev, mu povedo, ali je podjetje na pravi poti, kar pa se pokaže tudi pri višini prihodkov.

Zadnja dva vidika: vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti sta usmerjena v podjetje samo, vendar z mislijo naravnano na kupce. Gre za področja oziroma posamezne enote v podjetju in poslovne procese, ki jih spremljamo in oblikujemo tako, da nam omogočajo

dosegati zastavljene strateške cilje. Pri vsem tem pa ne gre pozabiti, da je v vsakem procesu prisotno učenje, ki omogoča izboljšave in s tem spreminjanje načrtanih poti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je zasnovan tako, da ga lahko uporabljajo vsa podjetja, pa naj bodo to proizvodna ali pa storitvena podjetja in ne glede na gospodarsko panogo. Zasnova in struktura samega modela ostaja nespremenjena ne glede na to, v kateri dejavnosti podjetje posluje. Potrebno pa je prilagajanje uporabljenih kazalnikov glede na okolje, v katerem podjetje posluje, tržne razmere, izbrano vizijo, načrtano strategijo podjetja, tehnologije in organizacijsko kulturo v podjetju.

4.1.1 Finančni vidik

USK v svojem okvirju ohranja finančne kazalce. Z njihovo pomočjo lahko sklepamo ali uveljavljanje in izvajanje načrtane strategije ter sama strategija vodijo k izboljšanju končnega rezultata poslovanja podjetja.

Osnovni finančni kazalci so:

- prihodki iz poslovanja
- dobičkonosnost poslovnih sredstev
- dodana vrednost

Posamezne strateško poslovne enote naj bi same oblikovale svoje strategije in glede na sprejeto strategijo oblikovale primerne finančne kazalce za lastno poslovanje, ki pa mora delovati skladno s cilji celotnega podjetja.

Pomembno je, da finančni kazalci predstavljajo finančno uspešnost za izbrano strategijo in hkrati predstavljajo smer delovanja za splošne cilje in kazalce ostalih vidikov uravnoteženega sistema.

Ker je finančne kazalce priporočljivo prilagajati posamezni strateški poslovni enoti, ne gre pozabiti, da se lahko le-te nahajajo na različnih razvojnih stopnjah.

RAST – to so tiste strateško poslovne enote, katerih izdelki ali storitve²³ predstavljajo ogromen potencial na trgu, obenem pa zahtevajo velika vlaganja denarnih sredstev ter samega dela za razvoj, prepoznavnost in prodor na trg. Podjetja na stopnji rasti velikokrat poslujejo z negativnimi denarnimi tokovi in nizko tekočo donosnostjo vložnega kapitala. Denarni tokovi so negativni, ker vlaganja v razvoj in rast zahtevajo več denarnih sredstev, kot jih strateško poslovne enote uspejo ustvari s sredstvi, ki jih imajo na razpolago.

Splošni finančni cilji na tej stopnji so:

- stopnja rasti prihodkov
- stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih
- stopnje rasti prodaje pri skupinah strank

²³ Na osnovi portfolio matrike, ki jo je razvilo ameriško podjetje Boston Consulting Group, se le-ti nahajajo v polju zvezd, kjer je visoka rast trga in tržnega deleža (Pučko, 1999a; Debeljak et al., 2000).

- stopnje rasti prodaje v regijah

ZRELOST – največ podjetij in strateških enot najdemo na tej stopnji razvoja, ko dosežejo visoko stopnjo donosa in ohranjajo ali malenkostno zvišujejo svoj tržni delež²⁴. Vlaganja so usmerjena v kratkoročne cilje, se pravi v izboljšave in povečanje zmogljivosti.

Splošni finančni cilji se predvsem navezujejo na dobičkonosnost, dohodek od poslovanja ali bruto dobiček. Najpogostejši pa so naslednji:

- dohodek iz poslovanja ali bruto dobiček
- donosnost naložbe (ROI – Return on Investment)
- dobičkonosnost vloženih sredstev (ROCE – Return on Capital Employed)
- ekonomska dodana vrednost (EVA – Economic Value Added)

UPADANJE – od poslovnih enot, ki so že dosegle to stopnjo razvoja, se pričakuje da ne potrebujejo izrednih vlaganj, le v višini za vzdrževanje opreme in da se denarni tok vrača v podjetje v največji možni meri in čim krajšem roku.

Splošna končna finančna cilja za to stopnjo bi bila:

- denarni tok iz poslovanja (pred amortizacijo)
- zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih

Omenim naj še, da poslovne enote nazadnje dosežejo stopnjo izhoda. Takrat je smiselno poslovno enoto oziroma njen program prodati. Na tej stopnji poslovna enota ne uspe več pokrivati niti svojih fiksnih stroškov in je finančno odvisna od drugih poslovnih programov.

4.1.2 Vidik poslovanja s strankami

Po obdobju masovne proizvodnje se je večina današnjih podjetij usmerila na končnega potrošnika, njegove želje in zahteve. Na trgu najdemo veliko število strank, ki se zaradi lastnih želja, okusov in navad lahko med seboj zelo razlikujejo. Največkrat se podjetje usmeri na določen segment ali tržno nišo strank, za katere predvideva, da bo lahko najlažje izpolnjevalo njihove zahteve in želje ter da bodo ti kupci hkrati omogočili ugodnejši napredek podjetja.

Spodaj naštetih kazalniki so enaki za vse vrste organizacij:

- tržni delež
- ohranjanje strank
- pridobivanje strank
- zadovoljstvo strank
- dobičkonosnost strank

²⁴ V tem primeru gre za izdelke v polju krav, ki omogočajo »molzenje« brez novih investicij. Tudi tu navajam značilnost za BCG matriko (Pučko, 1999a; Debeljak et al., 2000).

Zahteve strank se največkrat nanašajo na čas, ki preteče od naročil pa do dobave, kvaliteto proizvodov ali storitev, širino ponudbe ali storitev ter stroške naročanja.

Da bi USK deloval, je potrebno oblikovati cilje za čas, kvaliteto, ponudbo in storitve ter jih nato preoblikovati oziroma izraziti z določenimi kazalniki.

Potrebno se je zavedati, da cena ni edini faktor, na podlagi katerega se kupci odločajo za nakup. Tu so še drugi dejavniki, kot so: ustreznost kvaliteta, čas dobave, rok plačila, reševanje reklamacij idr.

4.1.3 Vidik notranjih procesov

Kaplan in Norton navajata, da vidik notranjih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarjev (2000, str. 101). Zato je smiselno naprej postaviti cilje in kazalnike za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami.

Podjetja skušajo v današnjem poslovnem okolju doseči izboljšanja v kakovosti izdelkov, skrajšanju trajanja ciklov, povečanju donosov in pretoka ter znižati stroške svojih poslovnih procesov. Da bi dosegli želene izboljšave, je potrebno oceniti, v kolikšni meri so potrebni novi poslovni procesi, ki morajo biti določeni tako, da se končni rezultat odseva v zadovoljstvu stranke.

Vidik notranjih poslovnih procesov si lahko predstavljamo kot model verige vrednosti, ki zajema tri glavne poslovne procese:

- proces inovacij
- operativni proces
- proces poprodajnih storitev

Model verige vrednosti se prične z razvojem in oblikovanjem izdelka oziroma storitve na osnovi zaznave o nezadovoljeni potrebi stranke. To je proces inovacij, sledi mu operativni proces, ki služi za proizvodnjo izdelkov ali storitev, ter dostavo le-teh strankam. Zadnji proces v modelu verige vrednosti je proces poprodajnih storitev. V tem zadnjem procesu se strankam ponujajo dodatne poprodajne storitve, ki povečuje vrednost izdelka ali storitve, ki ga je stranka nakupila.

4.1.4 Vidik učenja in rasti

V času sprememb, ko konkurenca in kupci sami zahtevajo od podjetij neprestane izboljšave proizvodov, uporabe novejših tehnologij, zmožnosti prepoznavanja nezadovoljstva kupcev in posledično predstavitev novih razširjenih proizvodov, je pomembno tudi učenje in uporaba novih znanj za pridobitev konkurenčnih prednosti. Vrednost podjetja izhaja neposredno iz zmožnosti uporabe inovacij in izboljšav tako v samem poslovnem procesu, uporabljenih tehnologijah kot tudi v nadgrajevanju sposobnosti zaposlenih. Osnovni kazalniki tega vidika so:

- zadovoljstvo zaposlenih
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji
- produktivnost zaposlenih

Cilji vidika učenja in rasti so gibalo za doseganje uspešnih rezultatov v ostalih treh vidikih. Nosilci za doseganje teh ciljev pa so sposobnosti zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov ter motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Sposobnosti zaposlenih igrajo pomembno vlogo pri zadovoljevanju potreb strank, z dodatnim usposabljanjem lahko dvignemo zadovoljstvo še na višjo raven. Pri tem morajo zaposleni imeti pravočasne in natančne informacije, s katerimi lažje ocenijo položaj in prinesejo odločitev o naslednjem koraku pri zadovoljevanju potreb strank. To je drugi nosilec za doseganje ciljev. Zadnji nosilci, motivacija, avtonomnost in usklajevanje, se osredotočijo na delovno okolje oziroma klimo. Ta klima mora zaposlene motivirati, jih spodbujati za novosti, ki podjetju pomenijo prednosti pred ostalimi konkurenti. Dovoljevati jim mora tudi določeno raven samostojnega odločanja, to izboljša zavzetost za delo. Na koncu pa imamo še usklajevanje ciljev strateških poslovnih enot ali osebnih ciljev s strategijo in cilji podjetja. Poudariti gre, da to niso nezanemarljivi programi oziroma sredstva, s katerimi ne bi uspeli doseči določenih dolgoročnih finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami.

4.1.5 Metode povezovanja uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo

USK je potrebno povezati s strategijo podjetja in jo mora tudi izražati. Tako je možno strategijo prevesti na skupek kazalnikov, ki so bili izbrani, da bi prikazovali odsev uresničevanja strategije. Metode povezovanja so:

- Vzorčno-posledična razmerja

Ta razmerja lahko opišemo z zaporednimi pogojnimi stavki. Razmerja oziroma hipoteze med cilji oziroma kazalniki različnih vidikov morajo biti jasno zapisana, da jih lahko podjetja uporabljajo in potrjujejo. Vsako dejanje sledi iz posledice prejšnjega dejanja v primeru, da je pogoj za to napredovanje izpolnjeno. Na koncu se to izrazi kot ugoden rezultat v finančnega kazalnika v finančnem vidiku. Vsak kazalnik uravnoteženega sistema mora biti sestavni del verige vzorčno-posledičnih razmerij, ki posreduje pomen strategije poslovne enote za organizacijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 159).

- Gibala uspešnosti poslovanja

Za posamezen vidik so značilni kazalniki, ki se jih uporablja ne glede na strategijo podjetja ali panogo podjetja, to so osnovni kazalniki. Poznamo pa tudi kazalnike, ki so značilni le za posamezno poslovno enoto, to so gibala uspešnosti. Gibala uspešnosti so vnaprejšnji kazalniki, ki nam nakazujejo pot za doseg rezultata in nas z zgodnjimi znamenji opozarjajo na uspešno ali neuspešno izvajanje strategije poslovne enote. Z njim lahko dosežemo tudi kratkoročne izboljšave v poslovni enoti, ne da bi za to potrebovali osnovne kazalnike. Dober uravnoteženi sistem kazalnikov mora vsebovati splet rezultatov (kazalniki z zamikom) in gibal poslovanja (vnaprejšnji kazalniki), ki so prilagojeni strategiji poslovne enote (Kaplan, Norton, 2000, str. 160).

- Povezovanje finančni kazalnikov

Glavni temelj uravnoveženega sistema kazalnikov so še zmeraj finančni rezultati, ki so največkrat tudi vzrok za vsa naša naprezanja k izboljšanju poslovanja. Se pravi, da je potrebno izboljšave v poslovnih procesih vedno povezati s finančnimi kazalniki, da bi se le-te odrazile v zadovoljevanju strank in uspešnosti poslovanja v prihodnosti. Vzorčne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoveženega sistema, morajo biti povezane s finančnimi cilji (Kaplan, Norton, 2000, str. 160).

4.2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT STRATEŠKI SISTEM POSLOVANJA

Za podjetja, ki poslujejo v svetu globalne konkurence, je postalo pomembneje, da znajo izkoristiti neotipljiva sredstva²⁵, s katerimi razpolagajo, in lastne konkurenčne prednosti, ki so nuja za uspešno prihodnost, kot pa sposobnosti vlaganja in upravljanja fizičnih sredstev.

V podjetjih velikokrat manjka povezovalni del med finančnimi kazalci in taktičnimi cilji ter med dolgoročnimi strateškimi cilji. Nemalokrat podjetja za prikaz kratkoročnih rezultatov uporabljajo le finančne kazalnike. Na drugi strani pa imamo USK, ki s svojimi štirimi pogledi omogoča podjetju povezovanje dolgoročnih strateških ciljev s kratkoročnimi operativnimi cilji.

USK pripravi okolje, v katerem se lahko razvije managerski sistem poslovanja. Podlago pripravi z usklajevanjem ciljev vseh štirih vidikov za dolgoročni finančni uspeh, usklajuje cilje posameznikov, skupin in oddelkov zaradi strateškega uspeha, nadalje pomaga prilagajati razpored sredstev, strateških pobud in načrtovanja letne strategije ter pri vsem tem ne zmanjšuje pomena finančnih kazalnikov.

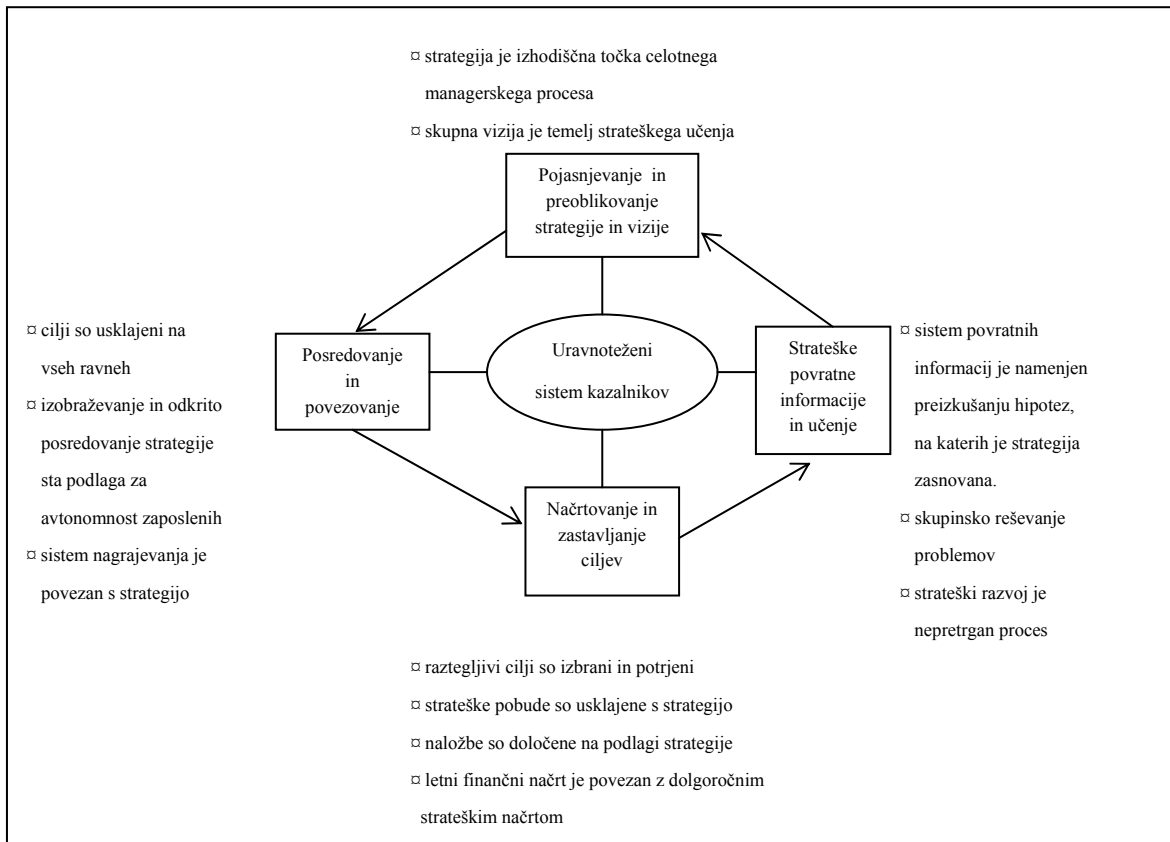
4.2.1 Pojasnjevanje in preoblikovanje strategije in vizije

Direktorji morajo naprej priti do skupne in enotne odločitve, kaj je vizija²⁶ in strategija podjetja. Naslednji korak je posredovanje vizije in strategije podjetja nižjim direktorjem vse do zaposlenih na najnižjih nivojih. Da bi podrejeni delovali v skladu dogovorjene vizije in strateških načrtov pri izvajanju njihovih dnevnih opravil, morajo le-te biti izražene kot integriran sistem ciljev in meril, ki morajo biti dogovorjeni in odobreni s strani višjih ravni podjetja. Se pravi, da je strateške poslovne enote potrebno vzpodbuditi, da same oblikujejo lastne strategije, ki bodo podpirale strategijo podjetja kot celote.

