

ZNAKI ODLIČNOSTI PRI PODJETJU

Uvod

Odličnost je lastnost, značilnost odlične osebe, odlična je tista oseba, ki po kakovosti presega druge ljudi. To velja tako za fizične kot za pravne osebe. Podjetje je pravna oseba z gospodarskimi pridobitnimi cilji, ki posluje v razmerah tveganja in prodaja na trgu pod tamkajšnjimi zakonitostmi. Je pa tudi organizacija, tj. samostojna celota ljudi in sredstev. Kljub temu, da imamo v organizaciji in s tem v podjetju opravka z ljudmi, ni mogoče preprosto opredeljevati znake odličnosti pri podjetju na enak način kot sem jih opredeljeval v razpravi "Znaki odličnosti pri človeku". Pri človeku sem upošteval naslednje znake odličnosti: izobraženost, olikanost, preudarnost, prizadevnost, izvirnost, zanesljivost, podjetnost, voditeljskost, pravičnost, resnicoljubnost, poštenost, plemenitost in samozavednost. Očitno je večina teh znakov lahko vezana na fizično osebo in ne na pravno osebo. Pač pa je tudi pri pravni osebi njeno odličnost mogoče proučevati z različnih zornih kotov. Vendar ni mogoče odličnost pri podjetju preprosto enačiti z njegovo učinkovitostjo in uspešnostjo. Zlasti ne z njegovo učinkovitostjo. Učinkovitost je namreč notranja značilnost podjetja, da izpolni nalogo v določenem času, če deluje v določenih okoliščinah; biti učinkovit pomeni delati "stvari prav". Ni pa niti nujno, da bi bilo podjetje, ki deluje učinkovito, tudi uspešno. Uspešnost je že zunanja značilnost podjetja, merjena s stopnjo zadovoljevanja potreb v najširšem pomenu; biti uspešen pomeni delati "prave stvari". Toda če uspešnost osvetljujemo le preko vprašanja, ali posluje podjetje z dobičkom in kakšna je njegova relativna velikost, smo še vedno lahko



zelo oddaljeni od označevanja njegove odličnosti. Podjetje lahko dosega visok dobiček zgolj zaradi tega, ker ima monopolen položaj in zaščito države; v takšnih okoliščinah je gotovo uspešno, toda ne moremo ga označiti kot odličnega. Po drugi strani gotovo ni dobiček edini znak odličnosti podjetja. Pri presojanju odličnosti podjetja ne smemo izhajati iz njegovega lastnega zornega kota, temveč moramo izhajati iz zornega kota drugih, ki so z njim v takšnih ali drugačnih stikih. Ni pomembno, kako se podjetje samo ocenjuje, temveč kako ga občutijo drugi. Ne gre torej za notranje rešitve, ki bi bile označene kot odlične, temveč za zunanjo pojavnost podjetja, ki je označena kot odlična. Na podjetje pa lahko gledamo z zornega kota nosilcev interesov, z zornega kota pomena za okolje in z zornega kota pomena za splošni razvoj. V prvem primeru nas zanima:

1. Odličnost podjetja v razmerju do lastnikov
2. Odličnost podjetja v razmerju do zaposlencev
3. Odličnost podjetja v razmerju do kupcev
4. Odličnost podjetja v razmerju do upnikov (financerjev in dobaviteljev)
5. Odličnost podjetja v razmerju do države.

V drugem primeru nas zanima:

6. Odličnost podjetja v razmerju do naravnega okolja
7. Odličnost podjetja v razmerju do družbenega okolja.

V tretjem primeru nas zanima:

8. Odličnost podjetja v pogledu tehnično-tehnološkega razvoja
9. Odličnost podjetja v pogledu razvoja ljudi
10. Odličnost podjetja v pogledu narodnogospodarskega razvoja.

V nadaljevanju si bomo pri vsakem vidiku, s katerega bomo osvetljevali odličnost podjetja, ogledali splošne zahteve, postavljene pred podjetje in nato še probleme merjenja njihovega izpolnjevanja. Teoretska izvajanja bodo popestrili nekateri ljudski pregovori, ki se



lahko nanašajo tudi na presojanje podjetja, dodana pa bodo še nekatera spoznanja s pridihom sociološkega sarkazma, ki izhajajo iz ustrezne teorije.

