

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV UVAJANJA MODELA POSLOVNE
ODLIČNOSTI NA FINANČNO USPEŠNOST
PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.**

Ljubljana, julij 2005

ŽIGA ŽERJAL

IZJAVA

Študent Žiga Žerjal izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Adriane Rejc in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST	2
1.1 Opredelitev pojma kakovost	2
1.2 Opredelitev pojma poslovna odličnost	3
2. PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST	4
2.1 Kaj je PRSPO?	5
2.2 Zgodovina nagrad za kakovost in PRSPO	5
2.3 Namen in cilji PRSPO	6
3. MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI	7
4. PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.	10
4.1 Nastanek in razvoj	10
4.2 Organiziranost	10
4.3 Proizvodni program	11
4.4 Kupci	11
4.5 Tekmeci	11
4.6 Poslanstvo, vizija in vrednote	12
5. POT ISKRE AVTOELEKTRIKE DO POSLOVNE ODLIČNOSTI	12
6. FINANČNA USPEŠNOST DOBITNIKOV NAGRADE ZA KAKOVOST IN POSLOVNO ODLIČNOST	16
6.1 Nagrade za kakovost in poslovno odličnost	17
6.2 Vpliv uvažanja modela poslovne odličnosti na finančno uspešnost dobitnikov nagrade v svetu	18
7. VPLIV UVAJANJA MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI NA FINANČNO USPEŠNOST PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.	21
7.1 Ocena poslovnih rezultatov podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. na podlagi vloge za priznanje RS za poslovno odličnost	22
7.2 Ključni finančni in nefinančni rezultati delovanja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003	24
7.3 Ključni kazalci poslovanja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003	30
7.4 Finančna uspešnost podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003	32
SKLEP	35
LITERATURA	37
VIRI	38

UVOD

Evropski sklad za management kakovosti (The European Foundation for Quality Management – EFQM) je nepridobitna članska organizacija, ki jo je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij. Njeno poslanstvo je postati gibalno trajne odličnosti v Evropi, vizija pa svet, v katerem bodo evropske organizacije izstopale po odličnosti. V ta namen je EFQM razvil model poslovne odličnosti, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost (EQA – European Quality Award). V sodelovanju z EFQM je tudi Urad Republike Slovenije za meroslovje prevzel evropski model poslovne odličnosti in ga vgradil v sistem priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Tako je slovensko priznanje za poslovno odličnost osnovano na evropskem modelu poslovne odličnosti in postavlja smernice ter merila po vzoru evropske nagrade za kakovost (Kern, Leon, 2004, str. 66). V nadaljevanju diplomskega dela bom tako zaradi poenostavitve uporabljal kar izraz model poslovne odličnosti.

Vsaka organizacija (pri tem z organizacijo mislim na združbo ljudi), ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen managerski sistem. Model poslovne odličnosti EFQM predstavlja sodobne poglede na management in je praktično orodje, ki ga organizacije uporabljajo na številne načine (Model odličnosti EFQM, 2004, str. 4):

- kot orodje za samoocenjevanje, ko z merjenjem ugotavljajo, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve;
- kot podlago za skupen jezik in način razmišljanja;
- kot okvir za razmeščanje pobud, preprečevanje podvajanja in prepoznavanje vrzeli;
- kot strukturo za sistem za management organizacije.

Iskra Avtoelektrika d.d. je uspešno slovensko podjetje z dolgoročno tradicijo, ki proizvaja in trži izdelke lastnega razvoja. Zaposluje prek 1500 ljudi, kar jo ob ostalih kazalcih uvršča med največje slovenske industrijske družbe. Že vrsto let gradi položaj rastočega globalnega podjetja, ki realizira prek 98 % prodaje na razvitih trgih Evropske Unije, Severne Amerike in drugih razvitih stabilnih trgih sveta. V podjetju si že zelo dolgo prizadevajo, da bi pri managementu podjetja uporabljali kar se da sodobne pristope. Z uvajanjem sistemov celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) in poslovne odličnosti po modelu poslovne odličnosti EFQM želijo zagotoviti stabilno in dolgoročno rast podjetja. Svoj sistem managementa podjetje stalno izboljšuje s poudarkom na zadovoljstvu kupcev in zaposlenih ter ob upoštevanju načel trajnostnega razvoja. Zavezanost podjetja k filozofiji celovitega obvladovanja kakovosti in načelom poslovne odličnosti je obrodila sadove, ki se kažejo v uspešnem poslovanju podjetja in v priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki je bilo podjetju podeljeno leta 2000.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti vpliv uvajanja modela poslovne odličnosti na finančno uspešnost podjetja Iskra Avtoelektrika d.d.. Znano je namreč, da rezultati in poročila samoocenjevanja ter ocenjevanja s strani zunanjih ocenjevalcev o delovanju podjetja po temeljnih načelih odličnosti dajejo dobro osnovo za nenehno in učinkovito izboljševanje kakovosti poslovanja. Namen diplomskega dela je, da na osnovi rezultatov analize in ugotovljene korelacije med finančno uspešnostjo podjetja na eni strani ter uvajanjem modela poslovne odličnosti na drugi strani v podjetju razčistijo dilemo, ali sploh nadaljevati z naporimi na področju TQM.

Struktura poglavij je naslednja: najprej opredelim pojma kakovost in poslovna odličnost, nato sledi poglavje o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost in poglavje o modelu poslovne odličnosti. Nato na kratko predstavim podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. ter njeno pot do poslovne odličnosti. Predzadnje poglavje obravnava finančno uspešnost dobitnikov nagrade za kakovost in poslovno odličnost. Na koncu sledi še poglavje, v katerem ugotavljam vpliv uvajanja modela poslovne odličnosti na finančno uspešnost podjetja Iskra Avtoelektrika d.d.

1. KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST

1.1 Opredelitev pojma kakovost

V literaturi najdemo veliko opredelitev pojma kakovost, težko pa je najti splošno veljavno opredelitev, saj se dojemanje kakovosti spreminja s časom in družbenimi spremembami.

Najbolj splošna opredelitev kakovosti je »skladnost z zahtevami« (Crosby, 1990, str. 16). Zato je najprej treba jasno opredeliti zahteve, ki jih mora določen izdelek oziroma storitev izpolnjevati. Merjenje kakovosti je možno šele, ko so vsa merila opredeljena. Če se izdelek ali storitev sklada z vsemi zahtevami, je kakovosten. Če te zahteve ne izpolnjujejo zahtev potrošnikov, jih je potrebno spremeniti. Kakovost ni neposredno povezana s ceno, saj je izdelek nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, ravno tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza tem višjim zahtevam (Crosby, 1990, str. 16, 17).

Pogosto se uporablja tudi opredelitev, ki kakovost opredeljuje kot »celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga« (Marolt, 1994, str. 3). Osnovni namen kakovosti je torej zadovoljitev kupca, kar pa ni enostavno, saj imajo različni kupci oziroma trgi različne želje, zahteve in pričakovanja. Zato je ena od osnovnih nalog managementa podjetja izbrati takšno kombinacijo karakteristik kakovosti izdelka ali storitev, ki bo optimalna za določenega kupca ali trg. Ker se kupci med seboj razlikujejo, bodo tudi

optimalne kombinacije različne, zato govorimo o relativnosti pojma kakovosti. Celo pri istem kupcu so želje in pričakovanja lahko v različnih okoliščinah različne. Cilj podjetja naj bo proizvodnja takšnih izdelkov in storitev, ki bodo najboljše zadovoljile zahteve in pričakovanja tistih kupcev, katerim so namenjeni. Dokončno oceno o kakovosti izdelka ali storitve lahko da le kupec oziroma uporabnik izdelka ali storitve, ne pa proizvajalec (Marolt, 1994, str. 3-4).

Poglejmo še nekaj drugih opredelitev: kakovost izdelka ali storitve Feigenbaum (1991, str. 7) opredeljuje kot zbir karakteristik trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja, skozi katere bo izdelek ali storitev v uporabi srečal pričakovanja kupca oziroma uporabnika. Tudi Besterfield opredeli kakovost kot prilagojenost zahtevam in nivo prilagojenosti oziroma skladnost je mera za kakovost. Če zahteve, ki jih določijo strokovnjaki v podjetju, ne zadovoljujejo potrošnikovih potreb, jih je potrebno spremeniti (Besterfield, 1985, str. 1). Eden izmed največjih strokovnjakov na področju kakovosti na svetu je podal svojo opredelitev, ki pravi, da kakovost pomeni primernost za uporabo (Juran, 1951, str. 33). Mihelčič pa kakovost izdelka opredeli kot merilo ustreznosti nekega izdelka določenim standardom, ki jih postavljajo plačilno sposobni kupci (Mihelčič, 1997, str. 231). V slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 376) pa je pojem kakovosti opredeljen kot »nekaj, kar opredeljuje kaj glede na pozitivne lastnosti: predpisana kakovost surovin; dobra, slaba kakovost izdelka ipd.«

Čeprav je opredelitev kakovosti veliko, je vsem skupno spoznanje, da kakovost določa kupec. Kakovosten proizvod naj bi zadovoljil ali celo presegel pričakovanja kupcev. Odločilen predpogoj za doseg zadovoljstva kupcev pa je zadovoljstvo in motivacija tistih, ki kakovost ustvarjajo, to je zaposlenih (Kern, Leon, 2002, str. 52).

1.2 Opredelitev pojma poslovna odličnost

Obvladovanje kakovosti ali zagotavljanje kakovosti je v svojem prvotnem razvoju poudarjalo predvsem kontrolo kakovosti proizvodov. Zato je danes še veliko podjetij in drugih organizacij, ki na kakovost še vedno gledajo na tradicionalen, lahko bi rekli, ozek način kot na »kakovost proizvoda«. Opredelitev kakovosti je potrebno razširiti tako, da zajema tudi kakovost poslovnih praks. V tem primeru ne govorimo več o kakovosti, ampak o odličnosti poslovanja (Križman, 2005, str. 4). Tako je uporaba sodobnih tehnik in metod obvladovanja kakovosti v zadnjem desetletju prispevala k ustvarjanju novega pojma, to je poslovna odličnost. To je višja oblika razumevanja celovitega obvladovanja kakovosti (TQM – Total Quality Management), ki se je kot pojem uveljavilo z nagradami in priznanji za kakovost oziroma poslovno odličnost. Celovito obvladovanje kakovosti pomeni, da vsak v vsakem področju organizacije mora študirati, sodelovati pri obvladovanju kakovosti in ga izvajati (Ishikawa, 1989, str. 85). Pojem poslovna odličnost pa lahko razumemo kot odraz vrhunske kakovosti in zanesljivosti, kot najvišji ideal in zadnjo stopnjo kakovosti, h kateri naj bi stremela podjetja ter kot rezultat dosledne in trajne zavezanosti zaposlenih kakovosti. Visoka

kakovost in poslovna odličnost sta nujna predpogoja za obstanek in napredek podjetja v izredno hitro razvijajočem in spreminjajočem se globalnem okolju.

Poslovna odličnost je v modelu odličnosti EFQM opredeljena kot izredno uspešen način managementa podjetja in doseganja rezultatov, ki temelji na osmih temeljnih načelih odličnosti. To so: *Usmerjenost v rezultate, Osredotočenost na odjemalca, Voditeljstvo in stanovitnost namena, Upravljanje na podlagi procesov in dejstev, Razvoj in vključevanje zaposlenih, Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, Razvijanje partnerstva in Družbena odgovornost* (Model odličnosti EFQM, 2004, str. 7). Podjetje, ki pripravlja vlogo za priznanje za poslovno odličnost, mora opisati svoje izjemne oziroma izstopajoče načine sistematičnega delovanja, katerih posledica so odlični rezultati. Poslovno odličnost bi torej lahko opredelili tudi kot izjemno in izstopajočo prakso v managementu podjetja in doseganju rezultatov, ki temelji na osmih temeljnih načelih poslovne odličnosti. Na mednarodni konferenci Quality Management and Economic Development leta 1999 so v Portorožu opredelili poslovno odličnost z besedami: »Odlični ljudje, ki ustvarjajo odlična partnerstva, s ciljem doseči odlične procese za proizvodnjo odličnih proizvodov, nad katerimi bodo stranke navdušene.« Po mnenju predsednika uprave podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., Aleša Nemca, se poslovna odličnost v praksi kaže predvsem v večji pozornosti do kupcev in zaposlenih ter tudi do manj pomembnih stvari (Nemec, 2000, str. 48-60).

Uvajanje poslovne odličnosti v organizacijo zahteva korenito organizacijsko preobrazbo in spremembo kulture. Pomeni prehod iz klasičnega avtorsko-hierarhičnega pristopa, ki funkcionira po principu »naredi kot sem ti naročil« do celovitega obvladovanja kakovosti po načelu »naredi, kar potrebujem«. Za uvedbo poslovne odličnosti v organizacijo je ključnega pomena aktivna zavzetost, popolna podpora in sodelovanje najvišjega vodstva (Kern, Leon, 2002, str. 52).

2. PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST (PRSPO)

Na pragu približevanja Slovenije Evropski Uniji je takratni Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje v letih 1995-1997 začel graditi sistem priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost in potrebno infrastrukturo za vodenje postopkov ocenjevanja slovenskih podjetij po prevzetem evropskem modelu poslovne odličnosti. Velika zahvala gre predvsem pripravljalnemu odboru za PRSPO, ki je uspel usposobiti prve ocenjevalce za priznanje ter pridobiti podjetja, ki so se prva zavedala priložnosti uporabe modela v smislu samoocenjevanja lastnega poslovanja s pomočjo orodja za nenehno izboljševanje kot nadgradnja sistemom kakovosti po standardih družine ISO 9000 (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

2.1 Kaj je PRSPO?

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti. Priznanje sestoji iz listine in skulpture. Nagrajencu ga izroči predsednik Vlade Republike Slovenije na slovesnosti, ki je prirejena enkrat na leto, praviloma v decembru (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005). Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost določa, da se vsako leto lahko podelijo tri priznanja organizacijam v naslednjih kategorijah (Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost, 2003):

- kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij na področju javnega sektorja.

Ob izpolnjevanju pogojev se lahko prijavijo tudi podjetniki posamezniki, ki se obravnavajo v kategoriji organizacij z manj kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

2.2 Zgodovina nagrad za kakovost in PRSPO

Kratek pregled zgodovinskih dogajanj na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti v svetu, na začetku predvsem v industriji in kasneje tudi na področju storitev, nam kaže na dejstvo, da je Japonska že v petdesetih letih razvila svoj sistemski pristop obvladovanja kakovosti (Total Quality Management), katerega razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost, t.i. Demingove nagrade (po Američanu Edwardu Demingu), najboljšim podjetjem po vrsti pomembnih kazalcev oziroma meril. Kot odgovor na to so v ZDA v začetku šestdesetih let v avtomobilski in oboroževalni industriji intenzivno začeli pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na podlagi posebnih vprašalnikov in tako prišli tudi do prvih oblik standardov. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram ter leta 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost, t.i. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

Zahodna Evropa je bila v tem času zaznamovana s prvimi izdajami standardov serije ISO 9000 in hitrim vzponom števila certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu se je na podlagi raziskav in primerjav produktivnosti v avtomobilski industriji izkazalo, da so evropski proizvajalci avtomobilov daleč za Japonsko in ZDA. To je v letu 1988 spodbudilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij, da so ustanovili Evropski sklad za management kakovosti – European Foundation for Quality Management (EFQM) z nalogo razviti pristop oziroma model, katerega uporaba bo povzročila dvig konkurenčnosti tudi v Evropi. EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil

model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost (European Quality Award) in je združil izkušnje MBNQA in Demingove nagrade. Leta 1992 je bila že podeljena prva nagrada (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005). Z razvojem modela je bil storjen korak naprej od filozofije zagotavljanja kakovosti, saj model vsebuje elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem in tako predstavljajo sistemsko nadgradnjo. Danes je po vsej Evropi ustanovljenih že veliko nacionalnih nagrad, katerim je v največji meri podlaga prav evropski model poslovne odličnosti.

