

ZAKLJUČNA PROJEKTNNA NALOGA

MANCA BERTONCELJ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA
KAZALNIKOV V IZBRANEM PODJETJU

Manca Bertoncelj

Koper, 2014

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Podjetja se v današnjem hitro se spreminjajočem okolju morajo prilagajati razmeram trga, saj so potrošniki nepredvidljivi, zato jim je treba vedno slediti in raziskovati tržišče. Metoda uravnoveženega sistema kazalnikov je lahko podjetjem v veliko pomoč pri spremljanju in merjenju svoje uspešnosti poslovanja. Uravnoveženi sistem kazalnikov je sestavljen iz štirih vidikov, in sicer iz finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Na osnovi poslanstva in strategije pomaga oblikovati kazalnike, s tem pa si podjetja zagotovijo svoj nadaljnji obstoj in rast na trgu na način učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev, ki izhajajo iz meril uravnoveženega sistema kazalnikov.

Ključne besede: menedžment, uravnoveženi sistem kazalnikov, poslanstvo, razvojna strategija, kazalci in merila, dejavniki uspeha, ključni cilji.

SUMMARY

Nowadays companies in rapidly changing environment have to (constantly) adapt to the situation on the market. Consumers are unpredictable, so they always need to follow and explore the market. Method of balanced scorecard can be of great help for companies to monitor and measure their performance. System of balanced scorecard consists of four aspects: financial aspect, dealing with the customers, internal business process perspective and the perspective of learning and growth. Based on the mission and strategy the method helps to develop indicators with which companies ensure their continued existence and growth on the market in an efficient way of achieving the present objectives that are based on the balanced scorecard criteria.

Keywords: management, balanced scorecard, mission, development strategy, indicators and criteria, success factors, key objectives.

UDK: 005.5(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, viš. pred. mag. Dušanu Gošniku, MBA za strokovno vodenje in pomoč pri zaključni projektni nalogi.

Hvala tudi družini in prijateljem, ki so mi stali ob strani.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	2
2	Uravnoreženi sistem kazalnikov kot merjenje uspešnosti poslovanja	3
2.1	Predstavitev uravnoreženega sistema kazalnikov	3
2.2	Značilnosti uravnoreženega sistema kazalnikov	5
2.3	Zgodovina uravnoreženega sistema kazalnikov	5
2.4	Prednosti in slabosti uvedbe uravnoreženega sistema kazalnikov	5
2.5	Vidiki uravnoreženega sistema kazalnikov	7
2.5.1	Finančni vidik	7
2.5.2	Vidik poslovanja s strankami	8
2.5.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	9
2.5.4	Vidik učenja in rasti	10
3	Predstavitev podjetja	11
3.1	Zgodovina podjetja in njegova dejavnost	11
3.2	Organizacijska shema	11
3.3	Razvojna strategija podjetja	11
3.4	Vizija in poslanstvo družbe	12
3.5	Analiza poslovanja podjetja	13
4	Uvedba uravnoreženega sistema kazalnikov v izbranem podjetju	15
4.1	Obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja	15
4.2	Cilji novega stanja	16
4.3	Uvajanje sistema uravnoreženih kazalnikov v podjetje	16
4.3.1	Finančni vidik	18
4.3.2	Vidik poslovanja s strankami	19
4.3.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	20
4.3.4	Vidik učenja in rasti	21
5	Predlog uvajanja uravnoreženega sistema kazalnikov	22
5.1	Cilji in dejavnosti za izboljšanje poslovanja podjetja	22
5.2	Cilji, dejavnosti in merila za doseganje ciljev na področju komercialne in na razvojno tehničnem področju	23
5.3	Koristi od uravnoreženega sistema kazalnikov	25
5.4	Glavne težave in možne napake pri vpeljavi sistema	26

6 Sklep.....	27
Literatura	29
Viri	29
Priloge	31

SLIKE

Slika 1: Preoblikovanje vizije in strategije v dejanja	4
Slika 2: Model osnovne verige vrednosti	10
Slika 3: Poslovni izid iz poslovanja	14

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Merjenje strateških finančnih usmeritev	8
Preglednica 2: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki	9
Preglednica 3: Cilji in merila za finančni vidik	18

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
EUR	evro
IS	informacijski sistem
ISO	sistemi vodenja kakovosti
ROI	donosnost naložb (return on investment)
RVC	razlika v ceni
USK	uravnoteženi sistem kazalnikov

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V sodobnem poslovnem svetu so potrebni veliki napor, da podjetje preživi. Podjetje, ki želi ne samo preživeti, ampak tudi rasti, se mora venomer prilagajati stalno spreminjajočim se zahtevam trga. Potrošniki so nepredvidljivi, tako da moramo vedno slediti in raziskovati tržišče. Glavni cilj vsakega podjetja mora biti uspešno poslovanje. Podjetja morajo meriti dosežke svojega poslovanja, kar ni preprosta naloga. Tako v preteklosti kot danes so se menedžerji največkrat odločali na podlagi finančnih kazalnikov, ki so se izračunavali samo na podlagi računovodskih informacij. V današnjem hitro se spreminjajočem poslovnem okolju pa to na žalost ne zadošča več in podjetja se morajo posluževati tudi drugih metod zbiranja informacij o poslovanju podjetja.

Ena od pomembnejših metod je metoda uravnoveženega sistema kazalnikov (v nadaljevanju USK).

Kaplan in Norton (2000, 33) opredeljujeta USK tako: »Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo menedžerske in poslovne uspešnosti, vendar poudarja bolj splošen in celovit skupek kazalnikov, ki nam pomaga meriti uspešnost pri poslovanju s strankami ter na področju notranjih procesov, zaposlenih in finančnega področja.«

Predmet proučevanja v zaključni projektni nalogi je USK, zasnova meril USK in uvedba USK v podjetje. Področje raziskovanja ni bil samo USK, ampak celotna razvojna strategija podjetja.

V tej nalogi smo obravnavali problem, kako naj izbrano podjetje v pohištveni panogi razvije merila USK in uvede USK na način, da zagotovi svoj nadaljnji obstoj in rast na trgu na način učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev, ki izhajajo iz meril USK. S pomočjo USK bo podjetje lažje prepoznavalo težave ter merilo uspešnost na vseh področjih, ki jih zajema USK, in uvajalo nadaljnje ukrepe za izboljšanje poslovanja.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del.

V teoretičnem delu je bil cilj raziskati teoretično uvajanje USK, analizirati področje komercialne in razvojno tehničnega področja ter zbrati dovolj znanja s področja USK ter ostalih področij, pomembnih za zasnovo strategije za doseganje ciljev. V empiričnem delu smo izbrano tematiko aplicirali na konkretnem izbranem podjetju ter razvili predloge uvajanja USK.

Glavni namen naloge je na osnovi poslanstva, vizije podjetja kratko-, srednje- in dolgoročnih ciljev razviti sistem USK in predlagati način uvajanja USK v izbrano podjetje.

Na osnovi strateških usmeritev smo oblikovali USK, ki je najbolj primeren za izbrano podjetje Alples, industrija pohišta, d. d. Železniki (v nadaljevanju Alples). Na osnovi poslanstva in strategije smo oblikovali kazalnike za naslednja področja: finančno področje, poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi in učenje ter rast. Cilji, merila in dejavnosti so predstavljeni za podjetje kot celoto in za posamezna ključna izbrana področja poslovanja.

Cilj zaključne projektne naloge je predlagati konkretna merila po področjih in razviti predloge za spremljanje načrtovanih in doseženih vrednosti posameznih ciljev. Na osnovi tega in USK bo podjetje lahko ugotavljalo vzroke za odmike ter sprejemalo ukrepe za izboljšanje poslovanja.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Zaključna projektna naloga je v skladu z namenom in cilji temeljila na metodi raziskovanja – študiji primera, kar pomeni proučevanje konkretnega slovenskega podjetja. V teoretičnem delu naloge smo uporabili študij sekundarnih virov in objav s področja USK, metodo deskripcije (opisa) in metodo komparacije – primerjave opredelitev pojmov s strani več avtorjev.

Predlog uvedbe sistema USK je narejen na podlagi analize dejanskega stanja v podjetju po metodi študije primera, upoštevajoč spoznanja iz študija razpoložljive literature s tega področja.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Če podjetje nima jasno definirane in zapisane vizije, strategije in vrednosti, ki jo ponuja kupcem, uvajanje USK ni mogoče. Za definiranje vrednosti, ki jo podjetje ponuja kupcem, bi bile potrebne drage tržne raziskave, mi pa smo izhajali iz poznavanja podjetja in sekundarnih podatkov, ki so bili na voljo v literaturi in podjetju.

Omejitev te raziskave je predvsem v enem samem obravnavanem velikem podjetju v pohištvni panogi ter v zavezi objavljanja poslovnih skrivnosti, ki jih ne bomo objavljali.

Priti do dobrega koncepta ni preprosto, predvsem pa je treba imeti dolgoročen pogled. Tak koncept ni primeren za nobeno drugo podjetje, sestaviti je namreč treba unikatni sistem meril, ki je primeren le za določeno podjetje.

V izbranem podjetju smo se omejili na raziskavo in razvoj USK na dveh področjih, na komercialnem in razvojno tehničnem področju.

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Kaplan in Norton (2000, 33) trdita: »Merjenje je pomembno. Češar ne moreš izmeriti, ne moreš obvladovati.«

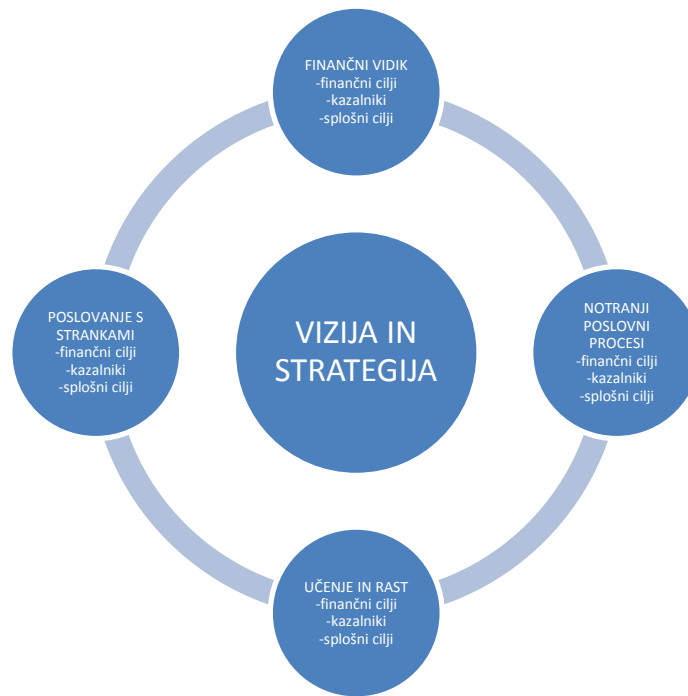
V informacijski dobi je pomembno, da podjetja za uspeh uporabijo sisteme merjenja, ki izhajajo iz strategij in njihovih zmogljivosti, saj veliko podjetij uspešnost še vedno meri samo s finančnimi kazalniki. Finančno merjenje v USK predstavlja osnovno merilo poslovne uspešnosti, trenutno uspešnost pri ostalih treh vidikih USK in sistema pa poveže z dolgoročnim finančnim uspehom (Kaplan in Norton 2000, 33).

2.1 Predstavitev uravnoteženega sistema kazalnikov

USK je merilni instrument, ki nam v vsakem trenutku pokaže, kje se nahajamo glede na naš končni cilj (Kaplan in Norton 2000, 4).

USK nam na osnovi vizije, poslanstva in strategije pomaga oblikovati kazalnike in je sestavljen iz štirih vidikov, in sicer iz finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti (Kaplan in Norton 2000, 36).

Kazalniki vsebujejo kratko-, srednje- in dolgoročne cilje. Slika 1 prikazuje, da vsi ti cilji in kazalniki izhajajo iz vizije in strategije podjetja.



Slika 1: Preoblikovanje vizije in strategije v dejanja

Vir: Kaplan in Norton 2000, 21.

Inovativna podjetja USK uporabljajo kot okvir za obvladovanje procesov. Uspešnost USK se pokaže, ko se iz sistema merjenja preoblikuje v menedžerski sistem, v katerem potekajo procesi odločanja. Podjetja, ki so uvedla USK, so spoznala, da ga lahko uporabijo za (Kaplan in Norton, 30–31):

- pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji,
- posredovanje strategije celotnemu podjetju,
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo,
- povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti,
- določanje in usklajevanje strateških pobud,
- izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj,
- pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

USK ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti in jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Čeprav USK prek finančnega vidika še vedno zanima kratkoročna uspešnost poslovanja, jasno opredeli gibal za boljšo dolgoročno finančno in konkurenčno prednost (Kaplan in Norton 2000, 20).

