

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV
LEKARNIŠKEM ZAVODU

MARIJA BAJC

MENTOR
MAG. MOJCA PREVODNIK

KOPER, 2007

POVZETEK

V sodobnem svetu se je pokazalo, da tradicionalni finančno računovodski model za merjenje uspešnosti ne zadostuje. Za javne zavode, ki opravljajo javno službo in so financirani iz javnih sredstev, je bistvenega pomena, kako uspešni so pri izpolnjevanju poslanstva zavoda. Uravnotežen sistem kazalnikov nam omogoča merjenje uspešnosti s štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov in vidika učenja in rasti. Cilj projektne naloge je poiskati in opredeliti kazalnike za merjenje uspešnosti lekarniškega zavoda za štiri vidike poslovanja. Potrebno je poiskati tudi nefinančne – vnaprejšnje kazalnike.

Ključne besede: uravnoteženi sistem kazalnikov, merjenje uspešnosti poslovanja, strategija uvajanja, lekarniška dejavnost, nepridobitne organizacije

ABSTRACT

It appears that in contemporary world traditional financial models for measuring efficiency of enterprise do not suffice. The mission of an organization is of essential importance for public institutions, which perform public service and are financed from public resources. Balanced score card enables organization to measure efficiency from four balanced perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process and learning and growth perspective. The objective of my project is to find and define score cards for measuring efficiency of pharmaceutical institution from four perspectives of the enterprise. It is also necessary to find non-financial in advanced score cards.

Key words: balanced score card, measuring efficiency of enterprise, strategy of implementation, pharmaceuticals categories, non-profit organizations

UDK: 65.011.4:65.018:615.12(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev in opis problema	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	2
1.4	Uporabljene metode	2
2	Uravnoreženi sistem kazalnikov	5
2.1	Razlogi za nastanek uravnoreženega sistema kazalnikov	5
2.2	Uravnoreženi sistem kazalnikov	5
2.2.1	Finančni vidik	6
2.2.2	Vidik poslovanja s strankami	6
2.2.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	7
2.2.4	Vidik učenja in rasti	8
3	Kako uvesti sistem uravnoreženih kazalnikov	11
3.1	Izdelava uravnoreženega sistema kazalnikov	11
3.2	Opredelitev poslanstva in vizije	11
3.3	Oblikovanje strateških ciljev	12
3.4	Oblikovanje sistema kazalnikov	12
3.5	Določitev sprejemljive velikosti kazalnikov	12
4	Lekarniška dejavnost	15
4.1	Lekarniška dejavnost kot javna služba	15
4.2	Izvajalci lekarniške dejavnosti	15
4.2.1	Javni zavodi	15
4.2.2	Zasebniki	16
4.2.3	Bolnišnične lekarne	16
4.2.4	Lekarniška mreža	16
5	Kako uvesti sistem uravnoreženih kazalnikov v lekarno	17
5.1	Določitev poslanstva in ciljev	17
5.1.1	Poslanstvo lekarne	17
5.1.2	Strateški cilji	18
5.2	Vidik poslovanja s strankami	18
5.2.1	Strategija in cilji vidika poslovanja s strankami	19
5.2.2	Predlog kazalnikov z vidika poslovanja s strankami	19
5.3	Finančni vidik	20
5.3.1	Strategija in cilji za finančni vidik	21
5.3.2	Predlog kazalnikov s finančnega vidika	21
5.4	Vidik notranjih poslovnih procesov	22

5.4.1 Strategija in cilji za vidik notranjih poslovnih procesov	22
5.4.2 Predlog kazalnikov notranjih poslovnih procesov	22
5.5 Vidik učenja in rasti	23
5.5.1 Strategija in cilji za vidik učenja in rasti	24
5.5.2 Predlog kazalnikov za vidik učenja in rasti	24
5.6 Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov za lekarniški zavod	24
6 Sklep	27
Literatura	31
Priloge	33

SLIKE

Slika 2.1 Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki	7
Slika 2.2 Ogradje za merjenje učenja in rasti	9

PREGLEDNICE

Preglednica 5.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov za Lekarno	25
---	----

KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
RS	Republika Slovenija
UP	Univerza na Primorskem
ZDL	Zakon o lekarniški dejavnosti
ZZD	Zakon o zdravstveni dejavnosti
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje

1 UVOD

1.1 Opredelitev in opis problema

Uspešnosti v javnem sektorju ne moremo gledati samo preko finančne uspešnosti, pomembna je tudi kakovost opravljene storitve. Lekarniška dejavnost je del zdravstvene dejavnosti, ki je s strani države regulirana in zaščitena pred vplivi tržne konkurence. Lekarniško dejavnost izvajajo javni lekarniški zavodi in na podlagi podeljene koncesije, zasebniki. Ker dobri finančni rezultati niso nujno posledica uspešnega delovanja, zgolj finančni kazalniki niso primerni za ugotavljanje uspešnosti poslovanja lekarniškega zavoda. Finančni vidik ponuja podjetjem, ki iščejo dobiček, jasen dolgoročni cilj. Za državne in nepridobitne ustanove je finančni vidik omejitev in ne cilj. Uspešnost državnih in nepridobitnih ustanov bi morali meriti z oceno, kako uspešno in učinkovito zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev. Za vidik poslovanja s strankami in naročniki je potrebno postaviti oprijemljive cilje.

Postavlja se vprašanje, ali so lekarniški zavodi, ki ustvarjajo presežke prihodkov nad odhodki, resnično tudi uspešni. Javni interes, oziroma osnovni namen, je ustvarjanje javne koristi na področju zdravstva, ne ustvarjanje dobička. Na področju lekarniške dejavnosti, katere poslanstvo je oskrba prebivalstva, zdravstvenih zavodov ter drugih organizacij z varnimi in učinkovitimi zdravili, medicinskimi pripomočki ter strokovnimi nasveti o njihovi optimalni uporabi, je potrebno uspešnost meriti z več vidikov.

Z razvojem družbe se potrebe, ki so posebnega družbenega pomena, vedno bolj širijo. Ker prihaja do večjega trošenja davkoplačevalskega denarja, se od proračunskih uporabnikov vedno več zahteva. Da bodo proračunski uporabniki zagotovili uspešnejše poslovanje, morajo ugotoviti, kakšna je njihova dosedanja uspešnost.

Ena izmed metod za spremljanje uspešnosti poslovanja je tudi uravnoteženi sistem kazalnikov. Glavni namen metode je v tem, da organizacija na podlagi točno določene strategije pripravi sistem kazalnikov, ki se nanaša na štiri vidike: vidik poslovanja s strankami, finančni vidik, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gibal prihodnje uspešnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni le sistem za merjenje uspešnosti, ki vključuje finančne in nefinančne kazalnike, ampak je managerski sistem, ki mora poslanstvo in strategijo pretvarjati v oprijemljive cilje in kazalnike. Finančni in nefinančni kazalniki morajo biti del informacijskega sistema za zaposlene.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen projektne naloge je bil preveriti, ali je možno in na kakšen način v lekarno vpeljati uravnoteženi sistem kazalnikov. Ugotovila sem, kakšna sta poslanstvo in vizija lekarne, kar je predstavljalo osnovo za nabor finančnih in nefinančnih kazalnikov.

V prvem delu sem proučila, se seznanila ter predstavila metodo uravnoveženega sistema kazalnikov. Opisala sem štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti.

Osnovni cilj projektne naloge je bil ugotoviti, kakšne kazalnike bi lekarniški zavod lahko uporabil v sistemu uravnoveženih kazalnikov.

Cilj projektne naloge je bil poiskati in opredeliti kazalnike za merjenje uspešnosti lekarniškega zavoda za štiri vidike poslovanja: vidik poslovanja s strankami, finančni vidik, vidik učenja in rasti ter vidik notranjih poslovnih procesov.

Pretvoriti sem želela poslanstvo in strategijo zavoda v oprijemljive kazalnike za merjenje uspešnosti. Poslanstvo zavoda je opredeljeno v zakonu o lekarniški dejavnosti in v odloku o ustanovitvi zavoda. Strategijo sem poizkušala razbrati iz dolgoročnih in kratkoročnih planov zavoda.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Osnovna predpostavka je bila, da je uravnoteženi sistem kazalnikov primerna metoda za spremljanje uspešnosti poslovanja lekarniškega zavoda, ki je nepridobitna organizacija. Metodologijo uravnoveženega sistema kazalnikov uporabljajo tudi javna podjetja, zavodi in mala podjetja.

Omejila sem se le na Kaplan – Norton-ov sistem, ker se mi zdi primeren za merjenje uspešnosti v lekarniškem zavodu, saj meri uspešnost doseganja ciljev s štirih vidikov, ki so med seboj uravnoveženi. Ker sem želela ugotoviti, če je Kaplan – Norton-ov sistem primeren za lekarniško dejavnost, sem se osredotočila le na lekarne.