Tudi v Sloveniji smo se po osamosvojitvi začeli soočati z zahtevami novih trgov, ki so morali čez noč zamenjati jugoslovanskega. Tako je postalo jasno, kaj pomeni kakovost za našo konkurenčnost, produktivnost in življenjski standard. Izhajajoč iz te jasno prepoznane potrebe in vse bolj jasno oblikovane nacionalne zavesti o kakovosti je Vlada Republike Slovenije predlagala Državnemu zboru Zakon o priznanju Republike Slovenije za kakovost, ki se je kasneje preimenovalo v Priznanje RS za poslovno odličnost. Po dveh pilotnih letih (1996 in 1997) je leta 1998 tudi naša država dobila nacionalno priznanje kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja oziroma delovanja, ki je v osnovi (model poslovne odličnosti) enak evropski nagradi za kakovost (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

2.3 Namen in cilji PRSPO

Namen PRSPO je (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005):

- spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev,
- izbira zglednih in najboljših slovenskih organizacij na vrsti meril oziroma kriterijev po zgledu evropske nagrade za kakovost,
- slovenskim menedžerjem nuditi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov, storitev in poslovanja,
- slovenskemu gospodarstvu na ta način pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

Cilj PRSPO je (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005):

- razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja,
- povečati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji,
- spodbuditi procese samoocenjevanja,
- spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi podjetji,

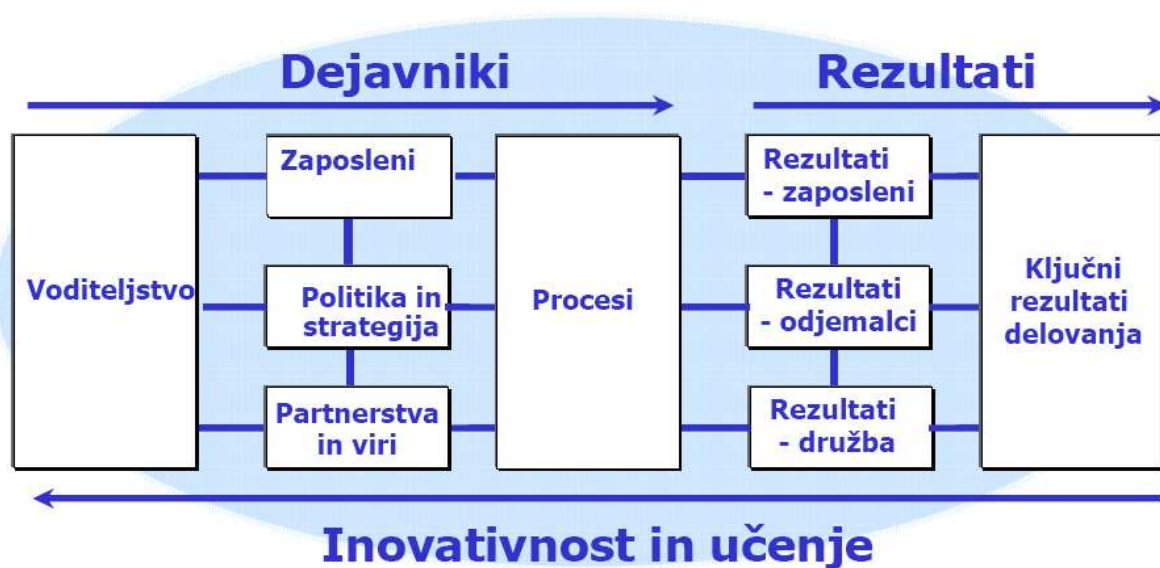
- priznati podjetjem v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in nenazadnje,
- promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

3. MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI

Model poslovne odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih (glej Sliko 1). Pet od teh meril je t.i. »dejavnikov« (voditeljstvo, politika in strategija, zaposleni, partnerstva in viri ter procesi), štirje so »rezultati« (rezultati v zvezi z odjemalci, zaposlenimi in družbo ter ključni rezultati delovanja). Ta merila se uporabljajo za ocenjevanje, kako neko podjetje napreduje v smeri odličnosti. Pomembnost določenega merila glede na celoten model je določena z odstotkom, pripisana absolutna vrednost pa označuje največje možno število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja tako v procesu samoocenjevanja znotraj organizacije kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje. Skupno največje možno število točk je 1000 (500 za dejavnike in 500 za rezultate).

Z izrazom dejavniki, ki predstavljajo levo stran modela, označujemo vse tiste dejavnosti, ukrepe in ostalo, ki jih izvajamo v podjetju. Dejavniki prikazujejo, kako podjetje deluje oziroma dosega rezultate. Rezultati, ki ponazarjajo desno stran modela, pa opisujejo, kaj je podjetje že doseglo in kaj dosega danes. Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov. Puščice, ki potekajo okoli modela, poudarjajo dinamično naravo modela. Kažejo, kako inovativnost in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim rezultatom (Model odličnosti EFQM, 2004, str. 12).

Slika 1: Model poslovne odličnosti



Vir: Kern, Leon, 2004, str. 66.

Kratek pregled meril modela poslovne odličnosti (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005):

1. **Voditeljstvo (10 % ali 100 točk):** kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedanjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem managementa organizacije razvijal in uvažal.
2. **Politika in strategija (8 % ali 80 točk):** kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnimi vrednostmi in procesi.
3. **Zaposleni (9 % ali 90 točk):** kako organizacija ravna, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
4. **Partnerstva in viri (9 % ali 90 točk):** kako organizacija načrtuje in ravna s svojimi zunanjimi partnerstvi in notranjimi viri v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
5. **Procesi (14 % ali 140 točk):** kako organizacija snuje, ravna in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
6. **Rezultati v zvezi z odjemalci (20 % ali 200 točk):** kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
7. **Rezultati v zvezi z zaposlenimi (9 % ali 90 točk):** kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dožemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
8. **Rezultati v zvezi z družbo (6 % ali 60 točk):** merila dožemanja prikazujejo, kako širša družba dožema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
9. **Ključni rezultati delovanja (15 % ali 150 točk):** kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Vsebinsko model poslovne odličnosti izvira iz koncepta celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), ki predstavlja pot do poslovne odličnosti. Model temelji na predpostavki, da je mogoče doseči odlične rezultate delovanja, odjemalcev, zaposlenih ter družbe preko voditeljstva kot gonila tako uspešne politike in strategije, kot tudi zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov (Kern, Leon, 2003, str. 33).

Model poslovne odličnosti je standardiziran. To pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej določeni. Še vedno pa izpolnjevalci vprašalnika pri samoocenjevanju, posameznik ali skupina iz podjetja, vprašanja točkujejo subjektivno in brez zunanjega objektivnega preverjanja. Kljub omenjeni pomanjkljivosti vidimo namen modela v tem, da podjetjem, ki so izvedla samoocenitev, omogoča primerjavo z drugimi ocenjenimi podjetji in s tem umestitev na lestvici poslovne odličnosti. Izpolnjevanje vprašalnika je koristno že v tem, da management podjetja ugotovi trenutni položaj podjetja glede dosežene kakovosti v širšem smislu in da lažje opredeli prihodnje usmeritve in prednostne naloge. Tudi ustanovitelji EFQM so bili prepričani, da ugotavljanje in priznavanje najboljših praks zahteva uvedbo systemskega priznanja, ki bo opogumljalo najboljša podjetja k prikazu svojih izkušenj, po katerih se bodo lahko zgledovala druga podjetja. S tega vidika lahko kot posreden namen modela poslovne odličnosti izpostavimo tudi dejstvo, da podjetje, ki v okviru samoocenitve doseže zahtevano število točk, prejme priznanje za kakovost oziroma poslovno odličnost (Rejc, 2001, str. 155).

Model poslovne odličnosti EFQM iz leta 2003 je izpopolnjeni model, ki ga je EFQM razvil leta 1999 in se uporablja pri ocenjevanju podjetij za evropsko nagrado za kakovost (EQA). Spremenjen model poslovne odličnosti EFQM iz leta 2003 omogoča uporabo modela tudi v javnem in prostovoljnem sektorju, uvedbo izboljšav na področju inovativnosti in možnost primerjav (benchmarking), partnerstva, upravljanja znanja, ustvarjalnosti in učenja. Izboljšani model je bolj usmerjen k odjemalcem in bolj poudarja sklepanje partnerskih povezav ter ravnanje z ljudmi, tako z zaposlenimi kot z odjemalci. Dopolnitve se kažejo pri nekaterih merilih, posebej pri kazalcih poslovanja in merjenju poslovnih zmogljivosti, npr. pri 9. merilu: Ključni rezultati delovanja, ki obravnava finančne kazalce (npr. izkaz uspeha, bilanca stanja, izkaz finančnih tokov itd.) ter nefinančne kazalce (npr. celovite zmogljivosti, ključni procesi, informacije o dobaviteljih in materialih, tehnologija, razvojna dejavnost itd.). Novi model uvaja tudi novo ocenjevalno matriko imenovano RADAR z naslednjimi vidiki: Results (rezultati), Approach (pristop), Deployment (razširjenost), Assessment (ocenjevanje) in Review (pregled). Nespremenjeno ostaja število osnovnih meril (9) in podmeril (32) ter število točk po posameznih merilih. Prednost novega modela je tudi v možnosti aplikacije na neprofitne organizacije in v tem, da sta razviti verziji meril (za majhna in srednje velika podjetja ter za javni sektor) vsebinsko identični novemu oziroma izpopolnjenemu modelu. Število meril in podmeril je v obeh verzijah enako osnovnemu modelu, vendar pa so določena podmerila v obeh verzijah nekoliko poenostavljena oziroma so nekatere posamične zahteve

združene ali celo izpuščene in tako prilagojene specifičnemu stanju na obeh področjih (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

4. PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.

4.1 Nastanek in razvoj

V Iskri Avtoelektriki se ponašajo s 45-letno tradicijo. Družba je bila namreč ustanovljena leta 1960 s prenosom proizvodnje avtoelektričnih izdelkov iz tovarne ISKRA v Kranju v Šempeter pri Gorici. Podjetje je vsa leta z lastno raziskovalno-razvojno dejavnostjo dosegalo izjemno stopnjo rasti. Po osamosvojitvi Slovenije je v letu 1991 prišlo do izgube tradicionalnih trgov v ostalih republikah nekdanje Jugoslavije, ki so takrat predstavljali okrog 70 % celotne prodaje. Narejen je bil velik preobrat v tržni usmeritvi, saj predstavlja izvoz v zadnjih letih že več kot 98 % prodaje. Po velikosti izvoza je bila Iskra Avtoelektrika v letu 2000 na 12. mestu v državi in na prvem mestu v severnoprimerški regiji. Večino prodaje ustvari obvladujoča družba, odvisne družbe (Avtodeli v Bovcu, Livarna v Komnu, Orodjarna in Asing v Šempetru pri Gorici) pa prispevajo k dopolnitvi proizvodnih programov in k večji finančni moči podjetja.

V podporo trženju je ustanovljena mreža lastnih trgovskih podjetij v tujini in sicer v Franciji, Nemčiji, Italiji, Veliki Britaniji in ZDA ter proizvodna podjetja v Iranu, Belorusiji, Rusiji, Braziliji, Bosni in Hercegovini ter na Kitajskem. V večini ostalih evropskih držav in drugje v svetu, kjer Iskra Avtoelektrika nima lastnih trgovskih podjetij, so vzpostavljeni pogodbeni odnosi z distributerji (Interna gradiva podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2005).

4.2 Organiziranost

Iskra Avtoelektrika je organizirana kot koncern. Obvladujočo družbo tvorijo direktije in funkcionalna področja ter strateške poslovne enote – proizvodni programi. Management kakovosti je neposredno podrejen predsedniku uprave, s čimer je preko organizacijske enote Upravljanje kakovosti zagotovljen management kakovosti v vseh dejavnostih. Prav tako je predsedniku uprave neposredno podrejeno področje organizacije in informatike. Lastninjenje je bilo zaključeno v letu 1997. Večinski lastniki na dan 30.6.2005 so: Iskra, d.d. (24,82 %), notranji lastniki, bivši zaposleni in upokojenci (18,70 %) ter Kapitalska družba, d.d. (14,20 %). V delniški družbi je zaposlenih preko 1500 ljudi, medtem ko jih je v celotnem koncernu, vključujoč družbe v Sloveniji in v tujini, preko 2200 (Interna gradiva podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2005).

4.3 Proizvodni program

Iskra Avtoelektrika proizvaja izdelke za industrijsko vgradnjo - I. vgradnja, kot tudi za rezervne dele - II. vgradnja (Interna gradiva podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2005):

- zaganjalnike za motorje z notranjim zgorevanjem za osebna in gospodarska vozila,
- alternatorje,
- kolektorske enosmerne elektromotorje za mobilno hidravliko in vleko,
- elektronsko komutirane elektromotorje,
- asinhronske elektromotorje,
- elektronske regulatorje za asinhronske elektromotorje,
- integrirane zaganjalnik - motor – generatorje,
- sestavne dele.

Proizvodnja je organizirana v štirih strateških poslovnih enotah:

- ❖ avtoelektrika,
- ❖ pogonski sistemi,
- ❖ mehatronika,
- ❖ sestavni deli.

4.4 Kupci

Iskra Avtoelektrika je s svojimi izdelki in rezervnimi deli prisotna na vseh svetovnih trgih, kjer realizira nad 98 % prodaje. Glavni kupci izdelkov so proizvajalci gospodarskih vozil, traktorska industrija, avtomobilska industrija, proizvajalci hidravlike in elektrohidravličnih agregatov ter proizvajalci elektroviličarjev. Zelo pomembni kupci so proizvajalci traktorjev v Evropi in ZDA, za katere ima Iskra Avtoelektrika najširši izbor zaganjalnikov in alternatorjev. Na področju druge vgradnje so kupci predvsem hčerinska podjetja v tujini, ki imajo široko razvejano mrežo regionalnih distributerjev. Po posameznih programih je tržni delež različen. Največji je na področju enosmernih motorjev, kjer je zaradi širine proizvodnega programa Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci s približno 50 % tržnim deležem v Evropi (Interna gradiva podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2005).

4.5 Tekmeci

Na trgih se Iskra Avtoelektrika srečuje z močnimi tekmeci. Na evropskem tržišču so glavni tekmeci Bosch, Valeo in Denso (Magnet Marelli), na svetovnem pa so tekmeci veliki ameriški in japonski proizvajalci. Krepijo se tudi nekateri proizvajalci iz srednje Evrope, ki se povezujejo z velikimi svetovnimi proizvajalci. Na področju elektromotorjev in elektronskih regulatorjev je Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci. Na tem področju je sicer številčno več tekmecev, vendar so manjši in manj nevarni.

Vse večja globalizacija poslovanja v svetu povečuje nevarnost tekmecev, zato se tudi Iskra Avtoelektrika vključuje v mednarodne tokove tako s trženjem in organiziranjem proizvodnje v tujini, kot tudi s pogovori o strateških partnerstvih in kapitalskih povezavah (Interna gradiva podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2005).

4.6 Poslanstvo, vizija in vrednote

Poslanstvo Iskre Avtoelektrike je biti globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo kot so: vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli. Te programe dopolnjujeta še tehnološki razvoj ter proizvodnja posebne opreme in orodij. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodnjo in prodajno-logistično mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem, trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, visoki kakovosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in fleksibilnih procesih.

Vizija Iskre Avtoelektrike so »inovacije v rotaciji«. Iskra Avtoelektrika ustvarja trajnostni razvoj in hoče z lastno blagovno znamko biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji zaganjalnikov in generatorjev, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov, aktuatorjev in komponent na izbranih tržnih segmentih.

Vrednote Iskre Avtoelektrike so: navduševanje strank, spoštovanje posameznika, sodelovanje, zavzetost, odločnost, inovativnost in učenje (Interna gradiva podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2005).

5. POT ISKRE AVTOELEKTRIKE DO POSLOVNE ODLIČNOSTI

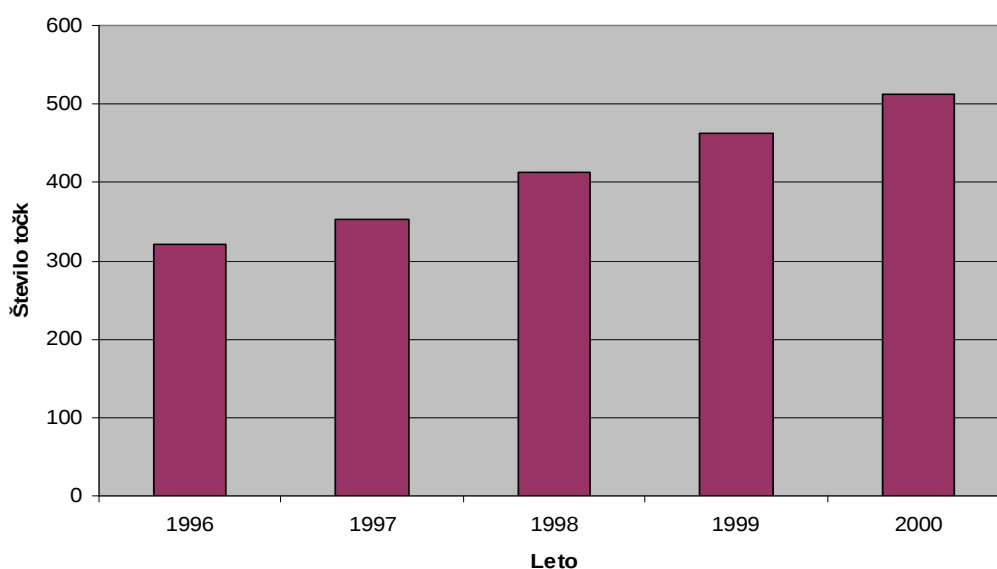
Za doseganje dobrih poslovnih rezultatov je poleg osnovne opredelitve poslanstva, vizije in vrednot podjetja potrebna tudi visoka kakovost vseh dejavnosti in vseh sodelujočih v poslovnem procesu. Iskra Avtoelektrika je že leta 1990 kot prva organizacija v takratni Jugoslaviji in celotni vzhodni Evropi pridobila certifikat ISO 9001, ki ji ga je podelil BSI – British Standards Institution. Ravno stalno izvajanje politike celovitega obvladovanja kakovosti in uvajanje modela poslovne odličnosti je pripomoglo k hitrejšemu razreševanju težav v kriznem obdobju podjetja in k prodoru na mednarodne trge. Tako je Iskra Avtoelektrika sodelovala v obeh pilotnih projektih priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (1996 in 1997). Po sprejetju Zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost leta 1998 je bilo podjetje med finalisti ter prejemniki posebnega priznanja za leti 1998 in 1999. Na osnovi stalnega izboljševanja sistema poslovne odličnosti pa je bila Iskra

Avtoelektrika leta 2000 tudi dobitnik priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost v konkurenci 16. prijavljenih podjetij z doseženimi 513 točkami.