1. Odličnost podjetja v razmerju lastnikov

Podjetje je že zato, ker je organizacija, samostojna celota ljudi in sredstev. To pomeni, da ne zadoščajo samo ljudje, potrebna so tudi sredstva. Ta se v začetku pojavljajo s pomočjo vložka kapitala, ki ga prinašajo lastniki podjetja. Pri tem je povsem vseeno, ali gre za delniški kapital ali za kapitalske deleže ali za kapital posameznega lastnika, prav tako je vseeno, ali imamo opraviti z gospodarsko družbo ali s podjetjem samostojnega podjetnika. V vsakem primeru lastniki pričakujejo, da se bo njihova vloga v podjetje ne samo realno ohranjala, temveč jim bo povečevala njihovo premoženje, tako tisto, ki ga bodo potegnili iz samega podjetja kot tudi tisto, ki ga bodo pustili v njem. Za lastnike je potemtakem odlično tisto podjetje, ki v celoti uresničuje njihova pričakovanja v pogledu oplojevanja kapitala in to bolje kot bi jih lahko uresničevala druga podjetja.

Sedaj smo pri vprašanju, kako meriti odličnost podjetja z zornega kota lastnikov. Takoj je mogoče ugotoviti, da se utegnejo pojaviti razlike v sodbi pri lastnikih, ki so na različne načine prišli do lastništva. V primeru delniške družbe je npr. nekdo prišel do delnice z vložkom v znesku njene nominalne vrednosti, drugi z vložkom, ki se bistveno razlikuje od njene nominalne vrednosti. Vsak nato presoja, kakšno je povečanje njegovega premoženja glede na njegov vložek in ne glede na nominalno vrednost delnice. Pri nepristranskem presojanju odličnosti podjetja v razmerju do lastnikov se pa moramo ogniti vprašanju, kako je posameznik prišel do lastništva ter sprejeti objektivna sodila. Ta so lahko finančno-tržna ali računovodska. Pri podjetjih, katerih delnice kotirajo na trgu vrednostnic, lahko zasledujemo gibanje tržne vrednosti njihovih delnic, nakar bi lahko odličnost povezovali z večjo rastjo tržne vrednosti kot je običajna pri drugih. Prav tako bi lahko čisti dobiček posameznega leta preračunali na povprečno tržno vrednost njegovih delnic. Vendar takšni izračuni



le ne bi mogli predstaviti posebnosti posameznega podjetja v primerjavi s tistimi podjetji, katerih delnice ne kotirajo na trgu ali ki sploh nimajo delnic, temveč le kapitalske deleže ali kapital posamičnega lastnika. Tako se vračamo na računovodska sodila, ki omogočajo poenoten izračun pri vseh podjetjih. Gre namreč za čisto dobičkonosnost kapitala, tj. za lastnost, značilnost kapitala, da prinaša čisti dobiček, izmerjena pa je s koeficientom čiste dobičkonosnosti kapitala, tj. z razmerjem med čistim dobičkom, ki je ustvarjen pri poslovanju podjetja v letu dni, in med povprečnim kapitalom, ki se na ta način letno oplojuje. Kot kapital pri tem ne šteje samo osnovni kapital, tj. v primeru delniške družbe vsota izdanih delnic po njihovi nominalni vrednosti, temveč je treba upoštevati še druge sestavine kapitala, ki izhajajo bodisi iz zadržanega čistega dobička, ki ni bil izplačan delničarjem, ali iz prevrednotenja sredstev, kjer se je delničarjem povečala njihova vloga v podjetju brez dodatnih vnosov in ne glede na čisti dobiček. Podjetje mora namreč oplojevati ves tako opredeljeni kapital, ki navsezadnje pomeni obveznost do lastnikov. Da bi prišli do pravilne predstave, morajo biti iz izračuna izločeni vplivi morebitne inflacije, tako da so koeficienti čiste dobičkonosnosti kapitala, ali po množitvi s 100, odstotki čiste dobičkonosnosti kapitala, primerljivi tudi med leti. Z zornega kota lastnikov je nato odličnost podjetja izražena z nadpovprečnimi koeficienti (oziroma odstotki) čiste dobičkonosnosti kapitala. Vendar je tudi pri takšnem razmišljanju mogoče zadeti na razne pomisleke, ki utegnejo osporavati posplošitve.

Prvo vprašanje se pojavlja v zvezi z imenovalcem izračuna, tj. v zvezi z izmerjenim kapitalom. Podjetja, ki so začela poslovati v različnih obdobjih, imajo različno ovrednoten kapital in različno ovrednotene naložbe v osnovna sredstva, zlasti če ni bilo opravljeno inflacijsko prevrednotenje. To dejstvo, ki je očitno pri podjetjih v drugih državah, je skušalo pri nas pred začetkom postopka privatizacije dotedanjih družbenih podjetij rešiti prevrednotenje sredstev in dolgov ter ugotavljanje začetnega kapitala na tej podlagi. Zamisel ugotavljati pri vseh podjetjih, ki so se začela privatizirati, kapital na enak način, je že od samega začetka zadela na dve oviri. Prva je bila povezana s pomanjkljivostmi v sami metodiki ocenjevanja sredstev in dolgov, ki je bila za nekatera podjetja bolj in za druga manj realna; razlike so se



