

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

MOŽNE METODE ZA PRENOVO PODJETJA

Mentor: dr. Drago Dubrovski

Obrađnavana organizacija: Domplan, d. d., Kranj

KOPER, 2005

VLADO AHČIN

POVZETEK

Obstoj podjetja je pogojen z njegovim poslanstvom, pri tem pa nenehno spreminjajoče se okolje, rastoče zahteve kupcev in konkurenca silijo podjetje v nenehno prilagajanje in notranje spremembe. V diplomski nalogi so prikazane najpogosteje uporabljene metode in modeli, ki podjetju na sistematičen način omogočajo najhitrejšo odzivnost na spremembe in visoko sposobnost prilagajanja, saj je fleksibilnost danes nujno potrebna za nadaljnji obstoj in uspeh podjetja. Za uspešno uveljavitev sprememb je treba premagati različne vrste odporov do sprememb, zato je v nalogi izvedena analiza teh odporov ter so opisani načini njihovega obvladovanja. V nadaljevanju naloge je z opisovanjem osnovne logike posameznih metod in modelov, načinov uporabe in z analizo njihovih prednosti in šibkih točk ustvarjen celovit pregled, ki omogoča presojo o primernosti njihove uporabe za konkretno podjetje. V zaključku naloge je prikazan sistem integracije poslovnih modelov, ki združuje prednosti posameznih modelov in s tem povečuje možnost izboljšanja uspešnosti podjetja ob njegovi uvedbi.

Gljučne besede: podjetje, poslanstvo, vizija, prenova podjetja, metode, spreminjanje, uspešnost, strateški managerski sistem

ABSTRACT

The existence of a company is conditioned by its mission, and at the same time continuously changing environment, increasing customer demand and competition force the company into constant processes of adapting and inner changes. The dissertation shows the most frequently applied methods and models, which ensure a high level of adjustment, and enable the company to systematically respond to changes as quickly as possible, for nowadays flexibility is essential for further existence and efficiency of the company. To ensure a successful establishment of changes, it is necessary to overcome different kinds of resistance to alterations, therefore an analysis of the above-mentioned resistance and a description of its functioning have been carried out. Further on, the dissertation presents a description of basic logics of individual methods and models and the ways of usage. The analysis creates an overall review of advantages and weaknesses giving the possibility to evaluate their suitability for being used by a particular company. The conclusion shows the integrity system of business models, which joins the advantages of particular models and increases the possibility of improving the company's efficiency when established.

Key words: enterprise, mission, vision, renewing company, methods, changing, efficiency, strategic manager system

UDK 65.011.8(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Smoter in cilji.....	1
1.2	Predpostavke in omejitve.....	1
1.3	Predvidene metode obravnavanja.....	1
2	Predstavitev in analiza podjetja Domplan, d. d., Kranj	3
2.1	Razvoj in dejavnost podjetja	3
2.2	Vizija.....	3
2.3	Poslanstvo podjetja Domplan.....	4
2.4	Organizacijska struktura.....	4
2.4.1	Organizacijska shema.....	5
2.4.2	Kadrovska struktura	6
2.5	Kakovost v podjetju Domplan.....	6
2.6	PPPP (SWOT) analiza podjetja Domplan	7
2.7	Finančna analiza z Altmanovim obrazcem	8
2.8	Anketa zadovoljstva uporabnikov	11
2.8.1	Pomen zadovoljstva odjemalcev	11
2.8.2	Anketa za ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov	11
2.8.3	Grafični prikaz rezultatov ankete	12
3	Splošno o prenovi podjetja	17
3.1	Iniciatorji sprememb	17
3.2	Pristopi za spreminjanje podjetja	18
3.3	Odpori do sprememb.....	18
3.3.1	Premagovanje odporov.....	19
3.3.2	Metode za zmanjševanje odporov	20
3.4	Katera podjetja naj izvedejo preново.....	21
4	Metode spreminjanja in izboljševanja	22
4.1	Orodja.....	22
4.2	PDCA ciklus.....	23
4.3	ISO standardi.....	24
4.4	Kaizen	27
4.4.1	Kakovost in kaizen ter čas uvajanja	27
4.4.2	Nevarnosti za neuspeh kaizena	28
4.5	TQM (Total Quality Management).....	28
4.5.1	EFQM – model poslovne odličnosti	29
4.5.2	Model PRSPO	29
4.5.3	Prednosti in pomanjkljivosti modela poslovne odličnosti	31
4.6	Metoda 20 ključev.....	31
4.6.1	Prisotnost v Sloveniji	31
4.6.2	Osnovni pojmi metode 20 ključev	32
4.6.3	Uvajanje sistema 20 ključev.....	34
4.6.4	Ocenjevanje v metodi 20 ključev	34

4.6.5	Prednosti in pomanjkljivosti metode 20 ključev	35
4.7	Uravnotežen sistem kazalnikov BSC	35
4.7.1	Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov	37
4.7.2	Napake podjetij pri uvajanju sistema uravnoteženih kazalnikov	37
4.8	Model šest sigma	38
4.8.1	Postopek izvajanja šest sigma	38
4.8.2	Hierarhična struktura izvajalcev programa	39
4.8.3	Prednosti in slabosti šest sigme	40
4.9	Učeče se podjetje (USP)	41
4.9.1	Prisotnost koncepta učečega se podjetja v Sloveniji	41
4.9.2	Značilnosti učečega se podjetja (USP)	41
4.9.3	Uvajanje koncepta učečega se podjetja	42
5	Integracija poslovnih modelov	44
5.1	Sedem korakov integracije poslovnih modelov	44
5.2	Model uravnoteženega sistema kazalnikov za podjetje Domplan	46
6	Sklep	49
	Literatura	52
	Viri	52

PONAZORILA

Slika 2.1	Organigram podjetja Domplan	5
Slika 2.2	Izobrazbena struktura zaposlenih	6
Slika 2.3	Pogostost koriščenja storitev	12
Slika 2.4	Koriščenje storitev po poslovnih enotah	13
Slika 2.5	Pogostost kontaktov glede na potrebe	13
Slika 2.6	Zadovoljstvo z delom in komuniciranjem zaposlenih v Domplanu	14
Slika 2.7	Stopnja zadovoljstva s kakovostjo storitev	14
Slika 2.8	Hitrost izvršenih storitev	15
Slika 2.9	Kakovost prejetih informacij za konkretne posle	15
Slika 2.10	Elektronsko poslovanje	16
Slika 4.1	PDCA krog in orodja za boljšo realizacijo metod	24
Slika 4.2	TQM.	28
Slika 4.3	Model PRSPO	30
Slika 4.4	Metoda 20 ključev kot nadgradnja ostalih pristopov	32
Slika 4.5	Diagram povezav med ključi	33
Slika 4.6	Hierarhične ravni uvajanja ključev	34
Slika 4.7	20 ključev in radarski diagram	35
Slika 4.8	Uravnoteženi sistem kazalnikov	36
Slika 4.9	Pet koračni postopek izboljševanja po modelu šest sigma	39
Slika 4.10	Hierarhična struktura izvajalcev programa	39
Slika 5.1	Model uravnoteženega sistema kazalnikov v Domplanu	47
Tabela 2.1	SWOT analiza podjetja Domplan, d. d.	8
Tabela 2.2	Podatki iz poslovnih poročil Domplana	9
Tabela 2.3	Pregled kazalnikov X in vrednosti Z po letih	10
Tabela 5.1	Izbira kazalnikov za vidik učenja in rasti v Domplanu	48

1 UVOD

Moj namen je na sistematičen način prikazati obstoječe, poznane metode za prenovo podjetja in managementu podjetja pripraviti podlago za odločitve o izbiri najbolj primerne metode, ki bi povečala učinkovitost in uspešnost v podjetju Domplan Kranj. Managementu želim prikazati tudi nevarnosti v smislu pričakovanih odporov ob odločitvi in uvajanju izbrane metode v podjetje ter pristope za zmanjševanje in odpravljanje teh odporov. Na samem začetku bom predstavil podjetje Domplan, njegovo vizijo, poslanstvo, organiziranost ter navedel usmeritve, h katerim bi podjetje moralo stremeti v prihodnosti. V nadaljevanju bom z Altmanovim obrazcem, ki se uporablja za presojanje finančnega stanja podjetja, ugotavljal uspešnost poslovanja podjetja v preteklem obdobju in njegov izgled za uspešno prihodnost. Ker je zadovoljstvo uporabnikov v storitvenih podjetjih ključnega pomena za njihov uspeh, bom izvedel anketo o stopnji zadovoljstva med uporabniki storitev podjetja Domplan. Z zgoraj opisanimi pristopi in njihovo analizo želim dokazati, da so v Domplanu potrebne spremembe ter da v Domplanu obstajajo potenciali, ki bi ob pravem pristopu in uporabi primerne metode povečali njegovo uspešnost ter zadovoljstvo tako zaposlenih kot uporabnikov.

1.1 Smoter in cilji

V diplomski nalogi sem si zastavil naslednje cilje:

- na enem mestu zbrati informacije o najpomembnejših metodah in sistemih izboljševanja poslovanja podjetja, analizirati prednosti in slabosti posameznih metod ter pogoje in način uporabe;
- na osnovi dobljenih informacij in na podlagi analize podjetja Domplan ugotoviti, katere metode bi bile zanj najbolj primerne;
- predlagati uvedbo ene metode ali kombinacijo več obravnavanih metod v podjetju Domplan.

1.2 Predpostavke in omejitve

Zastavil sem si naslednje predpostavke in omejitve:

- Pričakovana potreba po uvedbi ene od metod za prenovo podjetja Domplan.
- Anketa o zadovoljstvu znotraj podjetja v tej stopnji ne bo izvedena, saj ocenjujem, da je to že prvi korak k pripravi zaposlenih k prenovi podjetja, za kar pa je najprej treba pridobiti trdno odločenost najvišjega managementa. Moj namen je le prikazati priložnosti preнове in s tem motivirati management.
- Glede na to, da po mojem vedenju v preteklosti v podjetju ni bila sistematično izvedena nobena od znanih metod za povečanje uspešnosti in učinkovitosti, predpostavljam, da bo analiza metod za prenovo pokazala, da v podjetju obstajajo neizkoriščeni potenciali, ki bi se z uvedbo ene od metod za prenovo podjetja aktivirali in s tem prispevali k večji uspešnosti podjetja.
- Pri izbiri metod za prenovo sem se omejil le na tiste, ki se v zadnjih letih največ uporabljajo v praksi.

1.3 Predvidene metode obravnavanja

V diplomski nalogi sem uporabil naslednje metode:

- metoda proučevanja primera (Domplan),
- metoda analize in sinteze (podatki se skozi delo analizirajo in sintetizirajo kot ugotovitve),
- metoda opisovanja (sedanji položaj podjetja),
- zgodovinska metoda (dosedanji razvoj podjetja),
- anketna metoda (anketa med uporabniki),
- metoda klasificiranja (vrste evlucijskih metod prenove).

2 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA DOMPLAN, D. D., KRANJ

2.1 Razvoj in dejavnost podjetja

Zakon o ustanovitvi stanovanjskih skladov je leta 1955 uvedel obvezno nepovratno združevanje sredstev za potrebe graditve stanovanj, temu je sledil povečan obseg strokovnih nalog in tako se je pokazala nuja po ustanovitvi ustrezne organizacije, ki bi opravljala strokovne naloge s področja stanovanjske in komunalne gradnje. Občinski ljudski odbor Kranj je tako 27. januarja 1956 sprejel sklep o ustanovitvi Zavoda za stanovanjsko in komunalno gradnjo. Naloge zavoda so bile: projektiranje komunalnih objektov in naprav, izdelava regulacijskih načrtov, usmerjanje načrtno stanovanjske gradnje.

Zavod se je s sklepom Skupščine Kranj dne, 23. aprila 1964, organiziral v Zavod za izgradnjo Kranja. Ta reorganizacija pomeni združitev zavoda in direktije stanovanjskega sklada ter prenos neupravnih zadev z oddelka za gradbene in komunalne zadeve občine Kranj na ta zavod. Glede na predmet poslovanja so se v podjetju že oblikovala posamezna zaokrožena področja dejavnosti, ki so še danes tipična za to podjetje. Te dejavnosti so se oblikovale na področju stanovanjskega gospodarstva, urbanizma, geodetske odmere zemljišč in gospodarjenja oziroma komunalnega opremljanja zemljišč ter investitorskega inženiringa. Podjetje se je potem še nekajkrat preoblikovalo. Dokončno pa se je preoblikovalo z notranjim lastninjenjem in privatizacijo v letu 1997 in tako postalo delniška družba z večinskim lastništvom zaposlenih in bivših zaposlenih.

2.2 Vizija

Kot pravi Tavčar (1999, 42) vizija opredeljuje razloge za obstoj podjetja ter videnje o naravnosti in dejavnosti podjetja v bodoče. Prežemajoči sestavini vizije sta temeljna zamisel o organizaciji, ki obsega temeljne vrednote, in temeljni namen ter videnje prihodnosti, ki je prepričljiva podoba organizacije za daljše obdobje in temelji na vizionarskih smotrih.

Vizija izhaja iz prevladujočih interesov. Zato je prav najprej opredeliti udeležence ter njihove interese ter jih prednostno razvrstiti po vplivnosti, potem pa iz njih oblikovati primerno vizijo in predstavo o podjetju. Opis vizije naj bo jednat, upošteva naj predvsem najvplivnejše interese in naj ne bo splošen, saj tedaj izgubi pomen. Vizija vsakega podjetja je vsaj nekoliko drugačna od vizij drugih podjetij v okolju. (Tavčar 1999, 21)

Vizija in spremembe

Velik del odpora do sprememb je posledica strahu, saj zaposleni ne vedo, kaj se bo zgodilo in ali se bodo lahko prilagodili novim razmeram. Zato je pred uvajanjem sprememb treba oblikovati jasno vizijo tega, kakšno bo podjetje, ko bodo načrtovane spremembe uresničene. Šele nato lahko oblikujemo konkretne cilje.

Če je vizija dobra, motivira zaposlene. Zato je najbolje, če je oblikovana na podlagi razprave in dogovora. Če lahko zaposleni sodelujejo pri upravljanju sprememb, se jim zdi, da so spremembe sami izbrali in ne da so jim bile vsiljene. To odpravlja njihov odpor in povečuje njihovo motivacijo.

Vizija v Domplanu

Večina uspešnih in razvojno usmerjenih podjetij ima danes zapisano vizijo in z njo seznanja tako zaposlene kot okolje, v katerem deluje. Če odpremo spletno stran katerega od takih podjetij, običajno že na prvi strani zasledimo njihovo vizijo in poslanstvo, s čimer želijo pritegniti pozornost potencialnega kupca. V Domplanu nimamo zapisane vizije, je pa po mojem mnenju prisotna v razmišljanju nekaterih sodelavcev. Naloga managementa bi morala biti, da na podlagi razprave in dogovorov oblikuje skupno vizijo, s katero se bodo lahko enačili vsi zaposleni.

2.3 Poslanstvo podjetja Domplan

Poslanstvo je program dejavnosti podjetja ter tisto, kar podjetje posebnega nudi okolju.

Podjetje Domplan Kranj obstaja že skoraj petdeset let in s svojo poslovno dejavnostjo deluje na območju občine Kranj ter sosednjih občin Cerklje, Naklo, Preddvor, Šenčur in od nedavnega tudi na območju Škofje Loke in Tržiča. Organizacijska struktura podjetja je oblikovana tako, da se v posameznih organizacijskih enotah opravljajo naloge, ki tvorijo čim bolj povezan in samostojen delovni proces. Svoje poslanstvo podjetje uresničuje znotraj okvirov štirih poslovnih enot:

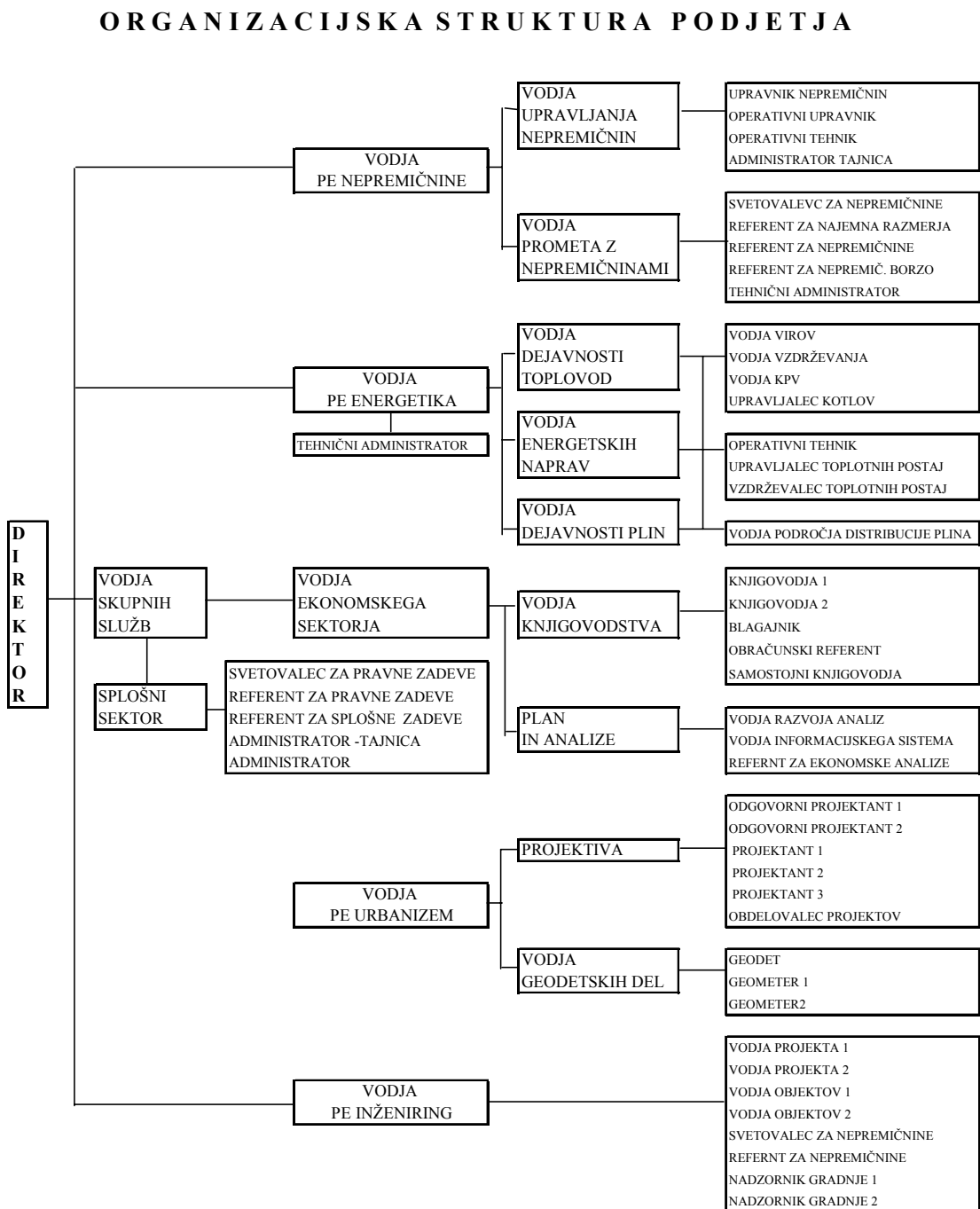
- PE Nepremičnine (strokovne naloge s področja stanovanjske dejavnosti in poslovanja z nepremičninami),
- PE Energetika (komunalna dejavnost, ki obsega distribucijo plina, proizvodnjo in distribucijo tople vode za ogrevanje ter sanitarne tople vode in upravljanje z energetske postrojenji),
- PE Urbanizem (urbanistične in geodetske storitve),
- PE Inženiring (strokovne zadeve s področja urejanja zemljišč, priprava investicijsko-tehnične dokumentacije, izvajalski in investicijski inženiring, gradbeni nadzor in marketing),
- PE Skupne službe (kadrovska, pravne službe, finance z investicijami in računovodstvo).