2.2 Značilnosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Kaplan in Norton (2000, 8) pojasnjujeta, da so ime izbrali na osnovi uravnoveženosti med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti.

Sistem merjenja uspešnosti poslovanja mora služiti za motivacijo vodstva in zaposlenih, saj bo podjetje le tako uspešno izvajalo strategijo. USK je uspešen takrat, ko strategijo posreduje prek finančnih in nefinančnih kazalnikov (Kaplan in Norton 2000, 157).

Metode, ki so v podjetju bistvene za povezovanje USK s strategijo (Kaplan in Norton 2000, 158), so naslednje: vzročno-posledična razmerja, gibala uspešnosti in povezovanje finančnih kazalnikov.

Bistveno je izražanje strategije preko zaporedja vzrokov in posledic, sistem pa bi moral določati razmerja med cilji in kazalniki različnih vidikov, saj jih je le tako mogoče ustrezno potrditi in oceniti. Da je USK kakovosten in uspešen, mora vsebovati tako ustrezen splet rezultatov prek kazalnikov z zamikom kot gibala uspešnosti poslovanja z vnaprejšnjimi kazalniki, vse pa mora biti povezano s strategijo (Kaplan in Norton 2000, 159–160).

Kaplan in Norton (2000, 160) ugotavljata: »Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoveženega sistema, morajo biti povezane s finančnimi cilji.«

2.3 Zgodovina uravnoveženega sistema kazalnikov

Model USK sta s pomočjo Nolan Norton Institute leta 1990 zasnovala Kaplan in Norton na osnovi eno leto trajajoče raziskave o merjenju uspešnosti v organizaciji prihodnosti. Nastal je zaradi mnenja, da samo finančni kazalniki niso več dovolj za dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja. V raziskavi je sodelovalo dvanajst ameriških podjetij različnih dejavnosti, ki so se sestajala vsaka dva meseca in tako skušala oblikovati model za merjenje uspešnosti poslovanja, primeren za vse vrste podjetij. Tako so finančnim kazalnikom dodali še nefinančne in nastal je model USK. USK so prvič predstavili leta 1992 s člankom The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance v reviji Harvard Business Review (Kaplan in Norton 2000, 7–8).

2.4 Prednosti in slabosti uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov

Pomembne prednosti USK so naslednje (Biloslavo 2008, po Tableau de Bord; Bontis et al. 1999, 396):

- sistem povezuje vizijo, poslanstvo in strategijo, ki jo reinterpreterira prek omenjenih štirih vidikov;

- v sistemu so uravnoteženo zastopani kratkoročni, dolgoročni, finančni, nefinančni, kvantitativni in kvalitativni cilji;
- sistem usmerja pozornost na pomen dolgoročnih naložb v neosnovna sredstva in zmožnosti podjetja ter v kakovost menjalnih razmerij s tržnimi partnerji;
- v sistemu so merila medsebojno povezava po načelu vzrok – posledica, kar menedžerjem omogoča, da s spremljanjem poslovanja preverjajo svoje hipoteze in se pri tem učijo;
- sistem lahko strukturiramo po ravneh podjetja vse do posameznika, kar zagotavlja večjo usklajenost delovanja med posameznimi podsistemi in večjo motivacijo zaposlenih;
- struktura sistema je zelo nazorna in razumljiva ter zato preprosta za sporočanje sodelavcem podjetja.

Ena izmed prednosti modela je, da ga lahko uvede podjetje v kateri koli gospodarski dejavnosti, treba pa je upoštevati konkurenčno okolje, v katerem se podjetje nahaja. Različna konkurenčna okolja namreč zahtevajo različne spletke kazalnikov, te kazalnike pa moramo prilagoditi viziji, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 228).

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 228–229) navajajo še druge prednosti USK:

- *Povezanost.* Z uvedbo USK povežemo navidezno ločena področja poslovanja, s čimer lahko preprečimo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih.
- *Nefinančni kazalniki.* Določiti je treba ključne kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Vodstvo mora izbrati omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočiti na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. S tem se odpravi luknja med kratkoročnim merjenjem uspešnosti in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja.
- *Uresničevanje strategije.* Bistvo USK je strategija in ne več nadzor. S strategijo podjetja in z modelom USK morajo biti seznanjeni vsi zaposleni, saj bo le tako podjetje prišlo do skupnega cilja.
- *Uporabnost.* Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci prikazujeta vidik delničarjev in kupcev, zato sta zunanja vidika. Vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja ter rasti pa sta notranja vidika, saj prikazujeta notranje poslovanje podjetja.

Slabosti, ki bi se jih morala podjetja zavedati, so naslednje (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 229–231):

- *Novost.* Podjetja morajo le dopolniti obstoječe merjenje, saj USK ni nov sistem merjenja uspešnosti poslovanja in v preteklosti so tako v teoriji kot v praksi že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja.
- *Nepopolnost.* Čeprav USK zajema mnogo pomembnih vidikov poslovanja, ti v predlaganem modelu niso popolni. Nepopolnost vidikov je najbolj vidna pri vidiku odnosa

z dobavitelji, ki naj bi si zaslužil podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti.

- *Obsežnost* kazalnikov in informacij v USK lahko povzroči težave pri ocenjevanju podjetja kot celote in primerjanju poslovanja podjetja z drugimi.

USK odpravlja slabosti merjenja uspešnosti poslovanja, ki jih vsebujejo klasična računovodska merila (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 229).

2.5 Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov

2.5.1 Finančni vidik

Kazalniki v finančnem vidiku nam pokažejo, ali podjetje na osnovi zastavljene strategije izvaja prave dejavnosti ter če je ta primerna glede na spremembe v zunanjem in notranjem okolju podjetja. Kazalniki so že znani računovodski kazalniki, ki jih podjetja v glavnem poznajo in uporabljajo (Biloslavo 2008, 177).

Opis strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji je nujen začetek sistema kazalnikov, ta opis pa moramo povezati z ukrepi na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami in notranjih procesov. Nazadnje pa moramo vse še povezati z zaposlenimi in sistemi za doseg doseg dolgoročne uspešnosti podjetja (Kaplan in Norton 2000, 57).

Kazalniki, ki so najboljši za pojasnjevanje uspešnosti podjetja prek denarnih enot, so naslednji (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 226): dobiček iz poslovanja, donosnost sredstev, donosnost kapitala, donosnost prihodkov, ekonomska dodana vrednost, rast prodaje in ustvarjanje denarnih pritokov.

USK lahko določi finančne cilje in jih prilagodi poslovnim enotam na različnih stopnjah rasti, te pa so: rast, zrelost in upadanje (Kaplan in Norton 2000, 71).

V preglednici 1 so prikazane finančne usmeritve treh stopenj rasti (rast, zrelost, upadanje), ki oblikujejo strategijo.

Preglednica 1: Merjenje strateških finančnih usmeritev

		Strateške usmeritve		
		Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov/Izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev
Strategija poslovne enote	Rast	Stopnja rasti prodaje po segmentih Odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank	Prihodki/Zaposleni	Naložbe (odstotek od prodaje) Raziskave in razvoj (odstotek od prodaje)
	Zrelost	Delež ciljnih strank in naročil Navzkrižna prodaja Odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij	Stroški v primerjavi s tekmeči Stopnje zmanjševanja stroškov Posredni odhodki (odstotek od prodaje)	Delež obratnih sredstev (denarni krog) Dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah Stopnje izrabe sredstev
	Upadanje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij Odstotek nedobičkonosnih strank	Stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo)	Povračilo Pretok

Vir: Kaplan in Norton 2000, 61.

Podjetje je v razvojni stopnji »rast«, ko prične s svojim delovanjem in ima izdelke z veliko možnostjo rasti.

Razvojna stopnja »zrelost« je v času, ko podjetje obdrži svoj tržni delež in se pričakuje celo manjše povečevanje tega deleža.

Podjetje, ki izgublja svoj tržni delež, je v razvojni fazi »upadanje«.

2.5.2 Vidik poslovanja s strankami

Pri vidiku poslovanja s strankami mora vodstvo podjetja pojasniti, kaj je korist, ki jo podjetje nudi ciljnim kupcem, in na osnovi tega določiti cilje, merila in standarde uspešnosti. Tako podjetje lahko obdrži ali poveča obseg menjalnega razmerja s poslovnimi partnerji, s tem pa tudi finančno uspešnost (Biloslavo 2008, 176).

Vsako podjetje mora zase oblikovati edinstveno ponudbo in strategijo, ki mora biti namenjena ciljni skupini kupcev, saj bomo le s tem privabili in pridobili ciljne kupce. Ponudba vsebuje naslednje značilnosti (Kaplan in Norton 2000, 82): lastnost izdelka/storitve (funkcionalnost,

kakovost, cena); odnos do kupcev (čas dostave izdelka/storitve, zadovoljstvo kupcev); podoba in ugled podjetja.

Preglednica 2 prikazuje pet osnovnih kazalnikov (kazalniki z zamikom) vidika poslovanja s strankami, ki so lahko enaki za vsa podjetja.

Preglednica 2: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki

Kazalnik	Opis
Tržni delež	Odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu (glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot).
Pridobivanje strank	Meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle.
Ohranjanje strank	Spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami.
Zadovoljstvo strank	Ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe.
Dobičkonosnost strank	Meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Vir: Kaplan in Norton 2000, 78.

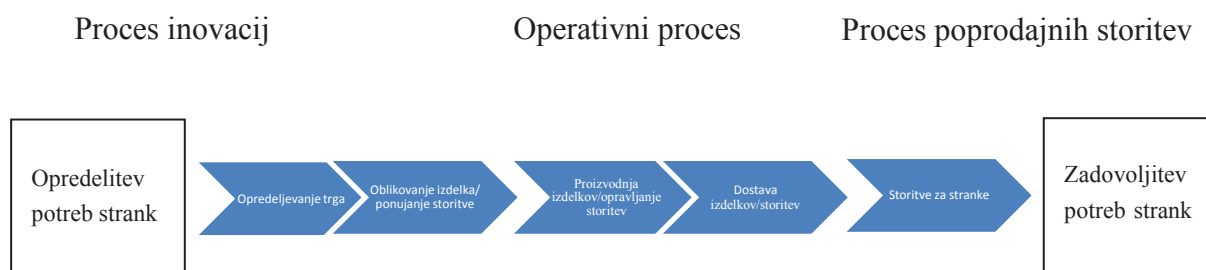
Osnovni kazalniki se morajo dopolnjevati s kazalniki gibal uspešnosti (vnaprejšnji kazalniki), saj nam ti pokažejo rezultate poslovanja s strankami in so bistveni za zadovoljstvo, ohranjanje in pridobivanje strank ter tržnega deleža (Kaplan in Norton 2000, 77).

2.5.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov naj bodo usmerjeni na tiste procese, ki izpolnijo cilje poslovanja s strankami in finančnega vidika (Kaplan in Norton 2000, 105).

Procesi vidika notranjih poslovnih procesov bodo podjetjem zagotavljali ponudbe, s katerimi bodo pridobili in obdržali kupce na ciljnih tržnih segmentih in izpolnili pričakovanja delničarjev (Kaplan in Norton 2000, 38).

Veriga vrednosti je sestavljena iz treh glavnih procesov (Kaplan in Norton 2000, 105): iz procesa inovacij (potrebe strank in njihovo zadovoljevanje); operativnega procesa (dostava izdelka/storitve kupcem) in procesa poprodajnih storitev (popravila, popraviljanje napak, obravnava zavračil, obdelava plačil).



Slika 2: Model osnovne verige vrednosti

Vir: Kaplan in Norton 2000, 105.

Podjetje prilagodi osnovni model verige vrednosti glede na svoje specifične potrebe in možnosti s ciljem zagotavljanja vrednosti v proizvodnji ali storitvi.

2.5.4 Vidik učenja in rasti

Četrti vidik USK je vidik učenja in rasti, ki na osnovi zastavljenih ciljev ostalih treh vidikov USK podjetju pomaga zasnovati infrastrukturo (ljudje, sistemi in postopki), potrebno za uspešno doseganje ciljev podjetja, cilji pa so gibalo za doseganje uspešnosti poslovanja (Kaplan in Norton 2000, 135).

Kaplan in Norton (2000, 136) delita vidik učenja in rasti na tri glavne kategorije: na sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov in motivacijo oz. avtonomnost in usklajevanje.