Prva vloga podjetja za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 1996 je bila ocenjena s strani zunanjih ocenjevalcev le na podlagi rezultatov, brez dejavnikov in zato se je število točk nahajalo v obsegu med 150 in 200 točkami. Število vseh točk samoocene, tako na podlagi ocenjevanja dejavnikov kot rezultatov, pa je bilo v intervalu med 301 in 350 točkami in je znašalo 320 točk. Leta 1997 so zunanji ocenjevalci pri oceni vloge upoštevali poleg rezultatov tudi dejavnike. Rezultat se je nahajal v razponu med 351 in 400 točkami in je znašal 353 točk. Večji delež skupne ocene so prispevale višje ocene dejavnikov kot pa rezultatov. Za vlogo v letu 1998 je podjetje prejelo skupno 413 točk, kar je v intervalu med 401 in 450 točkami. Točke so bile skoraj enakomerno porazdeljene med dejavnike in rezultate. V letu 1999 je podjetje prejelo skupno oceno 463 točk in se uvrstilo v pas od 451 do 500 točk. Ko je podjetje leta 2000 prejelo priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, je v primerjavi z letom 1999 izboljšalo skupno oceno za 50 točk ter doseglo končno oceno 513 točk, ki je v pasu med 501 in 550 točkami (Končna poročila prijavitelju, 1996-2000).

Iz teh podatkov je razvidno, da je Iskra Avtoelektrika vsa ta leta nenehno izboljševala tako dejavnike kot rezultate ter je vsako leto izboljšala skupno oceno za en razred (glej Sliko 2). Kot pomoč pri izboljševanju poslovanja je podjetje s pridom uporabilo tudi Končna poročila prijavitelju z opredeljenimi ugodnimi stanji (prednostmi) in priložnostmi za izboljšanje po posameznih merilih.

Slika 2: Gibanje skupnega števila točk pri ocenjevanju vlog Iskre Avtoelektrike za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost od 1996-2000



Vir: Končna poročila prijavitelju, 1996-2000.

Na že večletne izkušnje pri uvajanju modela poslovne odličnosti nedvoumno kaže stalni napredek podjetja, ne samo v poslovnih rezultatih, temveč tudi v zadovoljstvu strank in zaposlenih. Načrtno spremljanje meril modela poslovne odličnosti po matriki meril z odgovornimi nosilci za uvajanje meril v vsakodnevno prakso je privedlo do velikih dopolnitev in dvigu kakovosti v organizaciji poslovnih procesov. Skladno z opredelitvijo stopenj poslovne odličnosti (stopnja zaznavanja, stopnja izvajanja, stopnja ustaljenosti in stopnja odličnosti) je podjetje že leta 2000 doseglo stopnjo ustaljenosti, kar se je odražalo v večji privlačnosti za nove kupce in v uspešnem prodoru na nove trge.

Razvojni koraki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. na poti do poslovne odličnosti (Interna gradiva podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2005):

1980 – 1990 Zagotavljanje kakovosti po zahtevah kupcev iz avtomobilske industrije

Kupci iz avtomobilske industrije (Renault, PSA, VW, FIAT in drugi) so stalno izvajali presojo sistema zagotavljanja kakovosti po njihovih posebnih zahtevah. Primerjava njihovih zahtev kakovosti je pokazala veliko skupnih točk, zato je bila odločitev o uvedbi standardov sistema zagotavljanja kakovosti ISO 9001 kot krovnih standardov logična odločitev najvišjega vodstva.

1990 Pridobitev certifikata ISO 9001

Uvajanje standardov kakovosti in vse potrebne aktivnosti so bile zaključene v začetku leta 1990 in v novembru istega leta je Iskra Avtoelektrika kot prva organizacija v takratni vzhodni Evropi in Jugoslaviji pridobila certifikat ISO 9001, ki ji ga je podelil British Standards Institution (BSI), Velika Britanija.

1991 – 1995 Izvajanje politike celovitega obvladovanja kakovosti

Po izgubi tradicionalnih trgov in v kriznem obdobju je prav izvajanje politike celovitega obvladovanja kakovosti pripomoglo k hitrejšemu razreševanju poslovnih problemov in pomagalo k prodoru na mednarodne trge. Merila evropske nagrade za kakovost so se začela uporabljati v načrtovanju in izvajanju poslovnih procesov. Razvojno-sanacijski program, izdelan leta 1994, je že vseboval načela in elemente celovitega obvladovanja kakovosti in nekatera merila evropske nagrade za kakovost.

1996 – 1997 Uvajanje modela slovenske nagrade za kakovost

Iskra Avtoelektrika se je v letih 1996 in 1997 aktivno pridružila pilotnemu projektu za slovensko nagrado za kakovost. Usposobljena je bila skupina ocenjevalcev, ki je izvajala samoocenjevanje. Na podlagi ugotovljenih priložnosti za izboljšave so bile načrtovane in izvajane izboljšave poslovnih procesov, kar je vsako leto prispevalo k povečevanju števila točk.

1998 – 1999 Uvajanje modela priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost in standardov QS-9000

Vse večji poudarek je bil na politiki celovitega obvladovanja kakovosti in merilih poslovne odličnosti. Začelo se je organiziranje vsakoletnih posvetov - spomladi »Dan poslovne odličnosti« in jeseni »Dan kakovosti« ob evropskem tednu kakovosti. Opremljena je bila politika celovitega obvladovanja kakovosti in načela upravljanja kakovosti. Certifikat ISO 9001 je pridobila tudi hčerinska družba Iskra Avtoelektrika Livarna d.o.o., Komen. Izvajalo se je samoocenjevanje po modelu priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Predanost in izvajanje politike celovitega obvladovanja kakovosti ter modela poslovne odličnosti je bila zapisana v izjavo o viziji in strateški načrt podjetja.

2000 Pridobitev certifikata QS-9000 in priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

British Standards Institution (BSI) je Iskri Avtoelektriki d.d. in hčerinski družbi Iskra Avtoelektrika d.o.o., Bovec podelil certifikat QS-9000 za sistem kakovosti, ki ima velik vpliv tudi na voditeljstvo in poslovno načrtovanje. Merila poslovne odličnosti so se uporabljala v vseh poslovnih procesih in stekla je aktivna promocija modela poslovne odličnosti na strokovnih posvetih v Sloveniji in v tujini. Certifikat ISO 9001 sta pridobili hčerinski družbi Iskra Avtoelektrika Orodjarna d.o.o. in Iskra Avtoelektrika Asing d.o.o., Šempeter pri Gorici. Odbor za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je v letu 2000 sprejel sklep o podelitvi priznanja za poslovno odličnost Iskri Avtoelektriki d.d., Šempeter pri Gorici.

QS-9000 je sistem kakovosti, ki ima velik vpliv na voditeljstvo, saj mora zagotoviti, da so vsi zaposleni, ki kontrolirajo vire (vodje), predani implementaciji učinkovitega sistema kakovosti. Učinkovitost se preverja s pomočjo realnih podatkov, kar je tudi največja razlika med ISO 9001 in QS-9000. Poleg tega QS-9000 zahteva sistematične postopke pri razvoju strategije in pri načrtovanju, pri merjenju zadovoljstva kupcev in pri stalnih izboljšavah, kar so že elementi poslovne odličnosti, ki jih ISO 9001 ni zahteval.

2000-2005 Uveljavljanje modela poslovne odličnosti EFQM s samoocenjevanjem in priprave na uvajanje standardov ISO 9001:2000 ter avtomobilskega standarda ISO/TS 16949

Pomemben prispevek k uspešnosti Iskre Avtoelektrike v tem obdobju nosi uvajanje meril poslovne odličnosti ter uvajanje novih standardov ISO 9001:2000, ki poudarjajo procesni pristop pri celovitem obvladovanju kakovosti. Glede na to, da so zahteve tega standarda v nekaterih poglavjih v veliki meri povzete po evropskem modelu poslovne odličnosti, Iskri Avtoelektriki ta prehod ne predstavlja večje ovire.

Svetovni trendi v avtomobilski industriji se kažejo v nadgradnji zahtev QS-9000 z zahtevami, ki so podane v ISO/TS 16949. Ta specifikacija podaja poostrene in nekoliko razširjene

zahteve na osnovi QS-9000. V Iskri Avtoelektriki ocenjujejo, da je potrebno za doseganje skladnosti obstoječi sistem nadgraditi za okrog 5 % uveljavljenih zahtev QS-9000.

Nadaljnja nadgradnja sistema poslovne odličnosti v Iskri Avtoelektriki pomeni tudi prehod od kriterijev priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki je v bistvu evropski model poslovne odličnosti za male in srednje velike organizacije, na EFQM model poslovne odličnosti za velika podjetja. V letih 2001-2004 je Iskra Avtoelektrika pripravljala vloge za samoocenjevanje po kriterijih EFQM modela poslovne odličnosti za velika podjetja.

Zavezanost kakovosti in poslovni odličnosti je Iskra Avtoelektrika opredelila tudi v svojih strateških načrtih. V strateškem načrtu 2004-2007 si je glede na najboljša podjetja v EU in Sloveniji postavila naslednje cilje na področju uvajanja modela poslovne odličnosti EFQM (glej Tabela 1):

Tabela 1: Najboljša podjetja v EU in Sloveniji ter cilj Iskre Avtoelektrike za leto 2006 glede števila točk po posameznih merilih ter skupnega števila točk po EFQM modelu poslovne odličnosti

EFQM MODEL ODLIČNOSTI			NAJBOLJŠI V EU		NAJBOLJŠI V SLO		CILJ Iskre Avtoelektrike 2006	
	MERILO	TOČKE	%	točke	%	točke	%	točke
1	VODITELJSTVO	100	72	72	57	57	52	52
2	STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE	80	85	68	48	39	53	42
3	UPRAVLJANJE ZAPOSLENCEV	90	78	70	40	36	53	48
4	VIRI	90	80	72	54	49	52	47
5	SISTEM KAKOVOSTI IN PROCESI	140	82	115	55	77	52	73
6	ZADOVOLJSTVO STRANK	200	75	150	52	104	56	112
7	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENCEV	90	72	65	41	37	51	46
8	VPLIV NA DRUŽBO	60	62	37	53	32	95	57
9	POSLOVNI REZULTATI	150	65	98	55	83	52	78
	SKUPAJ	1000		747		514		555

Vir: Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003.

6. FINANČNA USPEŠNOST DOBITNIKOV NAGRADE ZA KAKOVOST IN POSLOVNO ODLIČNOST

Vzpodbujanje podjetij za uvajanje sistemov celovitega obvladovanja kakovosti je narekovalo uvedbo sistemov za primerjanje in nagrajevanje uspešnih podjetij. Čeprav je bila Demingova nagrada za kakovost na Japonskem uvedena že leta 1951, je do širše uveljavitve nagrad za kakovost prišlo po uvedbi ameriške nacionalne nagrade za kakovost Malcom Baldrige leta

1987 in kasneje še z evropsko nagrado za kakovost leta 1992. Podatki kažejo, da vse več podjetij uporablja merila nagrad tako za samoocenjevanje kot tudi za sodelovanje na razpisih nacionalnih priznanj ali nagrad za kakovost oziroma poslovno odličnost. Ustanovitelji in organizatorji nagrad spremljajo učinkovitost meril, zato se merila stalno razvijajo in spreminjajo. Tako je Evropski sklad za upravljanje kakovosti aprila 1998 predstavil izboljšani model evropske nagrade za kakovost, ki je bil po usklajevanju vseh pripomb uveden v letu 1999 in je dobil tudi nov naziv: EFQM model odličnosti. Tudi Iskra Avtoelektrika je uvedla merila poslovne odličnosti za samoocenjevanje svojih poslovnih procesov. Za osveščanje o pomenu poslovne odličnosti in spodbujanje kakovosti pa je uvedla notranje priznanje za poslovno odličnost tako za organizacijske enote, kot tudi za posameznike (Dan poslovne odličnosti, 1999).

6.1 Nagrade za kakovost in poslovno odličnost

DEMINGOVA NAGRADA

Najstarejša nagrada za kakovost je Demingova nagrada – The Deming Prize, ki jo je ustanovila Zveza japonskih znanstvenikov in inženirjev leta 1951 v čast dr. Demingu, ameriškemu guruju kakovosti, za njegov prispevek japonski industriji in za nadaljnje pospeševanje stalnega razvoja kakovosti na Japonskem. Demingova nagrada opredeljuje kakovost z vidika proizvajalcev (kakovost izdelkov) in ima pet vrst nagrad in priznanj: za posameznike, za uporabnike, za mala podjetja, za panoge in za podjetja. Od leta 1984 jo podeljujejo tudi ne-japonskim podjetjem. Demingovo nagrado podeljujejo podjetjem, ki so dosegla vidne napredke z uporabo metod in tehnik kakovosti v celotnem poslovnem procesu. Lastnosti podjetja ocenjujejo skozi ovrednotenje prijave in skozi preverjanje podjetja z ogledom v samem podjetju. Vsako od desetih ocenjevalnih meril (Strategija podjetja in načrtovanje, Organizacija in upravljanje, Izobraževanje in razširjenost kontrole kakovosti, Zbiranje, obdelava in uporaba podatkov o kakovosti, Analize, Standardizacija, Kontrola, Zagotavljanje kakovosti, Učinki ter Načrtovanje prihodnosti) je vredno deset točk oziroma 10 % (Dan poslovne odličnosti, 1999).

MALCOM BALDRIGEOVA NAGRADA ZA KAKOVOST

Letna ameriška nacionalna nagrada Malcom Baldrige za kakovost je bila ustanovljena leta 1987. Ime nosi po ministru za trgovino za časa predsednikovanja Ronalda Reagana, ki se je zavzemal za kakovost managementa kot ključno kategorijo napredka in dolgoročnega razvoja. Bil pa je tudi zelo slaven udeleženec rodeov, kjer je v nesreči na rodeu tudi umrl. Nagrada poudarja odličnost z vidika poslovnih partnerjev (kakovost za kupca), njen namen pa je pospeševanje osveščenosti o kakovosti in razumevanje zahtev za poslovno odličnost, priznavanje dosežkov kakovosti ameriških podjetij in objavljane uspešnih strategij kakovosti. Nagrado podeljujejo v treh kategorijah: proizvodnim in storitvenim podjetjem ali njihovim

odvisnim družbam in malim podjetjem. Vsako leto lahko podelijo do dve nagradi v vsaki kategoriji. Vloga za priznanje je ovrednotena po sedmih merilih (Voditeljstvo (9,5 %), Podatki in analize (7,5 %), Strateško načrtovanje kakovosti (6 %), Razvoj in upravljanje kadrov (15 %), Upravljanje procesov kakovosti (14 %), Kakovost in operativni rezultati (18 %) ter Zadovoljstvo kupcev (30 %)), po katerih lahko podelijo skupaj 1000 točk. Vsako merilo vsebuje še 28 podmeril in 91 poslovnih področij. Čeprav se število točk vsako leto lahko spreminja, je vedno najpomembnejše merilo zadovoljstvo kupcev (Dan poslovne odličnosti, 1999).

EVROPSKA NAGRADA ZA KAKOVOST

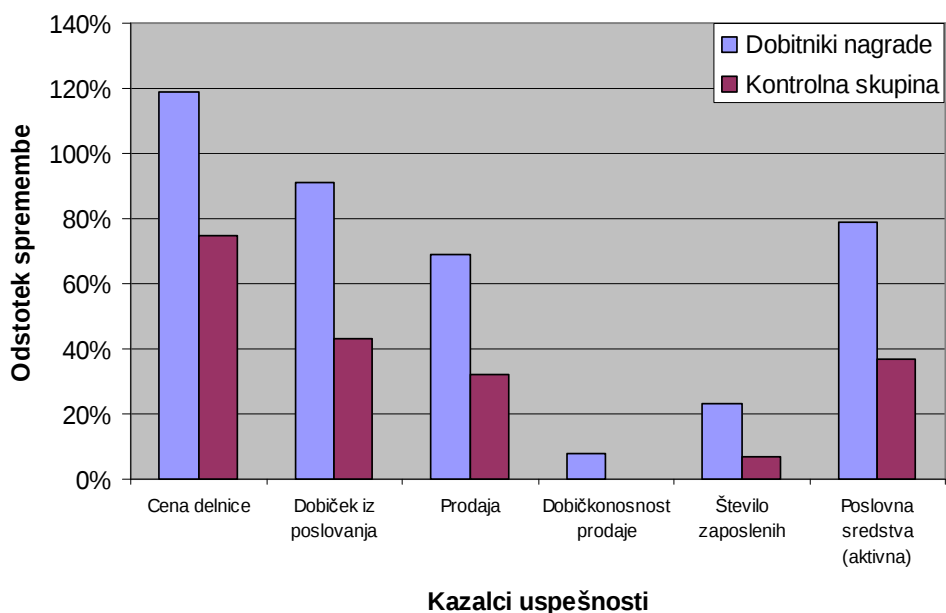
Evropski sklad za management kakovosti (EFQM – The European Foundation for Quality Management) je ustanovilo 14 vodilnih držav zahodne Evrope v letu 1988, ko je mnogo velikih podjetij ugotovilo, da je edini način za poslovno preživetje veliko večja pozornost do kakovosti. Za priznavanje dosežkov kot potezo politike kakovosti je EFQM s podporo evropske organizacije za kakovost (EOQ – The European Organization for Quality) in evropske komisije (EC – The European Commission) leta 1991 ustanovil evropsko nagrado za kakovost (EQA – The European Quality Award), ki je bila prvič podeljena leta 1992. Namen evropske nagrade za kakovost je izboljšati položaj zahodno evropskih podjetij na svetovnem trgu s pospeševanjem strategije kakovosti kot vira globalne konkurenčne prednosti in za spodbujanje razvoja kakovosti. Evropska nagrada za kakovost ima dve kategoriji: evropsko nagrado za kakovost, ki se podeljuje podjetjem za njihovo odličnost v managementu kakovosti, in evropsko priznanje za kakovost, ki se podeljuje podjetjem za uspešno uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti. Proces presojanja vsebuje začetno presojo, obisk podjetja in končni pregled z odločitvijo. Podjetje se ocenjuje po devetih merilih, ki so razdeljena v dve skupini: dejavniki in rezultati, kar lahko da skupaj 1000 točk. Vsako merilo ima še podmerila, najpomembnejše pa je merilo rezultati v zvezi z odjemalci, ki je vredno 200 točk oziroma 20 % (Dan poslovne odličnosti, 1999).