2.4 Organizacijska struktura

V Domplanu obstaja produktna oziroma prostorska struktura organiziranosti sistema. To je decentralizirana struktura po dejavnostih (oddelkih), znotraj katerih se izvajajo posamezne temeljne poslovne dejavnosti, kot so urbanistične storitve, storitve na področju upravljanja z nepremičninami, inženiring storitve in storitve energetike. Na skupni ravni pa so organizirane skupne službe, ki pokrivajo skupne finančno-ekonomske, pravne in kadrovske potrebe. Glede na spremembe v okolju bi bilo treba razmišljati o novejših oblikah organiziranosti, ki podjetjem omogočajo, da so velika in obenem majhna ter zato bolj gibljiva. Zanimiva se mi zdi deteljčasta struktura organiziranosti. Trije listi detelje so povezani med seboj s stebлом, so ločeni vendar predstavljajo celoto podjetja. Prvi list obsega jedro strokovnih sodelavcev, drugi občasno zaposlene delavce in tretji list pogodbene partnerje zunaj podjetja (Kralj 1999, 163).

2.4.1 Organizacijska shema

Slika 2.1 Organigram podjetja Domplan



Vir: avtor

Organizacijsko strukturo podjetja lahko ponazorimo z organizacijsko shemo. To je shema, ki prikazuje ljudi in poslovne enote ter njihov položaj ali vlogo v podjetju. Glede na to, da imajo podjetja organizacijske sheme, bi lahko imela tudi preglednice procesov (angl. organigraph), ki bi poleg ljudi prikazovale tudi potek dela v

podjetju. Za pripravo preglednic procesov ne potrebujemo dolgih mesecev, morda le nekaj tednov. Problem pri pripravi preglednic procesov je v tem, da od ljudi zahteva, da razmišljajo o celotnem ustroju podjetja. Preglednica je v bistvu prikaz dela, ki poteka v podjetju. Ko je končana, ne bi smela nikogar presenetiti. Ljudje v podjetju se utegnejo le vprašati, zakaj je tako dolgo trajalo, preden so jo narisali, saj je vendar tako jasna in razumljiva. (Mintzberg 1999)

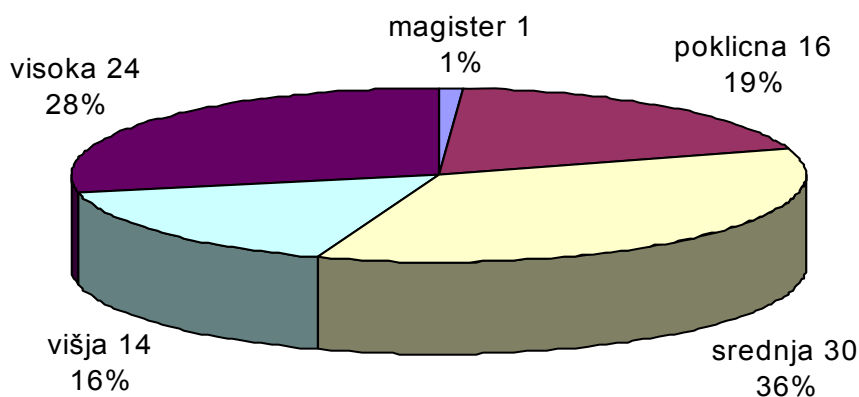
Organigram je grafični prikaz zgradnje podjetja. O podjetju ne pove vsega, vendar marsikaj: delitev dela, nadrejenost in podrejenost, vsebina dela, povezanost dejavnosti, ravni posloводства. (Tavčar 1999, 128)

2.4.2 Kadrovska struktura

S kadrovsko strukturo običajno mislimo na izobrazbene oziroma kvalifikacijske, izkustvene in starostne značilnosti sodelavcev.

V podjetju je bilo po stanju 31. decembra 2004 zaposlenih 85 delavcev. Njihovo število in dosežena strokovna izobrazba so razvidni iz slike 2.2.

Slika 2.2 Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: Domplan 2005

Starostna struktura je v podjetju kljub povprečni visoki starosti, saj je le 40 % sodelavcev mlajših od 40 let, za podjetje ugodna. Tako ocenjujem zato, ker pri svojem delu zaposleni v Domplanu poleg s splošno izobrazbo pridobljenega znanja potrebujejo tudi veliko funkcionalnih in izkustvenih znanj, ki jih je mogoče pridobiti le z daljšo delovno dobo in permanentnim dodatnim izobraževanjem. Kadri so danes ključnega pomena za podjetje, zato jim je treba nameniti posebno pozornost.

2.5 Kakovost v podjetju Domplan

Najpomembnejša prednost vsakega podjetja je ugled, ki ga ta uživa na trgu, oziroma po čemer ga kupci najbolj poznajo. Največ je vredno to, kaj si kupci mislijo o podjetju, kaj o njem govorijo in kako ga opisujejo drugim. Pri tem je najpomembnejše njihovo dožemanje kakovosti. Kot pravi eden izmed vodilnih svetovnih strokovnjakov za povečanje uspešnosti podjetij, Brain Tracy, podjetje nikoli ne sme prenehati stremeti za

še večjo stopnjo kakovosti, nikoli se ne sme zadovoljiti s trenutnim uspehom in upošteva naj načelo – le redko je nekaj dovolj dobro.

V podjetju Domplan nimamo uvedenega sistema zagotavljanja kakovosti. Tako je to zelo pomembno področje poslovanja vsakega podjetja v Domplanu prepuščeno predvsem vodjem posameznih poslovnih enot, vodstvenim delavcem ter nenazadnje subjektivnim merilom vsakega zaposlenega. Glede na to, da je uspešnost pogojena s kakovostjo, bi bila v podjetju Domplan nujna uvedba celovitega sistema zagotavljanja kakovosti. Morali bi ga vključiti med strateške cilje podjetja in vpeljati kot samostojen projekt ali pa kot sestavino prenove podjetja.

2.6 PPPP (SWOT) analiza podjetja Domplan

Kratica SWOT je sestavljena iz začetnic angleških besed: strenghts, weaknesses, opportunities in threats. Z razčlenitvijo prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje podjetju, ki nastopa na trgu.

SWOT analiza ni nič drugega, kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno organizacijo. Pri tem celovitem ocenjevanju organizacije skušamo torej ugotoviti, kje ima organizacija določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njene glavne slabosti. Ob tem pa iščemo tudi poslovne priložnosti za organizacijo in glavne nevarnosti, s katerimi se bo morala soočiti. (Pučko 2002, 271–272)

Tabela 2.1 SWOT analiza podjetja Domplan, d. d.

Notranje	Prednosti	Slabosti
	<ul style="list-style-type: none"> - kompleksnost storitve, - dober kadrovski sestav, - ekološko sprejemljiva oskrba z energetskimi viri, - dolgoletni obstoj podjetja, - dobra tehnično tehnološka opremljenost, - velikost podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> - premalo znanja s področja komuniciranja in vodenja, - slaba mikroklima v podjetju, - premajhen ugled podjetja, - neučinkovit informacijski sistem, - premalo izkoriščen potencial zaposlenih, - ni sistematičnega pristopa zagotavljanja kakovosti, - neizdelan sistem stalnega napredka - neustrezna lokacija, - slabi poslovni prostori.
Zunanje	Priložnosti	Pretnje
	<ul style="list-style-type: none"> - potrebe države in občine, - naraščanje investicij v okolju, - ekološko osveščanje ljudi, - neizkoriščeni potenciali zaposlenih, - spremembe zakonodaje, - šibkost konkurentov, - možnosti za prevzem konkurentov, - možnosti za nova strateška povezovanja, - širitev na območje sosednjih občin, - oportunitetni stroški sodelavcev, - širitev nabora storitev za zadovoljevanje odjemalcev, - ustanovitev nepremičninskega sklada, - stanovanjska asistenca na domu, - teledelo na določenih področjih. 	<ul style="list-style-type: none"> - politika države, zakonodaja, - interesi občin in države, - odvisnost od konjunktura in recesije gospodarstva, - vpliv političnih struktur, - konkurenčna podjetja, - liberalizacija trga z energetskimi resursi, - vse večja moč in osveščenost odjemalcev, - inšpekcije.

Vir: prilagojeno po Devetak 1999, 154

2.7 Finančna analiza z Altmanovim obrazcem

V množici poskusov ugotavljanja in napovedovanja finančnega zdravja podjetja je zelo znan model za presojo financ podjetja, ki ga je s kombiniranjem finančnih kazalnikov razvil ameriški ekonomist E. Altman. Omenjeni model predstavlja enostaven sistem najbolj pomembnih finančnih analiz z uporabo različnih ponderiranih petih kazalnikov. Njegova sicer enostavna in sorazmerno natančna diagnoza, omogoča zlasti delničarjem hitro presojo in odločanje o nakupu ali prodaji delnic glede na finančno zdravje podjetja. (Repovž in Peterlin 2000, 107)

Obrazec je po Repovžu in Peterlinu naslednji:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5$$

X_1 - čista obratna sredstva deljena s celotnimi sredstva,

Čista obratna sredstva = gibljiva sredstva – kratkoročne obveznosti

X_2 - zadržani dobiček deljen s celotnimi sredstvi,

X_3 - bruto dobiček+finančni stroški, deljeno s celotnimi sredstvi,

X_4 - tržna vrednost delnic deljena s knjigovodsko vrednostjo celotnih obveznosti,

X_5 - prodaja deljeno s celotnimi sredstvi,

Z - splošni indeks podjetniškega finančnega zdravja

Vir: Peterlin, Repovž 2000, 107.

Tabela 2.2 Podatki iz poslovnih poročil Domplana

stanje na dan (mio SIT)	31. 12. 2003	31. 12. 2002	31. 12. 2001
sredstva	3.839.685	3.219.820	3.746.305
gibljiva sredstva	2.197.256	1.531.864	2.065.329
dolg. fin. in posl. obveznosti	1.064.941	1.131.839	1.108.613
kratko. fin. in posl. obveznosti	1.584.700	779.474	721.875
finančni odhodki	28.477	33.336	10.236
celotni dobiček	30.381	85.152	28.086
čisti nerazdeljeni dobiček	27.074	39.732	26.151
prenešeni čisti dobiček	30.000	124.233	94.459
bilančni Dč- razporejen v rezerve	322.621	174.458	157.089
bilančni Dč- nerazporejen	57.074	30.000	20.000
tržna vrednost delnic	650.000	620.000	600.000
čisti prihodki iz prodaje	1.688.832	2.148.265	1.473.869

Vir: Domplan 2002, 2003 in 2004

Izračun kazalnikov X za podjetje Domplan

$$X_{1_{2003}} = \frac{\text{čista obratna sredstva}}{\text{celotna sredstva}} = \frac{2.197.256 - 1.584.700}{3.839.685} = 0,160$$

$$X_{2_{2003}} = \frac{\text{zadržani dobiček}}{\text{celotna sredstva}} = \frac{322.621 + 57.074}{3.839.685} = 0,099$$

$$X_{3_{2003}} = \frac{\text{bruto dobiček + finančni stroški}}{\text{celotna sredstva}} = \frac{30.381 + 28.477}{3.839.685} = 0,015$$

$$X_{4_{2003}} = \frac{\text{tržna vrednost delnic}}{\text{knjgov. vrednost celotnih obv.}} = \frac{650.000}{1.064.941 + 1.584.700} = 0,245$$

$$X_{5_{2003}} = \frac{\text{prodaja}}{\text{celotna sredstva}} = \frac{1.688.832}{3.839.685} = 0,440$$

$$Z_{2003} = 1,2X_{1_{2003}} + 1,4X_{2_{2003}} + 3,3X_{3_{2003}} + 0,6X_{4_{2003}} + 1,0X_{5_{2003}}$$

$$Z_{2003} = 1,2 \times 0,1595 + 1,4 \times 0,0998 + 3,3 \times 0,0153 + 0,6 \times 0,2453 + 0,4398 = 0,967$$

$$Z_{2002} = 1,2 \times 0,2337 + 1,4 \times 0,0635 + 3,3 \times 0,0368 + 0,6 \times 0,3244 + 0,6672 = 1,353$$

$$Z_{2001} = 1,2 \times 0,3586 + 1,4 \times 0,0473 + 3,3 \times 0,0102 + 0,6 \times 0,3278 + 0,3934 = 1,120$$

Tabela 2.3 Pregled kazalnikov X in vrednosti Z po letih

Kazalnik	Leto		
	2003	2002	2001
X ₁	0,160	0,234	0,359
X ₂	0,099	0,063	0,047
X ₃	0,015	0,037	0,010
X ₄	0,245	0,324	0,328
X ₅	0,440	0,667	0,393
Z	0,967	1,353	1,120
Z ₁	1,729	2,328	2,919

Vir: avtor

Po Altmanovih raziskavah imajo podjetja lahko naslednje vrednosti (Repovž in Peterlin 2000, 108):

- finančno močna podjetja imajo Z vrednost prek 2,99,
- podjetja v resnih težavah imajo Z vrednost pod 1,81,
- podjetja z vrednostjo Z od 1,81 do 2,99 nakazujejo, da gredo lahko v obe smeri.

Kot je razvidno iz zgornjih izračunov, se vrednost indeksa podjetniškega finančnega zdravja Z za podjetja Domplan giblje med 1 in 1,5, kar pa po Altmanovih raziskavah kaže, da je podjetje lahko v resnih težavah.

Glede na to, da je Altmanov model v praksi doživel vrsto strokovnih kritik in je bil kasneje dopolnjen, predvsem zaradi možnega vpliva panoge na razmerje v petem kazalniku, je v nadaljevanju prikazan tudi izračun Z-ja za podjetje Domplan po dopoljenem modelu s štirimi kazalniki z različnimi vrednostmi.

$$Z_1 = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,05 X_4$$

$$Z_{1_{2003}} = 6,56 \times 0,1595 + 3,26 \times 0,0998 + 6,72 \times 0,0153 + 1,05 \times 0,2453 = 1,729$$

$$Z_{1_{2002}} = 6,56 \times 0,2337 + 3,26 \times 0,0635 + 6,72 \times 0,0368 + 1,05 \times 0,3244 = 2,328$$

$$Z_{1_{2001}} = 6,56 \times 0,3586 + 3,26 \times 0,0473 + 6,72 \times 0,0102 + 1,05 \times 0,3278 = 2,919$$

$$Z_1 = \text{krizno} < 1,1 \text{ in } 2,6 < \text{uspešno podjetje}$$

Kot je razvidno, je po tem izračunu rezultat za podjetje nekoliko boljši, saj se je podjetje po merilih vrednosti Z v letih 2001 in 2002 uvrstilo med uspešna podjetja. Zaskrbljujoča pa je težnja padanja vrednosti Z, kar pa pomeni, da se podjetje lahko približuje kriznemu obdobju.

Vsekakor bi bilo treba na podlagi rezultatov obeh indeksov podjetniškega finančnega zdravja izvesti dodatne analize ostalih finančnih kazalnikov in na njihovi osnovi predvideti ukrepe za izboljšanje stanja.

2.8 Anketa zadovoljstva uporabnikov

Namen in cilj ankete je predvsem preučiti, kako vidijo kakovost v podjetju Domplan uporabniki njegovih storitev. Posebna pozornost je namenjena bistvenemu dejavniku, ki je v storitvenih dejavnostih v primerjavi s proizvodno naravnanimi dejavnostmi še močneje izražen, to je nenehni osredotočenosti in prilagajanju zahtevam in željam uporabnikov, pri čemer je cilj zadovoljiti oziroma preseči njihove potrebe in pričakovanja. Vendar je treba hkrati zadovoljiti tudi potrebe zaposlenih in jih motivirati, da bi se poistovetili s cilji podjetja in bi storitve izvajali čim bolj kakovostno.

2.8.1 Pomen zadovoljstva odjemalcev

Delati kakovostno, pravočasno in s čim večjo dodano vrednostjo za uporabnika je dandanes tako za proizvajalce kot tudi izvajalce v storitvenih dejavnostih že vsakdanja nuja in pogoj za konkurenčnost.

Zadovoljstvo uporabnikov stopa v ospredje zanimanja predvsem v tistih podjetjih, ki spoznavajo, da so naporji za stalno povečevanje deleža stalnih porabnikov pogosto donosnejši kot prizadevanja za pridobivanje novih. Nekateri izidi raziskav dveh svetovalnih firm Bain&Co., Technical Assistance Research Programs iz Washingtona kažejo, da povečanje deleža stalnih uporabnikov storitev za 2 % zaleže toliko, kot zniževanje stroškov za 10 %. Prav tako ustvarjanje stalnih uporabnikov lahko vodi k večji privrženosti uporabnikov, ki kupujejo več in prinašajo več dobička (Tavčar 2000, 16). Za podjetje Domplan, ki s svojimi storitvami deluje na zaokroženem lokalnem območju, je to še toliko bolj pomemben dejavnik.

Kot pravi Tracy (www.panta-rei.si/tracy), smo danes v obdobju, ko je kupec takšen, kot še nikoli. Danes nas kupci lahko zapustijo nenadoma, po letih partnerstva, če bodo ugotovili, da jim bo nekdo drug služil bolje ali ceneje. Naši tekmeči vsak dan višajo oviro za nudenje storitev kupcem, mi pa moramo skakati vedno više, saj le tako lahko obdržimo svoje mesto.

V vsakem podjetju so štiri ravni odnosov s kupci.

Prva je, da izpolnujete pričakovanja. Če v današnjem času pričakovanja le izpolnujete, potem se vam obeta skorajšnji konec.

Druga raven je presegati pričakovanja. Vaša zmožnost, da presegate pričakovanja, vas bo na trgu obdržala malo dlje, vendar ste za uspešnejšega tekmeča še vedno lahko premagljiva ovira.

Tretja raven kupčevih pričakovanj je, da jih razveselite, tako da zanje naredite usluge hitreje in na veliko bolj vesel način, kot bi jih ti lahko pričakovali.

Četrta raven pa je, da svoje kupce osupnete. Zanje naredite stvari, ki jih tako presenetijo, da bodo o svojih dobrih izkušnjah govorili tudi drugim ljudem.

Na trgu prihodnosti bodo uspeli in vladali le tisti posamezniki in organizacije, ki svoje porabnike razveselijo in osupnejo. Vaša naloga je, da ta merila uvedete tudi v svoji organizaciji. Vedno znova morate poudarjati, kako pomembni so vaši kupci, ter spodbujati in nagrajevati vsakega posameznika, ki pri delu s kupci pokaže takšen odnos. To je pravi ključ do visoke dobičkonosnosti. (www.panta-rei.si/tracy)

2.8.2 Anketa za ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov

Anketa vsebuje deset sorazmerno enostavnih vprašanj, saj je znano, da ljudje neradi izpolnjujejo zapletene in obsežne ankete, ali pa jih je treba za izpolnjevanje motivirati z nagradami, kar pa v mojem primeru ni bilo izvedeno. Anketa je namenjena iskanju

vzrokov pomanjkljivosti pri opravljanju storitev ter iskanju načina doseganja višje končne kakovosti izvedenih storitev. Namen ankete je zbiranje podatkov o različnih dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov, za katere predpostavljam, da so odvisni od zaposlenih, ki storitve nudijo. Uporabil sem metodo anketiranja za zbiranje podatkov ocen, mnenj in stališč uporabnikov ter grafično prikazal rezultate. Zbrani podatki so analizirani s statističnimi metodami, ki vključujejo urejanje, seštevanje in sortiranje podatkov v preglednejšo obliko.