1.4 Uporabljene metode

V projektni nalogi sem se osredotočila na poslovno raziskavo, saj gre za proučevanje metode merjenja uspešnosti na primeru javnega zavoda.

Poskušala sem prenesti teoretična spoznanja uravnoveženega sistema kazalnikov v prakso. V praktičnem delu so mi bile v pomoč dolgoletne delovne izkušnje v lekarni in poznavanje lekarniške dejavnosti.

V projektni nalogi sem poskušala empirično preveriti teoretična spoznanja merjenja uspešnosti na primeru javnega zavoda in izdelati sistem kazalnikov.

Povzela sem opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev. Oprla sem se na dostopno literaturo, vire dostopne prek interneta ter poslovno poročilo in plan lekarne.

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

2.1 Razlogi za nastanek uravnoveženega sistema kazalnikov

Leta 1992 sta Robert S. Kaplan in David P. Norton predstavila koncept uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti. Avtorja sta menila, da tradicionalni finančno računovodski model, ki temelji na preteklih dogodkih in ga podjetja uporabljajo za merjenje uspešnosti, ne zadostuje. Način razmišljanja se prenaša iz finančnega v poslovodno računovodstvo. Slabosti zgolj finančnih kazalnikov so:

- Precenjevanje doseganja in vzdrževanja kratkoročnih finančnih rezultatov lahko povzroči nerazumno visoke naložbe podjetij v kratkoročne rešitve in nezadostno vlaganje v dolgoročno ustvarjanje vrednosti zlasti v neoprijemljiva ter intelektualna sredstva, ki spodbujajo prihodnjo rast.
- Zaradi pritiska za izkazovanje kratkoročnih finančnih rezultatov lahko podjetja zmanjšajo sredstva namenjena za razvoj novih izdelkov, izboljšave procesov, razvoj človeških virov, informacijsko tehnologijo, baze podatkov in sisteme, pa tudi za razvoj na področju poslovanja s strankami in trgi.
- Podjetja bi kratkoročne finančne rezultate dosegla z izrabljanjem strank prek visokih cen in slabih storitev. Kratkoročno taka dejanja okrepijo izkazano donosnost, toda ker si podjetja ne zagotovijo zvestobe in zadovoljstva strank, postanejo zelo občutljiva na napade tekmecev (Kaplan in Norton 2000, 34).

Avtorja so nasprotja med finančno računovodskim modelom in prizadevanjem za doseganje daljnosežnih konkurenčnih zmožnosti privedla do oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov.

2.2 Uravnoveženi sistem kazalnikov

Kaplan in Norton sta tako ime izbrala zato, ker zajema ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanji in notranji vidiki uspešnosti. Uravnoveženi sistem kazalnikov zagotavlja managerjem inštrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti. Uravnoveženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa. Ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibala za doseg teh ciljev. Uspešnost organizacije meri iz štirih uravnoveženih vidikov:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov,

- vidik učenja in rasti. (Kaplan in Norton 2000, 20)

2.2.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki so koristni merilniki ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kažejo nam ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Kaplan in Norton 2000, 37). Kazalniki, ki najbolj pojasnjujejo uspešnost podjetja z denarnimi enotami, so: dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, ekonomska dodana vrednost. Alternativni finančni cilji so lahko hitra rast prodaje ali ustvarjeni denarni tok. Gibala finančnega vidika morajo biti prilagojena panogi, okolju in strategiji organizacije. Finančni cilji se razlikujejo na vsaki od treh razvojnih stopenj organizacije, v fazi rasti, zrelosti in upadanja.

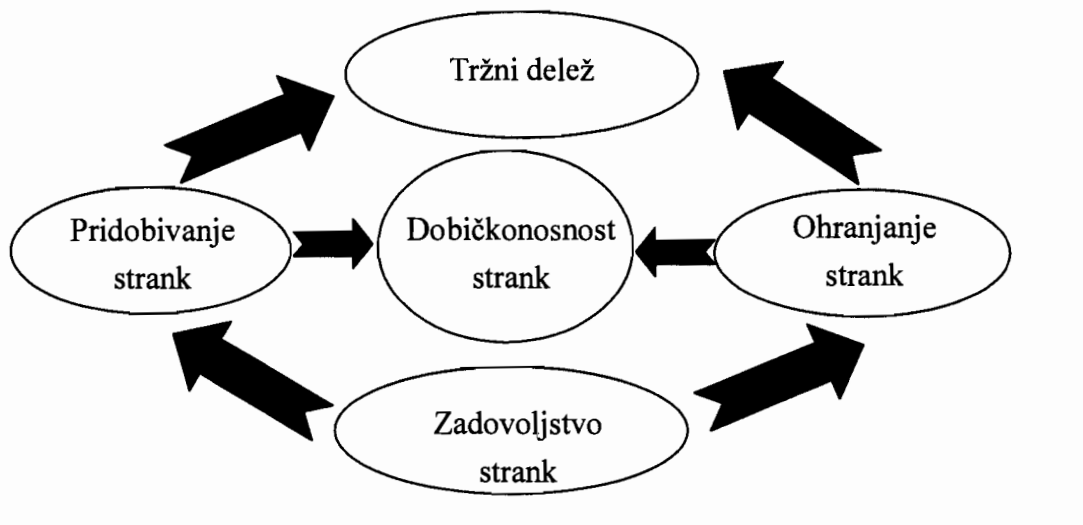
2.2.2 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami podjetjem omogoča uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, s ciljnim segmenti strank in trga. Omogoča jim tudi izrecno opredelitev in merjenje ponudb, ki jih bodo posredovali ciljnim segmentom strank in trga.

Osnovna skupina kazalnikov pri poslovanju s strankami je enaka za vse organizacije in vključuje naslednje kazalnike:

- Kazalnik tržnega deleža, ki meri delež poslov organizacije na določenem trgu (glede na število strank, porabljen denar ali prodano količino).
- Kazalnik pridobivanja novih strank, ki meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri organizacija privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle.
- Kazalnik ohranjanja starih strank, ki spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri organizacija ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami.
- Kazalnik zadovoljstva strank, ki ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe.
- Kazalnik dobičkonosnosti strank, ki meri dobiček od stranke ali segmenta strank, ko se odštejejo odhodki, potrebni za oskrbovanje določene stranke.
- Medsebojno povezanost in delovanje zgoraj opisanih kazalnikov kaže slika 2.1.

Slika 2.1 Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



Vir: Kaplan in Norton 2000, 78

Zadovoljstvo strank vpliva na ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih strank, ta dva kazalnika pa spet vplivata na dobičkonosnost strank in na tržni delež, ki ga organizacija ima na trgu.

2.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja. Če vsi poslovni procesi podjetja niso boljši od poslovnih procesov konkurentov glede kakovosti, časovnih rokov produktivnosti in stroškov, bodo izboljšave le olajšale preživetje podjetja, ne bodo pa vodile do izrazitih konkurenčnih prednosti. Notranji poslovni procesi so vsi procesi v podjetju, namenjeni ustvarjanju vrednosti zanj.

Organizacije morajo zato znotraj vidika notranjih poslovnih procesov opredeliti ključne procese, lahko tudi nove, po katerih se morajo odlikovati. Ti procesi bodo zagotavljali stranke in izpolnitev pričakovanj deležnikov. Kaplan in Norton (2000, 105) opisujeta model verige vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki vsebuje tri pglavitne procese:

- proces inovacij,
- operativni proces,
- proces poprodajnih storitev.

Organizacija v procesu inovacij raziskuje nastajajoče in prikrite potrebe strank ter nato oblikuje izdelke ali storitve za zadovoljevanje potreb. V operativnem procesu, ki je druga stopnja osnovne notranje verige vrednosti, v podjetju proizvajajo izdelke in storitve ter jih dostavljajo strankam. Tretja pomembna razvojna stopnja notranje verige

vrednosti je ponujanje storitev strankam po opravljeni prodaji ali dobavi izdelka ali storitve (Kaplan in Norton 2000, 105).

2.2.4 Vidik učenja in rasti

Vsaka organizacija si lahko z doseganjem ciljev na področju učenja in rasti zagotovi dolgoročno preživetje in rast. Vlaganja v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, informacijskih sistemov in organizacijskih procesov so lahko v organizaciji kratkoročno prepoznana kot strošek, vendar pa je to zelo kratkovidna ocena, ki lahko organizacijo v prihodnosti pokoplje.