lahko pojavile že zaradi posameznih prvin ocenjevanja npr. osnovnih sredstev, ki so bile zasnovane previsoko ali prenizko, in nato še zaradi dejstva, da so različna podjetja imela različno utemeljenost obstoječe sestave svojih osnovnih sredstev. Druga ovira je bila v dejstvu, da nekatera podjetja niso ocenjevala svoj začetni kapital na podlagi ocenjevanja sredstev in dolgov, temveč na podlagi vprašanja, kakšen čisti dobiček lahko v prihodnosti pri svojem poslovanju pričakujejo in kakšno je njegovo uglavničenje (kapitalizacija) ob predpostavljene normalni obrestni meri. Pričakovanja različnih podjetij so seveda lahko bila bolj ali manj utemeljena bodisi iz objektivnih razlogov, saj v tedanjem času iskanja novih trgov in poslovnih programov predvidevanje ni moglo biti dovolj zanesljivo, bodisi iz osebnih razlogov, saj je privatizacija nudila nekaterim kar lepo priložnost za špekulacije. Če danes izračunavamo koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala in primerjamo izračun za različna podjetja, se moramo zavedati takšnih spoznanj v pogledu opredelitve začetnega kapitala.

Drugo vprašanje je povezano s čistim dobičkom, tj. s števcem obravnavanega kazalnika. Mednarodni in slovenski računovodski standardi sicer vzpostavljajo stroga pravila za izkazovanje čistega dobička, saj ne dovoljujejo špekulacij z vzpostavljanjem in nato odpravljanjem skritih rezerv. Še vedno pa obstaja možnost, da kako podjetje spoznano previsoko ovrednotenje svojih osnovnih sredstev odpravi takoj in izkaže v tistem letu slab poslovni izid, da bi bil poslovni izid v vseh naslednjih letih zaradi manjših stroškov večji, medtem ko se drugo podjetje zadovoljuje s postopnim odpravljanjem previsokega ovrednotenja svojih osnovnih sredstev. S tem pa vprašanja v zvezi s čistim dobičkom in izračunom koeficienta čiste dobičkonosnosti kapitala še niso končana. Znano je, da imajo nekatera podjetja monopolistični položaj, nakar utegnejo izkazovati tudi večje čiste dobičke kot druga, ki se morajo boriti za prostor na trgu. Ali lahko nato rečeno, da so tista z nadpovprečno čisto dobičkonosnostjo kapitala odlična, medtem ko druga niso? Očitno lahko na čisto dobičkonosnost kapitala močno vpliva država s svojimi ukrepi. Če odpira trg in bolj omogoča nastopanje tekmecev iz tujine, lahko zmanjša čisto dobičkonosnost kapitala pri monopolističnih podjetjih in s tem povzroča poslabšanje njihove oznake odličnosti. Končno lahko na čisto



dobičkonosnost kapitala kot sodilo za presojo odličnosti podjetja močno vpliva še država s stopnjo davka iz dobička. Res pa stopnja ob enakih okoliščinah enako prizadene vsa podjetja, tako da se vsaj s tega zornega kota ne spreminja njihov vrstni red pri odličnosti.

Koeficienti čiste dobičkonosnosti kapitala se pri posameznem podjetju lahko razlikujejo iz leta v leto in tudi njihova primerjava med podjetji v istem letu utegne kazati na različne prednosti. V tej zvezi kaže spomniti na življenjske resnice, ki se skrivajo za nekaterimi ljudskimi pregovori. Tako pravi angleški pregovor: "Kdor se hitro vzpne, tudi hitro pade". Misel nadaljuje nemški pregovor: "Lažje je pasti kot vstati". Pri tem ne pomaga tolažba, ki jo nudi češki pregovor: "Kdor na tleh sedi, se padca ne boji". Več spodbude daje kitajski pregovor: "Ne ustraši se, če napreduješ počasi, boj se, če obstaneš na mestu". Konfucij je tudi rekel: "Naša veličina je v tem, da se vsakič, ko pademo tudi poberemo". Židovski pregovor pravi: "Od uspeha do poloma je samo korak. Od poloma do uspeha pa je dolga pot". Sicer je tu še misel, ki jo je izrekel J.W. Goethe: "Ni toliko pomembno, kje smo, ampak, kam gremo". Misel nadaljuje George H. Bender: "Imeti moramo dolgoročne cilje, ki nas obvarujejo pred razočaranjem kratkoročnih neuspehov". Ali pa Henry Ford: "Kogar je strah neuspeha, se sam omejuje. Neuspeh je zgolj priložnost, da se zadeve lotimo znova in bolj pametno." Vedno pa je koristno imeti pred očmi tudi drugi Chrisholmov zakon, ki pravi: "Ko gredo stvari dobro, vedi, da bo šlo nekaj narobe."