Vzorec in omejitve

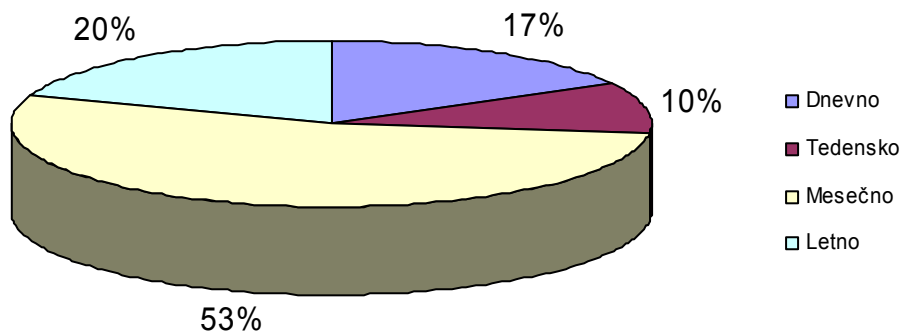
Anketa je bila izvedena v začetku novembra 2004. Omejena je bila le na uporabnike storitev, ki so zaradi njihovih potreb po storitvah posameznih poslovnih enot Domplana osebno prihajali na sedež podjetja. Na ta način so bili sicer izločeni nekateri poslovni partnerji, s katerimi Domplan sklepa dolgoročne pogodbe o poslovnem sodelovanju in posle večjih vrednosti. S tem mislim predvsem na občine in državne institucije, katerih predstavniki redko prihajajo na sedež podjetja, saj se posli večinoma pridobivajo na podlagi javnih razpisov po vnaprej določenih merilih.

V recepciji podjetja je bilo tako v enem tednu razdeljenih sto vprašalnikov. Uporabniki storitev so ocenjevali kakovost storitev na podlagi svojih izkušenj pri sodelovanju s poslovnimi enotami podjetja. Vrnjenih je bilo 41 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 41 % razdeljenih.

2.8.3 Grafični prikaz rezultatov ankete

1. vprašanje: Kako pogosto uporabljate storitve Domplana?

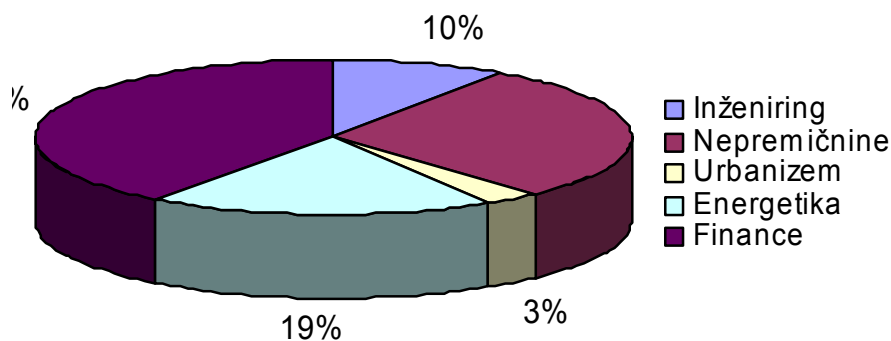
Slika 2.3 Pogostost koriščenja storitev



Slika 2.3 prikazuje, da večina anketirancev storitve koristi mesečno, sledijo jim tisti, ki storitve uporabljajo letno, nato dnevno ter tedensko.

2. vprašanje: *Storitev katere poslovne enote najpogosteje potrebujete?*

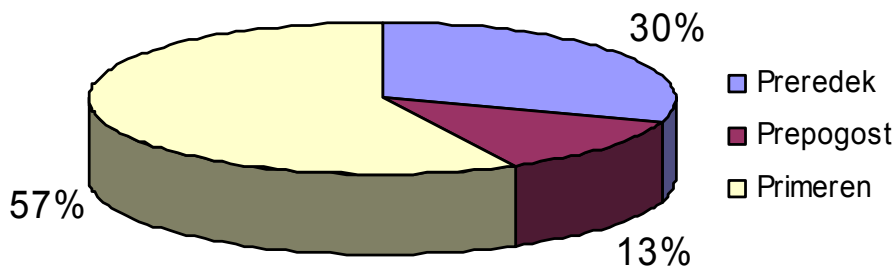
Slika 2.4 Koriščenje storitev po poslovnih enotah



Slika 2.4 prikazuje, da anketiranci najpogosteje koristijo storitve s področja financ, nato nepremičnin, sledijo energetika, inženiring ter urbanizem.

3. vprašanje: *Ali je po vaši oceni kontakt med vami in zaposlenimi glede na vaše potrebe primeren, prepogost ali preredek?*

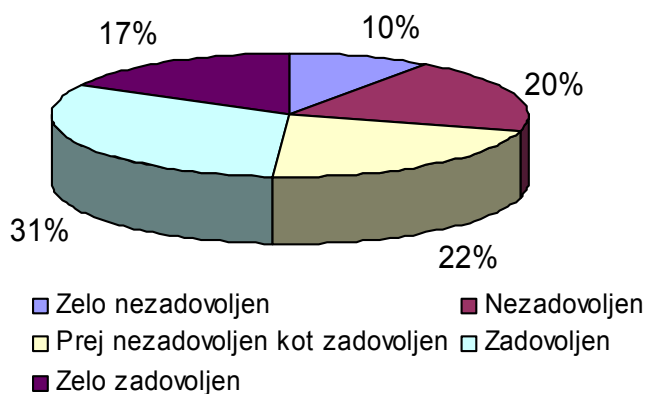
Slika 2.5 Pogostost kontaktov glede na potrebe



Slika 2.5 prikazuje, da je večina anketirancev glede na njihove potrebe zadovoljna s pogostostjo stikov. Potrebna pa bi bila nadaljnja analiza o tem, kje so vzroki za preredke stike z zaposlenimi, ali ti izhajajo iz prevelike zasedenosti zaposlenih ali iz njihovega izmikanja oziroma preusmerjanja uporabnikov na sodelavce ipd. Ocenjujem, da so prepogoste stike obkrožili predvsem koordinatorji večstanovanjskih hiš, ki so kot predstavniki lastnikov stanovanj zaradi razreševanja skupnih problemov velikokrat v stiku z delavci Domplana.

4. vprašanje: Kako ste zadovoljni z delom naših sodelavcev in njihovim načinom komuniciranja?

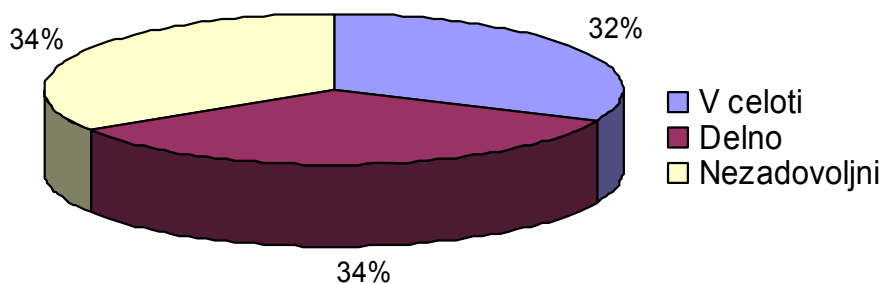
Slika 2.6 Zadovoljstvo z delom in komuniciranjem zaposlenih v Domplanu



Slika 2.6 prikazuje, da je z delom zaposlenih in njihovim komuniciranjem zadovoljnih le nekaj nad petdeset odstotkov anketirancev, ostali pa so nezadovoljni. Iz tega sledi jasen signal, da so potrebne nadaljnje, podrobnejše analize stanja, na podlagi katerih bo mogoče določiti ukrepe za izboljšanje zadovoljstva uporabnikov.

5. vprašanje: Kako ste zadovoljni s kakovostjo opravljenih storitev?

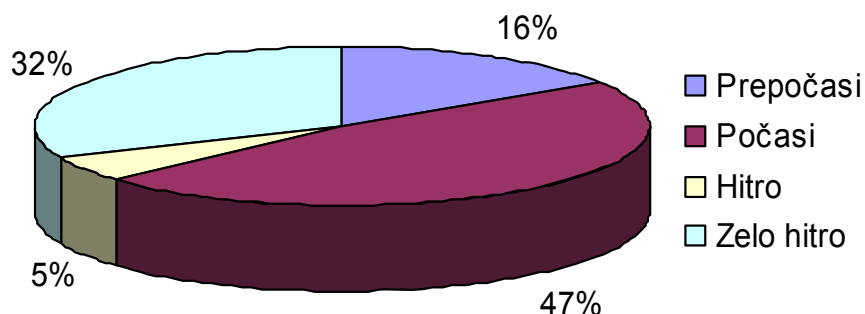
Slika 2.7 Stopnja zadovoljstva s kakovostjo storitev



Slika 2.7 prikazuje, da je zadovoljstvo s kakovostjo storitev porazdeljeno na tri enake dele – med v celoti zadovoljne, delno zadovoljne in nezadovoljne. Tudi tukaj bi bila potrebna nadaljnja analiza vzrokov za delno zadovoljstvo predvsem pa nezadovoljstvo s kakovostjo storitev. (Vprašanja: zakaj, kdaj, kje, kako, bi bila zelo primerna za nadaljnjo analizo.)

6. vprašanje: Kako hitro so izvršene storitve?

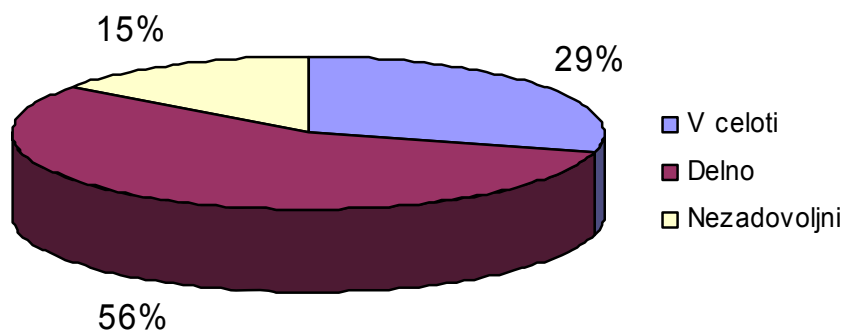
Slika 2.8 Hitrost izvršenih storitev



Slika 2.8 prikazuje, da si uporabniki želijo bistveno hitrejšo izvajanje storitev, saj je več kot 50 % anketirancev ocenilo, da se storitve izvajajo počasi. Analiza notranjih tokov oziroma procesov bi verjetno odkrila vzroke takega stanja in možnosti za izboljšanje.

7. vprašanje: Kako ste zadovoljni s kakovostjo prejetih informacij za konkretne posle?

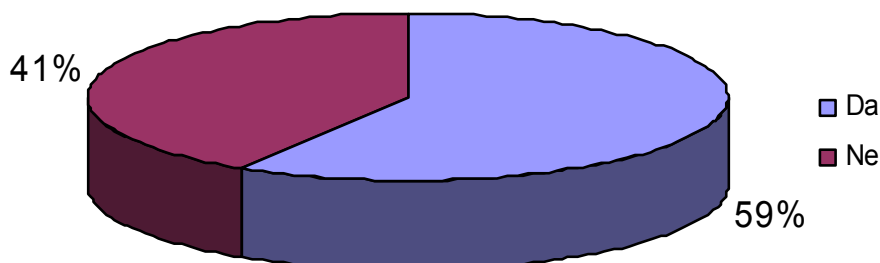
Slika 2.9 Kakovostjo prejetih informacij za konkretne posle



Slika 2.9 prikazuje stopnjo kakovosti prejetih informacij. Kot je razvidno, je stanje podobno kot pri oceni splošne kakovosti storitev. Tudi tukaj je več kot 70 % anketirancev s prejetimi informacijami le delno zadovoljnih.

8. vprašanje: *Ali bi želeli poslovati z nami preko interneta oziroma elektronske pošte?*

Slika 2.10 Elektronsko poslovanje



Slika 2.10 prikazuje, da si želi uporabe sodobnih komunikacijskih poti približno 60 % anketirancev. To se sklada z globalnim trendom vse večjega komuniciranja in pridobivanja informacij prek interneta, saj čas postaja vse pomembnejša vrednota. Rezultat ankete zavezuje podjetje Domplan, da svojo spletno stran, ki je bila postavljena šele leta 2004, dopolni s čim več podatki in sistemi za dostop do podatkov, ki so zanimivi za uporabnike in jim omogočajo komuniciranje od doma oziroma z njihovega mesta dostopa do interneta. Znotraj podjetja pa je treba vzpostaviti sprotno spreminjanje spletnih informacij in tekoče odgovarjanje na postavljena vprašanja. Nekaj predlogov za dopolnitev spletne strani: odgovori na najbolj pogosta vprašanja, komunikacijski forum, mesečno vpisovanje in pregled porabe plina, letni obračuni ogrevanja, stanje sredstev uporabnika, stanje rezervnega sklada objekta, prodaja nepremičnin s slikami objektov ...).

Kaj svetujejo anketiranci?

Na zadnji dve vprašanji, kaj pogrešate/pričakujete in kaj predlagate/svetujete so morali uporabniki podati pisne odgovore. Uporabniki od podjetja pričakujejo tekoče, sprotno delovanje (ažurnost), strokovnost in pošten poslovni odnos ter večjo preglednost poslovanja. Pri zaposlenih pogrešajo tudi več prijaznosti ter več odprtega komuniciranja za pridobitev bolj natančnih informacij. Kar nekaj uporabnikov je opazilo tudi neprimernost poslovnih prostorov in je svetovalo njihovo prenovo.

Anketa in spremembe

Glede na z anketo ugotovljeno stanje bi bilo v podjetju, seveda ob sodelovanju najvišjega managementa, treba izvesti poglobljeno analizo poslovanja in na tej osnovi predvideti ukrepe za izboljšanje zatečenega stanja. Anketa torej nakazuje na potrebo po spremembah, ki bodo povečale kakovost storitev v podjetju Domplan in izboljšale odnose z uporabniki. To bo mogoče doseči le s sistemskim pristopom in s pravilno izbiro in uvedbo metode za povečanje uspešnosti in učinkovitosti, ki so opisane v nadaljevanju te naloge.

3 SPLOŠNO O PRENOVI PODJETJA

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje podjetij. Podjetja se soočajo s pritiski na spremembe, ki izhajajo tako iz notranjih kot iz zunanjih okolij. Bistvo uspeha pa je v načinu obvladovanja teh sprememb.

V sodobnem stalno spreminjajočem se gospodarskem okolju so obsežne prenove podjetij nujne. Z njimi podjetja postanejo bolj konkurenčna, produktivna in dobičkonosna. Prenova mora podjetju zagotoviti obstoj in varen razvoj na globalnem trgu, kjer je konkurenca zelo močna. Za to pa podjetje potrebuje enoten program, ki je usmerjen k strateškim ciljem. Za učinkovit celovit razvoj in uspešno prenovo podjetja moramo slediti ustreznemu cilju. Za uresničitev zastavljenega cilja pa moramo najti ustrezno metodo. (Kobayashi 2003, 11)

3.1 Iniciatorji sprememb

Spodbude za spremembe podjetja kot celote ali njegovih posameznih delov lahko na splošno izhajajo iz:

- na novo zastavljene vizije ali oblikovane strategije,
- obstoječe ali preteče krize,
- spremenjenih notranjih ali zunanjih razmer poslovanja.

Eccles (1996, 26–27) med iniciatorje sprememb, ki se nanašajo na spremenjene razmere poslovanja in novo vizijo, uvršča naslednje dogodke:

- nevzdržni zunanji pritiski lastnikov, konkurentov, tržišča kapitala, zakonodaje ipd.;
- nenačrtovan učinek, ki izvira iz dejanja pomembnega udeleženca (lastnik proda večji delež, banka odpove kredit);
- odcepitev ali nakup dela podjetja;
- vstop na nova tržišča ali postavitev novih dejavnosti v podjetju;
- prihod novega, vizionarskega in sposobnega managerskega tima ali le direktorja;
- podjetna organizacija z močjo, ki je skoncentrirana v rokah posameznika ali manjše skupine;
- značilen zasuk v organizacijski strukturi in v njenem motivacijskem sistemu;
- prepričujoča nova vizija, v kateri mnogi ključni posamezniki spreminjajo način razmišljanja in obnašanja.

Spremembe notranjega okolja lahko vključujejo (Tavčar 1996, 495):

- obseg delovanja: rast proizvodnje, rast števila zaposlenih, rast kapitala itn. (rast je lahko pozitivna in negativna, torej krčenja);
- vsebino dejavnosti: programe organizacije, usmeritve teh programov do partnerjev in konkurentov, inoviranje programov in tehnologij;
- urejenost delovanja: pristojnosti in odgovornosti, delitev in potek dela v organizaciji, razmerja med ljudmi v njej;
- sredstva za delovanje organizacije: obseg virov in sredstev, razmerja med njimi, strukturo virov po ročnosti in kakovosti, strukturo zaposlenih in sodobnost znanj in veščin.

Iniciatorji v Domplanu

V Domplanu lahko med iniciatorje sprememb prištevamo naslednje možnosti:

- širitev področja delovanja na celotno gorenjsko regijo;
- bližajoča se menjava direktorja zaradi upokojitve dosedanjega;
- možen prihod novega vizionarskega managerja;
- potreba po spremembi motivacijskega sistema v podjetju;
- potreba po novi viziji, ki bo v večji meri zadovoljevala interesne udeležence.

3.2 Pristopi za spreminjanje podjetja

Tuja literatura navaja tudi do 65 različnih pristopov, ki jih management lahko uporabi za spreminjanje podjetja. Izbor ustreznega pristopa za management predstavlja tveganje, saj je odvisen od nešteti dejavnikov v zunanjem in notranjem okolju podjetja.

Po Streblu (1992, 34) je način spreminjanja podjetja odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Strebel pristope za spreminjanje podjetja v osnovi deli na mehke in trde. Mehki načini spreminjanja podjetja so zvezni, netvegani in evolucijski. Pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe, kot tudi odpori proti spremembam, majhni in ko ima podjetje za prilagoditev spremembam še dovolj časa. Trdi načini spreminjanja podjetja so nezvezni, tvegani in revolucijski ter pridejo v poštev, ko so tako pritiski kot tudi odpori za spremembe veliki in ko je čas za prilagoditev podjetja spremembam kratek.

Revolucijske in evolucijske spremembe

Če je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano tekoče pravočasno in pravilno, lahko govorimo o postopnih spremembah. Če pa mora podjetje poslovanje korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj revolucijskih sprememb. Revolucijske spremembe (široko usmerjene, dramatične, radikalne, občasne) so potrebne, ko so bile postopne (stalne, ozko usmerjene, evolucijske) zamujene ali pa so glede na okoliščine nezadostne. (Dubrovski 2000, 85)

Tako kot se revolucijske in evolucijske spremembe razlikujejo med seboj, so tudi metode, s katerimi se te spremembe pripravljajo in izvajajo, različne. Med metode revolucijskega spreminjanja je mogoče uvrstiti reinženiring, katerega poudarek je na spreminjanju procesov in prestrukturiranju, ki ima poudarek na spreminjanju struktur. Metode evolucijskega spreminjanja so usmerjene v stalno in postopno povečanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja. To so vsi tisti ukrepi, ki tekoče dnevno zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslanstva in vizije podjetja. Izhodišče takega ravnanja je v strateškem načrtovanju in uvajanju poslovanja po različnih standardih.

3.3 Odpori do sprememb

Za uspešnost v prihodnosti se podjetje mora spreminjati. Pot do izboljšanja pa neizbežno vodi preko težav, odporov. Sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor, ponavadi sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, kakršno trenutno ustreza večini.