Uspešnost zaposlenih lahko merimo s tremi osnovnimi kazalniki (Kaplan in Norton 2000, 138–140):

- *zadovoljstvo zaposlenih* (večja produktivnost, odzivnost, kakovost in širša ponudba storitev);
- *ohranjanje zaposlenih* (dolgoročno vlaganje v zaposlene);
- *produktivnost zaposlenih* (povečevanje usposobljenosti zaposlenih, inovacij, izboljševanje notranjih procesov ter zadovoljstvo strank).

Ko podjetja izberejo osnovne kazalnike merjenja uspešnosti zaposlenih, je njihov naslednji korak določitev gibal, ki se dopolnjujejo s kazalniki in so značilna za posebne situacije. Gibala so povečini nastala na osnovi prekvalifikacije delovne sile, zmogljivosti informacijskih sistemov, motivacije, avtonomnosti ter usklajevanja (Kaplan in Norton 2000, 141).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1 Zgodovina podjetja in njegova dejavnost

Začetki delovanja podjetja segajo v leto 1955, ko so tedanje zadruga na osnovi tradicije predelave lesa ustanovile Medzadružno lesno industrijsko podjetje Češnjica, ki se je potem preimenovalo v Alples (Alples, d. d., B. 1.).

Alples je v svoji panogi še vedno uspešno podjetje s 58-letno tradicijo na področju izdelovanja pohištva. Pod lastno blagovno znamko proda 90 odstotkov pohištva. Vrednosti investicij v zadnjih petih letih so bile v višini 10.500.000 evrov. Glavne naložbe so bile usmerjene v modernizacijo tehnologije, izgradnjo skladiščno-distribucijskega centra, posodabljanje prodajne mreže, ureditev prodajnih mest ter razvoj izdelkov. Leta 2011 je Alples na trg uvedel nov program kuhinj Natura in Urbana, ki ga še vedno uspešno trži (Alples, d. d. 2012 a).

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja pohištva. Alples je z leti na slovenskem trgu postal priznan proizvajalec pohištva v srednjem cenovnem razredu. Zagotovilo za uspešnost sta lasten razvoj izdelkov in sodobna računalniško podprta tehnološka oprema v proizvodnji (Alples, d. d. 2011).

Več o zgodovini in dejavnosti podjetja je predstavljeno v Prilogi 1.

3.2 Organizacijska shema

Organizacijska shema je prikazana v Prilogi 2.

3.3 Razvojna strategija podjetja

Podjetje brez jasno zasnovane dolgoročne razvojne strategije v svoje podjetje ne more uvesti USK. Vsako podjetje mora zase oblikovati unikatni sistem meril, saj je uvedba USK zasnovana na strategiji in viziji vsakega podjetja posebej.

Temeljna strategija Alplesa temelji na treh besedah: vrednost, dom in kupec. To pomeni ponuditi najvišjo vrednost razmerja med ceno in kakovostjo, iz stanovanja narediti dom ter pridobiti in obdržati kupce. Ta strategija mora Alplesu omogočiti dolgoročno rast prodaje v naslednjih petih letih. Tudi oglaševalsko geslo »Iz stanovanja naredimo dom« izhaja iz te strategije.

Strategija v točkah:

- stalna rast in razvoj družbe,
- prodaja pod lastno, v manjši meri tudi pod tujo blagovno znamko,

- usmerjenost v obstoječe trge (slovenski in hrvaški trg, trgi jugovzhodne Evrope),
- dosegati najboljšo vrednost v razmerju med ceno in kakovostjo,
- proizvodnja in prodaja za končne potrošnike,
- ponuditi pohištvo za vse stanovanjske prostore v kvaliteti dveh cenovnih razredov (dražje in cenejše pohištvo),
- izkoristiti vse možne tržne poti,
- ponuditi ustrezen in konkurenčen servis,
- poleg proizvodnje pohištva vlagati tudi v druge dejavnosti,
- stalno večanje produktivnosti in zniževanje stroškov,
- ohranjanje delovnih mest,
- podpora lokalni skupnosti in varovanje okolja (Alples, d. d. 2013).

Ključni dejavniki uspeha:

- konkurenčni izdelek,
- lastna blagovna znamka Alples,
- vlaganje v razvoj izdelkov in tehnologije,
- strateške raziskave in marketing,
- izobraževanje trgovcev,
- izbor kvalitetnih dobaviteljev,
- obvladovanje kakovosti procesov – odličnost,
- timsko delo,
- kompetentnost zaposlenih (Alples, d. d. 2013).

Ključni trendi:

- globalizacija in hkrati ekskluzivnost na področju pohištvene panoge,
- hitrejši ritem tehnološkega prilagajanja,
- slediti modnim trendom, skrajševanje življenjske dobe proizvodov,
- procesni pristop pri poslovanju, strokovno usposabljanje zaposlenih,
- e-poslovanje,
- sodelovanje z uglednimi poslovnimi partnerji (Alples, d. d. 2013).

Za podjetje sta pomembni tudi razvojna strategija do okolja in razvojna strategija do lokalne skupnosti, ki sta opisani v Prilogi 3.

3.4 Vizija in poslanstvo družbe

Vizija podjetja: biti najbolj poznan proizvajalec pohištva z največjim tržnim deležem na slovenskem in hrvaškem trgu (Alples, d. d. 2013).

Biloslavo (2008, 104) navaja: »Vizija, kot jo razumemo v strateškem menedžmentu, je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje ter izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije.«

Poslanstvo podjetja: pomagati ljudem pri ustvarjanju doma in ohranjanje delovnih mest (Alples, d. d. 2013).

Poslanstvo pokriva temeljni komercialni vidik prodaje, to je zadovoljevanje potreb svojih potencialnih kupcev, hkrati pa s ponudbo svojih izdelkov in njihovo prodajo zapolnjuje proizvodne kapacitete in s tem ohranja delovna mesta.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 70) pravijo: »Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za obstoj organizacije.«

Vrednote podjetja:

- zanesljivost – doslednost,
- komunikacija,
- proaktivnost (Alples, d. d. 2013).

Tavčar (2000, 78) se opredeli: »Vrednote so duhovne in materialne dobrine, ki imajo veliko vrednost za posameznika, skupino, organizacijo ali družbo.«

3.5 Analiza poslovanja podjetja

V letu 2012 je podjetje ustvarilo 14.827.270 evrov čistih prihodkov iz prodaje, kar pomeni za enajst odstotkov manj kot v letu 2011.

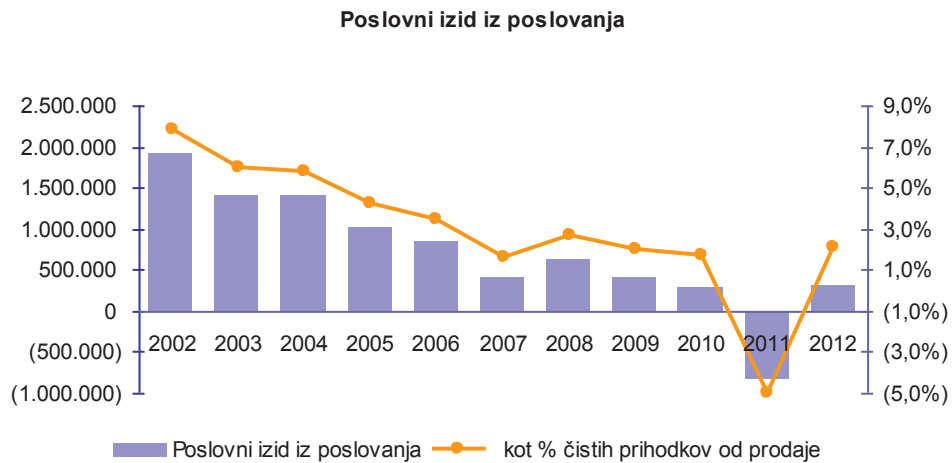
V prilogi 4 sta prikazani in opisani struktura kosmatega donosa ter kosmati donos in stroški poslovanja v evrih za leto 2012.

Poleg prihodkov iz poslovanja je Alples vsa leta dosegal tudi druge prihodke in prihodke iz financiranja. Njihov delež je v vseh opazovanih letih minimalen. Prihodki financiranja so pomenili v letu 2012 le 0,04 odstotka vseh prihodkov (sem spadajo prihodki od obresti in prevrednotovalni finančni prihodki, predvsem so to tečajne razlike), drugi prihodki pa 0,32 odstotka vseh prihodkov (Alples, d. d. 2012 b).

Delež odhodkov financiranja v letu 2012 v celotnih odhodkih je bil 2,0 odstotka. Najpomembnejša postavka teh odhodkov so obresti na prejeta posojila, sem pa spadajo še odhodki od prevrednotenja dolgov in terjatev zaradi ohranitve vrednosti, to so tečajne razlike. V letu 2012 so imeli za 140 evrov drugih odhodkov (Alples, d. d. 2012 b).

Poslovni in finančni odhodki so v letu 2012 dosegli 14.485.169 evrov, kar je za 20 odstotkov manj kot v prejšnjem letu. Ustvarilo se je za 14.497.767 evrov poslovnih in finančnih prihodkov, kar je za 16 odstotkov manj kot leto prej, in 12.598 evrov dobička iz rednega delovanja (Alples, d. d. 2012 b).

Slika 3 prikazuje poslovni izid podjetja iz poslovanja.



Slika 3: Poslovni izid iz poslovanja

Vir: Alples, d. d. 2012 b.

Ob upoštevanju drugih prihodkov in odhodkov je podjetje doseglo čisti dobiček v višini 23.240 evrov. Davka od dohodka pravnih oseb podjetje ni plačalo (Alples, d. d. 2012 b).

4 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V IZBRANEM PODJETJU

Uvedba metode USK je lahko v izbranem podjetju v veliko pomoč pri spremljanju in merjenju uspešnosti poslovanja.

4.1 Obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja

Za merjenje uspešnosti poslovanja v Alplesu uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalnike.

Med nefinančne kazalnike med drugim spada vprašalnik o zadovoljstvu kupcev njihovega pohištva. Podatke o kupcih vodijo preko baze podatkov, s katero vodijo tudi reklamacije kupcev, vsi ti kazalniki pa so pomembni za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja.

Finančni kazalniki, ki jih uporabljajo v Alplesu, so naslednji:

- stopnja lastniškosti financiranja,
- stopnja dolgoročnosti financiranja,
- stopnja osnovnosti investiranja,
- stopnja dolgoročnosti investiranja,
- koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev,
- koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti,
- koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti,
- koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti,
- koeficient gospodarnosti poslovanja,
- koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (Alples, d. d. 2013).

Pri izdelavi računovodskih izkazov za poslovno leto 2012 so upoštevana določila Slovenskih računovodskih standardov 2006 (veljavnih od 1. 1. 2006 dalje) in temeljne računovodske predpostavke: upoštevanje nastanka poslovnih dogodkov, upoštevanje časovne neomejenosti delovanja ter upoštevanje resnične in poštene predstavitve v razmerah spreminjanja vrednosti evra in posamičnih cen, ne pa tudi hiperinflacije.

Izkaz stanja ima obliko dvostranske uravnotežene bilance stanja. Izkaz celotnega vseobsegajočega donosa ima obliko stopenjskega zaporednega izkaza in je sestavljen po različici I. Izkaz denarnega toka, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe stanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov, je sestavljen po različici I. Izkaz gibanja kapitala, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe sestavin kapitala, ima obliko sestavljene razpredelnice sprememb vseh sestavin kapitala.

Pravila in postopki, ki jih poslovodstvo uporablja pri pripravljanju in predstavitvi računovodskih izkazov, temeljijo na zgornjih osnovah, pri čemer so nekatere od računovodskih usmeritev izbirne in se poslovodstvo lahko samostojno odloči za uporabo ene od možnih različic.

4.2 Cilji novega stanja

Podjetje bo z uvedbo USK lažje prepoznavalo težave, merilo uspešnost predlaganih konkretnih meril po vseh področjih, ki jih zajema USK, in uvajalo nadaljnje ukrepe za izboljšanje poslovanja. Cilj je tudi razviti predloge za časovno spremljanje načrtovanih in doseženih vrednosti posameznih ciljev.