Kaplan in Norton (2000, 138) opredeljujeta tri ključne kazalnike učenja in rasti zaposlenih:

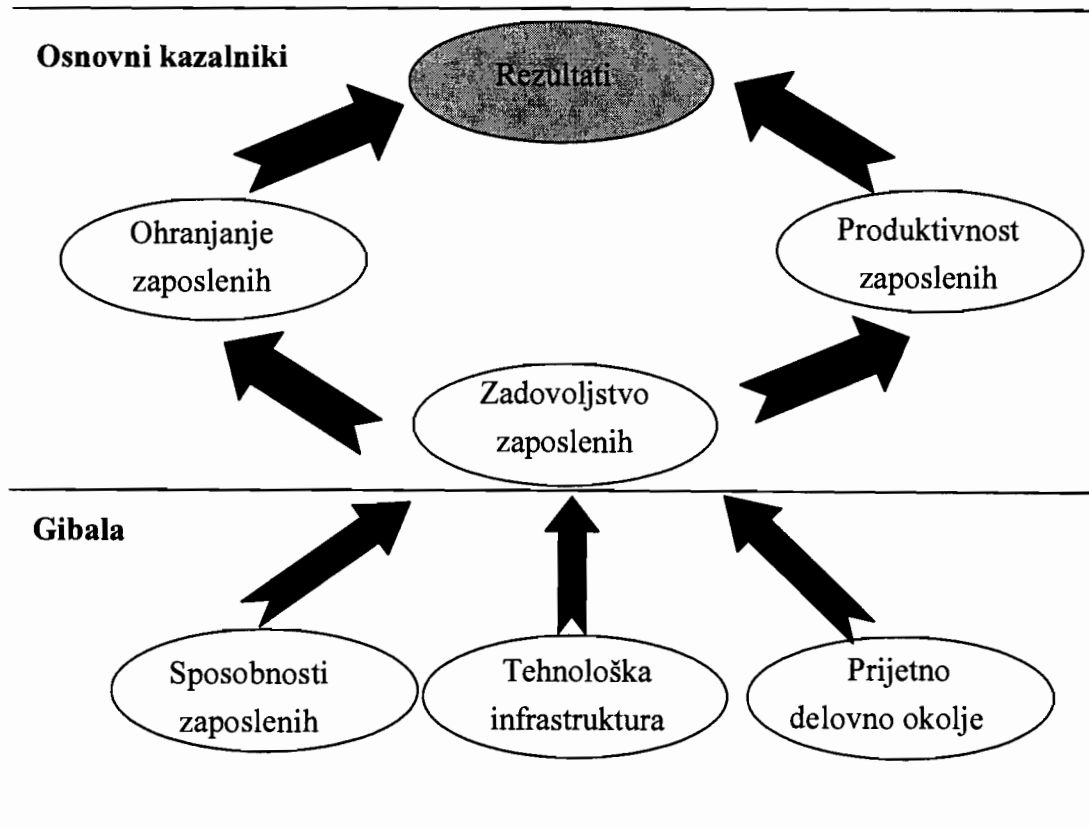
- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- njihova produktivnost.

Kazalnik zadovoljstva zaposlenih je gibalo kazalnikov ohranjanja zaposlenih in produktivnosti zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je mogoče ugotavljati s periodičnim anketiranjem. Ankete, izvedene po daljših dopustih, dajo boljše rezultate, kot tiste, ki so izvedene pred dopusti. Dejstvo je, da zadovoljni zaposleni pozitivno vplivajo na stranke organizacije, kar se lahko pokaže tudi v finančnem vidiku uravnoteženega sistema kazalnikov.

Cilj ohranjanja zaposlenih je, da se v organizaciji zadržijo ljudje na ključnih delovnih mestih. Njihov odhod bi lahko pomenil resno nevarnost za stabilnost in celo obstoj organizacije. Ohranjanje zaposlenih se ponavadi meri z deležem zamenjav na ključnih delovnih mestih.

Merjenje produktivnosti zaposlenih je kazalnik za izražanje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Za povečanje produktivnosti je zelo pomembno, na kakšen način management motivira zaposlene. Pri nedodelanih sistemih motivacije oziroma, če jih organizacija sploh ne premore, ni pričakovati povečanja produktivnosti, prej obratno. Kazalniki na tem področju so lahko prihodki na zaposlenega, število obiskovalcev na zaposlenega, število transakcij, obdelav na zaposlenega (Slika 2).

Slika 2.2 Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 138

3 KAKO UVESTI SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Sistem kazalnikov bi morali začeti z opisom strategije za doseganje dolgoročnih finančnih ciljev in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter nazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg dolgoročne ekonomske uspešnosti (Kaplan in Norton 2000, 57).

Uvajanje tako zapletenega sistema, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov, zahteva sodelovanje vseh zaposlenih v neki organizaciji. Celoten projekt je sestavljen iz dveh delov:

- uravnoteženi sistem kazalnikov moramo izdelati,
- izdelani sistem moramo uporabljati.

3.1 Izdelava uravnoteženega sistema kazalnikov

Za uspešno izdelavo projekta je nujno potrebno slediti naslednjim štirim korakom. Prvi korak je natančno in vestno opredeljevanje vizije in poslanstva. V drugem koraku oblikujemo strateške cilje, ki jih moramo doseči, če hočemo uresničiti vizijo in poslanstvo. V tretjem koraku je potrebno oblikovati sistem kazalnikov, oziroma preoblikovati strateške cilje v operativne cilje, znotraj vseh štirih vidikov (finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti). Pri tem moramo paziti na ravnotežje med kazalci posameznih vidikov. V zadnjem, četrtem koraku, pa določimo še sprejemljive velikosti kazalnikov (Rejc 1996, 39).

3.2 Opredelitev poslanstva in vizije

Opredelitev poslanstva in vizije je prvi korak do uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja v konkretno organizacijo. Vsaka organizacija nastane z določenim razlogom. Bistvenega pomena je, da zaposleni razumejo razlog za obstoj organizacije, sliko v prihodnosti in osnovne vrednote, ki jih pri svojem delovanju upošteva ta organizacija.

Biloslavo piše, da:

»je vizija, kot jo razumemo v strateškem managementu, projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno opredeljuje in izraža pomembne dolgoročne interese udeležencev organizacije. Vizija opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev.«

»Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). [...] Iz te opredelitve razberemo, da poslanstvo ne izraža samo menjalnega

razmerja s tržnimi partnerji, ampak vsa menjalna razmerja, ki jih ima organizacija z vplivnimi udeleženci» (Biloslavo 2006, 114).

3.3 Oblikovanje strateških ciljev

Za vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov je potrebno opredeliti strateške cilje. Cilji so vnaprej določeni želeni rezultati, ki jih organizacija poskuša doseči. Podrejeni so smotrom, ki so končni razlog delovanja organizacije. Svoje cilje organizacija dosega s strategijo. Organizacije morajo razčleniti splošne cilje in njihove kazalnike na cilje in kazalnike na operativni ravni, ki jih zaposleni lahko sprejmejo za svoje.

Biloslavo (2006, 172) opredeljuje, kakšni naj bodo dobri cilji:

- merljivi: le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom; merljivost je predpogoj za obvladovanje organizacije – česar ne moremo meriti, tega ne moremo obvladovati;
- dosegljivi: ljudje se zavzemamo le za realne, dosegljive cilje; nedosegljivi cilji niso privlačni;
- spodbudni: ljudje se zavzemamo za cilje, ki nam obetajo tudi izpolnjevanje naših interesov;
- skladni: smotri in cilji tvorijo hierarhijo; podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi.

3.4 Oblikovanje sistema kazalnikov

Cilj je želeno stanje. Za obvladovanje organizacije je cilje potrebno meriti. Naloga tretjega koraka je določiti kazalnike, s katerimi bomo nadzorovali uresničevanje strateških ciljev. Določanje kazalnikov – meril uspešnosti znotraj vseh štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov, je lahko zahtevnejše od postavljanja ciljev.

Sistem kazalnikov moramo razumeti kot sredstvo za izražanje ene strategije. Če so kazalniki med sabo povezani v vzročno – posledično mrežo, ki opisuje strategijo, je število kazalnikov nepomembno. Podjetja jih imajo od štiri do sedem za vsak vidik Kaplan in Norton (2000, 172).

3.5 Določitev sprejemljive velikosti kazalnikov

Pri postavljanju standardov uspešnosti – ciljne vrednosti kazalnikov - je bolje postaviti nekoliko večje vrednosti, kot pa take, ki bi jih lahko z lahkoto dosegli. Če postavimo prenizke vrednosti, pride preko enojne zanke učenja do relativno majhnih zviševanj standardov uspešnosti.

Kazalniki morajo služiti kot motivacija zaposlenim. Določiti jih je potrebno na taki ravni, da bodo od zaposlenih zahtevali dosežke nad standardno ravno, to pomeni, da

bodo od zaposlenih zahtevali več kot povprečni napor. Pri tem pa je potrebno paziti, da bodo še vedno realni in ne bodo povzročili frustracije med zaposlenimi.