6.2 Vpliv uvajanja modela poslovne odličnosti na finančno uspešnost dobitnikov nagrade v svetu

Nedavna raziskava Singhala z Georgia Institute of Technology in Hendricksa z University of Western Ontario je trden dokaz, da uspešno izvajanje načel poslovne odličnosti oziroma celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) pozitivno vpliva na poslovne rezultate podjetja. Petletno proučevanje več kot 600 dobitnikov nagrade za kakovost je pokazalo, da so vsi po vrsti dosegali pomembno izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja. Singhal in Hendricks sta primerjala finančno uspešnost približno 600 dobitnikov nagrade za kakovost s kontrolnim vzorcem podobno velikih podjetij z enakim področjem delovanja. Obe skupini sta zasledovala 5 let, in to eno leto, preden so dobitniki nagrade dobili svojo prvo nagrado, ter štiri leta po

tem. Uspeh dobitnikov nagrade je bil v več merilih finančne uspešnosti v povprečju znatno večji kot pri kontrolni skupini (Slika 3). V primerjavi s kontrolno skupino so dobitniki nagrade dosegali za 44 odstotnih točk višjo ceno delnice, 48 odstotnih točk večjo rast dobička iz poslovanja in 37 odstotnih točk večjo rast prodaje. Prav tako so bili dobitniki nagrade uspešnejši od kontrolne skupine pri dobičkonosnosti prodaje, rasti števila zaposlenih in rasti premoženja (Model odličnosti EFQM, 2004, str. 5).

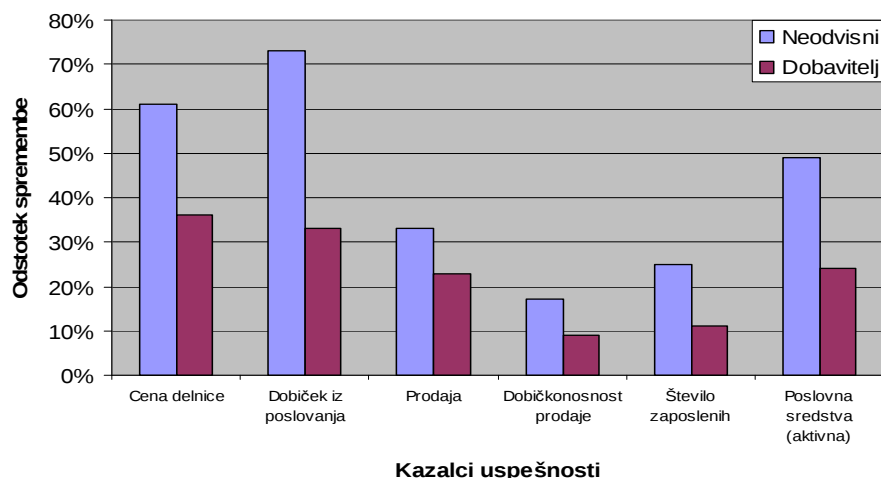
Slika 3: Primerjava med dobitniki nagrade in kontrolno skupino (povprečni % spremembe pri kazalcih uspešnosti)



Vir: Model odličnosti EFQM, 2004, str. 5.

Zanimiva ugotovitev je bila, da so rezultati podjetij, ki so bila nagrajena po modelih, kot so nagrada Baldrige ali evropska nagrada za kakovost ali katera druga neodvisna nagrada za kakovost, boljši kot pri podjetjih, ki so dobila samo nagrado za dobavitelja (glej Sliko 4 na naslednji strani). Neodvisni dobitniki nagrade so namreč po prilagoditvi glede na uspešnost kontrolne skupine dosegli v povprečju za 61 % večjo rast cene delnice, 73 % večji dobiček iz poslovanja, 33 % večjo prodajo, 17 % večjo dobičkonosnost prodaje, 25 % večjo zaposlenost in povečanje poslovnih sredstev za 49 %, kar je vse več od povečanja v podjetjih dobitnikih nagrade za dobavitelja. S temi dokazi lahko podkrepimo razloge, zakaj naj bi podjetja pri načrtovanju, usposabljanju in ocenjevanju uporabljala merila evropskega modela odličnosti (Model odličnosti EFQM, 2004, str. 5).

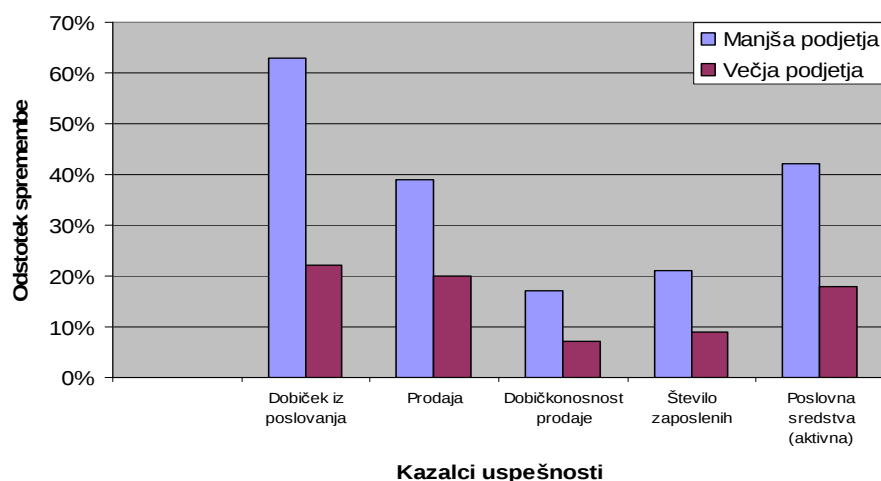
Slika 4: Primerjava med »neodvisnimi« dobitniki nagrade in dobitniki nagrade »za dobavitelje« (povprečni % spremembe pri kazalcih uspešnosti)



Vir: Model odličnosti EFQM, 2004, str. 6.

Manjša podjetja na splošno menijo, da so modeli odličnosti primernejši za večja podjetja. Ugotovitve raziskave pa kažejo, da to ni tako. Po prilagoditvi glede na uspešnost kontrolne skupine so manjša podjetja, dobitniki nagrad, dosegla v povprečju za 63 % večji dobiček iz poslovanja, 39 % večjo prodajo, 17 % večjo dobičkonosnost prodaje, 21 % večjo zaposlenost in povečanje vseh sredstev za 42 %, kar je znatno več, kot so dosegla večja podjetja, dobitniki nagrade (Slika 5) (Model odličnosti EFQM, 2004, str. 5).

Slika 5: Primerjava med manjšimi in večjimi dobitniki nagrade (povprečni % spremembe pri kazalcih uspešnosti)

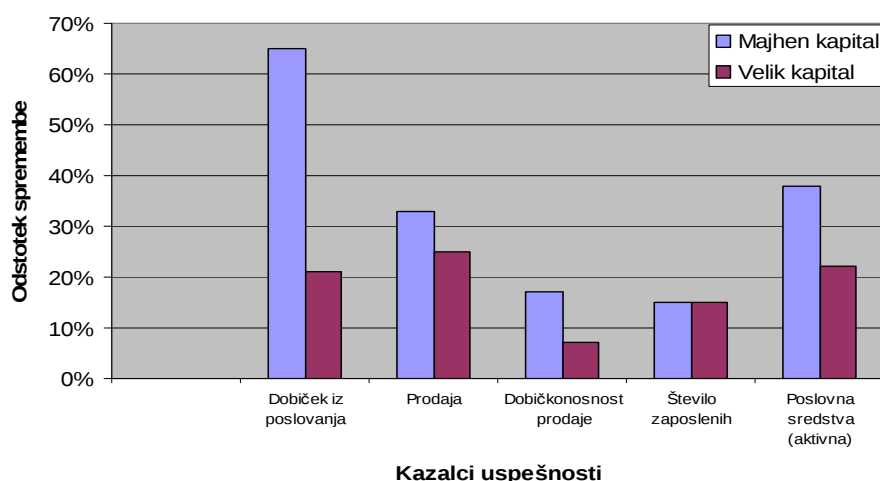


Vir: Model odličnosti EFQM, 2004, str. 6.

Ugotovitve so tudi pokazale, da gre manj kapitalsko intenzivnim dobitnikom nagrade znatno bolje kot bolj kapitalsko intenzivnim dobitnikom nagrade (Slika 6) (Model odličnosti EFQM, 2004, str. 5).

Če na kratko povzamem, so ugotovitve te raziskave pokazale, da uspešno izvajanje načel odličnosti poslovanja, vgrajenih v različna merila nagrade za kakovost, prispeva k boljšemu poslovanju organizacij.

Slika 6: Primerjava med manj in bolj kapitalsko intenzivnimi dobitniki nagrade (povprečni % spremembe pri kazalcih uspešnosti)



Vir: Model odličnosti EFQM, 2004, str. 6.

7. VPLIV UVAJANJA MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI NA FINANČNO USPEŠNOST PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.

Skladno z modelom poslovne odličnosti podjetja pospešeno uvajajo nove sisteme merjenja poslovne uspešnosti, ki poleg finančnih meril poudarjajo tudi nefinančna merila, kot so: zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, stroški kakovosti, tržni delež, produktivnost in inovativnost. V študiji Saida, HassabElnabya in Wiera (2003, str. 193-223) so izpostavljene ugotovitve, da podjetja, ki uporabljajo kombinacijo finančnih in nefinančnih meril, dosegajo višje stopnje povprečne donosnosti sredstev in višje tržne vrednosti delnic. Torej obstaja pozitivna povezava tudi med uporabo nefinančnih meril in bodočo finančno uspešnostjo podjetja. Sodobni računovodski izkazi so v pozitivni povezavi z zadovoljstvom kupcev (Anderson et al., 1994, str. 53-66; 1997, str. 129-145) kot tudi s tekočo in bodočo tržno vrednostjo podjetja (Ittner, Larcker, 1998, str. 1-35). Tudi podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. načrtuje in spremlja svoje poslovanje s pomočjo finančnih in nefinančnih meril.

7.1 Ocena poslovnih rezultatov podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. na podlagi vloge za priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2000

V končnem poročilu prijavitelju o vlogi za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2000 so ocenjevalci najprej podali splošne ugotovitve, v nadaljevanju pa še za vsako merilo ugodna stanja (prednosti) in priložnosti za izboljšanje. V vlogi so pogrešali več navedb in dokazov, izpostavili pa so izvirnost in inovativnost kot osnovni prednosti tega podjetja. Po njihovem mnenju so zaposleni in predvsem njihovo zadovoljstvo najbolj izrazito področje, ki nudi največ priložnosti za izboljšanje.

V skupini 16 prijavljenih podjetij je bila Iskra Avtoelektrika najbolj ocenjena pri naslednjih, takrat še malce drugače imenovanih merilih: 2. Strategija in načrtovanje, 4. Viri, 6.b Zadovoljstvo kupcev, 7.a Zadovoljstvo zaposlenih, 9.a Poslovni rezultati – finančna merila in 9.b Poslovni rezultati – nefinančna merila. Sploh je bilo merilo 9.a Poslovni rezultati – finančna merila najbolj ocenjeno merilo in je doseglo pas v razredu od 61-70 %. Za deveto merilo, ki se je takrat še imenovalo Poslovni rezultati in je imelo dve podmerili (finančna merila ter nefinančna merila), pa so izpostavili naslednja ugodna stanja in priložnosti za izboljšanje (Končno poročilo prijavitelju, 2000):

9.a Poslovni rezultati – finančna merila

Ugodna stanja:

- Z letnim načrtom so določeni poslovni cilji in aktivnosti za njihovo izvedbo na ravni d.d. in posameznih programov in področij;
- Z načrtovano rastjo prodaje sledijo strateškimi ciljem biti med vodilnimi svetovnimi proizvajalci enosmernih motorjev, elektronskih regulatorjev itd.;
- Uspešnost preverjajo in primerjajo poslovanje družbe s poslovanji slovenskih podjetij in s primerjalnimi konkurenčnimi podjetji v tujini;
- Pozitivni trendi pri večini finančnih pokazateljev;
- Ločen prikaz prihodka in dobička po programih;
- Rast prodaje;
- Dobiček v zadnjih štirih letih;
- Kazalci kažejo boljše rezultate, kot je značilno za dejavnost;
- Uresničevanje načrtov pri realizaciji prihodkov, stroškov in amortizacije;
- Preseganje načrtov prihodka in dobička pri nekaterih programih;
- Ugodni so kazalci dodane vrednosti na zaposlenega, celotne gospodarnosti, dobička in dobičkonosnosti delnic;
- Pregled kazalcev za leto 1999 kaže na dobre rezultate družbe;
- Primerjave rezultatov družbe s panogo;
- Trendi se povsod zvišujejo;

- Cilji so postavljeni v gospodarskem načrtu, prav tako tudi aktivnosti, ki so potrebne, da se cilji dosežejo;
- Trend povečanja neto dobička;
- Stalna sredstva rastejo;
- Povečanje dodane vrednosti na zaposlenega.

Priložnosti za izboljšanje:

- Ni jasno, ali so primerjave med izbranimi podjetji relevantne in kakšne so posledice in ukrepi po primerjavah;
- Ni razvidno, ali so poslovanja po programih tako različna zaradi delovanja zunanjih dejavnikov ali pa internih akcij;
- Niso pojasnjena vsa potrebna finančna merila;
- Ni v celoti jasno, kaj je razlog za različen uspeh poslovanja po posameznih programih;
- Kratkoročne obveznosti se bistveno ne zmanjšujejo (v letu 1999 so se povečale);
- Koeficient obračanja sredstev je nižji kot v panogi;
- Skupni prihodek na zaposlenega je manjši kot v dejavnosti.

9.b Poslovni rezultati – nefinančna merila

Ugodna stanja:

- Izboljšana odzivnost pri izpolnjevanju naročil kupcev;
- Skrajšan čas obdelave naročil;
- Način obravnave reklamacij je prilagojen posameznemu kupcu;
- Za vsak program je zagotovljeno sistematično spremljanje okvar in odpovedi izdelkov v uporabi;
- Družba je zadnji dve leti uvrščena v boniteto A pri štirih bankah;
- Izčrpna analiza življenjskih ciklov izdelkov;
- Uravnoveženost programov oziroma izdelkov glede na zrelost;
- Skrajšanje časov obdelave naročil;
- Analiza življenjskega cikla izdelkov;
- Način reševanja reklamacij prilagojen posameznemu kupcu;
- Spremljanje okvar in odpovedi (primerjava s kupci);
- Dobri trendi pri skrajševanju obdelave naročil;
- Dobri trendi za čase rešitev reklamacij;
- Dobri kazalci odpovedi izdelkov glede na konkurenco.

Priložnosti za izboljšanje:

- Ni razviden tržni delež za posamezne skupine izdelkov;
- Ni primerjav s panogo in konkurenco;
- Niso prikazane primerjave z lastnimi cilji;

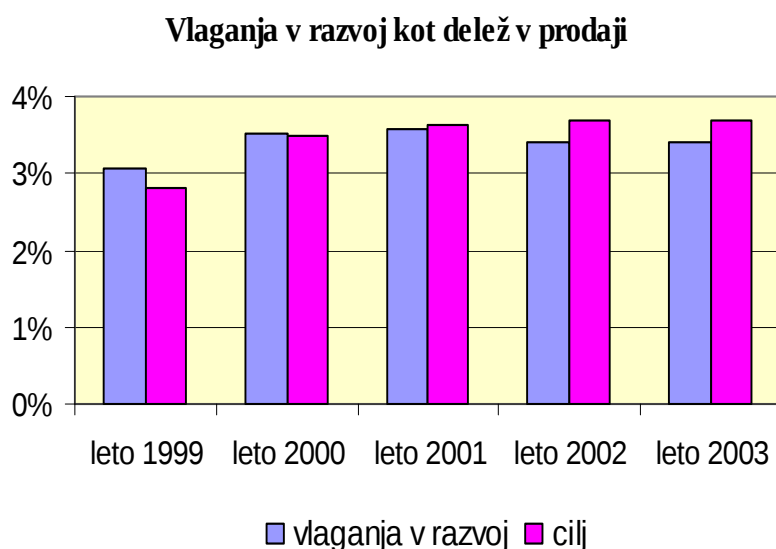
- Glede na relativno visok delež reklamacij v prodaji, ki je tudi višji od planiranega, bi moral biti časovni okvir reševanja reklamacij natančneje definiran;
- Za odpovedi niso podane zahteve kupcev;
- Niso razvidni cilji osvajanja tržnih deležev na posameznih trgih;
- Ni jasno postavljanje lastne ciljne vrednosti pri času obračanja zalog, pri časih obdelave naročil, reševanja reklamacij;
- PPM (parts per million) odpovedi pri nekaterih kupcih (Landini, Clark) je znatno večji, kot je dosežek konkurence in povprečje pri ključnih kupcih.