4.3 Uvajanje sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetje

Ko je Alples uvajal standarde ISO, so z njimi ustvarili red v poslovanju in določili postopke, vendar pa to ni sistem, s katerim bi lahko nekdo vodil podjetje k uspehu. Tako kot v vsakem podjetju tudi v Alplesu merijo uspešnost poslovanja s finančnimi kazalniki, že dolgo časa pa uporabljajo tudi nefinančne kazalnike (na primer zadovoljstvo kupcev pohištva, ki ga izvajajo z vprašalnikom, v veliko pomoč jim je baza podatkov o kupcih). Preko baze podatkov vodijo tudi reklamacije kupcev. Tako se Alples poslužuje še drugih metod zbiranja informacij o poslovanju podjetja, ki so v današnjem času zelo pomembne za dolgoročno merjenje uspešnosti poslovanja. Ker v Alplesu že uporabljajo veliko kazalnikov zbiranja informacij o poslovanju podjetja, bomo te uporabili, dodali pa bomo tudi nove. Zagotoviti je treba sistem zbiranja povratnih informacij za spremljanje in prilagajanje strategije, poskrbeti za izvajanje strategije, motivirati vodje in zaposlene za izvajanje strategije in tako vzpostaviti sistem merjenja, ki bo primeren za obravnavano podjetje.

Za podjetje bomo oblikovali obrazec za določitev ciljev, dejavnosti in meril, in sicer za podjetje kot celoto in za dve področji (za razvojno tehnično področje in področje komerciale, ki se deli na prodajo in nabavo).

Prvi korak pri uvajanju USK je določanje dolgoročne razvojne strategije. V Alplesu sta vizija in strategija že natančno določeni in zapisani, vsi zaposleni pa morajo biti seznanjeni z njima. Strategijo in vizijo bomo nato pretvorili v cilje in merila na različnih nivojih. Prvi nivo bo podjetje kot celoto. Najprej bomo določili ključna strateška merila, nato bomo definirali cilje za merila in pripravili načrt dejavnosti za celotno podjetje, nato pa še za področje komerciale in za razvojno tehnično področje. Vse to bomo oblikovali na osnovi zastavljene strategije in meril, ki merijo izvajanje strategije, dolgoročnih ter letnih ciljev.

Odločilne strateške dileme Alplesa so naslednje:

- rast ali stagnacija,
- prevzem ali organska rast,
- lastna prodajna mreža ali preko trgovcev,
- biti povsod ali biti na uglednih mestih,
- sestavljivi ali kosovni program,
- strateški partner ali samostojnost,
- ustvarjanje potreb ali posnemanje in izbira,
- en ali dva cenovna razreda (Alples, d. d. 2012 b).

Ključni dejavniki uspeha na posameznih področjih:

- ključni trendi,
- osnovne vrednote,
- ključni operativni principi (Alples, d. d. 2012 b).

Za določanje ciljev in dejavnosti podjetja bomo uporabili obrazec, ki se ga bo nato lahko uporabilo tudi pri pripravi letnega načrta in v prvi vrsti za določanje ciljev in dejavnosti po področjih in oddelkih. Obrazec bo vseboval tudi polje ocena doseganja ciljev in oceno izvajanja dejavnosti. Izpolnjevalo se ga bo ob koncu vsakega četrletja in ob koncu leta, za katerega so bili postavljeni cilji in aktivnosti, rezultate pa se bo primerjalo s ciljnimi vrednostmi in ugotovitvami o odstopanjih in njihovih razlogih. Za ocenjevanje doseganja ciljev in izpopolnjevanja dejavnosti so določena merila, ki jih je treba upoštevati, saj bo le tako ocenjevanje usklajeno.

Merila ocenjevanja doseganja ciljev in izpopolnjevanja dejavnosti so naslednja:

- Nič odstotkov: Cilji in aktivnosti absolutno niso izpolnjeni. Zaposleni ali oddelek sta počasna in ne dosega se zastavljenih ciljev. Zaposlenega je treba razporediti na manj zahtevno delovno mesto oz. zamenjati vodjo oddelka. Doseglo se je manj kot 35 odstotkov zahtevanih ciljev in dejavnosti.
- Sto odstotkov: Pričakovanja so znatno presežena. Zaposleni in oddelek delata tudi izven delovnega časa brez nadomestila. Zaupanje v doseganje rezultatov velja tudi v prihodnje. Cilji in dejavnosti so preseženi vsaj za 130 odstotkov.
- Uporablja se lestvica od nič do sto odstotkov v intervalih po 20 odstotkov, lahko pa se uporabi tudi interval po 10 odstotkov.

Obrazec vsebuje komentar k doseganju oz. nedoseganju ciljev in izvajanju dejavnosti. Komentar je nujen pri ciljih, ki niso bili doseženi, in pri dejavnostih, ki niso bile izvedene.

Postopek uvajanja USK na področju komerciale in razvojno tehničnega področja se bo začel z enakimi dejavnostmi kot pri prvem nivoju, podjetju kot celoti. Za razvojno tehnično področje in komercialo, ki se deli na nakup in prodajo, bomo ugotovili ključne dejavnike uspeha in

ključne težave. Določili se bodo ključni letni cilj, pomembni letni cilji, ključne dejavnosti in merila.

Bistveno je, da so cilji in dejavnosti po področjih usklajeni s cilji celotnega podjetja, kar velja tudi za nižje nivoje.

V preglednici 3 so predstavljeni cilji in merila podjetja kot celote za finančni vidik, v Prilogi 5 pa so cilji in merila predstavljeni še za ostale tri vidike USK.

4.3.1 Finančni vidik

Preglednica 3: Cilji in merila za finančni vidik

CILJI	MERILA
Rast prodaje	Rast prodaje v odstotkih
	Delež doseženega načrta
	Tržni delež v nekdanji Jugoslaviji
	Povprečni promet na m ² razstavnega prostora
Strateško uravnoteženje prodaje	Odstotek prodaje izven nekdanje Jugoslavije
	Odstotek prodaje najbolje prodajanega programa
Maksimizirati prosti denarni tok od prodaje.	Dodana vrednost na zaposlenega
	Dobičkonosnost poslovanja v odstotkih
	Donos na kapital
	Prosti denarni tok

Eden izmed pomembnih ciljev v Alplesu je rast prodaje in se meri v odstotkih. V letu 2012 je bila rast prodaje za enajst odstotkov nižja od leta 2011 in je znašala slabih petnajst milijonov evrov. Čisti prihodki od prodaje so v letu 2012 znašali 14.827.270,000 evrov, od tega so 9.994.479,000 evrov oziroma 67,4 odstotka izdelkov prodali na domačem trgu in 32,6 odstotka na tujih trgih. Čisti prihodki od prodaje v letu 2012 so bili za 10,8 odstotka nižji v primerjavi z letom 2011 in za devet odstotkov nižji, kot so načrtovali v letnem poslovnem načrtu. Na zmanjšanje prodaje je vplivala predvsem zmanjšana potrošnja v Sloveniji in na Hrvaškem, kjer Alples največ pohištva proda pod lastno blagovno znamko. Za zagotovitev pozitivnega poslovanja so morali zmanjšati zaloge gotovih izdelkov za 30 odstotkov. Za ponovno rast podjetja je Alples razvojno začel sodelovati predvsem z nemškimi trgovci s pohištvom, za katerega so se že izdelale prve količine, ki so že na trgu. Seveda se ti izdelki prodajajo pod tujo blagovno znamko, vendar so zelo primerni za zapolnitev Alplesovih

kapacitet. Da se je Alples odločil za prave poteze, potrjujejo tako rezultati kot razmere na trgu v letu 2013 (Alples, d. d. 2013).

Delež doseženega načrta se lahko meri s podatki, ki so na voljo v njihovi bazi končnih kupcev. Rast prodaje se meri tudi s tržnim deležem v nekdanji Jugoslaviji in povprečnim prometom na kvadratnem metru razstavnega prostora.

Drugi cilj je strateško uravnoteženje prodaje, ki ga je treba meriti z odstotki prodaje izven nekdanje Jugoslavije in z odstotki prodaje najbolje prodajanega programa.

Glede na delež prodaje v letu 2012 Alples načrtuje, da bosta v letu 2013 na prvem mestu Harmonija z 9,8 in Samba z 9,6 odstotka, sledita Planet z 8,8 ter Tempo in Globus z 8,6 odstotka. Na šestem mestu so kuhinje s 7,7 odstotka. S temi šestimi programi Alples načrtuje, da bo ustvaril 53 odstotkov vseh prihodkov. Kljub zahtevnim razmeram na trgu se je vse leto intenzivno vlagalo v razvoj novih izdelkov trgov in tehnologije. Z razvojnim centrom RC31 je Alples razvil dva nova programa in ju že uspešno trži pod lastno blagovno znamko. Pri patentni pisarni je Alples prijavil dva nova modela, na Slovaškem pa so s partnerjem začeli graditi salon pohištva (Alples, d. d. 2013).

Merila za cilj maksimizirati prosti denarni tok od prodaje so naslednja: dodana vrednost na zaposlenega, dobičkonosnost poslovanja v odstotkih, donos na kapital in prosti denarni tok.

Dodana vrednost na zaposlenega pove, koliko sredstev nam ostane po poplačilu materiala in storitev, ki smo jih potrebovali za proizvodnjo. V kolikor ne zagotovimo dobičkonosnosti poslovanja, nam dolgoročno zmanjka denarja za razvoj. Donos na kapital je pomemben, ker vsak lastnik od svojega vložka v podjetje pričakuje določene koristi. Prosti denarni tok iz prodaje pa nam omogoča izvajanje investicij in odplačilo posojil. Vsa ta merila so dejansko zelo povezana in odvisna eden od drugega.

4.3.2 Vidik poslovanja s strankami

Slediti je treba cilju »največ za vaš denar«, saj bomo s tem ugotovili, ali nam Alples nudi največ za naš denar. Alples mora ponuditi najboljše razmerje med ceno in kakovostjo, zvišati vrednost svojih izdelkov ter navdušiti kupce. Od konkurence se mora razlikovati po tem, da njihovo pohištvo iz stanovanja naredi dom in da Alples kupcem ponuja največ.

Od leta 2000 imajo v podjetju sestavljen vprašalnik, ki meri zadovoljstvo kupcev njihovega pohištva. Vprašalnik vsebuje vprašanja o zadovoljstvu s ponudbo; o kakovosti izdelka (oblika, uporabnost, kakovost); ceni; o kakovosti ponudbe v trgovini (razstavni prostor, prodajalec); zadovoljstvu in zanimanju s ponudbo »arhitekt svetuje« in o kakovosti poprodajnih storitev (izpolnjevanje dobavnega roka, dostava, strokovnost montaže, odnosi z monterji, reševanje reklamacij, predelave).

V podjetju Alples vodijo reklamacije kupcev s pomočjo baze podatkov. Tako s predlaganim merilom, s katerim se bo meril odstotek kupcev z reklamacijami in odstotek napak ter reklamacij vrednostno, ne bo težav.

Z merili vidika poslovanja s strankami ne bo težav, saj nam bo pri tem v veliko pomoč vprašalnik, ki je že sestavljen in ki ga Alples že dolgo časa uporablja.

4.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Doseganje najvišje sprejemljivosti pri trgovcih se meri z anketo o zadovoljstvu trgovcev in povprečno maržo, ki jo Alples ponuja trgovcem. Pri tem je treba meriti velikost razstavnih površin, ki ga trgovci namenjajo pohištvu Alples, saj to vpliva na prodajo pohištva končnim kupcem.

Znižanje stroškov je pomemben cilj za vsako podjetje, ne le za Alples. Meriti ga je treba z deležem režijskih delavcev (ne prinašajo dodane vrednosti), izkoriščenostjo ključnih strojev, spremembo cen materiala, pakiranjem v prvem poizkusu ter merilom plače kot odstotkom dodane vrednosti.

Merila za merjenje produktivnosti so naslednja:

- prodaja na zaposlenega,
- trajanje proizvodnega ciklusa,
- doseganje kalkulacijskih časov,
- delež doseženih tedenskih načrtov,
- povprečni dobavni rok,
- zamujanje dobaviteljev z dobavami,
- razmerje med izdelavnimi in dejanskimi časi,
- velikost povprečne serije,
- večje napake v proizvodnji,
- zastoji zaradi informacijskega sistema in napak vzdrževanja.

Cilj optimizacije procesa razvoja in nadgrajevanja programov se bo meril s številom prodanih kartonov. Merilo že v osnovi vpliva na produktivnost, upoštevati pa ga je treba že pri načrtovanju programov. Če ima program preveč elementov, je treba neprestano spreminjati nastavitve strojev, kar zelo negativno vpliva na produktivnost. S tem je povezano merilo, ki meri odstotek kartonov, ki ga Alples že meri in predstavlja 80 odstotkov prodaje. Merjena morajo biti tudi merila: skrajšanje izdelavnih in kalkulacijskih časov, odstotek doseganja enoletnega načrta razvoja ter odstotek direktnih stroškov materiala in dela v novih programih.