4 LEKARNIŠKA DEJAVNOST

4.1 Lekarniška dejavnost kot javna služba

Lekarniška dejavnost je del zdravstvene dejavnosti. Izhajajoč iz Zakona o zdravstveni dejavnosti obsega zdravstvena dejavnost ukrepe in aktivnosti, ki jih po medicinski doktrini in ob uporabi medicinske tehnologije opravljajo zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci pri varovanju zdravja, preprečevanju, odkrivanju in zdravljenju bolnikov in poškodovancev (ZZD, čl.1).

Zdravstvena dejavnost se opravlja na treh ravneh: primarni, sekundarni in terciarni. Lekarniška dejavnost se poleg osnovne zdravstvene dejavnosti opravlja na primarni ravni. Opravlja se samo kot javna služba in se izvaja v skladu s posebnim zakonom – Zakonom o lekarniški dejavnosti.

V skladu z Zakonom o lekarniški dejavnosti je lekarniška dejavnost del zdravstvene dejavnosti, ki zagotavlja preskrbo prebivalstva ter zdravstvenih zavodov in drugih organizacij z zdravili. Preskrba z zdravili pa obsega izdajo zdravil na recept, brez recepta ter magistralno pripravo zdravil.

Lekarniška dejavnost se izvaja kot javna služba. Za dejavnosti, ki se organizirajo v pravnem režimu javne službe je značilno, da:

- se dejavnosti izvajajo v javnem interesu,
- je za izvajanje dejavnosti odgovorna država ali lokalna skupnost,
- je dejavnost izvzeta iz pravnega režima tržne dejavnosti
- se dejavnost izvaja po posebnem javnopravnem režimu, ki ga ureja država ali lokalna skupnost.

4.2 Izvajalci lekarniške dejavnosti

Zakon je lekarniško dejavnost izvzel iz pravnega režima tržne dejavnosti in s tem tudi določil izvajalce lekarniške dejavnosti, to so javni zavodi in zasebniki.

4.2.1 Javni zavodi

Javne zavode za opravljanje lekarniške dejavnosti ustanovi občina ali mesto v skladu z določili Zakona o zavodih. Javni zavod opravlja lekarniško dejavnost v organizacijskih enotah v obliki lekarne oziroma podružnice lekarn na območju mesta ali občine po predhodnem soglasju Ministrstva za zdravje in mnenju ZZZS. Javni zavodi lahko imajo galenske in analizne laboratorije za izdelavo in preizkušanje magistralno in galensko izdelanih zdravil in pomožnih zdravilnih sredstev.

4.2.2 Zasebniki

Zasebnik pridobi koncesijo za opravljanje lekarniške dejavnosti na podlagi izvedenega javnega razpisa. Upravno odločbo izda pristojni organ občine ali mesta v soglasju z Ministrstvom za zdravje in po mnenju Lekarniške zbornice Slovenije in ZZZS-ja. Občina kot koncendent in zasebnik kot koncesionar uredita medsebojna razmerja za opravljanje lekarniške dejavnosti s koncesijsko pogodbo, v kateri določita pogoje za opravljanje dejavnosti, začetek izvajanja koncesije, rok za odpoved koncesije in sredstva, ki jih za opravljanje koncesije zagotavlja koncendent.

4.2.3 Bolnišnične lekarne

Bolnišnične lekarne organizirajo bolnišnice z namenom preskrbe z zdravili in drugimi pomožnimi sredstvi za zdravljenje in nego hospitaliziranih oseb. Postopki ustanavljanja, delovanja in kadrovske zahteve so podobno urejeni kot v javnih zavodih. Bolnišnične lekarne opravljajo svojo dejavnost v okviru bolnišnične dejavnosti, to je zdravstvene dejavnosti na sekundarnem in terciarnem nivoju.

4.2.4 Lekarniška mreža

V Sloveniji je lekarniško službo konec leta 2005 opravljalo 24 javnih lekarniških zavodov s 156 lekarnami in 31 lekarniškimi podružnicami, 79 zasebnih lekarnarjev s 5 lekarniškimi podružnicami in 2 bolnišnični lekarni.

V lekarniški dejavnosti je bilo 31.12.2005 zaposlenih 1619,5 delavcev. V javnih zavodih je bilo zaposlenih 1372, v zasebnih lekarnah pa 247,5 delavcev. Strokovnih farmacevtskih delavcev je bilo 1232,5 od tega 782 farmacevtov.

Zaposleni farmacevt je v povprečju oskrboval 2562 prebivalcev (Lekarniška zbornica Slovenije, 2006).

5 KAKO UVESTI SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V LEKARNO

Uspešnost¹ lekarniških zavodov, ki opravljajo javno službo, bi morali meriti z oceno, kako uspešno in učinkovito zadovoljujejo potrebe svojih strank. Oprijemljive cilje je treba postaviti tako za stranke kot za naročnike. Finančni pogled je lahko olajševalen ali omejevalen, toda ne sme biti glavni cilj.

5.1 Določitev poslanstva in ciljev

5.1.1 Poslanstvo lekarne

Temeljno poslanstvo lekarne je preskrba prebivalstva, zdravstvenih zavodov in drugih organizacij z zdravili. Obsega izdajanje zdravil na recept in brez recepta s svetovanjem o pravilni racionalni in varni uporabi ter izdelovanje magistralnih zdravil. Poleg temeljnega poslanstva pa je v njeni pristojnosti tudi preskrba s pomožnimi zdravilnimi sredstvi, medicinsko tehničnimi pripomočki, sredstvi za nego in drugimi sredstvi za zdravljenje, varovanje zdravja ter s predmeti splošne rabe za ohranjanje dobrega počutja. V skladu z Odlokom o ustanovitvi javnega zavoda Lekarna, tj. lekarniški zavod, ki ga proučujem, zavod opravlja lekarniško dejavnost, ki je javna služba, s katero zagotavlja preskrbo prebivalstva, zdravstvenih zavodov in drugih organizacij z zdravili in obsega:

- izdajo zdravil na recept,
- izdajo zdravil brez recepta,
- magistralno pripravo zdravil,
- svetovanje pri predpisovanju in uporabi zdravil,
- izdajanje veterinarskih zdravil na recept,
- izvajanje preventivnih zdravstvenih programov s področja lekarniške farmacije.

Poleg lekarniške dejavnosti opravlja zavod še naslednje dejavnosti:

- izdajo zdravil brez recepta, ki se smejo izdajati tudi v specializiranih prodajalnah,
- preskrbo s pomožnimi zdravilnimi sredstvi, ortopedskimi pripomočki, sredstvi za nego in drugimi sredstvi za varovanje zdravja,
- oskrbo z zdravili za uporabo v veterinarski medicini,
- izdelovanje in preverjanje kakovosti zdravil, pomožnih zdravilnih sredstev, galenskih izdelkov in izdelkov za nego in varovanje zdravja,

¹ Uspešnost je splošno gospodarsko načelo, ki usmerja človekovo gospodarsko dejavnost: doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi oziroma doseči dani učinek s čim manjšimi sredstvi. Ali doseči čimveč koristi s čim manj napora (Pučko in Rozman 1996, 247).

- oskrbo z otroško hrano in dietetičnimi izdelki,
- prodajo strupov v izvornem pakiranju,
- prodajo sredstev za dezinfekcijo, dezinsekcijo in deratizacijo,
- druge storitve in dejavnosti, povezane z lekarniško dejavnostjo, ki jih določi zbornica (Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Lekarna Ajdovščina, čl.6).

5.1.2 Strateški cilji

Strateški cilji in izbrane strategije zanje so izbrane oblike, metode, strategije, po katerih bomo uresničevali vizijo in poslanstvo. Nujna je medsebojna skladnost smotrov in vseh ostalih ciljev. Iz plana Lekarne za leto 2006 izhaja, da sta glavna dolgoročna cilja:

- čim boljša oskrba prebivalcev z zdravili, medicinsko tehničnimi pripomočki ter sredstvi za nego in varovanje zdravja,
- svetovanje strankam za pravilno rabo zdravil ter opozarjanje na interakcije in stranske učinke.

Poudarjeno je predvsem to, da bodo stranke hitro in prijazno postrežene ter skrb za čim boljšo ponudbo artiklov. Letni cilj je doseči planirano število lekarniških storitev (Letno poročilo Lekarna Ajdovščina, 2005).

5.2 Vidik poslovanja s strankami

Ključne stranke lekarnice so: pacienti, kupci, ustanovitelj in plačniki.

Pacienti: Osnovna skrb v lekarni je namenjena pacientom. To so stranke, ki prihajajo v lekarno po zdravila, in sicer z receptom in brez recepta. Z njimi se ukvarja farmacevt z univerzitetno izobrazbo. Zadovoljstvo bolnikov je povezano s prijaznostjo posameznega farmacevta, kakovostjo njegove storitve ter hitrega dostopa (krajše čakalne vrste).