7.2 Ključni finančni in nefinančni rezultati delovanja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003

Podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. določa poslovne cilje v strateških in letnih načrtih poslovanja. V njih poleg posameznih politik določi tudi strategije in aktivnosti za izvedbo zastavljenih ciljev. Načrti so izdelani na ravni koncerna, delniške družbe, strateških poslovnih enot ter na nivoju direkcij. Uresničevanje zastavljenih ciljev podjetje ugotavlja letno in kumulativno trimesečno na vseh nivojih. Na ta način podjetje spremlja uresničevanje poslovnega izida, bilance stanja, finančnih kazalcev in uravnoteženih kazalcev poslovanja. Posamezne cilje kot so prodaja, nabava, proizvodnja, produktivnost, zaloge, investicije, zaposleni itd., pa spremljajo mesečno in mesečno kumulativno.

Preden se v nadaljevanju podrobneje posvetim prikazu ključnih finančnih rezultatov delovanja podjetja, najprej prikazujem nekatere ključne **nefinančne rezultate** (Slike 7-11).

Slika 7: Vlaganja v razvoj (kot delež v prodaji) podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



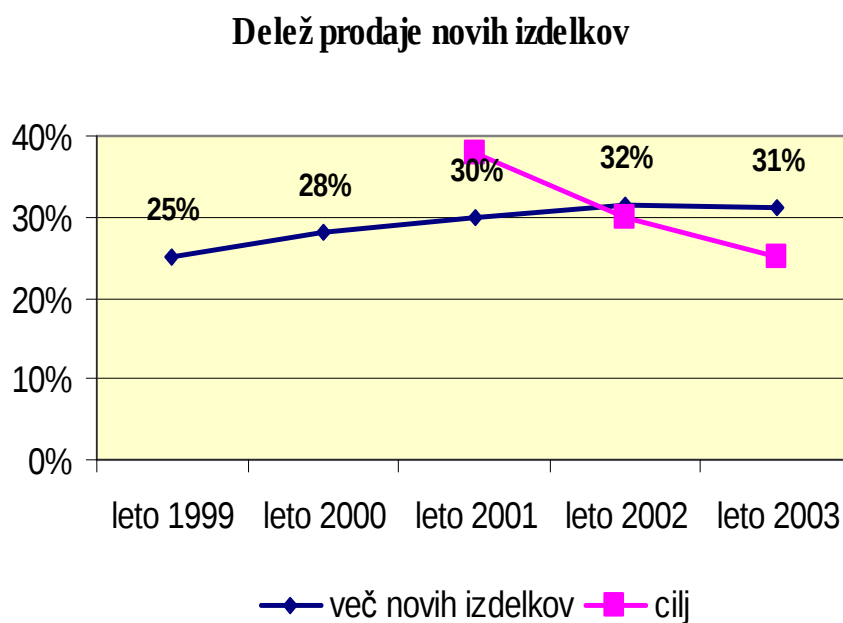
Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 8: Stroški kakovosti v prodaji podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



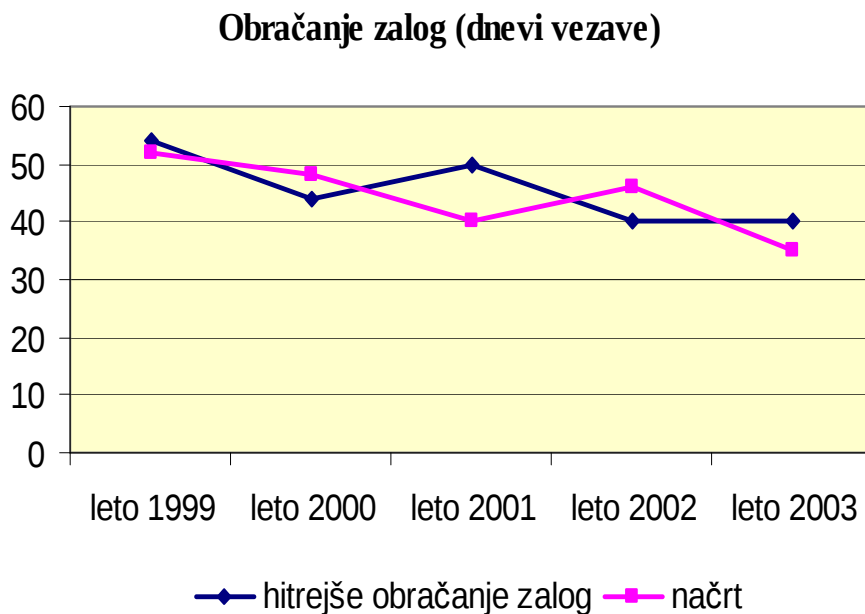
Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 9: Delež prodaje novih izdelkov (starih do 3 let) podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



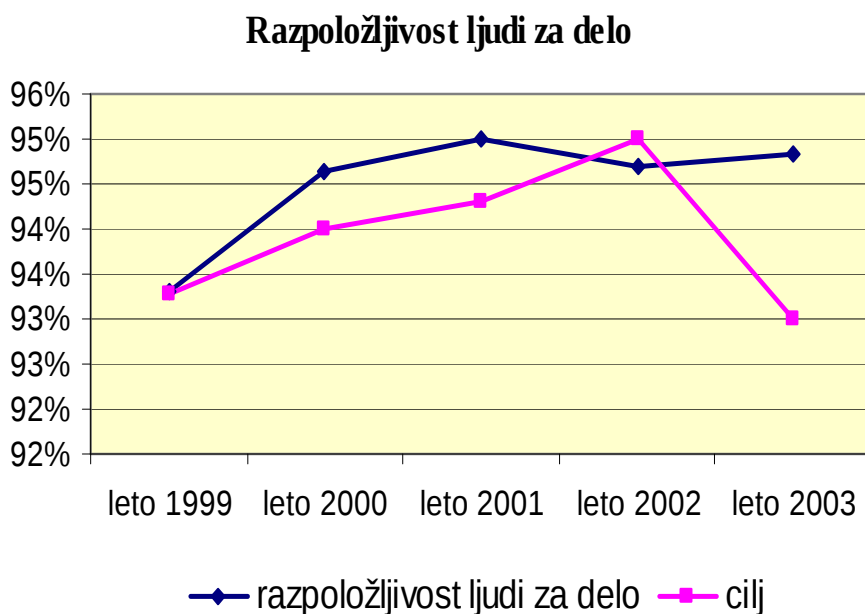
Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 10: Obračanje (dnevi vezave) zalog podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 11: Razpoložljivost ljudi za delo podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. V obdobju 1999-2003



Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Finančne rezultate delovanja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. za obdobje 1999-2003 prikazujem v Tabelah 2 in 3 ter Slikah od 12 do 16.

Tabela 2: Poslovni izid podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v 000 SIT v obdobju 1999-2003

POSLOVNI IZID V 000 SIT

POSLOVNI IZID V 000 SIT	leto 1999	načrt 1999	leto 2000	načrt 2000	leto 2001	načrt 2001	leto 2002	načrt 2002	leto 2003	načrt 2003
SKUPAJ PRIHODKI IZ POSLOVANJA	13,238,025	13,107,427	17,746,074	15,156,471	20,634,294	21,725,777	24,021,436	22,716,417	26,619,208	25,599,110
E. Stroški blaga, materiala in storitev	7,932,022	7,843,307	11,630,352	8,984,075	13,788,267	14,075,121	15,908,858	14,705,739	17,682,063	16,895,261
F. Stroški dela	3,703,776	3,667,240	4,507,707	4,206,616	4,947,191	5,287,917	5,469,860	5,369,099	6,099,498	5,868,744
G. Odpisi vrednosti	854,283	882,502	901,172	1,040,096	1,198,711	1,253,888	1,684,745	1,489,041	1,696,488	1,699,982
H. Drugi poslovni odhodki	40,199	29,308	40,801	35,959	59,179	33,315	80,258	56,819	71,892	71,439
SKUPAJ POSLOVNI ODHODKI	12,530,281	12,422,356	17,080,032	14,266,746	19,993,348	20,650,240	23,143,721	21,620,699	25,549,941	24,535,425
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	707,645	685,070	766,390	889,694	640,946	1,075,537	877,715	1,095,718	1,069,267	1,063,685
SKUPAJ FINANČNI PRIHODKI	447,241	46,041	634,594	19,919	496,095	50,529	446,792	270,280	543,005	227,163
SKUPAJ FINANČNI ODHODKI	660,812	252,186	808,257	198,143	837,158	367,027	854,282	688,469	958,198	634,984
IZID IZ FINANCIRANJA	-213,571	-206,145	-173,663	-178,224	-341,063	-316,498	-407,490	-418,189	-415,193	-407,822
N. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	0	173,281	0	0	0	0	0	0
O. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	494,074	478,925	592,727	538,189	299,883	759,039	470,225	677,529	654,074	655,863
P. Izredni prihodki	173,966	49,506	115,086	30,927	42,151	51,417	40,671	28,280	18,583	4,674
R. Izredni odhodki	119,113	39,605	18,750	49,274	12,806	11,105	5,472	16,968	17,302	0
S. Poslovni izid zunaj rednega delovanja	54,853	9,901	96,336	-18,347	29,345	40,312	35,199	11,312	1,281	4,674
T. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
U. Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postav.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	548,928	488,827	689,063	519,843	329,228	799,351	505,424	688,841	655,355	660,537

Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Tabela 3: Bilanca stanja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v 000 SIT v obdobju 1999-2003

BILANCA STANJA V 000 SIT

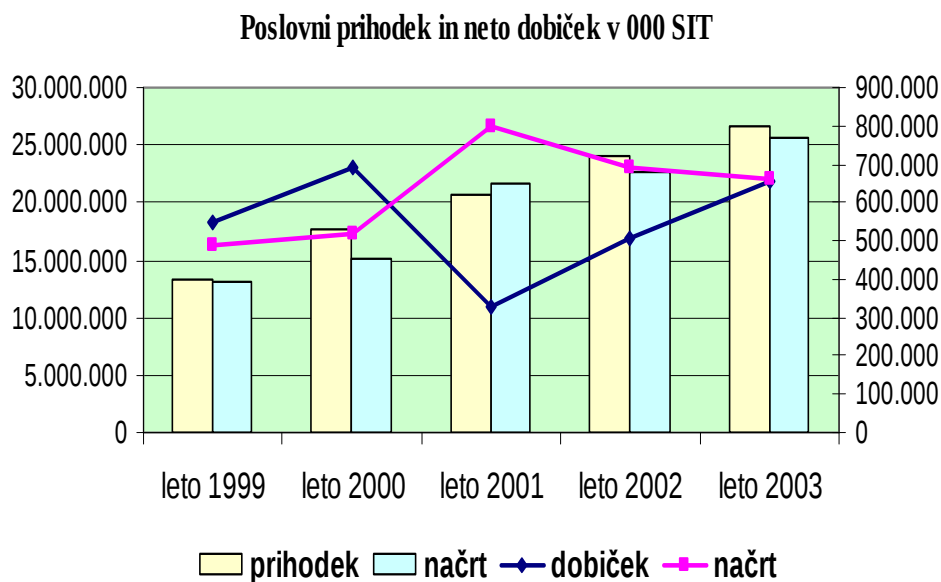
BILANCA STANJA - SREDSTVA	31.12.1999	Nač.31.12.99	31.12.2000	Nač.31.12.00	31.12.2001	Nač.31.12.01	31.12.2002	Nač.31.12.2002	31.12.2003	Nač.31.12.2003
SREDSTVA	13,346,345	13,193,667	17,370,870	14,836,644	20,028,821	18,840,729	21,856,136	21,425,633	22,612,461	22,240,853
A. Stalna sredstva	8,369,164	9,059,779	10,325,917	9,832,946	11,604,160	11,317,075	11,716,459	13,205,684	12,003,405	12,788,923
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	68,715	94,458	132,353	65,733	195,575	130,819	206,940	170,314	400,121	169,678
II. Opredmetena osnovna sredstva	6,901,892	7,599,438	8,675,936	8,115,494	9,562,185	9,674,840	9,548,077	11,144,330	9,409,628	10,654,164
III. Dolgoročne finančne naložbe	1,398,557	1,365,883	1,517,628	1,651,719	1,846,400	1,511,416	1,961,442	1,891,040	2,193,656	1,965,082
B. Gibliva sredstva	4,973,220	4,130,917	7,023,508	5,001,077	8,390,206	7,518,323	10,107,717	8,197,325	10,583,348	9,426,689
I. Zaloge	1,606,088	1,539,255	2,180,516	1,785,178	2,539,924	2,429,260	2,965,890	2,717,125	3,139,036	2,922,849
II. Poslovne terjatve	3,067,717	2,590,375	4,586,988	3,044,594	5,464,588	4,754,686	6,675,709	5,047,580	7,294,734	6,468,082
III. Kratkoročne finančne naložbe	191,491	0	251,776	166,692	385,043	328,603	464,817	429,850	146,540	29,682
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	107,924	1,287	4,227	4,613	651	5,775	1,301	2,770	3,038	6,077
C. Aktivne časovne razmejitve	3,961	2,970	21,444	2,621	34,455	5,330	31,960	22,624	25,709	25,241

BILANCA STANJA - OBVEZNOSTI	31.12.1999	Nač.31.12.99	31.12.2000	Nač.31.12.00	31.12.2001	Nač.31.12.01	31.12.2002	Nač.31.12.2002	31.12.2003	Nač.31.12.2003
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	13,346,345	13,193,667	17,370,870	14,836,644	20,028,822	18,840,729	21,856,136	21,425,633	22,612,461	22,240,853
A. Kapital	7,738,551	8,027,570	8,986,112	9,058,300	9,890,212	10,380,019	10,228,487	10,795,700	10,751,857	11,024,370
B. Rezervacije	442,687	341,198	366,486	417,674	300,322	349,591	235,923	258,738	132,984	158,226
C. Finančne in poslovne obveznosti	5,165,107	4,824,899	8,014,507	5,357,526	9,830,347	8,110,674	11,373,301	10,362,072	11,714,766	11,044,002
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1,622,623	2,267,593	3,016,328	2,697,057	3,926,285	3,676,595	4,992,603	5,146,511	5,182,879	5,352,791
2. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	3,539,909	2,557,305	4,998,179	2,660,469	5,904,062	4,434,079	6,380,698	5,215,561	6,531,886	5,691,445
Č. Pasivne časovne razmejitve	2,574	0	3,764	3,145	7,941	444	18,426	9,123	12,854	14,023

Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

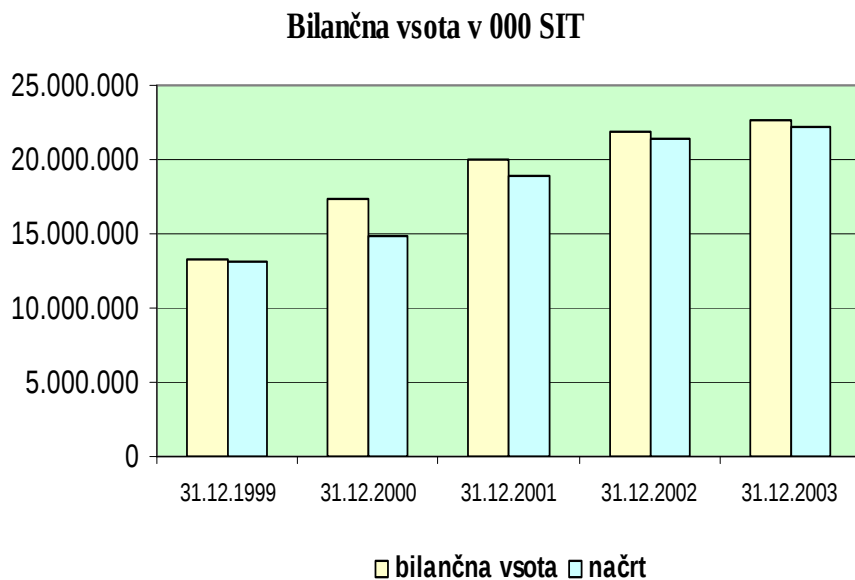
Poslovni prihodki kažejo na konstantno rast, ki presega načrte (Slika 12). Tudi rast bilančne vsote je konstantna in nad načrtom (Slika 13).