²⁵ Neotipljiva ali nematerialna sredstva predstavljajo v prvi vrsti naložbe v znanja. Vlaganje v znanje ne pomeni samo nadgrajevanje formalne izobrazbe zaposlenih, večanje njihove usposobljenosti, krepitev razvojnih in inovacijskih potencialov, se pravi naložbe v človeški kapital, ampak tudi nalaganje v znanje za uspešno strateško vodenja gospodarstva in izboljšanje sposobnosti podjetij za povečanje njihove konkurenčnosti ter uspešno integriranje v globalno gospodarstvo (Sočan, 2000).

²⁶ Ložar (2000, str. 57) opredeli vizijo, kot živ opis velikega cilja, ki naj nakaže usmeritev podjetja in naj bi bil vsaj v polovični verjetnosti dosežen v desetih letih.

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 207.

4.2.2 Posredovanje in povezovanje

Glavna naloga direktorjev je širjenje strategije po organizaciji ter povezovanje strategije podjetja s cilji posameznega oddelka in zaposlenega. USK ponuja zagotovilo, da so vsi nivoji organizacije seznanjeni in razumejo dolgoročno strategijo podjetja ter da so oddelčni in individualni cilji uvrščeni vanjo. S tremi aktivnostmi oziroma programi (Kaplan, Norton, 1996) se skuša prenesti strategijo in USK na ožje oziroma individualne cilje in kazalnike kot pomoč skupinam in posameznikom pri njihovih nalogah.

- *Programi posredovanja in obveščanja:* Izvajanje strategije se začne z učenjem tistih, ki bodo to strategijo izvajali in prenašali naprej. Strategijo je potrebno širiti z vrha navzdol in pri tem razviti obsežen program spoznavanja strategije (kot so delitev brošur ali obvestila na oglasnih deskah ali mesečno elektronsko obveščanje) in kritičnih dolgoročnih ciljev za vse zaposlene, če se želi zagotoviti uspeh strategije. Seznanjanje zaposlenih s strateškimi načrti podjetja jim odpira možnosti za predloge o izboljšavah pri doseganju individualnih ciljev. Komuniciranje pa poteka tudi od spodaj navzgor. Posamezni oddelki seznanjajo upravni odbor in direktorje s pomočjo postavljenih meril o lastnih ciljeh in dosežkih, hkrati pa to predstavlja povratne informacije in sledljivo odgovornost. Doseganje kratkoročnih finančnih ciljev še ne predstavlja zadovoljivih učinkov, če ostala merila kažejo na to, da dolgoročna strategija ne deluje ali ni ustrezno vnesena v organizacijo. To spodbuja misel,

da sta komuniciranje in izobraževanje vseh vpletenih izrednega pomena in je potrebno, da sta vedno prisotna.

- *Programi zastavljenih ciljev:* Poznavanje ciljev podjetja še ni dovolj, da bi zaposleni spremenili odnos. Priporočljivo je, da so strateški cilji in merila postavljeni posebej za posamezen oddelek, lahko so tudi individualni, v vsakem primeru pa se morajo skladati s strateškimi cilji in merili celotnega podjetja. Z oblikovanjem osebnih USK se omogoča zaposlenim, da lahko opravljajo dnevna opravila in še vedno delujejo skladno s strategijo podjetja.
- *Vključitev sistema nagrajevanja:* ta vidik prinaša tudi določeno tveganje, saj se pojavi vprašanje, ali so postavljena merila pravilna in ali so zbrane informacije za postavljena merila veljavna in točna. Smotrnejše je postaviti prag, ki opozarja na to, kdaj je dosežena najnižja dovoljena točka strateških meril. Ta zahteva bi motivirala zaposlene, da ustvarjajo učinke enakomernejše tako na kratki kot dolgi rok. Vsekakor pa so finančne spodbude in nagrade potrebne za motiviranje zaposlenih. V zadnjem času se za motiviranje uveljavljajo tudi nedenarne nagrade, za katere ni nujno, da so finančno obremenjujoče, a kljub temu zahtevajo svoj čas za načrtovanje. Take nagrade postajajo priljubljene zaradi neposrednega nagrajevanja zaposlenega takoj po doseženem rezultatu (Turk, Vuković, 2004).

4.2.3 Načrtovanje in zastavljanje ciljev

V podjetju nadaljujemo z vpeljevanjem poslovanja in finančnega planiranja. Direktorji lahko jamčijo in koordinirajo samo tiste cilje, ki se skladajo z dolgoročnimi strateškimi cilji. Težava se pojavi pri povezovanju načrtovanja financiranja in novo zastavljenih strateških ciljev, saj imajo podjetja večinoma ločene oddelke, kjer se planira strateške in finančne plane. V želji, da bi se dolgoročni strateški načrti uresničili, je potrebno skupno načrtovanje le-teh in finančnih predračunov. Uporabniki USK-ja izberejo kazalce vseh štirih vidikov in za vsakega postavijo cilje. Za tem določijo smer delovanja oziroma gibala uspešnosti in določijo vnaprejšnje kazalnike, ki jih bodo pripeljali do zelenega cilja, ter postavijo kratkoročne mejnike, ki zaznamujejo smer poti, ki si jo je podjetje izbralo. Na ta način je omogočeno, da so operativni cilji povezani s strateškimi cilji. Po natančnejši določitvi strategije in izbranih kazalcih je potrebno preverjanje in odpravljanje napak v najbolj kritičnih procesih, ki postavljajo uspeh izbrane strategije pod vprašaj. V tej točki je povezava med gibali uspešnosti in izbrano strategijo najbolj opazna. Zadnji korak je postavitvev kratkoročnih ciljev oziroma mejnikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Ti mejniki predstavljajo oprijemljive izraze direktorjevih predvidevanj o tem, kje in do kakšne stopnje naj bi programi v izvajanju vplivali na izbrane kazalce. Predvsem pa omogočajo preverjanje strategije same in kako se le-ta uvaja v organizacijo. Po zaključku tega procesa bi morali direktorji postaviti cilje za dolgoročne strateške načrte, ki jih želijo doseči pri vseh štirih vidikih, prav tako bi morali določiti strateške vzpodbude in za to potrebne vire ter izbrati mejnike, ki označujejo napredek, usmerjen proti strateškemu cilju.

4.2.4 *Strateške povratne informacije in učenje*

Prvi trije procesi so zelo pomembni pri uvajanju strategije v organizacijo, vendar pa brez zadnjega ne bi mogli preverjati uspešnost vpeljane strategije zaradi nenehnih sprememb v poslovnem svetu. Prvi trije procesi vzpostavljajo enojno zanko učenja, v takem sistemu so cilji določeni vnaprej in jih ni mogoče spreminjati. Enojna zanka učenja ne zahteva ali pripomore k hitrejši preučitvi niti izbrane strategije niti uporabljenih načinov vpeljevanja le-te v trenutnem poslovnem okolju, temveč želi za napake, ki odstopajo od predvidene poti, uvesti popravne ukrepe z namenom vrniti se nazaj na načrtano pot. Zavedati se je treba, da se v poslovnem svetu dnevno pojavljajo spremembe, ki lahko bistveno vplivajo na razvoj in obstanek vsakega podjetja. Zaradi teh sprememb, ki uničijo ustreznost v preteklosti izbrane strategije, je potrebno vedno znova preverjati njihovo ustreznost, to pa imenujemo dvojna zanka učenja, ki nakazuje na zmote v človeškem predvidevanju zaradi vzorčno – posledične zveze. Strateško učenje sestoji iz pridobivanja povratnih informacij in preverjanja hipoteze, na kateri slonita osnovna strategija in seveda sprejemanje potrebnih popravkov.

Po Kaplanu in Nortonu (2000, str. 265) učinkovit proces strateškega učenja vsebuje tri glavne sestavine:

- *Skupni strateški okvir:* ta posreduje in pregledno razčleni vizijo podjetja v jasne in operativne izraze, ki se jih podjetje trudi doseči. Omogoča tudi, da vsi udeleženci spoznajo strategijo podjetja ter vedo, v kolikšni meri sami prispevajo k doseganju strategije podjetja.
- *Proces pridobivanja povratnih informacij:* tu se zbirajo podatki o uspešnosti izvajanja strategije in omogočajo preverjanje hipotez o vzorčno-posledičnih povezavah strateških ciljev in pobud. Sistem povratnih informacij mora biti sposoben preverjanja, ocenjevanja in spreminjanja hipotez, ki so vstavljene v poslovni oddelčni strategiji.
- *Proces skupinskega reševanja problemov:* Pospeši ponoven pregled strategije, kar je nujno potrebno za strateško učenje. S periodičnimi ocenjevanji in pregledi vzorčno-posledičnih povezav med gibalni uspešnosti in strateškimi cilji je možno preverjanje veljavnosti oddelčnih strategij in njihovega vpeljevanja v sistem podjetja. Rezultat takega preverjanja je lahko odločitev o potrditvi pravilno izbrane strategije v trenutnem poslovnem okolju ali pa odločitev, da oddelki potrebujejo drugačno strategijo zaradi prilagajanja novim vsebinam, tržnim razmeram in notranjih sposobnostih. Zmožnost omogočenega organizacijskega učenja na izvršni ravni – strateško učenje – je tisto, zaradi česar se razlikuje USK od drugih modelov in mu hkrati daje neprecenljivo vrednost pri vzpostavljanju strateškega management sistema.

4.3 **OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV**

Do sedaj sem podala teoretični okvir USK, poglavje pa bom zaključila s koraki oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov, ki jih bom v naslednjem poglavju tudi uporabila.

Že od samega začetka se poudarja, da je pomemben del uspešnega vpeljevanja USK-ja v organizacijo, njegovo razumevanje na vseh nivojih, enotno mišljenje o koristnosti in tolmačenje akcij, ki pripeljejo do zelenih ciljev. Na začetku – *prvi korak*, je potrebno opredeliti vizijo oziroma poslanstvo, ki ga bo podjetje skušalo uresničevati. Ta naj bi bil

dosežen soglasno s strani vodilnih ljudi v podjetju, saj mora enotnost biti vidna vsem zaposlenim. Poslanstvo mora biti oblikovano kot smiselno in razumljivo opredeljeno besedilo. Sledi *drugi korak*, korak oblikovanja strategije, ki bo vodila podjetje na poti uresničevanja poslanstva. Za sestavne elemente, ki tvorijo strategijo, se oblikujejo strateški cilji. V *tretjem koraku* se strateški cilji podjetja razporedijo v štiri vidike USK. Za vsak vidik se potem na podlagi strateških ciljev oblikuje primeren splet kazalcev. Za zaključek – *četrti korak*, oblikovanja USK pa je potrebno določiti sprejemljive velikosti izbranih kazalcev oziroma tiste vrednosti, ki nam podajajo rezultate na kratek rok, naslednje, ki nam označujejo smer na poti k dolgoročnim strateškim ciljem.

S tem se zaključi samo prvotno oblikovanje USK, ne konča pa se proces nenehnega preverjanja o ustreznosti postavljene strategije, vizije, prilagajanja okolju, ki omogoča rast podjetja skupaj z zunanjimi in notranjimi spremembami. Gre za konstanten proces ugotavljanja skladnosti in prilagajanja spremembam. Rejčeva lepo povzame, da se morajo podjetja zavedati, da je vsebino posameznih korakov potrebno vedno znova preverjati in popravljati in da je zato korake potrebno ponavljati (Rejc, 1996). Opažanje in spoznanje, da so v USK spremembe potrebne, nam pomagata sistem povratnih informacij in strateško učenje. Gre za krog življenja posamezne organizacije, ki se nikoli ne konča.

5 KAZALCI POSLOVANJA PODJETJA ORO

Kot sem navedla že v uvodnem poglavju, bom v tem poglavju poskusila aplicirati sistem USK v izbrano podjetje ORO s.p. To je majhno podjetje, po svoji lastniški obliki samostojni podjetnik, ki posluje na trgu že dobrih osemnajst let. Koncept USK bom sprva oblikovala na nivoju celotnega podjetja in kasneje, če se bo pojavila potreba, prenesla na nižje ravni. Menim pa, da apliciranje USK na nižje ravni, podrejene direktorju, ne bo potrebno zaradi majhnosti in preglednosti poslovanja. Finančne podatke o poslovanju podjetja bom uporabila za zadnji dve leti, saj menim, da mi bodo nudili dovolj dobro podlago za oblikovanje kazalcev in usmeritev poslovanja podjetja.

Podjetje ORO se z avtorjo svoje majhnosti in hitre preglednosti nad poslovanjem zadovoljuje samo s spremljanjem preteklih dogodkov, ki jih obdela računovodstvo in jih nato poda v obliki poročil. Ne pojavlja se potreba po dodatnem merjenju poslovanja z drugimi metodami, vendar so kljub temu opazili, da potrebujejo kazalce, ki jih bodo opozorili na negativne momente, ki se pojavljajo v poslovnem okolju.

Vizija podjetja ORO:

*postati prvi kooperant vodilnim orodjarskim podjetjem na področju izdelave
sestavni elementov za orodja*

Podjetje ORO načrtuje svojo vizijo doseči v roku petih let. Za doseg te vizije bo potrebnih veliko finančnih vložkov, za katere predvidevajo, da jih bodo dobili povrnjene v roku desetih let.

Poslanstvo podjetja ORO:

- s kvalitetno in pravočasno dobavo omogočiti kupcem povečanje njihove uspešnosti
- razvijati potencialne zaposlenih
- krepiti finančno moč podjetja za nadaljnja vlaganja v tehnologijo in zagotavljati ustrezne donose na kapital
- skrbeti za okolje, v katerem deluje, in podpirati lokalne aktivnosti

Glede na obseg dela, ki ga podjetje ORO lahko sprejme, opravijo od 60 do 70 odstotkov naročil za velike orodjarne. Preostalo delo zapolnjujejo z naročili, ki so po velikosti in vrednosti manjša. Slednja dobijo od majhnih podjetij in drugih zasebnikov. Naročila velikih orodjarn skušajo končati v roku enega meseca, nezahtevna naročila pa v roku petih do desetih delovnih dni, odvisno pač od same velikosti. Velika naročila so ponavadi sestavljena iz večjega števila sestavnih delov različnih ohišij, kar pomeni več dela in zato tudi večjo vrednost samega naročila. Podjetje ORO razpolaga tudi z materialom, tako da določen prihodek dosega tudi iz naslova prodaje materiala. Ponujajo možnost, da kupci ob naročilu dela sami priskrbijo potreben material ali pa naročijo delo skupaj z materialom. Vendar večjo vrednost dela dosega pri naročilih kupcev za izdelavo nestandardiziranih in standardiziranih delov po katalogu. Izdelave nestandardiziranih delov po naročilih kupcev opravijo v višini 70 odstotkov obsega dela, 30 odstotkov obsega dela pa opravijo za izdelavo standardiziranih ohišij in drugih standardiziranih sestavnih delov. V 70 odstotkih obsega dela gre za dela, ki so obsežnejša, številčno pa manjša. Občutno več dela zahtevajo posamezne izdelave nestandardiziranih delov, kjer se ponavadi dosega tudi večjo razliko v ceni in posledično večji bruto dobiček po posameznem projektu. To področje dela želijo v prihodnosti še okrepiti.