Kupci: Poleg pacientov prihajajo v lekarno tudi kupci pomožnih zdravilnih sredstev, medicinsko tehničnih pripomočkov, sredstev za nego in drugih sredstev za zdravljenje, varovanje zdravja in predmetov splošne rabe za ohranjanje dobrega počutja. S temi strankami se ukvarja farmacevtski tehnik. Artikle, ki jih te stranke iščejo v lekarni, lahko dobijo tudi v specializiranih prodajalnah pa tudi v trgovinah z artikli široke potrošnje. Zadovoljstvo teh strank je odvisno predvsem od prijaznosti in svetovanja.

Ustanovitelj: V skladu z Zakonom o lekarniški dejavnosti ustanovijo javne zavode za opravljanje lekarniške dejavnosti občine oziroma mesta v soglasju z ministrstvom pristojnim za zdravstvo (ZLD, čl.9). Občina v skladu s svojimi pravicami in dolžnostmi zagotavlja opravljanje javne službe, v našem primeru lekarniške dejavnosti. V interesu

ustanovitelja je zadovoljstvo strank z lekarniškimi storitvami, nemotena oskrba z zagotavljanjem dežurstva ter čim daljši odpiralni čas, tudi v manjših krajih. Občino na prvem mestu zanima zadovoljstvo volivcev.

Plaçniki: Glavni plačnik zdravil na recept iz javnih sredstev je Zavod za zdravstveno zavarovanje. Drug pomembni vir je prostovoljno zdravstveno zavarovanje katerega izvajalci so zdravstvene zavarovalnice; Vzajemna, Adriatic in Triglav. Manjši del pa je tudi plačil in doplačil pacientov.

5.2.1 Strategija in cilji vidika poslovanja s strankami

Glavno vprašanje za vzpostavitev vidika poslovanja s strankami v uravnoteženi sistem kazalnikov je: *Kako naj ustrezemo svojim strankam, da bomo dosegli naše poslanstvo?*

Glavna stranka so torej bolniki, toda tudi ostale stranke zastopajo interese bolnikov. Za občine ustanoviteljice je bistveno zadovoljstvo bolnika, poleg vidika poslovanja s strankami, pa ga zanima tudi poslovanje lekarne v okviru ostalih treh vidikov.

Glavna cilja za vidik poslovanja s strankami, ki izhajata iz poslanstva lekarne sta nemotena preskrba prebivalstva z zdravili in zadovoljstvo strank.

5.2.2 Predlog kazalnikov z vidika poslovanja s strankami

Kazalniki z vidika strank so lahko: pritožbe, pohvale, zadovoljstvo bolnikov, čakalna doba v lekarni, povratne informacije s strani ZZS-ja, število ponovnih obiskov lekarne, ker zelenega zdravila ni bilo na zalogi, uspešno rešene reklamacije:

1. *Število pritožb:* Prvi kazalnik za spremljanje zadovoljstva strank je vsekakor število pritožb. Pritožbe se zbirajo v knjigi pohval in pritožb, ki je strankam dostopna v lekarni na vidnem mestu. Pripombe so lahko splošne, lahko pa se nanašajo na posameznega zaposlenega. V primeru ustnih splošnih pripomb bi bilo smiselno, da bi zaposleni poskrbeli, da se tudi te zapiše.
2. *Kazalnik zadovoljstva strank:* Zadovoljstvo strank merimo z anketiranjem. Pripravimo anketo o zadovoljstvu strank s storitvami lekarne, o počutju v prostorih lekarne, zadovoljstvu z zaposlenimi. S pomočjo ankete pridobimo številne informacije o željah in zadovoljstvu strank. Stranke je običajno težko pridobiti za izpolnjevanje ankete, zato mora biti kratka in jedrnata, da jo lahko izpolnijo v času, ko čakajo v vrsti. V Lekarni smo pripravili anketo in jo tudi izvedli (Priloga 1). Stranke so lahko izbirale med pozitivnimi odgovori, ki so izražali zadovoljstvo in negativnimi, ki so izražali nezadovoljstvo. Pozitivnih odgovorov je bilo 98%. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da se za izpolnjevanje ankete odločajo stranke, ki so storitvami bolj zadovoljne – pozitivno naravnane.

3. *Število ponovnih obiskov lekarne, ker zelenega zdravila ni bilo na zalogi:*
Število ponovnih obiskov lekarne, ker stranka ni dobila zdravila, naj bi bilo čim nižje. Čeprav obstajajo objektivni razlogi (novo zdravilo, zdravilo, ki se redko predpisuje in se naroča samo, ko ga stranka potrebuje) moramo oceniti, da stranka v takem primeru ni zadovoljna.

5.3 Finančni vidik

Temeljno poslanstvo javnega lekarniškega zavoda je nepridobitno opravljanje javnih lekarniških storitev v lekarniški mreži. Glavni vir prihodkov iz poslovanja predstavljajo prihodki s strani ZZZS – obvezno zdravstveno zavarovanje. To so javna finančna sredstva, ki jih zavod pridobiva po pogodbi na osnovi Področnega dogovora za lekarniško dejavnost. Ti prihodki predstavljajo 55,45% prihodkov zavod za leto 2006. Prihodki iz prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja predstavljajo 27,65% v celotni realizaciji. Prostovoljno zdravstveno zavarovanje izvajajo tri zdravstvene zavarovalnice: Vzajemna, Adriatic in Triglav. Prihodki iz zasebnih virov za blago in zdravila pa predstavljajo 16,90%.

Vsako leto se z ZZZS skleneta dva dogovora: splošni dogovor in področni dogovor za lekarniško dejavnost. Splošni dogovor se sklepa med Ministrstvom za zdravje, predstavniki različnih zdravstvenih institucij in ZZZS. Področni dogovor za lekarniško dejavnost se sklepa med plačnikom to je ZZZS, Ministrstvom za zdravje in Lekarniško zbornico Slovenije. V njem so določena merila in usmeritve za oblikovanje programov in zmogljivosti, vrednotenje programa in oblikovanje cen, obračun, obveznosti, odgovornost in nadzor nad izvajanjem programa, sklepanje pogodb ter reševanje sporov.

Vsak lekarniški zavod sklene z ZZZS letno pogodbo. V njej je določen program lekarniških storitev za zavod na osnovi osnovnih elementov in izhodišč za njegovo vrednotenje. Vrednost programa posameznega zavoda sestavlja vrednost lekarniških storitev in dodatek za opravljanje dežurstva in stalne pripravljenosti.

Elementi za izračun cene točke lekarniške storitve so:

- plače,
- sredstva za premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja,
- materialni stroški, vključno z investicijskim vzdrževanjem,
- sredstva za spremembe računalniških programov,
- amortizacija,
- sredstva za neposredno skupno porabo,
- zakonsko predpisane obveznosti izvajalcev programov (Področni dogovor za lekarniško dejavnost za leto 2006, čl.8).

Zahteve za plačilo opravljenih storitev in izdanih zdravil na recept izstavlja lekarniški zavod ZZZS najmanj enkrat in največ trikrat mesečno. ZZZS je dolžan poravnati zahtevek za plačilo izvajalca oziroma mu ugovarjati v 15 dneh od dneva elektronsko posredovanih podatkov. Aneks za leto 2006 k splošnemu dogovoru je za zdravila podaljšal plačilni rok na 30 dni.

5.3.1 Strategija in cilji za finančni vidik

Vodstvo si mora pri uvajanju finančnega vidika v uravnoteženi sistem kazalnikov zastaviti naslednje vprašanje: *Kakšno finančno poslovanje moramo zagotoviti ustanovitelju in plačniku, da bomo finančno uspeli?*

Cilj za finančni vidik je uspešno finančno poslovanje.

5.3.2 Predlog kazalnikov s finančnega vidika

Predlog kazalnikov, ki bi jih lekarna lahko uporabila za merjenje uspešnosti poslovanja s finančnega vidika, so:

1. *Koeficient celotne gospodarnosti:* Izračun se nanaša na celotno gospodarnost izračunano kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Ta kazalnik najbolj sintetično odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika celotnih prihodkov od celotnih odhodkov. Zavod posluje uspešno, če je vrednost tega kazalnika več kot ena. Zavod je posloval gospodarno, ker so prihodki večji od odhodkov (koeficient = 1,036). Ustvaril je čisti presežek prihodkov nad odhodki.
2. *Kazalnik donosnosti:* Kazalnik donosnosti je izračunan tako, da je presežek prihodkov nad odhodki deljen s povprečno vrednostjo sredstev. Kazalnik kaže, kako uspešno je vodstvo zavoda pri upravljanju obstoječih sredstev ne glede na to, kako se financira. Zavod je uspešen, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Ta koeficient pri javnih zavodih ni tako pomemben kot pri gospodarskih družbah, ker zavodi niso ustvarjeni z namenom doseganja čim večjega dobička, ampak z namenom, da opravijo svojo dejavnost kakovostno in s čim manjšimi stroški. V Zavodu je znašal 0,292.
3. *Donosnost celotnih prihodkov v %:* Kazalnik donosnosti celotnih prihodkov je izračunan tako, da je presežek prihodkov nad odhodki deljen s celotnimi prihodki. Kazalnik nam pove, koliko presežka prihodkov nad odhodki je bilo ustvarjenega na 100 tolarjev doseženih prihodkov. Zavod je posloval uspešno, če izkazuje presežek prihodkov nad odhodki in je vrednost tega kazalnika čim višja. V zavodu je znašal 3,45.

