

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA
KAZALNIKOV V PODJETJU X

Mentor: doc. dr. Roberto BILOSLAVO

Obrađnavana organizacija: Plama-pur d.d., Podgrad

KOPER, 2005

MILAN MIKOLJ

POVZETEK

Diplomsko delo predstavlja uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov, kot učinkovitega orodja izvajanja strategije v obravnavanem podjetju. V teoretičnem delu sem preučeval nastanek in razvoj koncepta ter vse štiri njegove vidike. V drugem poglavju sem predstavil in analiziral okolje podjetja ter razloge zaradi katerih bomo uporabili uravnoveženi sistem kazalnikov. V tretjem delu naloge sem ob preučevanju dobrih praks uporabe koncepta podal predlog aplikacije koncepta v podjetju. V okviru vidikov koncepta sem oblikoval ključne dejavnike in potrebne aktivnosti za njihovo uresničitev. Glavne ugotovitve iz preučevanja koncepta v nalogi, bodo obravnavanem podjetju lahko služile za izboljšanje poslovanja.

Ključne besede: uravnoveženi sistem kazalnikov, finančni vidik, poslovanje z odjemalci, notranji poslovni procesi, učenje, rast podjetja, strategija podjetja, cilji podjetja, kazalniki, vizija podjetja, motiviranje zaposlenih

SUMMARY

This diploma thesis to present the use of a balanced scorecard as an efficient tool for the performing of a strategy in the studied company. In the theoretical part I studied the origin and the development of the concept and all its four perspective: Financial, Costumer, Internal Business Process, Learning and Growth. In the second chapter I presented and analysed the company's environment and reasons for the use of the Balanced Scorecard. In the third part of this thesis I presented my suggestion for the appliciation of this concept in the company by studying successful usages of this concept. Regarding the point of perspective of the concept, I formed basic factors and the necessary activities for their realization. The main conclusion from the studying of the concept in my thesis will serve the studied company to improve its business.

Key words: The Balabced Scorecard, financial perspective, perspective customer, perspective internal business process, perspective learning and growth, strategy, objectives, measures and motivation.

UDK: 65.O11.4:658(043.2)

ZAHVALA

Ob koncu svojega diplomskega dela bi se želel zahvaliti vsem, ki so mi pri mojem študiju in diplomskem delu na kakršen koli način pomagali.

Najprej se zahvaljujem mentorju diplomskega dela, doc. dr. Robertu Biloslavu, za nasvete in strokovno vodstvo.

Zahvala tudi podjetju Plama-pur d.d., ki mi je omogočilo izdelavo diplomskega dela in me tudi materialno podprlo v času študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Uravnoteženi sistem kazalnikov	3
2.1	Nastanek in razvoj	3
2.2	Finančni vidik	5
2.3	Vidik poslovanja z odjemalci	6
2.4	Vidik notranjih poslovnih procesov	7
2.5	Vidik učenja in rasti	9
2.6	Pasti uravnoteženega sistema kazalnikov	10
3	Predstavitev obravnavanega podjetja	13
3.1	Predstavitev podjetja PLAMA–PUR d. d.	13
3.2	Analiza poslovanja	14
3.2	Analiza trga in konkurence	15
3.4	Ravnanje z ljudmi	16
3.5	Pozicioniranje podjetja	17
3.6	SPIN analiza	18
3.7	Razlogi za uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov	19
4	Uvedba modela sistema uravnoteženih kazalnikov	21
4.1	Poslanstvo, vrednote in vizija podjetja	21
4.2	Strateški cilji	24
4.3	Strategija podjetja	25
4.3.1	Strategija podjetja: finančni vidik	27
4.3.2	Strategija podjetja: vidik odjemalcev	28
4.3.3	Strategija podjetja: vidik notranjih poslovnih procesov	29
4.3.4	Strategija podjetja: vidik učenja in rasti	30
4.4	Načrt aktivnosti	31
4.5	Izbira kazalnikov	32
4.6	Komuniciranje z vplivnimi udeleženci podjetja	35
4.7	Sistem usposabljanja in izobraževanja zaposlenih	36
4.7.1	Oprelitev osebnih in skupinskih kazalnikov	42
4.8	Sistem nagrajevanja zaposlenih	44
4.9	Strategija podjetja kot trajen proces	46
5	Zaključek	47
	Literatura in viri	51
	Priloge	53

Kazalo slik

4.1 Preoblikovanje poslanstva Plame–pur v želeni rezultat.....	21
4.2 Strateški diagram podjetja Plama–pur.....	26
4.3 Strateški diagram podjetja: finančni vidik.....	27
4.4 Ponudba podjetja Plama–pur.....	28
4.5 Notranji uravnoveženi sistem podjetja.....	29
4.6 Strategija za vidik učenja in rasti.....	30
4.7 Strategija kot nenehni proces.....	46

Kazalo tabel

3.1 Lastniška struktura podjetja: 31. 12. 2003.....	13
3.2 Realizacija prodaje: količinsko in vrednostno.....	15
3.3 Vrednost prodaje po programih	15
3.4 Konkurenti podjetja	16
3.5 Zaposleni po stopnji izobrazbe: 31.12.2003	16
3.6 Delež stroškov dela v vseh stroških	16
4.1 Udeleženci podjetja in njihovi interesi.....	23
4.2 Kazalniki podjetja Plama–pur	33
4.3 Primer kazalnika: Zadovoljstvo odjemalcev.....	34
4.4 Kazalnik za proces-izdelek: »role«	43
4.5 Predlog za variabilni del plače v podjetju Plama–pur	45

1 UVOD

Cilj diplomske naloge je prikaz uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Plama-pur d.d. Diplomska naloga predstavlja avtorjev subjektivni pogled na uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov v obravnavanem podjetju.

Spremembam v okolju morajo slediti tudi spremembe v podjetju. Sposobnost zaznavanja in prilagajanja spremembam se izraža v uspešnosti podjetij. Uravnoveženi sistem kazalnikov je orodje, ki so ga uspešno uporabila podjetja za spreminjanje ob prehodu iz industrijske v informacijsko družbo. Njegova velika uporabnost se kaže v tem, da ga lahko uporabimo kot orodje za uvajanje strategij v podjetja in kot komunikacijsko orodje. Sistem daje odločilni pomen učenju in znanju zaposlenih kot najpomembnejši osnovi za doseg konkurenčne prednosti. Njegova pomembna prednost pa je tudi v povezavi kratkoročnih in dolgoročnih ciljev ter v ustreznem poudarjanju nefinančnih ciljev organizacije.

V prvem delu diplomske naloge sem predstavil uravnoveženi sistem kazalnikov s teoretičnega vidika. Preučevanje razvoja modela od samega nastajanja do sedanje oblike nam lahko služi kot opora pri njegovi uporabi. Osnovni koncept je sestavljen iz štirih vidikov: finančni vidik, poslovanje z odjemalci, notranji poslovni procesi in vidik učenja in rasti.

V drugem delu sem predstavil podjetje, analizo njegovega poslovanja, analizo okolja, pozicioniranje in razloge za uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov. Pri tem sem v omejenem obsegu uporabil in spremenil določene podatke, ki se v podjetju varujejo kot poslovna skrivnost. Spremenjeni podatki pa bistveno ne vplivajo na vsebino naloge. Za svojo raziskavo sem uporabil primarne podatke iz podjetij in združenja dejavnosti, v katero sodi obravnavano podjetje.

V tretjem delu diplomske naloge, sem ob preučevanju uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetjih in ob preučevanju dobrih praks, podal predlog aplikacije koncepta v obravnavanem podjetju.

Predlagal sem način za opredelitev poslanstva in izbrane vizije. Na podlagi izbrane vizije sem opredelil strateške cilje in njim primerno strategijo. Za lažje razumevanje pri podajanju strategije in vizije podjetja vplivnim udeležencem podjetja, sem oblikoval strateške diagrame za podjetje kot celoto in za vsak posamezen vidik uravnoveženega sistema kazalnikov. Opredelil sem cilje in kazalnike za vse štiri vidike ter oblikoval vzorec kazalnika. V okviru posameznega vidika sem predlagal ključne dejavnike in potrebne aktivnosti za njihovo uresničitev. Oblikoval sem kazalnik za skupino (proces – izdelek), ki je hkrati tudi podlaga za sistem nagrajevanja po učinkih – variabilnega dela plače.

Upam in želim, da bo diplomska naloga pripomogla podjetju, pri spreminjanju miselnosti v celotnem podjetju, doveznosti na spremembe, povečanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja.

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

2.1 Nastanek in razvoj

Vzpon informacijske tehnologije v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja je prinesel spremembe na področju doseganja konkurenčne prednosti podjetja. Glavne značilnosti novega časa so: globalizacija, liberalizacija, povečanje pričakovanj odjemalcev in hitri pretoki informacij. Posledica teh sprememb je bila potreba, po novem merilnem orodju, ki bi organizacijam nakazal smer poslovanja. Dotedanji finančni kazalniki, ki so jih uporabljali pri finančnem nadzoru organizacij, niso mogli opredeliti, kaj je potrebno, da bi intelektualni kapital, kot so sposobnost inoviranja in druge sposobnosti zaposlenih, pretvarjati v realno vrednost.

Na podlagi ugotovitev o neustreznosti obstoječih merilnih sistemov, so začeli razvijati novo merilno orodje za ugotavljanje uspešnosti organizacije, iz katerega so razvili uravnoteženi sistem kazalnikov. Njegova prednost je v usmeritvi na ključne dejavnike v celovitosti obravnave in v uspešnih povezavi med raznih managerskih sistemov in konceptov.

Avtorja uravnoteženega sistema kazalnikov sta Robert Kaplan, profesor na Harvard University, in David Norton, svetovalec iz Bostona. Leta 1990 sta Kaplan in Norton vodila raziskavo, v kateri je sodelovalo še dvanajst podjetij, namen raziskave pa je bil razvoj novih metod merjenja poslovanja. Podjetja, ki so sodelovala pri tej raziskavi, so bila različnih velikosti, proizvodna in storitvena ter iz različnih panog.

Raziskavo so poimenovali (Kaplan in Norton 1996, 7): »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti«. Povod za tako raziskovanje je bilo spoznanje, da obstoječi pristopi merjenja uspešnosti, ki se zlasti nanašajo na finančno računovodske izkaze, ne ustrezajo spremenjenim razmeram.

Za vodjo raziskave je bil imenovan David Norton, generalni direktor Nolan Norton Institute, Robert Kaplan pa za akademskega svetovalca v njej. Skupina se je srečevala vsaka dva meseca z namenom, da bi razvila nov model merjenja uspešnosti poslovanja podjetja v spremenjenih razmerah okolja. Na začetku projekta so preučili novejšše študije primerov inovativnih sistemov merjenja. V enem od njih, so našli dobro osnovo za svoje nadaljnje delo. Primer je pokazal kako v tem podjetju uporabljajo novo oblikovan sistem kazalnikov na ravni podjetja, ki poleg tradicionalnih finančnih kazalnikov vključuje kazalnike uspešnosti glede dobavnih rokov, trajanja proizvodnih ciklov, učinkovitosti pri razvoju novih izdelkov itd. V prvi polovici raziskave so bile predstavljene še številne druge ideje, med njimi vrednost za delničarje, merjenje produktivnosti in kakovosti ter novi načini nagrajevanja. Udeleženci projekta so se posvetili večplastnemu merjenju uspešnosti, ki je najbolj ustrezalo njihovim potrebam.

Po skupinskih razpravah se je sistem razširil v to, kar so poimenovali uravnoteženi sistem kazalnikov. Tako ime so mu izbrali zato, ker zajema ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med

kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti. Sestavljen je iz štirih vidikov: finančni vidik, vidik poslovanja z odjemalci, vidik notranji poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

Po enoletnem skupnem delu raziskovalne skupine, so ugotovitve predstavili v članku (Kaplan in Norton 1996, 8) »The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance«, Harvard Business Review (januar-februar 1992).

Objava članka je sprožila željo pri vodstvih različnih podjetij, da uravnoteženi sistem kazalnikov uporabijo v svojih podjetjih. Razvoj dogodkov je pozneje potrdil uporabnost modela kot uspešnega orodja za obvladovanje podjetij.

Uravnoteženi sistem kazalnikov so razvili z namenom izdelave sistema za spremljanje uspešnosti podjetja. Njegova uporabna vrednost v praksi je presegala njegov prvotni namen. Razvoj sistema, menita Kaplan in Norton (2001, 381) je privedel do spoznanja: »Da je njegova največja prednost, da ne razpravlja o preteklosti, temveč spodbuja učenje ter vodi vprašanja in razpravo o tem, kako nadaljevati v prihodnosti.«

Uravnoteženi sistem kazalnikov so uspešno uporabila velika in majhna podjetja pri uvajanju sprejetih strategij. Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko pretvarja poslanstvo in strategijo organizacij v celovito paleto kazalnikov uspešnosti in tako zagotavlja okvir za strateški sistem merjenja.

Sistem uravnoteženih kazalnikov daje odločilen pomen intelektualnemu - mehkeemu delu podjetja. Z izkoriščanjem intelektualnega kapitala organizacije lahko dosežejo višjo zvestobo odjemalcev, uvajajo inovativne izdelke in storitve, proizvajajo izdelke po meri odjemalca, dosegajo krajše odzivne čase, izkoriščajo informacijsko tehnologijo itd. Podjetje lahko doseže konkurenčno prednost v informacijski družbi predvsem s pomočjo znanja in sposobnosti zaposlenih.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je nastajal in se razvijal ob sodelovanju teorije in prakse. V praksi se je potrdil kot primerno orodje, s pomočjo katerega organizacije lahko bolje izvajajo sprejeto strategijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov nam kaže, kaj vse je potrebno v organizaciji narediti, da bi dosegli izbrane cilje.

Uspešno uresničevanje strategije pogojuje, da so vse poslovne kot tudi podporne enote ter zaposleni usklajeni in povezani s strategijo. Zaradi hitrih in nenehnih sprememb v tehnologiji pri konkurenci in odjemalcih ter zakonodaji mora postati oblikovanje in uresničevanje strategij nenehen proces, v katerem sodelujejo vsi zaposleni.

Tavčar o konceptu meni (2003, 24): Skladen sistem meril – SSM (uravnoteženi sistem kazalnikov) ni le učinkovit instrument za nadziranje delovanja organizacije, enot, skupin in posameznikov, temveč tudi pomembno sredstvo za usmerjanje dejavnosti. Skladna merila poudarjajo pomen vizije, merila za posamezne smotre pa sporočajo, kaj je v organizaciji pomembno.

2.2 Finančni vidik

Finančni kazalniki so najstarejše orodje ugotavljanja uspešnosti poslovanja. Njihova najpomembnejša značilnost je, da merijo pretekle dogodke. Informacije potrebne pri merjenju finančnih kazalnikov pridobimo iz računovodskih informacij. Z razvojem poslovanja ter s spremembami v okolju so se razvili različni sistemi meril – sistemi povezanih kazalnikov, ki so se uspešno uporabljali v prejšnjih obdobjih. Razvoj informacijskih tehnologij pa je omogočil bistveno večjo učinkovitost modelov, ki zadevajo to področje.

Biloslavo (2001, 120) sisteme kazalnikov opisuje kot: »Kazalnike lahko med seboj povežemo in na ta način dobimo sistem kazalnikov. Najbolj znani sistemi kazalnikov izhajajo iz kazalnika donosnosti sredstev (ROA) oziroma iz kazalnika donosnosti kapitala (ROE). Izhodišča sistemov so namreč prilagojena osnovnim ciljem lastnikov, ki strmijo k ohranitvi in oplemenitvi lastnega kapitala. Najstarejši med sistemi kazalnikov je Du Puntov, razvili so ga 1919 leta v Ameriki.«

Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov naj bi poslovne enote spodbudilo k povezovanju njihovih finančnih ciljev s strategijo podjetja. Finančni cilji predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema. Vsak izbrani kazalnik bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti. Sistem kazalnikov bi moral začeti opis strategij z dolgoročnimi finančnimi cilji in nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja z odjemalci, notranjih procesov ter nenazadnje zaposlenih in sistemov, potrebnih za doseg zaželene dolgoročne ekonomske uspešnosti (Kaplan in Norton 1996, 57).

Finančni cilji in kazalniki, menita Norton in Kaplan (1996, 58), morajo igrati dvojno vlogo: »Določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema.«

Posebej se to odraža pri povezavah finančnih ciljev, ki se nanašajo na stopnjo življenjskega cikla izdelka s strategijo poslovne enote. Pomembnejše razvojne stopnje izdelkov so: rast, zrelost in upadanje.

Bistveni cilj pri izbiri specifičnih kazalnikov za sistem je v določitvi kazalnika, ki najbolje sporoča pomen strategije. Osnovni finančni kazalniki so: donosnost naložb, ekonomska dodana vrednost (EVA), dobičkonosnost, rast prihodkov in produktivnost.

Ključne finančne odločitve v podjetju se lahko pričnejo pri kakovosti finančne strukture podjetij. Poudarek je na pozitivnem ali čistem denarnem toku, gibanju obratnega kapitala, finančnem vzvodu ter na zagotavljanju likvidnosti. Pomembno področje je gospodarjenje z zalogami in terjatvami ter sprejetimi blagovnimi krediti oziroma njihova povezanost. Velik pomen ima za deležnike podjetja politika razporejanja poslovnega izida podjetja.

Podjetje mora povezati osnovne finančne kazalnike z vsemi ostalimi kazalniki iz finančne analize podjetja, ugotoviti njihovo vplivnost ter z ustreznimi simulacijami izbrati optimalna sredstva, tako fizična kot finančna. Ustvariti mora povečanje vrednosti za udeležence podjetja, ob upoštevanju vseh dejavnikov, ki so vzročno - posledično povezani s poslovanjem podjetja.

Ciljna (optimalna) finančna struktura konkretnega podjetja, navajata Repovž in Petrlin (2000, 85), je tista: »/.../ ki maksimira ceno enote lastniškega kapitala podjetja in obenem ob potrebni plačilni sposobnosti pomeni najnižje možne stroške financiranja podjetja.«

2.3 Vidik poslovanja z odjemalci

Podjetje prične in sklene svoje dejavnosti na trgu. Prva naloga je ugotoviti potrebe odjemalcev. Od pravilne ugotovitve ter njenega realiziranja v izdelku je odvisna uspešnost in obstoj podjetja. Šele ustrezno zadovoljevanje odjemalcev zagotavlja zadovoljstvo ostalih udeležencev podjetja. Skratka, le učinkovitost in uspešnost zagotavljata obstoj podjetja. Uspešna podjetja na trgu nudijo svojim odjemalcem več, kot oni pričakujejo, jih zadovoljujejo in presenečajo s svojimi izdelki. Pomembno pravilo pri poslovanju z odjemalci pravi, da se pričakovanja odjemalcev nenehno povečujejo.