Ko se podjetje odzove na spremembe med zadnjimi, je možnost vplivanja managementa na spremembe zelo majhna. Preostane le še možnost izbire ustreznega odziva, ki je odvisen od pravilne ocene sil, ki spremembe povzročajo, in vrste odporov proti spremembam. Če je sila, ki povzroča spremembe, močna in raste ter v okolju obstajajo močni odpori proti spremembam, pridejo v poštev radikalne – trde metode spreminjanja podjetja. Če je podjetje odprto za spremembe, se odpori lahko premagajo postopno s pomočjo mehkih metod spreminjanja. Uvedba radikalnejših sprememb, kot je potrebno, lahko povzroči več škode kot koristi. Sile odpora proti spremembam določajo, do katere ravni bodo zaposleni vključeni v oblikovanje sprememb. Pri šibkih odporih je v oblikovanje sprememb vključenih več zaposlenih, medtem ko je v primeru visokih odporov vključeno večinoma le poslovodstvo. (Tavčar 1999, 232).

3.3.1 Premagovanje odporov

Kot že rečeno, je za uspešno uveljavitev spremembe treba premagati različne vrste odporov do sprememb, ki so ponekod bolj, ponekod pa manj prisotni. Če želimo uspešno obvladati oziroma odpravljati te odpore, jih moramo najprej spoznati in ugotoviti njihovo moč ali stopnjo prisotnosti, torej jih moramo analizirati z več vidikov.

Ravni odporov

Odpori do sprememb lahko nastanejo na:

- organizacijski ravni,
- skupinski ravni,
- individualni ravni.

Med odpore na organizacijski ravni je mogoče uvrstiti boj za moč in iz tega izvirajoča konfliktna stanja, razlike v funkcijski usmerjenosti (tunelski pogled – vsakdo vidi problem le iz svoje perspektive), centralizirane poslovne odločitve in standardizirano obnašanje ter ustaljeno kulturo organizacije.

Odpore na skupinski ravni sestavljajo neformalne norme obnašanja posameznih skupin, njihova povezanost ter skupinsko razmišljanje.

Odpori na individualni ravni pa so lahko negotovost in pomanjkanje varnosti, navade in običaji, selektivno zaznavanje informacij, izguba osebnega vpliva in moči, strah pred nerazumevanjem problema, občutek, da rešitev ni prava, nesprejemljivi osebni stroški, nezadovoljiva nagrada iz spremembe, visoki alternativni interesi, zmanjšanje možnosti napredovanja itn.

Stališča udeležencev

Udeleženci lahko v zvezi s spremembo izbirajo med več stališči (Tavčar 1999, 234):

- spremembo zanikajo – seveda tako ne sodelujejo pri izvajanju in pobuda za spremembo ima le malo izgledov za uspešnost;
- spremembo ignorirajo kot pregovorni noj, ki tišči glavo v pesek – managerji odlagajo spremembe v upanju, da se bo zadeva uredila sama od sebe (kar se praviloma ne zgodi);

- spremembi se upirajo zaradi čustvenih, ekonomskih, osebnih, družbenih razlogov, ker se bojijo, da ne bodo uspeli, ker bežijo pred neznanim ali ker nočejo izgubiti obstoječih dobrin;
- spremembo sprejmejo in se ji prilagodijo – sprejmejo jo kot nov način delovanja in življenja, v začetku morda bolj na silo, kasneje pa se ogrejejo in tvorno sodelujejo;
- spremembo predvidevajo in poskušajo že vnaprej načrtovati izvajanje spremembe ali odzivov nanjo – v takšni organizaciji je uvajanje in izvajanje sprememb lahko in uspešno.

Opisane reakcije udeležencev imajo največkrat zaporedno gibanje, ki se začne z velikim presenečenjem (šokom) in se stopenjsko nadaljuje po navedenih stališčih.

Značilnosti odporov

Eccles (1996, 29,30) navaja, da je klima, ki povzroči močne odpore do sprememb, sestavljena iz naslednjih značilnosti:

- možnost napak (zakaj bi se ukvarjali s spremembo, saj ne pomaga);
- utrjeni interesi (spremenili se bomo le, če nam to ustreza);
- kratkovidnost (ne vidimo nobenega razloga za spremembo);
- samoprevara (obstoječi sistem dobro deluje);
- nemobilnost (moramo ostati, kjer smo, saj je tukaj dokaj ugodno);
- brezizhodnost (nasprotujoči si pogledi z enako močjo);
- dolgočasje (vse to smo že videli prej);
- inercija (naloga je prevelika, ne spleča se poskusiti);
- zmeda (ne moremo se odločiti kaj narediti);
- boječnost (nikakor se ne moremo pripraviti do delovanja);
- nered (ne moremo se ustrezno organizirati);
- revščina (nimamo resursov za doseganje sprememb);
- cinizem (brez razburjanja, ideja bo kmalu odšla, prišla bo kmalu nova);
- upor (uprimo se spremembi, poskušajo nas izkoriščati, ne vedo kaj delajo, naši pogledi so boljši);
- pomanjkanje interesa (pozabi, kmalu se upokojim).

3.3.2 Metode za zmanjševanje odporov

Za razvoj podjetja je odločilnega pomena zmanjšanje odpora do sprememb, da bi se lahko kontinuirano prilagajalo sodobnim razmeram poslovanja. Če so odpori preveliki ali pa management nujnosti spreminjanja ne namenja dovolj pozornosti, zanemari možnost uvajanja sprememb po vsakodnevnih, majhnih korakih, lahko podjetje hitro zaide v akutno krizo, ki pa jo je potem mogoče zdraviti le z drastičnimi ukrepi (revolucijskim spreminjanjem). Z ustreznim strateškim načrtovanjem, ki samo po sebi implicira tekoče prilagajanje spremembam v notranjem in zunanjem okolju, pa se podjetje odmika od nevarnosti nastopa resne krize. (Dubrovski 2000, 94)

Metode za zmanjšanje ali odpravo odpora do sprememb so lahko:

- izobraževanje in komuniciranje,

- sodelovanje in podelitev pristojnosti,
- pomoč in podpora,
- pogajanje in kompromisi,
- manipulacija,
- uporaba nasilnih pristopov,
- promocija sprememb (svetovanje, usposabljanje, timsko delo),
- videnje sprememb kot povsem običajen proces,
- zagotovitev varnosti in nagrad.

3.4 Katera podjetja naj izvedejo prenovo

Prenova poslovanja naj bi podjetju prinesla velike izboljšave v poslovanju. Običajno potrebujejo izboljšave podjetja, ki jim trenutno na trgu ne gre najbolje in preživljajo krizno obdobje, katerega vzroki so lahko različni. Vendar pa ne moremo reči, da naj prenovo poslovanja izvajajo le podjetja, ki so se znašla v krizi. V boju za čim boljši konkurenčni položaj lahko prenova poslovanja postane element konkurenčne prednosti podjetja, ki jo izvaja. Zato prenovo poslovanja izvajajo tudi podjetja, ki (še) niso v krizi, tudi tista najboljša. (Hammer in Champy 1993, 12)

Omenjena avtorja opredeljujeta tri skupine podjetij, v katerih je primerno izvesti prenovo:

Podjetja v kriznem stanju

To so podjetja, ki so v hudih poslovnih težavah in skoraj nimajo druge izbire. Težave se na primer kažejo v tem, da so stroški podjetja mnogo višji od stroškov konkurentov in da kupci niso zadovoljni z njihovimi izdelki. Težava pri teh podjetjih je, da v večini primerov nimajo niti sredstev, ki bi jim omogočila izvedbo prenove poslovanja.

Podjetja v predkriznem stanju

To so podjetja, v katerih so vodilni managerji predvideli, da razmere na trgu nakazujejo, da se lahko njihovo podjetje hitro znajde v težavah, če ne bodo takoj ukrepali. Trenutno se znaki težav še ne pojavljajo, vendar pa se lahko obetajo spremembe v okolju, ki zahtevajo od podjetja, da se jim hitro prilagodi. Take spremembe so lahko: novi konkurenti, spreminjajo se zahteve kupcev ali pa se pričakuje sprememba na pravnem področju. V teh podjetjih je zelo pomembno, da imajo ravnatelje, ki so sposobni predvideti težave.

Najuspešnejša podjetja

To so podjetja, ki nimajo težav, niti jih ne predvidevajo. So pa dovolj ambiciozna, da hočejo s prenovo poslovanja obdržati svoj vodilni položaj na trgu in svojo prednost pred tekmeci še povečati. Omenjena avtorja menita, da je prenova poslovanja univerzalna rešitev, ki je primerna za večino podjetij in je nujna za razvoj podjetja. Nekateri menijo, da podjetje ne bi začelo s projektom prenove poslovanja, če ne bi bilo v krizi. Vendar to ni res, saj nekatere raziskave potrjujejo, da ni vedno krizno stanje v podjetju tisto, ki narekuje prenovo poslovanja.

4 METODE SPREMINJANJA IN IZBOLJŠEVANJA

Misel, da je nekaj dobo, če je bilo dobro v preteklosti, je v svetu podjetništva dokončno spoznana za zgrešeno in preživeto. Ne glede na to, koliko slabih učinkov so spremembe prinesle v preteklosti, so edini način za doseganje napredka. (Potočnik 1998, 13).

Ker se odlični rezultati nikoli ne dosežejo brez trdega, vztrajnega, napornega in inovativnega dela, si lahko želimo, da bi vedeli čim več o pristopih, ki nam k temu pripomorejo. Z njimi lahko dobimo potrditev svojih zamisli ali novo idejo, ki jo s pomočjo teh pristopov poskušamo uspešno vgraditi v podjetje in s tem prispevati k povečanju uspešnosti poslovanja podjetja v prihodnosti.

Bistveno pri spremembah je, da osvojimo sistem stalnih izboljšav. To je v zadnjem času vedno bolj poznana tema med slovenskimi managerji. Na to kaže tudi povezovanje podjetij, ki uvajajo metode izboljšav. Pri Gospodarski zbornici Slovenije namreč že nekaj let deluje sekcija uporabnikov stalnih izboljšav v podjetju.

Najbolj uporabljene metode in sistemi izboljševanja ter povečanja produktivnosti v Evropi in Sloveniji so (Deloitte&Touche 2002 v Bizjak 2003):

- Kaizen (Metoda stalnih izboljšav),
- TQM (Total Quality Management),
- poslovna odličnost,
- ISO standardi (International Standardization Organization),
- metoda 20 ključev,
- BSC (Balanced Scorecard-primerjava z najboljšimi in prenos dobre prakse),
- metoda 6-sigma,
- KVP (metoda, ki jo je razvil Volkswagen).

Sam bi tem metodam dodal še *učeečo se organizacijo*, saj intelektualni kapital v današnjem okolju predstavlja bistveno konkurenčno prednost.

4.1 Orodja

Metoda sistematično razvija sistem upravljanja podjetja, orodja pa metode integrirajo kot znanje, s katerim si pomagamo pri napredovanju uvajanja izbrane metode.

Spodaj so navedena nekatera najbolj uporabljena orodja v praksi, celotna paleta orodij pa je prikazana na sliki 4.2 (Pogačnik 2002):

- *matrika usposobljenosti* (v njej so zajeti vsi delavci in njihovo znanje za določene delovne operacije);
- *akcijski načrti* (so natančni plani izvajanja nalog, pripravljene za ožja področja podjetja);
- *kanban* (orodje, ki pomaga pri optimiziranju vseh vrst zalog);
- *timsko delo* (osnova sodobnih pristopov);
- *Ishikawa diagram* (diagram ribje kosti – ali tudi diagram vzrokov in posledic – zelo dobro orodje za izboljševanje procesov);
- *Pareto* (analiza, ki nas usmeri k reševanju največjih problemov);

- *piramida ciljev* (zelo močno orodje, kjer se grafično prikaže razdrobitev ciljev na različnih ravneh od ciljev podjetja, sektorja, oddelka, delovne skupine; tako so cilji spodnjih ravni usklajeni s cilji podjetja);
- *vizualne predstavitve* (preusmeritev iz gole tekstovne komunikacije v grafično in slikovno);
- *Poka Yoke* (nas usmerja k izgradnji takih nadzornih naprav, ki izločajo človeške napake in naredijo proces, kjer je možnih napak čim manj);
- *vodenje sestankov* (cilj sestanka je predvsem jasen plan z akcijami, odgovornimi osebami in časovnimi roki);
- *projektno vodenje* (reševanje malo večjih problemov preusmerjamo na projektno vodenje, kjer se držimo načel PDCA-kroga, jasno definiranih področij odgovornosti ter spoštovanja dogovorjenih rokov);
- *MKP* (mali koristni predlogi vseh zaposlenih morajo postati glavna gonilna sila razvoja podjetja);
- *petkrat zakaj* (iskanje vzroka napake s petkratnim vprašanjem zakaj).
- *Diagram poteka* (flowchart)

Sam bi ta orodja dopolnil še z *letnim osebnim pogovorom* vodje z zaposlenimi. Letni pogovor je nenadomestljivo orodje managementa pri spodbuditi energije zaposlenih za uresničevanje organizacijskih ciljev, a tudi predmet polemičnih razprav zaradi poseganja v osebnost posameznika. Ključ je v odprtem dialogu med zaposlenim in vodjo in ne le v idealnem obrazcu.

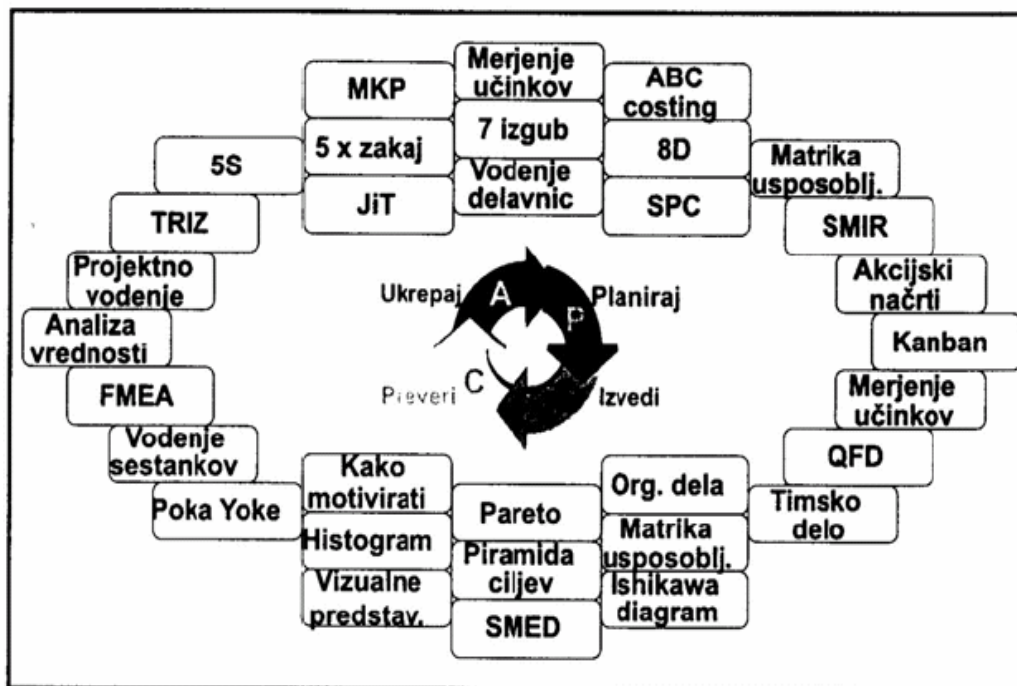
4.2 PDCA cikel

Temelj ali jedro vseh pristopov, sistemov in metod je PDCA krog. Iz te kratice bi lahko izluščili tudi Please Don't Change Anything, vendar je njegov resničen namen prav nasproten, saj želimo čim več sprememb. Glavna ovira je, da ljudje ne marajo sprememb, četudi na bolje (Burnell 1997, 36).

Vsako izboljševanje in reševanje problema naj bi potekalo po PDCA ciklu. Strukturo sestavljajo štiri glavne faze (Ishikawa 1987, 59):

- *P* – Plan (planiraj): zadati si je treba nalogo, cilj;
- *D* – Do (izvedi): pomembna je hitrost realizacije;
- *C* – Check (preveri): pomeni osnovni pogoj, da bomo naredili še naslednji krog izboljšav;
- *A* – Act (ukrepaj): omogoča stalno vrtenje cikla.

Slika 4.1 PDCA krog in orodja za boljšo realizacijo metod



Vir: Pogačnik 2002 v Bizjak 2003, 6

4.3 ISO standardi

Začetek razvoja ISO standarda sega v leto 1947, ko je bila ustanovljena nevladna mednarodna organizacija za standardizacijo ISO. Rezultat dela te organizacije so mednarodni sporazumi, ki so objavljeni v obliki mednarodnih standardov z oznako ISO.

Po besedah dr. Franca Giderja (v Bizjak 2003, 8, 28–29), ki dela kot vodja projektov pri svetovalnem podjetju Deloitte&Touche Slovenija, so med slovenskimi podjetji še vedno najbolj razširjeni prav standardi kakovosti ISO 9000 ali pa standardi, ki veljajo za avtomobilsko industrijo. Pri tem gre večinoma za standarde, ki jih od slovenskih podjetij zahtevajo kupci. S certifikati, ki jih podjetja pridobijo na osnovi standardov, podjetja izkazujejo, da delajo v skladu z zahtevami standardov. Dejstvo pa je, da v današnjem času za celovito izboljšanje poslovanja to ni dovolj. Tako poleg standardov obstaja cela vrsta različnih metod za izboljšave. Uvajanje teh metod za končni cilj nima pridobitve nekega certifikata ali uradnega dokumenta, ampak izboljšave na ključnih področjih poslovanja podjetja. Te metode so interno orodje podjetja za izboljšave. Podjetje z njihovo uporabo pridobi veliko, konkretni rezultati pa so tudi merljivi. Učinkovitost podjetja se izboljša tako na stroškovnem in produktivnem kot na kakovostnem področju. Takšne metode so npr. sistem 20 ključev, TQM (Total Quality Management), EFQM (model poslovne odličnosti v okviru Evropske fundacije za Quality Management), Six Sigma, Kaizen in druge, ki so predstavljene v nadaljevanju te naloge.

Evropski model kakovosti

Skupni evropski trg ter prost pretok blaga in kapitala sta povzročila, da se je sčasoma v Evropi razvil mešan model, ki kombinira predpise in prostovoljno prilagajanje standardom. Največji odmev v Evropi imajo standardi družine ISO 9000, ki so nastali v Veliki Britaniji zaradi zaščite kupcev. Opredelili bi jih lahko kot splošne in temeljne standarde s področja upravljanja kakovosti, ki vključujejo sisteme zagotavljanja kakovosti ter podporne tehnike in smernice za izbiro in uporabo. Prva skupina standardov je bila izdana leta 1987, manjši popravki so sledili leta 1994, ob koncu leta 2000 pa je bila izdana tretja serija standardov družine ISO 9000. Nova družina ISO 9000 vključuje:

- ISO 9000:2000, Sistem vodenja kakovosti – Osnove in slovar, kjer so opisane osnove za sistem upravljanja kakovosti v podjetju, opisana pa so tudi splošna prizadevanja za kakovost in definicije pojmov ter strokovnih izrazov s sodobnim pojmovanjem kakovosti.
- ISO 9001:2000, Sistem vodenja kakovosti – Zahteve, kjer so podane specifične zahteve za sisteme upravljanja kakovosti, ko mora podjetje dokazovati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in ustrezne zakonodaje. Standard ISO 9001 predstavlja tudi podlago za podelitev certifikata.
- ISO 9004:2000, Sistem vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja, ki se nanašajo na učinkovitost uspešnega sistema upravljanja kakovosti

Serija standardov ISO 9000:2000 je rezultat obsežnih posvetovanj z uporabniki, kar je prispevalo k preprostejši uporabi standarda, hkrati pa je standard tudi prožnejši za privzemanje. Predvsem so posvetovanja odkrila novo, pametno poslovno razmišljanje, ki temelji na uporabi PDCA kroga »planiraj–stori–preveri–ukrepaj« ter procesnega vodenja. Revidirani standardi se rojevajo v jasnejši, dostopnejši obliki, ki je zgrajena na vrednotah predhodnega standarda. Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom je podjetjem omogočila, da neposredneje povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Prenovljeni standard se ne omejuje samo na znana določila serije ISO 9000, temveč ta določila razširja, saj razume podjetje kot vrsto med seboj delujočih se procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo.