Slika 12: Poslovni prihodek in neto dobiček podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v 000 SIT v obdobju 1999-2003



Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

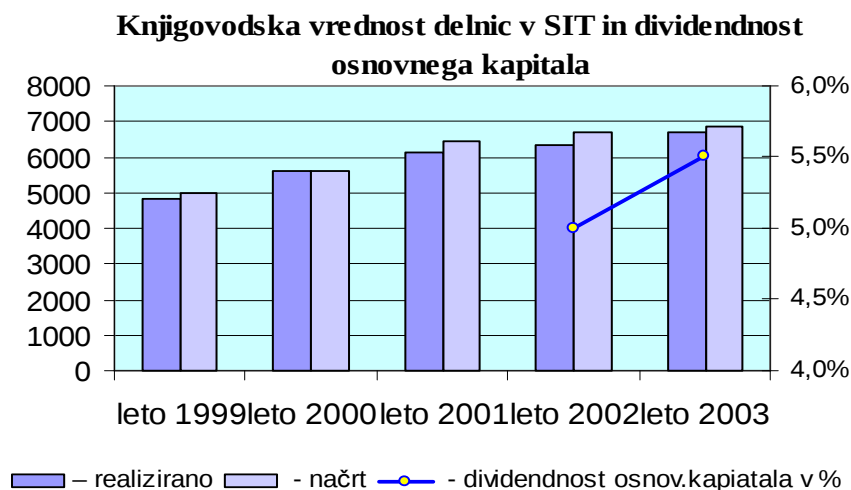
Slika 13: Bilančna vsota podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v 000 SIT v obdobju 1999-2003



Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

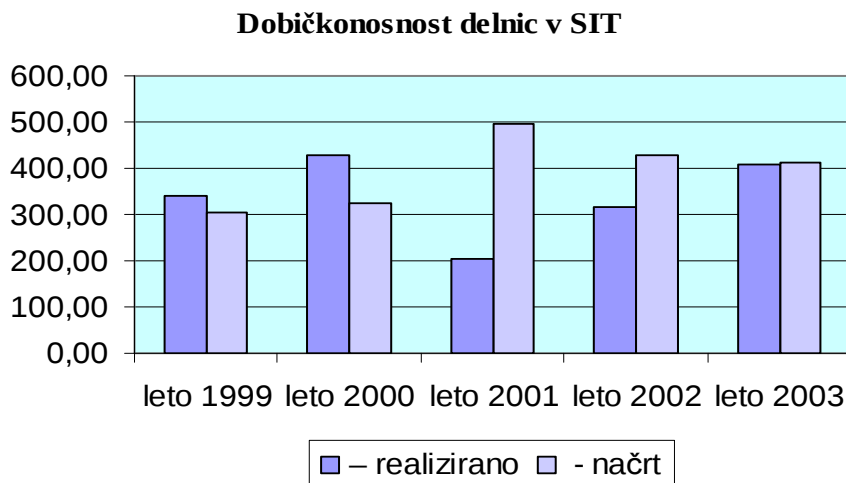
Svetovna gospodarska recesija, ki je leta 2001 oplazila tudi podjetje Iskra Avtoelektrika d.d., se je v letih 2001 in 2002 odražala predvsem na doseganju nižjega dobička od načrtovanega in tudi realiziranega v preteklih letih (1999 – 2000), ko je podjetje dosegalo visok trend rasti dobička in celo presegalo načrtovane vrednosti (glej Sliko 12 na prejšnji strani). Uspešno poslovanje v zadnjih letih se odraža na konstantni rasti knjigovodske vrednosti delnic (Slika 14), medtem ko je njihova dobičkonosnost zaradi gospodarske recesije v letu 2001 zanihala (Slika 15). Število delnic je v vseh letih enako.

Slika 14: Knjigovodska vrednost delnic v SIT in dividendnost osnovnega kapitala podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



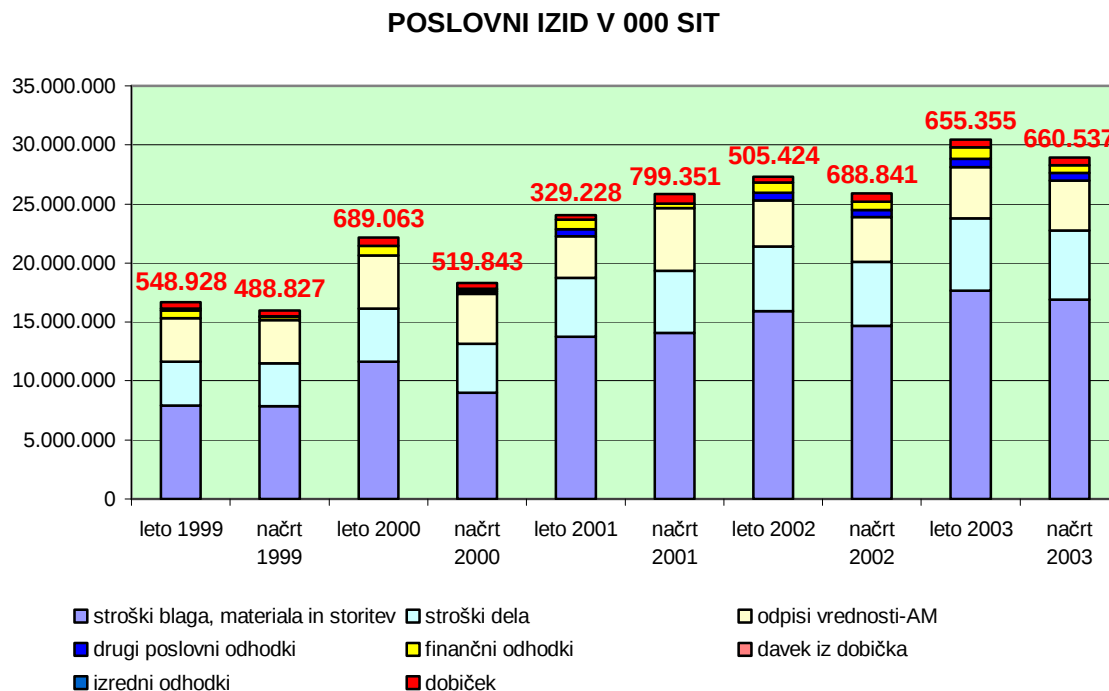
Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 15: Dobičkonosnost delnic v SIT podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 16: Poslovni izid podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v 000 SIT v obdobju 1999-2003



Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Iz Slike 16 je razvidno, da je bil realizirani dobiček oziroma poslovni izid v letih 1999 in 2000 večji od načrtovanega. Leta 2001 je že prej omenjena svetovna gospodarska recesija prizadela tudi podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. Manjše povpraševanje, nižja gospodarska rast in ameriška kriza so zmanjšali povpraševanje tudi po nekaterih izdelkih Iskre Avtoelektrike. Vse to je povzročilo zmanjšanje dobičkonosnosti prodaje in slabši poslovni izid od načrtovanega. V začetku leta 2002 se je gospodarska recesija nadaljevala in tudi negativno odražala na poslovanju podjetja, saj je bil realizirani dobiček v tem letu spet slabši od načrtovanega. V letu 2003 so se razmere le nekoliko izboljšale, saj realizirani dobiček ni bil daleč od načrtovanega, vendar se je še čutil negativni vpliv padanja tečaja ameriškega dolarja ter rasti cen strateških surovin (železo, baker) in nafte.

7.3 Ključni kazalci poslovanja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003

Uravnotežen sistem kazalcev (The Balanced Scorecard - BSC) predstavlja novost na področju managementa in je dosegel že široko mednarodno zanimanje ter uporabnost v poslovnem svetu. Cilj uravnoteženega sistema kazalcev je celovitejše načrtovanje in spremljanje poslovanja podjetja, da bi odpravili probleme, zgodovinsko povezane zgolj s finančno usmerjenimi računovodskimi izkazi. Pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja, ki uporabljajo predvsem računovodske in finančne kazalce, so zastareli in pretirano zanašanje na informacije

iz temeljnih računovodskih izkazov omejuje podjetja pri ustvarjanju nove ekonomske vrednosti (Norreklit, 2003, str. 591-619). Tekavčič in Šink (2003, str. 29) postavljata tezo, da naj bi podjetje poslovalo bolj uspešno, če uporablja sodobna managerska orodja, med njimi tudi uravnotežen sistem kazalcev (BSC).

Tudi Iskra Avtoelektrika d.d. ključne kazalce poslovanja spremlja in načrtuje s pomočjo uravnoteženega sistema oziroma izkaza, kjer sproti ugotavlja odmike od postavljenih ciljev. V Tabeli 4 prikazujem gibanje uravnoteženih kazalcev poslovanja Iskre Avtoelektrike d.d. v obdobju 1999-2003.

Tabela 4: Gibanje uravnoteženih kazalcev poslovanja podjetja v obdobju 1999-2003

	VRSTA KAZALCA		LETO 1999		LETO 2000		LETO 2001		LETO 2002		LETO 2003	
			Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt
FINANČNI VIDIK - Strategija dolgoročne dobičkonosne rasti.												
1.	RAST PRODAJE v mio €	M	67,4	66,0	84,6	72,7	94,1	98,7	104,2	99,4	111,9	108,0
2.	RAST CELOTNIH PRIHODKOV v mio €	K	71,6	68,2	90,2	74,2	97,5	100,5	108,3	101,7	116,3	110,5
3.	VIŠJA DONOSNOST KAPITALA - ROE	K	7,47%	6,49%	8,03%	7,93%	3,59%	8,04%	5,14%	6,53%	6,26%	6,47%
4.	HITREJŠE OBRAČANJE SREDSTEV	K	1,08	1,04	1,17	1,05	1,10	1,17	1,15	1,09	1,20	1,15
5.	POZITIVNI EKONOMSKI DOBIČEK - EVA	K			-0,1%	-0,9%	-1,02%	0,6%	1,82%	2,0%	0,75%	1,0%
	VIDIK STRANK - Strategija dobičkonosnosti kupcev.											
6.	NIČ NAPAK (VISOKA KAKOVOST)	M	0,3		0,30%	0,33%	0,32%	0,33%	0,37%	0,32%	0,4%	0,37%
7.	VEČ NOVIH IZDELKOV	M	25,0%		28,0%		30,0%	38,0%	31,5%	30,0%	31,0%	25,0%
8.	PRAVOČASNE DOBAVE	M	11		18		17	8	11	9	11	8
9.	ZADOVOLJSTVO KUPCEV	L			3,54	3,44	3,54	3,45	3,54	3,58	3,54	3,60
10.	DOBIČKONOSNOST POSLOVNIH PRIHODKOV	K	5,3%	5,2%	4,3%	5,9%	3,1%	5,0%	3,7%	4,8%	4,0%	4,2%
	VIDIK NOTRANJNH PROCESOV - Strategija poslovne učinkovitosti.											
11.	VEČJA PRODUKTIVNOST	M	49.333	47.710	56.855	52.390	62.650	64.384	70.074	66.981	75.252	72.776
12.	HITREJŠA ODZIVNOST	M			98		67	63	58	60	54	52
13.	NIŽJE ZALOGE	M	54	52	44	48	50	40	40	46	40	35
14.	VIŠJA DODANA VREDNOST NA ZAP v €	K	20.506	20.006	20.813	22.122	21.506	23.541	23.798	23.691	24.989	25.368
15.	NIŽJI STROŠKI KAKOVOSTI	M	2,33%	2,50%	2,20%	2,30%	2,37%	2,20%	2,59%	2,55%	2,57%	2,50%
16.	NIŽJI NETO STROŠKI SKUPNIH DEJAVNOSTI	K	14,5%	12,9%	13,8%	15,0%	13,8%	13,7%	13,3%	13,9%	10,7%	11,0%
	VIDIK ZAPOSLENCEV IN UČENJA - Strategija ravnanja z ljudmi.											
17.	VIŠJA IZOBRAZBENA STRUKTURA	K	3,33		3,35	3,36	3,43	3,39	3,50	3,45	3,67	3,50
18.	RAZPOLOŽLJIVOST LJUDI ZA DELO	M	93,3%	93,3%	94,6%	94,0%	95,0%	94,3%	94,7%	95,0%	94,8%	95,0%
19.	POGOSTOST POŠKODB	L	73		80		47		43	40	42	40
20.	VIŠJE PLAČE	M	84,5%	89,0%	88,1%	87,0%	89,8%	94,0%	91,8%	93,0%	95,0%	93,0%
21.	IZOBRAŽEVANJE	M	29,4		15,8	16,2	21,2	18,1	25,1	26,0	29,7	29,0%

Nadaljevanje Tabele 4

	VRSTA KAZALCA	LETO 1999		LETO 2000		LETO 2001		LETO 2002		LETO 2003		
		Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt	
	VIDIK RASTI IN INOVATIVNOSTI - Strategija rasti.											
22.	VEČJA INOVATIVNOST	K	27		33		13		9	21	8,9	11,0
23.	VEČJA UČINKOVITOST RAZVOJNE DEJAVNOSTI	K					0,90		0,86	0,95	1,27	0,95
24.	VLAGANJA V RAZVOJ	K	3,1%	2,8%	0,0%	0,0%	3,5%	3,5%	3,56%	3,63%	3,39%	3,7%
25.	STOPNJA OBNAVLJANJA OSNOVNIH SREDSTEV	K	1,09	1,76	2,21	0,00	2,04	2,7	0,95	2,1	1,04	1,93
26.	VIŠJE OBRAČANJE KAPITALSKIH NALOŽB	L	12,2	12,0	10,5	10,7	9,7	9,5	8,4	9,4	8,6	9,2

Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

7.4 Finančna uspešnost podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003

Iskra Avtoelektrika d.d. je v obdobju 1999-2003 dosegala vsakoletno ugodno rast prihodkov ob donosnosti kapitala in dobičkonosnosti prodaje, ki je značilna za avtomobilsko panogo. V letu 2001 je prišlo do poslabšanja poslovnih rezultatov zaradi svetovne gospodarske recesije oziroma recesije v panogah, v katerih posluje podjetje. Poslovni rezultati so se že naslednje leto zaradi izboljšanja strukture prodaje in z zniževanjem stroškov ponovno izboljšali. K rasti prihodkov je prispevalo vključevanje podjetja v globalizacijske tokove ter velika tržna in razvojna podpora odjemalcem. V teh letih so bila večja vlaganja v proizvodnjo zaganjalnikov in enosmernih motorjev, manj pa v proizvodnjo alternatorjev in drugih tehnologij. Produktivnost in dodana vrednost na zaposlenega se je v teh letih stalno višala in presegla povprečje slovenske predelovalne industrije (Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003).

S finančnega vidika so obdobje zaznamovala gibanja stabilne rasti donosnega poslovanja. Uresničevanje vizije in strateških ciljev je omogočilo rast dobička in donosnosti. Poslovanje Iskre Avtoelektrike d.d., ki je pretežni izvoznik, je bilo v zadnjih letih pod pritiskom stalnega razkoraka med gibanjem tečajev tujih valut in domačo inflacijo, kar je prispevalo k doseganju slabših poslovnih rezultatov kot bi bili doseženi v uravnoteženih razmerah. Leto 2001 pa je dodatno zaznamovala svetovna gospodarska recesija in posledično izpad dela najbolj dobičkonosne prodaje in dobička. Neugodne gospodarske razmere so se nadaljevale tudi v prvi polovici leta 2002. Šele v drugem polletju 2002 je prišlo do ponovnega oživljanja prodaje, kar se je nadaljevalo tudi v letu 2003. Ugodni vplivi povečanega obsega prodaje in s tem dobičkonosnosti poslovanja pa so bili že v drugem polletju 2002 in predvsem v letu 2003 pod neugodnim vplivom padanja tečaja ameriškega dolarja. Ne glede na stalen razkorak med gibanjem tečaja referenčne valute (EUR) in domače inflacije ter spremenljivimi pogoji poslovanja v zadnjih letih (gospodarska recesija in padanje tečaja ameriškega dolarja), so bili

doseženi rezultati dobri. V letu 2003 je bonitetna hiša Dun&Bradstreet (D&B) podelila Iskri Avtoelektriki d.d. nagrado »Rating leta 2003« kot priznanje za nenehno izboljševanje, doseganje in preseganje zahtevanih bonitetnih kriterijev (Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003).

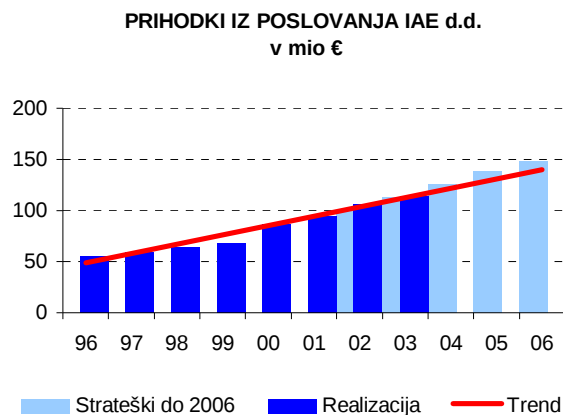
Rast prodaje strateških proizvodnih programov potrjuje pravilnost izbrane vizije. V tem obdobju je Iskra Avtoelektrika konsolidirala portfelj odjemalcev v korist odjemalcev na stabilnih tržiščih. Prodaja se je povečevala pri obstoječih in novih odjemalcih. Za zadovoljevanje potreb odjemalcev je Iskra Avtoelektrika v zadnjih letih postala globalno podjetje. Stalno se je dograjevala prodajna mreža, s katero so pokrita vsa strateška tržišča. V letu 2000 pa je stekla tudi proizvodnja v mešanih družbah v Iranu in Belorusiji. Proces globalizacije se je nadaljeval tudi v letu 2002, ko so bile zastavljene aktivnosti in na začetku leta 2003 tudi ustanovljeno JV podjetje za proizvodnjo avtoelektrike na Kitajskem. V programskem smislu Iskra Avtoelektrika sledi potrebam odjemalcev z novimi sodobnimi proizvodi iz programa avtoelektrike (reduktorski zaganjalniki in kompaktni alternatorji) in pogonskih sistemov (BLPM in AC pogonski sistemi) (Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003).