5.1 SWOT ANALIZA POSLOVANJA

V nadaljevanju bom naredila SWOT analizo, ki jo je podjetje že opravilo v letu 2001 ob izdelavi srednjeročnega razvojnega poslovnega načrta, dodala pa jim bom ton sedanosti.

Tokratna SWOT analiza zajema nekatere prednosti in slabosti, ki jih vsebuje SWOT analiza iz leta 2001. Prednost podjetja ORO ostaja mlad kader zaposlenih, ki v delovno okolje prinašajo mladostno zagnanost. Vendar ima to tudi svojo slabo stran, pri uvajanju na delovno mesto je namreč potrebno veliko časa in še nazor mentorja. Fleksibilnost kot prednost smatram samo delno. Res je, da je podjetje ORO majhno in zaradi tega se mu prisodi večja fleksibilnost, vendar moramo po drugi strani upoštevati dejavnost, v kateri podjetje posluje. Oprema, značilna za to dejavnost, predstavlja veliko finančno vrednost, ki jo bo ob morebitnih neugodnih razmerah na trgu težko prodati po tržni ceni. Veliko prednost prinašajo konkurenčne cene proizvodov, ki puščajo odprta vrata za nadaljnjo širitev in ustvarjanje imena. Prednosti podjetja ORO so številne stranke, ki se vračajo, ene redkeje, druge pogosteje.

| | |
|--|--|
| <p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mlad kader zaposlenih ▪ majhnost omogoča fleksibilnost ▪ konkurenčne cene proizvodov ▪ obsežen krog naročnikov | <p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tehnološka zastarelost in potrebno zadolževanje za posodobitev opreme ▪ pomanjkanje ustreznega kadra ▪ prostorska utesnjenost ▪ občasna slaba likvidnost |
| <p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ možnosti povečanja zmogljivosti s pomočjo finančnih institucij ▪ dobri odnosi z drugimi kooperanti ▪ ugodne strateške povezave z dobavitelji | <p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ slabe prometne povezave ▪ občina ne investira dovolj v razvoj podjetništva ▪ možne pritožbe okolice zaradi hrupa |

Pri slabostih izstopa dejstvo, da jim še vedno ni uspelo popolnoma posodobiti strojne opreme, da bi lahko povečali produktivnost. Na poti k dvigu produktivnosti pa jih omejuje tudi prostor. Za investiranje v nov delovni prostor in posodobitev obdelovalnih strojev in druge strojne opreme bi bilo potrebnih veliko finančnih sredstev, ki so na razpolago pri različnih finančnih institucijah. Prevelika zadolženost bi gotovo preobremenila likvidnost in solventnost podjetja, tako da bi morale biti investicije v opremo in prostor skrbno načrtovane. Težave nastopijo tudi pri iskanju novega kadra, na področju orodjarstva ga je trenutno zelo težko dobiti. Podjetje ORO svoj kader išče tudi v okviru praktičnega pouka na srednji tehnični šoli v Postojni. Podjetje ORO prav tako še ni našlo trajnejše rešitve pri kupcih, ki so slabi plačniki. Postavlja se vprašanje, ali je smiselno vzeti naročilo slabega plačnika in upati na čim krajšo zamudo plačila ali pa imaš v proizvodnji manjši obseg dela.

V prihodnosti se podjetju ORO odpirajo nove priložnosti, predvsem na področju večanja zmogljivosti s pomočjo finančnih institucij. Le-te v sedanjem času ponujajo finančna sredstva po sprejemljivih cenah. Priložnosti so ugodne strateške povezave s podjetji v enaki ali sorodni dejavnosti, ki bi lahko omogočile enotnejši nastop na trgu s pokrivanjem širokega spektra proizvodov ali pa z izpeljavo izdelka od začetka do konca. Priložnosti lahko podjetje ORO išče v dobrih odnosih s kooperanti, v smislu zaupanja in prevzemanja viška dela.

Nevarnosti za podjetje ORO predstavljata slabe prometne povezave, ceste niso primerno vzdrževane, in nezadostno zanimanje občine za razvoj podjetništva. Občinska kolesa se obračajo prepočasi za hitre spremembe v poslovnem okolju.

5.2 SWOT ANALIZA VPELJEVANJA SISTEMA USK

Vpeljevanje sistema USK v podjetje ORO ima prav tako svoje prednosti in slabosti, ki se pri majhnih podjetjih hitreje opazijo.

| PREDNOSTI | SLABOSTI |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• majhno število zaposlenih in boljše razumevanje, kratke komunikacijske poti• drugačni pogledi na poslovanje• hiter pregled poslovanja, uspešnosti• nagrajevanje zaposlenih iz naslova uspešnosti• nove informacije tudi za zaposlene | <ul style="list-style-type: none">• nizka stopnja izobrazbe, mlad kader• podatkov se ne zbira načrtno• ni močne potrebe po drugačnem spremljanju poslovanja• prezaposlenost vodstvenega kadra z zbiranjem podatkov in izračuni kazalcev |
| PRILOŽNOSTI | NEVARNOSTI |
| <ul style="list-style-type: none">• zaradi preglednosti poslovanja lažje pridobivanje dodatnih denarnih sredstev• novi poslovni stiki | <ul style="list-style-type: none">• ni zanimanja za novo razvite modele spremljanja uspešnosti poslovanja |

Preglednost poslovanja s finančnimi kazalci, ki jih pripravlja računovodstvo, je za podjetje ORO zadovoljiva, vendar se pri tem opirajo samo na pretekle rezultate in ne posegajo na področje izboljšav v poslovnih procesih in pri zaposlenih. Možnosti za dodatne vidike in USK so odprte.

Prednost najdem v majhnem številu zaposlenih, to pomeni kratke komunikacijske poti, kar pa predstavlja lažje pojasnjevanje sistema vsem vpletenim in posledično boljše razumevanje le-tega. Pomembna prednost pri vpeljevanja sistema USK je hiter pregled poslovanja in s tem uspešnosti poslovanja, ki dovoljuje hitro korekcijo napačnih odločitev. Z uvedbo sistema USK bi podjetje ORO pridobilo pomembno orodje pri posredovanju zanimivih informacij tudi zaposlenim. Z njim bi zaradi preglednosti poslovanja zaposlene pričeli nagrajevati po dejanskem dosežku, ki bi ga posamezen zaposlen ustvaril. Vpogled v lastno produktivnost, izraženo v številkah, je lahko tudi dobro motivacijsko orodje. Pomembno je spoznanje, da izboljšave na področju notranjih procesov in vlaganj v zaposlene prinesejo koristi tako strankam kot tudi uspešnosti poslovanja podjetja.

Uspešnost vpeljevanja je odvisna predvsem od zaposlenih, ki morajo sprejeti sistem, da lahko ta zaživi. Glede na mlad kader zaposlenih se je potrebno vprašati, ali so na strukturo izobrazbe in obseg delovnih izkušenj sposobni uporabiti sistem USK kot orodje za doseganje uspešnosti podjetja ORO. Naslednja slabosti pri uvedbi sistem USK je pomanjkanje podatkovno zbirnega mesta. Kljub majhnosti se vseh informacij ne zbira, manjkajo predvsem informacije o uspešnosti po posameznem delovnem mestu, pa tudi o uspešnosti zaposlenega, o odstotku

napak in številu reklamacij. Naslednja slabost je preobremenjenost vodstvenega kadra, ki mora poleg tekočih delovnih nalog zbirati podatke in izračunati izbrane kazalce.

Priložnosti, ki se znajo pojaviti zaradi vpeljanega USK sistema, predvsem zaradi preglednosti poslovanja so hitrejša pridobivanje denarnih sredstev in navezovanje novih poslovnih stikov s podjetji, ki prav tako vpeljujejo sistem USK.

Večje nevarnosti ob vpeljavi USK v podjetje ORO ne vidim, lahko se zgodi, da zaradi dobre preglednosti in zadovoljstva s sistemom USK podjetje v prihodnosti ne bi čutilo potrebe po spremljanju novo razvitih modelov spremljanja uspešnosti poslovanja.

Z vpeljavo USK bi podjetje ORO pridobilo vpogled v svoje poslovanje tudi z drugih vidikov, ne samo s finančnega. Po nekaterih podatkih spremljanje uspešnosti izključno s finančnim kazalci ne zagotavlja pravočasnega odzivanja, temveč opozarja na spremembe z dvoletno zamudo (Winterleinter, 2004). Winterleitnerjeva navaja tudi nekatere tipične napake, ki se pojavljajo v slovenskih podjetjih ob vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov. Nekatere izmed njih so premalo poglobljena strategija, na podjetje se ne gleda kot celoto, izbira neustreznega svetovalca, pomanjkanje dvosmerne komunikacije itd. Menim, da sistem USK vsekakor predstavlja neko prednost, ki se majhnemu podjetju hitreje pozna nasproti velikim in konkurenčne prednosti si je pametno nabrati že sedaj in ne kasneje.

5.3 FINANČNI VIDIK PODJETJA ORO

Ker se finančni kazalci opirajo na pretekle dogodke, naj najprej začnem s tem vidikom sistema USK. Podjetje ORO se kljub svojemu dolgoletnemu obstoju nahaja v zreli fazi razvojnega cikla. Še vedno zanj obstajajo možnosti za širitev poslovanja in večanje produktivnosti. Potrebe po investiranju v opremo in prostorsko utesnjenost pa tudi presegajo zmožnosti, ki so jim na voljo, saj je lahko previsoko zadolževanje nevarno.

Zaenkrat podjetju ORO zadoščajo poročila računovodstva²⁷ o preteklih dogodkih in doseženih rezultatih. Obsežna poročila dobi podjetje ORO za posamezno trimesečje. Redkeje dobiva poročila v enomesečnem razmaku. Po naročilu računovodstvo pripravi tudi potrebne dokumente za zeleno analizo ali pa dokumente, potrebne za pridobivanje finančnih sredstev za vlaganja v osnovno opremo. V poročilih, ki jih podjetje ORO prejme vsake tri mesece, najdemo stroškovno poročilo z opisom stroškov po posameznih kontih. Iz takega opisa je dobro razvidno, ali se mesečno pojavljajo določena odstopanja po posameznih kontih, predvsem pri stroškovnih. To daje možnosti za prihodnja ukrepanja, da se izognemo dodatnim, nepotrebni stroškom. Nadalje podjetje ORO prejme poročila tudi o opravljenem prometu in mesečni grobi oceni bruto dobička. Terjatve do kupcev analizira na podlagi izdanih računov in jih deli na tiste, ki so bili plačani, in na odprte terjatve. Zadnje čase pa v poročila dodajajo tudi opravljene kompenzacije, ki kljub proviziji posrednikov izboljšujejo poslovne rezultate, saj manjšajo obseg odprtih terjatev.

²⁷ Podjetje ORO s.p. ima zunanje računovodstvo, ki zanj vodi knjigovodstvo, izdeluje potrebna računovodska poročila in izdeluje analize po naročilu.

Podjetje ORO naj v prvi vrsti uporablja tiste osnovne kazalce, značilne za stopnjo razvoja, na kateri se nahaja, se pravi:

- dohodek iz poslovanja
- bruto dobiček
- dobičkonosnost vloženih sredstev (ROCE)
- ekonomska dodana vrednost

Doda pa naj naslednje kazalce, ki bi lahko najboljše prikazali uspešnost poslovanja:

- dodana vrednost na zaposlenega
- denarni tok
- rast prihodkov
- dobičkonosnost projektov

S kazalcem dodane vrednosti na zaposlenega bi ocenili produktivnost in odkrili možne skrite rezerve. Z denarnim tokom bi si ustvarili predstavo o prihodnji sredstvih, ki bi jih nato razvrstili med potrebne investicije. Rast prihodkov podjetja označuje uspešno izpeljavo naročil in ob večjem obsegu naročil tudi večji obseg prihodkov. Kazalec rasti prihodov prvi pokaže, ali podjetje posluje po načrtani poti. Kazalec dobičkonosnosti projektov oziroma naročil, uporabljen predvsem za obsežnejša naročila, izdelave sestavnih delov različnih ohišij velikih orodjarn, bi predstavljal učinkovitost izpeljave naročila v razmerju med zato potrebnimi stroški in potrjeni ceni naročila.

Ta skupek kazalcev naj bi predstavljal finančno stran poslovanja podjetja ORO in njegovo uspešnost v izbrani dejavnosti. Pokazali naj bi, kako dobro podjetje ORO izpolnjuje svoj zastavljeni cilj.

Tu pa naj poudarim, da je kazalce možno spreminjati in prilagajati, pač glede na potrebe in spoznanja, ki se jih pridobi tekom vpeljevanja in uporabe sistema USK.

Finančni kazalci podjetja ORO

V nadaljevanju bom na kratko podala rezultate za leti 2002 in 2003 v okviru finančnega vidika. Podatki so vzeti iz Izkaza poslovnega izida²⁸ in Bilance stanja za leto 2002 in 2003. Podatki leta 2002 so ustrezno preračunani na stalne cene, da bi bili primerljivi z letom 2003, s pomočjo indeksa cen industrijski proizvodov pri proizvajalcih.

²⁸ Podatke za izračun kazalcev bom poiskala v Napovedi za odmero davka od dohodka iz dejavnosti podjetja ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p. (priloga 4). Podatki so navedeni v tekočih in stalnih cenah, preračunani na nivo cen leta 2003.

Tabela 1: Finančni kazalci podjetja ORO s.p.

| Kazalci | Izračun | 2002 | 2003 | Indeks 03/02 |
|--|---|-------------|-------------|-----------------|
| Prihodek od prodaje | = čisti prihodki od prodaje + sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje | 141.753.008 | 192.012.087 | 135,46 |
| Bruto dobiček (podjetnikov dohodek) | = prihodki – odhodki | 16.782.694 | 23.963.539 | 142,79 |
| Dobičkonosnost vloženi sredstev | = (bruto dobiček / povprečna vrednost vloženi sredstev)*100 | 10,29 | 12,10 | 117,59 |
| Ekonomsko dodana vrednost ²⁹ | = čisti dobiček iz poslovanja po obdavčitvi – (vloženi kapital*stroški kapitala) | / | / | / |
| Povprečna dodana vrednost na zaposlenega ³⁰ | = (prihodki od poslovanja – odhodki od poslovanja) / št. zaposlenih | 5.032.188 | 5.014.055 | 99,64 |
| Čisti denarni tok | = čisti dobiček + povečanje dolgoročnih rezervacij – zmanjšanje dolgoročnih rezervacij + povečanje odpisov in popravkov vrednosti osnovnih sredstev | 34.101.378 | 47.595.096 | 139,57 |
| Stopnja rasti prihodkov | = prihodki iz poslovanja tekočega leta / prihodki iz poslovanja preteklega leta | 1,1920 | 1,3546 | 113,64 |
| Povprečna dobičkonosnost projektov | = ocenjen dobiček / število projektov nestandardiziranih delov | / | / | / |

Vir: Lastni izračuni (glej prilogo 5), 2004.

Iz zgoraj navedenih finančnih kazalcev je možno razbrati, da je podjetje ORO s.p. poslovalo zelo uspešno in mu je uspelo raven uspešnosti iz leta 2002 v leto 2003 celo dvigniti. Uspešnost poslovanja, ki jo predstavljajo finančni kazalci, je zelo dobra. Splošen pregled pokaže, da mu je najbolj uspelo dvigniti raven dobička, dodano vrednost na zaposlenega pa je malenkostno upadla. Tudi drugi kazalci imajo dokaj visok dvig uspešnosti glede na leto 2002.