Za enkrat v uravnoteženi sistem kazalnikov za Lekarno ni smiselno vključiti kazalnikov za spremljanje denarnih tokov. Likvidnost zavoda je stabilna, prilivi in odlivi sredstev potekajo v skladu s pogodbami.

5.4 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vsako podjetje ima lasten niz procesov, ki ustvarjajo vrednost in dosegajo finančne rezultate. Procesi so običajno razdeljeni na več osnovnih skupin: procesi vodstva, glavni procesi in podporni procesi. Ključni so procesi vodstva in glavni procesi, ki neposredno ustvarjajo dodano vrednost ter so odločilni za uspešnost organizacije. Podporni procesi običajno ne prispevajo k povečanju dodane vrednosti, so pa prav tako pomembni in potrebni za izvajanje glavnih procesov. Z uvedbo procesnega pristopa se poskuša doseči več ciljev: izboljšanje kakovosti poslovanja, znižanje stroškov poslovanja, povečanje hitrosti izvajanja poslovnih procesov, izboljšanje inovativnosti, naravnost na odjemalce, proces organiziranosti, izkoriščanje sinergijskih učinkov, doseganje konkurenčnih prednosti.

5.4.1 Strategija in cilji za vidik notranjih poslovnih procesov

Uvedba vidika notranjih poslovnih procesov v uravnoteženi sistem kazalnikov mora odgovoriti na naslednje vprašanje: *Kakšni naj bodo procesi?*

Strateška cilja za vidik notranjih poslovnih procesov sta zagotoviti poslovanje, ki bo zadovoljilo stranke in zagotoviti poslovanje v skladu z normami, ki veljajo za porabnike javnih financ.

5.4.2 Predlog kazalnikov notranjih poslovnih procesov

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev.

1. *Kazalnik učinkovitosti:* Kazalnik učinkovitosti nam pove razmerje med obsegom realiziranih storitev izraženih v točkah in med povprečnim številom zaposlenih v obravnavanem letu. V Zavodu je znašal 10.250.
2. *Koeficient obračanja zalog:* Kazalnik koeficient obračanja zalog izračunamo tako, da letno prodajo delimo s povprečnimi zalogami. Večja vrednost zalog zahteva večje vire financiranja. S premišljenimi nabavami in s tem manjšimi zalogami dosega lekarna višji koeficient obračanja zalog. Kazalnik je potrebno opazovati v določenih časovnih serijah in ugotavljati smer gibanja. Zaloge blaga so v lekarnah pomembna sestavina sredstev. Odločanje o gospodarjenju z zalogami mora slediti cilju, da ne bi zaradi manjšanja zalog ogrozili oskrbe prebivalstva z zdravili in zaradi neracionalnega večanja zalog povečali stroškov financiranja. S premišljenim nabavljanjem blaga lahko zmanjšamo potrebna sredstva. V Zavodu je znašal 18,33.

3. *Merjenje notranje revizije:* Na osnovi veljavne zakonodaje so javni zavodi, kot posredni proračunski uporabniki, dolžni zagotoviti notranji finančni nadzor oziroma notranjo kontrolo. Večji zavodi organizirajo svoje revizijske službe, manjši pa najamejo zunanje strokovnjake. Veliko lažje lahko zunanji revizor ugotovi morebitne nepravilnosti, saj je to njegova dolžnost in ni obremenjen z mnenjem zaposlenih. Notranja revizija je dejavnost neodvisnega in nepristranskega naknadnega preverjanja in svetovanja. Notranja revizija pomaga lekarni doseči njene cilje tako, da uvaja sistematičen in urejen pristop za vrednotenje in izboljšanje učinkovitosti obvladovanja tveganj, kontrol in procesov poslovanja. Na tak način lahko zunanji strokovnjak ugotovi nepravilnosti, oziroma poda predloge za izboljšave poslovanja lekarne. Lekarna lahko nato ugotavlja stopnjo realizacije zahtev oziroma predlogov, ki jih je podala revizija.
4. *Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ:* Lekarne so dolžne ob predložitvi letnega poročila predložiti tudi izjavo o oceni notranjega nadzora javnih financ. Izjavo podajo na podlagi ocene notranje revizijske službe, samoocenitvenega vprašalnika vodij organizacijskih enot in na podlagi ugotovitev: Računskega sodišča RS - proračunske inšpekcije, Urada RS za nadzor proračuna, nadzornih organov EU ... Ta ocena predstavlja stanje na področju uvajanja procesov in postopkov notranjega nadzora javnih financ. Odgovori so vrednoteni od 1 do 5, pri čemer pomeni ocena 5, da so procesi in postopki nadzora nad javnimi financami vzpostavljeni nad celotnim poslovanjem. Ocena 2.2, ki jo je vodstvo Lekarne podalo v izjavi o oceni notranjega nadzora javnih financ pomeni, da postopki in procesi niso še vzpostavljeni, pričeli smo z aktivnostmi.

5.5 Vidik učenja in rasti

Strateške in poslovne cilje podjetja, kot so določeni s pomočjo kazalnikov ostalih treh vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti, ni mogoče uspešno realizirati, če znotraj podjetja ni inovativnosti in učenja ter vključevanja vseh zaposlenih v doseganje strateških ciljev podjetja. Vidik rasti in učenja predstavlja vidik potencialov, ki omogočajo razvoj podjetja.

V Lekarni je 18 zaposlenih. Zaposleni ne zamenjujejo zaposlitve. Izobraževanja so redna. Strokovni delavci imajo organizirano vsakoletno dvodnevno izobraževanje s strani Lekarniške zbornice. Udeležujejo se tudi predavanj, ki jih organizira Fakulteta za farmacijo, Slovensko farmacevtsko društvo, zdravniško društvo in razne farmacevtske firme.

Vsi zaposleni redno napredujejo v skladu z doseženimi pogoji. Redno se izplačuje stimulacija v skladu s kolektivno pogodbo ter stimulacija iz tržne dejavnosti.

5.5.1 Strategija in cilji za vidik učenja in rasti

Pri uvajanju vidika učenja in rasti v uravnoteženi sistem kazalnikov je potrebno pridobiti odgovor na vprašanje: *Kako naj se spreminjamo in rastemo, da bomo dosegli svoje poslanstvo?*

Za vidik učenja in rasti je v skladu s poslanstvom lekarne strateški cilj visoko strokovno svetovanje pri predpisovanju in uporabi zdravil.

5.5.2 Predlog kazalnikov za vidik učenja in rasti

1. *Kazalnik zadovoljstva zaposlenih:* Z anketo med zaposlenimi pridobimo koristne informacije o zadovoljstvu zaposlenih, vpetosti v odločitve, spodbujanju ustvarjalnosti, dajanju pobud, o dostopu do informacij za uspešno opravljanje dela ter o splošnem zadovoljstvu z javnim zavodom. Na podlagi periodično opravljenih anketah lahko merimo indeks zadovoljstva zaposlenih. Anketo, v prilogi št. 3, smo opravili v Lekarni. Zaposleni so odgovarjali na vprašanja z 1 do 5, odgovor 5 je pomenil najboljšo oceno. Povprečna ocena je bila 3.5, kar pomeni, da so zaposleni delno zadovoljni.
2. *Sredstva namenjena izobraževanju na zaposlenega:* Kazalnik moramo primerjati z načrtovanim. Pri tem je pomembno tudi spremljanje vsakega zaposlenega, da so izobraževanja deležni vsi. Izobraževanje po zaposlenih se že spremlja za namene napredovanja.

5.6 Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov za lekarniški zavod

Iz predstavljenega poslanstva in strateških ciljev ter njihovih kazalnikov za posamezni vidik poslovanja je nastal uravnoteženi sistem kazalnikov. V lekarni se za različne namene določeni kazalniki že spremljajo, nekateri pa ne.