Znotraj poslovanja z odjemalci podjetja opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati. Ti segmenti predstavljajo vire, ki bodo prispevali prihodkovno sestavino finančnih ciljev podjetja. Vidik poslovanja z odjemalci omogoča uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami – zadovoljstva, zvestobe, ohranjanja starih in pridobivanja novih odjemalcev ter dobičkonosnosti – s ciljnim segmenti odjemalcev in trga (Kaplan in Norton 1996, 73).

Uravnoteženi sistem kazalnikov kot možen opis strategije podjetja bi moral opredeliti cilje na področju poslovanja z odjemalci v vsakem segmentu. Pri oblikovanju strategije uporabimo pomoč iz tržnih raziskav, ob tem se moramo zavedati, da imajo posamezni odjemalci specifične potrebe po izdelkih. Tržne raziskave morajo zajeti obstoječe in potencialne nove odjemalce.

Osnovna skupina kazalnikov pri poslovanju z odjemalci je enaka za vse vrste organizacij. Kazalniki, ki prikazujejo uspešnost v tem vidiku, so: tržni delež, ohranjanje odjemalcev, pridobivanje odjemalcev, zadovoljstvo strank ter tudi dobičkonosnost odjemalcev. Ti kazalniki se lahko razporedijo v vzročno verigo odnosov (Kaplan in Norton 1996, 77).

Za doseganje največjega učinka pa bi jih bilo treba prilagoditi ciljnim skupinam odjemalcev, od katerih poslovna enota pričakuje največjo rast in dobičkonosnost.

Drugi tip kazalnikov so gibala uspešnosti rezultatov pri poslovanju z odjemalci, po katerih se podjetje loči od tekmecev. Ta gibala podajajo odgovor na vprašanje, kaj mora podjetje ponuditi svojim odjemalcem, da si zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva, ohranjanja, pridobivanja odjemalcev in tržnega deleža (Kaplan in Norton 1996, 77).

Gibala uspešnosti za zadovoljstvo odjemalcev so: čas, kakovost in cena.

Čas je v današnjem poslovanju postal pomembna konkurenčna prednost podjetja. Vključevanje kazalnikov, ki temeljijo na času, je pomembno zaradi nenehnega skrajševanja dobavnih rokov. Izkušnje nam priporočajo, veliko previdnost oziroma simulacijo raznih možnosti, preden se odločimo, da uporabimo čas kot gibalo za dosego zadovoljstva odjemalcev, to velja tako za dobavitelje kot za odjemalce.

Kakovost izdelka je kot konkurenčna prednost izgubila svoj primat. Kakovost izdelkov je danes nujnost, brez katere ni možno obstati na tržišču. Izdelki morajo izpolnjevati različne standarde kakovosti, ki jih podeljujejo in preverjajo zunanje institucije. Ferjan (1999, 140) navaja, da ISO – standardi opredeljujejo kot kakovost: »/.../ skupek vseh lastnosti in karakteristik izdelka, procesa ali storitve, ki se nanaša na sposobnost, da izpolnijo zastavljene ali izražene potrebe. Kakovost pomeni skladnost s potrebami in pričakovanji.«

Cena oziroma nakupni pogoji so vedno pomemben dejavnik. Strategija določanja cene izdelkov je odvisna od mnogih dejavnikov, ki vplivajo nanjo ter na finančne cilje podjetja. Med ostalimi so to: možnost priskrbe finančnih sredstev, razvitost denarnega trga, tržne strategije itd.

2.4 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja z odjemalci in deležniki podjetja. S procesi organizacija ustvarja vrednost za svoje udeležence. Vidik notranjih poslovnih procesov obravnava vprašanje, kakšne poslovne procese mora podjetje imeti, da bo z njimi zadovoljilo pričakovanja deležnikov, odjemalcev in drugih pomembnih udeležencev organizacije.

Tucker (1996, 10) meni, da je bistvo procesa v tem: »/.../ da sprejema vire (informacije ali materialne vložke) in jih skozi zaporedja aktivnosti spreminja v izide z dodano vrednostjo za udeležence. V organizacijah so procesi namenjeni odjemalcem, zato bodo uspešni, če za odjemalce ustvarjajo vrednost, korist. Dolgoročno pa so procesi uspešni, če prinašajo korist tudi drugim udeležencem. Zato morajo v organizacijah poznati pričakovanja odjemalcev in drugih udeležencev ter jih v čim večji meri tudi zadovoljevati.«

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja se razlikuje od tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti prav po procesu določanja ciljev in kazalnikov uspešnosti z vidika notranjih poslovnih procesov. Tradicionalni sistem

merjenja uspešnosti se osredotoča na nadziranje in izboljševanje obstoječih centrov odgovornosti in oddelkov, izključno na finančne kazalnike in mesečna poročila. Finančne kazalnike v podjetjih nadomeščajo s kazalniki kakovosti, donosa, pretoka in trajanja cikla poslovnega procesa. Trendi v zadnjem času spodbujajo podjetja, da merijo uspešnost poslovnih procesov. Uporaba več kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovnih procesov je bila precejšen napredek v primerjavi z obstoječimi sistemi merjenja uspešnosti. To je bil tudi cilj, menita Kaplan in Norton (1996, 101): »/.../ ki smo si ga postavili v enoletnem projektu, ko smo leta 1990 začeli enoletni projekt merjenja uspešnosti v več podjetjih. Projekt nas je pripeljal do oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov, kot novega sistema za merjenje uspešnosti poslovanja podjetij.«

Za potrebe uravnoteženega sistema kazalnikov se opredeli celotna veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki se prične s procesom raziskave in razvoja, s katerim v podjetju analiziramo prihodnje oziroma še nezadovoljene potrebe odjemalcev. Iz ugotovljenih potreb trga nadaljujemo z oblikovanjem procesov izdelave oziroma izvajanjem aktivnosti za dostavo proizvoda odjemalcem.

Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov je sestavljena iz: procesa inovacij, procesa managementa strank in operativnega procesa. Podjetje si mora samo oblikovati procese glede na področje delovanja. Zavedati pa se mora, da z njimi ustvarja vrednost in dosega finančne cilje.

Proces inovacij je odločilen notranji proces podjetja. Sestoji se iz dveh delov. Prvi del sestavljajo tržne raziskave, s katerimi pridemo do potrebnih informacij pomembnih za drugi del oziroma oblikovanje izdelkov. Pomembnost pridobivanja informacij o potrebah trga vseh dimenzij, se pozneje odraža v uspešnosti podjetja.

Operativni proces je krajši del poti ustvarjanja vrednosti v podjetju. Pri tem delu procesa uporabimo znanstvene tehnike managementa, s pomočjo katerih nadzorujemo in odpravljamo težave, ki nastajajo pri proizvodnih in procesih ter postopkih. Pri tem delu procesa moramo težiti oziroma biti na nivoju razvoja vseh potrebnih tehnologij, inovacij novih naprav, avtomatizacije proizvodnje, obvladovanja zalog, celovitega obvladovanja kakovosti, kot tudi vseh aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost, povezati v skupni informacijski sistem. Skratka, aplicirati moramo vsa nova dogajanja, ki se pojavljajo pri obravnavani dejavnosti.

Proces managementa strank je zadnja stopnja verige vrednosti. Pomembno je, da se podjetje zaveda, da je obstoj podjetja odvisen od odjemalcev. Ob ustreznem izvajanju tega dela procesa, si lahko podjetje pridobi zaupanje strank.

Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov uravnoteženega sistema kazalnikov izvirajo iz jasne strategije izpolnjevanja pričakovanj delničarjev in ciljnih odjemalcev (Kaplan in Norton 1996, 103).

Podjetje si mora za merjenje izbrati kazalnike, ki ustrezajo dejavnosti, v kateri podjetje deluje. Z izbranimi kazalniki mora doseči ustrezno uspešnost in učinkovitost, ki

se odražala v doseganju finančnih ciljev. Glavne tri skupine kazalnikov, ki so uporabne pri večini podjetij, so: merjenje trajanja, kakovosti in stroškov procesov.

Merjenje trajanja procesov lahko pojmuje kot odzivni čas, dolžino proizvodnega cikla ali pretoka, čas potreben za razvoj novega izdelka. Posebno velik pomen ima ta skupina kazalnikov pri storitvenih podjetjih.

Za merjenje kakovosti procesov lahko uporabimo naslednje kazalnike: število okvar na milijon izdelkov, odpadki, reklamacije, izkoristek materiala. Posebno pozornost moramo posvetiti izbiri kazalnikov kakovosti pri storitvenih organizacijah. Upoštevati moramo vse dejavnike, ki lahko sestavljajo koncept kakovosti. Dejavnike moramo obravnavati, kot jih razumejo oziroma pojmujejo odjemalci.

Merjenje stroškov procesa se je bistveno spremenilo z razvojem ABC ("Activity Based Costing") sistema. Sistem obračunava stroške po aktivnostih, kar omogoča, da dobimo podatke o višini stroškov poslovnih procesov in na ta način je omogočeno organizacijam, da pridejo do stroškovnih kazalnikov.

2.5 Vidik učenja in rasti

V četrtem in obenem zadnjem vidiku uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja, je treba opredeliti cilje in kazalnike, ki so gibala učenja in rasti organizacije. Cilji, ki so bili postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja z odjemalci in vidiku notranjih poslovnih procesov, opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešnost poslovanja podjetja. Cilji vidika učenja in rasti, menita Kaplan in Norton (1996, 135): »/.../ zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, ki so jih opredelili v preostalih treh vidikih. Cilji vidika učenja in rasti so gibala za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih.«

V uravnoteženem kazalniku je poudarek vlaganj v prihodnost, znanje zaposlenih, investiranje v intelektualni kapital. Spremembe v okolju zahtevajo vlaganje v ljudi, sisteme in postopke. Vsekakor pa je potrebno vlagati tudi v opremo, tehnologijo in razvoj. Vlaganja v opremo, raziskave so pomembna, vendar se z njimi ne da več doseči konkurenčne prednosti.

»Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije; njihova zagnanost, ustvarjalnost, spretnost, izkušnje, veščine, zmožnost, znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti vsake organizacije. Zato so mnoge organizacije učinkovitejše in uspešnejše od drugih, čeprav delujejo v enakih ali manj ugodnih zunanjih pogojih,« pravi Tavčar (2003, 203).

Izkušnje iz različnih podjetij, ki so uporabila koncept, so privedle do treh glavnih kategorij dejavnikov vidika učenja in rasti: sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov in motivacija.

Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za povečanje produktivnosti, kakovosti in široke pobude storitev podjetja. V podjetjih se meri zadovoljstvo zaposlenih z občasnim

anonimnim anketiranjem. S pridobljenimi rezultati se ugotavlja klima podjetja in njeni trendi.

Z ohranjanjem zaposlenih v podjetju skušajo doseči cilj, da zadržijo tiste zaposlene, za katere v podjetju obstaja dolgoročen interes. Drugi pomen je v zavedanju, da z odhodom zaposlenega organizaciji izgubi del intelektualnega kapitala. Ta kazalnik meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih.

»Produktivnost zaposlenih je osnovni kazalnik za merjenje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih, njihove morale, inovativnosti, izboljšav notranjih procesov in zadovoljstva strank,« menita Kaplan in Norton (1996, 140). V praksi pogosto uporabljen kazalnik produktivnosti, je dodana vrednost na zaposlenega. Obstaja pa veliko načinov merjenja produktivnosti zaposlenih.

Z uvajanjem uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetjih ugotovijo razkorak med prihodnjimi potrebami in trenutno usposobljenostjo, znanjem ter odnosom zaposlenih. Vrzel v zaposlovanju človeških virov podjetja je motivacija za oblikovanje strateških pobud, s katerimi bi to vrzel zapolnili (Kaplan in Norton 1996, 142).

Nekateri so nasprotovali uvrstitvi vidika učenja in rasti na dno diagramov uravnoteženega sistema kazalnikov, češ da to zmanjšuje njegovo pomembnost. Prav nasprotno; vidik smo uvrstili na dno sistema kazalnikov, ker je temelj za vse ostalo. Ali če uporabim drugo metaforo, cilji učenja in rasti so kot korenine drevesa. So vir podpore, negovanja in rasti za prekrasne liste in cvetove (finančni rezultati), ki se pojavijo na višjih ravneh sistema kazalnikov. Pobude učenja in rasti so temeljna gibala strateških rezultatov, sta ovrednotila pomen vidika Kaplan in Norton (2001, 107).

2.6 Pasti uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov je sodobno orodje za doseganje uspešnosti organizacij na prehodu iz industrijske v informacijsko družbo. Raziskave uporabnosti koncepta na primerih, ki so bili neuspešni, nakazujejo, zakaj so imela nekatera podjetja težave oziroma kje so vzroki teh težav. Preučevanje vzrokov težav je pomembno, ker se je bolje in manj boleče učiti na tujih napakah kot na svojih. Uspešno analiziranje težav nam daje večjo možnost pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov v lastnem podjetju.

»Leta 1999 so v reviji Fortune v prispevku o napakah generalnih direktorjev ugotovili, da je napačno mišljenje, da je pravilno zasnovana strategija vse, kar je potrebno za uspeh. V večini primerov so ugotovili, da je izvajanje strategije pomembnejše od dobrega načrta,« navajata Kaplan in Norton (2001, 14).

Raziskava, ki jo je izvedel Institute of Management Accountants (IMA), je ugotovila (Kaplan in Norton 2001, 385): »/.../ da sistemi obvladovanja uspešnosti poslovanja po uravnoteženem sistemu kazalnikov kažejo boljše rezultate od tradicionalnih pristopov obvladovanja uspešnosti poslovanja.«

Kljub upoštevanju splošnega pristopa se nekatere organizacije še vedno srečujejo s težavami pri uporabi koncepta. Kaplan in Norton (2001, 386) sta opredelila: »Tri vrste težav, ki preprečujejo nastanek strateško usmerjene organizacije: prehodna, oblikovna in procesna vprašanja.«

Najpogostejši vzrok neuspehov pri izvajanju so neprimerni organizacijski procesi in neprimerna zasnova sistema kazalnikov. Opazili so sedem različnih vrst procesnih neuspehov pri projektih uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetjih (Kaplan in Norton 2001, 390):

1. Pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev.
2. Premalo vključenih posameznikov.
3. Ohranjanje sistema na vrhu.
4. Predlog procesa razvoja; uravnoveženi sistem kazalnikov kot enkratni proces merjenja.
5. Uravnoveženi sistem kazalnikov je obravnavan kot sistemski projekt.
6. Najemanje neizkušenih svetovalcev.
7. Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje.

Tavčar navaja (2003, 72) neprimerno uvajanje SSM – sistema skladnih meril (uravnoveženega sistema kazalnikov) kot:

- uvajanje naložijo delovni skupini srednjih managerjev: dober SSM pa naj odraža strateško vizijo vršnega managementa organizacije; samo uvajanje meril ne vodi k odličnemu izboljšanju uspešnosti za vso organizacijo; vršni managerji najbrž ne bodo uporabljali SSM, ki ga sami niso zasnovali;
- nekritično prenašanje meril iz uspešnih podjetij: dober SSM izhaja iz strategij, ki naj obravnavano (ne pa neko drugo) organizacijo vodijo k odličnosti;
- perfekcionistično iskanje najboljšega SSM: predvsem zamudno snovanje informacijskega sistema za manjkajoče podatke; SSM ni nespremenljiv, bolje ga je uvesti in kasneje prilagajati in dopolnjevati.

Pomembna odločitev v organizaciji je pri načinu uvajanja koncepta glede izbire in vključevanja svetovalcev pri tem procesu. Kako in s kakšnimi procesi prenesti potrebna znanja v organizacijo za uspešno izpeljavo tega projekta. Zavedati se je treba stroškov procesa ob neuspešnem poskusu oziroma kako opravičiti te stroške pri lastnikih.

Uporaba koncepta v podjetju prinaša in zahteva spremembe, te se največkrat nanašajo na spremembe v obnašanju zaposlenih. Dubrovski (1998, 67) te spremembe opredeli kot: »/.../ premik organizacije od sedanjega stanja k bodočemu zelenemu stanju, ki bo povečalo njeno uspešnost.«

3 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

3.1 Predstavitev podjetja PLAMA-PUR d.d.

PLAMA-PUR d.d. je veliko slovensko podjetje, z 231 zaposlenimi koncem leta 2003. Njegova osnovna dejavnost je proizvodnja in predelava mehke poliuretanske pene različnih oblik in možnosti uporabe, kar podjetje uvršča v dejavnost proizvodnje izdelkov iz plastičnih mas.

Geografski podatki podjetja: sedež podjetja je v Podgradu, ob vznožju Brkinov, na sredi poti med Trstom in Reko. Podjetje ima dokaj ugodno lego, saj je v neposredni bližini industrijsko razvitega dela Italije, še posebno od kar je Slovenija v EU (carina). Pomembna je tudi bližina pristanišča Koper.

Podjetje je bilo ustanovljeno 9. novembra 1955, pod imenom PLAMA. Prva proizvodnja poliuretanske mehke pene (v nadaljevanju PU pena) je bila 1960 leta.

Iz podjetja, ki se je uspešno razvijalo in v skladu z obstoječo zakonodajo spreminjalo, se je razvilo nekaj delniških družb, med njimi tudi PLAMA-PUR. Podjetje je bilo vpisano v sodni register pri Temeljnem sodišču v Kopru 18. marca 1997.

Delnice podjetja Plama-pur d.d. kotirajo na prostem trgu Ljubljanske borze od decembra 1999, pod oznako POP G. Podjetje je v postopku lastninskega preoblikovanja izdalo za vrednost nominiranega kapitala 686.798 navadnih delnic. Z vstopom na borzo podjetje izplačuje tudi dividende, kar potrjuje uspešnost njegovega poslovanja.

Tabela 3.1 Lastniška struktura: 31. 12. 2003

Največji delničarji	Št. delnic	Deleži %
Finira d.d.	141.997	20,67
Triglav steber I. PID d.d	103.000	14,99
Triglav steber II. PID d.d.	2.314	0,34
ID KD d.d.	68.718	9,99
SIVENT d.d.	29.718	4,33
Fond Invest d.d.	8.833	1,29
Pravne osebe	15.835	2,31
Zaposleni	170.817	24,87
Druge fizične osebe	145.674	21,21
SKUPAJ	686.798	100,00

Vir: Plama-pur d.d.

Proizvodno–prodajni program podjetja Plama-pur predstavljata dve temeljni skupini mehkih poliuretanskih pen: polieterske pene (PUHIN) in polieterske pene (IPREN)

Programi podjetja (priloga: C) so: bloki, oblikovani izdelki, role in čistilne gobice. Skupna možna kapaciteta proizvodnje PU pen je 15.000 tisoč ton letno, kar pomeni, da proizvodni programi morejo tekmovati za razpoložljive kapacitete.