Obseg prihodkov od prodaje je podjetju ORO s.p. uspelo povečati za kar 35,46 odstotkov glede na leto 2002. V zadnjem letu so tako uspeli izposlovati kar dobrih sto dvaindevetdeset milijonov tolarjev. Prihodke od prodaje je podjetje ORO s.p. dvignilo zaradi večjega števila projektov, ki so prinesli višjo razliko v ceni. Pridobili so večje število naročil za izdelavo nestandardiziranih orodij, ki so pomenila dodatni dobiček ob natančni izdelavi in pravočasni dobavi.

²⁹ Izračun za ekonomsko dodano vrednost sem našla v dveh člankih (Rijavec, 2000 in Petrič, 2004). Zaradi enostavnosti in točnosti svoje navedbe uporabim izračun, ki ga navaja Rijavčeva (2000, str. 32), ker že uporabi slovenske izraze.

³⁰ Za povprečno dodano vrednost na zaposlenega uporabim izračun, ki ga Kokol (2002, str. 37) povzema po Puliću. Pravilnost izračuna preverim tudi pri Bregar (2000, str. 135) in menim, da navkljub drugačnemu poimenovanju predstavljata sorodno vsebino. Odločila sem se za izračun, ki ga navaja Kokol zaradi enostavnosti samega izračuna in uporabnosti v poslovnem okolju.

Tako se je povečal tudi bruto dobiček oziroma podjetnikov dohodek, ki je v letu 2002 znašal 16.782.694 tolarjev. V letu 2003 pa je porasel za dobrih dvainštirideset odstotkov in tako dosegel vrednost 23.963.539 tolarjev.

Povečal se je tudi kazalec, ki meri dobičkonosnost vloženih sredstev, in to za 17,59 odstotkov. Ta je za leto 2002 znašal 10,29 odstotkov in za leto 2003 12,10 odstotkov. V obeh letih vrednosti presegata vrednost, ki jo dosegajo podjetja v isti dejavnosti.

Povprečna dodana vrednost na zaposlenega ni dosegla dviga, saj je v letu 2002 znašala dobrih osemnajst tisoč več kot v letu 2003. Upad je res malenkosten, samo za 0,36 odstotkov.

Čisti denarni tok sem izračunala s pomočjo posrednega izračuna. Za neposreden izračun, ki bi bil točnejši in bi nudil pravilnejši rezultat, bi potrebovala podatke o stroških materiala, storitev, plač in dajatvah. V izkazu poslovnega izida za leto 2002 stroški dela zaposlencev niso razčlenjeni na stroške plač, stroške socialnih zavarovanj, stroške pokojninskih zavarovanj in druge stroške dela, kot je to navedeno v izkazu poslovnega izida za leto 2003. Izračunana kazalca tako ne bi bila primerljiva in hkrati ne bi dosegla svojega namena po večji točnosti rezultata. Tako čisti denarni tok za leto 2002 znaša po stalnih cenah 34.101.378 tolarjev. V letu 2003 se je vrednost dvignila za 39,57 odstotkov in dosegla vrednost 47.595.096 tolarjev.

Zadnji izračunani kazalec je stopnja rasti prihodkov. V letu 2002 je podjetju ORO s.p. uspelo dvigniti rast prihodkov za 19,20 odstotkov, v letu 2003 pa za 35,46 odstotkov. Indeks je pokazal porast iz leta 2002 na 2003 za 13,64 odstotkov.

Kazalca ekonomska dodana vrednost in povprečna dobičkonosnost projekta nisem uspela izračunati. Za njun izračun mi ni uspelo pridobiti potrebnih podatkov. Za povprečno dobičkonosnost projekta je potreben podatek o oceni predvidenega dobička, ki jo je možno pridobiti ob oddaji ponudbe, in seveda podatek o številu projektov nestandardiziranih delov, ki ga pa še ne evidentirajo posamično. Za izračun ekonomske dodane vrednosti mi je primanjkoval podatek o tehtanih stroških kapitala, dolžniškega in lastniškega. Na voljo sem imela podatek o stroških dolžniškega kapitala, to so obresti, medtem ko mi je primanjkoval pričakovani donos lastniškega kapitala, ki ga v podjetju v preteklih letih niso določili.

5.4 KAKO PODJETJE ORO POSLUJE S SVOJIMI STRANKAMI

Na samem začetku poslovanja je podjetje ORO imelo nekaj poznanstev in si tako pridobilo prvo delo. Kot sem opisala v drugem poglavju, so sprva delovne zmogljivosti v večini zapolnjevali z lastnimi potrebami in nekaj s povpraševanjem na trgu. Nekatere stranke so ostale, druge so odšle in tretje prišle na novo. V zadnjih nekaj letih se jim je obseg strank močno razširil, tako da sedaj mesečno sprejmejo naročila od 30 do 50 strank. Naročila strank se razlikujejo po vrednosti in obsegu. Na letni ravni se zvrsti od 80 do 100 strank. Nekatere so redni naročniki, druge pa naročijo samo enkrat letno. V tem obdobju imajo tri močnejše stranke, ki s svojimi naročili zapolnjujejo delovne zmogljivosti podjetja ORO v višini tudi do 70 odstotkov dela za trimesečje. Preden pa take močne stranke oddajo svoja naročila, pridejo v kontrolo proizvodne opreme in zmogljivosti.

Podjetje ORO ima navado, da svoje stare in nove stranke obvešča o ponudbi s pošiljanjem obnovljenega kataloga. To ponavadi naredijo pred sejmom "FORMA TOOL", ki se odvija v

Celju vsaki dve leti. Za pridobivanje novih strank podjetje ORO ne namenja dodatnih trženjskih sredstev. Nove stranke pridobijo na podlagi referenc stalnih strank. Določen odstotek novih strank pa jih poišče po ogledu zgoraj omenjenega sejma.

Kot sem že navedla v četrtem poglavju, so pri vidiku poslovanja s strankami osnovni kazalci enaki za vsa podjetja, ti pa so: tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank. Poudariti moram, da podjetje ORO sistematično ne zbira podatkov za vodenje evidence o strankah. Občasno pregledajo stanje neplačanih terjatev in se na podlagi tega odločijo, katere stranke niso dobičkonosne in od katerih v prihodnosti ne bodo več sprejemali naročil. Podjetje ORO mora v prihodnosti uvesti zbiranje informacij za osnovne in naslednje kazalce:

- povprečna velikost kupca
- stroški reklamacij in prijav napak
- delež prodaje stalnim kupcem

Menim, da je potrebno, da podjetje ORO prične spremljati tudi kazalce, ki se nanašajo na poslovanje s strankami. Če jih ne spremlja dolgoročno, zgublja stik s strankami in dopušča, da ga presenetijo negativni momenti. Z vodenjem evidenc o svojih strankah lahko podjetje ORO pridobi konkurenčno prednost, ki mu zagotavlja, da ohranja krog svojih strank in na podlagi referenc stalnih strank pridobiva nove odjemalce.

Z osnovnimi kazalci, kot so pridobivanje, ohranjanje in zadovoljstvo strank, se opisuje, kako uspešno je podjetje pri izpolnjevanju želja in zahtev strank, kot so kvaliteta, pravočasni dobavi roki, konkurenčne cene. Od teh dejavnikov je odvisno število povratnih in novih naročil. Zadnji osnovni kazalec, dobičkonosnost strank, je pomemben zaradi ugotavljanja, v katere stranke se obrestuje vlagati in katere je bolje nadomestiti z drugimi. Vsekakor je potrebno stranke, ki niso dobičkonosne, omejiti na čim manjše število in jih postopoma nadomestiti z novimi, dobičkonosnimi.

Podjetju ORO predlagam kazalce, ki bi podali jasnejšo sliko o njihovih strankah in ga usmerili k izboljševanju zadovoljstva strank. Z njimi bi predvideli smer razvoja v prihodnosti. Kazalec o povprečni velikosti kupca pove, ali se v večini primerov pojavlja težnja po obsežnejših naročilih, sestavljenih iz večjega števila projektov, ali pa je tendenca na strani enostavne proizvodnje. Iz velikosti naročil je razvidno, ali bodo v prihodnjem obdobju potrebne investicije v večje obdelovalne centre. Izračun stroškov reklamacij se mi zdi pomemben kazalec, ki pove, koliko stroška je nastalo zaradi trenutne nezbranosti in površnosti zaposlenih. Stroškom reklamacij se da v celoti izogniti in predstavljajo nesmiselno porabljen denarna sredstva. Zaposleni v podjetju ORO skušajo skozi celoten proizvodni proces sami ugotoviti, ali je prišlo do napake, jih odpraviti ter tako končnemu kupcu dostaviti izdelek v skladu s predloženimi načrti. Zanimivo bi bilo vedeti točno število in odstotek aktivnih odjemalcev glede na različno časovno obdobje, lahko je to mesečno, kvartalno ali pa na letni ravni.

S spremljanjem kazalcev bo podjetje ORO dobilo jasnejšo sliko o svojih strankah in se bo lažje prilagodilo posameznikovim potrebam in željam. S prilagajanjem in izpolnjevanjem

želja bo lahko v zameno zaračunalo višjo ceno in si ob zadovoljstvu strank pridobilo visoke reference.

Vidik poslovanja s strankami in njegovi kazalci

Z naslednjimi kazalci predstavim zastopanost strank in njihovih želja v podjetju ORO s.p. V večini se izračunani kazalci nanašajo na uspešno poslovanje podjetja z vidika strank, s pogledom na povečanje števila strank in s tem tudi obsega proizvodnje.

Tabela 2: Kazalci vidika poslovanja s strankami podjetja ORO s.p.

| Kazalci | Izračun | 2002 | 2003 | Indeks 03/02 |
|----------------------------------|--|-----------|-----------|--------------|
| Tržni delež | = (prihodki podjetja / prihodki podjetij v isti dejavnosti) * 100 | 2,63 | 3,34 | 127,00 |
| Stopnja rasti št. strank | = (število strank tega obdobja / število strank predhodnega obdobja) * 100 | 1,1594 | 1,325 | 114,28 |
| Stopnja pridobivanje strank | = (št. novih strank / št. vseh strank) * 100 | 13,75 | 24,53 | 178,40 |
| Indeks zadovoljstvo strank | z anketo | / | / | / |
| Povprečna dobičkonosnost stranke | = dobiček iz poslovanja / število vseh strank, ki so naročile nestandardizirane dele | 409.396 | 430.267 | 105,10 |
| Povprečna velikost stranke | = celotna prodaja osnovne aktivnosti / število vseh strank | 1.760.426 | 1.808.699 | 102,74 |
| Stroški reklamacij | = (vrednost reklamacij / vrednost vseh naročil) * 100 | / | / | / |
| Delež prodaje stalnim strankam | = (obseg prodaje strankam, ki so že kupovale v predhodnem obdobju / celoten obseg prodaje) * 100 | / | / | / |

Vir: Lastni izračuni (glej prilogo 5), 2004.

Prvi pregled pokaže, da se je vrednost podjetja ORO s.p. z vidika poslovanja s strankami dvignila. Podjetje je v letu 2003 pridobilo kar nekaj novih strank, povečal je svoj tržni delež in dvignil tudi povprečno dobičkonosnost stranke. Vendar podrobnejši pregled pokaže, da nekatere stvari niso bile v celoti izkoriščene. Če pogledamo stopnjo rasti števila strank, vidimo, da le-ta znaša 14,28 odstotkov. Na drugi strani pa povprečna dobičkonosnost stranke in povprečna velikost stranke nista sledili tem odstotkov, razlika je samo 5,10 oziroma 2,74 odstotna. Iz tega lahko povzamem, da glede na stopnjo rasti števila strank niso ustrezno ukrepali in skladno povečali povprečne dobičkonosnosti stranke oziroma povprečne velikosti stranke. Vzroke za majhen dvig povprečne dobičkonosnosti in povprečne velikosti stranke bo moralo podjetje ORO s.p. samo najti in ju v bližnji prihodnosti odpraviti, če bo želelo dvigniti poslovno uspešnost.

Za izračun tržnega deleža podjetja ORO s.p. uporabim celotne prihodke podjetja in prihodke podjetij v isti dejavnosti, ki sem jih dobila v boniteti poslovanja za posamezno leto. Glede na prihodke je podjetje v letu doseglo 2,63-odstotni tržni delež, v letu 2003 pa ga je dvignilo za

0,71 odstotne točke, na 3,34 odstotkov. Glede na podatke iz 2002 je tako zabeležen 27-odstotni dvig tržnega deleža.

Kazalec stopnje rasti števila strank je izračunan na podlagi podatkov, ki sem jih dobila od vodstva podjetja, le-ti so ocene, ker natančnih evidenc ne vodijo. Na podlagi predloženih podatkov se je število strank v letu 2003 glede na 2002 povečalo za 32,5 odstotkov, v predhodnem letu pa za 15,94 odstotkov. Tako izračuna stopnja rasti števila strank pomeni dvig za 14,28 odstotkov.

Sledi kazalec, ki se nanaša na stopnjo pridobivanja strank. Tudi tu gre za število strank in tudi ta kazalec je izračunan na podani oceni. V letu 2002 so zabeležili 11 novih strank na 69 stalnih strank iz leta 2001, to pomeni 13,75 odstotkov. V letu 2003 pa so pridobili kar 26 novih strank na začetnih 80 strank, kar zneso 24,53 odstotkov. Glede na te rezultate znaša indeks stopnje pridobivanja strank 178,40, oziroma predstavlja 78,40-odstotni dvig.

Povprečna dobičkonosnost stranke je izračunana iz dobička iz poslovanja in ocene števila strank, ki so v posameznem letu naročile nestandardizirane dele. Za tak izračun sem se odločila zaradi večje razlike v ceni, ki jo podjetje dosega s proizvodnjo le-teh in bistveneje prispevajo k ustvarjanju dobička kot pa sama prodaja materiala ali prodaja standardiziranih delov. V letu 2002 je povprečna dobičkonosnost stranke znašala 409.396 tolarjev, leto kasneje pa 430.267 tolarjev. Rezultat v 2003 se je dvignil za samo 9,47 odstotkov glede na leto 2002. Pričakovati je bilo, da bo porast povprečne dobičkonosnosti stranke sledila dvigu stopnji rasti števila strank z 14,28 odstotki, vendar se to ni zgodilo. Vzrok za to gre najbrž iskati v tem, da nove stranke pri novih dobaviteljih naročajo projekte manjših vrednosti, pač zaradi preverjanja kakovosti, ali pa je bilo v letu 2003 manj projektov, ki so bili proizvedeni pravočasno in natančno.

Zadnji izračunani kazalec je povprečna velikost kupca v tolarjih. V izračunu imam navedeno, da sem uporabila vrednost celotne prodaje osnovne aktivnosti, vendar v podjetju podatkov o prodaji ne delijo na prodajo osnovne aktivnosti, prodajo standardiziranih delov in prodajo materiala. Namesto tega uporabim kar podatek o čistih prihodkih od prodaje za posamezno leto in oceno števila strank. Tako je v letu 2002 podjetje ORO s.p. oskrbovalo stranke, ki so bile v povprečju velike za 1.760.426 tolarjev. V letu 2003 se je ta vrednost malenkostno dvignila na 1.808.699 tolarjev. Tako je dvig povprečne velikosti stranke v letu 2003 znašal le 2,74 odstotkov.

Ostalih navedenih kazalcev zaradi pomanjkanja podatkov ne morem izračunati. Indeks zadovoljstva strank je najenostavneje pridobiti s pomočjo ankete, ki bi jo stranke izpolnile enkrat letno. V anketo se poleg vprašanj o zadovoljstvu strank vključi še možne novosti, ki jih podjetje namerava vpeljati. Postavijo se vprašanja, ali je poudarek na pravočasni dobavi premajhen, ali je kakovost izdelkov ustrezna in česa si poleg čim krajših dobavnih rokov stranke želijo. Kazalca o stroških reklamacij ni možno izračunati, saj podatki za obravnavani leti niso na voljo, ker jih niso posebej spremljali. Prav tako ni smiseln izračun deleža prodaje stalnim strankam, ker bi morala uporabiti vrednostno oceno prodaje in tak približek ne bi uspel ustrezno predstaviti realnosti kazalca. Tu, pri tem vidiku, ima podjetje ORO s.p. še

neizkoriščene vire, ki bi jih ob spremljanju, merjenju in analiziranju lahko izboljšalo in si povečalo poslovno uspešnost.