Pomemben pa je tudi cilj optimizacije vsakega programa posebej. Eno izmed meril bo merilo profitno stopnjo za vsak program posebej, tako da se bo natančno vedelo, kateri programi so

dobičkonosni in kateri ne. Merjena bodo tudi merila: profitna stopnja po trgih, ROI programa ter prodaja in prispevek za kritje skupnih stroškov programa.

4.3.4 Vidik učenja in rasti

Določili smo tri cilje vidika učenja in rasti, za katere smo izbrali osem meril.

Cilj udejanjanja strategije vsebuje štiri merila. Prvo merilo je razumevanje strategije. Pomembno je, da so vsi zaposleni seznanjeni s strategijo podjetja in da jo razumejo, saj bo le tako podjetje dolgoročno lahko izvajalo svojo razvojno strategijo. Še pomembnejše merilo je odstotek izpolnjenih ciljev in dejavnosti. Predlagam, da se na osnovi strategije in analize vrzeli v znanju pripravi kadrovska strategija in načrt izobraževanja za znanja, ki so potrebna za izvedbo strategije. Tretje merilo je odstotek variabilnega dela plače, četrto merilo pa bo prikazalo odstotek strateških znanj.

Drugi cilj vidika učenja in rasti je imeti zadovoljne zaposlene. Zadovoljstvo zaposlenih se v Alplesu meri z anketo, ki se jo izvaja enkrat letno. Pomembno je, da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, saj se bo le tako povečala delovna uspešnost in na osnovi zadovoljstva zaposlenih bo podjetje uspešno poslovalo še naprej. Meriti je treba tudi odstotke bolniških izostankov – tudi slednje odraža zadovoljstvo zaposlenih, saj se z zadovoljstvom na delovnem mestu posledično lahko zmanjša ali poveča delež bolniških izostankov.

Tretji cilj je spodbujanje inovativnosti in fleksibilnosti. Merili sta število koristnih predlogov na zaposlenega in povprečno število delovnih mest, na katerih lahko dela delavec v proizvodnji.

Inovativna dejavnost je v podjetju Alples vsako leto slabša. V letu 2012 je bila v primerjavi s prejšnjimi leti še slabša, saj je bilo podanih samo 26 inovativnih predlogov, od tega 21 koristnih predlogov in pet tehničnih izboljšav. Vseh predlagateljev (inovatorjev) v letu 2012 je bilo dvanajst (Alples, d. d. 2012 b).

Predloge in tehnične izboljšave zaposlenih je treba spoštovati, najbolj inovativne predloge pa nagraditi, saj je nagrajevanje motivacija, ki poviša produktivnost in učinkovitost, s tem pa lahko vplivamo na uspešnost poslovanja podjetja. Fleksibilnost je v današnjem hitro spreminjajočem poslovnem okolju zelo pomembna, saj le tako lahko sledimo spremembam v načinu dela, se uspešno soočamo z njimi in se jim prilagajamo.

5 PREDLOG UVAJANJA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

V tej točki so cilji, merila in dejavnosti predstavljeni za podjetje kot celoto in za posamezna ključna izbrana področja poslovanja.

Predlagali smo konkretna merila po področjih, navedli koristi od USK ter glavne težave in možne napake pri vpeljavi sistema.

5.1 Cilji in dejavnosti za izboljšanje poslovanja podjetja

Obrazec s cilji Alplesa je predstavljen v Prilogi 6. Vsebuje veliki cilj Alplesa za dve leti in sedem drugih ciljev, prav tako pomembnih za podjetje, in opis teh. Cilji so razvrščeni po pomembnosti, na prvem mestu je najpomembnejši cilj.

Osnovna merila vseh področij v podjetju Alples so naslednja:

- letni načrt prodaje (bruto),
- povečanje prodaje na trgih jugovzhodne Evrope,
- prodaja pod lastno blagovno znamko,
- odstotek dobav preko dogovorjenega roka,
- sprememba nakupnih cen materialov,
- reklamacije kupcev vrednostno,
- doseganje načrta razvoja izdelkov,
- letni načrt proizvodnje (bruto),
- doseganje kalkulacijskih časov v odstotkih,
- doseganje tedenskih načrtov montaže,
- število manjkajočih kartonov zaradi nepravilnih trendov,
- realizacija čistega dobička,
- denarni tok (dobiček + amortizacija),
- denarni tok (prejemki – izdatki iz poslovanja),
- dodana vrednost na zaposlenega,
- stanje zapadlih terjatev,
- stanje zapadlih obveznosti,
- stroški vzdrževanja,
- število koristnih predlogov na zaposlenega,
- število zaposlenih (Alples, d. d. 2013).

Glavne dejavnosti Alplesa so opisane v Prilogi 7.

5.2 Cilji, dejavnosti in merila za doseganje ciljev na področju komerciale in na razvojno tehničnem področju

Temeljna strategija za področje komerciale:

- usmerjenost v obstoječe trge (slovenski in hrvaški trg, ostale države nekdanje Jugoslavije, Rusija ter trgi Evropske unije),
- prodaja pohištva končnim potrošnikom preko trgovcev,
- prisotnost na uglednejših mestih,
- prodaja pod lastno blagovno znamko (Alples, d. d. 2013).

Ključni dejavniki uspeha:

- usposobljenost kadrov,
- izobraževanje trgovcev,
- izobraževanje kooperantov,
- izbor kakovostnih dobaviteljev (Alples, d. d. 2013).

Glavna težava je menjavanje trgovcev.

Ključni letni cilj področja komerciale je pridobiti in obdržati kupca. Pomembna letna cilja sta uskladitev rabatov glede na promet in urejenost razstavnih površin (m²) ter ureditev najmanj 40 prodajnih mest.

Temeljna strategija razvojno tehničnega področja:

- ciljno izobraževanje kadrov,
- razvoj pohištva na osnovi lastnega znanja,
- uvajanje sodobnih tehnoloških in organizacijskih postopkov,
- vlaganje v kvalitetno in ekonomično tehnologijo in opremo,
- organizirano spremljanje trendov, novih materialov, okovij in konstrukcij,
- organizirano spremljanje konkurence,
- nagrajevanje po rezultatih dela (Alples, d. d. 2013).

Ključni dejavniki uspeha za razvojno tehnično področje:

- usposobljenost, inovativnost in ustvarjalnost kadrov,
- timsko delo,
- odgovornost posameznikov (Alples, d. d. 2013).

Glavna težava je lahko odpoved oziroma zapustitev podjetja ključnih kadrov (visoko izobraženi arhitekti).

Priloga 8 nam prikazuje cilje, merila in dejavnosti za področje komerciala – nabava, Priloga 9 za področje komerciala – prodaja in Priloga 10 za razvojno tehnično področje. Predstavljene so tudi enote, s katerimi se bodo merila določena merila, ciljne vrednosti in odstotki dosega merjenja meril.

5.3 Koristi od uravnoveženega sistema kazalnikov

Prva prednost USK je, da je zelo primeren za pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije podjetja. Lahko se namreč zgodi, da vodje postavijo dolgoročno strategijo podjetja in so prepričani, da so se o njej uskladili, kasneje pa se pokaže, da ima vsak svoj pogled na določeno stvar. Lahko se npr. vodje dogovorijo o strategiji, kako zagotavljati visoko raven storitev ciljnim strankam. Pri oblikovanju ciljev po področju strank pa je očitno, da ima vsak med njimi drugačen pogled na to, kaj je visoka raven storitev in kdo so ciljne stranke. Proces oblikovanja operativnih kazalnikov pa pripelje do soglasja vseh vodilnih o tem, kateri so najbolj zaželeni segmenti strank, izdelki in storitve, ki jih bodo ponudili tem ciljnim segmentom. Ta prednost se pokaže tudi na nižjih nivojih uvajanja USK, saj se zaposleni v procesu določanja ciljev, dejavnosti in meril veliko bolje seznanijo s strategijo podjetja, kot če bi jim jo nekdo le predstavil na npr. enournem sestanku.

V procesu uvajanja USK je treba poiskati in zapisati procese ter dejavnosti, ki jih je treba izvajati res dobro, da je lahko strategija podjetja uspešna, to pa povečuje verjetnost uresničitve strategije.

Sistem omogoča, da se strateško načrtovanje združi s procesom določanja letnega poslovnega načrta. Ko se določijo tri- do petletni cilji, se predvidi mejnike za vsako merilo v naslednjem letu. Ti kratkoročni mejniki so specifični cilji za ocenjevanje napredka v bližnji prihodnosti na dolgoročni strateški poti podjetja. Obrazec za določanje ključnih ciljev in dejavnosti se lahko uporabi vsako leto pri pripravi letnega poslovnega načrta, saj se vsako leto znova določajo cilji, dejavnosti in ciljne vrednosti meril.

Procesa učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja zagotavljata sposobnost za učenje na vodstveni ravni. Vodstvo dobi povratne informacije o tem, ali se strategija izvaja skladno z načrtom. Poleg tega pridobi dodatne informacije o tem, ali je načrtovana strategija še vedno izvedljiva in uspešna, ali so osnovna predvidevanja, ki so bila določena ob postavitvi strategije, še vedno veljavna ali pa je mogoče treba strategijo spreminjati. Če so vodje in zaposleni v podjetju spodbudili gibal uspešnosti, kot so dodatno usposabljanje zaposlenih, dostopnost informacijskih sistemov, razvoj novih izdelkov in storitev, potem izostanek pričakovanih rezultatov, npr. večje prodaje ali prodaje več izdelkov eni stranki, kaže, da teorija, preoblikovana v strategijo, morda ni ustrezna.

V procesu uvajanja se lahko preko različnih delavnic pokaže, koliko idej pravzaprav imajo zaposleni. Dokler pa zaposleni ne poznajo strategije podjetja, od njih ne moremo pričakovati oz. zahtevati koristnih predlogov in izboljšav.

5.4 Glavne težave in možne napake pri vpeljavi sistema

Če podjetje nima jasno definirane ter zapisane strategije in vrednosti, ki jo ponuja kupcem, uvajanje USK ne bo uspešno.

Za uspešno uvajanje je treba nagrajevanje vezati na uspešnost USK. Možna napaka pri uvajanju USK je lahko, če ključnih meril ne bomo vključili v nagrajevanje. Najboljše je, da se cilji in dejavnosti zaposlenih takoj vežejo na USK. Pomembno je, da se pridobi občutek, kaj posamezna merila pomenijo.

Težave se lahko pojavijo pri postavljanju ciljev za merila, da ne bodo previsoki ali prenizki, ker nimamo najboljše osnove za določitev višine.

Pogosta težava se pojavi pri izdelavi informacijske podpore meril, ki je lahko eden izmed najdaljših modulov vpeljave USK. Veliko meril se še vedno računa ročno, zato bi bilo v veliko pomoč, če bi dobili potrebne podatke iz računalniškega sistema meril brez dodatnega ročnega zbiranja podatkov, s čimer se izloči tudi subjektivni vpliv posameznikov na podatke.

Z modelom USK morajo biti seznanjeni vsi zaposleni, sicer ta ne bo uspešno vpeljan v podjetje. Pri snovanju dolgoročne razvojne strategije, ciljev, dejavnosti in meril za podjetje kot celote morajo sodelovati vodje, na nižjih nivojih pa vodje oddelkov in ključni ljudje.

Pozornost je treba nameniti predvsem povezavi med strategijo, dejavnostmi in merili. Merila merijo uspešnost izvajanja dejavnosti, pomembno pa je, da merijo vzroke rezultatov in ne le posledice. USK mora vsebovati od pet do deset meril, ki so uporabna samo za določeno podjetje, v nasprotnem primeru gre le za standardna merila, ki jih uporabljajo vsa podjetja. Vsako podjetje mora sestaviti unikatno razvojno strategijo in s tem tudi unikatni sistem meril, ki je primeren le za določeno podjetje.

Vseh meril, ki se jih želi spremljati, se še vedno ne meri. Razlogi za to so lahko različni, npr. ne znamo določiti, kako bi nek proces lahko izmerili, ali pa ne znamo pridobiti pravih podatkov. Toda pomanjkanje podatkov o posameznih merilih ni razlog, da se ne bi pogovarjali o zadevah, povezanih s temi merili. Vsekakor je boljša razprava brez podatkov kot zanemarjanje kakšnega strateškega procesa, cilja ali merila. Take razprave lahko spodbudijo ideje, kako bi manjkajoče podatke lahko pridobili.

Merila morajo biti sestavljena tako, da se medsebojno podpirajo.