Dejavnosti, ki kot surovino uporabljajo PU peno, so: pohištvena industrija - sedežne garniture, ležišča, vzglavniki, stoli; avtomobilska industrija – sedeži, prevleke; čevljarstva industrija; gradbeništvo; embalaža; široka potrošnja.

Podjetje sledi tehnološkemu razvoju panoge in poskuša slediti vodilnim proizvajalcem v panogi. Na območju Slovenije je edini proizvajalec PU pen. Proizvodnja PU pen zahteva veliko znanja in dolgotrajen razvoj.

Podjetje je zaradi zahtevnosti odjemalcev, posebno avtomobilske industrije, pridobilo certifikate, s katerimi potrjuje kakovost izdelkov. Pridobljena certifikata standarda kakovosti sta ISO TS 16949 in ISO 9001:2000. Z letno presojo podjetje tudi potrjuje pridobljene standarde kakovosti.

3.2 Analiza poslovanja

Podjetje tekmuje na trgu predvsem s tujimi konkurenti. Na področju Slovenije je edini proizvajalec PU pen. Na področju predelave PU pene pa je podjetje v prednosti pred ostalimi razrezovalnicami v Sloveniji, ker samo proizvaja PU peno. Tako so nekateri odjemalci podjetja pojavljajo na trgu izdelkov iz PU pen tudi kot konkurenti. Tržna strategija dela programov podjetja je ekonomija obsega, v tistih programih izdelkov, kjer je podjetje dobavitelj velikim svetovnim podjetjem.

Domače tržišče pokriva podjetje 85%, na evropskem pa je prisotno s tržnim deležem med 1,5 in 2%. Prisotno je tudi na svetovnem trgu, predvsem v Indiji in Avstraliji. Neposredno izvaža v 14 držav, posredno prek slovenskih izvoznikov pa po celem svetu.

S poslovanjem v letu 2003 (Priloga: A, bilanca stanja) podjetje ni realiziralo načrtovanih ciljev. Kljub temu ni poslovalo z izgubo. Realiziranih je bilo 6.217.199 tisoč sit prihodkov. Zabeležen je bil porast odhodkov poslovanja glede na prejšnje leto. Povečali so se stroški storitev za 6% in stroški dela za 5%. Na področju gibljivih sredstev je prišlo do povečanja zalog ob hkratnem povečanju terjatev.

V letu 2003 je podjetje doseglo zmanjšanje prodaje za 6% glede na prejšnje leto. Količinska prodaja vseh izdelkov je dosegla 9.515 tisoč ton. Zmanjšanje prodaje je bilo največje na domačem trgu.

Podjetje je kljub določenim težavam pri poslovanju redno servisiralo svoje obveznosti. K ne doseganju planiranih prihodkov iz poslovanja je botrovala tudi gospodarska stagnacija – recesija v Nemčiji.

Tabela 3.2 Realizacija prodaje: Količinsko in vrednostno

V tisoč kg	LETO 2002	PLAN 2003	LETO 2003	2003/2002	2003/P2003
Domači trg	5.277	5.326	4.449	84	84
Izvoz	3.862	4.752	4.138	107	87
Izvoz ex yu	960	1.034	928	97	90
Skupaj	10.099	11.112	9.515	94	86
V mio SIT					
Domači trg	3.104	3.361	2.938	95	87
Izvoz	2.160	3.132	2.393	11	76
Izvoz ex yu	550	630	567	103	90
Skupaj	5.814	7.123	5.898	101	83

Vir: Plama-pur d.d.

Tabela 3.3 Vrednost prodaje po programih: indeks (%)

INDEKS %	BLOKI	ROLE	OB. IZDELKI	GOBICE
Dos. 2003/ Dos 2002	86	116	106	100
Dos. 2003/ Plan. 2003	70	81	162	93

Vir: Plama-pur d.d.

3.3 Analiza trga in konkurence

Po podatkih EUROPUR-a (članica tudi Plama-pur) se beleži povečevanje potrebe po izdelkih iz PU pen. Poseben pomen ima stabilizacija razmer na Balkanu, posledica tega pa je večanje tržišča. Zaradi pozitivnih trendov na trgu so pri večini proizvajalcev PU pen povečevali kapacitete proizvodnje in se tesneje povezovali s dobavitelji. Veliki proizvajalci, kot sta British Vita in Eurofoam, se globalizirajo s prevzemanjem različnih proizvajalcev na vseh svetovnih trgih. Za podjetje Plama-pur je bistveno, da poskuša slediti njihovem razvoju. Neposredni konkurenti podjetja so lokalno usmerjeni, imajo proizvodnjo na eni lokaciji in letni prihode od 10 do 40 mil. EUR. Specialisti so usmerjeni na ožje področje programov. Za podjetje so lokalno usmerjeni proizvajalci najpomembnejši za primerjalno presojo in so tudi njegovi ciljni konkurenti. Podjetje se primerja z njimi na področju: letne proizvodnje, dohodkov iz poslovanja, dodane vrednosti na zaposlenega, ciljnih trgov, števila in različnosti ponudbe, tehnološke opremljenosti, števila zaposlenih. Ob primerjavi z njimi je potrebno upoštevati še: lastništvo podjetja, tradicijo, kulturo in ostale značilnosti posameznega proizvajalca.

Področje nabave surovin za izdelavo PU pen se v zadnjih letih nenehno spreminja. Globalisti se združujejo z dobavitelji, kar vpliva na ostale odjemalce. Pomembna značilnost panoge je, da ima majhno možnost izbire dobaviteljev za nabavo ključnih surovin.

Tabela 3.4 Konkurenti podjetja

ZNAČILNOSTI	A	B	C
ORG. OBLIKA	Družinsko podjetje	Družinsko podjetje	Delniška družba
PRIHODEK	50 mio EUR	100 mio EUR	80 mio EUR
ŠT. ZAPOSLE.	90	100	100
PRO. PENE	15.000 ton	35.000 ton	30.000 ton
PROIZVODNI PROGRAMI	ETER, ESTER, trda in poltrda PU pena	ETER, ESTER, kalupirana PU pena	ETER, ESTER, kosmit
PODROČJA INDUSTRIJE	Avtomobilska, embalažna, tekstilna, čevljarstva	Avtomobilska, pohištvena, tekstilna, čevljarstva	Avtomobilska, pohištvena, tekstilna, embalažna

Vir: Plama – pur d.d.

3.4 Ravnanje z ljudmi

V podjetju se zavedajo, da samo z ustreznim ravnanjem z zaposlenimi dosežemo zastavljene cilje, v skupno zadovoljstvo vseh udeležencev podjetja. V vedno bolj konkurenčnem in nenehno spreminjajočem se svetovnem trgu, na katerem podjetje trži svoje izdelke, dosejajo uspeh visoko strokovni, usposobljeni in motivirani zaposleni.

Potrebe po novem znanju so nenehne, saj jih narekujejo izzivi iz okolja. V letu 2003 je bilo porabljenih za usposabljanje povprečno 40 ur na zaposlenega, kar je še enkrat več kot v letu 2002.

Tabela 3.5 Zaposleni po stopnji izobrazbe: 31.12.2003

St. izobrazbe	I	II	III	IV	V	VI	VII
Št. zapo. (%)	30	6	3	29	20	5	7

Vir: Plama-pur d.d.

Tabela: 3.6 Delež stroškov dela v vseh stroških poslovanja (%)

Leto	2000	2001	2002	2003
Del. stro.	16,6	15,3	15,6	15,7

Vir: Plama-pur d.d.

Raziskava klime (opravila jo je zunanja institucija), s katero podjetje redno ugotavlja stanje zadovoljstva v podjetju, potrjuje pravilnost in ustreznost ravnanja z zaposlenimi, saj se zadovoljstvo povečuje. Raziskava zadovoljstva se meri s pet stopenjsko ocenjevalno lestvico. Kazalnik klima - zadovoljstva zaposlenih za leto 2003 je bil v povprečju 3,2 (2002 povprečna ocena 3).

Pomembno področje je tudi varovanje zdravja in varstva zaposlenih. Tudi na tem področju je prišlo do pozitivnih premikov, saj se je delež bolniškega staleža v zadnjih letih zniževal. Glavna kazalnika so poškodbe pri delu na letni ravni (v letu 2003 ni bilo izgubljenih delovnih ur) in delež bolniških ur v vseh urah (v letu se je iz 6,7% znižal na 6,2%).

Podjetje spremlja stroške dela absolutno in relativno in skuša tudi na druge načine zagotavljati fleksibilnost glede na določena nihanja potreb po določenih delih. Njihov delež se povprečno letno znižuje za 1,4%.

Pomembna aktivnost na področju motiviranja in nagrajevanja je bila uvedba dodatnega pokojninskega zavarovanja. S 1. majem 2003, so se v pokojninski načrt vključili vsi zaposleni. Sporazum o izvedbi dodatnega pokojninskega zavarovanja prinaša zaposlenim 5,5% osnovne plače za dodatno pokojnino.

Povprečna mesečna bruto plača v podjetju je bila v letu 2003 za 2,2% nižja od povprečja v Republiki Sloveniji.

Informacijski sistem podjetja deluje neprekinjeno. Zanesljivost sistema je bila v letu 2003 100% (brez okvar). Z nenehnim posodabljanjem se povečuje možnost nadgradnje in s tem uporabnost sistema.

3.5 Pozicioniranje podjetja

Pri pozicioniranju podjetja Plama-pur moramo izhajati iz dejstva, da podjetje na tržišču ne trži neposredno svojih končnih izdelkov. Večina izdelkov podjetja je v obliki vhodnega materiala oziroma polizdelkov v proizvodih njegovih odjemalcev. Končni izdelek so čistilne gobice, vendar jih podjetje ne trži neposredno na trgu. V prihodnosti je možen razvoj izdelkov z lastno blagovno znamko, kar bi bistveno povečalo njeno prepoznavnost. Trenutno najpomembnejši dejavniki pozicioniranja v podjetju so: tehnična kakovost izdelkov, tesna povezava z odjemalci, odzivnost na specifične zahteve odjemalcev, izdelava izdelkov iz PU pen s točno določenimi značilnostmi (avtomobilska industrija).

3.6 SPIN analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> + Vstop v EU + Ugodna geografska lega + Nizki stroški dela + Možnost fizične širitve v EX YU + Poznavanje razmerij v EX YU + Dolgoletne izkušnje zaposlenih + Partnerski odnos z dobavitelji opreme + Kakovost izdelkov zagotovljena z ustreznimi certifikati + Široka ponudba izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> - Odzivnost na zahteve trga - Nezmožnost vpliva na dobavitelje - Izkoristek prve klase - Starost zaposlenih - Neustrezno izvajanje procesov - Število ravni odločanja - Neenotnost vodstva - Neizkoriščenost kapacitet - Nedorečenost stroškov - Obvladovanje terjatev - Gospodarjenje z zalogami - Izdelki s premalo dodano vrednostjo
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> + Spremembe v okolju + Nove potrebe trga + Novi izdelki + Inovativnost + Rast trga + Možnost aplikacij v gradbeništvu + Strateško povezovanje + Prezem razreza v SLO 	<ul style="list-style-type: none"> - Globalizacija panoge - Povezava velikih proizvajalcev z dobavitelji - Inovacija konkurence pri plačilnih pogojih - Pojav nadomestkov - Vpliv javnosti na rabo PU pen - Razgradnja odpadkov pri proizvodnji PU pene - Rast cen nafte - Selitev avtomobilske proizvodnje na vzhod

SPIN model nam omogoča analiziranje notranjega in zunanega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti (Biloslavo 2001, 172).

Metodološko jedro analiziranja okolij ostaja SPIN, ki zajema (Tavčar 2003, 74): najpomembnejše dejavnike konkurenčnosti podjetja oziroma programa (t.i. trajno konkurenčno prednost) in najpomembnejše dejavnike privlačnosti tržišča, (t.i. ključne dejavnike uspešnosti), razvrščene po pomembnosti.

Za konkurenčne prednosti velja, (Tavčar 2003, 74) da: »/.../ nudijo odjemalcem prepoznavne koristi, so drugačne od konkurenčnih, jih je težko posnemati, potencialno odpirajo dostop do novih tržišč.«

Analizirati je potrebno tudi širše dejavnike, ki lahko bistveno vplivajo na uspešnost obravnavanega podjetja. Poseben poudarek je na makroekonomskih vplivih poslovanja. Za podjetje so zelo pomembna gospodarska gibanja v Nemčiji, predvsem na področju avtomobilske industrije.

3.7 Razlogi za uvajanje Uravnoveženega sistema kazalnikov

Podjetje PLAMA-PUR d.d. je na svoji poti, od nastanka pred skoraj petdesetimi leti, večkrat uspešno premagalo težave v poslovanju in se spretno prilagajalo spremembam. Uspešnost dokazuje njen obstoj in poslovanje na svetovnih trgih.

Izziv managementa v 21. stoletju je povečati produktivnost umskega dela. Pred tem izzivom je tudi podjetje Plama-pur. Managamentu je v prejšnjem stoletju petdesetkrat uspelo povečati produktivnost dela. Podjetje je z nenehnim posodabljanjem sledilo trendom razvoja v dejavnosti. Podjetje je tudi zaključilo investicijski cikel. Nizki stroški dela pa ne morejo več ustvariti take cenovne prednosti, ki bi odtehtala nizko produktivnost. Z uravnoveženim sistemom kazalnikov bo podjetje poskušalo najti ustrezne odgovore na prejšnje ugotovitve.

Drugi razlog je bilo poslovanje v preteklem letu. Iz analize poslovanja podjetja je razvidno, da je potrebno izvesti določene aktivnosti za povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Glavne ugotovitve vzrokov težav:

- upravljanje z zalogami,
- terjatve, ugotavljanje bonitete odjemalcev,
- nedorečenost procesov in postopkov,
- stroškovna analiza programov in storitev,
- vpliv neizkoriščenih kapacitet,
- način vodenja in organiziranosti,
- povezava med funkcijami podjetja,
- priprava informacij za odločanje.

Težave v podjetju je treba izkoristiti kot izziv poslovanja v novih razmerah.

Uravnoveženi sistem kazalnikov je eden od sodobnih konceptov, ki nam lahko omogoča, ustrezno naravnati podjetje, da bi doseglo svoje strateške cilje. Zavedati se je treba, kam vodi neuspeh, kaj to pomeni za vsakega udeleženca podjetja. Priložnost je treba izkoristiti, izkušnje s konceptom so znane, tako pozitivne kot negativne.

Končni cilj uporabe koncepta je doseči skupno zadovoljstvo vseh udeležencev podjetja s povečanjem blagostanja in njihovo osebno rastjo. Uravnoveženi sistem kazalnikov ni čarobna palica, temveč je lahko pot k uspehu – povečanju vrednosti podjetja.

Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju pomeni tudi začetek ciklusa vlaganj v neopredmetena sredstva: zaposlene, informacijski sistem in druge sisteme podjetja. Začetek pomeni tudi naučiti se ugotavljati, razvijati in izkoristiti zmožnosti vsakega posameznega zaposlenega in mu hkrati omogočiti maksimalen razvoj v skupno korist. Uspešen in sposoben posameznik je najpomembnejši cilj in sredstvo za učinkovito in uspešno podjetje.

4 UVEDBA MODELA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

4.1 Poslanstvo, vrednote in vizija

Poslanstvo organizacije je po opredelitvi Kaplan in Norton (2001, 85): »Začetna točka; opredeljuje vzrok za nastanek organizacije ali določa, kako je poslovna enota umeščena v širši ustroj podjetja.«

Možina in sodelavci (1994, 300) menijo, da je: »Poslanstvo organizacije opredelitev, kaj podjetje ali organizacija hoče biti. Gre za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij organizacije.«

Poslanstvo organizacije je dolgoročni okvir organizacije. Ves čas ga spremljajo temeljne vrednote, ki se ne spreminjajo. Številne organizacije so za posredovanje temeljnih vrednot in prepričanj vsem zaposlenim uvedle poslanstvo. Le-to obravnava temeljna prepričanja ter opredeli ciljna tržišča in temeljne programe. Dobro poslanstvo bi moralo zaposlenim dati navdih in motivacijo za doseg skupnih ciljev.

Poslanstvo podjetja Plama-pur je proizvodnja in predelava izdelkov iz PU pen, različnih oblik in fizikalnih lastnosti. S temi izdelki zadovoljevati odjemalce, da s pomočjo teh izdelkov v svojih procesih ustvarjajo vrednost, v skupno zadovoljstvo. Podjetje mora skrbeti, da izdelki, ki jih proizvaja, ustrezajo sodobnim trendom v dejavnosti, ob upoštevanju, da so ekološko prijazni.

Slika 4.1 Preoblikovanje poslanstva Plama-pur v zeleni rezultat



Vir: Povzeto po Kaplan in Norton 2001, 85.

Vrednote podjetja Plama–pur

Po Tavčarju (2003, 42) so vrednote: »/.../ duhovne in materialne dobrine, ki imajo veliko vrednost za posameznika, skupino, organizacijo ali družbo. Pravica do lastnih vrednot sodi med temeljne človeške svoboščine.«

Najmočnejši interesi izvirajo iz vrednot udeležencev (vrednota je zelo pomembna in zaželena dobrina, materialna ali nematerialna). Te so osnova kulture organizacije, ki jo tvorijo še navade, vzorniki in medsebojna interesna razmerja sodelavcev organizacije. Spreminjanje kulture organizacije je zahteven in dolgotrajen proces (Tavčar 2003, 43).

V podjetju zaznamo veliko vrednot ter jih je težko naštevati, vsekakor pa morajo izhajati usklajeno iz etike in poslovne uspešnosti (Kralj 2001, 105):

- Politične in etične so vsebovane v: prostosti, demokraciji ter osebni enakosti.
- Tehnološke in ekonomske ustrezajo pojmom: umnosti, napredka in stabilnosti.

Temeljna vprašanja pri opredelitvi sistema vrednot v podjetju so:

- Kaj podjetje zagovarja?
- Kaj je v podjetju tisto, na kar so vsi najbolj ponosni?

»Razčistiti sistem vrednot in jim vdihniti življenje je največji prispevek, ki ga more dati voditelj. Pri oblikovanju vrednot podjetja so lahko koristne tudi izkušnje uspešnih podjetij, so ugotovili z raziskavo o ameriški poti k odličnosti,« navaja Kralj (2001, 106).

Na podlagi zgoraj omenjenih temeljnih predpostavk je mogoče razviti tudi vrednote, skladno z hierarhijo zaporedja: vrednote, norme, načela, merila, cilji.