5.5 NOTRANJI PROCESI PODJETJA ORO

Glede na to, da vsako podjetje želi ponuditi svojim strankami "tisto nekaj", kar bi ga razlikovalo od ostalih tekmecev, je pomembno, da se "tisto nekaj" prične delati že v samih procesih podjetja, preden to sploh pride do strank. Podjetje ORO teži k izboljševanju kakovosti svojih izdelkov, skrajševanju proizvodnih ciklov, povečanju donosov, izboljševanju pretoka in zniževanju stroškov lastnih poslovnih procesov.

Podjetje ORO posluje v predelovalni dejavnosti in njegov proces se prične, ko stranka povprašuje po storitvah ali/in proizvodih, ki jih ponujajo v paleti svoje ponudbe. Velikih inovacij na področju ugotavljanja potreb strank podjetje ORO ne more izvajati. V tem primeru gre za zelo zahtevno in občutljivo področje. Marsikatero ohišje, orodje je bilo izdelano samo za prototip izdelka, kar predstavlja izredno visoke zagonske stroške za naročnika. V vsakem primeru se podjetje ORO prilagaja zahtevam in željam strankam, ki jih izrazijo ob potrditvi naročila. V zadnjem času se vse bolj pojavljajo tendence po kvalitetni izdelavi naročil in čedalje krajšim dobavnim rokom, sama naročila pa postajajo kompleksnejša in tehnično izredno zahtevna. Vse skupaj pa zahteva uigrano in odzivno vodstvo, sposoben kolektiv in ustrezno tehnologijo, ki pripomorejo k izboljševanju lastnih procesov in s tem k zadovoljstvu strank. To je že operativni proces podjetja ORO. Ko stranka povprašuje po storitvah ali/in izdelkih, v odgovor dobi ponudbo. V primeru, da ponudba ustreza zahtevam stranke v smislu cene, roka izdelave in kvalitete, stranka ponudbo potrди. Ob prejetju naročila odgovorni za proizvodnjo umesti rok izdelave na mrežni časovni diagram in določi zaporedje in mesto izdelave glede na zahteve stranke, poleg drugih naročil. V primeru, da je potrebna obdelava naročila na več različnih delovnih mestih, se tudi določi zaporedje in skrajni rok izdelave na posameznem delovnem mestu. V času izdelave se ne vodi posebne evidence o tem, ali so bili zastavljeni roki in datumi tudi dejansko izpolnjeni. V večini primerov se dobavnih rokov ne prekorači ali pa se jih s potrditvijo stranke sporazumno podaljša. V procesu poprodajnih storitev strankam nudijo tudi druge sestavne elemente ohišij. Na željo stranke izdelek tudi sestavijo, če je to potrebno, in dostavijo v kraj po navodilih stranke.

Menim, da bi za podjetje ORO ustrezali naslednji kazalci:

- povprečni pretočni čas
- stopnja izkoriščanja delovnega časa
- rokovna doslednost
- povprečni stroški napak
- koeficient obračanja zalog materiala
- odstotek projektov pri zunanjih izvajalcih

Kazalec pretočnega časa jim pove, kako hitro so sposobni pripeljati izdelek od naročila do dostave naročniku. Z njim bi ugotovili, kje ostajajo rezerve in zakaj pride do nepredvidenih, vendar obvladljivih odstopanj. Kazalec bi podkrepili s kazalcem, ki bi spremljal izrabo

delovnega časa. Tako bi imeli jasno sliko o izkoriščenosti delovnega časa in hitrosti opravljenega dela. Kot naslednji kazalec predlagam uporabo rokovne doslednosti izvajanja projektov. S tem kazalcem bi predstavili, ali je bila zamuda povzročena zaradi človeškega faktorja ali pa je bila za to kriva višja sila. S kazalcem stroškov napak bi bilo zaposlenim možno nazorno prikazati stroške storjenih napak, da bi se jim v prihodnosti izognili. Odstotek projektov pri zunanjih izvajalcih pokaže, koliko povpraševanje po njihovih storitvah ali/in izdelkih presega njihove zmožnosti ter kakšni potenciali ostajajo neizkoriščeni.

Potrebno je vzpostaviti kakovostne notranje procese, ki bodo vodili k optimizaciji delovnih procesov ter nalog in bodo odsevali uspešnost zadovoljevanja strank.

Kazalci notranjih procesov

S kazalci notranjih procesov skušam predstaviti stanje v podjetju ORO s.p. v zadnjih dveh letih. Večinoma so kazalci izračunani na podlagi ocen, ki sem jih dobila od vodstva podjetja. Trije kazalci pa so tako specifični, da za njihov izračun nimam niti približnih ocen.

Tabela 3: Kazalci notranjih procesov podjetja ORO s.p.

| Kazalci | Izračun | 2002 | 2003 | Indeks 03/02 |
|--|--|-------|-------|-----------------|
| Povprečni pretočni čas | = število opravljenih plačanih delovnih ur / število vseh projektov | 60,39 | 62,07 | 102,78 |
| Stopnja izkoriščenja delovnega časa | = (število opravljenih plačanih delovnih ur / možni koledarski sklad delovnih ur) * 100 | 89,71 | 89,29 | 99,53 |
| Rokovna doslednost | = število zamujenih dobav / število vseh naročil | / | / | / |
| Povprečni stroški napak | = (vrednost potrebnega materiala za popravilo + strošek dela popravila) / količina proizvodnje | / | / | / |
| Koeficient obračanja zalog materiala | = promet materiala v obdobju / povprečno stanje materiala | / | / | / |
| Odstotek projektov pri zunanjih izvajalcih | = (število projektov pri zunanjih izvajalcih / število vseh projektov) * 100 | 2,56 | 5,46 | 213,28 |

Vir: Lastni izračuni (glej prilogo 5), 2004.

Glede na dobljene rezultate, ki jih navajam zgoraj, lahko povzamem, da podjetje ORO s.p. dosega zmerne izboljšave oziroma ostaja na nivoju prejšnjega leta. Glede na povečan obseg dela se jim je pretočni čas na projekt povečal, izkoriščenost delovnega časa je padla in povečalo se je število projektov, ki so jih dali v delo zunanjim izvajalcem, kooperantom, zaradi prezasedenosti proizvodnje. Res je, da ta vidik v podjetju še ni zastopan in da so izračuni narejeni na ocenah, pa vendarle dokazuje, da samo finančni kazalci ne morejo predstavljati podjetja v celoti.

Uspelo mi je izračunati povprečni pretočni čas, ki se je iz leta 2002 v 2003 malo povečal, kar pomeni iz 60,39 na 62,07 ur po projektu. V povprečju to predstavlja 1,68 ure več delovnega časa za izpeljavo projekta oziroma 2,78 odstotkov. Pri izračunu sem uporabila oceno podatka za število projektov, le-tega sem dobila od vodstva podjetja. Omenili so, da v oceni niso zavzeti podatki o projektih, ki so bili narejeni v enem delovnem dnevu ali manj. Število opravljenih plačanih delovnih ur je podatek, izračunan ob predpostavki, da ima zaposleni v povprečju dvaindvajset dni dopusta in letno porabi pet dni bolniškega dopusta.

Navkljub večjemu obsegu dela in večjemu številu zaposlenih je prišlo do malenkostnega upada izkoriščanja delovnega časa, ta se je zmanjšal za slabo polovico indeksne točke oziroma 0,42 odstotka. V letu 2002 je produktivnost znašala 89,71 odstotkov, v 2003 pa 89,29 odstotkov. Menim, da gre to pripisati večjemu številu novo zaposlenih, ki so se pridružili podjetju v letu 2003, in njihovem vpeljevanju na delovno mesto.

Zadnji kazalec, ki sem ga uspela izračunati, je odstotek projektov pri zunanjih izvajalcih. Ta kazalec predstavlja poslabšanje položaja podjetja ORO s.p. Razlog za večje število projektov pri zunanjih izvajalcih je v obsežnejših projektih, za katere je bilo namenjeno več časa, medtem ko je za enostavne primanjkovalo časa. Na tak način podjetje ohranja število strank kljub prezasedenosti proizvodnje. Število projektov, ki so bili izdelani pri kooperantih, je poraslo iz osmih projektov (2,56 odstotkov) na skupno devetnajst projektov (5,46 odstotkov) v letu 2003. To predstavlja več kot dvakratno povečanje.

Ostalih kazalcev mi tokrat ni uspelo izračunati, ker podatki za pretekli leti niso zbrani. Primerno oceno, tako številčno kot vrednostno, ki bi kazala primerljive in točne vrednosti, pa je v takih primerih za nazaj težko podati. Menim, da ima podjetje ORO s.p. še kar nekaj skritih rezerv, ki bi bile s pridom izkoriščene ob natančnejšem spremljanju procesov in zbiranju podatkov ter seveda ob njihovem analiziranju.

5.6 ZAPOSLENI PODJETJA ORO

Podjetje ORO zaposluje mlad kader, povprečje let znaša osemindvajset in pol. Povprečna izobrazba zaposlenih pa je nekje med srednjo poklicno in tehnično šolo, bližje poklicni šoli. Kot je prikazano v organigramu podjetja ORO, vodi in sprejema odločitve direktor podjetja, njemu so podrejeni vsi ostali zaposleni. Direktor podjetja sprejema nekatere odločitve o nakupih nove strojne opreme in o zaposlenih po posvetu z vodjo proizvodnje. Vodje si samostojno organizirajo delo in drugim podrejenim. Delo organizirajo po rokovni zapadlosti naročil. Poleg tekočega dela, ki ga opravljajo, vršijo kontrolo nad delom podrejenih in jim priskočijo na pomoč, ko je to potrebno. Ob delu, ki ga opravljajo na obdelovalnem centru, so zadolženi še za komuniciranje s strankami. Strankam na povpraševanje odgovorijo s ponudbo o ceni in rokovni izvedbi naročila. Občasno je nujno potrebno komuniciranje s strankami že med samo obdelavo naročila predvsem zaradi nejasnih načrtov, ki so bili predloženi. Stranke obveščajo tudi o dokončanju naročila in možnem prevzemu proizvodov. V primeru, da stranka odkrije nepravilnosti, se morajo dogovoriti o rešitvi nastalega problema. Operaterji opravljajo delo na svojih obdelovalnih centrih, odgovorni so za pravilnost in pravočasnost izdelave. Vsak posameznik je zadolžen, da je njegovo delovno mesto čisto in urejeno. Delovna orodja morajo biti pospravljena, saj menijo, da urejen delovni prostor prispeva k boljši delovni klimi.

Pri tem vidiku predlagam podjetju ORO spodaj naštete kazalce:

- produktivnost zaposlenih
- indeks motivacije zaposlenih
- razpoložljivost strateških informacij
- širjenje nalog / odgovornosti na zaposlenega
- zvestoba zaposlenih
- inovativnost zaposlenih

S kazalcem produktivnosti bi računali uspešnost zaposlenih pri delu in ugotavljali možnosti za njen dvig. Kazalec bi lahko omejili tudi na produktivnost posameznega delovnega mesta, vendar takih kazalcev med seboj ne bi mogli neposredno primerjati zaradi različne zahtevnosti del, ki se izvajajo na posameznih delovnih mestih. Z indeksom motivacije zaposlenih bi spremljali stopnjo motiviranosti. Z njim bi lahko tudi ugotovili, kateri so tisti prijemi in ukrepi, ki bi raven motiviranosti še dvignili. Za pravilno odločanje, tudi na operativni ravni podjetja ORO, so potrebne strateške informacije, v okviru katerih lahko zaposleni sprejemajo pravilne odločitve za prihodnost. Poznani jim morajo biti vizija podjetja in njegove strateške usmeritve, da bi lahko delali skladno in ne v nasprotju z njimi zaradi nevednosti. Zaposlenemu mora biti omogočeno, da na delovnem mestu razvojno napreduje in širi krog izkušenj. Glede na delovno zavzetost se mu dodelijo nove odgovornosti in večji obseg delovnih nalog. S kazalcem širjenja nalog, odgovornosti na zaposlenega sta razvidna sposobnost posameznika za učenje in njegova osebna rast. Večje število takih zaposlenih pomeni boljšo prihodnost za podjetje. Zaradi dolgotrajnega procesa uvajanja v delo in osvojitve potrebnih veščin je zvestoba zaposlenega pomemben podatek za podjetje, saj ohranja produktivnost na nivoju, je ne manjša. Kot zadnji kazalec vidika učenja in rasti predlagam inovativnost zaposlenih. S kazalcem inovativnosti zaposlenih bi merili število zamisli na zaposlenega. Dodali bi lahko še komplementarni kazalec o številu uvedenih zamisli na zaposlenega. Ta bi pokazal sliko, koliko zaposlenih delo opravlja zgolj zaradi protiplačila, dohodka in koliko jih o njem razmišlja s svojo glavo.

Kot sem že omenila, podjetje ORO do sedaj ni spremljalo nobenih kazalcev, ki bi govorili o zaposlenih. Zgoraj navedeni kazalci bi tako prinesli mnogo novih spoznanj o zaposlenih, nujnost nenehnega učenja, širjenja znanj, razvijanja veščin in sposobnosti, saj le napredek prinaša podjetju koristi za prihodnost. Vlaganje v znanje danes se bo obrestovalo jutri.

Kazalci učenja in rasti podjetja ORO

Na koncu naj predstavim še kazalce učenja in rasti podjetja ORO s.p., ki predstavljajo, kako so zaposleni podjetja aktivni pri doprinosu k uspešnosti in rasti podjetja. Izračunan en sam kazalec od šestih mi onemogoča podati oceno zadovoljstva zaposlenih v podjetju, na delovnih mestih in njihovo uspešnost.

Razvidno je, da podjetje do sedaj ni namenjalo veliko pozornosti zaposlenim, njihovem osebnemu razvoju in mnenju, čeprav tudi vse to prinaša pozitivne učinke k uspešnosti poslovanja. Zaposleni so mesečno deležni stimulacije glede na opravljeno delo, vendar tega ne

morem primerno predstaviti, saj je stimulacija odmerjena glede na subjektivno oceno vodje proizvodnje za posameznega zaposlenega.

Tabela 4: Kazalci vidika učenja in rasti podjetja ORO s.p.

| Kazalci | Izračun | 2002 | 2003 | Indeks 03/02 |
|---------------------------------------|---|-------------|-------------|---------------------|
| Produktivnost zaposlenih | = skupna količina proizvodov standardne kakovosti / porabljen delovni čas | / | / | / |
| Indeks motivacije zaposlenih | z anketo | / | / | / |
| Razpoložljivost strateških informacij | = število objav / število vseh sprejetih odločitev | / | / | / |
| Širjenje nalog na zaposlenega | = število novih delovnih nalog na zaposlenega / število vseh delovnih nalog na zaposlenega | / | / | / |
| Bruto količnik fluktuacije | = (št. zaposlenih na začetku obdobja + št. na novo zaposlenih v obdobju – št. zaposlenih, ki je v obdobju odšlo iz podjetja) / povprečno število zaposlenih v obdobju | 1,00 | 1,13 | 113,00 |
| Inovativnost zaposlenih | = število oddanih predlogov / število zaposlenih | / | / | / |

Vir: Lastni izračuni (glej prilogo 5), 2004.

Od izbranih kazalcev mi je uspelo pridobiti podatke samo za bruto količnik fluktuacije, ki za leto 2002 zavzema vrednost 1 in leto 2003 vrednost 1,13. Iz podatka povzamem, da v letu 2002 ni bilo fluktuacije oziroma se je v podjetju zaposlilo enako število zaposlenih, kot jih je iz podjetja odšlo. V letu 2003 je razvidna porast števila zaposlenih, nekaj malega pa jih je tudi odšlo. Porast števila zaposlenih si razlagam s povečano potrebo po delovni sili zaradi povečanega obsega dela, ki ga je podjetje sprejelo v tem letu.