Sestava ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 tako sestavljajo naslednji glavni deli:

- *Sistem vodenja kakovosti* – podjetje mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merilo in izboljševalo. Nato pa mora skupaj s poslovnikom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.
- *Odgovornost vodstva* – najvišje vodstvo v podjetju se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj podjetja.
- *Vodenje virov* – novi standard namenja več pozornosti virom, ki si jih mora podjetje zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne

- spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
- *Realizacija proizvoda* – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev.
 - *Merjenje, analize in izboljševanje* – nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

Prednosti in slabosti standarda ISO 9001:2000

Poslovna modrost pravi, da je poslovni dobiček rezultat zadovoljnega osebja in zadovoljnih odjemalcev. Novi standard lahko z uporabo splošnih načel vodenja, pospeševanja stalnega izboljševanja in učinkovitega spremljanja zadovoljstva odjemalcev vsakemu podjetju pomaga doseči tako enovitost.

Revidirani standard pa poudarja še nekaj – usmerjenost podjetja k odjemalcu in objektiven pristop vodstva k odločanju. Če hoče podjetje doseči zadovoljstvo odjemalca, morajo biti med njima vzpostavljeni taki odnosi, ki prinašajo obojestransko korist.

Zato bi med prednostmi revidiranega standarda ISO 9001:2000 lahko izpostavili:

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja stalno izboljševanje,
- v zadovoljstvu odjemalca vidi merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in proizvoda,
- se osredotoči na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja.

Kljub na videz nujnemu pristopu k pridobitvi certifikata po standardu ISO 9001:2000 se poraja vprašanje, ali je pridobitev res nujna. Odgovora, ki bi nam jasno podal rešitev omenjene dileme, seveda ni. Obstajajo tako zagovorniki kot tudi nasprotniki standarda ISO 9001:2000.

Kot trdijo zagovorniki, podjetje s standardom pridobi večji ugled pri potencialnih uporabnikih, ker mu ti bolj zaupajo in bodo bolj pripravljeni sodelovati z njim, prej kot z enakim ponudnikom brez certifikata na trgu. Še večji pomen kot pri fizičnih uporabnikih ima certifikat pri izbiranju dobavitelja proizvoda ali izvajalca določene storitve s strani naročnika oziroma investitorja. Ta v pogojih pri izbiri najugodnejšega ponudnika pogosto navede zahtevo po certificiranosti sistema ravnanja kakovosti oziroma certifikat prinese podjetju dodatne točke pri ocenjevanju ponudbe. To ima neposreden učinek na realizacijo podjetja in na njegov tržni delež ter je močan adut v boju s konkurenco.

Nasprotniki uvedbe certificiranega sistema kakovosti pa poudarjajo dejstvo, da pri uvajanju sistema v podjetju pogosto pride do povečanja dokumentacije v obliki obrazcev, pravilnikov in navodil, kar lahko duši podjetje. Prav tako dodatno delo na posameznem delovnem mestu in strožja kontrola nosilcev posamezne aktivnosti v procesu med zaposlene vnašajo negotovanje in nezadovoljstvo. Nadalje nasprotniki poudarjajo dejstvo, da niti certifikat niti vsa dokumentacija, ki nastane ob uvedbi sistema ravnanja kakovosti, ne moreta zagotoviti, da bo podjetje imelo delo ter da bo učinkovito in uspešno poslovalo.

Zaključimo torej lahko, da standardi zelo verjetno niso odgovor na vsa vprašanja, ki jih zastavlja sodobno poslovanje. Vendar pa ima certificiranje sistemov upravljanja kakovosti z vidika poslovanja podjetja več pomenov. Predvsem gre za ureditev poslovanja podjetja, za dokumentiranje procesov, po katerih naj se odvija urejeno poslovanje. Proces je zapisan, zaposleni vedo, kako se obnašati, evidence so nastavljene, stroški evidentirani. Hkrati je certifikat pomemben signal, ki ga certificirana podjetja oddajajo v okolje. Uporabniki si ob nakupu prizadevajo zmanjšati negotovost, kar lahko storijo samo tako, da si pridobijo čim več informacij o potencialnem prodajalcu. V tem primeru jim certifikat standarda, ki ga podjetje ima, pove, da gre za urejeno podjetje, ki se zaveda pomena kakovosti. Zato pridobitev certifikata podjetju predstavlja konkurenčno prednost.

4.4 Kaizen

Kaizen je skupen izraz za vrsto japonskih metod, ki se uporabljajo za doseganje stalnih izboljšav, kamor med drugim sodijo vse ob pravem času (just in time), mehanizacija, avtomatizacija, kanban, delovanje v timih, Total Quality Management in druge.

Imai Masaki, ustanovitelj globalnega svetovnega podjetja Kaizen Institute, je filozofijo kaizen prenesel v podjetništvo z objavo svoje prve knjige leta 1968 z naslovom *Kaizen: the key to Japans competitive success*. Po njegovih besedah kaizen pomeni stalne izboljšave, ki vključujejo vsakogar. Pri tem ne gre za nov koncept, temveč za dežnik nad japonskimi koncepti oziroma za skupen izraz za vrsto metod, uporabljenih za doseganje stalnih izboljšav. (Horžen 2004, www.finance-on.net)

Kaizen je treba razumeti kot dolgoročen strateški koncept. Ta se lahko uresniči le, če obstajajo določeni vzorci vedenja in razmišljanja. Vodstvo mora imeti jasno predstavo o tem, kaj želi doseči v prihodnjih nekaj letih, katere nove prednosti ali funkcije želi zagotoviti odjemalcem, kakšne morajo biti ključne kompetence zaposlenih in kakšne spremembe so potrebne, da bi imeli odjemalci čim hitrejši dostop do teh novosti. Oblikovati mora takšno strukturo, ki upošteva posebnosti podjetja, s tem, da mora imeti tudi jasno predstavo o tem, kako bo vpelo vsa sredstva za uresničitev postavljenih ciljev.

4.4.1 Kakovost in kaizen ter čas uvajanja

Kakovost po sistemu kaizen pomeni izpolnitev vseh potreb odjemalcev ravno ob pravem času. Zahteve, ki jih odjemalec postavi za posamezen izdelek ali storitev, določajo kakovostne značilnosti, te pa je treba nenehno vzdrževati in jih izpopolnjevati s stalnimi izboljšavami. Zato je za učinkovito delo, tako v storitvenem kot v proizvodnem sektorju, pomembna optimizacija poteka dela. Vse mora teči gladko, odstraniti je treba ovire in zastoje ter odpraviti zapravljanje in izgube. Zato postaja tudi

v storitvenih podjetjih oblikovanje vrednostnega toka kot metode dela vse bolj pomembno.

Čas uvajanja in rezultati

Faza uvajanja strategije kaizen traja od treh do šest mesecev, čas za celotno uvedbo sistema pa od enega do pet let. Bistvene prednosti oziroma rezultati po vpeljavi kaizena se kažejo v boljši kakovosti in večji produktivnosti brez velikih vlaganj. Kaizen je v ljudi usmerjen sistem, ki vodi tudi k večji motivaciji zaposlenih. Filozofija namreč sloni na prepričanju, da lahko vsakdo pripomore k boljšemu delovnemu okolju, če so za to v podjetju ustvarjene ustrezne razmere.

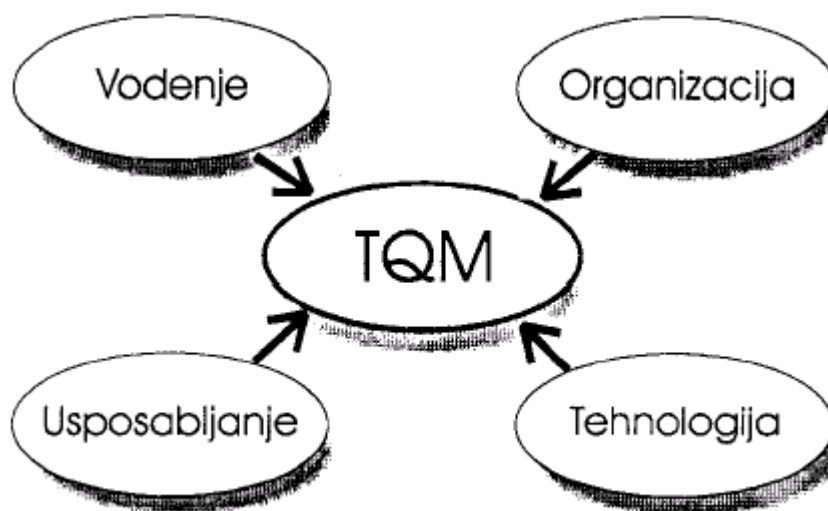
4.4.2 Nevarnosti za neuspeh kaizena

Po Horženu (www.finance-on.net) so nevarnosti za neuspeh kaizena naslednje:

- konfliktno razmerje med prizadevanjem za kaizen in korenitimi spremembami;
- kaizen ni postavljen kot obsežen, celosten sistem; omejen je le na izboljšave, katerih rezultat so ekonomski učinki; standardizaciji je namenjeno premalo pozornosti;
- cilji niso bili posredovani do najnižje ravni v podjetju;
- manjkajo nosilna vizija, poslanstvo podjetja in ustrezna kultura;
- usmeritev k odjemalcem, sodelavcem in procesom ter prožnost nista zadovoljiva;
- kaizen je uporabljen le kot instrument ali metoda in ne kot celostna vodstvena zasnova;
- kaizen se ne navezuje na vse razsežnosti in ravni podjetja.

4.5 TQM (Total Quality Management)

Slika 4.2 TQM



Vir: Potočnik 1998, 20

Najbolj izvajan in tudi v strokovni literaturi analiziran koncept osemdesetih let je zagotovo celovito upravljanje kakovosti – TQM (Total Quality Management). Namen tega koncepta je v zagotavljanju in nenehnem izboljševanju kakovosti izdelkov in storitev po posameznih poslovnih funkcijah v podjetju, na podlagi sodelovanja vseh njegovih članov, z najnižjimi stroški, da bi bilo mogoče čim bolj popolno zadovoljiti ali celo prekoračiti potrošnikove zahteve. (Dubrovski 2000, 144)

TQM je filozofija upravljanja in izvajanja (slika 4.2), katere namen je uporabiti človeške in materialne vire za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način. Podjetje se mora osredotočiti na iskanje in izrabljanje notranjih rezerv in sposobnosti prav vseh zaposlenih. (Potočnik 1998, 20)

4.5.1 EFQM – model poslovne odličnosti

Leta 1990 je evropski sklad za upravljanje kakovosti (EFQM) ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije začel pripravljati Evropsko nagrado za kakovost (European Quality Award). Osnova za pridobitev je dobro postavljen sistem TQM. V Sloveniji so se leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki naj bi uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). V to priznanje je bil vgrajen Evropski model poslovne odličnosti. V letu 1999 je bil uspešno izveden prvi pilotni projekt priznanja RS za poslovno odličnost za zdravstvo, v katerem je sodelovalo osem prijaviteljev (Bizjak 2003, 22).

4.5.2 Model PRSPO

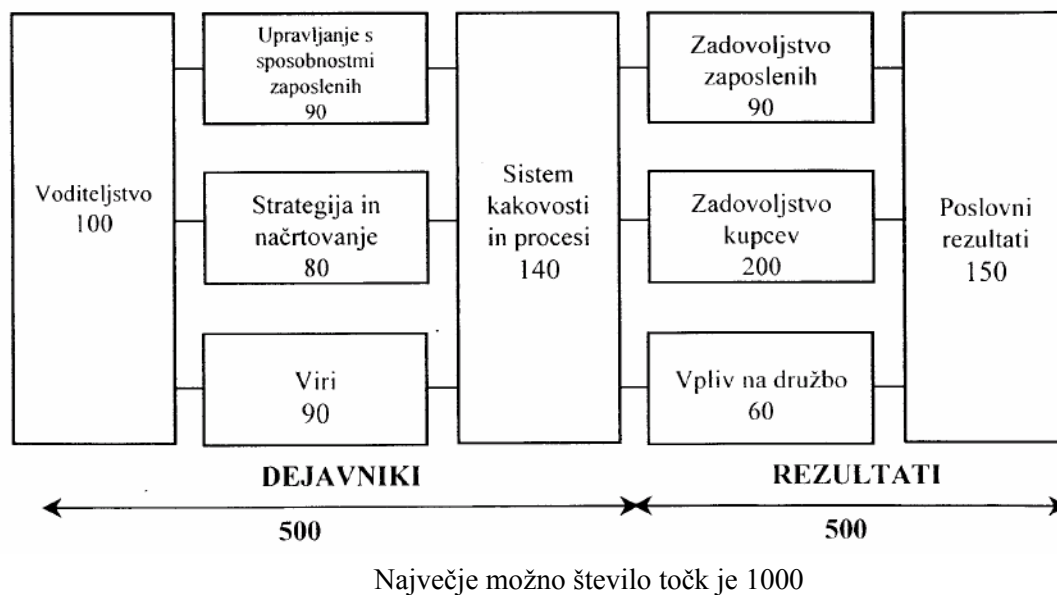
Model poslovne odličnosti, kot je prikazan v sliki 4.3, omogoča celovito opazovanje oziroma analiziranje poslovanja podjetja. Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v »dejavnike« in »rezultate«. Posameznemu merilu je pripisano največje mogoče 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.

Merila v delu modela, kjer so rezultati, na podlagi ocenitve pokažejo, kaj podjetje dosega ali je doseglo. Skupina dejavniki pove, kako so bili ti rezultati doseženi. Utežno merilo pove število možnih maksimalnih točk, kar kaže na pomembnost posameznega merila v celotni skupni oceni podjetja. Največ točk in s tem najpomembnejšo vlogo v modelu poslovne odličnosti ima merilo zadovoljstvo kupcev.

Za razliko od metode 20 ključev, kjer vse sloni na lastni oceni in verodostojnosti, se pri poslovni odličnosti ocenjuje uspešnost prek skupine akreditiranih ocenjevalcev.

Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na podjetje dosežejo z izvajanjem politike in strategije, z upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in z upravljanjem s partnerstvi in viri, ter s procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja.

Slika 4.3 Model PRPSO



Vir: Bizjak 2003, 22

Pregled meril za model PRPSO

- *Voditeljstvo*: kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, kako to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
- *Politika in strategija*: kako podjetje uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnimi vrednostmi in procesi.
- *Zaposleni*: kako podjetje upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotnega podjetja ter kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
- *Partnerstva in viri*: kako podjetje načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
- *Procesi*: kako podjetje snuje, upravlja 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.
- *Rezultati v zvezi z odjemalci*: kaj dosega podjetje v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
- *Rezultati v zvezi z zaposlenimi*: kaj dosega podjetje v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svoje podjetje (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, pogovorov, strukturiranih ocenjevanj) lahko vključujejo tudi podatke glede motivacije in zadovoljstva.

- *Rezultati v zvezi z družbo:* merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema podjetje (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
- *Ključni rezultati delovanja:* kaj dosega podjetje glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih podjetje načrtuje in lahko (odvisno od namena in ciljev podjetja) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

4.5.3 Prednosti in pomanjkljivosti modela poslovne odličnosti

Prednosti

V devet področij, po katerih se podjetje ocenjuje, je zajeto celotno podjetje s širšo okolico (tudi npr. odnos do okolja, družbe, zaposlenih in lastnikov). Dotika se torej vseh intersnih skupin podjetja. Želja mnogih je, da naj bi ta model postal nekakšen evropski »best practice« (najboljši primer dobre prakse). V Evropi obstajajo tekmovanja oziroma natečaji na državni ravni, na katera se podjetja lahko prijavijo. Tako so podjetja dodatno motivirana za izboljševanje svojega poslovanja. V Sloveniji poteka natečaj v okviru Urada za meroslovje, zmaga pa tisto podjetje, ki zbere največje število točk. Podjetja v okviru natečaja ocenjujejo zunanji neodvisni presojevalci.

Pomanjkljivosti

Ocena po modelu je precej odvisna od tega, kako je napisana vloga, v kateri podjetje utemeljuje svojo samooceno. Uporaba sistema je v praksi precej kampanjska, saj je ena od glavnih aktivnosti letno pisanje vloge za prijavo na natečaj za nagrado za poslovno odličnost. Podjetja v večini primerov ne uporabljajo sistema za definiranje aktivnosti za izboljšave. To pomeni, da vsakodnevno ne živijo s sistemom. (Zabukovnik 2005)

4.6 Metoda 20 ključev

Sistem 20 ključev je eden od načinov za vzpostavitev razmer, ki bodo podjetju omogočile hitrejšo prilagajanje sodobnemu turbulentnemu okolju. Metoda vsebuje celoten program orodij, tehnik, izobraževanj in projektov, ki v podjetje vnašajo zahodne in japonske organizacijske izkušnje ter kvalitetne metode delovanja. Sistem je edinstven v tem, da je zelo praktično naravnano in v aktivnost za izboljšave vključuje vse zaposlene. Mogoče je slabost te metode, da je preveč usmerjena navznoter in premalo upošteva odjemalce, katerih zadovoljstvo se odraža v finančni uspešnosti podjetja.

4.6.1 Prisotnost v Sloveniji

Metoda je bila razvita na Japonskem, njen avtor je profesor Iawo Kobayashi, ki je bil oktobra 2002 tudi na konferenci v Sloveniji. Prva misel je bila, da zaradi izvora in drugačne miselnosti ljudi metoda ni najbolj primerna za naše okolje. V osnovi je bila metoda namenjena proizvodnim podjetjem, sedaj jo uporabljajo podjetja različnih dejavnosti, tako proizvodna kot storitvena.

V Sloveniji je metoda prisotna od leta 2000, ko je Ministrstvo za gospodarstvo začelo vzpodbujati uvajanje sistema v okviru vladnega programa za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Izkušnje podjetij, ki so začela resno uvajati sistem, so pozitivne. Uvajanje sistema pomeni spremembo kulture in načina dela v

podjetju. Ker pa je stara navada železna srajca, sprememb v načinu mišljenja in dela v podjetjih ni mogoče pričakovati čez noč. Napredovanje je možno le z dolgoročnim vztrajnim delom in popolno podporo vodstva podjetja. Trud, ki je vložen v uvajanje sistema 20 ključev, se nazadnje poplača z izboljšanimi delovnimi pogoji, kar se odraža tudi na boljših poslovnih rezultatih.