Za vrednote ima podjetje (Posebna izdaja informacij Plama-pur, 1. Marca 2004) zapisane so kot: »Podjetnost, odnos do odjemalcev, odnos do zaposlenih, strokovnost, timsko delo in dosledno uresničevanje zastavljenih ciljev.«

Vizija podjetja Plama–pur

Kaplan in Norton (2001, 86) opredelita vizijo kot: » /.../ sliko prihodnosti, ki utemeljuje usmeritev organizacije in pomaga posameznikom razumeti, zakaj in kako lahko organizacijo podprejo.«

Vizija opredeljuje razloge za obstoj podjetja ter videnje o naravnosti in dejavnostih podjetja v bodoče. Prežemajoči sestavini vizije sta temeljna zamisel o organizaciji, ki obsega temeljne vrednote in temeljni namen, ter videnje prihodnosti, ki je prepričljiva podoba organizacije za daljše obdobje in temelji na vizionarskih smotrih (Tavčar 2003, 42).

Z vizijo podjetje začrta cilj, ki naj bi bil dosežen v nekem časovnem razdobju (čez deset let). S strategijo pa se opredeli pot, kako bo uresničena.

Temeljne oporne točke pri snovanju vizije podjetja Plama–pur:

- posreduje naj podobo o podjetju;
- vizija naj navdušuje, opogumlja, je veliki sen, najvišji smoter, spodbuja tveganje, nudi priložnost zaposlenim, naj bo izziv za management;
- izhaja naj iz prevladujočih interesov udeležencev podjetja;
- spodbuja naj spremembe in daje usmeritve;
- privlači naj sposobne ljudi, bodoče zaposlene.

Ob upoštevanju vseh navedenih želja, izzivov in interesov vplivnih udeležencev podjetja naj bi bila podoba podjetja, zapisana v obliki vizije, sledeča:

**»LETA 2010 PODJETJE PLAMA–PUR V DRUŽBI 10 NAJDONOSNEJŠIH
PROIZVODNIH PODJETIJ V SLOVENIJI«**

Z udejanjanjem navedene vizije, bo podjetje uspešno povezal preteklost s prihodnostjo. Ob pomoči uravnoteženega sistema kazalnikov pa spretno premagalo ovire na poti k temu ambicioznemu cilju.

Pri opredelitvi vizije imajo največjo težo interesi lastnikov podjetja. Kot oporo pri opredelitvi vizije v obravnavanem podjetju lahko uporabimo sestavo lastniške strukture podjetja. Tukaj pride do izraza interes notranjih lastnikov, pa tudi nekaterih bivših zaposlenih v podjetju ter skupine fizičnih oseb, ki je na drugačen način povezana s podjetjem. Podjetje se nahaja na podeželju, kar še bolj poudari interes širšega okolja.

Tabela 4.1 Udeleženci podjetja in njihov interes

UDELEŽENCI - kdo ima vpliv na podjetje	INTERESI UDELEŽENCEV PODJETJA - kaj predvsem hočejo
LASTNIKI (delničarji)	- poslovanje z dobičkom (ustrezna donosnost kapitala); - večanje vrednosti podjetja (rast knjižne vrednosti delnic); - izplačilo letnih dividend (ustrezno dividendno politiko).
ODJEMALCI	- ustrezne koristi kupljenega blaga; - ustrezni plačilni pogoji, cena, kakovost, stabilno poslovanje.
ZAPOSLENI	- redne plače, ustrezno nagrajevanje, socialna varnost; - soupravljanje, dodatno pokojninsko zavarovanje.
MANAGERJI	- obdržati svoj položaj, udeležbo pri dobičku; - poslovati z dobičkom, ugled v družbi.
DOBAVITELJI	- redno, dogovorjeno plačilo blaga, uspešno poslovanje; - večanje rasti prodaje, dolgoročno planiranje količin.
KONKURENTI	- pošteno poslovanje (dobri poslovni običaji); - sodelovanje na področju razvoja, skupen nastop pri dobavi.
DRŽAVA	- redno plačevanje obveznosti do države, delovna mesta; - delovanje v skladu z zakonodajo, ekologija.

Vir: avtor.

4.2 Strateški cilji

Za realizacijo vizije podjetja je potrebno določiti ključne strateške cilje. S strateškimi cilji, ki so ponavadi naravnani srednjeročno (3–5 let), moramo uskladiti strateške pobude, dolgoročno načrtovanje naložb in letne finančne načrte. Strateški cilji morajo biti ambiciozni, splošno znani in sprejeti ter podprti pri vseh zaposlenih.

Z določitvijo strateških ciljev vodstvo podjetja nakaže potrebne spremembe v organizaciji. Te pa lahko doseže s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov.

Izbrana vodstvena skupina ob pomoči zunanjih svetovalcev opredeli strateške cilje, ki omogočajo doseganje vizije podjetja. Imenovani morajo uvesti uravnoteženi sistem kazalnikov in izpeljati potrebne aktivnosti za njegovo učinkovito uporabo v podjetju. Strateški cilji so osnova za strategijo strateške preнове podjetja od 2004 do 2008. Pri izbiri ciljev je pomembno tudi, da niso previsoko ali nizko zastavljeni. Cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni ter skladni.

Strateški cilji so izbrani na podlagi analize okolja podjetja, notranjih zmožnosti in slabosti ob upoštevanju temeljnih smotrov podjetja in interesov udeležencev podjetja (s primarno vlogo lastnikov). Najpomembnejši cilj podjetja je večanje knjižne vrednosti podjetja ob skladnem zadovoljstvu vseh vplivnih udeležencev.

»Cilji so zelena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči,« meni Možina s sodelavci (1998, 9).

Strateški cilji podjetja do leta 2008 so:

- 8% donosnost sredstev (ROA),
- 15% donosnost kapitala (ROE),
- 250 SIT izplačila na dividendo,
- 3% povečanje izkoristka prve klase (81% - 84%),
- 50% povečanje fizičnega obsega prodaje,
- 20% povečanje dodane vrednosti na zaposlenega,
- 40% povečanje števila odjemalcev,
- vsako leto ponuditi trgu 2 izdelka z lastno blagovno znamko,
- povečati tržni delež za 0,5% v EU (na 2,5%),
- 10% višje plače od republiškega povprečja,
- povečati zadovoljstvo zaposlenih (doseči oceno 4,5-klime v podjetju),
- 50% zmanjšanje števila reklamacij (vrednostno),
- izgradnja variabilnega sistema nagrajevanja.

Naloga vodstva in vseh zaposlenih je dnevno slediti navedenim ciljem, se zavedati lastne odgovornosti in odvisnosti od njih. Vodstvo podjetja mora nuditi zaposlenim znanje, orodja in druga sredstva za doseg te ciljev.

4.3 Strategija podjetja

»Strategija zajema gibanje organizacije od njenega trenutnega položaja do zaželenega položaja v prihodnosti, ki je negotova. Ker je organizacija ne more predvideti, njena načrtovana pot vsebuje serije povezanih hipotez,« menita Kaplan in Norton (2001, 88).

Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da so hipoteze predstavljene kot vzročno–posledične zanke. Hipoteze zahtevajo opredelitev dejavnosti, ki so gibalna zaželenih rezultatov. Uspešno uresničevanje strategije podjetja zahteva, da v podjetju vsi razumejo hipoteze in da so viri sredstev povezani z njimi. Hipoteze je potrebno redno preizkušati in jih po potrebi prilagajati dejanskemu stanju.

Podjetje Plama–pur bo kot orodje, pri izvajanju nove strategije, uporabilo uravnoteženi sistem kazalnikov.

Naloga vodstvene skupine je razvijanje strateško usmerjenega podjetja. Prva naloga je oblikovanje strateškega diagrama podjetja kot osnovnega načina za opisovanje strategije. Ta bo pomagal zaposlenim v podjetju k boljšemu razumevanju vzročno–posledičnih zank med posameznimi vidiki kazalnikov. Podjetje potrebuje strateški diagram zaradi njegove transparentnosti delovanja in lažjega posredovanja strategije zaposlenim.

Snovanje strateškega diagrama podjetja izhaja iz opredelitve glavnega finančnega cilja, povečati donosnost kapitala na 15% v štirih letih. Za doseg tega cilja, ob upoštevanju značilnosti panoge, kjer podjetje deluje (kapitalsko intenzivna, visoki stroški surovin in izdelki za široko uporabo), se je potrebno posvetitvi zniževanju stroškov in večanju produktivnosti – strategija produktivnosti.

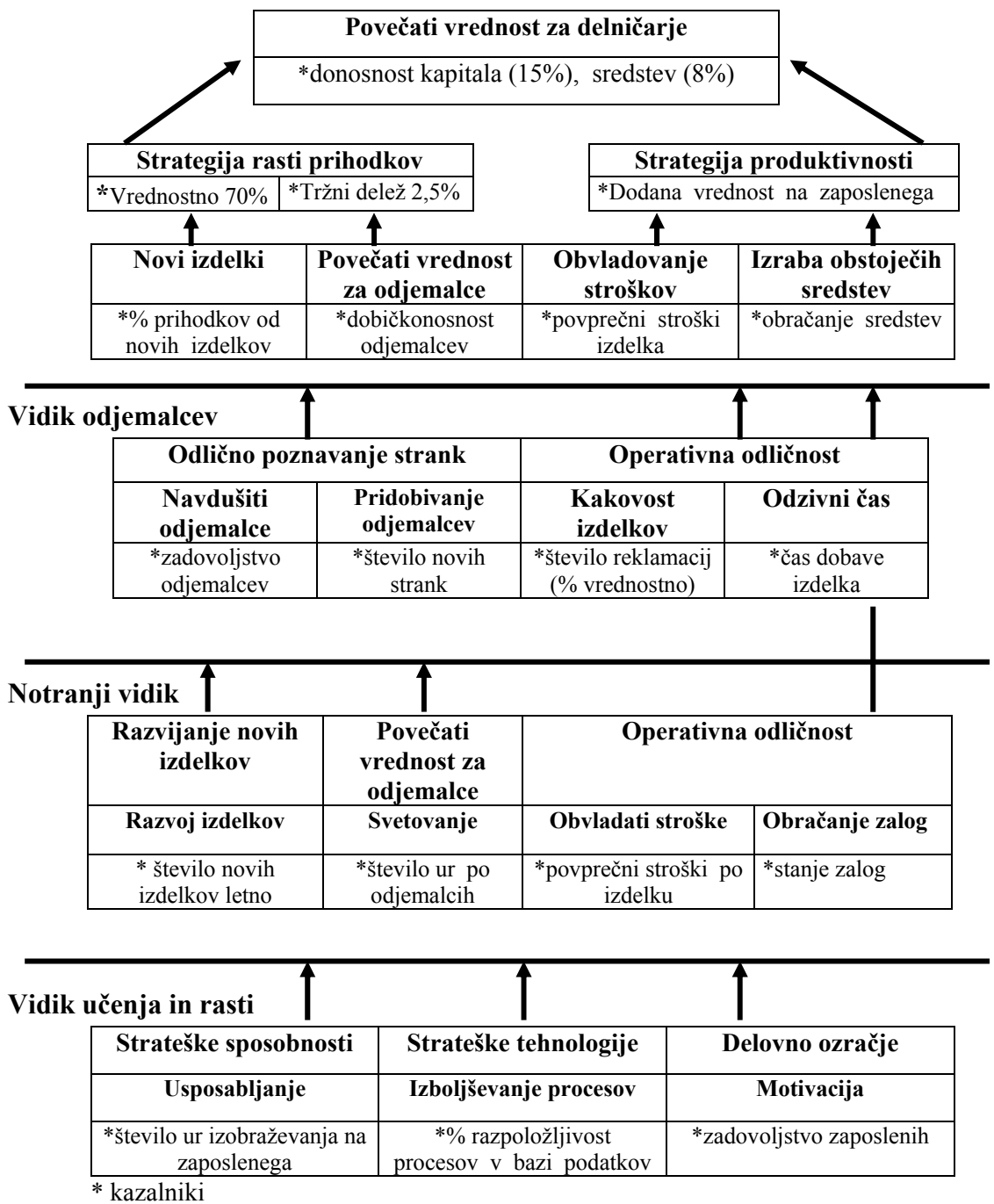
Vendar je za doseganje finančnih ciljev podjetja prav tako potrebna tudi strategija rasti prihodkov, ki bo tudi gonilo razvoja podjetja, saj bo omogočala razvoj novih izdelkov, pridobivanje novih znanj in izrabo proizvodnih kapacitet podjetja.

Bistvene strateške pobude podjetja so:

- oblikovanje programov kot procesov (izdelek – proces),
- povečanje kakovosti poslovanja (izkoristek materiala),
- razvoj novih izdelkov iz PU pen,
- iskanje sinergij v podjetju in zunaj njega (stroški dela),
- gospodarjenje z zalogami (obratni kapital),
- spremljati programe po donosnosti (povprečni stroški procesa),
- analiza stroškov po aktivnostih (ABC analiza),
- spoznavati potrebe odjemalcev, ugotavljati njihovo zadovoljstvo,
- povečati fizični obseg proizvodnje (izkoriščenost kapacitet – stalni stroški)
- načrtovati, katera so potrebna znanja v podjetju (usposabljanje – evalvacija),
- razvijanje informacijskega sistema (odjemalci, procesi, vrednost zaposlenih).

Slika 4.2 Strateški diagram podjetja Plama-pur

Finančni vidik

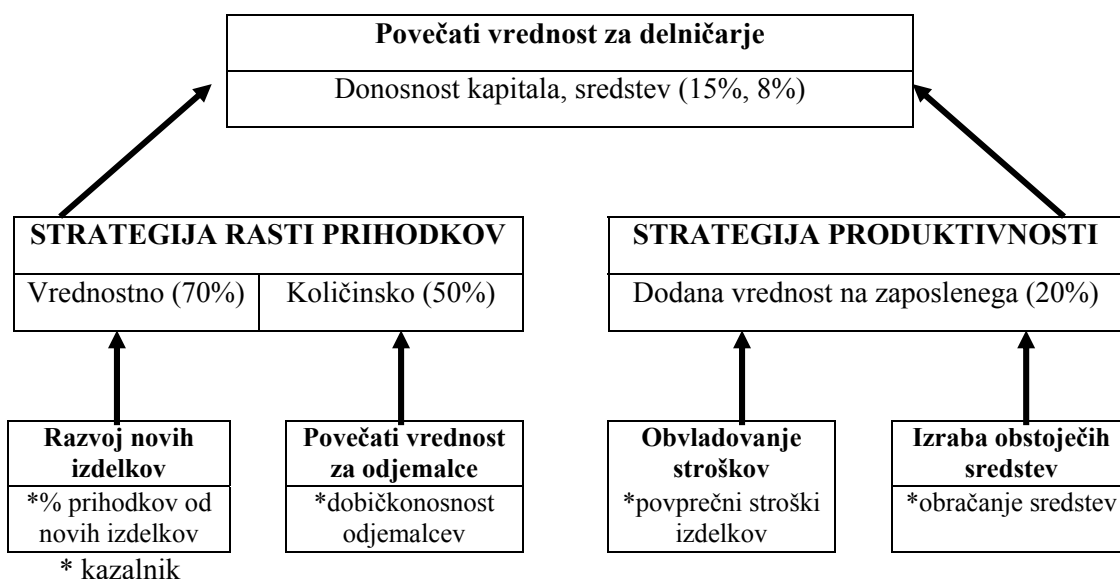


Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton 2001, 94.

»Strategija produktivnosti ponavadi prinese rezultate prej kot strategija rasti. Toda eden glavnih prispevkov uravnoteženega sistema kazalnikov je pokazati priložnosti za izboljšanje finančnega poslovanja z rastjo prihodkov, ne le z znižanjem stroškov in preudarno uporabo sredstev,« menita Kaplan in Norton (2001, 97).

4.3.1 Strategija podjetja: finančni vidik

Slika 4.3 Strateški diagram podjetja Plama–pur: finančni vidik



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton 2001, 97.

Ključni dejavniki za doseg strategije rasti prihodkov so: povečanje obsega prodaje in rast kakovosti prodaje.

Aktivnost za povečanje obsega prodaje je razširitev ponudbe, ki jo bo podjetje doseglo z razvojem novih izdelkov, iskanjem potencialnih odjemalcev, širitvijo na nove trge in iskanjem možnosti novih uporab izdelkov iz PU pene. Podjetje bo z rastjo prodaje doseglo tudi izrabo proizvodnih kapacitet in s tem tudi nižje stalne stroške po enoti proizvoda.

Aktivnosti za rast kakovosti prodaje sta: povečati vrednost za odjemalce (ugotavljanje dobičkonosnosti odjemalcev in posameznih izdelkov), povečati proizvodnjo PU pen z višjo dodano vrednostjo.

Ključna dejavnika za doseg strategije produktivnosti sta: obvladovanje stroškov in izraba obstoječih sredstev.

Aktivnosti, ki jih bomo uporabili pri obvladovanju stroškov, so: analiza stroškov po aktivnostih, oblikovanje novih procesov, večji izkoristek materiala, avtomatizacija proizvodnih procesov, razvoj kooperacije – razreza PU pene.

Aktivnost, ki jo bomo uporabili pri izrabi obstoječih sredstev podjetja, je obračanje sredstev podjetja s pozitivnim učinkom na obratni kapital.

Plama–pur je delniška družba, poglavitna naloga vodstva je skrb za skladno zadovoljevanje vplivnih udeležencev podjetja in zmanjševanje tveganja lastnikov kapitala. Strategija podjetja je na to tudi ustrezno osredotočena in to je bilo tudi vodilo pri izbiri dveh nasprotujočih strategij (rasti, produktivnosti). Eden od ciljev pri strategiji produktivnosti je, da se pridobljena sredstva uporabiti za strategijo rasti.

4.3.2 Strategija podjetja: vidik odjemalcev

Slika 4.4 Vidik odjemalcev

Osnovne zahteve		Dejavniki razlikovanja od konkurentov	
Odlično poznavanje odjemalcev		Operativna odličnost	
MOŽNOST IZBIRE IZDELKOV	PRIDOBIVANJE ODJEMALCEV	KAKOVOST IZDELKOV	ODZIVNI ČAS NAROČILA
*število novih izdelkov letno	*število novih odjemalcev letno	*zadovoljstvo odjemalcev	*povprečni čas dobave izdelkov
↑ Ključni dejavniki ↑			
Ugotavljanje potreb trga in odjemalcev	Načrtno tržno komuniciranje	Graditi zvestobo odjemalcev	Poznavanje potreb stalnih odjemalcev
↑ Aktivnosti ↑			
- Analiza trga in konkurence, - Tehnološko posodabljanje	- Izdelava in izvajanje načrta trženja, - Izdelava vzorcev	- Srečevanje s kupci, - Svetovanje uporabe izdelkov	- Skupno planiranje, - Optimalne zaloge izdelkov

* kazalnik

Vir: avtor.

Strategiji operativne odličnosti in odličnega poznavanja strank sta najprimernejši za obravnavano podjetje. Obravnavano podjetje ima glede na raznovrstnost programov in izdelkov (več programov in izdelkov teh programov) različne ponudbe, določene osnovne značilnosti pa so enake. Ponudba določa tržne segmente, v katere je usmerjena strategija, in kako se bo razlikovala od konkurentov.