Produktivnost zaposlenih predlagam meriti kvartalno, predvsem zaradi izdelave posameznih projektov nestandardiziranih orodij, ki lahko traja več kot en mesec. Z njim se hitro ugotovijo odstopanja od povprečja in poišče razloge zanje. Kasneje predlagam, da se kazalec razčleni oziroma prične izračunavati posamično za zaposlenega.

Indeks motivacije zaposlenih je najlažje pridobiti z izpolnjevanjem anket na letni ravni. V anketo se zajame vprašanja o zadovoljstvu na delovnem mestu, urejenosti delovnega okolja, odnosih med podrejenimi in nadrejenimi, vsebini informacij, ki jih želijo v prihodnje prejemati, kako uspešno so motivirani, česa si v prihodnje na delovnem mestu želijo več itd.

Za kazalce: razpoložljivost strateških informacij, širjenje nalog na zaposlenega ter inovativnost zaposlenih naj bi zadostovalo merjenje na letni ravni. Merjenje je smiselno opraviti na začetku zadnjega trimesečja, ko delovna vnema še ni pošla in ostaja dovolj časa za pripravo poročil in povzetkov o iztekajočem se letu.

Pomanjkanje podatkov oziroma to, da jih niso zbirali, mi je preprečilo izračun preostalih kazalcev vidika učenja in rasti. Ti kazalci v podjetju predstavljajo nov način dela in vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Pri njihovem vpeljevanju je potrebno paziti, da

so kazalci jasni vsem zaposlenim in da vedo za možnosti sooblikovanja prihodnosti podjetja, ki so jim na razpolago. Morda pa bi bilo smiselno kazalce uvesti posamično, da ne pride do odpora pri zaposlenih.

5.7 OBLIKOVANJE SISTEMA KAZALCEV PODJETJA ORO

V zadnjih štirih točkah sem skušala sistem uravnoveženega sistema kazalnikov uvesti v podjetje ORO s.p. kot poskus delovanja teorije v praksi v vsakdanjem poslovanju majhnega podjetja. Res je, da sem sistem USK vpletla v pretekli zadnji dve leti in predlagane kazalce predstavila na nepopolnih podatkih, vendar menim, da mi je to dobro uspelo.

Pri vsakem posameznem vidiku je razvidno, da možnosti niso v celoti izrabljene, predvsem pri vidikih, ki obravnavata mehki del podjetja: vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Tu so možnosti skoraj neizrabljene in prav tu raste poudarek pomembnosti zadnjih nekaj let. Te neizkoriščene možnosti predstavljajo velik potencial rasti in doseganje poslovne uspešnosti podjetja ORO s.p. za prihodnost.

Pri finančnem vidiku in vidiku poslovanja s strankami je izkoriščenost dobra. Vendar sami kazalci pokažejo, da ni povezanosti znotraj posameznega vidika in med samimi vidiki. S tem mislim na izračunane rezultate, ki ne označujejo enake smeri razvoja niti enake intenzitete. Že pri samem finančnem vidiku je opaziti, da porast posameznih indeksov ni enake moči, nekaj jih je zabeležilo višjo rast kot drugi. Pri drugem vidiku se situacija ponovi, visoko rast doseže kazalec stopnja pridobivanja strank, ostali pa mu v počasnem koraku sledijo. Za izračunane kazalce vidika notranjih procesov je stanje drugačno od predhodnih dveh. Kazalca povprečni pretočni čas in stopnja izkoriščanja delovnega časa zavzemata skoraj enake vrednosti, pri obeh prihaja do malenkostnega poslabšanja stanja v letu 2003. Podrobnejših ugotovitev za zadnji vidik ne morem podati zaradi samo enega izračunanega kazalca.

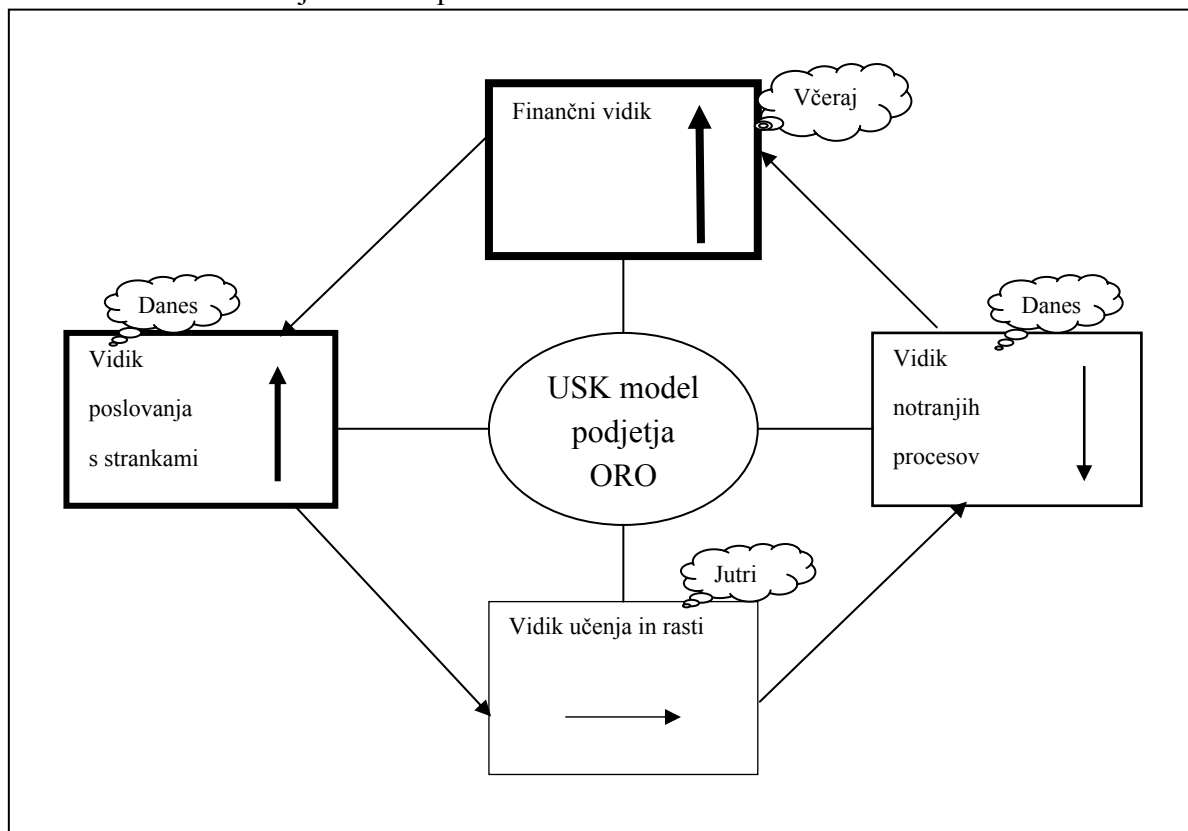
Slika 3 prikazuje zastopanost kazalcev po posameznih vidikih, njihovo smer ter stopnjo rasti, splošna ocena pa je neuravnoveženo stanje podjetja ORO s.p. kot celote. Z debelino okvirja vidika prikažem število izračunanih kazalcev, s smerjo in intenziteto puščice pa smer razvoja oziroma napredka, ki ga je podjetje doseglo v letu 2003. Tako debelejši okvir predstavlja večje število izračunanih kazalcev, tanjši pa temu nasprotno. Debelina puščice sporoča moč porasta rezultatov glede na preteklo leto in sama smer puščice nakazuje porast oziroma poslabšanje rezultatov.

Podjetje ORO s.p. je do sedaj uporabljalo le finančne kazalce za predstavitev uspešnosti. S poskusom vpeljave sistema USK se mu predstavi neizkoriščene možnost za dvig uspešnosti poslovanja. Nujnost spremljanja in merjenja kazalcev: vidikov poslovanja s strankami, notranjih procesov in učenja in rasti, povezanih v vzorčno-posledično verigo, njihovo izboljševanje se mora, po navedeni teoriji, na koncu zrcaliti v dvigu finančnih kazalcev in tako v dvigu uspešnosti poslovanja samega podjetja. Že najmanjši tehnološki napredek v notranjih procesih ali pa uspešneje motivirani zaposleni prispevajo h končni uspešnosti podjetja.

Zadnja beseda ostaja pri vodstvu podjetja, ki se mora odločiti, v katero smer bo peljalo podjetje. Vodstvo lahko izbere tudi kakšen drug moderen pristop spremljanja in merjenja uspešnosti, pač odvisno od želja, potreb, okolja, panoge in nenazadnje tudi zaposlenih.

Možnosti je veliko, odločitev mora biti skrbno pretehtana in za njo je potrebno trdno stati, če se želi, da bo vpeljava uspešna.

Slika 3: Različen razvoj kazalcev posameznih vidikov



Vir: Lastno delo, 2004.

6 SKLEP

Predstavljena tema v diplomski nalogi je aktualna tema, ki se trenutno dnevno pojavlja v poslovnem okolju, v nekaterih podjetjih pogosteje, v drugih redkeje. Spoznanje, da tradicionalni računovodski prijemi ob rasti poudarka na izobraževanju in s tem na zaposlenih ne znajo ustrezno predstaviti dogajanja v podjetju in njegove uspešnosti. Potrebno je poiskati take kazalce, ki bi izražali neoprijemljiva sredstva podjetja, ki predstavljajo nadaljnji razvoj in uspeh. Raziskovanja in spremljanja poslovanja so prinesla spoznanja, da vsak zaposleni prinaša podjetju koristi in da je te koristi možno tudi meriti. Nove poti in možnosti ponujajo sodobni načini merjenja poslovne uspešnosti, ki se na spremembe v okolju hitro odzivajo in silijo podjetja, da iščejo najugodnejše poslovne rešitve glede na dane možnosti. Podjetja se morajo odzvati na dražljaje okolja, ugotoviti njim lastna gibala uspešnosti, jih učinkovito meriti in spodbujati vse udeležence, da pripomorejo pri optimizaciji le-teh. Samo podjetja v odlični formi bodo lahko uspešno nastopala tako na domačem kot tujih trgih.

V diplomskem delu sem predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov kot eno izmed možnosti spremljanja uspešnosti poslovanja, ki je hkrati tudi celovito strateško managersko orodje pri uresničevanju strategije in zagotavljanja dolgoročne rasti in obstoja podjetja. Pri vpeljevanju

sistema USK v poslovno okolje podjetja je potrebno biti izredno pazljiv. Vpeljava novega sistema v podjetje narekuje številne zahteve in napore vseh vpletenih. Spremembe so potrebne v organizaciji podjetja, tehnoloških posodobitvah, temeljitem izboljšanju informacijskega sistema. Vse to se odrazi v ogromnem investicijskem znesku, ki se zagotovo izplača in povrne v prihodnosti.

Poskus uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje ORO s.p. je pokazal, da je sistem primeren tudi za majhna podjetja, vendar je praksa nekaj povsem drugega kot teorija. Zaradi majhnosti podjetja večjih težav ni bilo pri poskusu vpeljevanja. Do pomanjkljivosti je prihajalo zaradi slabega informacijskega sistema, ki do sedaj ni omogočal boljše zbiranja in ločevanja podatkov. Tu se pojavi tudi vprašanje, ali je smotrno vpeljati tak zahteven sistem v majhno podjetje, ki pomeni samo dodatno obremenitev vodstvenega kadra, saj zahteva nenehno in popolno podporo. Učinke sistema USK se ne more opaziti takoj, sprva ta sistem predstavlja velike napore, o učinkih je možno govoriti šele po obdobju, ko je sistem že vpeljan v podjetje in ga vsi zaposleni rutinsko uporabljajo pri svojih delovnih nalogah. Zanimarljiva pa niso dejstva, da že ob vpeljavi sistema USK, ko je potrebno določiti vizijo in strategijo podjetja, kazalce in cilje, pojavi enoten nastop in usmeritev podjetja, ki pomenita lažje doseganje poslovne uspešnosti.

V času, ko se poudarek in prednost daje izobraževanju, nenehnemu učenju, nematerialnemu delu premoženja bodo podjetja preživela v nevarnem in spreminjajočem se okolju le, če bodo učinkovito upravljala z vsemi svojimi sredstvi, netopljivimi in fizičnimi. Ker pa je možno upravljati nekaj, kar se da učinkovito meriti, bodo podjetja morala kljub neotipljivi naravi dela sredstev slej kot prej uvesti načine za njihovo merjenje.

Čeprav slovenska podjetja zaostajajo za razvitimi državami pri vpeljevanju sodobnih načinov merjenja uspešnosti poslovanja, so dobila izredno priložnost ob predavanju Kaplana v letu 2001, ko so lahko za nasvete vprašala samega avtorja tega modela. Ložar (2002, str. 1) pa navaja, da se je, zaradi predavanja, sistem USK hitreje prijel na slovenskih tleh, saj bi v nasprotnem primeru postal širše uporabljen šele okoli leta 2005. Navkljub navidezno kasnejši izbiri imajo slovenska podjetja dobre možnosti za rast in obstoj v svetu globalne konkurence, saj so takrat na voljo izpopolnjeni modeli in navedeni primeri vpeljevanj v podjetja.

Sama podjetja se bodo morala odločiti, kateri model jim najbolj ustreza. Sprejeti bodo morala izziv, vpeljati izbran sistem po lastnem ustroju in se trdno oprijeti dela za uspešno vpeljavo sistema, sicer še tako dobra teorija na papirju v praksi ne bo učinkovito delovala.

LITERATURA

1. Avšič Vera: Ni nujno, da se lotijo vseh 20 ključev. *Gospodarski vestnik*, priloga *Kakovost*, Ljubljana, 2002, 23, str. 5-7.
2. Balič Jože: *Prilagodljivi obdelovalni sistemi*. Maribor : Fakulteta za strojništvo Maribor, 2000. 326 str.
3. Bregar Lea, Ograjenšek Irena, Bavdaž Mojca: *Ekonomska statistika 2000*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 291 str.
4. Damjan Janez, Možina Stane: *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 248 str.
5. Gostinčar Nataša: *Razvoj človeških virov- ekonomski vidik visokošolskega izobraževanja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2003. 78 str., 8 pril.
6. Hayes Robert H., Jaikumar Ramchandran: *Manufacturing's Crisis: New Technologies, Obsolete Organizations*. *Harvard Business Review*, Boston, 1988, 5, str. 77 –85.
7. Jereb Janez: *Tehnologija obdelave za oblikovalca kovin*. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1999. 192 str.
8. Kaplan Robert S., Norton David P.: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, Boston, 1992, 1, str. 71 – 79.
9. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Putting the Balanced Scorecard to Work*. *Harvard Business Review*, Boston, 1993, 5, str. 134 –142.
10. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*, Boston, 1996, 1, str. 75 – 85.
11. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana : *Gospodarski vestnik*, 2000. 343 str.
12. Kokol Martin: *Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 49 str., 6 pril.
13. Kos Marko: *Iskanje prihodnosti, Prednosti, možnosti in vizije Slovenije*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001. 344 str.
14. Kotler Philip: *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
15. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana : *Gospodarski vestnik*, 1998. 340 str., 82 dodatek
16. Ložar Boštjan: *Povej v enem stavku, kam si namenjen...* *Manager*, Ljubljana, 2000, 3, str. 55 – 59.
17. Ložar Boštjan: *Six sigma – orožje mojstrov črnih pasov*. *Gospodarski vestnik*, priloga *Kakovost*, Ljubljana, 2002, 23, str. 2-4.