Preglednica 5.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov za Lekarno

	STRATEŠKI CILJ	KAZALNIK	CILJNA VREDNOST	SEDANJA VREDNOST
<i>Vidik poslovanja s strankami</i>				
1.	Nemotena preskrba prebivalstva z zdravili	Število ponovnih obiskov lekarne, ker želenega zdravila ni bilo na zalogi	Ni podatka	Ni podatka
2.	Zadovoljstvo strank	Število pritožb	Ni podatka	Ni pritožb
3.		Kazalnik zadovoljstva strank	Ni podatka	98% pozitivnih odgovorov
<i>Finančni vidik</i>				
4.	Uspešno finančno poslovanje	Koeficient celotne gospodarnosti	1,028	1,036
5.		Kazalnik donosnosti	0,222	0,292
6.		Donosnost celotnih prihodkov	2,71	3,45
<i>Vidik notranjih poslovnih procesov</i>				
7.	Zagotoviti poslovne procese, ki bodo zadovoljili stranko	Kazalnik učinkovitosti	9.819	10.250
8.		Koeficient obračanja zalog	Ni podatka	18,33
9.	Zagotoviti poslovanje v skladu z zakonodajo	Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ	Ni podatka	2,2
<i>Vidik učenja in rasti</i>				
10.	Visoko strokovno svetovanje pri predpisovanju in uporabi zdravil	Kazalnik zadovoljstva zaposlenih	4	3,5
11.		Sredstva namenjena izobraževanju	88.314 sit	51.934 sit

Kazalnik število ponovnih obiskov lekarne, ker zelenega zdravila ni bilo na zalogi, se v Lekarni ne spremlja. Vendar bi bil to zelo pomemben kazalnik, saj ga lahko obravnavamo kot gibalno uspešnosti poslovanja, ki vpliva na zadovoljstvo strank, zadovoljstvo na tržni delež in ta na finančni rezultat. Število pripomb in pritožb se spremlja v knjigi pritožb. Anketa med strankami se bo izvajala enkrat letno z namenom merjenja zadovoljstva strank.

Kazalniki za finančni vidik se izračunavajo za poslovno poročilo. Ciljne vrednosti kazalnikov so izračunane glede na postavljeni plan. Planira se na podlagi plana odhodkov za zdravila, ki ga planira ZZZS.

Ciljna vrednost za kazalnik učinkovitosti je izračunana na podlagi plana opravljenih lekarniških storitev. Za koeficient obračanja zalog ni postavljene ciljne vrednosti. Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ naj bi v končni fazi dosegla oceno 5, vendar je to dolgotrajni proces in bi morala biti postavljena ciljna vrednost za posamezno leto.

Anketa med zaposlenimi se bo izvajala enkrat letno z namenom ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Glede na dejstvo, da bi tudi v idealnih razmerah obstajali ljudje, ki ne bi bili zadovoljni, je ciljna vrednost vsaj 4. Ciljna vrednost za kazalnik sredstva namenjena izobraževanju izhaja iz plana. Pri vidiku učenja in rasti, bi lahko postavili tudi kazalnik sredstva namenjena za nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenih, vendar je tu pomemben tudi sistem nagrajevanja. Postavljena morajo biti jasna merila za nagrajevanje.

Izdelala sem sistem uravnoteženih kazalnikov za Lekarno, s tem je bil cilj projektne naloge dosežen. Za projekt uvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov v Lekarno je s tem zaključen šele prvi korak.

Sistem uravnoteženih kazalnikov ni samo sistem za merjenje, ampak je managerski sistem. Direktorjeva odločitev je, da sistem uvede v prakso. Ponuja mu orodje za usmerjanje zavoda v strategijo in posledično v dolgoročni uspeh.

6 SKLEP

Spremembe, ki se napovedujejo na področju lekarniške dejavnosti, bodo od javnih lekarniških zavodov terjale poslovno odličnost. Za doseganje poslovne odličnosti pa mora imeti zavod kakovostni sistem ugotavljanja in zagotavljanja uspešnosti. V projektni nalogi sem opisala sistem uravnoveženih kazalnikov, ki je primeren tako za pridobitne in nepridobitne organizacije. V nepridobitnih organizacijah vedno obstaja problem merjenja uspešnosti, saj finančni vidik ne more biti osnovni cilj poslovanja. Potrebno je postaviti dodatna merila, ki bi organizacijam kazala njihovo uspešnost. Ena izmed metod za merjenje uspešnosti je tudi metoda uravnoveženega sistema kazalnikov.

Metoda uravnoveženega sistema kazalnikov me je pritegnila, ker meri uspešnost s štirih vidikov: z vidika poslovanja s strankami, s finančnega vidika, z vidika notranjih poslovnih procesov ter z vidika učenja in rasti.

Vidik poslovanja s strankami nam pove, kako uspešni smo v odnosu do strank. V skladu s cilji si postavimo merila in standarde. Vsaka organizacija si mora določiti svojo strategijo odnosa s kupci, ki je odvisna od lastnosti proizvodov in storitev, odnosa do kupcev in od podobe in ugleda organizacije. Ne glede na dejavnost si izbere vsaka organizacija med petimi osnovnimi kazalniki: tržni delež, delež ohranjanja strank, delež pridobivanja novih strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank. Za nepridobitne organizacije, ki ne delujejo v pogojih tržne konkurence, so pomembni kazalniki zadovoljstva strank. Tržni delež jim je že v naprej zagotovljen z razdelitvijo trga v mreži dejavnosti. Poslanstvo javnih zavodov je nemotena oskrba z dobrinami posebnega družbenega pomena, zato je pomembno v uravnoveženi sistem kazalnikov uvrstiti tudi kazalnik, s katerim merimo nemotenost oskrbe.

Finančni vidik naj bi spodbujal k povezovanju finančnih ciljev s strategijo organizacije. Sistem uravnoveženih kazalnikov bi morali začeti z opisom strategije za doseganje dolgoročnih finančnih ciljev in te nato povezati z ukrepi na področju poslovanja s strankami, notranjimi poslovnimi procesi in nazadnje z zaposlenimi in sistemi, ki so potrebni za doseganje dolgoročne ekonomske uspešnosti. V nepridobitnih organizacijah je tudi potrebno postaviti določene finančne cilje, ki pa ne morejo biti glavni cilji.

Pri določanju kazalnikov notranjih poslovnih procesov se je potrebno osredotočiti na tiste poslovne procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in na doseganje finančnih ciljev. Uspešno zadovoljevanje strank je odvisno od notranje učinkovitosti. Doseganje notranje učinkovitosti organizacije zagotavljajo podporne dejavnosti, te so v skladu s Porterjevo analizo verige vrednosti: nabava, razvoj in raziskave, management sodelavcev in t.i. infrastruktura organizacije (Biloslavo 2006, 92). Nepridobitne

organizacije so v skladu z zakonom o javnih financah dolžne zagotoviti takšno poslovanje, da ne nastajajo tveganja za javne financ.

Razvoj organizacije ni možen brez sposobnih in motiviranih zaposlenih ter naprednih informacijskih sistemov. Kazalniki učenja in rasti podpirajo ostale tri. V dobi hitrega razvoja so nujno potrebne naložbe v razvoj zaposlenih. Osnovni kazalniki učenja in rasti so: ohranjanje zaposlenih, produktivnost zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, veščine in zadovoljstvo zaposlenih. V javnem sektorju je pretežno število zaposlenih v poklicih, ki niso zaposljivi v gospodarstvu, zato ne prihaja do velikih menjav zaposlitev, kar pa ne pomeni, da so zaposleni nujno zadovoljni. V uravnoteženi sistem kazalnikov je potrebno uvesti ostale kazalnike.

Izdelava uravnoteženega sistema kazalnikov za Lekarno mi je prinesla nekaj zanimivih spoznaj. Poskušati definirati strategijo in cilje na podlagi poslanstva, ki je javnemu zavodu tako rekoč predpisano, je zelo pozitivno. S poglobljenim razmišljanjem, kaj in kako vpliva na doseganje strateških ciljev in ob proučevanju metode uravnoteženega sistema kazalnikov, sem prišla do kazalnikov za merjenje uspešnosti.

V projektni nalogi sem želela oblikovati uravnoteženi sistem kazalnikov, ki bi ga bilo mogoče vpeljati v prakso, vendar mislim, da bi bilo za to potrebno skupinsko delo. Projektna naloga je lahko pobuda za razmišljanje o vseh vidikih poslovanja. Za uvedbo sistema v prakso je potrebno veliko truda in časa za pridobivanje zaposlenih k sodelovanju. Zaposleni vplivajo na delo organizacije in so zato zelo pomembni za uspeh sistema uravnoteženih kazalnikov. Nekatere kazalnike, ki sem jih predstavila v Preglednici 1 v Lekarni že spremljamo, nekatere smo pričeli spremljati. Spremljanje posameznih kazalnikov še ne pomeni uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov.

Uravnoteženi sistem kazalnikov pa ni samo sistem za merjenje uspešnosti. Je več kot to. Kazalniki morajo biti del informacijskega sistema za zaposlene. Pri sprejemanju odločitev se morajo odgovorni zavedati posledic svojih odločitev. Poznati morajo gibala dolgoročnega uspeha. Pri pridobitnih organizacijah je z vidika deležnikov pomemben dolgoročni finančni uspeh. Za nepridobitne organizacije pa je pomembno, da v skladu s svojim poslanstvom zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev.