Pomemben prispevek k uspešnosti Iskre Avtoelektrike pa nosi tudi uvajanje meril poslovne odličnosti, ki je bilo kronano v letu 2000 s priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost. Aktivnosti na certificiranju so se nadaljevale s pridobitvijo okoljevarstvenega certifikata ISO 14001 v začetku leta 2003. Na učinkovitost procesov pozitivno vpliva tudi nova, bolj procesna organiziranost družbe, ki je začela veljati s 1.1.2003. Ob nenehnem izvajanju politike odličnosti in kakovosti velja izpostaviti tudi izvajanje strategije ravnanja z ljudmi, ki temelji na ustvarjalnem sodelovanju ter stimulativnem sistemu nagrajevanja dela in inovacij (Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003).

Razvojno-raziskovalna dejavnost in inovativnost v Iskri Avtoelektriki predstavljata temelj dobičkonosne rasti. Rast zagotavljajo nove družine proizvodov, ki jih predstavljajo predvsem zaganjalniki z reduktorjem, kompaktni alternatorji in brezkontaktni elektronsko komutirani motorji ter pogonski sistemi. Razvojna dejavnost sledi strateškim programskim usmeritvam, to je nuditi odjemalcem hitro razvojno podporo in pri večini odjemalcev pridobiti status razvojnega dobavitelja. Poleg vedno večjega vlaganja v razvoj pa k nadaljnji rasti prispeva tudi proces globalizacije ter vlaganja v tehnološko prenovu proizvodnih zmogljivosti in informacijsko tehnologijo (Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003).

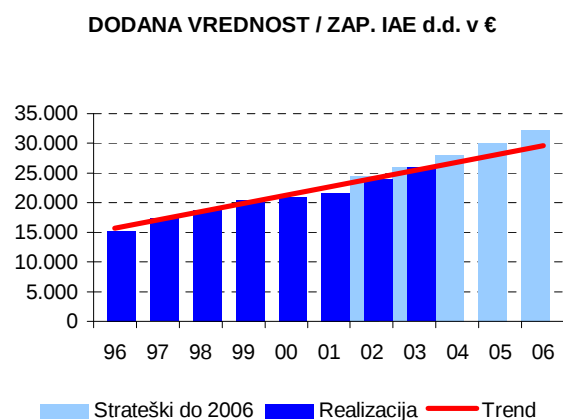
Trendi doseganja večine najpomembnejših kazalcev poslovanja in njihovi cilji iz strateškega načrta 2002-2006 kažejo konstantno rast. Kot primer sta na naslednji strani grafično prikazana kazalca prihodki iz poslovanja (Slika 17) in dodana vrednost na zaposlenega (Slika 18). Kazalnik donosnost kapitala pa zaradi že prej omenjenih slabših poslovnih rezultatov podjetja v letu 2001 zaostaja za strateškim načrtom (Slika 19 na naslednji strani).

Slika 17: Prihodki iz poslovanja podjetja Iskra
Avtoelektrika d.d. v mio EUR



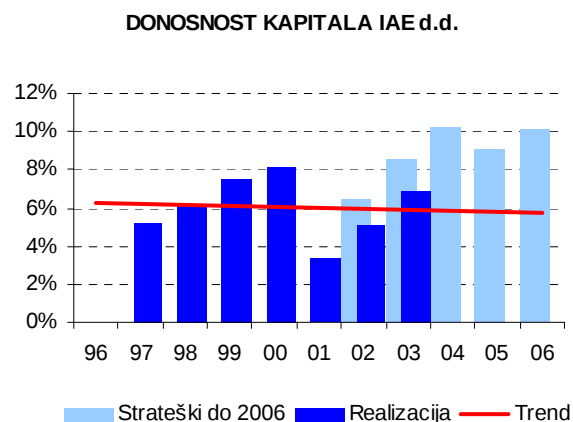
Vir: Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003.

Slika 18: Dodana vrednost na zaposlenega podjetja
Iskra Avtoelektrika d.d. v EUR



Vir: Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003.

Slika 19: Donosnost kapitala podjetja Iskra
Avtoelektrika d.d.



Vir: Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007, 2003.

SKLEP

Osebnostno mislim, da veliko podjetij (več kot se jih prijavlja za PRSPO) uporablja model poslovne odličnosti za izboljšanje svojega poslovanja, saj se zavedajo njegove koristi - tega da je dobro orodje, uporabno za različne branže in velikosti organizacij. Z njegovo uporabo lahko direktno vidimo sadove svojega dela, saj kar z »dejavniki« - pristopi sejemo, to z »rezultati« žanjemo. Pri prijavah za nagrado pa dobijo podjetja še nevtralno oceno, mnenja ocenjevalcev o dobro urejenih področjih in predvsem sugestije, kaj bi lahko izboljšali. Pomembna je tudi možnost primerjanja z »najboljšimi«.

Iskra Avtoelektrika d.d. je danes uspešno slovensko, učeče se podjetje, ki se je sposobno hitro prilagajati stalnim spremembam in izzivom globalizacije. Zahvaljujoč dejstvu, da so se v podjetju že zelo zgodaj zavedli, da za dolgoročno uspešnost podjetja ni dovolj zgolj kontrola kakovosti proizvodov, temveč je potrebno uvesti celovit sistem obvladovanja kakovosti (TQM) oziroma sistem managementa na temeljnih načelih modela poslovne odličnosti EFQM, danes podjetje beleži visoko in stabilno rast poslovanja ter števila zaposlenih brez prevzemanja drugih podjetij. S pomočjo usposobljenih ljudi, z ustvarjalnim sodelovanjem, podjetniškim duhom in veliko ozaveščenostjo zaposlenih o pomenu kakovosti in odličnosti podjetje uspešno obvladuje vse poslovne procese - od razvoja pa vse do globalne proizvodnje in trženja proizvodov pod lastno blagovno znamko. Iskra Avtoelektrika d.d. se dobro zaveda, da je njen namen izpolnjevati potrebe in presegati pričakovanja kupcev ter drugih zainteresiranih strani, kot so zaposleni, dobavitelji, lastniki, družbena skupnost ipd.

Trajno večanje tržnega deleža ter izboljševanje finančnih rezultatov kažeta na dvigovanje konkurenčnosti Iskre Avtoelektrike zaradi izboljšanih sposobnosti podjetja, ki svoj sistem managementa gradi in izvaja na temeljnih načelih modela poslovne odličnosti EFQM. Iz podatkov, zbranih in prikazanih v diplomskem delu, ni mogoče enolično in nedvoumno razbrati, kakšen vpliv na finančno uspešnost podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. ima uvajanje tega modela poslovne odličnosti, saj se pogoji poslovanja hitro in drastično spreminjajo. Namreč potem, ko je leta 2000 podjetje prejelo priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, sta se v letu 2001 zaradi zaostrenih pogojev poslovanja zmanjšala tako dobiček kot donosnost kapitala in to kljub povečanim prihodkom iz poslovanja ter višji dodani vrednosti na zaposlenega. Nemogoče je tudi ugotoviti, kakšno bi bilo finančno poslovanje, če modela poslovne odličnosti podjetje ne bi uvajalo. Neizpodbitno pa je, da je prav uvajanje tega modela podjetju zagotovilo sposobnost hitrega prilagajanja in nenehnega izboljševanja poslovnih procesov, kar je danes temelj za dolgoročno uspešnost vsakega podjetja.

Da je strukturiran sistem managementa po načelih modela poslovne odličnosti EFQM pomemben element dolgoročne uspešnosti podjetja, kažejo tudi analize in letne primerjave finančne uspešnosti med sorodnimi podjetji v Sloveniji. Javno dostopni rezultati teh analiz, ki pa ne podajajo sistemov managementa v posameznih podjetjih, namreč kažejo, da se pri

večini kazalcev za leto 2003 Iskra Avtoelektrika d.d. uvršča v gornjo, uspešnejšo četrtno primerljivih podjetij ter da se njen položaj iz leta v leto izboljšuje. Po kazalcu inovativnosti, ki je določen kot delež prihodkov od proizvodov, mlajših od treh let v prodaji proizvodov, pa je Iskra Avtoelektrika d.d. najboljša. To kaže na sodobnost proizvodnega programa podjetja, ki zagotavlja uspešno rast prodaje tudi v naslednjih letih ter daje osnovo za dolgoročno finančno uspešnost. Zgovorno je tudi dejstvo, da še nisem zasledil primera, ko bi katerokoli podjetje po prejetem priznanju za kakovost oziroma poslovno odličnost kmalu zatem zabredlo v globoke finančne težave.

Iskra Avtoelektrika d.d. svoj model managementa po načelih modela poslovne odličnosti EFQM nenehno dopolnjuje, kar je razvidno tudi iz ciljev izboljševanja sistema poslovne odličnosti po posameznih merilih v strateškem načrtu podjetja. Pomanjkljivo pa je prikazovanje izboljšav sistema managementa podjetja po načelih tega modela poslovne odličnosti ter letno izvajanje samoocenjevanja v skladu s strateškim načrtom. Da bi Iskra Avtoelektrika d.d. bolje spoznala, kako deluje njen sistem upravljanja po načelih modela poslovne odličnosti EFQM, bi morala bolj sistematično in bolj poglobljeno izvajati primerjave finančne uspešnosti s sorodnimi podjetji v Sloveniji ter tudi z ostalimi dobitniki priznanj Republike Slovenije za poslovno odličnost. Za objektivnejši prikaz učinkovitosti uvajanja modela poslovne odličnosti ter za bistvenejši preskok v izboljševanju sistema upravljanja podjetja bi bilo nujno, da Iskra Avtoelektrika d.d. sodeluje tudi na tekmovanju za evropsko nagrado za kakovost (EQA) po merilih modela poslovne odličnosti EFQM za velika podjetja.

LITERATURA

1. Anderson E., Fornell C., Lehmann D.: Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, July, 1994, str. 53-66.
2. Anderson et al.: Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science*, 16(1997), 2, str. 129-145.
3. Besterfield H. Dale: *Quality control*. New Jersey : Prentice Hall, 1985. 358 str.
4. Crosby P.B.: *Kakovost je zastonj*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 271 str.
5. Crosby P.B.: *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 208 str.
6. Feigenbaum A.V.: *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1991. 863 str.
7. Germ Miro: *Analiza upravljalске prakse s pomočjo EFQM modela odličnosti*. 13. letna konferenca. Bernardin : Slovensko združenje za kakovost, 2004, str. 36-37.
8. Ishikawa Kaoru: *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana : Tehnološka založba Slovenije, 1989. 180 str.
9. Ittner C.D., Larcker D.F.: Are Non-financial Measures Leading Indicators of Future Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(1998), str. 1-35.
10. Juran J.M.: *Quality – Control Handbook*. New York : McGraw – Hill Book Company, Inc., 1951. 800 str.
11. Kern Karmen, Leon Loredana: *Priznanje RS za poslovno odličnost in uvedba novega Modela odličnosti EFQM v Sloveniji*. 11. letna konferenca. Portorož : Slovensko združenje za kakovost, 2002, str. 52-55.
12. Kern Karmen, Leon Loredana: *S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM do slovenske in evropske nagrade za kakovost*. 12. letna konferenca. Portorož : Slovensko združenje za kakovost, 2003, str. 33-35.
13. Kern Karmen, Leon Loredana: *Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni projekti prspo*. 13. letna konferenca. Bernardin : Slovensko združenje za kakovost, 2004, str. 66-69.
14. Križman Vojko, Novak Rajko: *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana : Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2000. 108 str.
15. Križman Vojko: *Izbira načina upravljanja (vodenja)*. *Kakovost*, Ljubljana, 2005, 1, str. 3-4.
16. Leon Loredana: *Predstavitev sistema priznanja RS za poslovno odličnost*. *Kakovost*, Ljubljana, 2002, 1, str. 22-25.
17. Marolt Janez: *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 547 str.
18. Mihelčič Miran: *Poslovne – proizvodna in druge – funkcije*. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1997. 284 str.
19. Mihelčič Miran: *Primerjava ugotovitev uporabe dveh modelov za analiziranje kakovosti organizacije združb*. 5. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 113-138.

20. Nemec Aleš: Odličnost in ravnanje z ljudmi. Kadri, Ljubljana, 2000, 6, str. 48-60.
21. Nemec Aleš: Odgovornost vodstva za sistem vodenja kakovosti. 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 129-140.
22. Norreklit Hanne: The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard. Accounting, Organizations and Society, 28(2003), str. 591-619.
23. Overakker Roel: Siemens Road to Business Excellence. Berlin : EFQM forum, 2004. 21 str.
24. Rejc Adriana: Primerjava uporabnosti preglednice uravnoteženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb. 7. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 150-164.
25. Said A. Amal, HassabElnaby R. Hassan, Wier Benson: An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. Journal of Management Accounting Research, 15(2003), str. 193-223.
26. Šink Darja, Tekavčič Metka: V kolikšni meri (poslovodni) ravnatelji v slovenskih podjetjih poznajo in uporabljajo nove analitske in druge sodobne pristope. 9. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2003, str. 21-34.

VIRI

1. Bajec Anton et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Državna založba Slovenije, Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 1994. 1714 str.
2. Comatech: Articles.
[URL: <http://www.comatech.be/uk/articles.php>], 10.5.2005.
3. Dan poslovne odličnosti. Šempeter pri Gorici : Iskra Avtoelektrika d.d., 1999.
4. EFQM.
[URL: <http://www.efqm.org>], 8.5.2005.
5. EFQM Forum.
[URL: <http://www.efqmforum.org>], 8.5.2005.
6. EFQM News 25 – December 2004. Brussels : EFQM, 2004. 7 str.
7. EFQM News 26 – January 2005. Brussels : EFQM, 2005. 7 str.
8. EFQM News 27 – February 2005. Brussels : EFQM, 2005. 7 str.
9. EFQM News 28 – March 2005. Brussels : EFQM, 2005. 6 str.
10. EFQM News 29 – April 2005. Brussels : EFQM, 2005. 5 str.
11. European Quality Award – 2005. Brussels : EFQM, 2005. 6 str.

12. Interna gradiva podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2005:
 - Vloga za priznanje RS za poslovno odličnost. Šempeter pri Gorici : Iskra Avtoelektrika d.d., 2000.
 - Letna poročila podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. Šempeter pri Gorici : Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.
 - 45 let rasti in napredka. Šempeter pri Gorici : Iskra Avtoelektrika d.d., 2005.
13. Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.
14. Iskra Avtoelektrika d.d.
[URL: <http://www.iskra-ae.com>], 15.5.2005.
15. Končna poročila prijavitelju. Ljubljana : Urad RS za standardizacijo in meroslovje, 1996-2000.
16. Model odličnosti EFQM – Velika podjetja. Delovno gradivo. Ljubljana : Urad RS za meroslovje, 2004. 36 str.
17. Ocenjevanje odličnosti – Praktični vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji. Delovno gradivo. Ljubljana : Urad RS za meroslovje, 2004. 56 str.
18. Priznanje RS za poslovno odličnost.
[URL: <http://www.mirs.si/PRSP0/prspo.htm>], 5.5.2005.
19. Strateški načrt podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. 2004-2007. Šempeter pri Gorici : Iskra Avtoelektrika d.d., 2003.
20. Temeljna načela odličnosti. Delovno gradivo. Ljubljana : Urad RS za meroslovje, 2004. 12 str.
21. Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 83/2003).