18. Miklavc Matija: Uravnoteženi sistem kazalcev: primer velika slovenska podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
19. Navodnik Janez, Kopčič Mateja: Plastik Orodjar priročnik. Velenje : NAVODNIK d.o.o., 1990. 575 str.
20. Nidorfer Matjaž: Napačni kadri na trgu dela. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 3, str. 12-18.
21. Pavlin Barbara: Po ključih nas svet pozna. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 29, str. 8-12.
22. Pavlin Cveto: Odličnost se začne v vodstvu podjetja. Gospodarski vestnik, priloga Kakovost, Ljubljana, 2002, 23, str. 10-11.
23. Petrič Tine: 20 idej za prenovo podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 32, str. 14-21.
24. Petrič Tine: Nerazumljena EVA. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 26-27, str. 16-20.
25. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
26. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999a. 399 str.
27. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem 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. 115 str., 9 pril.
29. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 184 str., 7 pril.
30. Rijavec Petja: Zamenjava na tronu: delničar je kralj. Manager, 2000, 3, str. 30-33.
31. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002. 313 str.
32. Turk Dunja, Vuković Vesna: Nedenarne nagrade zahtevajo ustvarjalnost. Finance, Ljubljana, 2004, 57, str. 19.
33. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 620 str.
34. Vagaja Aleksandra: Brez podpore zaposlenih se vsako svetovanje izjalovi. Finance, Ljubljana, 2004, 32, str. 17.
35. Vagaja Aleksandra: Skrbni pregled poslovanja ni revizija. Finance, Ljubljana, 2004a, 32, str. 21.
36. Winterleitner Barbara: Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v malo podjetje (1. del). Finance, Ljubljana, 2004, 133, str. 17.

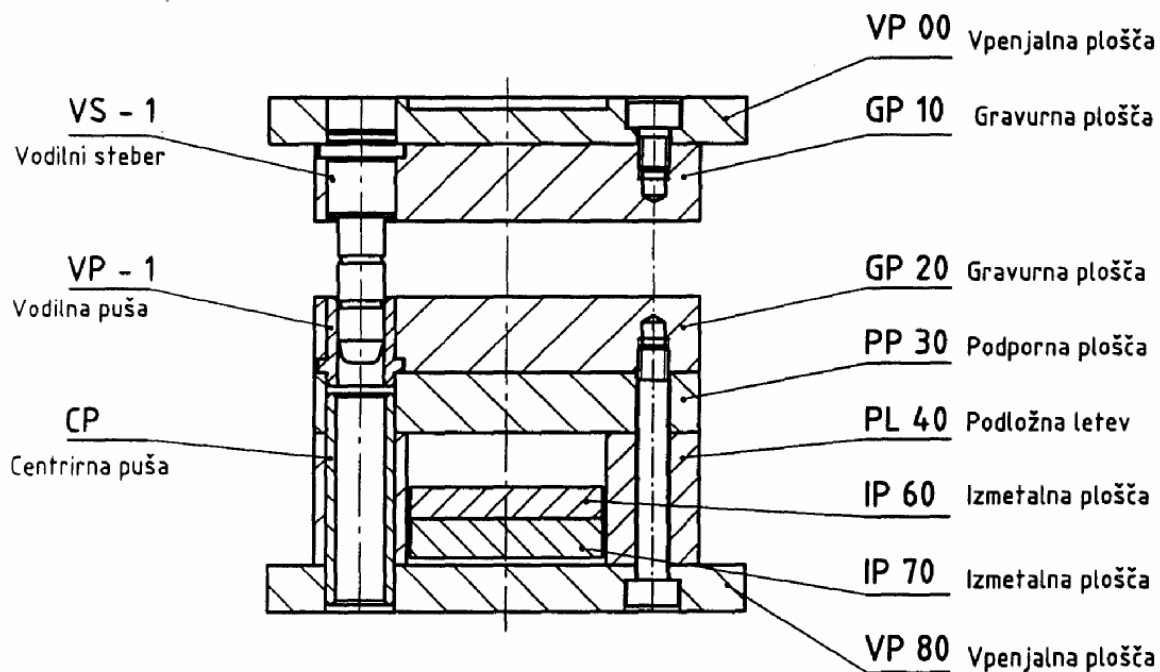
VIRI

1. Aktualni kazalniki: Indeksi cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih Ljubljana: Statistični urad RS. [URL:<http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=19&zacobd=1-2002>], 22.06.2004.
2. BON – 1/SP, Podatki o boniteti poslovanja za leto 2002 za ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p., Postojna: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2004.
3. BON – 1/SP, Podatki o boniteti poslovanja za leto 2003 za ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p., Postojna: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2004.
4. Debeljak Veronika et al.: Poslovna strategija za Ilirijo. Ljubljana: Seminar, 2000. 11 str.
5. Gril Marjan, Vidergar Darko: Orodjarji na Postojnskem. Postojna: Biro Vidergar, 2001. 11 str.
6. Ložar Boštjan: Veljava BSC v praksi. Ljubljana: Seminar, 2002, 48 str.
7. Mesečni statistični pregled RS. Ljubljana: Statistični urad RS, LIII (2004), 3, 110 str.
8. Napoved za odmero davka od dohodkov iz dejavnosti za leto 2000. Interno gradivo. Postojna: ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p., 2000.
9. Napoved za odmero davka od dohodkov iz dejavnosti za leto 2002. Interno gradivo. Postojna: ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p., 2002.
10. Napoved za odmero davka od dohodkov iz dejavnosti za leto 2003. Interno gradivo. Postojna: ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p., 2003.
11. ORO, standardni deli za izdelavo orodij, orodjarna. Katalog. Studeno: ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p., 2002.
12. Sočan Lojze: Vlaganje Slovenije v “Intangibles” (V znanje – neotipljive – nematerialne faktorje). Gradivo je izdelano za Tehnološki razvojni sklad. Ljubljana: RCEF, Ekonomska fakulteta, 2000. 13 str., 4 pril.
13. Srednjeročni razvojno poslovni načrt 2001 – 2004. Interno gradivo. Studeno: ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p., 2001. 20 str.
14. Statistični letopis RS 2003. Ljubljana: Statistični urad RS, 2004. 660 str.
15. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F) (Uradni list RS št. 45/01).

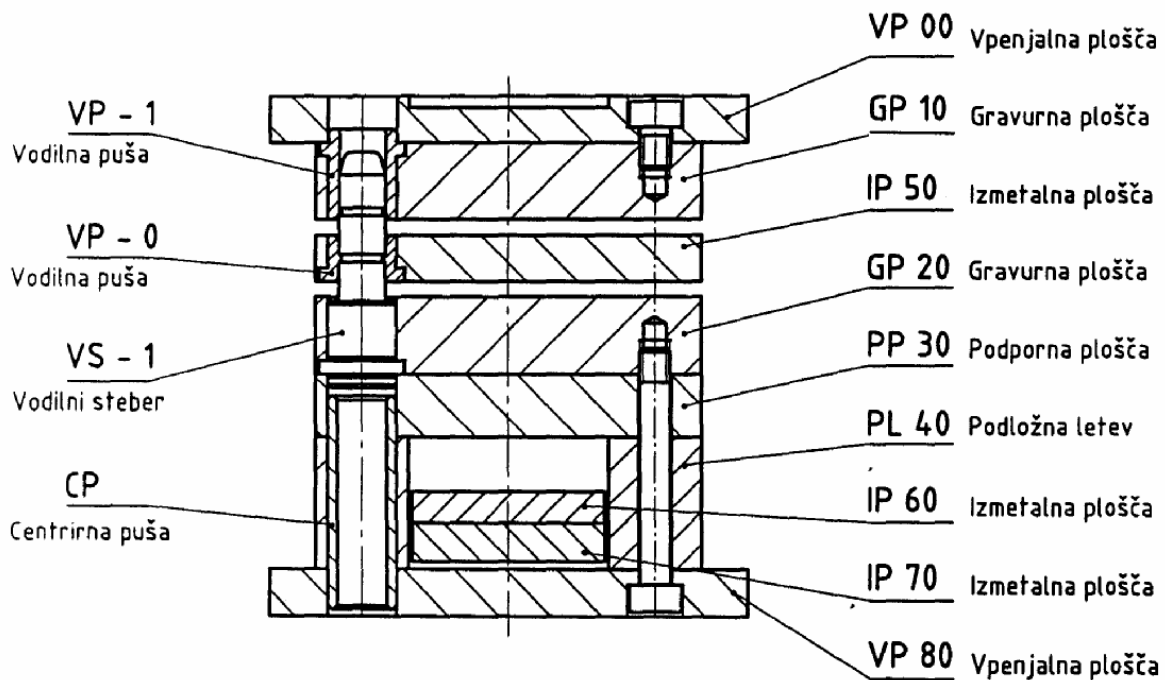
PRILOGE

Priloga 1 2
Priloga 2 3
Priloga 3 4
Priloga 4 7
Priloga 5 9

ORO OHIŠJE STANDARD oznaka -ORO " S"



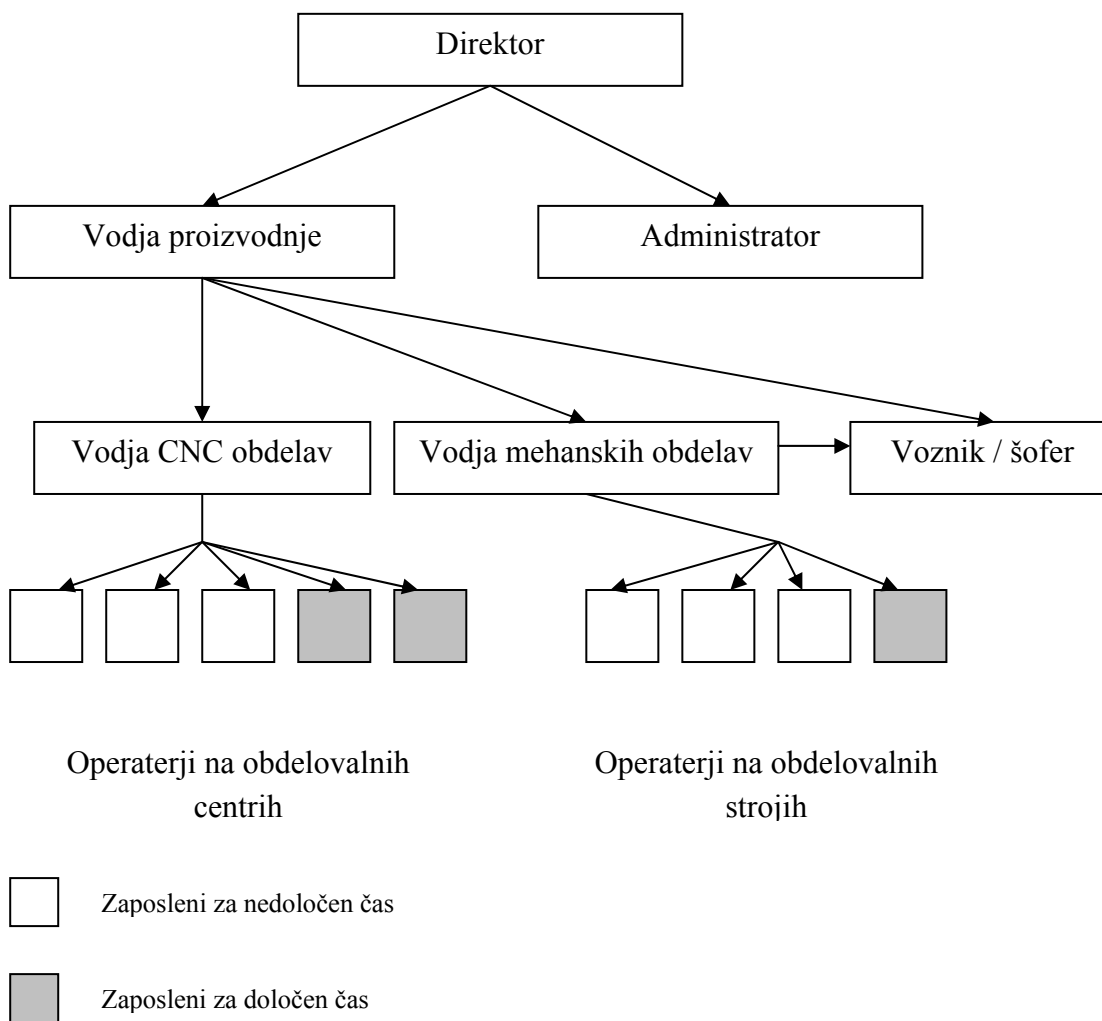
ORO OHIŠJE STANDARD Z IZMETALNO PLOŠČO - oznaka - ORO" IP "



Vir: ORO, 2002, str. 3.

PRILOGA 2

ORGANIGRAM PODJETJA ORO S.P.



Vir: Lastno delo, 2004

PRILOGA 3

Tabela 1: Podatki in ocene posameznih postavk po obdobjih

| KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PO OBDOBJIH | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Za izračun nekaterih pomembnih kazalnikov uspešnosti poslovanja smo uporabili sledeče izhodiščne podatke po posameznih obdobjih: v 000 SIT | | | | | | | | | | |
| Št. | Podatki za izračun | En. | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2003 | 2004 |
| 1 | Celotni prihodki | | 115.529 | 93.370 | 120.765 | 137.750 | 152.620 | 170.260 | 152.620 | 170.260 |
| 2 | Amortizacija | | 15.330 | 13.112 | 8.700 | 10.440 | 12.520 | 15.050 | 12.520 | 15.050 |
| 3 | Dobiček-izguba | | 11.412 | 8.482 | 6.209 | 15.851 | 22.600 | 30.390 | 22.600 | 30.390 |
| 4 | Število zaposlenih | | 10 | 10 | 10 | 11 | 12 | 13 | 12 | 13 |
| 5 | Št. zaposlenih iz ur | | 8,7 | 8,9 | 9,1 | 10,1 | 10,9 | 11,8 | 10,9 | 11,8 |
| 6 | Pasiva | | 171.161 | 130.591 | 154.205 | 172.300 | 194.100 | 216.700 | 194.100 | 216.700 |
| 7 | Gibljava sredstva | | 21.373 | 25.857 | 25.155 | 26.400 | 28.300 | 30.400 | 28.300 | 30.400 |
| 8 | Vse kratkoroč. obv. | | 27.175 | 36.886 | 27.510 | 30.230 | 31.250 | 32.200 | 31.250 | 32.200 |
| 9 | Dolgoročne obv. | | 9.000 | 7.500 | 16.130 | 11.910 | 7.690 | 3.970 | 7.690 | 3.970 |
| 10 | Kapital, last. sred. | | 80.986 | 86.205 | 110.565 | 130.160 | 155.160 | 180.530 | 155.160 | 180.530 |
| 11 | Vsi poslovni stroški | | 104.117 | 84.888 | 114.556 | 121.900 | 130.020 | 139.870 | 130.020 | 139.870 |
| 12 | Stalna sredstva | | 95.788 | 104.734 | 129.050 | 145.900 | 165.800 | 186.300 | 165.800 | 186.300 |
| 13 | Den. sr. + kratk. ter. | | 17.490 | 21.607 | 20.500 | 21.500 | 23.300 | 25.200 | 23.300 | 25.200 |
| 14 | Vsi viri sedstev | | 171.161 | 130.591 | 154.205 | 172.300 | 194.100 | 216.700 | 194.100 | 216.700 |
| 15 | Vsi lastni viri | | 82.482 | 91.572 | 116.675 | 136.590 | 161.810 | 187.330 | 161.810 | 187.330 |
| 16 | Vsi tuji viri | | 34.679 | 39.019 | 37.530 | 35.710 | 32.290 | 29.370 | 32.290 | 29.370 |
| 17 | Kratkorčni viri | | 19.966 | 27.247 | 24.050 | 26.500 | 28.300 | 30.200 | 28.300 | 30.200 |