Strategija operativne odličnosti je primerna za programa čistilne gobice in ležišča. Skupni značilnosti teh dveh programov sta: velike količine in dolgoletno poslovno sodelovanje z odjemalci. Izdelki so namenjeni široki potrošnji. Podjetje je s tema dvema programoma dobavitelj dvema globalnima podjetjema.

Strategija poznavanja odjemalcev je primerna za izdelke podjetja, kjer je pomembno poznavanje odjemalcev in njihovih potreb. Ta strategija je primerna za izdelke, ki so namenjeni avtomobilski industriji.

Poseben poudarek se daje imidžu podjetja, ki ga je podjetje doseglo z dokazovanjem zrelosti v poslovnih odnosih, predvsem z nekdanjimi zahodnimi partnerji. Vzdrževanje teh odnosov je dokaj zahtevna in permanentna naloga.

Konkurenčno prednost podjetja je mogoče doseči predvsem v boljših plačilnih pogojih (skupno določanje cen, načinov plačila, reševanja problemov). Proizvodnja PU pen je dokaj specifična zadeva in zaradi tega so odzivni časi lahko pomembna konkurenčna prednost. Možnost stabilnega servisiranja odjemalcev podjetje doseže z optimalno količino zalog v polizdelkih.

4.3.3 Strategija podjetja: vidik notranjih poslovnih procesov

Slika 4.5 Osnovna veriga vrednosti podjetja

Proces inovacij	Proces managementa odjemalcev	Operativni procesi
STRATEGIJE		
Razvijanje dobičkonosnih izdelkov	Povečati vrednost za odjemalce	Doseči operativno odličnost
▲ AKTIVNOSTI ▲		
<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj izdelkov z večjo dodano vrednostjo - Prenos tehnologij - Skupna vlaganja v partnerstvo - Nove uporabe PU pen 	<ul style="list-style-type: none"> - Svetovanje - Skupno planiranje - Razvoj skupne baze podatkov - Skupno določanje cen izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> - Obvladovanje stroškov - Upravljanje zmogljivosti - Skrbno ravnanje z materialom - Preurejanje procesov
*čas razvoja novega izdelka *dobičkonosnost novih izdelkov *%prihodkov od novih izdelkov *število novih izdelkov	*dobičkonosnost odjemalcev *število obiskov odjemalcev *število predlogov odjemalcev *%odjemalcev povezanih z bazo podatkov	*povprečni stroški izdelka *%izkoristka materiala *%izkoristka kapacitet *dodana vrednost na zaposlenega

*kazalnik

Vir: avtor

Za podjetje Plama–pur je najprimernejše oblikovanje strategije po programih oziroma določenih izdelkih glede na njihovo konkurenčno prednost. Vsak program oziroma izdelek podjetja je potrebno spremljati s kazalniki in programe, ki ne ustvarijo ustrezne dodane vrednosti, izločati.

Trendi razvoja dogajanja na področju proizvodnje in predelave PU pen nakazujejo bistveno večjo donosnost izdelkov, v katerih je uporabljena specialna pena (večja dodana vrednost zaradi višjega nivoja znanja in sodobnejše tehnologije). Zaradi tega je najpomembnejši proces v verigi vrednosti podjetja proces inovacij, ostala dva procesa pa so podporna. Ključne dejavnosti za dosego strategije, ki je usmerjena v izdelke z večjo dodano vrednostjo, so: razvijanje novih izdelkov, prenos tehnologij, skupna vlaganja in iskanje novih uporab izdelkov iz PU pene.

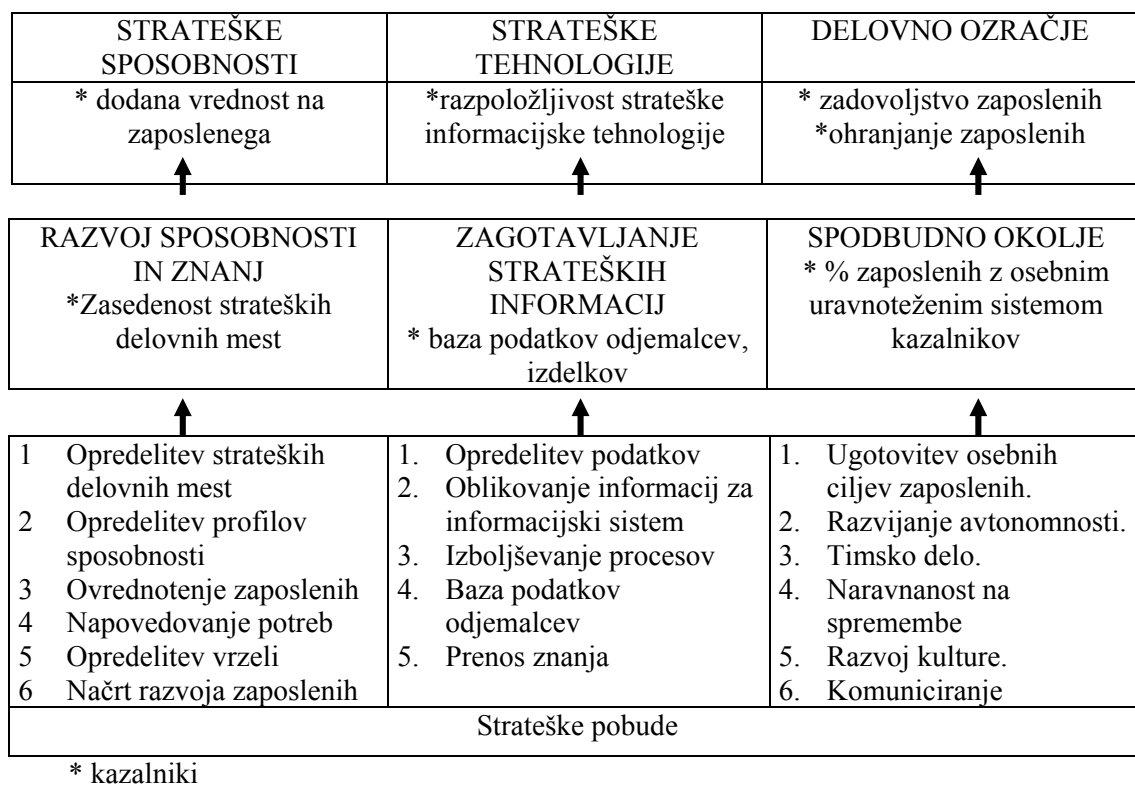
Strategija podjetja pri procesu managementa strank je povečevanje vrednosti za naše odjemalce, vse dejavnosti tega procesa so naravnane na izgrajevanju partnerskih odnosov v skupno zadovoljstvo.

Strategija za operativni proces je doseganje operativne odličnosti. Glavni dejavniki so: obvladovanje stroškov, izraba kapacitet podjetja, skrbno ravnanje z materialom, preurejanje notranje logistike in preurejanje procesov.

Pomembno je, da podjetje vodi do okolja prijazno strategijo.

4.3.4 Strategija podjetja: vidik učenja in rasti

Slika 4.6 Vidik učenja in rasti



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton 2001, 106.

V strategiji učenja in rasti je potrebno uskladiti človeške vire, informacijsko tehnologijo in delovno ozračje v podjetju s strateškimi poslovnimi procesi in strategijo različnega pristopa do strank, potem ko smo že opredelili ostale tri vidike.

Strategija podjetja Plama–pur za vidik učenja in rasti je ustvarjanje zadovoljstva zaposlenih za doseg strateških ciljev podjetja in aktivno sodelovanje vseh zaposlenih pri spremembah usmerjenih v rast in razvoj podjetja.

Strateška cilja podjetja za vidik učenja in rasti sta:

1. Zapolniti strateška delovna mesta; izdelati načrte za privabljanje in ohranjanje nadarjenih zaposlenih, razviti sistem za izboljšanje in učenje v povezavi s ključnimi procesi podjetja, določiti tehnološke potrebe in načrtovati nabavo.
2. Delovno ozračje; zagotoviti avtonomnost zaposlenih (ustvarjalnost in inovativnost), uskladiti in povezati cilje s sistemom nagrajevanja.

Posebno pozornost je v podjetju potrebno nameniti, glede na njegovo dejavnost, proizvodnjo in predelavo PU pen, nenehnemu sledenju razvoju novih izdelkov z inoviranjem in prenosom znanj iz tehnoloških sprememb. Zavedati se je treba, da sta danes inoviranje in marketing gonilna sila za uspeh podjetja. Z uporabo managementa znanja, bo podjetje lahko doseglo potrebno učinkovitost in s tem svoje strateške cilje.

4.4 Načrt aktivnosti

Časovno vpeljevanje uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Plama–pur, bo potekalo 36 mesecev. To obdobje se začne z odločitvijo, da za izvajanje nove strategije podjetje uporabi uravnoveženi sistem kazalnikov. Konec procesa vpeljevanja koncepta bo izgradnja sistema za vzdrževanje koncepta, ki z učinkovitostjo in naravnostjo na spremembe zadovoljuje vse udeležence podjetja.

Vpeljevanju uravnoveženega sistema kazalnikov kot procesa aktivnosti odločitev pri izbiri in izvajanju nove strategije podjetja:

- odločitev, da pri uvajanju koncepta potrebuje podjetje zunanje svetovalce;
- sestava vodstvene ekipe, imenovanje vodje procesa.

Oblikovanju in imenovanju vodje procesa ter izbiri zunanjih svetovalcev sledi dogovor o načinu dela, potrebnih aktivnostih, trajanju projekta, pridobivanju ustreznih podatkov okolja podjetja in potrebnih sredstev.

Aktivnosti sestavljene vodstvene skupine in svetovalcev so:

- jasna opredelitev vizije in strategije podjetja,
- izbira in oblikovanje kazalnikov za vse štiri vidike,
- posredovanje strategije managerjem na nižjih ravneh organizacije,
- komuniciranje z zaposlenimi in nadzornim svetom,
- usklajevanje programov in naložb s strateškimi cilji,
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- uvedba uravnoveženega sistema nagrajevanja.

Sestavljene skupine naj bi delale v obliki delavnic. Za komuniciranje med zunanjimi člani in zaposlenimi v podjetju skrbi vodja procesa. Njegova naloga je tudi dokumentiranje vseh dejavnosti, zaradi poznejše uporabe tega gradiva pri komuniciranju s pomembnejšimi udeleženci podjetja.

Izbira zunanjih svetovalcev je pomembna predvsem zaradi potrebe po specifičnih znanjih s tega področja, saj se od njih pričakuje objektivnejša ugotovitev stanja v podjetju, predvsem v zaznavanju razkoraka med potrebnim znanjem in znanjem, ki ga imajo zaposleni v podjetju, zato bi priporočal, da se ugotovi v pogovorom z vsakim vodilnim v podjetju njegovo mnenje o tej zadevi. Pomembno je celovito seznanjanje zaposlenih s tem, kaj prinaša koncept oziroma kakšne spremembe naj bi mu sledile. Naloga svetovalcev je tudi izbira programske opreme potrebne za učinkovito izvajanje koncepta.

Zaradi zahtevnosti pri uvajanju koncepta sem predvidel več časa, da bomo v podjetju pridobivali potrebno znanje, ki ga bo zahtevala uporaba koncepta kot orodja za izvajanje strategije podjetja.

4.5 Izbira kazalnikov

Že samo načrtovanje članov vodstvene skupine za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov upošteva izbiro članov iz ključnih področij. Izbrani morajo biti kompetentni za izbiro kazalnika ob upoštevanju bodočih pričakovanj in primernih strategij. S takšnim načinom izgradnje skupine dosežemo večjo učinkovitost uravnoteženega sistema kazalnikov, vsi člani skupine pa morajo imeti dostop do vseh podatkov, ki so potrebni pri izdelavi koncepta (Paul R. Niven 2002, 99).

Način dela, ki se priporoča pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov, je timsko delo v obliki delavnic. Vodenje delavnic bo zaupano zunanjim svetovalcem v dogovoru z vodjo projekta iz podjetja. Svetovalci za samo delavnico poskrbijo za ustreznega strokovnjaka pri obravnavi oziroma pri določenih vsebinah, ki so predmet obravnave. Pomembno je, da podjetje poskrbi za vsa potrebna sredstva za izvedbo delavnic. Čas trajanja delavnice naj bo največ 3 ure. Zaradi povečanja uspešnosti koncepta je za vsak kazalnik potrebno določiti lastnika – skrbnika. Pri izbiri kazalnika je potrebno upoštevati, ali je ta kazalnik kratkoročni ali dolgoročni, objektivni ali subjektivni, in določiti pogostost merjenja kazalnika (letno, polletno, četrletno, mesečno, dnevno).

Viri informacij pri izbiri kazalnikov (Paul R. Niven 2002, 99):

- letno poročilo, neprecenljiv vir informacij, ki ne vsebuje samo finančnih informacij temveč opisuje tržni položaj podjetja, ključne izdelke, načrtovanje v prihodnosti in včasih tudi nefinančne pokazatelje uspeha;
- poslanstvo, vrednote, vizija podjetja;
- strateški plan;
- izvajalni načrti potrebnih aktivnosti;
- podatki o poslovanju in o samih konkurentih;
- študije svetovalcev, ki osvetlijo koncept s teoretičnega vidika in uspešnih praks uporabe koncepta v drugih podjetjih;
- zgodovina podjetja;
- analiza poslovanja;
- strokovne revije dejavnosti, vsebine člankov, nakazovanje trendov;
- primerjalno poročilo, primerjava z vodilnim v dejavnosti;
- makroekonomski dejavniki.

Glede na izbrani strategiji podjetja Plama–pur sta kazalnika ROE (donosnost kapitala) in dodana vrednost na zaposlenega pokazatelja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja. Pogoj za dosego ustrezne donosnosti in učinkovitosti sta zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo odjemalcev.

Tabela 4.2 Kazalniki podjetja Plama-pur

VIDIK	CILJ	KAZALNIK	Pregled
Finančni	Povečati vrednost za delničarje	ROE – donosnost kapitala	S.
	Ugotoviti odziv trga kapitala	Tržna vrednost delnice	D.
	Povečati rast prodaje in količin	ROA – donosnost sredstev	M.
	Spodbujati inovativnost	% prihodkov novih izdelkov	L.
	Povečati produktivnosti	Dodana vrednost zaposlenega	M.
	Izrabiti obstoječa sredstva	% obratnega kapitala	M.
Odjemalci	Navdušiti odjemalce	Zadovoljstvo odjemalcev	P.L.
	Obdržati odjemalce	Število izgubljenih odjemalcev	L.
	Pridobivanje novih odjemalcev	Število novih odjemalcev	M.
	Donosnost odjemalcev	Dobičkonosnost	L.
	Tržni delež	Relativno, absolutno	
Notranji Poslovni Procesi	Preoblikovanje procesov	Krivulja izkušenj	M.
	Obračanje zalog	Stanje zalog	M.
	Opuščanje izdelkov	Povprečni stroški izdelka	L.
	Skrbno ravnanje z materialom	% izkoristka PU pene	L.
	Dobičkonosnost izdelkov	Povprečni stroški / (konkurenca)	M.
Učenje in rast	Delovno ozračje (klima)	Zadovoljstvo zaposlenih	P.L.
	Usposabljanje zaposlenih	Število ur po zaposlenem	L.
	Ključne sposobnosti in znanja	% zasedenosti delovnih mest	L.
	Kakovost delovnega okolja	Ohranjanje zaposlenih	L.
	Dostop do strateških informacij	% razpoložljivosti informacij	L.

Pregled: D. – dnevni, M. – mesečni, S. – četrtletni, P.L. – polletni, L. – letni.

Vir: avtor.

»Kazalnik je po definiciji relativno število, dobljeno s primerjavo dveh podatkov in nam omogoča oceno določenega pojava, stanja ali poslovanja. Lahko ga izrazimo kot koeficient - razmerje med dvema primerljivima, vendar raznovrstnima pojavoma v istem času - ali kot indeks - razmerje med istovrstnima pojavoma v različnem času,« definira Biloslavo (1999, 116).

Najpomembnejši kazalnik podjetja je zadovoljstvo zaposlenih, na katerega se je potrebno osredotočiti. Naslednji po pomembnosti je kazalnik, ki nam prikazuje zadovoljstvo odjemalcev, sledijo mu kazalniki donosnosti kapitala oziroma sredstev podjetja (zadovoljni zaposleni - zadovoljni odjemalci - dobičkonosnost podjetja).

Donosnost kapitala (ROE) lahko izboljšamo z večjo uspešnostjo prodaje, s hitrejšim obračanjem vseh virov in z nižjim deležem kapitala v vseh virih. Finančna struktura ne vpliva na višino donosnosti virov, ima pa pomemben vpliv na donosnost lastnega vira, kadar je donosnost vseh virov nad obrestno mero tujih virov. Tedaj je donosnost kapitala tem višja, kolikor višji je delež tujih virov v celotnih virih (Koletnik 1997, 188).

Kazalnik tržne vrednosti podjetja nam omogoča dnevni pregled. Prikazuje pa nam privlačnost podjetja za investitorje in odziv trga kapitala na poslovanje podjetja.

Tabela 4.3 Primer kazalnika: Zadovoljstvo odjemalcev

VIDIK: ODJEMALCI	ŠTEVILKA KAZALNIKA / IME S 01 / ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV	LASTNIK: T. Novak, Marketing
STRATEGIJA: Rast prihodkov		CILJ: Povečanje zadovoljstva odjemalcev
OPIS: Povečanje stopnje zadovoljstva odjemalcev, pomeni, da nam odjemalci zaupajo in da bodo še naprej kupovali izdelke od našega podjetja. Naše raziskave o naših odjemalcih, nam prikazujejo pogostost nakupa in njihova priporočila še ostalim potencialnim odjemalcem. Čeprav verjamemo povečanju rasti prihodkov iz poslovanja, smo odvisni predvsem od njihovega zaupanja, zato redno spremljamo dogajanja na trgu PU pen.		
POGOSTOST: Četrletno	MERSKA ENOTA: Odstotek (%)	SMER GIBANJA: Visoka vrednost pomeni dobro.
OBRAZEC: Delimo število četrletnih pozitivnih odgovorov z vsemi prijetimi odgovori. Vprašanja: Ali imate raje naše izdelke kot ponudbo konkurence? Ali nameravate še kupovati pri nas?		
VIR PODATKOV: Podatke za ta kazalnik dobimo v bazi podatkov podjetja, podatki se zbirajo četrletno, 10 poslovni dan po četrletju so na voljo. Za vnos podatkov in s tem sledenju odjemalcev so odgovorni uslužbenci marketinga.		
KAKOVOST PODATKOV: Visoka – računalniško obdelana.	ODGOVOREN ZA PODATKE: M. Niko, analitik prodaje	
TRENTNA VREDNOST: Zadnji podatek prikazuje 79%.	CILJI PO IZDELKIH LETA 2004 Role-88%, Č.G.-90%, O.I-70%, B.-50%	
GIBANJE CILJA: Doseganje zadovoljstva je pomembno za rast prihodkov iz poslovanja. Četrletno naraščanje zadovoljstva odjemalcev, pokaže na pravilno osredotočenje podjetja za povečanje zadovoljstva.		
POBUDE	1. Pravilno ugotavljanje potreb odjemalcev.	
	2. Z novimi procesi nuditi odjemalcem večje koristi.	
	3. Skupno reševanje problemov in svetovanje odjemalcev.	
	4. Z računalniško povezavo doseči skupne manjše stroške.	