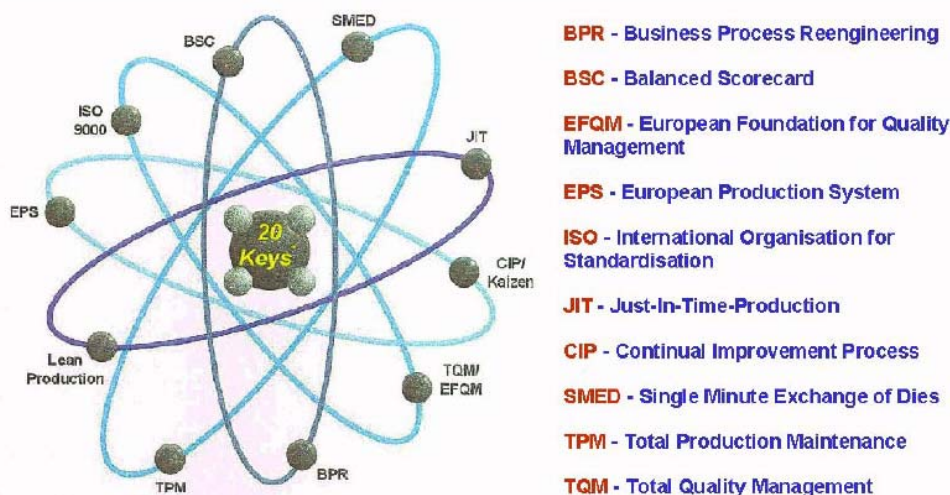
Metoda 20 ključev je izjemno učinkovito orodje, katerega bistvena značilnost je, da pokriva celovito poslovanje podjetja na praktično preizkušen, sistematičen način. Celovito poslovanje podjetja je zajeto v 20 področjih, ki jim pravimo ključi. Sistematično pomeni uvajanje metode po vnaprej predpisanih korakih ali stopnicah, kar pomeni, da moramo najprej ustvariti možnosti in razmere, da stopimo na prvo stopnico, in šele potem gremo naprej. (Kobayashi 1995, 5)

4.6.2 Osnovni pojmi metode 20 ključev

Tako kot človeško telo je tudi sistem 20 ključev celovit sistem med seboj povezanih metod in ne le zbirka bolj ali manj znanih metod stalnih izboljšav. Posamezne metode so sicer usmerjene na neko določeno področje poslovanja, vendar se dopolnjujejo ter skupaj predstavljajo celovit proces spreminjanja in razvoja podjetja. S povezavami med metodami lahko dosežemo velike sinergijske učinke. (Kobayashi 2003, 13)

Na sliki 4.4 je prikazano, kako metoda 20 ključev nadgrajuje druge pristope.

Slika 4.4 Metoda 20 ključev kot nadgradnja ostalih pristopov



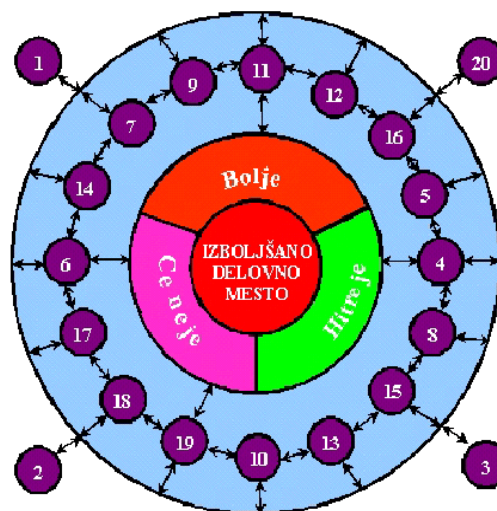
Vir: Deloitte&Touche, 2002

Vir: Deloitte&Touche 2002v Bizjak 2003

Za celovito prenavo in zagotavljanje trajnega razvoja podjetja so metode in tehnike izboljšav razdeljene na 20 področij – 20 ključev. Bistvo metode je pripraviti podjetje, da dela ceneje, hitreje in bolje od konkurence. Na sliki 4.5 so prikazane povezave in pomembnost ključev za uspeh metode.

Slika 4.5 Diagram povezav med ključi

1. ključ: Čiščenje in organizacija
2. ključ: Organizacija sistema, vodenje s cilji
3. ključ: Aktivnosti v delovnih skupinah
4. ključ: Zmanjšanje medfaznih zalog
5. ključ: Zmanjšanje časov nastavitve
6. ključ: Vrednotna analiza delovnih postopkov
7. ključ: Proizvodnja brez nadzora
8. ključ: Povezava proizvodnih procesov
9. ključ: Vzdrževanje strojev in opreme
10. ključ: Organizacija delovnega časa
11. ključ: Sistem zagotavljanja kakovosti
12. ključ: Odnosi z dobavitelji
13. ključ: Odpravljanje vseh izgub
14. ključ: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam
15. ključ: Širjenje usposobljenosti zaposlenih
16. ključ: Planiranje proizvodnje
17. ključ: Nadzor učinkovitosti
18. ključ: Računalniška podpora poslovanju
19. ključ: Varčevanje z energijo in materiali
20. ključ: Obvladovanje vodilnih tehnologij



Vir: Kobayashi 2003, 12

Vsak krog prikazuje po en ključ. S slike 4.5 je vidno, da štirje ključi štrlijo navzven. To so ključ 1, 2, 3 in 20, ki jim pravimo tudi nosilni stebri. Vsi ostali s skupno sinergijo podpirajo nosilne štiri. Zunanji štirje ključi so pravzaprav dajalci impulzov za ostalih 16 ključev, ki jih napajajo. Napajanje pa ne deluje le v eno smer, ampak deluje tudi na zunanje štiri ključe.

Ta medsebojne povezava med ključi predstavlja moč 20 ključev, ki ustvarja stalno nove izzive in pelje podjetje prek petih ravni na svetovni vrh. Pri tem pa nastaja na tisoče možnih poti. Ne glede na izbrano pot velja, da vsaka izboljšava poveča razumevanje določenih ključev, kar zopet vpliva na celoten sistem ključev. (Kobayashi 2003, 16)

Notranjost kroga je razdeljena na tri dele, in sicer na segmente ceneje, hitreje in bolje, kar predstavlja tri ključne cilje, ki naj bi jih z metodo 20 ključev dosegli. Vidimo lahko, da nekateri ključi neposredno vplivajo na te cilje (npr. ključ 19 – varčevanje z energijo na ceneje, ključ 11 – sistem zagotavljanja kakovosti na bolje). Vsi ostali pa vplivajo posredno.

Pomembno je, da razumemo, da bomo resnično prave rezultate dosegli z napornim delom na vseh 20 področjih, kajti izboljšanje na enem področju povzroči tudi dvig uspešnosti na preostalih. Pri tem je pomembno, da spoznamo, na katerih hierarhičnih ravneh v podjetju se uvaja določen ključ. Slika 4.6 prikazuje, da se določeni ključi uvajajo na najvišji ravni, večina na srednji, najobsežnejši pa zajamejo celotno podjetje.

Slika 4.6 Hierarhične ravni uvajanja ključev

KLJUČI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A: Višji management												●					●	●	●	●
B: Srednji management		●		●	●	○	●	●	●		○		●	●	●	●				
C: Nadzorniki / Vodje skupin	●		●			●			○	●	●			○	○					

Vir: Deloitte&Touche 2002 v Bizjak 2003

4.6.3 Uvajanje sistema 20 ključev

Pri uvajanju je predvsem na začetku bistvenega pomena, da čim širši krog zaposlenih z vseh treh ravni seznanimo z metodo, saj gre za nove načine organiziranja poslovanja, ki lahko pri površnem poznavanju metodologije precej zavirajo razvoj metode. Na začetku uvajanja sistema 20 ključev naj vsi managerji v podjetju izvedejo primerjalno ocenjevanje celotnega podjetja. Tako bomo dobili celovito sliko trenutnega stanja in sposobnosti podjetja. Ker se bodo ocene posameznih managerjev razlikovale, je za pravi rezultat treba izračunati povprečje vseh ocen. Nato si moramo zastaviti cilje za prenovo podjetja, ki jih bomo uresničevali ob pomoči sistema 20 ključev.

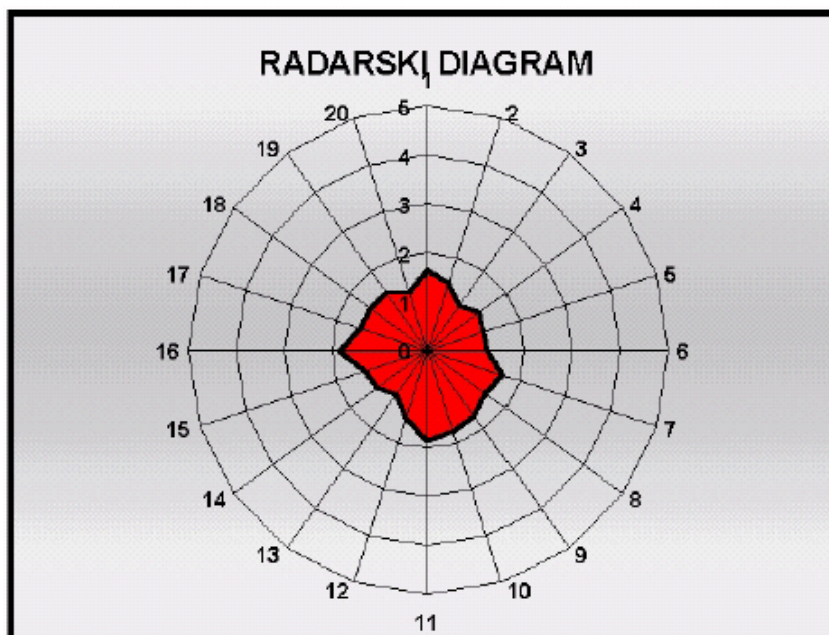
Naslednji korak je, da ob pomoči zaposlenih izvedemo primerjalno ocenjevanje posameznih oddelkov ali delovnih skupin. Pri samoocenjevanju bodo zaposleni zelo dobro spoznali dejansko stanje oddelka ali skupine. To jih bo vzpodbudilo k razmišljanju o izboljšavah.

Po izvedenem samoocenjevanju se bomo odločili, katere ključne bomo izbrali za izboljšanje stanja posameznih delovnih mest in področij. Pri tem moramo seveda razumeti medsebojno odvisnost ključev. Običajno podjetja v prvem letu poskušajo vpeljati sedem ključev. Pomembnost posameznega ključa za podjetje lahko razberemo tudi iz tega, katere ključne uvajajo slovenska podjetja. Po podatkih društva za uvajanje metode 20 ključev v slovenska podjetja so najpogosteje izbrani ključni 1, 2 in 3, ki so hkrati tudi nosilni stebri metode.

4.6.4 Ocenjevanje v metodi 20 ključev

Metoda 20 ključev omogoča ocenjevanje in primerjanje z drugimi v svetu ne glede na vrsto panoge, v kateri podjetje deluje. Podjetje se samooceni za vsak izbrani ključ od najnižje ocene 1 do ocene 5, ki predstavlja najvišjo raven (prvi v svetu). Rezultate ocenjevanja nato prikažemo z radarskim diagramom (slika 4.7), kjer za vsak ključ podamo oceno (od 1 do 5). Na podlagi tega si postavimo cilje za naslednje leto, kar v grafu pomeni širše polje. Za doseganje izboljšanja znotraj posameznega ključa se uporabljajo različna orodja, kot so matrika usposobljenosti zaposlenih, poka yoke, akcijski načrti, Ishikawa diagram, vodenje sestankov idr.

Slika 4.7 20 ključev in radarski diagram



Vir: Kobayashi 2003, 255

4.6.5 Prednosti in pomanjkljivosti metode 20 ključev

Prednosti:

- visoki učinki in majhna tveganja,
- model je relativno enostaven in lahko razumljiv vsem zaposlenim,
- sistem je praktičen in ga lahko dnevno uporabljajo vsi zaposleni,
- sistem predvideva periodično ocenjevanje, ki kaže napredek podjetja po posameznih področjih od začetka uvajanja sistema 20 ključev.

Pomanjkljivosti:

- dolgotrajna uvedba,
- sistem je bil prvenstveno razvit za proizvodna podjetja, za storitve je potrebna prilagoditev,
- v 20 področjih nista vključena dva zelo pomembna dejavnika, in sicer področje prodaje in financ,
- sistem je bolj usmerjen na izvajalsko raven podjetja,
- sistem je usmerjen le navznoter in ne vključuje odjemalcev.

4.7 Uravnotežen sistem kazalnikov BSC

Razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov sega v konec osemdesetih let, v svetu pa je postal hit leta 1992, ko sta znana strokovnjaka s področja managementa, Kaplan in Norton, objavila članek o BSC v najprestižnejši managerski reviji Harvard Business Review. Do leta 2000 je imelo sistem BSC vpeljanih že približno 50 % največjih

svetovnih podjetij. V Sloveniji so podjetja začela uvajati sistem BSC ob koncu devetdesetih let, največji razmah pa je sistem dosegel v letu 2001, ko je v Slovenijo prišel o sistemu BSC predavat Robert S. Kaplan (<http://www.management-group.si/lozar/2>).

Uravnotežen sistem kazalnikov je strateški managerski sistem, ki poslanstvo in strategijo podjetja pretvarja v cilje in kazalnike. Ta sistem meri uspešnost organizacije na področju štirih uravnoveženih vidikov, in sicer finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. (Winterleitner, www.finance-on.net)

Za učinkovito merjenje podjetniške uspešnosti ni dovolj le uporaba finančnih kazalnikov. Zgolj z njihovo uporabo namreč težave opazimo kar dve do tri leta po tem, ko so se dejansko pojavile, kar pomeni, da tudi rešitve oziroma spremembe začnemo uvajati vsaj dve leti prepozno. Zato so primernejši kazalniki, ki jih uvaja uravnoveženi sistem kazalnikov. Ta poleg preventivnega nadzora in pravočasnega ukrepanja omogoča, da podjetje upošteva vse štiri vidike svojega poslovanja, in sicer finance, kupce, notranje poslovne procese in učenje ter rast. Istočasno predstavlja osnovo za vodenje s cilji.

Na sliki 4.8 je prikazano, kako se konkretno opredeljena vizija, poslanstvo in strateške usmeritve podjetja prenašajo na področje štirih uravnoveženih vidikov, ki jim je treba določiti merila in zagotoviti njihovo spremljanje v obliki kazalnikov.

Slika 4.8 Uravnoveženi sistem kazalnikov

URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV KOT SISTEM STRATEŠKEGA VODENJA



Vir: Winterleitner, www.finance-on.net

4.7.1 Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov

Finančni vidik kot usmeritev na druga področja

Finančni kazalniki so koristni predvsem pri povzemanju lahko merljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov, pri uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov pa je treba finančne cilje povezati s strategijo podjetja. Le tako namreč lahko ugotovimo, ali strategija in izvajanje pripomoreta h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo ali pa spremljajo hitro rast prodaje in ustvarjanje denarnih tokov. Njihova vloga je dvojna – prvič, določajo finančno uspešnost, ki jo vodstvo pričakuje od strategije, in drugič, nastopajo v vlogi finančnih ciljev za kazalnike preostalih treh vidikov sistema.

Vidik poslovanja s strankami

Drugi vidik, to je vidik poslovanja s strankami, podjetju omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotavlja tudi konkreten vpliv zadovoljstva in zvestobe strank. Le zvesta in zadovoljna stranka namreč podjetju zagotavlja uspešno poslovanje, zato je pomembno, da podjetje na podlagi različnih dejavnikov spremlja svoj odnos do stranke, pa tudi odnos stranke do podjetja.

Notranji poslovni procesi

Kazalniki za notranje poslovne procese podjetja izhajajo iz strategije izpolnjevanja ciljev lastnikov podjetja, pa tudi pričakovanj strank. Uravnoveženi sistem kazalnikov teži k stalnemu izboljševanju vseh notranjih poslovnih procesov in vanje uvaja filozofijo poslovne odličnosti. Zaradi postopnega in medsebojno povezanega postavljanja kazalnikov od vrha sistema navzdol in za vsak vidik poslovanja posebej nam ta sistem ne omogoča zgolj izboljšave poslovnih procesov, temveč tudi odkrivanje in obvladovanje novih, ki pa jih je treba prav tako odlično izvajati.

Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti je zadnji izmed štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja. V prejšnjih treh vidikih postavljeni cilji opredeljujejo procese, ki jih mora podjetje kakovostno izvajati, če želi doseči uspešno poslovanje. Cilji na področju učenja in rasti pa podjetju zagotavljajo infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, postavljenih v predhodnih treh vidikih. Gre torej za cilje, ki so gibalno za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih.

4.7.2 Napake podjetij pri uvajanju sistema uravnoveženih kazalnikov

Kot navaja Winterleitnerjeva (www.finance-on.net) so tipične napake, s katerimi se podjetja v Sloveniji srečujejo pri uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov, naslednje:

- premalo poglobljena strategija podjetja;
- zaradi premalo poglobljene strategije prihaja do sprememb v glavnih usmeritvah (kar je tudi glavni razlog za to, da imajo slovenska podjetja v operativni odličnosti in stroškovni učinkovitosti še veliko rezerve);
- na podjetje se ne gleda kot na celoto;
- izbira neustreznega svetovalca pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov;

- uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetju ne deluje povsem oziroma se uporablja bolj za promocijo;
- pomanjkanje dvosmerne komunikacije (v podjetjih obstajajo težave pri komuniciranju z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja).

4.8 Model šest sigma

Model so zasnovali v podjetju Motorola v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. V devetdesetih letih so ga začeli uvajati v nekaterih velikih ameriških podjetjih in so z njim dosegli velike prihranke, kar je bila prepričljiva reklama za njegovo nadaljnje uvajanje v vse več podjetij. V osnovi je bila metoda razvita za proizvodna podjetja, vse bolj pa se uveljavlja tudi v storitvenih dejavnostih. Uporabljajo jo podjetja, ki želijo nenehno izboljševati kakovost svojih proizvodov s ciljem povečati zadovoljstvo odjemalcev, hkrati pa tudi izboljšati sposobnost in stabilnost procesov, izboljšati pretočnost, zmanjšati izmet ter povečati produktivnost.

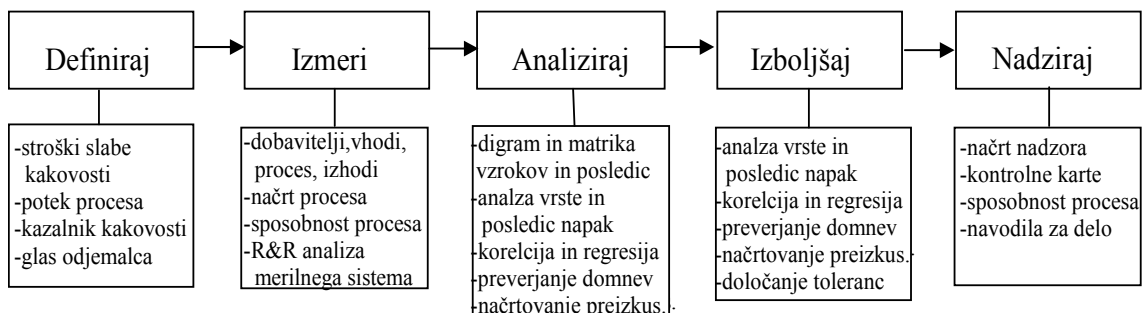
4.8.1 Postopek izvajanja šest sigma

Program šest sigma je projektno zasnovan ter usmerjen v zadovoljstvo odjemalca in doseganje strateški ciljev podjetja. Postopek šest sigma temelji na statističnih metodah in orodjih obravnavanja napak v procesih, ki poteka skozi pet-fazni postopek, po katerem se izvajajo vsi projekti v okviru programa.

- Definiraj (angl. define): Ob upoštevanju strateških ciljev podjetja ter želja in potreb odjemalcev opredelimo problem, namen in cilj projekta. Ocenimo finančni učinek predvidenih izboljšav ter izdelamo podroben načrt projekta.
- Izmeri (angl. measure): Izberemo merljive kazalnike kakovosti procesa ter določimo načine za njihovo merjenje. Izvedemo meritve trenutnega stanja, ki bo služilo kot osnova za njegovo izboljšanje.
- Analiziraj (angl. analyse): Na podlagi pridobljenih podatkov odkrivamo globoko ležeče vzroke za nezadovoljivo stanje procesa. Pri tem ločujemo vzroke od simptomov.
- Izboljšaj (angl. improve): Generiranje in izbira izboljšav, ki jih eksperimentalno preverimo in izmerimo njihov učinek, ter načrtovanje uvedbe najboljših rešitev v redno delovanje.
- Nadziraj (angl. control): Uvedba izbranih izboljšav v redno delovanje ter permanentno spremljanje rezultatov vpeljanih rešitev. Izmerimo finančni učinek izboljšav in dokumentiramo projekt.