FORMULE ZA IZRAČUN KAZALNIKOV USPEŠNOSTI

1. **TEKOČI KOEFICIENT** = obratna sredstva (gibljiva sredstva) / tekoče obveznosti (iz poslovanja + financiranja)
2. **POSPEŠENI KOEFICIENT** = (likvidna sredstva + kratkoročne terjatve) / kratkoročne obveznosti (iz poslovanja + financiranja)
3. **POSPEŠENI KOEFICIENT** = (gibljiva sredstva + kratkoročne terjatve iz poslovanja) / kratkoročna obveznosti
4. **KAPITAL V PASIVI (SAMOFINANCIRANJE)** = kapital / vse obveznosti do virov sredstev
5. **DOLGOROČNI VIRI V STALNIH SREDSTVIH** = (kapital + dolgoročne obveznosti) / stalna sredstva
6. **DELEŽ LASTNIH VIROV SREDSTEV** = (kapital + dolgoročne rezerve) / vsi viri sredstev
7. **ČISTA DONOSNOST** = čisti dobiček / sredstva
8. **DONOSNOST KAPITALA** = čisti poslovni izid / povprečno stanje kapitala
9. **REPRODUKTIVNA SPOSOBNOST** = (amortizacija + odpisi + rezerve + čisti dobiček ali izguba) / sredstva po nabavni vrednosti
10. **FINANČNA MOČ** = dolgoročna sredstva (stalna sredstva + dolgoročna gib. sred.) / dolgoročni viri (kapital + dolgoročne obveznosti)
11. **PLAČILNA SPOSOBNOST** = kratkoročna sredstva (gib. sr. brez zalog + dolgoročne terjatve + denarna sredstva) / kratkoročni viri
12. **SPLOŠNA LIKVIDNOST** = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti
13. **KOEFICIENT GIBLJIVIH SREDSTEV** = prihodki od prodaje / povprečna uporaba gibljivih sredstev * pos. koef. obr. gib. sr.
14. **VEZAVA SREDSTEV** = 360 dni / koeficient obračanja gibljivih sredstev
15. **KOEFICIENT CELOTNE GOSPODARNOSTI** = vsi prihodki / vsi stroški in odhodki
16. **CELOTNI PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA** = celotni prihodek / število zaposlenih
17. **PRIHODEK NA EFEKT. ZAP.** = celotni prihodek / število zaposlenih iz ur

Tabela 2: Izračun kazalcev uspešnosti poslovanja po obdobjih

TABELA IZRAČUNANIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA

| Št. | Kazalnik | En. | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | Indeks |
|-----|-------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | Tekoči koeficient | % | 78,6 | 70,1 | 91,4 | 87,3 | 90,6 | 94,4 | |
| 2 | Pospešeni koeficient | % | 64,4 | 58,6 | 74,5 | 71,1 | 74,6 | 78,3 | |
| 3 | Pospešeni koeficient | % | 143,0 | 128,7 | 166,0 | 158,5 | 165,1 | 172,7 | |
| 4 | Kapital v pasivi (samofinanciranje) | % | 47,3 | 66,0 | 71,7 | 75,5 | 79,9 | 83,3 | |
| 5 | Dolgoročni viri v stalnih sredstvih | % | 93,9 | 89,5 | 98,2 | 97,4 | 98,2 | 99,0 | |
| 6 | Delež lastnih virov sredstev | % | 47,3 | 66,0 | 71,7 | 75,5 | 79,9 | 83,3 | |
| 7 | Čista donosnost | % | 6,7 | 6,5 | 4,0 | 9,2 | 11,6 | 14,0 | |
| 8 | Donosnost kapitala | % | 7,8 | 10,1 | 6,3 | 13,2 | 15,8 | 18,1 | |
| 9 | Reproduktivna sposobnost | % | 27,9 | 20,6 | 11,6 | 18,0 | 21,2 | 24,4 | |
| 10 | Finančna moč | % | 67,9 | 60,2 | 58,2 | 56,9 | 55,6 | 54,6 | |
| 11 | Plačilna sposobnost | Koef. | 1,946 | 1,742 | 1,898 | 1,808 | 1,823 | 1,841 | |
| 12 | Splošna likvidnost | % | 73,5 | 73,9 | 87,4 | 87,7 | 90,6 | 93,8 | |
| 13 | Koeficient gibljivih sredstev | Koef. | 3,761 | 2,729 | 2,874 | 3,226 | 3,253 | 3,181 | |
| 14 | Vezava sredstev | Dnevi | 95,72 | 131,92 | 125,26 | 111,59 | 110,67 | 113,17 | |
| 15 | Koeficient celotne gospodarnosti | Koef. | 1,110 | 1,110 | 1,054 | 1,130 | 1,174 | 1,217 | |
| 16 | Celotni prihodek na zaposlenega | SIT | 11.553 | 9.337 | 12.077 | 12.523 | 12.718 | 13.097 | |
| 17 | Prihodek na efekt. zap. | SIT | 13.279 | 10.491 | 13.271 | 13.638 | 14.000 | 14.429 | |

Vir: Srednjeročni razvojno poslovni načrt 2001-2004, 2001

PRILOGA 4

PODATKI IZ BILANCE STANJA

na dan 31.12.2003 in 31.12.2002

| Oznaka | Postavka | Tekoče cene | | Stalne cene** | |
|---|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | 2003 | 2002 | 2003 | 2002 |
| I. SREDSTVA | | | | | |
| 1 | Neopredmetena dolgoročna sredstva | 998.540 | | 998.540 | |
| 2 | Opredmetena osnovna sredstva | 161.849.496 | 133.806.943 | 161.849.496 | 136.616.889 |
| 3 | Dolgoročne finančne naložbe | | | | |
| 4 | Zaloge | 4.412.510 | 6.738.347 | 4.412.510 | 6.879.852 |
| 5 | Poslovne terjatve (5a+5b) | 58.433.405 | 27.597.299 | 58.433.405 | 28.176.842 |
| 5a | Dolgoročne poslovne terjatve | | | | |
| 5b | Kratkoročne poslovne terjatve | 58.433.405 | 27.597.299 | 58.433.405 | 28.176.842 |
| 6 | Kratkoročne finančne naložbe | | | | |
| 7 | Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina | 992.464 | 2.662.615 | 992.464 | 2.718.530 |
| 8 | Aktivne časovne razmejitve | | | | |
| 9 | Terjatve do podjetnika | | | | |
| 10 | SKUPAJ SREDSTVA (1 do 9) | 226.686.415 | 170.805.204 | 226.686.415 | 174.392.114 |
| II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV | | | | | |
| 11 | Podjetnikov kapital | 107.252.734 | 96.501.007 | 107.252.734 | 98.527.528 |
| 12 | Dolgoročne rezervacije | | | | |
| 13 | Finančne in poslovne obveznosti (13a+13b) | 119.433.681 | 74.304.197 | 119.433.681 | 75.864.585 |
| 13a | Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti | 52.998.374 | 38.232.634 | 52.998.374 | 39.035.519 |
| 13b | Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti | 66.435.307 | 36.071.563 | 66.435.307 | 36.829.066 |
| 14 | Pasivne časovne razmejitve | | | | |
| 15 | SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (11 do 14) | 226.686.415 | 170.805.204 | 226.686.415 | 174.392.114 |

Vir: Bilanca stanja ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p. in lastni izračuni

** Pri Bilanci stanja za preračun tekočih cen iz leta 2002 na cene primerljive z letom 2003 uporabim indeks cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih: indeks dec. predhodnega leta 102,1 = dec 03 / dec 02 (Aktualni kazalniki, Statistični urad RS, 2004).

PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

za obdobje od 01.01. do 31.12.2003

in obdobje od 01.01. do 31.12.2002

| Oznaka | Postavka | Tekoče cene | | Stalne cene* | |
|--------|--|-------------|-------------|--------------|-------------|
| | | 2003 | 2002 | 2003 | 2002 |
| 1 | Čisti prihodki od prodaje | 191.722.087 | 139.467.310 | 191.722.087 | 140.834.090 |
| 2 | Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje | 290.000 | 910.000 | 290.000 | 918.918 |
| 3 | Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve | | | | |
| 4 | Drugi poslovni prihodki | | 3.747.452 | | 3.784.177 |
| 5 | Stroški materiala in nabavne vrednost prodanega blaga ter stroški storitev (5a+5b) | 103.197.820 | 77.140.639 | 103.197.820 | 77.896.617 |
| 5a | Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga | 66.244.372 | 54.374.288 | 66.244.372 | 54.907.156 |
| 5b | Stroški storitev | 36.953.448 | 22.766.351 | 36.953.448 | 22.989.461 |
| 6 | Stroški dela zaposlencev (6a+6b+6c+6d) | 36.296.626 | 23.580.813 | 36.296.626 | 23.811.905 |
| 6a | Stroški plač | 24.583.360 | | 24.583.360 | |
| 6b | Stroški socialnih zavarovanj (brez stroškov pokojninskih zavarovanj) | 1.782.295 | | 1.782.295 | |
| 6c | Stroški pokojninskih zavarovanj | 2.607.627 | | 2.607.627 | |
| 6d | Drugi stroški dela | 7.323.344 | | 7.323.344 | |
| 7 | Odpisi vrednost (7a+7b) | 23.631.557 | 17.150.608 | 23.631.557 | 17.318.684 |
| 7a | Amortizacija in prevrednoteni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih | 22.704.513 | 17.150.608 | 22.704.513 | 17.318.684 |
| 7b | Prevrednoteni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih | 927.044 | | 927.044 | |
| 8 | Drugi stroški dela (8a+8b) | 3.070.066 | 7.603.265 | 3.070.066 | 7.677.777 |
| 8a | Prispevki za socialno varnost podjetnika | 2.727.854 | 2.592.745 | 2.727.854 | 2.618.154 |
| 8b | Ostali stroški | 342.212 | 5.010.520 | 342.212 | 5.059.623 |
| 9 | Finančni prihodki | 16.687 | | 16.687 | |
| 10 | Finančni odhodki (10a+10b) | 2.803.143 | 2.029.617 | 2.803.143 | 2.049.507 |
| 10a | Finančni odhodki za obresti | 2.719.715 | 2.029.617 | 2.719.715 | 2.049.507 |
| 10b | Drugi finančni odhodki | 83.428 | | 83.428 | |
| 11 | Izredni prihodki | 933.977 | | 933.977 | |
| 12 | Izredni odhodki | | | | |
| | 7 POSLOVNI IZID | | | | |
| 13a | Podjetnikov dohodek | 23.963.539 | 16.619.820 | 23.963.539 | 16.782.694 |
| 13b | Negativni poslovni izid | | | | |

Vir: Izkaz poslovnega izida ORO-ORODJARSTVO Suša Janez s.p. in lastni izračuni

* Pri Izkazu poslovnega izida za preračun tekočih cen iz leta 2002 na cene primerljive z letom 2003 uporabim indeks cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih: povprečni indeks predhodnega leta 100,98 = $\emptyset 03 / \emptyset 02$ (Mesečni statistični pregled RS, 2004, str. 110).

PRILOGA 5

Tabela 3: Kazalci finančnega vidika

| Kazalci | Izračun | Tekoče cene | | Stalne cene | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2002 | 2003 | 2002 | 2003 |
| Prihodek od prodaje | = čisti prihodki od prodaje + sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje | 140.377.310 | 192.012.087 | 141.753.008 | 192.012.087 |
| Bruto dobiček (podjetnikov dohodek) | = prihodki – odhodki | 16.619.820 | 23.963.539 | 16.782.694 | 23.963.539 |
| Dobičkonosnost vložnih sredstev | = (bruto dobiček / povprečna vrednost vložnih sredstev) * 100 | 10,60 | 12,10 | 10,29 | 12,10 |
| Ekonomska dodana vrednost | = čisti dobiček iz poslovanja po obdavčitvi – (vloženi kapital * strošek kapitala) | / | / | / | / |
| Povprečna dodana vrednost na zaposlenega | = (prihodki od poslovanja – odhodki od poslovanja) / št. zaposlenih | 4.983.352 | 5.014.055 | 5.032.188 | 5.014.055 |
| Čisti denarni tok | = čisti dobiček + povečanje dolgoročnih rezervacij – zmanjšanje dolgoročnih rezervacij + povečanje odpisov in popravkov vrednosti osnovnih sredstev | 33.770.428 | 47.595.096 | 34.101.378 | 47.595.096 |
| Stopnja rasti prihodkov | = prihodki iz poslovanja tekočega leta / prihodki iz poslovanja preteklega leta | 1,2025 | 1,3678 | 1,1920 | 1,3546 |
| Povprečna dobičkonosnost projekta | = ocenjen dobiček / število projektov nestandardiziranih delov | / | / | / | / |

Tabela 4: Kazalci vidika poslovanja s strankami

| Kazalci | Izračun | Tekoče | | cene | | Stalne | | cene | |
|----------------------------------|---|-----------|-----------|------|--|-----------|-----------|------|-----------|
| | | 2002 | | 2003 | | 2002 | | 2003 | |
| | | | | | | | | | |
| Tržni delež | | / | / | | | 2,63 | 3,34 | | |
| Stopnja rasti št. strank | = (prihodki podjetja / prihodki podjetij v isti dejavnosti) * 100 = (število strank tega obdobja / število strank predhodnega obdobja) * 100 | / | / | | | 1,1594 | 1,325 | | |
| Stopnja pridobivanja strank | = (št. novih strank / št. vseh strank) * 100 | / | / | | | 13,75 | 24,53 | | |
| Indeks zadovoljstva strank | z anketo | / | / | | | / | / | | |
| Povprečna dobičkonosnost stranke | = dobiček iz poslovanja / število vseh strank, ki so naročile nestandardizirane dele | 405.423 | 430.267 | | | 409.396 | 430.267 | | 430.267 |
| Povprečna velikost stranke | = celotna prodaja osnovne aktivnosti / število vseh strank | 1.743.341 | 1.808.699 | | | 1.760.426 | 1.808.699 | | 1.808.699 |
| Stroški reklamacij | = (vrednost reklamacij / vrednost vseh naročil) * 100 | / | / | | | / | / | | / |
| Delež prodaje stalnim strankam | = (obseg prodaje strankam, ki so že kupovale v predhodnem obdobju / celoten obseg prodaje) * 100 | / | / | | | / | / | | / |

Tabela 5: Kazalci vidika notranjih procesov

| Kazalci | Izračun | Tekoče | | Stalne | | cene | |
|--|---|--------|-------|--------|-------|------|------|
| | | 2002 | 2003 | 2002 | 2003 | 2002 | 2003 |
| Povprečni pretočni čas | = število opravljenih plačanih delovnih ur / število vseh projektov | / | / | 60,39 | 62,07 | | |
| Stopnja izkoriščenja delovnega časa | = (število opravljenih plačanih delovnih ur / možni koledarski sklad delovnih ur) * 100 | / | / | 89,71 | 89,29 | | |
| Rokovna doslednost | = število zamujenih dobav / število vseh naročil | / | / | / | / | | |
| Povprečni stroški napak | = (vrednost potrebnega materiala za popravilo + strošek dela popravila) / število naročil | / | / | / | / | | |
| Koeficient obračanja zalog materiala | = promet materiala v obdobju / povprečno stanje materiala | 20,70 | 43,45 | 20,47 | 43,45 | | |
| Odstotek projektov pri zunanjih izvajalcih | = (število projektov pri zunanjih izvajalcih / število vseh projektov) * 100 | / | / | 2,56 | 5,46 | | |

Tabela 6: Kazalci vidika učenja in rasti

| Kazalci | Izračun | Teškoče | | cene | | Stalne | | cene | |
|--|---|---------|---|------|---|--------|------|------|------|
| | | 2002 | | 2003 | | 2002 | | 2003 | |
| | | | | | | | | | |
| Produktivnost zaposlenih | = število proizvodov standardne kakovosti / porabljen delovni čas | / | / | / | / | / | / | / | / |
| Indeks motivacije zaposlenih | z anketo | / | / | / | / | / | / | / | / |
| Obveščenost zaposlenih | = število objav / število vseh sprejetih odločitev | / | / | / | / | / | / | / | / |
| Širjenje nalog / odgovornosti na zaposlenega | = število novih delovnih nalog / število vseh delovnih nalog | / | / | / | / | / | / | / | / |
| Bruto količnik fluktuacije | = (št. zaposlenih na začetku obdobja + št. na novo zaposlenih v obdobju – št. zaposlenih, ki je v obdobju odšlo iz podjetja) / povprečno število zaposlenih v obdobju | / | / | / | / | 1,00 | 1,00 | 1,13 | 1,13 |
| Inovativnost zaposlenih | = število oddanih predlogov / število zaposlenih | / | / | / | / | / | / | / | / |

Vir: Pučko, 1999; Turk et al., 1998; Rijavec, 2000; Kokol, 2002.