6 SKLEP

V današnjem hitro se spreminjajočem poslovnem okolju je pomembno, da se podjetja poleg finančnih kazalnikov poslužujejo tudi drugih metod zbiranja informacij o poslovanju podjetja. Pomembni so tako finančni kot nefinančni kazalniki, saj z njimi podjetja lahko dolgoročno merijo svojo uspešnost poslovanja.

Model USK vsebuje finančne in nefinančne kazalnike in je sestavljen iz štirih vidikov: finančnega, iz vidika poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Na osnovi poslanstva in strategije podjetja pomaga oblikovati sistem meril, ki mora biti unikaten in tak, da je primeren le za določeno podjetje, saj različna konkurenčna okolja zahtevajo različne sisteme meril.

Pomembno je, da merila oblikujemo na osnovi strateških usmeritev, poslanstva in strategije podjetja.

Ko podjetje opredeli svojo dolgoročno razvojno strategijo, jo mora najprej predstaviti vsem zaposlenim, nato pa poskrbeti za izvajanje strategije, motivirati vodje in zaposlene za izvajanje strategije in tako vzpostaviti sistem merjenja. Zagotoviti je treba sistem zbiranja povratnih informacij za spremljanje in prilagajanje strategije. Izvedba USK zahteva popolno predanost in razumevanje vodij in zaposlenih.

Vizijo in strategijo podjetja smo pretvoriti v cilje in merila na različnih nivojih. Cilji in aktivnosti po področjih morajo biti usklajeni s cilji celotnega podjetja, kar pa velja tudi za nižje nivoje. Definirali smo cilje za merila in pripravili načrt dejavnosti za podjetje kot celoto na osnovi zastavljene strategije in meril, ki merijo izvajanje strategije in dolgoročnih ter letnih ciljev.

Podjetje bo lahko z obstoječimi in predlaganimi konkretnimi merili časovno spremljalo načrtovane in dosežene vrednosti posameznih ciljev, ugotavljalo vzroke za odmike ter tako pravočasno sprejemalo ukrepe za izboljšanje poslovanja.

Podjetje bo z uvedbo USK lažje spremljalo in merilo svoje poslovanje ter si s tem zagotovilo svoj nadaljnji obstoj in rast na trgu, kar je v današnjem času, ko je konkurenca številčna, zelo pomembno za dolgoročno uspešnost in rast podjetja.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen in Göran Roos. 1999. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17 (4) : 391-402.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoreženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoreženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
- Kerin, Ellen. 2007. *Uvedba uravnoreženega sistema kazalnikov v izbranem podjetju*. Diplomsko naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Ložar, Boštjan. 2009. *Kdo bo iz krize 2009 izšel kot zmagovalec?* Marketinška konferenca Ljubljana, 18. maj 2009. [Http://www.lisac-lisac.si/media/uploads/file/112_sl_lozar.pdf](http://www.lisac-lisac.si/media/uploads/file/112_sl_lozar.pdf) (20. 8. 2013).
- Pistotnik, Robert. 2004. *Uravnoreženi sistem kazalnikov*, primer Koncern Sintal. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*: skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management.
- Zupančič, Nina. 2012. *Uvedba uravnoreženega sistema kazalnikov v izbranem podjetju*. Zaključna projektna naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

VIRI

- Alples, d. d. 2005. *Interni podatki*, Alples, industrija pohištva, d. d.
- Alples, d. d. 2010. Letno poročilo 2010. Interni dokument, Alples, d. d.
- Alples, d. d. 2011. Poslovnik družbe 2011. Interni dokument, Alples, d. d.
- Alples, d. d. 2012 a. Poslovni načrt 2012. Interni dokument, Alples, d. d.
- Alples, d. d. 2012 b. Letno poročilo 2012. Interni dokument, Alples, d. d.
- Alples, d. d. 2013. Poslovni načrt 2013. Interni dokument, Alples, d. d.
- Alples, d. d. B. 1. Zgodovina Alplesa. Interni dokument, Alples d. d.
- Ložar, Boštjan. 2012. Proces strateškega vodenja podjetja. Interni dokument, strateška delavnica, Alples d. d.
- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 1994. Ljubljana : DZS

PRILOGE

- Priloga 1 Zgodovina podjetja in njegova dejavnost
- Priloga 2 Organizacijska shema
- Priloga 3 Razvojna strategija do okolja in lokalne skupnosti
- Priloga 4 Analiza poslovanja podjetja
- Priloga 5 Cilji in merila za vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti
- Priloga 6 Cilji Alplesa za leto 2013
- Priloga 7 Ključne dejavnosti in opis dejavnosti za leto 2013
- Priloga 8 Cilji, dejavnosti in merila za področje komerciala – nabava
- Priloga 9 Cilji, dejavnosti in merila za področje komerciala – prodaja
- Priloga 10 Cilji, dejavnosti in merila za razvojno tehnično področje

ZGODOVINA PODJETJA IN NJEGOVA DEJAVNOST

Leta 1967 so pričeli z uporabo ivernih plošč, kar je občutno zmanjšalo materialne stroške, kakovost končnih izdelkov pa je ostala nespremenjena. Tovarna je prva v Jugoslaviji dokazala, da se z ivernimi ploščami lahko izdeluje fonsko pohištvo, ne da bi s tem zmanjšala trdnost in resonanco izdelka. S pojavom PVC-folij, ki so nadomestile drag furnir, so se racionalizirali tehnološki postopki ter odpravile zahtevne in drage površinske obdelave (Alples, d. d., B. 1.).

Ime Alples, ki se je ohranilo do danes, je podjetje dobilo leta 1969. Leto 1971 je bilo za Alples prelomnica. Zgradili so obrat ploskovnega pohištva, ki je bil ob izgradnji opremljen z najsodobnejšo strojno opremo za izdelavo ploskovnega pohištva. Nov obrat je povzročil povečanje števila delavcev v nekaj letih od 559 na 1000. Razvoj podjetja se je izražal skozi prodajno uspešne izdelke. Alples je ponudil kupcem številne programe, od katerih je na trg najbolj prodrl program Triglav, ki se je odlično prodajal od leta 1974 do leta 1990, ko ga je podjetje umaknilo s trga. V letih 1989 in 1990 se je Alples znašel v hudih finančnih težavah, zato se je takratno vodstvo enotno odločilo, da poskusijo podjetje rešiti z decentralizacijo. Podjetje Alples se je leta 1991 razdelilo na osem manjših podjetij po holdinškem principu. S to delitvijo so se razdelile tudi obveznosti in terjatve. Z decentralizacijo sta začeli delovati tudi dve podjetji, ki sta proizvajali pohištvo. Eno izmed hčerinskih podjetij je bilo Alples Lesni program, katerega osnovna usmeritev je bila izdelovanje televizijskih in radijskih ohišij. S prihodom nove tehnologije na trg so plastična ohišja povsem izpodrinila lesena ohišja TV-aparatur. Podjetje je dobesedno čez noč ostalo brez naročil. Polovica delavcev je pristala na začasnem čakanju na delo. Z izdelavo sanacijskega programa so postavili nove smernice za razvoj in opredelili naloge, ki so iz tega izhajale. Z iskanjem novih trgov in novih kupcev jim je uspel prodor na ameriški trg, za katerega so začeli proizvajati video omarice, s tem pa sta se postopoma povečevala proizvodnja in prodaja. Leta 1993 je podjetje domačemu trgu predstavilo lasten program pohištva za dnevne sobe Tempo, tri leta kasneje pa še spalnico Harmonija, kar se je izkazalo za donosnejše kot izvoz, saj je trg oba programa odlično sprejel. S tem, ko so zmanjševali stroške na enoto proizvoda, so povečevali donosnost izdelkov (Alples, d. d., B. 1.).

Drugo hčerinsko podjetje, ki je proizvajalo pohištvo, je bilo Alples Pohištvo, ki je leta 1997 zašlo v težave in stečaj. Po stečaju podjetja Alples Pohištvo je podjetje Alples Lesni program prevzelo določene obveznosti in ponovno zaposlilo skoraj 100 novih delavcev, posodobilo tehnologijo in pridobilo nove proizvodne prostore. V letu 1999 so združili podjetji Alples Lesni program, d. o. o. in Alples, industrija pohištva, d. d. v enotno podjetje z imenom Alples, ki nadaljuje tradicijo izdelovanja kakovostnega, sodobnega in cenovno sprejemljivega kompatibilnega pohištva (Alples, d. d., B. 1.).

Leta 2011 so skupaj z ambicioznimi in v prihodnost usmerjenimi podjetji ter podjetniki ustanovili razvojni center kreativne pohištvene industrije (RC 31 d. o. o.) – v sodelovanju z

Priloga 1

nosilci znanja in podpornimi institucijami, kot so Univerza, GZS in Lesarski grozd. Povezal in nadgradil je razvojno-raziskovalne resurse in kompetence ter ustvaril potrebne sinergije za prodor slovenske lesne pohištvene industrije na mednarodni trg izdelkov visoke dodane vrednosti na področju oblikovanja bivalnih in delovnih prostorov ter sonaravne kulture bivanja v kontekstu trajnostnega razvoja in nizkoogljične družbe (Alples, d.d. 2013).

Naziv:	Alples, industrija pohištva, d. d., Železniki
Datum registracije:	10. 2. 1975
Šifra dejavnosti:	31.090 – proizvodnja drugega pohištva
Matična številka:	5039584
Davčna števila:	37448196
Transakcijski račun:	SKB banka: SI56 0313 8100 5300 806 Gorenjska banka d. d. : SI56 0700 0000 0005 619 Abanka Vipava d. d.: SI56 0510 0801 3326 725
Osnovni kapital:	3.307.983 evrov
Direktor:	Francelj Zupanc
Predsednik nadzornega sveta	Branko Bertonec
Člana nadzornega sveta	Boštjan Tolar, Boris Egart

Vir: Alples, d. d. 2013.

Osnovna surovina, iz katere podjetje izdeluje pohištvo, je oplemenitena iverna plošča, ki je obogatena s zaobljenimi deli, oblečenimi s folijo, ali z zaobljenimi deli iz masivnega lesa. Pohištvo je izdelano v barvnih imitacijah lesa z modernimi dodatki kovine, stekla, barvnih front, ročajev, sestavljeno pa je s kakovostnim okovjem, ki zagotavlja dolgoletno uporabo (Alples, d. d. 2011).

Proizvodni program podjetja:

a) Lastna blagovna znamka

Kuhinje: Natura, Urbana, Urbana solo

Vgradne omare: Alp Lux

Dnevne sobe: Forma, Regina, Diva, Trend, Prizma, Globus

Spalnice: Samba, Balada, Harmonija, Globus, Ekspres, Medeja

Mladinske in otroške sobe: Planet, Tempo XY, Globus

Predsobe: Koda, Nota, Globus, Ekspres

Pohištvo za ves dom: Ekspres, Globus

Kosovni program: video omarice, klubske mizice, omarice za čevlje, postelje, pisalne mize, garderobne omare, dodatki

Programi omogočajo sestavo posameznih elementov po željah in potrebah kupcev. Kupec si tako lahko sam ustvari celoto oz. zelen ambient. Prednosti so – poleg širokega izbora kakovostnih izdelkov – privlačen dizajn, uporabnost, sestavljivost in vrednost pohištva, ki ponuja najboljše razmerje med ceno in kakovostjo.

b) Izdelki po naročilu za tuje trgovske znamke

Proizvodna tehnologija, v katero je podjetje vlagalo zadnja leta:

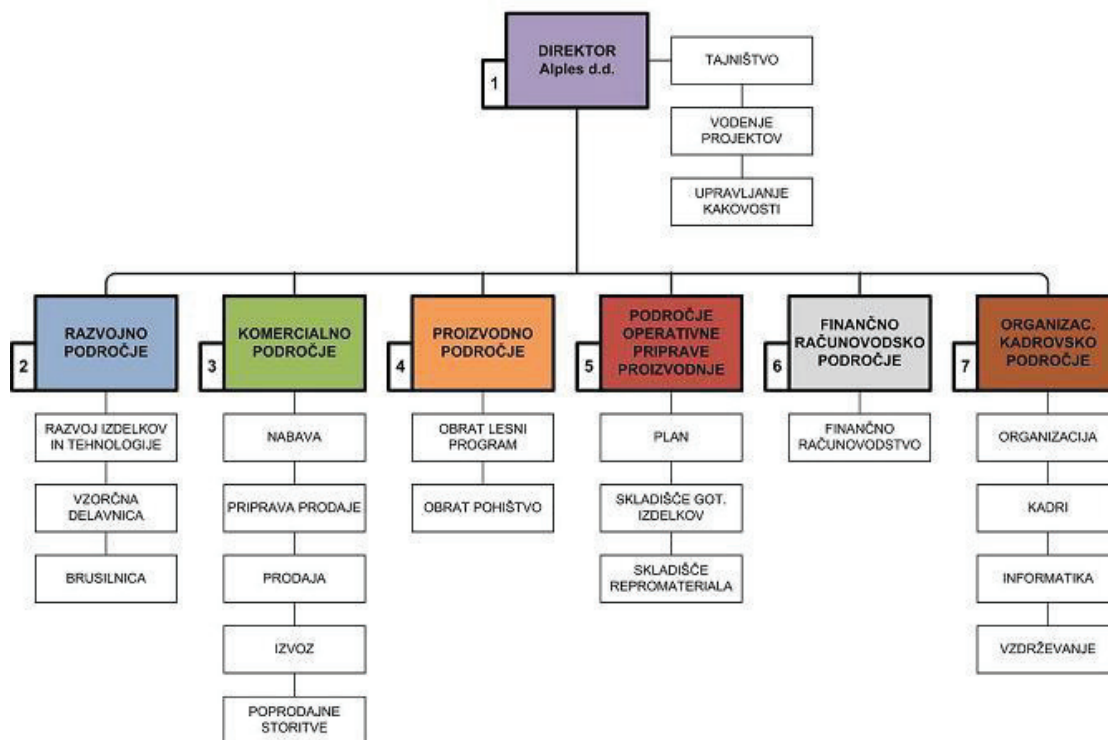
- strojna linija za obdelavo elementov pravokotnih oblik, ki združujejo operacije prirezovanja elementa, nanosa robnega traku ter vrtanja potrebnih izvrtin;
- CNC-centri za obdelavo elementov nepravokotnih oblik;
- linije za pakiranje okovja ter linija za pakiranje izdelkov (Alples, d. d. 2013).

Kupce Alplesa ločimo na neposredne kupce in končne porabnike. Neposredni kupci so trgovci, ki prodajajo Alplesovo pohištvo v svojih prodajnih salonih, končni porabniki pa posamezniki, ki to pohištvo kupujejo. Za podjetje je pomembno predvsem zadovoljstvo in pričakovanja končnih kupcev, vendar ne smemo pozabiti na prodajalce. Posredno namreč njihovo zadovoljstvo vpliva na obseg prodaje in zadovoljstvo končnih kupcev z nakupom Alplesovega pohištva (Alples, d. d. 2013).

ORGANIZACIJSKA SHEMA

ORGANIGRAM DRUŽBE ALPLES d.d.

12.2.2010



Odobril:
Direktor Franc Zupanc

Vir : Alples, d. d. 2010.

RAZVOJNA STRATEGIJA DO OKOLJA IN LOKALNE SKUPNOSTI

Z novo tehnologijo, ki se je kupila v preteklih letih, so se upoštevali vsi okoljevarstveni standardi: zmanjšal se je hrup na delovnih mestih in v okolici tovarne, zmanjšale so se količine odpadnih topil ter lepilnih sredstev. Podjetje nenehno vlaga v sredstva za zmanjševanje vseh vrst energij: toplote, elektrike in vode. Temu cilju bo podjetje sledilo tudi z nakupi novih tehnologij v naslednjih petih letih.

Drugo področje strategije do okolja zajema vlaganje v toplotno omrežje na področju mesta Železniki. Toplotna energija, proizvedena v podjetju Toplarna, katerega tretjinski lastnik je Alples, zmanjšuje emisije plinov iz privatnih kurišč in prispeva k bolj ekonomični rabi energije na področju celotne lokalne skupnosti, saj je cena ogrevanja konkurenčna ostalim gorivom.

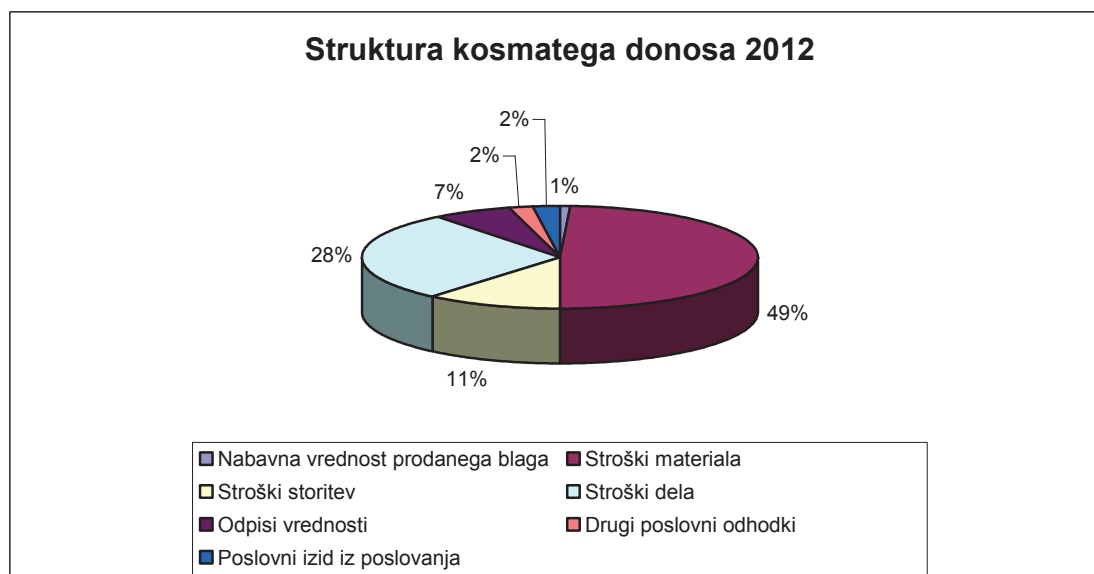
Alples se je in se bo v prihodnje še bolj trudil biti svojemu okolju prijazna tovarna, saj velik del zaposlenih svoj prosti čas preživlja prav v tem okolju. Merilo vseh ravnanj v okviru varstva okolja je človekovo zdravje, počutje in kakovost njegovega življenja ter preživetje, zdravje in počutje ostalih živih organizmov.

Druga pomembna razvojna strategija je strategija do lokalne skupnosti. Alples večino svojih delavcev zaposluje iz občine Železniki. Prav z načrtno kadrovske politiko na področju izobraževanja, ki se prične že s sodelovanjem z osnovno šolo (lesarski krožek) in nadaljuje s štipendiranjem učencev po zaključku osnovne šole, si Alples zagotavlja bazo kadrov za nadaljnji razvoj.

Po drugi strani pa Alples veliko sredstev namenja za delovanje različnih organizacij, društev in krožkov po celotnem območju občine. Sponzorira Pihalni orkester Alples, Rokometno društvo Alples in nekatere športnike. Denarna in materialna sredstva pa glede na prošnje, ki jih pošiljajo, dobivajo tudi športna, kulturna, turistična in druga društva. Glede na požarno tveganost lesne industrije Alples še posebno pozornost namenja razvoju gasilskih društev, ki so zaradi velikih razdalj med posameznimi kraji razporejena po celotnem ozemlju občine. Eno od gasilskih društev ima svoj sedež tudi v prostorih Alplesa (Alples, d. d. 2013).

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Slika: Struktura kosmatega donosa 2012



Vir: Alples, d. d. 2012 b.

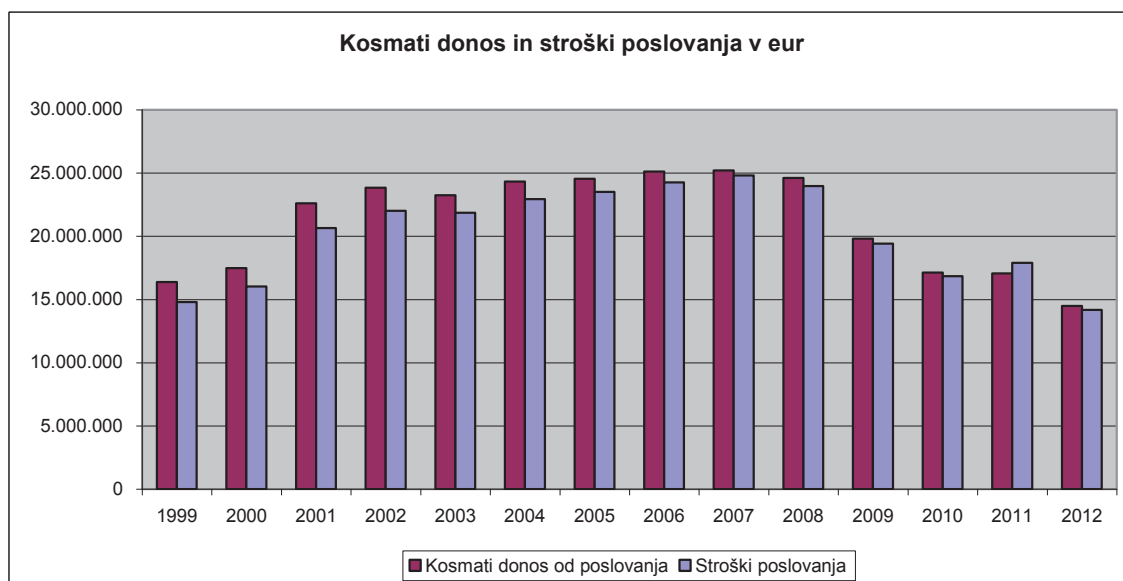
Struktura kosmatega donosa za leto 2012 nam prikazuje, da imajo med stroški poslovanja največji delež stroški materiala. Za to skupino stroškov velja, da so odvisni od obsega proizvodnje in jih zato štejejo med variabilne stroške. Njihov znesek je bil za 21 odstotkov nižji kot v letu 2011, na drugi strani pa je bila proizvodnja po prodajnih cenah za 26 odstotkov nižja kot v preteklem letu. Delež stroškov materiala v kosmatem donosu se je znižal na 49,1 odstotka (v letu prej je bil 53 odstotkov) (Alples, d. d. 2012 b).

Stroški dela so se znižali v letu 2012 za 13 odstotkov v primerjavi z letom 2011, povprečno število zaposlenih pa se je zmanjšalo z 267 na 234. Stroški dela na zaposlenega so se tako v letu 2012 zmanjšali za 0,2 odstotka glede na leto poprej. Njihov delež v kosmatem donosu iz poslovanja je bil 28,3 odstotka. Delež storitev v kosmatem donosu iz poslovanja se je v letu 2012 zvišal na 11,2 odstotka, v letu 2011 pa je bil 11,0 odstotkov (Alples, d. d. 2012 b).

Delež odpisov vrednosti v kosmatem donosu je bil 6,5 odstotka in se je znižal glede na leto 2011. Pod odpise vrednosti spadajo poleg amortizacije tudi prevrednotovalni poslovni odhodki pri osnovnih in obratnih sredstvih, predvsem popravki vrednosti terjatev. Znesek amortizacije je bil za 22,6 odstotka nižji kot v predhodnem letu (Alples, d. d. 2012 b).

Ostale postavke odhodkov poslovanja (dolgoročne rezervacije in drugi odhodki iz poslovanja) so v zadnjih letih zelo nizke, njihov delež se je gibal pod dvema odstotkoma. V letu 2012 je bil njihov delež 1,9 odstotka (Alples, d. d. 2012 b).

Slika: Kosmati donos in stroški poslovanja v evrih



Vir: Alples, d. d. 2012 b.

Iz slike je razvidno, da je kosmati donos iz poslovanja v vseh letih, razen leta 2011, presegal stroške poslovanja. V letu 2012 je podjetje ustvarilo dobiček iz poslovanja v višini 306.432 evrov. Tako ustvarjen dobiček iz poslovanja je v letu 2012 pomenil 2,1 odstotka kosmatega donosa, v letu 2011 pa je podjetje ustvarilo izgubo v višini 4,9 odstotka kosmatega donosa (Alples, d. d. 2012 b).