V sliki 4.9 so prikazana nekatera orodja, s katerimi si pomagamo pri izvedbi posameznih faz programa šest sigma.

Slika 4.9 Pet koračni postopek izboljševanja po modelu šest sigma



Vir: Savič 2004

4.8.2 Hierarhična struktura izvajalcev programa.

Naloge članov posamezne ravni v hierarhični strukturi programa so naslednje:

- *vodstvo* ima nalogo vzpodbujati in nadzirati projekte, zagotoviti potrebne vire za njihovo izvajanje, odpravljati ovire in odpore ter nagrajevati rezultate;
- *predstojnik črnih pasov* mora komunicirati in širiti vizijo šest sigma, poučevati vodje projektov šest sigma ter potrditi končane projekte;
- *črni pas* – v okviru timskega dela vodi projekte šest sigma, razvija podroben načrt projekta in kot strokovnjak uporablja statistična orodja;
- *zeleni pas* – kot sodelavec v konkretnih projektih je odgovoren za zbiranje podatkov ter uvajanje izbranih izboljšav v posameznih procesih.

Slika 4.10 Hierarhična struktura izvajalcev programa



Vir: <http://www.6-sigma.info>

Vsebina in trajanje usposabljanja sta prilagojena vsaki ravni hierarhije posebej. Tako poteka usposabljanje vodstva največ teden dni s poudarkom na razumevanju metode šest sigma z manj podrobno predstavitvijo konkretnih orodij in statističnih metod. Sledijo nosilci črnega pasu, ki se intenzivno usposabljujejo štiri tedne. Poudarek je na vodenju projektov ter izbiri, razumevanju in rabi primernih statističnih metod in orodij. Usposabljanje predstojnikov črnih pasov traja še teden ali dva več, poudarek je na izbiri in vodenju projektov ter poglobljenem razumevanju statističnih metod in orodij ter njihovega matematičnega ozadja. Na koncu so na vrsti nosilci zelenega pasu, ki se običajno usposabljujejo dva tedna, pri čemer je poudarek na rabi preprostejših statističnih metod in orodij, ki so uporabne pri meritvah in predstavitvi rezultatov merjenja.

Vsa večtedenska usposabljanja se izvajajo v dvotedenskih ali tritedenskih časovnih presledkih, da člani pridobljeno znanje uporabijo pri izbranem projektu v svojem podjetju.

4.8.3 Prednosti in slabosti šest sigme

Prednosti:

- Predpisan pet-koračni projektni pristop (DMAIC), ki s svojim standardiziranim postopkom in naborom orodij ter statističnih metod močno olajša delo na projektih različnih vsebin.
- Program temelji na rabi preverjenih in znanih statističnih metodah ter orodjih. Ni pa nujno, da so vsi sodelujoči v projektu strokovnjaki za statistiko, pač pa je to odvisno od položaja v hierarhični strukturi programa.
- Odločanje o ukrepih temelji na meritvah ter analizi podatkov in ne na podlagi predpostavk, prepričanj ali mnenj. Podjetja so na ta način prisiljena k doslednemu merjenju ključnih kazalnikov kakovosti.
- Program v okviru predpisane hierarhične strukture zahteva tesno sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh in ne le oddelka za kakovost.
- Glavno merilo pri izbiri projektov je finančni učinek, ki je sestavina vsakega predloga projekta.
- Vključenost predstavnikov vodstva v izbiro projektov zagotavlja, da projekti niso usmerjeni zgolj v izboljšanje kakovosti, pač pa so usklajeni tudi z ostalimi strateškimi cilji podjetja.

Slabosti:

- Subjektivna presoja prioritet projektov in njihova izbira, ker še ni na voljo ustrezno razvitih programskih orodij, ki bi na podlagi vnešenih podatkov predlagala optimalen projekt.
- Ni mednarodno priznanega certifikacijskega organa, ki bi določil program usposabljanja in podeljeval certifikate zainteresiranim izobraževalnim ustanovam.
- Ne zadostno usposobljeni nosilci pasov lahko avtomatizirano uporabljajo statistične metode, ne da bi preverili veljavnost predpostavk, na katerih temeljijo rezultati statistične analize. Posledica so vsaj nezanesljivi, če ne celo zavajajoči rezultati statistične analize.

4.9 Učeče se podjetje (USP)

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja je tudi koncept učečega se podjetja, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj in permanentno učenje posameznika.

4.9.1 Prisotnost koncepta učečega se podjetja v Sloveniji

Koncept učečega se podjetja ima korenine v Združenih državah Amerike in v Veliki Britaniji. V medijih se je začel intenzivneje pojavljati po letu 1990. Predvsem Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je še posebej zanimiva zaradi vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije. S promocijo vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter podporo oblikovanju mreže učečih se podjetij je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenavo družbe.

V Sloveniji koncept učečega se podjetja še nima tako dolge tradicije kot v svetu. Na osnovi vsakoletne raziskave Inštituta USP »Na poti k USP« je bilo ugotovljeno, da je koncept USP močno prisoten med večjimi in poslovno uspešnimi slovenskimi podjetji. Ključne ugotovitve raziskave so, da so se procesi uvajanja koncepta učečega se podjetja v slovenskih podjetjih že začeli, kar se odraža na strateški ravni v opredelitvi koncepta v strategijah podjetij, v velikem deležu že pridobljenih certifikatov kakovosti, v podpori managementa konceptu, v relativno visokem deležu učenja v podjetjih in izmenjavi informacij v notranjem okolju podjetja. Rezerve pa imajo slovenska podjetja pri vključevanju kupcev in dobaviteljev v procese podjetja, v podpornih okoljih, ki omogočajo nadgradnjo znanja, kot na primer v elementih organizacijske kulture, ki pospešujejo pridobivanje, uporabo in izmenjavo znanja, v organizacijskih procesih in sistemih, v informacijski tehnologiji in v merjenju rezultatov učenja. (<http://www.i-usp.si/slo/clanki/razsirjenost-koncepta/>)

Po mojem mnenju imajo slovenska podjetja veliko znanja v posameznikih, kar pa se vedno ne odraža tudi v praksi. K večjemu uresničevanju tega znanja v praksi bi pripomogla čim širša uveljavitev koncepta USP v slovenska podjetja ter sodelovanje med temi podjetji, da se omogoči prenos najboljših praks med njimi.

4.9.2 Značilnosti učečega se podjetja (USP)

Po Garvinu (1988) učeče se podjetje, v katerem poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele podjetja, odlikujejo naslednje značilnosti:

- sistematično reševanje problemov,
- sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi,
- učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak,
- učenje iz tujih izkušenj – benchmarking in
- hiter ter učinkovit transfer znanja skozi podjetje.

Primernost podjetja za uvedbo USP

Koncept učečega se podjetja kot mehek pristop k spreminjanju podjetja je primeren v razmerah, ko ima podjetje za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka, ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev

podjetja proti spremembam nizki, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih.

Konkurenčnost USP podjetij

Učeča se podjetja dosegajo konkurenčno prednost predvsem zato, ker so sposobna na izviren način kombinirati notranje vire in sposobnosti, v prvi vrsti razpoložljiva znanja, sposobnosti in akumulirane izkušnje oziroma optimalno uporabiti pristojnosti (kompetence) zaposlenih. Glavna konkurenčna prednost je zmožnost podjetja, da se uči in spreminja hitreje kot njegovi konkurenti. Učenje v tem smislu pomeni tudi ustvarjanje inovacij, saj samo učenje preprosto ne zadostuje več. Bistvo prihodnjega poslovnega uspeha se skriva v inovacijah, torej v odkrivanju novih poti v proizvodnji, storitvah, novih možnostih na trgu in zadovoljevanju potreb kupcev, porabnikov, strank.

Informacije in znanje kot kapital podjetja

Primarna oblika kapitala sodobnih podjetij niso več nepremičnine ali stroji, temveč informacije in znanje. Tržna vrednost podjetij, ki delujejo na področju informacijske tehnologije (IBM, Microsoft, Yahoo in drugi), je pogosto sto do dvestokrat višja od knjigovodske vrednosti sredstev, medtem ko sta v tradicionalnih podjetjih tržna in knjigovodska vrednost sredstev podobni. Dejstvo je, da je tržna vrednost podjetja sestavljena iz finančnega in intelektualnega kapitala podjetja, vendar slednji ni sestavina bilance stanja. Intelektualni kapital je torej vir neotipljivih sredstev podjetja, ki povečuje vrednost podjetja, in učeča se podjetja gradijo trajne konkurenčne prednosti prav na znanju in intelektualnem kapitalu.

4.9.3 Uvajanje koncepta učečega se podjetja

Za uvajanje koncepta učečega se podjetja obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateški ravni z opredelitvijo koncepta učečega se podjetja v viziji, ciljih in strategiji podjetja.

Eden od pristopov, ki zaradi svoje sistematičnosti in kontinuiranega pristopa k preoblikovanju podjetja podpira koncept učečega se podjetja, je celovito obvladovanje kakovosti oziroma TQM. Po Belasnu (2000) je prav prisotnost celovitega obvladovanja kakovosti v podjetju prvi pogoj za razvoj učečega se podjetja, saj TQM zagotavlja, da je podjetje osvojilo razne metode, ki omogočajo sistematično reševanje problemov, in da v njem prevladuje usmeritev na kupca ter procese v podjetju.

Šest področij sprememb

Učeče se podjetje zahteva spremembe na šestih področjih:

- *Vizija*
Oblikovanje skupne vizije, ki obsega podobo podjetja v prihodnosti, doseženo skozi rezultate in vrednote, je najpomembnejša funkcija vodje v USP. Pomembno je, da so v oblikovanje vizije vključeni vsi zaposleni.
- *Decentralizirano odločanje in participativna strategija*
V USP imajo zaposleni, ki so najbližje neki težavi, tudi pristojnost in odgovornost, da jo razrešijo. To omogoča, da strategija nastaja tako od zgoraj navzdol kot tudi od spodaj navzgor. Vsakdo pomaga. Informacije zbirajo

- zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, dobavitelji in drugimi podjetji. Strategija v USP lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev ali celo tekmecev.
- *Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost*
V USP so zaposleni deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev. USP daje moč odločanja zaposlenim, da po svojih sposobnostih rešijo neko težavo. Zaposleni so obravnavani kot primarni vir moči in ne kot strošek, ki bi ga bilo treba minimizirati. V takih podjetjih pogosto uporabljajo naslednja načela: ravnaj dobro z zaposlenimi, zagotavlja varnost zaposlitve in dobre plače, deli dobičke, da dobijo zaposleni občutek solastništva, skrbi za izobraževanje vseh zaposlenih, ljudje naj napredujejo od znotraj in podobno.
 - *Timska sestava*
V USP tradicionalna, hierarhična sestava, ki ločuje zaposlene glede na funkcijo, ne velja več, temveč temelji na samousmerjajočih se timih, ki omogočajo medsebojno izmenjavo informacij in dopolnjevanje znanja.
 - *Odprtost informacij*
V USP so informacije široko dostopne. Zaposleni morajo razumeti tako celotno organizacijo kot tudi svoj del v njej. Poleg elektronskega se poudarja tudi osebno komuniciranje iz oči v oči s poudarkom na poslušanju, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje.
 - *Močna, prilagodljiva kultura*
Za USP je značilna močna in prilagodljiva kultura, ki ustvarja občutek pripadnosti skupnosti, kar podpira tudi druge elemente, kot so timsko delo in participativna strategija. Kultura USP ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam.

5 INTEGRACIJA POSLOVNIH MODELOV

V množici znanih metod za izboljšanje in spreminjanje se je težko odločiti, katero uporabiti v konkretnem podjetju. Večina metod govori o svoji univerzalni uporabi v vseh vrstah podjetij. Zdi se, da je standard ISO 9001:2000 neke vrste osnova za ostale pristope, vendar, če analiziramo kritike, ki poudarjajo, da standardizacija v današnjem turbulentnem okolju ni najbolj učinkovita, kakovosti ni mogoče standardizirati, normativizem ni dober in znižuje kreativnost ljudi, kompliciranost zahtev in velik obseg dokumentacije duši organizacijo, lahko zaključimo, da je danes cilj odličnih organizacij integracija poslovnih modelov za izboljšanje in spreminjanje. S tem je dana možnost, da glede na posebnosti potreb in stanja posameznega podjetja njegov management izbira med orodji in postopki različnih modelov.

5.1 Sedem korakov integracije poslovnih modelov

Osnovna ideja integracije temelji na izkušnjah in zamisli, združiti in uporabiti tiste vidike posameznega modela, ki so v določeni fazi poslovnega procesa najbolj uporabni. Tako po mojem mnenju model poslovne odličnosti omogoča najbolj kakovostno in celovito opazovanje oziroma analiziranje poslovanja podjetja, kar predstavlja začetek vsake prenove podjetja. Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov za postavitve strateškega managerskega sistema podjetja ima svoje prednosti v tem, da poslanstvo in strategijo pretvarja v cilje in kazalnike na štirih ključnih področjih (finančni vidik, vidik odjemalcev, vidik procesov ter vidik znanja in učenja). Tako se izognemo uporabi le finančnih kazalnikov, s katerimi tudi zaradi danes vse bolj pogostih finančnih mahinacij (Enron, Parmalat) težave v podjetju opazimo bistveno kasneje kot pa so nastale.

V nadaljevanju predlagam managementu podjetja Domplan, da se loti prenove podjetja po spodaj opisanem zaporedju sedmih korakov. Izvajanje korakov je povzeto po Saviču (2004, 17–20).

1. korak: Analiza poslovnega okolja

Z uporabo različnih tehnik, kot benchmarking, SWOT analiza, portfeljske analize, analize obstoječih podatkov, napovedi gospodarskih in tehnoloških gibanj, ocene pričakovanj interesnih skupin, ugotovimo možne in potrebne bodoče usmeritve podjetja Domplan.

V tej fazi uvajamo tudi uporabo analize poslovanja na osnovi usmeritev modela poslovne odličnosti. Nekaj primerov vprašanj iz modela odličnosti je:

- Kako podjetje razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo? Pri tem gre za to, kako podjetje uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z vplivom vseh udeležencev. Moja ocena je, da se to v Domplanu odvija le na najvišjem nivoju managementa, premalo pa so vključeni ostali interesni udeleženci podjetja.
- Kaj dosega podjetje v odnosu do svojih zaposlenih? Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svoje podjetje (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vsebujejo podatke o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih.
- Kako vodje krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi? Pri tem je pomembno, kako vodje razvijajo vrednote z ustreznimi dejanji in vedenjem ter kako se osebno zavzemajo za izboljšanje in dolgoročni uspeh podjetja. Ne glede na osebno zavzetost nekaterih vodij v podjetju Domplan je neizdelana metodologija

- motivacije zaposlenih tista, ki omejuje krepitev kulture odličnosti med zaposlenimi.
- Kako podjetje prepoznava, razvija ter vzdržuje znanja in sposobnosti zaposlenih? Po mojem mnenju je koncept učečega se podjetja najbolj ustrezna metoda za izboljšanje stanja na tem področju. Domplan sicer sorazmerno veliko sredstev namenja dodatnemu izobraževanju zaposlenih, ni pa razvitih učinkovitih postopkov za transfer znanja v podjetju in skozi podjetje, kakor tudi prepoznavanje znanja posameznikov. Uporaba orodij, kot so Ishikawa diagram, matrika usposobljenosti, timsko delo, MKP (mali koristni predlogi) in projektno vodenje bi odločilno vplivali na povečanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja Domplan.
 - Kako podjetje sistematično snuje in upravlja procese ter kako upravlja in izboljšuje odnose z odjemalci? V Domplanu obstaja le opis del in nalog za posamezno delovno mesto, ni pa sistematičnega pristopa k upravljanju procesov. Ni diagramov poteka del (angl. flowchart), treba je izvesti snemanje procesov (angl. blueprinting), kar je osnova za analizo in optimizacijo procesov.

2. korak: Opredelitev zelenih in merljivih bodočih stanj organizacije (Strategic Destinations Statements)

V tem in nadaljnjih dveh korakih metodološko uporabimo model uravnoveženega sistema kazalnikov. Ob v prvem koraku izvedeni analizi se običajno pojavijo tudi ideje, ki predstavljajo osnovo za opredelitev zelenih in merljivih bodočih stanj. Na realnih osnovah opredeljena zelena in merljiva bodoča stanja podjetja so ključnega pomena za razvijanje in izvajanje zmagovitih strategij, za prepoznavanje najpomembnejših kazalnikov in za določanje pravih aktivnosti. Opredelitev bodočih stanj, ki jih je realno mogoče doseči v obdobju od treh do petih let, poteka na strateških delavnicah najvišjega vodstva. Rezultat teh delavnic je zapisana skupinska slika razmišljanja vodstva, torej kaj vodstvo misli, da je pomembno za podjetje (ugled, odjemalci, zaposleni, partnerji, dobavitelji, lastniki, dobiček, varnost, kakovost, procesi). Določiti je treba prioritete aktivnosti.

3. korak: Izbira najprimernejših strategij ter opredelitev pogojev za njihovo realizacijo (Strategic Linkage Model)

V tretjem koraku na strateških delavnicah določimo najprimernejše aktivnosti in njihove najverjetnejše posledice za doseganje zastavljenih usmeritev v skladu z metodologijo vzpostavitve uravnoveženega sistema kazalnikov. Tako opredeljene aktivnosti in njihove posledice najprej razvrstimo in potem medsebojno logično povežemo ob pomoči postavljanja hipotez. Njihovo razvrstitev uskladimo z naslednjimi štirimi vidiki:

- finančni vidik: donosnost, rast prodaje, ustvarjanje denarnih tokov, ki nastopajo v vlogi finančnih ciljev za kazalnike preostalih treh vidikov sistema;
- vidik odjemalcev, segmentiranih glede na specifične značilnosti, potrebne pri prepoznavanju potrebnih izboljšav;
- vidik procesov – tako notranjih (pred prodajo, med prodajo in po njej) kakor procesov, povezanih z relevantnim okoljem, kjer je to potrebno;
- vidik znanja in učenja, v katerem najpomembnejše mesto zavzemajo človeški viri.

4. korak: Opredelitev najprimernejših kazalcev (Objective and Measure Documentation)

V četrtem koraku na strateških delavnicah določimo najprimernejše kazalce, katerih spremljanje omogoča nadzorovanje napredka in uresničevanja opredeljenih aktivnosti in doseganje želenih posledic, opredeljenih v prejšnjem koraku. Običajno za posamezen vidik izberemo od šest do osem kazalnikov, saj večje število slabi preglednost nad njimi. Skupno dobimo torej od 20 do 30 kazalnikov, ki jih je najbolje informacijsko podpreti ter v obliki grafičnih prikazov prenesti med vse zaposlene v podjetju. Za vsakega od kazalcev določimo tudi pogostnost opazovanja.

5. korak: Opredelitev ključnih procesov in ali projektov za realizacijo zastavljenih strategij

V tem koraku prepoznamo možne in izberemo ključne procese ali projekte, s katerimi bomo lahko uresničili v predhodnih korakih prepoznane strateške usmeritve in katerih uresničevanje bomo spremljali ob pomoči izbranih kazalnikov.