Poslanstvo lekarne je zagotavljanje preskrbe prebivalstva ter zdravstvenih zavodov in drugih organizacij z zdravili. Lekarniška dejavnost se izvaja kot javna služba, katere izvajalci so javni zavodi in zasebniki. Izvajalci lekarniške dejavnosti so vključeni v lekarniško mrežo, kar zagotavlja dostopnost do lekarniških storitev po vsej državi. Uvrstitev lekarniške dejavnosti v sistem javne službe pomeni, da je lekarniška dejavnost izvzeta iz režima tržne regulacije in se izvaja po posebnem javnopravnem režimu, ki ga ureja država ali lokalna skupnost.

Namen projektne naloge je bil preveriti, ali je možno v lekarniški zavod vpeljati uravnoteženi sistem kazalnikov. Ugotovila sem, da je uravnoteženi sistem kazalnikov primeren za lekarniški zavod. Poslanstvo lekarniškega zavoda, opredeljeno v zakonu o lekarniški dejavnosti in v odloku o ustanovitvi zavoda, lahko pretvorimo v objektivne kazalnike rezultatov in subjektivna gibalna uspešnosti.

Kazalnike, ki izhajajo iz poslanstva lekarniškega zavoda, sem določila na podlagi svojega dela v lekarni. Za posamezni vidik poslovanja bi lahko določili še druge kazalnike, ki pa bi jih s skupinskim delom določili ob uvajanju sistema v prakso.



LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Kaplan, Robert S., in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lekarniška zbornica Slovenije. 2006. *Zajem statističnih podatkov v lekarniški dejavnosti za leto 2005*. Protokol: http://www.lek-zbor.si/lekarniska_zbornica/UploadedFiles/File/Statisticni_podatki_2005.pdf (13.3.2007).
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Lekarna Ajdovščina. *Uradni list RS*, št. 52/2005.
- Plan Lekarne za leto 2006. *Letno poročilo 2005*. Interno gradivo, Lekarna Ajdovščina.
- Področni dogovor za lekarniško dejavnost za leto 2006. 2006 *Občasnik* 3, 7.julij, 19.
- Pučko, Danjel, in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rejc, Adriana. 1996. *Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta. Univerza v Ljubljani.
- Zakon o lekarniški dejavnost. *Uradni list RS*, št. 36/2004.
- Zakon o zdravstveni dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 23/2005.

PRILOGE

Priloga 1 Anketa o zadovoljstvu strank

Priloga 2 Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ

Priloga 3 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

Priloga 1 Anketa o zadovoljstvu strank**ANKETA O ZADOVOLJSTVU STRANK**

Prosim označite ali se strinjate z naslednjimi trditvami.

1. Farmacevt me prijazno pozdravi.	DA NE
2. Lokacija lekarne je jasno označena s smerokazi, obvestilnimi tablami in podobnim.	DA NE
3. Farmacevt si vzame dovolj časa.	DA NE
4. Ko želim v lekarni dobiti neko zdravilo, ga imajo običajno na zalogi, oziroma mi ga priskrbijo v roku 24 ur ali brž, ko je to mogoče.	DA NE
5. Farmacevt mi razloži, kako naj jemljem zdravilo oziroma preveri, če to že vem.	DA NE
6. Farmacevt me na mojo željo seznanj tudi z dodatnimi možnimi zdravili za izboljšanje mojega stanja.	DA NE
7. Zdi se mi, da v lekarni med zaposlenimi prevladuje dobro vzdušje.	DA NE
8. Prostori lekarne so čisti.	DA NE
9. Farmacevt mi razloži v katerih primerih zdravila ne smem vzeti.	DA NE
10. Farmacevt me opozori na možne neželene učinke mojega zdravila.	DA NE
11. Lekarna je odprta vsaj takrat, ko obratuje tudi zdravstveni dom.	DA NE
12. Zdravila brez recepta, ki jih ponuja lekarna so primerno razvrščena.	DA NE
13. V lekarni mi občasno svetujejo tudi različni strokovnjaki, npr. za kožo, lasišče in podobno.	DA NE
14. V lekarni lahko opravim tudi številne zdravstvene meritve (krvnega sladkorja, krvnega tlaka, višine, teže, indeksa telesne teže in podobno).	DA NE
15. V lekarni nudijo tudi pester izbor dodatne ponudbe, kot so npr. prehranska dopolnila, kozmetika in podobno.	DA NE
16. Invalidom in ljudem z otroškimi vozički je omogočen enostaven dostop do lekarne.	DA NE
17. S storitvami lekarne sem zadovoljen / zadovoljna	DA NE

Vaše pripombe, pohvale.....

Zahvaljujemo se vam za sodelovanje.

Priloga 2 Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ

1. Ali je v Lekarni vzpostavljeno primerno kontrolno okolje?
2. Ali je v Lekarni vzpostavljeno upravljanje s tveganji?
 - 2.1. Ali so cilji realni in merljivi, to pomeni, da so določeni indikatorji za merjenje doseganja ciljev?
 - 2.2. Ali so opredeljena in ovrednotena tveganja, da se cilji ne bodo uresničili, je določen način ravnanja z njimi?
3. Ali v Lekarni obstaja na obvladovanju tveganj temelječ sistem notranjega kontroliranja in kontrolne aktivnosti, ki zmanjšujejo tveganja na sprejemljivo raven?
4. Ali v Lekarni obstaja ustrezen sistem nadziranja, ki vključuje tudi primerno (lastno, skupno, pogodbeno) notranje revizijsko službo?

Predstojnik v odgovorih na zgornja vprašanja izbere eno od naslednjih možnosti:

1. Še ni vzpostavljeno (vzpostavljen, opredeljeni in opredeljena), v naslednjem letu bomo pričeli z aktivnostmi,
2. še ni vzpostavljen pričeli smo s prvimi aktivnostmi,
3. na posameznih področjih poslovanja,
4. na pretežnem delu poslovanja,
5. na celotnem poslovanju.



Priloga 3 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih**KAKO ZADOVOLJNI OZIROMA NEZADOVOLJNI STE?**

Prosim, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma ne strinjanje s posamezno trditvijo.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
1. Naš zavod ima v okolju ugled.				1 2 3 4 5
2. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.				1 2 3 4 5
3. Delovni čas zaposlenim ustreza.				1 2 3 4 5
4. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.				1 2 3 4 5
5. Zaposleni imamo vedno na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za delo.				1 2 3 4 5
6. Naš zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog za obstoj delovanje.				1 2 3 4 5
7. V našem zavodu se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.				1 2 3 4 5
8. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
9. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
10. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.				1 2 3 4 5
11. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.				1 2 3 4 5
12. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.				1 2 3 4 5
13. Učinkovitost se vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.				1 2 3 4 5
14. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.				1 2 3 4 5
15. V našem zavodu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.				1 2 3 4 5
16. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.				1 2 3 4 5
17. V našem zavodu se ceni dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
18. V našem zavodu cenimo delo sodelavcev.				1 2 3 4 5
19. Zaposleni ne bi zapustili zavoda, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača delovno uspešnost.				1 2 3 4 5
20. Konflikte rešujemo konstruktivno.				1 2 3 4 5
21. Pri izobraževanju se upošteva tudi želje zaposlenih.				1 2 3 4 5
22. V zavodu se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi.				1 2 3 4 5
23. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani.				1 2 3 4 5
24. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.				1 2 3 4 5
25. Zaposleni v našem zavodu smo zavzeti za delo.				1 2 3 4 5
26. Naša lekarna spada v primerjavi z drugimi slovenskimi med bolj uspešne.				1 2 3 4 5
27. Zaposleni so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela.				1 2 3 4 5
28. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najbolj položaje.				1 2 3 4 5
29. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori...) so dobri.				1 2 3 4 5

Priloga 3

30. Ponosni smo, da smo zaposleni v našem zavodu.	1	2	3	4	5
31. Sodelavci si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5
32. V našem zavodu so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
33. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
34. Zavod nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
35. Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	1	2	3	4	5
36. Pri postavljanju ciljev lahko vsi sodelujemo.	1	2	3	4	5
37. Direktor ceni delo podrejenih.	1	2	3	4	5
38. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
39. Znamo se skupaj zabavati.	1	2	3	4	5
40. V našem zavodu je komunikacija sproščena prijateljska in humorna	1	2	3	4	5
41. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
42. Zaposleni zunaj zavoda pozitivno govorimo o zavodu.	1	2	3	4	5
43. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
44. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
45. Veselimo se odhoda na delo.	1	2	3	4	5
46. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
47. V našem zavodu med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
48. Kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
49. Zadovoljni smo z informiranostjo v zavodu.	1	2	3	4	5
50. Razmerja med plačami v zavodu so ustrezna.	1	2	3	4	5