Vir: Povzeto po Paul R.Niven 2002, 153.

Pomembno je, da vsak izbran kazalnik opišemo v ustreznem obrazcu, ki vsebuje vse bistvene podatke kazalnika. Zbrane informacije omogočajo vsem zaposlenim jasno sliko in s tem tudi večjo možnost razumevanja strategije podjetja. Vsak lastnik kazalnika je kompetenten in odgovoren za njegovo sledenje in s pomočjo ustreznega računalniškega programa ima možnost simuliranja, različnih vplivov na kazalnik.

Management bo moral vse bolj temeljiti na predpostavki, da niti tehnologija niti končna uporaba nista temelj osnovne usmeritve managementa. Nasprotno, ta dva dejavnika sta omejitvi. Temelji, na podlagi katerih je treba delovati, so vrednost v očeh strank in njihova odločitev, kako bodo porazdelili dohodke, ki so jim na voljo. Prav ti temelji bodo vse bolj igrali vlogo izhodiščne točke, na kateri bo treba oblikovati osnovne usmeritve in strategije managementa (Peter F. Drucker 1997, 38).

4.6 Komuniciranje z vplivnim udeleženci

Komuniciranje je proces prenosa informacij z določenim ciljem, ob ustreznih uporabi različnih komunikacijskih poti, z zaželeno povratno informacijo. Kakšen način komuniciranja si bo podjetje izbralo pri posredovanju vizije in strategije podjetja, je odvisno od več možnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na uspešnost doseganja ciljev komunikacije.

Prvo vprašanje je, katerim udeležencem posredovati informacije o novi strategiji in viziji podjetja. Podjetje naj posreduje ustrezne informacije o novi strategiji podjetja: zaposlenim, lastnikom in pomembnejšim odjemalcem. Zavedati se je potrebno, da strategija podjetja opredeljuje tudi dejavnike konkurenčne prednosti in razkritje le-teh ima lahko negativne posledice na poslovanje podjetja.

Komuniciranje z lastniki (delničarji) poteka prek njihovih predstavnikov v nadzornem svetu podjetja, na letni skupščini in z vplivnejšimi lastniki (večji lastniški delež) na posvetovanjih, ki so potrebna, ko gre za pomembne spremembe v podjetju. Lastniki podjetja so najvplivnejši udeleženci in doseganje strateških ciljev je tesno povezano z njihovimi interesi.

Odjemalce mora podjetje ustrezno informirati o spreminjanju strategije podjetja in novih koristih, ki bodo posledice udejanjanja nove strategije. Graditev partnerskih odnosov zahteva ustrezen način delovanja, ki se naj odraža v skupnem spoznavanju potreb, kakovosti proizvodov, svetovanju in iskanju skupnih rešitev pri problemih.

Pri komuniciranju je potrebno posvetiti največjo pozornost zaposlenim. Neustrezno komuniciranje se odraža v neuspehu strategije in posledice tega so jasne. Komuniciranje z zaposlenimi poteka z vrha organizacije prek vseh ravni vodenja do zaposlenih.

Cilj posredovanja strategije zaposlenim je v jasni opredelitvi njihove vloge pri udejanjanju strategije v podjetju. Dosežen je takrat, ko večina zaposlenih vidi in spozna svojo vlogo ter svoje aktivnosti usmeri k postavljenim ciljem.

Cilji posredovanja strategije zaposlenim so:

- doseči razumevanje v celotnem podjetju,
- ustvariti podporo sprejeti strategiji,
- s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov zagotoviti potrebne povratne informacije.

Podjetje naj se za posredovanje strategije najvplivnejšim udeležencem ustrezno pripravi. Proces komuniciranja se prične s pripravo strategije komuniciranja vodstvene ekipe zadolžene za postavitev uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju. Vodstvena ekipa mora opredeliti, katere aktivnosti so potrebne za uspešno izpeljavo posredovanja strategije. Ugotoviti je potrebno, ali imajo v vodstveni skupini dovolj znanja in veščin iz komuniciranja oziroma ali so le-te na voljo v podjetju. Pri tem si

lahko pomagamo z zunanjimi svetovalci, ki bodo ustrezno poskrbeli za doseg potrebne znanja v podjetju. Svetovalci kot strokovnjaki lahko na podlagi intervjujev s člani vodstvene ekipe ugotovijo določene pomanjkljivosti posameznikov in z ustreznim usposabljanjem zagotovijo potrebno znanje za uspešno komuniciranje.

Proces komuniciranja naj poteka po različnih ravneh od zgoraj navzdol. Ko se vodstvena skupina usposobi za komuniciranje, je potrebno določiti komunikacijske poti. Ena od možnih oblik, ki se običajno uporablja v podjetju Plama–pur, je uporaba oglasnih desk v podjetju. Pri tem je pomembno, da so stvari zapisane v jeziku oz. z besedami, ki so zaposlenim najbližje in jih ti razumejo. Nadaljevanje obveščanja naj se nadaljuje z vloženim letakom ob izplačilu plač, kjer doseganje strateških ciljev povežemo z nagrajevanjem posameznika. Uspešno komuniciranje se odraža v boljšem sprejemanju vizije in strategije s strani sodelavcev podjetja.

Sedaj nastopi pravi čas za skupne sestanke po delovnih skupinah. Pomembno je, da člani vodstvene ekipe vnaprej predvidijo možna vprašanja posameznikov. Na teh sestankih povežemo kazalnike v vzročno-posledično zanko. Z jasno predstavitvijo vizije in strategije, povežemo glavne strateške kazalnike z njihovimi gibali in poudarkom na aktivnostih, ki so potrebne pri realizaciji ciljev. Povezavo med finančnimi in nefinančnimi cilji mora razumeti večina zaposlenih. Jasno je treba določiti pravila igre, kaj bo, če bomo dosegli postavljene cilje, kako se bo to odražalo pri nagrajevanju posameznika ali skupine.

Vodstvena skupina mora doseči, da gre proces sprejemanja strategije v zaželeno smer, k točno določenim ciljem. Vzpostavitev povratne informacije je nujna. Ta nam omogoča uspešno nadaljevanje procesa komuniciranja.

Ko pride koncept zaposlenim »pod kožo«, je čas za redno posredovanje strategije zaposlenim. Primerni načini so lahko: četrtletni sestanki zaposlenih po delovnih skupinah; uporaba oglasnih tabel s poročili o poslovanju, novih izdelkih, ostalih uspehih zaposlenih in podjetja; informiranje preko informacijskega sistema podjetja; uporaba elektronske pošte in internih glasil.

4.7 Sistem usposabljanja in izobraževanja zaposlenih

Izvajanje strategije v podjetju se običajno prične z obveščanjem zaposlenih, ki so bili izbrani za izvedbo strategije, in njihovim vključevanjem v strateški proces. Najpomembnejši del procesa, po predhodnem posredovanju strategije zaposlenim, je izgradnja sistema usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Z uspešno izpeljavo komuniciranja v podjetju zaposleni spoznajo, da je pogoj za doseg osebnih ciljev skupno doseganje strateških ciljev podjetja.

Izvajanje strategije podjetju v Plama–pur, z uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov, vidim predvsem v potrebni prenovi podjetja, da bo sposobno odgovoriti na

spremembe v okolju in s svojim delovanjem uspešno dosegati načrtovane rezultate poslovanja.

Podjetje Plama–pur je zaključilo večji investicijski cikel v povečevanje kapacitet in tehnološke opremljenosti. Pred podjetjem je nov cikel vlaganja v povečanje vrednosti zaposlenih, kar bo omogočilo povečanje njihove produktivnosti in posredno vrednost podjetja (»dobro ime«). Intelektualni kapital je v 21. stoletju ob pomoči informacijske tehnologije najmočnejše orodje za doseg učinkovitosti.

Organizacija, ki uvaja uravnoveženi sistem kazalnikov, gre skozi obdobje velikih sprememb. Če želi doseči cilje procesov poslovanja z odjemalci in notranjih poslovnih procesov, zaposleni prevzamejo popolnoma nove vloge in odgovornosti. Ta premik v načinu dela prinaša potrebo po dodatnem usposabljanju zaposlenih.

Potrebo po dodatnem usposabljanju zaposlenih lahko gledamo z dveh stališč (Kaplan in Norton 1996, 142):

- s stališča splošne potrebe po dodatnem usposabljanju,
- s stališča deleža delovne sile, ki potrebuje dodatno usposabljanje.

Kadar je raven potrebnega dodatnega usposabljanja delovne sile nizka, zadostuje normalno usposabljanje in izobraževanje za ohranjanje sposobnosti zaposlenih. V tem primeru dodatno usposabljanje zaposlenih nima potrebne prioritete za uvrstitev v uravnoveženi sistem kazalnikov.

Za obravnavano podjetje menim, da mora dodatno usposobiti svoje zaposlene, da bodo dosegli svoje cilje notranjih poslovnih procesov, cilje poslovanja z odjemalci in dolgoročne finančne cilje.

Sistem usposabljanja in izobraževanja zaposlenih bo obsegal: razvijanje znanj in sposobnosti zaposlenih, delovno ozračje podjetja in pridobivanje potrebne strateške tehnologije.

Pri predlogu oblikovanja sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju Plama-pur bom izhajal iz:

- analize ravnanja z zaposlenimi v podjetju (dosedanje prakse);
- izvedbe analize, kakšne sposobnosti morajo imeti zaposleni, da bi uspešno izvajali strategijo podjetja z uravnoveženim sistemom kazalnikov;
- ugotavljanja razkoraka med potrebnim in trenutnim znanjem;
- analize opravljenih intervjujev z vsemi zaposlenimi v podjetju (ugotoviti njihove: cilje, pričakovanja, pripravljenost usposabljanja in oceno koncepta);
- organiziranja izobraževanja: skupinsko in posamezno, glede na potrebe podjetja;
- pridobivanja potrebnih strokovnih znanj, predvsem iz marketinga in inoviranja;
- pridobivanja in treninga komuniciranja, vodenja in timskega dela;
- spremljanja usposobljenosti zaposlenih (prednosti posameznika).

Ugotovitev razkoraka med potrebnim znanjem in znanjem, ki je na razpolago v podjetju, je prva naloga kadrovske službe. Na podlagi ugotovitve določimo, na kakšen način bomo prišli v podjetju do potrebnega znanja za uspešno realizacijo projekta. Možnost je v priskrbi potrebnih znanj izven podjetja ali pa z ustreznim usposabljanjem zaposlenih. Glede na geografski položaj podjetja menim, da bo do določenih vrhunskih strokovnjakov bo dokaj težko priti. Posledica tega bo počasnejša rast znanja in s tem tudi povečano tveganje. Podjetje se bo moralo zaradi navedenega osredotočiti na usposabljanje zaposlenih.

Možni načini za pridobivanje znanj: organiziranje skupinskega usposabljanja v podjetju (delavnice), individualno izobraževanje posameznikov (predvsem ozko strokovno, nove tehnologije, aplikacija PU pen) na izobraževalnih ustanovah.

Pri izobraževanju bodo sodelovali zaposleni (vodstvena skupina) v podjetju, zunanje institucije in posamezni strokovnjaki za specifična strokovna področja.

Skupina, imenovana za izgradnjo uravnoteženega sistema kazalnikov, prevzame tudi delno nalogo pri usposabljanju zaposlenih. Uravnoteženi sistem kazalnikov ima štiri vidike, vsak vidik vodi strokovno usposobljena oseba, katere naloga je opredeliti potrebna znanja za obravnavani vidik, usmerjati pri pridobivanju znanja ostalih članov skupine (lastnikov kazalnikov). Vodja skupine kot mentor poskrbi za potrebno rast znanja v skupini in s preučevanjem posameznega vidika nadgrajuje lastno znanje. Pomemben je prenos znanja na vse člane izbrane skupine, ker bodo le-ti, ko osvojijo določeno znanje, imeli nalogo pridobljeno znanje prenesti na ostale nivoje v podjetju.

Pridobljena znanja, spretnosti in sposobnosti v podjetju je potrebno tudi redno preverjati. Preverjanje znanja zaposlenih naj poteka v obliki intervjuja posameznika, ki ga opravi in analizira zunanja in notranja institucija. To je pomembno zaradi pridobivanja čim bolj objektivne ocene uspešnosti takšnega načina usposabljanja in ugotavljanja potrebnih korekcij procesa usposabljanja.

Naloga vodstvene ekipe in njenih zunanjih strokovnih svetovalcev je tudi v izbiri ustrezne organiziranosti podjetja. S spremembo organiziranosti podjetja pa se pokaže potreba po drugačnem načinu vodenja, timskem delu in ustreznem motiviranju zaposlenih. Spremembe v podjetju lahko pri zaposlenih povzročajo odpor. V okviru sistema se morajo v podjetju naučiti ustrezno ukrepati in z ustreznim orodjem obvladovati morebitne odpore zaposlenih do sprememb v podjetju.

Iz analize ravnanja z zaposlenimi v obravnavanem podjetju je razvidno, da se izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju izvaja nepretrgano. Področja usposabljanja so: obvladovanje delovnih postopkov, ki so potrebni pri proizvodnji izdelkov; vnos novih tehnologij, znanj s področja kakovosti - za pridobivanje certifikatov; razvijanje notranjega informacijskega sistema in procesov. V podjetju se letno spremlja in tudi načrtuje povprečno število izobraževanja zaposlenih.

Podjetje ima pozitivno naravnost tudi do individualnega pridobivanja znanja na različnih ustanovah za pridobivanje formalne izobrazbe, kar se odraža v finančni podpori (plačilu stroškov šolanja).

Z uvajanjem uravnoveženega sistema kazalnikov bo sistemu izobraževanja in usposabljanja potrebna nadgradnja, za pridobitev strateških veščin in znanj, ki jih zaposleni podjetja potrebujejo za podpiranje strategije.

Izbira tem izobraževanja zaposlenih

Pri določitvi oziroma izbiri tem izobraževanja in usposabljanja v obravnavanem podjetju sem uporabil kot orodje znanja s področja managementa znanj.

Carla O'Dell in C. J. Grayson sta s svojim delom managementu znanja zgradila dopolnilno ogrodje za razmišljanje o strategijah učenja in rasti. Cilj managementa znanja opisujeta kot: »sistematičen pristop iskanja, razumevanja, deljenja in uporabe znanja za ustvarjanje vrednosti«. Največjo vrednost dosežemo, ko je management znanja povezan s strategijo in ponudbo organizacije (Kaplan in Norton 2001, 106).

Na podlagi navedenega in ob upoštevanju specifičnosti dejavnosti podjetja sem predvidel potek izobraževanja in usposabljanja za pridobitev strateških znanj za razvoj novih izdelkov (strategija rasti - povečati delež izdelkov z višjo dodano vrednostjo) in doseganje operativne odličnosti (strategija produktivnosti).

Pridobivanje znanj za razvoj novih izdelkov iz PU pene, zajema področja razvoja in marketinga podjetja. Način pridobivanja strateških znanj bo na individualni ravni. Predvidene teme izobraževanja in usposabljanja bodo: izumi na področju poliuretanskih mehkih pen, spoznavanje najnovejše tehnologije proizvodnje in predelave, možnost uporabe izdelkov iz PU pen, iskanje možnih nadomestkov vhodnih surovin in ekološka razgradnja teh materialov.

Predvidene teme izobraževanja bodo namenjene doseganju operativne odličnosti (strategija produktivnosti) in usmerjanju k ciljnemu spreminjanju kulture podjetja. Izobraževanje zaposlenih se bo v večini primerov izvajalo z delavnicami. V tem delu izobraževanja bodo zajete vse vodstvene ravni odločanja podjetja.

Teme izobraževanja:

- Sodobni izzivi v gospodarstvu: globalizacija, sodobni načini vodenja, vodenje samega sebe. Namen te delavnice je opisati spremembe, v razpravi ugotoviti umestitev podjetja v te tokove (podjetje Plama-pur, je dobavitelj nekaterim globalnim podjetjem, odjemalec A, odjemalec B), na koncu pa umestiti v to okolje še samega sebe – udeleženca delavnice. Cilj delavnice je spoznanje udeležencev, da so spremembe neizbežne in da mora sam sodelovati pri tem.
- Razvoj kulture organizacije. Kultura organizacije je pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Uspešnost podjetij je po raziskavah povezana z močno

kulturo. Organizacija ima močno kulturo takrat, ko imajo vsi managerji relativno konsistentne vrednote in metode dela in vsi zaposleni te vrednote hitro sprejemajo (Kotter in Haskett 1992, 16). Cilj delavnice je spoznavanje kulture kot orodja pri izgradnji odnosov v podjetju in pri premagovanju odpora zaposlenih pri spremembah ob uporabi koncepta.

- Interni marketing. Interni marketing (Snoj 1998, 102) predpostavlja, da obstaja v internih menjalnih procesih skupen interes, da so potrebe zaposlenih relativno podobne in da so v veliki meri razlike med njihovimi izhodišči posledica pomanjkanja razumevanja za položaj drugega. Cilj internega marketinga je zagotoviti motiviranost zaposlenih, privabiti in obdržati zaposlene. Cilj delavnice: spoznati orodja za motivacijo zaposlenih in usklajevanje ciljev med zaposlenim in podjetjem.
- Timsko delo, proces, postopek, TQM, reinženirig, diagram vzrokov in posledic (ribja kost). Namen delavnice je poglobitev znanj iz navedenih orodij zaradi njihove skladnosti uporabe z konceptom. Cilj delavnice: udeleženci demonstrirajo uporabo vseh navedenih orodij na praktičnem primeru.
- Gospodarjenje z gibljivimi sredstvi. Osvetlitev vseh posledic ravnanja z zalogami in terjatvami. Cilj je usposobiti udeležence za ustrezno ravnanje in zavedanje, kakšnega pomena je to za poslovanje podjetja (računalniško simuliranje).
- Obvladovanje stroškov: segmentiranje odjemalcev, opuščanje izdelkov, vodenje stroškov po aktivnostih ABC metode. Segmentiranje kupcev po dobičkonosnosti. Kalkulacija postopkov izdelave izdelkov. Naučiti se opuščati izdelke. Cilj: opredelitev stroškov podjetja; stalnih, spremenljivih, oportunitetnih, izkoriščenost kapacitet proizvodnje, optimalni obseg proizvodnje glede na donosnost izdelkov, določitev cene posameznega stroja na uro, določitev stalnih stroškov na kilogram proizvedene PU pene.