PRILOGE

Tabela 1: Prikaz nekaterih kazalnikov iz poslovanja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003

Kazalniki po SRS			TOLMAČENJE KAZALNIKOV		LETO 1999		LETO 2000		LETO 2001		LETO 2002		LETO 2003	
					Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt	Leto	Načrt
29.29. Temeljni kazalniki stanja financiranja (vlaganja)														
1	stopnja lastniškosti financiranja	kapital obveznosti do virov sredstev	57,98%	60,84%	51,73%	61,05%	49,38%	55,09%	46,80%	50,39%	47,55%	49,57%		
2	stopnja dolgoročnosti financiranja	vsota kapitala d.r.in dolgoročnih dolgov obveznosti do virov sredstev	73,46%	80,62%	71,20%	82,05%	70,48%	76,46%	70,72%	75,61%	71,06%	74,35%		
29.30. Temeljni kazalniki stanja investiranja (naložbenja)														
3	stopnja osnovnosti investiranja	osnovna sredstva (po neodp.vrednosti) sredstva	52,23%	58,32%	50,71%	55,14%	48,72%	52,05%	44,63%	52,81%	43,38%	48,67%		
29.31. Temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja														
4	koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	kapital osnovna sredstva (po neodpis.vrednosti)	1,11	1,04	1,02	1,11	1,01	1,06	1,05	0,95	1,10	1,02		
5	koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	vsota kapitala d.r.in dolgoročnih dolgov dolgoročna sredstva	1,17	1,17	1,20	1,24	1,22	1,27	1,32	1,23	1,34	1,29		
6	koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in normalnih zalog	vsota kapitala d.r.in dolgoročnih dolgov dolgoročna sredstva in normalne zaloge	0,98	1,00	0,99	1,05	1,00	1,05	1,05	1,02	1,06	1,05		
7	koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	kratkoročna sredstva kratkoročne obveznosti	1,40	1,62	1,41	1,88	1,42	1,70	1,58	1,57	1,62	1,66		
29.32. Temeljni kazalniki obračanja														
8	koeficient obračanja zaloga materiala	porabljeni material v letu dni povprečna zaloga materiala	5,29		6,54		6,51		6,91	6,76	7,05	7,38		
			69		56		56		53	54	52	49		
9	koeficient obračanja zaloga proizvodov	prodani proizvodi v letu dni povprečna zaloga proizvodov	25,19		36,68		43,40		55,50	52,14	42,80	52,68		
			14		10		8		7	7	9	7		
10	koeficient obračanja terjatev do kupcev	prejemki od kupcev v letu dni povprečno stanje terjatev do kupcev	4,93		4,67	5,51	4,32	5,18	3,98	4,48	3,90	4,16		
			74		78	66	84	70	92	82	94	88		
29.33. Temeljni kazalniki gospodarnosti														
11	stopnja dobičk.poslovnih prihodkov	poslovni dobiček poslovni prihodki	5,35%	5,23%	4,32%	5,87%	3,11%	4,95%	3,65%	4,82%	4,02%	4,16%		
12	stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	čisti dobiček prihodki	3,96%	3,70%	3,73%	3,42%	1,55%	3,66%	2,06%	2,99%	2,41%	2,56%		
29.34. Temeljni kazalniki dobičkonosnosti														
13	koeficient čiste dobičkon.kapitala	čisti dobiček v poslovnem letu povprečni kapital	7,47%	6,49%	8,03%	7,93%	3,59%	8,04%	5,14%	6,53%	6,26%	6,47%		
14	koeficient čiste donosnosti sredstev	čisti dobiček in dane obresti v posl.l. povprečna sredstva	5,35%	5,92%	5,97%	3,70%	3,50%	5,50%	4,15%	5,10%	4,20%	3,00%		
15	osnovna čista dobičk.navadne delnice	čisti dobiček povprečno število navadnih delnic	1,76	1,57	2,09	1,58	0,94	2,29	1,39	1,89	1,74	1,76		

Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Tabela 2: Pomen in način izračuna posameznih uravnoteženih kazalcev poslovanja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. iz točke 7.3

vrsta kazalca			formula izračuna
M	1.	RAST PRODAJE v mio €	prihodki od prodaje izdelkov in rezervnih delov na letni ravni
K	2.	RAST CELOTNIH PRIHODKOV v mio €	vsi prihodki: poslovni, finančni in izredni obdobja na letni ravni
K	3.	VIŠJA DONOSNOST KAPITALA - ROE	čisti dobiček na letni ravni / povprečen kapital v obdobju
K	4.	HITREJŠE OBRAČANJE SREDSTEV	celotni prihodki na letni ravni / celotna sredstva v obdobju
K	5.	POZITIVNI EKONOMSKI DOBIČEK - EVA	čista donosnost iz posl. na letni ravni - zahtevana donosnost za vire financiranja v obdobju
M	6.	NIČ NAPAK	stroški kakovosti zunanjih izgub / prihodki od prodaje izdelkov - mesečno povprečje obdobja
M	7.	VEČ NOVIH IZDELKOV	delež prihodkov od izdelkov mlajših od treh let v prodaji izdelkov v obdobju
M	8.	PRAVOČASNE DOBAVE	povprečni dnevi zamude dejanske odpreme od načrtovane - mesečno povprečje obdobja
L	9.	ZADOVOLJSTVO KUPCEV	indeks zadovoljstva kupcev: iz letne ankete
K	10.	DOBIČKONOSNOST POSLOVNIH PRIHODKOV	poslovni dobiček v obdobju / čisti prihodki iz prodaje v obdobju
M	11.	VEČJA PRODUKTIVNOST	prodaja na letni ravni na povpr. zaposlenca iz ur v obdobju
M	12.	HITREJŠA ODZIVNOST	povprečni dnevi od naročila do izvedbe naročila - mesečno povprečje obdobja
M	13.	NIŽJE ZALOGE	dnevi obračanja zalog - mesečno povprečje v obdobju
K	14.	VIŠJA DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENCA v €	celotni prihodki-material-bлаго-storitve na letni ravni / povpr. št. zaposlencev iz ur v obdobju
M	15.	NIŽJI STROŠKI KAKOVOSTI	delež stroškov kakovosti v prodaji - mesečno povprečje obdobja
K	16.	NIŽJI NETO STROŠKI SKUPNIH DEJAVNOSTI - REŽIJA	delež neto stroškov skupnih dejavnosti v vrednosti poslovnih prihodkov v obdobju
K	17.	VIŠJA IZOBRAZBENA STRUKTURA	indeks povprečne dejanske izobrazbene strukture v obdobju
M	18.	RAZPOLOŽLJIVOST LJUDI ZA DELO	100% minus delež odsotnosti zaradi bolezni - mesečno povprečje obdobja
L	19.	POGOSTOST POŠKODB	število poškodb na letni ravni na 1000 zaposlenih
M	20.	VIŠJE PLAČE	povprečna plača v Iskri Avtoelektriki / povprečna plača v Sloveniji
M	21.	IZOBRAŽEVANJE	število ur izobraževanja na letni ravni na povpr. stanje zaposlencev v obdobju
K	22.	VEČJA INOVATIVNOST	število realiziranih iskrin in predlogov izboljšav na letni ravni na 100 zaposlenih
K	23.	VEČJA UČINKOVITOST RAZVOJNE DEJAVNOSTI	indeks učinkovitosti razvoja: donosnost vlaganj v razvoj v obdobju
K	24.	VLAGANJA V RAZVOJ	delež vlaganj v razvojno dejavnost v čistem prihodku od prodaje v obdobju
K	25.	STOPNJA OBNAVLJANJA OSNOVNIH SREDSTEV	aktivirana osnovna sredstva na stroške amortizacije v obdobju
L	26.	VIŠJE OBRAČANJE KAPITALSKIH NALOŽB	konsolidirana prodaja odvisnih družb na povprečne kapitalske naložbe v odvisnih družbah

M kazalec se spremlja iz seštevka mesečnih podatkov

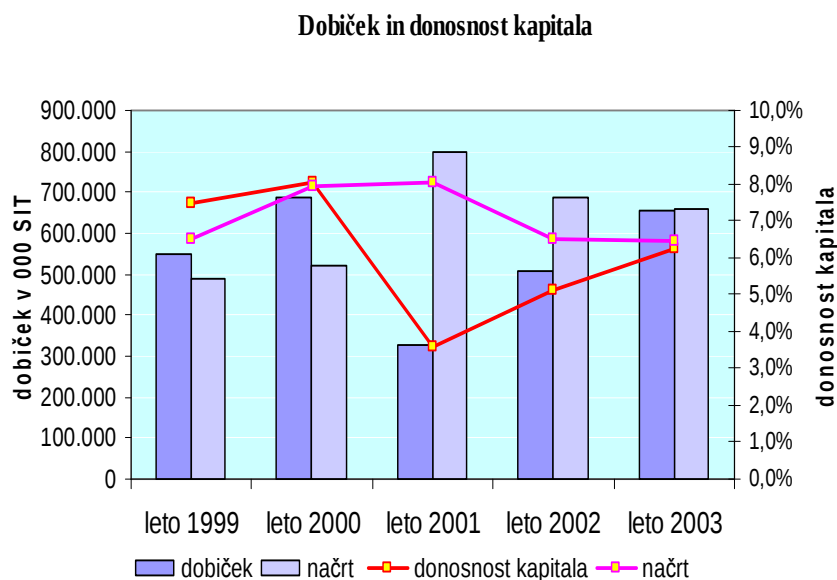
K kazalec se spremlja iz kumulativnih - obdobjnih podatkov

L kazalec se spremlja iz letnih podatkov in anket

Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

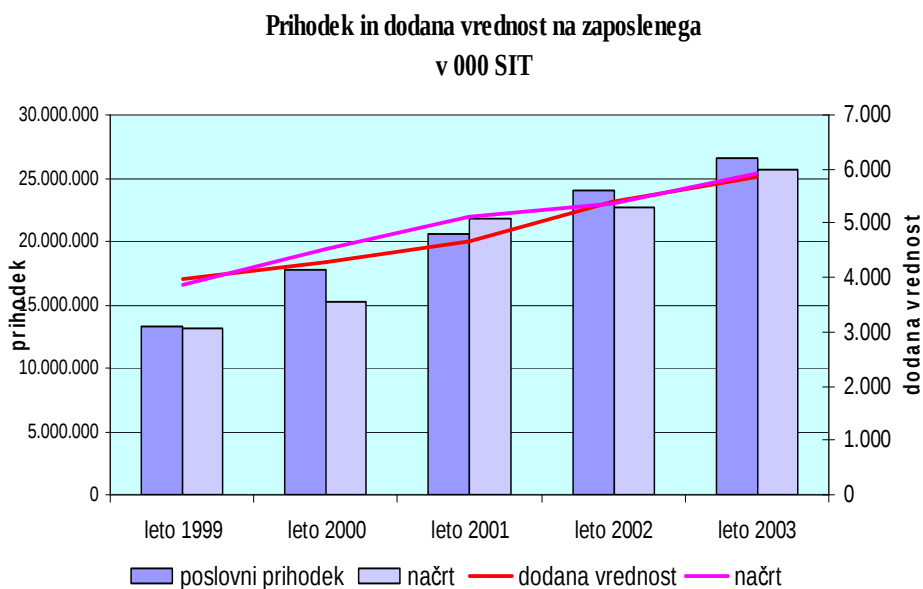
Prikaz doseganja še nekaterih kazalcev podjetja v grafični obliki:

Slika 1: Dobiček v 000 SIT in donosnost kapitala podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



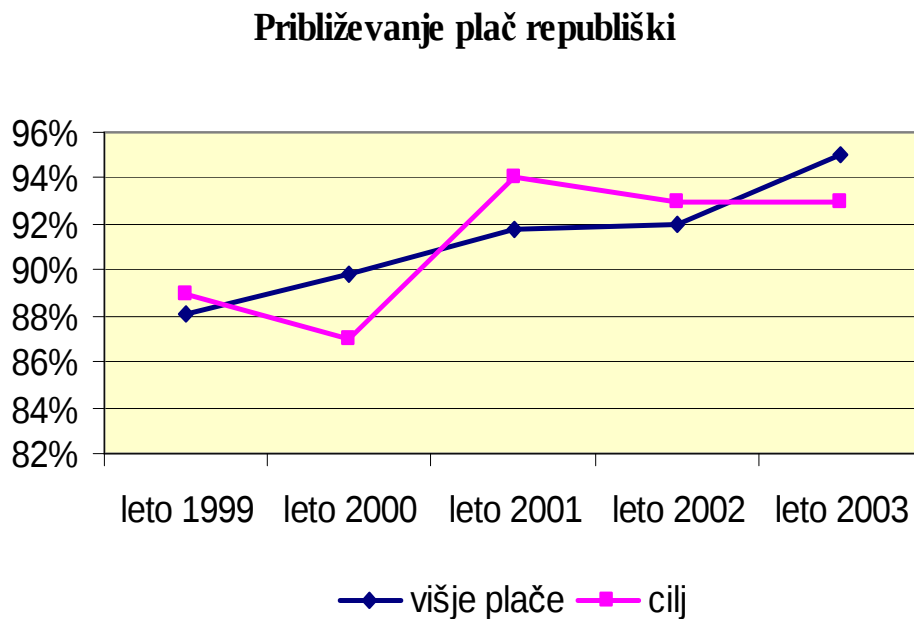
Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 2: Prihodek in dodana vrednost na zaposlenega podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v 000 SIT v obdobju 1999-2003



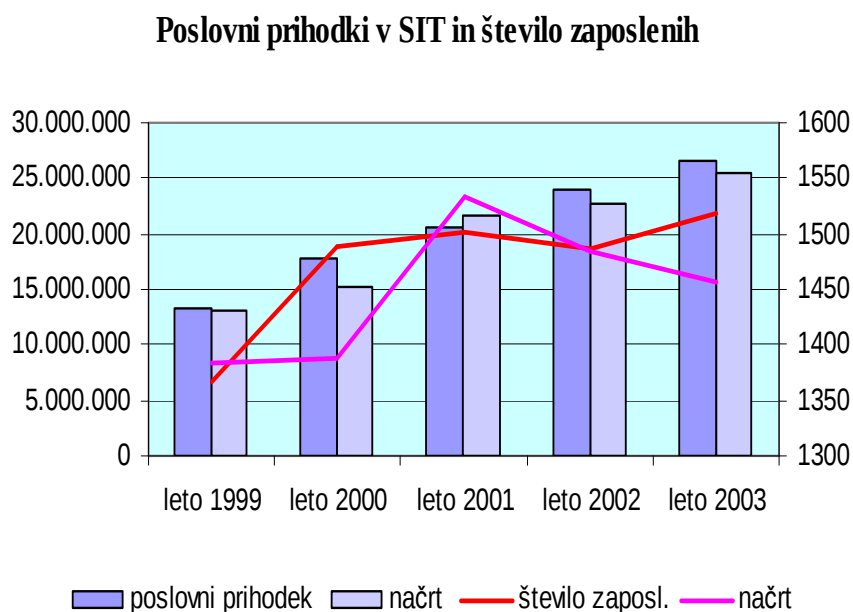
Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 3: Približevanje plač podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. republiškemu povprečju v obdobju 1999-2003



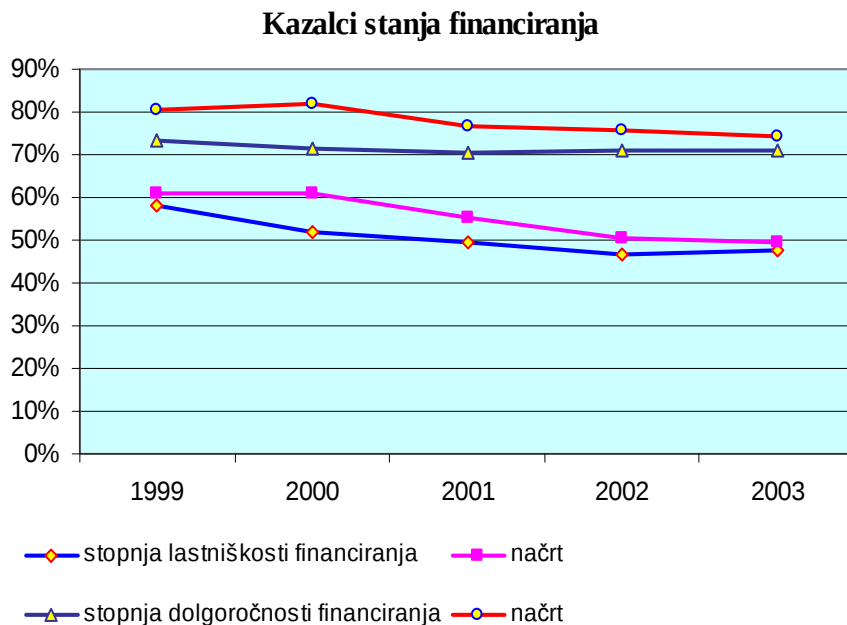
Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 4: Poslovni prihodki v SIT in število zaposlenih podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



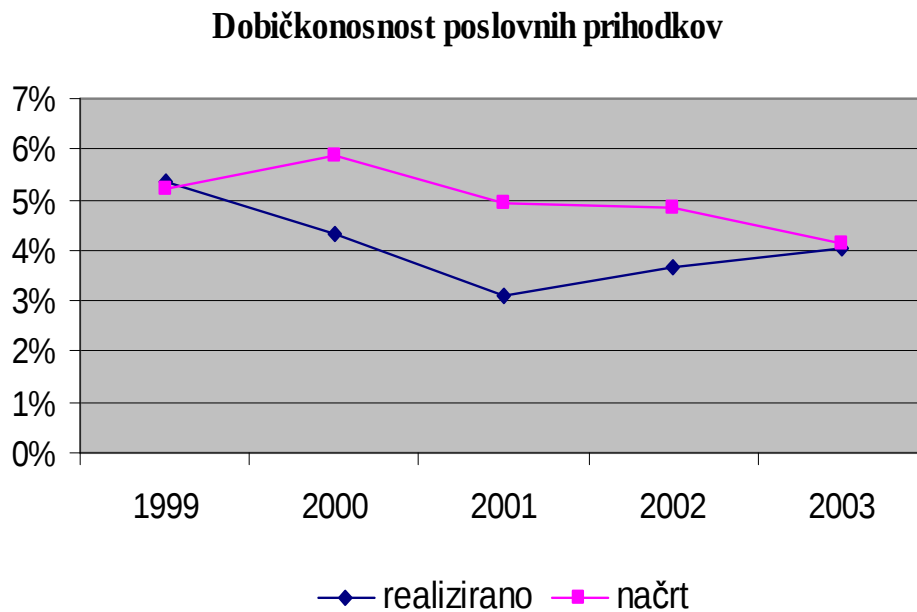
Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 5: Kazalci stanja financiranja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.

Slika 6: Dobičkonosnost poslovnih prihodkov podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v obdobju 1999-2003



Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 1999-2003.