**CILJI IN MERILA ZA VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI, VIDIK NOTRANJIH
POSLOVNIH PROCESOV IN VIDIK UČENJA TER RASTI**

Preglednica: Cilji in merila za vidik poslovanja s strankami

CILJI	MERILA
Največ za vaš denar	Ali Alples nudi največ za vaš denar?
	Nakupni nameni (odstotek, ki postavi Alples na prvo mesto in med prve tri).
Povečanje ugleda in prepoznavnosti	Mesto po ugledu
	Odstotek uglednih
	Odstotek prepoznavnosti
Dizajn, uporabnost, nadgradljivost, servis, dobavni rok, cena, minimalizacija reklamacij	Skupno povprečno zadovoljstvo na ključnih kriterijih
	Odstotek kupcev z reklamacijami
	Odstotek napak in reklamacij vrednostno

Preglednica: Cilji in merila za vidik notranjih poslovnih procesov

CILJI	MERILA
Najvišja sprejemljivost pri trgovcih	Kvadratni meter razstavnih površin
	RVC trgovcem – povprečni
	Zadovoljstvo
Znižanje stroškov	Odstotek režijskih delavcev
	Plače kot odstotek dodane vrednosti
	Sprememba nabavnih cen materiala
	Izkoriščenost ključnih strojev
	Zapakirano v prvem poizkusu
Izboljšati produktivnost.	Prodaja na zaposlenega
	Proizvodni cikel
	Pravočasna dostava materiala v proizvodnjo
	Povprečni dobavni rok
	Zamujanje dobaviteljev z dobavami v odstotkih
	Doseganje kalkulacijskih časov
	Razmerje med izdelavnimi in dejanskimi časi
	Velikost povprečne serije
	Odstotek doseženih tedenskih načrtov
	Večje napake v proizvodnji
	Zastoji zaradi IS in napak vzdrževanja
Optimizacija procesa razvoja in nadgrajevanja programov	Število prodanih kartonov
	Skrajšanje izdelavnih in kalkulacijskih časov v odstotkih
	Odstotek kartonov, ki predstavlja 80 odstotkov prodaje.
	Odstotek doseganja enoletnega načrta razvoja
	Odstotek direktnih stroškov materiala in dela v novih programih

CILJI	MERILA
Optimizacija vsakega programa posebej in določitev profitabilnosti po trgih	Donosnost programa
	Profitna stopnja programa
	Prodaja
	Prispevek za kritje skupnih stroškov programa
	Profitna stopnja po trgih

Preglednica: Cilji in merila za vidik učenja in rasti

CILJI	MERILA
Udejanjati strategijo.	Razumevanje strategije
	Odstotek izpolnjenih ciljev in aktivnosti
	Odstotek variabilnega dela plače
	Odstotek strateških znanj
Imeti zadovoljne zaposlene.	Zadovoljstvo zaposlenih
	Odstotek bolniških izostankov
Spodbujati inovativnost in fleksibilnost.	Število koristnih predlogov na zaposlenega
	Povprečno število delovnih mest, na katerih lahko dela delavec v proizvodnji.

CILJI ALPLESA ZA LETO 2013

Cilji	Opis
Veliki cilj za dve leti	Ponovno vzpostaviti desetodstotno letno rast podjetja.
C 1	Doseči vse glavne cilje iz Poslovnega načrta 2013.
C 2	Lansiranje pohištvenih programov cenejšega cenovnega razreda
C 3	Obvladovanje likvidnosti podjetja, prodaja kapitalskih vložkov v drugih podjetjih in prodaja nepotrebnih nepremičnin
C 4	Doseganje ciljev poslovnega načrta podjetja RC31
C 5	Razviti večnamenski pohištveni program za prodajo preko interneta.
C 6	Izboljšati kakovost izdelkov, zmanjšati reklamacije kupcev.
C 7	Uvajanje in izboljševanje poslovnih procesov

Vir : Alples, d. d. 2013.

KLJUČNE DEJAVNOSTI IN OPIS DEJAVNOSTI ZA LETO 2013

Dejavnost št.	Opis
D 1	Doseči popoln nadzor nad proizvodnjo (projekti: stodontno doseganje načrtov, oddelek, začeto delo končati v prvem poizkusu).
D 2	Dodatna vlaganja v razvoj trgov (izobraževanje, oglaševanje, distribucija, optimalno število prodajnih mest)
D 3	Mesečno poročanje vodje razvojno tehničnega področja o napredku pri projektu programa kuhinj
D 4	Prostorsko, tehnološko in kadrovske usposobiti tehnološko zaključeno enoto za izdelavo letav in manjših elementov.
D 5	Skrajšanje tehnoloških časov s posodobitvijo tehnologije in inovacijami
D 6	Vzpostaviti sistem v proizvodnji, ki bo preprečeval serijske napake, in podpis partnerskih pogodb s strateškimi dobavitelji.
D 7	Stalno izobraževanje zaposlenih
D 8	Izdelati dober mediaplan, vzpostaviti direktni marketing (izobraževanje posameznikov)

Vir: Alples, d. d. 2013.

CILJI, DEJAVNOSTI IN MERILA ZA PODROČJE KOMERCIALA – NABAVA

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 1 0,5	Povečanje cen materiala in izdelkov iz kooperacije za maksimalno dva odstotka		
Dejavnost št:	Opis		
D 1	Aktivno spremljati situacijo na trgu glede ključnih materialov in skupaj z dobavitelji najti ustrezne rešitve, kako obdržati dogovorjene cene in kvaliteto ali napraviti podoben izdelek.		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Povečanje cen	%	2	

Priloga 8

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 2 0,1	Kooperacija		
Dejavnost št:	Opis		
D 1	Optimalno organiziranje vseh služb za polizdelke		
D 2	Optimalno organiziranje in sodelovanje v smislu priprave točnih potreb in točnih proizvodnih načrtov ter doseganje le-teh		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Kooperacija za znane kupce	EUR	400.000	
Promet Triis – lakiranje za Alpes	EUR	700.000	
Kooperacija za znane kupce	ure	4600	
Pokritje na uro – polizdelki	EUR	25	

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 3 0,2	Reklamacije vhodnih materialov in izdelkov iz kooperacije		
Dejavnost št:	Opis		
D1	Nadgrajevanje sodelovanja z dobavitelji in kooperanti v smeri izobraževanja le-teh in s tem posredno zmanjševanje reklamacij in večja ponudba novitet		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Reklamacije vhodnih materialov in izdelkov iz kooperacije	%	0,6	
Zamujen dobavni rok	dni	4	
Delež zamujenih dobav	%	0	

CILJI, DEJAVNOSTI IN MERILA ZA PODROČJE KOMERCIALA – PRODAJA

Cilj št:	Opis	Ocena doseganja	
C 1	Doseganje prodaje po načrtu		
Dejavnost št:	Opis		
D 1	Redno komuniciranje s strankami, obiski kupcev po izdelanem načrtu, skrb za urejenost prodajnih mest, izobraževanje kupcev, spremljanje informacij na trgu		
D 2	Prevoz in montaža z lastnimi monterji		
D 3	Povečanje prometa za izdelke po naročilu		
D 4	Dosegati promet v Studiu		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Realizacija letnega načrta	Milijon EUR	25.165.000	
Realizacija prodaje na zaposlenega	Milijon EUR	1398	
Število zaposlenih v prodaji	Št.	18	
Razmerje promet/ razstavni prostor (Slovenija)	EUR	1.192,800	
Razstavne površine	m ²	28.953,000	
Urejanje prodajnih mest	m ²	2.137	
Stroški ureditve prodajnega mesta	EUR/ m ²	45	

Priloga 9

Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Stroški reklame (vsi)/bruto realizacija	%	3,2	
Stroški reklame/neto realizacija	%	4,5	
Popust/bruto realizacija	%	29,64	

Alples ima poleg različnih posrednikov, ki prodajajo njihovo pohištvo, tudi svoj studio pohištva, v katerem pohištvo prodajajo neposredno kupcem. Programi podjetja potrebujejo precejšnje razstavne površine, saj se bo tako potencialni kupec lažje odločil za nakup, ker bo imel veliko izbiro. To pa prinaša velike stroške, zato so se v Alplesu odločili, da začnejo s projektom Ureditev prodajnega mesta. Cilj projekta je bil določitev prodajne politike in politike ureditve prodajnih mest ter določitev in opis elementov prodajnega mesta. Elementi prodajnega mesta so: ogrodje ambienta (stene, tla) in dekoracija, eksponat (najmanj en eksponat od vsakega prodajnega programa), pripomočki za prodajo (cenik, prospekti, navodila za prodajo za prodajalce s prednostmi, ki jih ima posamezen program in se razlikujejo od konkurence). Alples poleg izdelkov lastne blagovne znamke proizvaja tudi izdelke po naročilu za razne posrednike, agente in trgovino na debelo (Alples, d. d. 2011).

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 2	Lansiranje novih programov na trg (spalnica Ekskluziva) ter optimizacija obstoječih (Balada, Planet) oz. ukinitve (Lada, omarice za video)		
Dejavnost št:	Opis		
D 1	Izdelava konceptov za nove programe in za optimizacijo oz. ukinitvev starih in izvedba teh v praksi		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Število prodajnih mest za kuhinje	Št.	100	
Število eksponatov kuhinj	Št.	170	

Priloga 9

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 3	Alples Studio: prepoznavnost in doseganje prometa po načrtu		
Dejavnost št:	Opis		
D 1	Izdelava koncepta oglaševanja za Studio		
D 2	Organizacija dela v Studiu		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Realizacija letnega prometa v Studiu	EUR	500	

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 4	Promocija (novosti, akcije) novih in obstoječih programov ter utrjevanje blagovne znamke prek vseh poti tržnega komuniciranja		
Dejavnost št:	Opis		
D 1	Uvedba Alplesove spletne strani za kuhinje		
D 2	Uvedba socialnih omrežij (Facebook)		
D 3	Višje lociranje Alplesa v iskalnikih, dopolniti povezave z zunanjih spletnih strani, ki kažejo na Alples.		
D 4	Oglaševanje: tisk, internet (Google), tovornjaki, kombiji, novičke po medijih, e-naslovi strank, nagradna igra Delo in dom, oglaševanje s trgovci (tisk, zunanji panoji, letaki)		
D 5	Oglaševanje Studio: letaki, jumbo, tisk, novičke, spletna stran, e-naslovi		
D 6	Sejmi: Sejem Dom, Skopje, Zagreb, Ljubljana		
D 7	Raziskava: Poznanost in ugled Slovenije		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Število obiskovalcev na spletnih straneh	Št.	22.000	

Alples letno določi porabo sredstev v poslovnem načrtu v okviru svojih zmožnosti. Vsako leto se predstavi s svojimi novostmi in s prodajno uspešnimi izdelki na sejmih pohištva v Sloveniji in po nekdanji Jugoslaviji. Redno razstavljajo na sejmih, kot so Sejem Dom v Ljubljani, Otroški bazar v Ljubljani, Sejem Skopje, Ambienta Zagreb in Beogradski sejem. Poleg tega komunicirajo s strankami preko prospektov, z anketo o zadovoljstvu pa spremljajo zadovoljstvo kupcev. Vsako leto del sredstev namenijo za oglaševanje, in sicer se poslužujejo različnih oblik oglaševanja (televizija, radio, tiskani mediji, jumbo plakati, svetovni splet) (Alples, d. d. 2012 a).

Poleg tega sovlagajo v oglaševalske akcije trgovin, ki prodajajo njihovo pohištvo (letaki trgovcev, zunanji oglasi trgovcev na pročelju pohištvenega salona, oglaševanje trgovcev v medijih).

Priloga 9

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 5	Rešitev reklamacij v predpisanem roku (20 dni: Alples 10 dni, monter 10 dni) in z minimalnimi stroški		
Dejavnost št:	Opis		
D 1	Uvedba nadzora v skladišču rezervnih delov		
D 2	Izvedba letne inventure v skladišču rezervnih delov		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Rok rešitve reklamacije Alples	dni	10	
Delež zamujenih dobav za rešitev reklamacije	%	0	
Delež zamujenih reševanj reklamacij (monter)	%	0	
Strošek neopravičeno odknjiženih kartonov	EUR	0	

CILJI, DEJAVNOSTI IN MERILA ZA RAZVOJNO TEHNIČNO PODROČJE

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 1 0,4	Doseganje načrta razvoja novih izdelkov		
Dejavnost št:	Opis		
D 1	Nov program spalnic		
D 2	Prenova programa Alplux		
D 3	Prenova programa Planet		
D 4	Nova dnevna soba		
D 5	Izdelki po naročilu		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
% doseganja načrta	%	100	

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 2 0,3	Nivo kakovosti in produktivnost		
Dejavnost št:	Opis		
D 6	Za nov program spalnic		
D 7	Prenova programa Alplux		
D 8	Prenova programa Planet		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
% doseganja načrta	%	100	

Priloga 10

Cilj št:	Opis		Ocena doseganja
C 3 0,3	Izpeljava projektov		
Dejavnost št:	Opis		
D 9	Izdelane projektne naloge za tehnologijo		
Merilo	Enota	Ciljna vrednost	% dosega
Stanje projekta po načrtu	%	100	