6. korak: Spremljanje uresničevanja ciljev ključnih procesov in ali projektov

V tem koraku med izvajanjem sistematično spremljamo doseganje izbranih kazalcev, analiziramo odstopanje od zastavljenih ciljev ter pripravljamo rešitve za njihovo izboljšanje. To izvajamo ob pomoči metode 6-sigma, ki temelji na statističnih metodah in orodjih zajemanja podatkov in obravnavanja napak v procesih ter poteka skozi pet-fazni postopek (definiraj, izmeri, analiziraj, izboljšaj, nadziraj).

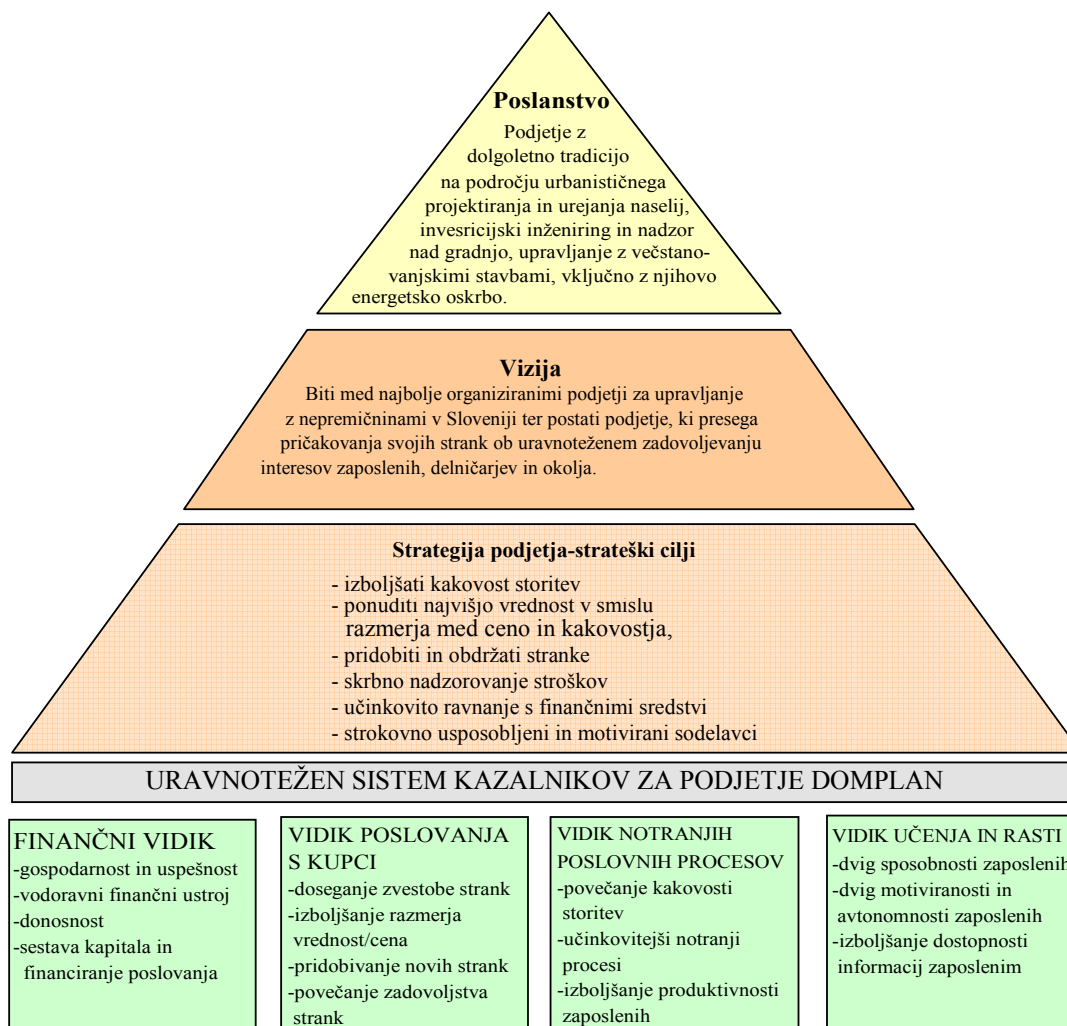
7. korak: Sprejem odločitev glede ugotovitev

V predhodnem koraku smo spremljali in analizirali posamezne kazalnike in procese. V zadnjem koraku pa ugotovitve predhodnega koraka povežemo v celoto in ocenimo njihov vpliv na uresničevanje strateških ciljev podjetja. Glede na to oceno sprejmemo odločitve o spremembah v vodenju procesov in o dopolnitvi strateških usmeritev podjetja.

5.2 Model uravnoveženega sistema kazalnikov za podjetje Domplan

Iz opisanih sedmih korakov integracije je razvidno, da je osrednji model, ki se pri tem uporablja, sistem uravnoveženih kazalnikov. Drugi modeli so le podpora za njegovo uresničevanje. V nadaljevanju je prikazan primer uravnoveženega sistema kazalnikov za podjetje Domplan.

Slika 5.1 Model uravnoteženega sistema kazalnikov v Domplanu



Vir: avtor

Primer izbire kazalnikov za vidik učenja in rasti v podjetju Domplan

Strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni so v podjetju osnova za uresničevanje postavljenih ciljev in usmeritev podjetja. Ker vidik učenja in rasti močno vpliva tudi na ostale vidike sistema uravnoteženih kazalnikov, sem v tabeli 5.1 prikazal kazalnike in način njihovega spremljanja za ta vidik. Dejstvo je, da gre pri tem za vzročno posledično povezavo, saj uresničitev ciljev na področju učenja in rasti omogoča uresničitev ciljev na področju poslovnih procesov, ti pa omogočajo uresničevanje ciljev na področju poslovanja s strankami, njihovo uresničevanje pa doseganje zastavljenih finančnih ciljev.

Primer izbire in načina spremljanja kazalnikov za vidik učenja in rasti v podjetju Domplan je prikazan v tabeli 5.1

Tabela 5.1 Izbira kazalnikov za vidik učenja in rasti v Domplanu

IZBRANI KAZALNIKI ZA VIDIK UČENJA IN RASTI		
STRATEŠKA USMERITEV: STROKOVNO USPOSOBLJENI IN MOTIVIRANI ZAPOSLENI		
Strateški cilji	Kazalniki	Opis
Dvig sposobnosti zaposlenih	Kazalnik rasti števila ur izobraževanja zaposlenih	št. izobraževalnih ur v tekočem letu / št. izobraževalnih ur v preteklem letu
	Koeficient učinkov izobraževanja na kakovost dela	$KUI^1 = f(KGRZ^2, RZTL/RZPL^3)$
	Koeficient kakovosti dela na zaposlenega	$KKDZ^4 = f(RZ, IZ, OZ)$
	Delež učinkovitih ur zaposlenih	(Število učinkovitih ur v tekočem letu / vse delovne ure v tekočem letu) x 100
Dvig dostopnosti do informacij	Koeficient kakovosti komunikacije	Število procesov, kjer se pojavi pomanjkanje informacij
Dvig motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih	Koeficient zadovoljstva zaposlenih	Raziskava zadovoljstva zaposlenih
	Stopnja fluktuacije	(Št. odpovedi delovnega razmerja / št. zaposlenih) x 100
	Delež zaposlenih s cilji, usklajenimi s sistemom BSC ⁵	(Št. zaposlenih s cilji, usklajenimi s sistemom BSC / vsi zaposleni) x 100
	Kazalnik uresničenih zamisli za izboljšane delovnega procesa s strani zaposlenih	$KRZ^6 = (Ivse\ zamisli / Ireal.\ zamisli)$

¹KUI –koeficient učinkov izobraževanje na kakovost dela; ²KGRZ = kazalnik gibanja reklamacij na zaposlenega; ³RZTL = število reklamacij na zaposlenega v tekočem letu; ⁴KKOZ = koeficient kakovosti dela na zaposlenega; ⁵BSC = Balanced scorecard = uravnotežen sistem kazalnikov; ⁶KAZ = kazalnik uresničenih zamisli; RZPL = število reklamacij na zaposlenega v preteklem letu; RZ = število reklamacij na zaposlenega; IZ = število uresničenih zamisli (predlogov) na zaposlenega; OZ = ocena prizadevnosti in sodelovanja, ki vrednoti prizadevnost in vestnost zaposlenega pri delu in njegovo pripravljenost pomagati drugim; Ivse = število vseh zamisli zaposlenih za izboljšanje delovnega procesa; Ireal = število uresničenih zamisli zaposlenih za izboljšanje delovnega procesa.

Vir: avtor

6 SKLEP

Najbolj uspešna podjetja so danes tista, ki se zmorejo najhitreje odzivati na spremembe in so se sposobna prilagajati. Praktično vsa podjetja iščejo možnosti in pristope, s katerimi bi lahko prehitela konkurente. Na trgu se zato pojavlja vse več in več pristopov, ki managementu podjetij pomagajo pri povečevanju konkurenčne sposobnosti. V zadnjih dvajsetih letih ni nobeno intelektualno področje doživelo večje stopnje rasti in časti, kot so to poslovni modeli in različne oblike nasvetov, kako učinkovito upravljati s potrebnimi spremembami in s tem izboljšati položaj podjetja. Vsak izmed pristopov je zase pregovorno najboljši, tako je težko izbrati ter analizirati prednosti in slabosti posamezne rešitve. Kot pravi Kralj (1999, 16), je najboljši Kontingenčni pristop, ki upošteva dejstvo, da ni mogoče razviti samo enega načina obvladovanja podjetja in sprememb v okolju, ki bi deloval najbolje v vsaki situaciji. Nasprotno, načini so pogojeni s situacijami in jih je treba razvijati in prilagajati. V Domplanu do sedaj teh metod in pristopov niso uporabljali, zato sem v uvodu naloge zapisal glavni cilj moje naloge. To je na enem mestu zbrati informacije o najpomembnejših metodah spreminjanja in o sistemih izboljševanja poslovanja podjetja, analizirati njihove prednosti in slabosti ter pogoje in načine uporabe ter s tem motivirati management podjetja, da začne uvajati eno od metod.

V drugem poglavju sem predstavil podjetje Domplan, njegov zgodovinski razvoj, vizijo in poslanstvo ter organizacijsko in kadrovske strukturo. V nadaljevanju so izvedene SWOT analiza, finančna analiza z Altmanovim obrazcem ter anketa zadovoljstva uporabnikov storitev Domplana. Sklepi vseh analiz kažejo, da so v Domplanu potrebne spremembe, le izbrati je treba primerno metodo oziroma pristop, kar je bil moj drugi cilj v tej nalogi.

Ker je upravljanje z odpori do sprememb bistvena sestavina uspeha uvedbe katerekoli metode za izboljšanje poslovanja, sem v tretjem poglavju analiziral odpore do sprememb; njihove značilnosti ter metode za njihovo premagovanje in zmanjšanje.

V osrednjem delu naloge pa so predstavljene in analizirane v zadnjem času v praksi najpogosteje uporabljene metode in sistemi za spreminjanje ter izboljševanje poslovanja podjetij. Na podlagi spoznanj, pridobljenih skozi analizo metod in sistemov, sem v zaključku naloge predlagal, da se za pristop k prenovi v Domplanu uporabi kombinacija več modelov kot integracija poslovnih modelov, saj podjetje s tem izkoristi prednosti posameznih modelov. Izvajanje programa prenove Domplana naj bi potekalo skozi sedem korakov, pri tem naj bi se v začetnem koraku za analiziranje poslovanja ter okolja podjetja uporabljal sistem poslovne odličnosti; za opredelitev zelenih in merljivih bodočih stanj podjetja bi v naslednjih korakih uporabili sistem uravnoteženih kazalnikov; spremljanje in uresničevanje zadanih ciljev, ki poteka v šestem in sedmem koraku sistema, pa naj bi izvajali ob pomoči metode 6-sigma, ki temelji na statističnih metodah, ki omogočajo spremljanje izbranih kazalcev in s tem nudijo osnovo za nove usmeritve v primeru odstopanja rezultatov od načrtovanih.

Ker sem v nalogi obravnaval sedem najbolj uporabljenih metod in sistemov za spreminjanje in izboljševanje poslovanja v Evropi in Sloveniji, je prav, da v sklepu naloge zapišem ugotovitve v zvezi z njimi.

- Večina metod in sistemov za izboljšanje poslovanja in povečanje kakovosti (ISO 9000, TQM, metoda 20 ključev, model 6-sigma) izhaja in se razvije iz proizvodnih podjetij, ker pa se delež storitvenih podjetij v svetu vse bolj

- povečuje, se je večina metod kasneje prilagodila tudi uporabi v storitvenih podjetjih.
- Nekatere metode, kot Kaizen in Model poslovne odličnosti le združujejo in nadgrajujejo ostale pristope za izboljšanje poslovanja.
 - Metode so večinoma prilagojene za uporabo v velikih podjetjih, kjer obstajajo samostojni oddelki za raziskave in razvoj, zagotavljanje kakovosti ter marketing, ki s svojim delovanjem omogočajo uvajanje zahtevnih metod v podjetje. Zaradi tega je struktura porabljenega časa za uvajanje metod v manjših podjetjih, kjer je treba šele organizirati time, ki bodo sodelovali pri uvajanju in izvajanju metod, bistveno večja kot v velikih podjetjih. Ker pa je čas denar, so velika podjetja pri uporabi metod v prednosti pred malimi podjetji.
 - Vedno bolj v ospredje prihajajo pristopi za spreminjanje in izboljševanje poslovanja, ki temeljijo na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj ter na permanentnem učenju posameznika. Predstavnik takega pristopa je učeče se podjetje, ki omogoča podjetjem, da na izviren način kombinirajo notranje vire, znanja in sposobnosti zaposlenih, njihove akumulirane izkušnje ter s tem ohranja oziroma povečuje konkurenčno prednost pred drugimi podjetji.

Priporočila podjetju Domplan

V Domplanu ni uvedenega sistema za zagotavljanje kakovosti storitev. Kot kažejo rezultati opravljene ankete zadovoljstva uporabnikov storitev Domplana, si ti želijo višjo kakovost opravljenih storitev. Prav tako presoja finančnega stanja z Altmanovim obrazcem kaže, da Domplan kljub pozitivnemu poslovnemu rezultatu ni v najboljšem finančnem stanju. SWOT analiza prav tako odkriva nekatere pomanjkljivosti Domplana. Napeto ozračje med sindikatom in vodstvom podjetja, kritične razprave v neformalnih skupinah znotraj podjetja ter slaba informiranost zaposlenih, pa nakazujejo, da spremembe tako znotraj podjetja kot v okolju nekako prehitvajo odzive Domplana na te spremembe. Dinamičnemu okolju se je treba neprestano prilagajati, zato managementu Domplana predlagam, da čim prej prične uresničevati v nalogi predlagan model, kar bo podjetju omogočilo učinkovito upravljanje s potrebnimi spremembami. O nameri, da se v podjetju pripravlja uvajanje modela za izboljšanje poslovanja, naj management izčrpno obvesti vse zaposlene, da bi s tem preprečil razvoj klime, ki bi povzročila močne odpore do sprememb, sočasno pa s tem motivira posameznike za sodelovanje v timih, ki bodo sodelovali pri uvajanju teh sprememb v podjetju. Ker je uvajanje modela zahteven timski projekt, managementu predlagam, naj za pomoč pri njegovem uvajanju izbere izkušeno svetovalno podjetje. Izbor naj poteka po naslednjem postopku (Tavčar 1998,139):

- opredelitev svetovalne naloge,
- predračun in meje sredstev,
- predizbor – kratek seznam svetovalnih podjetij,
- povpraševanje – vabilo za dostavo ponudb,
- pripravljanje in predstavljanje predlogov,
- ocenjevanje predlogov,
- razgovori o sklenitvi pogodbe,
- končna izbira svetovalnega podjetja in sklenitev pogodbe o svetovanju.

Stanje v podjetju Domplan zaenkrat ni kritično, vendar brez načrtnega pristopa s sistematično pripravo in izvajanjem preventivnih aktivnosti, ki jih omogoča predlagani model, lahko zapade v akutno krizo. Prav zato je uvedba modela nujna.

Da podjetje preživi, se mora razvijati v duhu nenehnega izboljšanja na vseh področjih poslovanja. V veliko pomoč pri tem so mu lahko tudi metode, modeli in sistemi, ki so obravnavani v tej nalogi. Prav zato morajo biti managerji v današnjem času seznanjeni z možnostmi, ki jih nudijo posamezni modeli in metode. Managerji morajo razumeti, kaj lahko dosežejo z uporabo posameznega modela v specifičnih okoliščinah, v katerih se lahko znajde posamezno podjetje. Ob pomoči modela, ki ga managerji povežejo z znanjem in izkušnjami ter ga obenem uporabijo še ob pravem času, lahko vsako podjetje hitro poišče pravo rešitev.

LITERATURA

- Belasen, Alen T. 2000. *Leading the learning organization*. Albany: State University of New York Press
- Burnell, Ivan. 1997. *Moč pozitivnega delovanja*. Ljubljana: DZS
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management
- Eccles, Tony. 1996. *Succeeding with change*. London: McGraw-Hill
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management
- Garvin, David. 1988. Building a learning organization. *Harvard Business Review on knowledge management*. Boston: Harvard Business School Press
- Hammer, Michael in Champy, Jeams. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicolas Bearly Publishing.
- Isakawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladati kakovost – japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnovežen sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Lisac&Lisac
- Kobayashi, Iwao. 1995. *20 keys to workplace improvement*. Portland: Productivity Press
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management
- Pučko, Daniel. 2002. Strateško planiranje. V Možina, Stane, urednik. *Management*. Radovljica: Didakta
- Potočnik, Edvard. 1998. *ISO 9001 iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus
- Pyzdek, Thomas. 2003. *The six sigma handbook*. New York: McGraw-Hill
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
- Strebel, Paul. 1992. *Breakpoints, how managers exploit radical business change*. Boston: Harvard Business School Press
- Tavčar, Mitja. 1998. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management

VIRI

- Gradišek, Janez, Edvard Govekar in Igor Grabec. 2004. Šest sigma program. *Kakovost*, 3: 36–39.
- Bizjak, Damjan. 2003. *Strategija razvoja informacijskega sistema v proizvodnem podjetju*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana
- Mintzberg, Henry, 1999. Organigraphs: drawing how companies really work. [Http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu) (17. 2. 2004)

- Peršak, Marjan. 2005. Gospodarjenje z znanjem. [Http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/](http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/) (14. 1. 2005)
- Peršak, Marjan. 2005. Učeha se podjetja – ena avantura več. [Http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/](http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/) (14. 1. 2005)
- Savič, Nenad. 2004. Integracija poslovnih modelov. *Kakovost*, 3: 17–20.
- Slovenski standard SIST EN ISO 9004:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja. 2004. Ljubljana: Slovenski institut za standardizacijo.
- Slovenski standard SIST ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. 2000. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Domplan. 2002. *Letno poročila družbe Domplan, d. d. za leto 2001*. Poslovni dokumenti, Domplan, d. d. Kranj
- Domplan. 2003. *Letno poročila družbe Domplan, d. d. za leto 2002*. Poslovni dokumenti, Domplan, d. d. Kranj
- Domplan. 2004. *Letno poročila družbe Domplan, d. d. za leto 2003*. Poslovni dokumenti, Domplan, d. d. Kranj
- Domplan. 2005. *Letno poročila družbe Domplan, d. d. za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Domplan, d. d. Kranj
- Zabukovnik, Tanja. 2005. Bodite pred konkurenco. *Kapital* 15 (357): 38–42
www.szk-sqa.si/ (februar 2005)
- www.20keys.net/ (december 2004)
- www.finance-on.net/ (november 2004)
- www.panta-rei.si/tracy (marec 2005)
- www.management-group.si/lozar/2 (marec 2005)
- <http://www.6-sigma> (marec 2005)
- <http://www.i-usp.si/slo/clanki/razsirjenost-koncepta/> (marec 2005)