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje - delovno ozračje

V organizacijah, ki temeljijo na znanju, je sposobnost izboljšanja poslovnih procesov v skladu s ponudbo odvisna od sposobnosti in pripravljenosti posameznikov, da spremenijo svoje vedenje in se osredotočijo na strategijo.

Kar bo v bodoče ločevalo uspešne organizacije od neuspešnih, ne bo izdelek, storitev ali tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse to izvira, to pa so zadovoljni in lojalni zaposleni. Zaposleni z višjo stopnjo zadovoljstva pri delu bolj skrbijo za kakovost svojega dela, so bolj lojalni organizaciji, so produktivnejši ter verjamejo v dolgoročen uspeh organizacije. Organizacija naj zaposlenim omogoča uporabo njihovih znanj, soodločanje in dobre medsebojne odnose. Tako bolj zadovoljuje potrebe

zaposlenih, kar se izrazi v večji učinkovitosti in ustvarjalnosti. Organizacija pa dosega načrtovane poslovne cilje in je konkurenčna (Traven 1998, 131).

Zadovoljstvo zaposlenih je splet različnih dejavnikov, ki so med seboj povezani. Na splošno zadovoljstvo zaposlenih vpliva zadovoljstvo z vsemi dejavniki skupaj, povezano pa je tudi z motivacijo, vrednotami, zmožnostmi posameznikov ter situacijo, v kateri delo poteka.

Temeljno vprašanje vidika je, na kakšen način zaposlenega v podjetju Plama–pur motivirati, mu ustvariti potrebo po volji za pridobivanje znanj, ki so pomembna za podjetje, saj bi mu s tem omogočili osebno rast, da bi lahko v menjalnem odnosu s podjetjem dosegli skupne koristi.

Šele skupno zadovoljstvo zaposlenih in odjemalcev omogoča ustrezno donosnost kapitala in s tem tudi zadovoljevanje lastnikov sredstev.

Po Možini (2002, 184) lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, združimo v šest skupin:

- vsebina dela; vključuje možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost in raznovrstnost dela;
- samostojnost pri delu; predstavlja možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti;
- vodenje in organizacija dela; ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu; sem sodi delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere; združujejo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, hrup, neugodna temperatura, prah in podobno.

Navedene trditve različnih avtorjev o pomenu (teži) in možnih načinih doseganja zadovoljstva zaposlenih bom uporabil kot vodilo za delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Možne pobude, ki lahko omogočajo spremembe v zeleno smer, sem podal v predlogih za dodatno izobraževanje zaposlenih.

Delovno ozračje omogoča spremembe v mišljenju, potrebne za spodbujanje in pooblašcanje delovne sile. V okviru delovnega ozračja je potrebno zagotoviti avtonomnost zaposlenim, uskladiti in povezati cilje s sistemom nagrajevanja.

Merjenje produktivnosti zaposlenih

Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje oziroma spremljanje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih ter njihovega zadovoljstva, inovacij, izboljšanja notranjih procesov in zadovoljstva odjemalcev.

Kazalnik, ki ga obravnavano podjetje uporablja za merjenje učinkovitosti in je tudi eno od meril primerjave z konkurenti, je dodana vrednost na zaposlenega. Zaradi možnosti več načinov izračunavanja in pridobivanja zelenega rezultata (naročanja storitev od zunaj) menim, da je gibanje tega kazalnika potrebno spremljati še z dodatnimi kazalniki, da pridobimo ustrezno oceno povečanja učinka usposobljenosti zaposlenih.

4.7.1 Opredelitev osebnih in skupinskih kazalnikov

Da bi strategija pridobila pravi pomen za zaposlene, je potrebno njihove osebne cilje uskladiti s cilji podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov posameznikom zagotavlja natančno razumevanje strategije tako na ravni podjetja kot na ravni poslovne enote. Pojasnjuje njihovo mesto v strateških diagramih in njihovo vlogo pri doseganju strateških ciljev. Posamezni cilji postavljeni v okvir uravnoteženega sistema kazalnikov morajo biti usklajeni med različnimi oddelki, dolgoročnejsimi in strateškimi cilji.

Pri opredelitvi osebnih in skupinskih ciljev sem uporabil izkušnje podjetja, ki je z uspešno opredelitvijo osebnih in skupinskih ciljev v lastnem podjetju, postavilo naslednja pravila (Kaplan in Norton 2001, 270):

- sistem kazalnikov mora vsebovati vsaj en cilj in en kazalnik na vidik,
- skupno število kazalnikov ne sme biti večje od petnajst,
- sistem kazalnika mora zagotavljati podporo sistemu kazalnikov nadrejenega,
- sistem kazalnikov mora vključevati splet vnaprejšnjih kazalnikov in kazalnikov z zamikom,
- vsak predpostavljeni mora vključiti en cilj in en kazalnik, ki se nanaša na poučevanje, svetovanje ali razvoj zaposlenih,
- sistem kazalnikov mora vsebovati en cilj in en kazalnik, ki zagotavljata podporo drugemu področju poslovanja,
- vse spremembe morajo potrditi predpostavljeni in zaposleni.

Ko bomo v podjetju dosegli, da bodo posamezniki izdelali svoje lastne uravnotežene sisteme kazalnikov, nam bo uspelo vzpostaviti najjasnejši možni mehanizem usklajevanja ciljev posameznika na ravni procesa, posameznih enot in celotnega podjetja. Na podlagi navedenega sem za obravnavano podjetje predvidel opredelitev osebnih in skupinskih ciljev po procesih podjetja.

Tabela 4.4 Kazalnik za proces-izdelek »role«

STRATEŠKE USMERITVE	PROCES »ROLE«				
	LASTNIK PROCESA	Komercialist Prodaje	Tehnolog priprave dela	Tehnolog Postopkov	Proizvajanje Rezalec
FINANČNI: Povečati donosnost v primerjavi z ostalimi procesi – izdelki.	DENARNI TOK * stanje skupnih stroškov	Neto denarni tok * povprečni stroški transakcije	Čisti obratni kapital * stanje zalog	Izkoristek materiala * (%) izkoristek PU pen	Izvajanje postopkov * (%) stroški dela po procesu
ODJEMALCI: Doseganje uspeha z našimi izdelki, nuditi več za isto ceno.	TRŽNI DELEŽ *zadovoljstvo odjemalcev	Število odjemalcev * (%) pritožb odjemalcev	Izpolnitev naročil * (%) pravočasnih dostav	Razvijanje postopkov * (%) stroškov materiala	Kakovost izdelave * (%) reklamacij izdelkov
NOTRANJI: Doseganje operativne odličnosti Procesa – izdelka.	VERIGA VREDNOSTI * povprečni stroški procesa	Segmentiranje odjemalcev * donosnost odjemalcev	Planiranje proizvodnje * povprečni čas procesa	Ovrednotenje postopkov * (%) izkoristek opreme	Zastoji, napake, poškodbe * (%) izpada količine izdelkov v vseh izdelkih
UČENJE IN RAST Doseči večjo učinkovitost z usposabljanjem in nagrajevanjem.	NAČRT RAZVOJA UČENJA PROCESA * št. ur usposabljanja po članu procesa	Razviti načrt za znanja iz marketinga * št. ur usposabljanja	Načrt pridobitve znanj iz obvladovanja gibljivih sredstev. * spremljanje načrta usposabljanja	ABC metoda, stroškov procesa * spremljanje pridobivanja znanj, št. ur usposabljanja	Razviti načrt osebne napredka * (%) doseganja zastavljene osebne načrta usposabljanja

*kazalnik

Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton 2001, 271.

Kadrovska služba skupaj z lastnikom procesa izvede analizo, kakšne sposobnosti naj bi imeli zaposleni za uspešno izvajanje procesa. Vsem zaposlenim, ki sodelujejo pri procesu zadamo nalogo, da sami ocenijo, v kolikšni meri izpolnjujejo zahteve. Ugotovitve preveri kadrovska služba podjetja. Zaposleni skupaj s svojim nadrejenim izdelajo načrt za osebni razvoj. Na podlagi tega se pripravi načrt usposabljanja.

Za vsak posamezni vidik uravnoteženega sistema kazalnikov je potrebno opredeliti vsaj en cilj in en kazalnik za proces-izdelek. Cilj v vidiku učenja in rasti je izdelava osebne načrta usposabljanja vsakega zaposlenega v podjetju. Obenem se z njim ugotavlja njegov osebni razvoj, ki mu bo omogočal doseg ciljev v ostalih treh vidikih njegovega uravnoteženega sistema kazalnikov.

Določitev skupnih kazalnikov za posamezen proces-izdelek, izbereta skupaj lastnik in sponzor procesa (direktor); sponzor ocenjuje doseganje načrtovanih rezultatov, lastnik procesa pa oceni doseganje načrtovanih ciljev članov procesa-izdelka. Sistem izbire kazalnikov mora upoštevati standard določanja kazalnikov predpostavljenega in izvajalca, to pravilo mora veljati za vse ravni, ker je njegova jasnost potrebna zaradi njegove povezave s sistemom nagrajevanja.

4.8 Sistem nagrajevanja

»Zadnja povezava med strategijo na najvišji ravni in vsakdanjim delovanjem je uresničena, ko podjetje poveže posamezne sisteme finančnih spodbud z uravnoteženim sistemom kazalnikov,« menita Kaplan in Norton (2001, 276).

Finančne spodbude so učinkovit vzvod za usmerjanje prizadevanj zaposlenih k doseganju ciljev na ravni poslovne enote ali podjetja (Kaplan in Norton 2001, 278).

Povezava ima dve pomembni vlogi: usmerja pozornost zaposlenih v kazalnike, ki so najpomembnejši in zagotovijo zunanjo spodbudo z nagrajevanjem zaposlenih, ki jim uspe doseči osebne cilje in posredno tudi cilje organizacije.

Kaplan in Norton (2001, 290) svetujeta: »/.../ da pri povezovanju nagrajevanja z uravnoteženim sistemom kazalnikov je treba pretehtati nekaj pomembnih vprašanj, ki se nanašajo na:

- hitrost izvedbe,
- razmerje med objektivnimi in subjektivnimi kazalniki,
- število kazalnikov,
- razmerje med ekipami in posamezniki,
- pogostost posodabljanja.«

Merkač (1998, 106) trdi, da je: »Variabilni del plače praviloma posledica delavčeve individualne in tudi skupinske uspešnosti znotraj organizacijske enote in je stimulacija za doseg ciljev. Navzgor je lahko omejen ali pa ne, enako velja tudi za navzdol.«

S sistemom nagrajevanja v podjetju se opredeljuje sestava variabilnega dela plače. Za variabilni del sem predvidel maksimalno 30% povečanje ali zmanjšanja osnovne plače posameznega zaposlenega v podjetju glede na doseganje ciljev.

Sistem je sestavljen iz treh delov, vsak je vrednostno opredeljen z 10% v osnovi plače oziroma predstavlja tretjino variabilnega dela. Prvi del zajema uspešnost doseganja ciljev za celotno podjetje. V drugem delu je zajeta skupinska uspešnost, ta je lahko proces proizvodnje izdelka ali posamezne enote podjetja (podporne enote-vzdrževanje, računovodstvo...). Tretji del pa predstavlja individualno uspešnost vsakega zaposlenega. Za vsak del sem opredelil po štiri kazalnike, ki merijo dosežene cilje. Pri tem sem upošteval tri bistvene kazalnike, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo odjemalcev in donosnost kapitala.

Sistem sem skušal oblikovati z namenom doseganja: pravičnosti, motiviranosti, medsebojnega spoštovanja, skupnega učenja, transparentnosti ciljev in meril za doseg teh ciljev. Sistem naj bi pripomogel k spreminjanju podjetja kot celote in povečanju: lojalnosti, pripadnosti, inovativnosti, osebne zmožnosti in kakovosti vodenja.

Tabela 4.5 Predlog za variabilni del plače v podjetju Plama-pur

PODJETJE (skupni) 10%		PROCES (skupinski) 10%		OSEBNI (individualni) 10%	
KAZALNIKI	UTEŽ	KAZALNIKI	UTEŽ	KAZALNIKI	UTEŽ
Knjižna vrednost delnice	25%	ROE	20%	Izpolnitev delovnih nalog	25%
Zadovoljstvo odjemalcev	25%	Število novih odjemalcev	20%	Število reklamacij	25%
Dodana vrednost na zaposlenega	25%	Povprečni stroški	30%	Osebna učinkovitost	25%
Zadovoljstvo zaposlenih	25%	Medsebojni odnosi	30%	Doseganje osebnih ciljev	25%

Vir: avtor.

Za izračun uporabimo indekse posameznih kazalnikov z upoštevanjem smeri gibanja, ob upoštevanju doseganja določenih ciljev v predvidenih merilnih obdobjih. Utež (ponder) določenega kazalnika sem opredelil glede na vplivnost v skupini izbranih kazalnikov.

Ker zaposleni v podjetju sodelujejo pri različnih procesih, se pri izračunu uspešnosti posameznika upošteva % časa udeležbe v posameznem procesu.

Izbira kazalnikov, ki so podlaga nagrajevanju oziroma vplivajo na nagrado, mora biti stvar dogovora in soglasja zaposlenih. Poseben pomen ima pravilno ovrednotenje osebnega dela nagrajevanja posameznika. Izbira kazalnikov za osebno ocenjevanje mora biti dogovor med zaposlenim in njegovim predpostavljenim, ob upoštevanju osebnih ciljev zaposlenega in pričakovanjih podjetja od zaposlenega. Oceno doseganja ciljev poda lastnik procesa-izdelka. Jasno morajo biti izražena merila in posledice doseganja in ne doseganja ciljev. Podlaga za uspešno izveden variabilni del plače je pravilno ovrednotenje osebnih kazalnikov zaposlenih.

Procesni (skupinski) kazalniki so najpomembnejši za podjetje. Proces tekmuje v okviru podjetja: za sredstva in najboljše kadre ter je osnovno gonilo napredka v podjetju. Podjetje doseže uspeh samo z uspešnimi in zadovoljnimi posamezniki v okviru procesov, učinek sinergije kot posledica ustrezno vodenih procesov je lahko konkurenčna prednost podjetja.

Sistem nagrajevanja v podjetju sem oblikoval z namenom jasne povezave med osebnimi cilji in uravnoveženim sistemom kazalnikov, ki nudi vsem zaposlenim v podjetju vpogled in vpliv na uspešnost poslovanja. Vsi zaposleni v podjetju si želijo dosegati lastno uspešnost in prispevati k povečanju učinkovitosti podjetja, sistem nagrajevanja zasnovan na podlagi doseganja določenih ciljev, bo to prav gotovo potrdil.

4.9 Strategija podjetja kot trajen proces

Večina podjetij se je pri uresničevanju strategije sooči z resnimi težavami. Raziskave na tem področju so pokazale, da je problem širši od zgolj samega vodenja. Izvajanje strategije ovirajo sistemske sile v organizacijah. Raziskovalci so ugotovili, da se vodenje strategije močno razlikuje od vodenja poslovanja. Na podlagi teh raziskav so ugotovili, da večina organizacij nima nobenega sistema obvladovanja strategije. »Rešitev smo našli v oblikovanju procesa delovanja v dvojni zanki,« navajata Kaplan in Norton (2001, 298).

Strateško usmerjene organizacije uporabljajo proces delovanja v dvojni zanki, ki obvladovanje letnih načrtov in poslovanja poveže z obvladovanjem strategije. Sistem poročanja, ki temelji na uravnoteženem sistemu kazalnikov, omogoča spremljanje napredka skladno s strategijo morebitnih potrebnih sprememb. Kaplan in Norton (2001, 299) poudarjata, da je: »/.../ sistem kazalnikov os pri procesu strateškega učenja, saj proces nadzora nad poslovanjem povezuje s procesom učenja in izvajanja strategije.«

Slika 4.7 Strategija kot nenehen proces učenja v podjetju Plama–pur



Vir: Povzeto po Kaplan in Nortan 2001, 300.

Strategija podjetja kot nenehen proces učenja obravnavanemu podjetju omogoča povezavo izvajanja strategije in njenega načrtovanja, sklenitev strateške pametne zanke in spodbujanje, učenja in rasti. Sistem strateškega vodenja v dvojni zanki zagotavlja temelje, da strategija postane nenehen proces učenja.

5 ZAKLJUČEK

Uravnoteženi sistem kazalnikov je pot k uresničitvi vizije podjetja oziroma doseganju bistveno večjega blagostanja: zaposlenih, managementa, lastnikov – delničarjev in povečanju vrednosti izdelkov za naše odjemalce.

Oseбно mislim, da je uravnoteženi sistem kazalnikov ustrezno orodje, ki bo podjetju omogočalo ustrezno učinkovitost za tekmovanje v globalnem okolju.

Razvoj koncepta in njegova uporabnost v praksi, kot uspešnega orodja pri preoblikovanju organizacij, na prehodu iz industrijske v informacijsko-storitveno družbo, so njegove reference. Koncept poudarja pomen intelektualnega kapitala podjetij, neopredmetenih osnovnih sredstev podjetja. Konkurenčne prednosti v razvitem svetu ni več mogoče doseči samo s tehnologijo in finančnim kapitalom, ključ uspeha je v znanju in sposobnostih zaposlenih.

Kljub temu se moramo zavedati, da koncept ni čarobna palica, ki jo kupimo z najemom zunanjih svetovalcev, temveč samo orodje v pomoč za doseg izbranih ciljev. Teža oziroma odgovornost za uspeh je v pripravljenosti vodstva, da spremembe, ki so pogoj za uspeh, sprejme. Uporaba koncepta vodi podjetje v spremembe na vseh področjih in hkrati zahteva učenje ter usposabljanje vseh zaposlenih v podjetju.

Za potreben čas procesa uvajanja koncepta v podjetju sem predvidel 36 mesecev. Proces se prične z imenovanjem vodstvene skupine in vodje - koordinatorja procesa ter izbiro zunanje svetovalne agencije. Za zaključek procesa sem predvidel vzpostavitev sistema za vzdrževanje koncepta ob upoštevanju njegove nadgradnje in s tem izboljšanja njegove uporabnosti.

Razlogi za uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov v obravnavanem podjetju so bili: nedoseženi poslovni cilji v letu 2003 (analiza podjetja), ugotavljanje možnosti za izboljšanje konkurenčnih prednosti podjetja, posodobitev podjetja glede na spremembe v okolju, priprava podjetja na snovanje ustreznih strategij za nastop na globalnem trgu.

Analiza podjetja in trendi v dejavnosti podjetja – proizvodnji in predelavi plastičnih mas (mehkih poliuretanskih pen) – narekujejo bistveno povečanje učinkovitosti delovanja podjetja.

Strateške cilje podjetja sem izbral na podlagi analize okolja podjetja, notranjih zmožnosti podjetja in pričakovanj lastnikov podjetja. Najpomembnejši strateški cilji podjetja so: 15% (ROE) donos kapitala, 8% (ROA) donos sredstev, 250 SIT izplačila za dividende, 10% večje plače od republiškega povprečja (2008 leta).

Za lažje razumevanje strategije podjetja, sem oblikoval strateški diagram uravnoteženega sistema kazalnikov, ki prikazuje hipoteze strategije. Vsak kazalnik je z vzročno-posledičnimi razmerji vpet v verigo, ki povezuje zaželene rezultate strategije z aktivnostmi, ki bodo omogočale doseg izbranih rezultatov. Za vsak vidik

uravnoveženega sistema kazalnikov sem predlagal strategije, cilje in kazalnike in potrebne aktivnosti za doseg te ciljev.

Kot možnost izbire posameznih kazalnikov podjetja v vseh štirih vidikih sem predvidel, da vsak član vodstvene ekipe in koordinator izbereta en kazalnik, glede na njihovo področje delovanja v podjetju. Kazalnik opišemo v zanj oblikovanem obrazcu. Za koordinatorja skupine sem izbral kazalnik (tržna vrednost delnice podjetja), ki permanentno prikazuje odziv kapitalskega trga na dogajanja v podjetju.

Cilj komuniciranja z vplivnimi udeleženci podjetja je seznanitev in sprejemanje vizije in strategije podjetja. Komuniciranje z zaposlenimi mora pri zaposlenih vzbuditi zanimanje za prihajajoče spremembe, s katerimi lahko bolje dosežejo svoje osebne cilje.

Z uvajanjem uravnoveženega sistema kazalnikov se podjetje odloči za vlaganje v intelektualni kapital. V podjetju mora priti do spoznanja, da so za doseg ambicioznih ciljev potrebna ustrezna sredstva, ki pa ne bodo opredeljena kot stroški temveč kot dolgoročna naložba podjetja. Vodstvo podjetja mora za uspeh koncepta izbrati ustrezen način motiviranja zaposlenih, da začutijo potrebo po pridobivanju potrebnih znanj in sposobnosti za prilagajanje nenehnim spremembam. Ključ uspeha je v obravnavanju vsakega zaposlenega posebej. S pomočjo intervjujev z vsemi zaposlenimi je potrebno ugotoviti njegove cilje, sposobnosti in želje za pridobivanje novih znanj. Potrebno je oblikovati osebni načrt zaposlenega in določiti njegov osebni kazalnik (s katerim ima zaposleni največji vpliv na poslovanje). Kakšno znanje je potrebno za opravljanje njegovih nalog in kako bo do tega znanja prišel, bo opredelil načrt usposabljanja in merila za spremljanje ravni usposabljanja. Obravnavanje posameznika in doseganje njegovih rezultatov je tudi sestavni del variabilnega dela njegove plače. Merila, cilji in ovrednotenje ciljev posameznika morajo biti skupno delo zaposlenega, njegovega nadrejenega in kadrovske službe.

Ugotavljanje razkoraka med potrebnim in trenutnim znanjem in organiziranje potrebnih usposabljanj je pomemben korak k uspehu koncepta. Potrebna znanja, s katerimi bi lahko povečali konkurenčno prednost podjetja:

- marketing; razvijanje sposobnosti za ugotavljanje potreb trga;
- inoviranje; uporaba novih aplikacij PU pen, novih materialov, cenejših vhodnih surovin, spremljanje razvoja vodilnega v dejavnosti;
- notranji marketing; orodje za spreminjanje kulture podjetja, ugotavljanje potreb zaposlenih, partnerji v menjava notranjih izdelkov podjetja;
- novi načini vodenja; vodenje samega sebe, avtonomnost, skupinsko delo.

Za učinkovitejše izvajanje dejavnosti v podjetju in tudi kot pomemben pogoj za delovanje uravnoveženega sistema kazalnikov je potreben ustrezen informacijski sistem z bazo podatkov in orodij za nadziranje izvajanja strategije.

Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov zahteva tudi uravnoveženo plačo zaposlenih v podjetju. Podjetje z uporabo koncepta prihaja na sistem plačila po učinku. Predlagal sem sistem za variabilni del plače. Sistem je sestavljen iz treh delov: skupnega – podjetje, skupinskega – procesa in osebnega dela. Skupna vrednost je 30% v pozitivno ali negativno stran glede na dosežene rezultate.

Strategija kot nenehni proces učenja nam nudi možnost za preverjanje hipotez strategij in njihovo posodabljanje, ko se razmere spremenijo.

Najpomembnejši kazalniki podjetja so: zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo odjemalcev in kot posledica zadovoljitve prvih dveh kazalnikov donosnost kapitala oziroma večanje vrednosti za delničarje.

Ob tem pot ni ne lahka in ne kratka. Zahteva predanost in vztrajnost, skupinsko delo ter povezovanje prek tradicionalnih organizacijskih meja in vlog. Sporočilo je treba pogosto na novo in na različne načine poudarjati. Toda organizacije, ki vzdržijo napor in ostanejo zveste načelom iz koncepta, se bodo izognile pastem ter ostale na poti k izjemni uspešnosti (Kaplan in Norton 2001, 397).

Kudrin v predgovoru k slovenski izdaji knjige (Uravnoveženi sistem kazalnikov) meni da: »/.../ velik poslovni uspeh podjetij, ki so uspešno izvedla uravnoveženi sistem kazalnikov, je možno pojasniti z dejstvom, da je najučinkovitejši prav v procesu sprememb. Slovensko gospodarstvo nujno potrebuje spremembe, potrebuje večjo rast in izzive, katerih rezultati se bodo pokazali v večkratnikih prodaje in doseganju tržnih deležev desetih najboljših na svetu. Idej in možnosti nam ne manjka, kar dokazuje veliko primerov, le energijo, sposobnosti in znanja ljudi je treba usmeriti v uresničitev teh ciljev in z njimi doseči uspeh.«

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Biloslavo, Roberto. 2001. *Metode in modeli za management*: Koper: Visoka šola za management.
- Drucker, Peter F. 1999. *Izzivi 21. stoletja*. Ljubljana. Gospodarski Vestnik.
- Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Ferjan, Marko. (1998). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kaplan, Robert S. in Norton, David S. 1996. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Kaplan, Robert S. in Norton, David P. 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Koletnik, Franc. 1997. *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, Maribor.
- Kotter, John P. and Haskett, James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management
- Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane in sodelavci. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard step-by-step*. Printed in the United States of America.
- Repovž, Leon in Peterlin, Jožko 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Tucker, M. 1996. *Successful Proces management*. Northants: Institute of Management Foundation.

Viri:

- Plama-pur d.d. 2002 *Letno poročilo*. Interno gradivo
- Plama-pur d.d. 2003. *Informacije št. 51*. Interno glasilo.
- Plama-pur d.d. 2003. *Letno poročilo*. Interno gradivo.
- Plama-pur d.d. 2003. *Poslovník vodenja sistema kakovosti*. Interno gradivo.
- Plama-pur d.d. 2002. *Plama-pur nadaljuje uspešno rast in razvij*. Interno gradivo.
- Plama-pur d.d.2004. *Vizija podjetja*. Posebna izdaja informacij.
- Plama-pur d.d. 2004. *Pismo zaposlenim*. Interno gradivo.
- Europur General Assembly 1999.

PRILOGE

Priloga A: Bilanca stanja podjetja Plama-pur d.d.

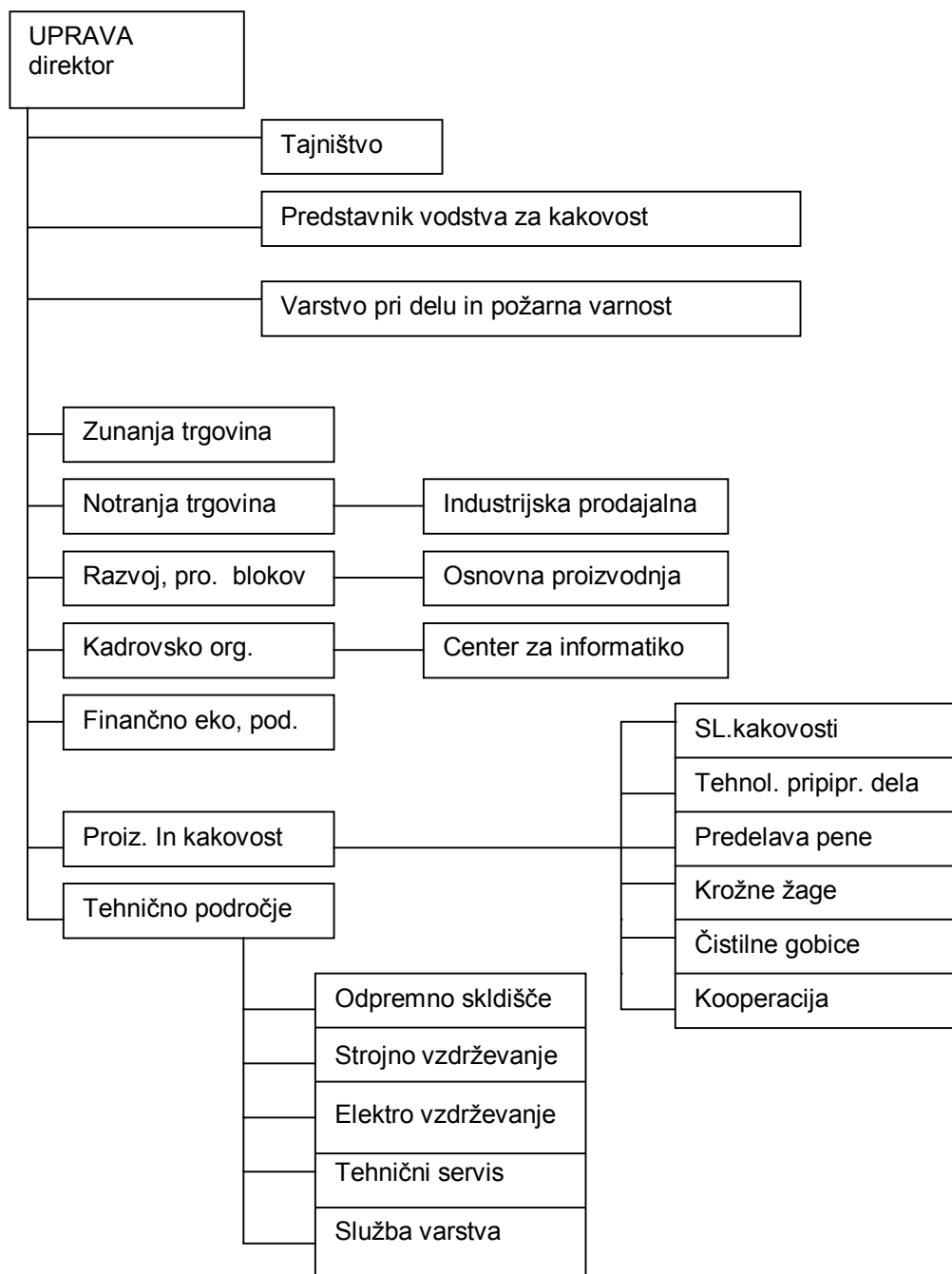
Priloga B: Organigram podjetja Plama-pur d.d.

Priloga C: Programi podjetja Plama-pur d.d.

Priloga A: Bilanca stanja podjetja Plama-pur d.d.

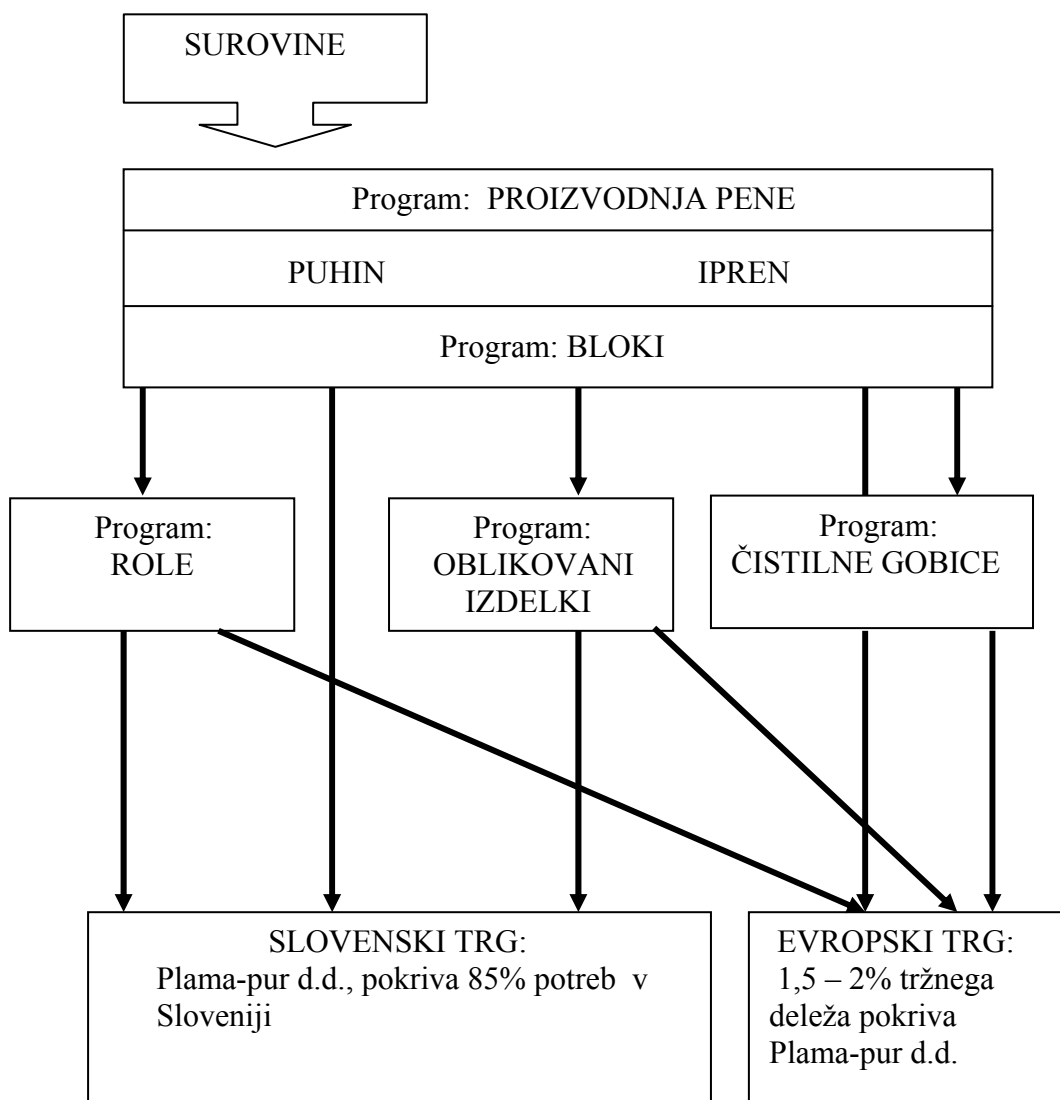
	planirano	doseženo	doseženo	doseženo	2003/ 2002
v tisoč sit	31.12.03	31.12.01	31.12.02	31.12.03	
SREDSTVA	6.100.659	5.610.662	5.909.626	5.491.306	93
STALNA SREDSTVA	3.490.734	3.212.138	3.380.333	2.970.145	88
Opredmetena osnovna sredstva	3.326.327	3.054.397	3.184.039	2.863.775	90
Zemljišče in zgradbe	1.689.213	1.624.083	1.602.998	1.465.329	91
Oprema		1.430.314	1.429.847	1.385.054	97
Opredmetena OS v gradnji in izdelavi			149.843	13.329	9
Predujmi za pridobitev opredm. OS			1.351	0	0
Dolgoročne finančne naložbe	164.407	157.741	196.294	106.370	54
Naložbe v deleže pridruženih podjetij			40.000	45.047	113
Drugi dolgoročni deleži			136.124	46.968	35
Druge dolgoročne finančne naložbe			20.170	14.355	71
GIBLJIVA SREDSTVA	2.609.925	2.398.524	2.520.126	2.515.328	100
Zaloge	647.749	505.125	741.488	797.132	108
Material	298.763	287.357	399.887	418.435	105
Nedokončana proizvodnja	206.216	76.216	204.336	245.107	120
Proizvodi in trgovsko blago	138.165	3.387	137.265	133.590	97
Kratkoročne poslovne terjatve	1.843.294	1.832.133	1.537.077	1.627.223	106
Kr. ter. do pridruženih podjetij			1.343.509	1.439.082	107
Kratkoročne poslovne drugih			72.086	77.634	108
Kratkoročne finančne naložbe	73.993	21.888	121.428	110.507	91
Kratkoročne finančne naložbe do drugih			173.839	70.830	41
Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	32.705	25.360	67.722	20.143	30
AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	12.184	14.018	9.167	5.833	64
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	6.100.659	5.610.662	5.909.626	5.491.306	93
KAPITAL	2.904.273	2.563.412	2.678.446	2.648.678	99
Vpoklicani kapital	686.798	668.798	686.798	686.798	100
Rezerve iz dobička	533.192	88.629	610.958	610.958	100
Zakonske rezerve			173.970	173.971	100
Druge rezerve iz dobička			436.988	436.988	100
Preneseni čisti poslovni izid	359.159	378.134	250.022	281.581	113
Čisti poslovni izid poslovnega leta	272.223	144.836	77.776	10.382	13
Prevrednoteni popravki kapitala		1.265.013	1.052.901	1.058.959	101
Splošni prevrednoteni popravki kapitala			1.052.901	1.052.901	100
Posebni prevrednoteni popravki kapitala				6.058	0
FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	3.196.386	3.047.250	3.211.446	2.839.672	88
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti			510.742	360.712	71
Dolgoročne finančne obveznosti do bank		528.920	480.306	360.172	75
Druge dolgoročne finančne in poslovne ob.			30.436		0
Kratkoročne finančne in poslovne ob.	1.472.313		2.701.121	2.478.960	92
Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.368.656		1.332.300	1.164.362	87
Kr. obv. na podlagi predujmov				56	0
Kr. pos. obv do dobaviteljev		847.628	1.206.264	1.161.804	96
Druge kratkoročne obveznosti		1.627.167	162.577	152.738	94
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	30.820	43.535	19.317	2.956	15

Priloga B: Organigram podjetja PLAMA-PUR d.d., za leto 2004



Priloga C: Programi podjetja PLAMA-PUR d. d.

Slika prikazuje dogajanje na Slovenskem trgu PU pen.



Slika prikazuje programe podjetja Plama-pur d.d., njihov tržni delež na domačem in evropskem tržišču.

Program BLOKI, njegova značilnost: malo ustvarjene dodane vrednosti, služi kot voden material razrezovalnicam PU pen, ki so naši konkurenti pri programu oblikovani izdelki. Program ČISTILNE GOBICE, je namenjen samo za enega odjemalca. Program ROLE, najdonosnejši, prednost proizvajalcev PU pen. Program OBLIKOVANI IZDELKI, sestavljajo ga izdelki: ležišča, formati, oblikovani izdelki.