2. Odličnost podjetja v razmerju do zaposlencev

Že preje smo ugotovili, da imamo v vsaki organizaciji in s tem tudi v podjetju, ljudi; ti šele s svojim delovanjem omogočajo oplojevanje kapitala in uresničevanje pričakovanj lastnikov. Spet je vseeno, za kakšno podjetje gre s pravnega zornega kota, čeprav je z ekonomskega zornega kota le mogoče najti večje razlike med kapitalsko intenzivnimi podjetji in delovno intenzivnim podjetji. V vsakem primeru zaposlenci pričakujejo, da bodo za svoje delo prišli do primernih povračil, da bodo imeli zagotovljeno ustrezno socialno in zdravstveno varnost ter da bodo delovali v prijetnem vzdušju. Za zaposlence je potemtakem odlično tisto podjetje, ki v celoti uresničuje takšna njihova pričakovanja in to bolje kot bi jih uresničevala druga podjetja.



Tako smo prišli do vprašanja, kako meriti odličnost podjetja z zornega kota zaposlencev, saj ne zadošča zgolj opredelitev splošnih zahtev. Povračila, ki jih prejemajo zaposlenci, so sestavljena iz plač, udeležb v dobičku in iz drugih ugodnosti. Gotovo se povračila iz takšnega ali drugačnega razloga razlikujejo od zaposlenca do zaposlenca. Vendar nam pri presojanju podjetja v razmerju do zaposlencev ne gre za posameznega zaposlenca, temveč za njihovo celoto. Tako pridemo do potrebe, da izračunamo kazalnik, pri katerem celoto nadomestil zaposlencem za kako obdobje (npr. leto dni) delimo s povprečnim številom zaposlencev. Pri primerjavi takšnih koeficientov za različna obdobja je seveda treba zagotoviti, da je izločen vpliv morebitne inflacije. Z zornega kota zaposlencev je nato odličnost podjetja izražena z nadpovprečnim koeficientom povračil na zaposlenca v primerjavi z drugimi podjetji. Vendar je tudi pri takšnem razmišljanju mogoče zadeti na razne pomisleke, ki utegnejo osporavati posplošitve.

Prvo vprašanje se pojavlja v zvezi z imenovalcem izračuna, tj. v zvezi z zaposlenci. Zaposlenci imajo različne stopnje kvalificiranosti in delujejo na različno zahtevnih delovnih mestih. Ni jih torej mogoče preprosto seštevati. Gotovo bi bilo lažje med različnimi podjetji primerjati povračila, ki odpadejo v povprečju na zaposlenca z določeno kvalificiranostjo ali na določenem delovnem mestu in nato govoriti o odličnosti pri tistem podjetju, ki je v tem pogledu nad povprečjem. Kot smo že omenili, pa sedaj ne gre za posamične primerjave in presojanje odličnosti, temveč za primerjave, ki zajemajo vse zaposlence in so torej zbirne. Zaradi različne kvalifikacijske sestave zaposlencev v različnih podjetjih in zaradi različnega ustroja delovnih mest v njih bi v načelu prišel v poštev preračun dejanskega števila zaposlencev na pogojno število zaposlencev, izraženo glede na izbrano stopnjo kvalificiranosti ali delovno mesto. Toda kako zagotoviti, da ne bi faktorji pri takšnem izračunu pri različnih vrstah podjetij vodili do različnih sodb? Drugo vprašanje se pojavlja v zvezi s števcem takšnega izračuna, tj. v zvezi z nadomestili. Medtem ko so plače gotovo boljše seštevljive in primerljive, to ne bi mogli govoriti za druge ugodnosti, saj teh niso praviloma udeleženi vsi zaposlenci.

Kako je z merjenjem socialne in zdravstvene varnosti zaposlencev, ki je gotovo prav tako pomembna za presojo odličnosti podjetja v



razmerju do zaposlencev? Kratkoročno gre predvsem za vprašanje varnosti pri delu in varstva pred nesrečami. V različnih podjetjih so seveda zaposlenci različno izpostavljeni takšnim nevarnostim in tudi v različnih podjetjih različno skrb za njihovo odpravo. Koefficient števila nesreč v letu dni na zaposlenca lahko vzpostavlja podlago za ustrezno presojanje; to pot manjši koefficient kaže na boljše stanje. Dolgoročno pa gre predvsem za zagotavljanje trajnosti zaposlitve. Zmanjšanje obsega poslovanja zaradi trenutnih razmer na trgu lahko kaj hitro povzroči nastanek presežnih zaposlencev. Ti podjetju v spremenjenih okoliščinah niso potrebni in bi jih, razen če to preprečujejo predpisi, z ekonomskega vidika najraje postavili na cesto. Kazalnik trenutno presežnih zaposlencev v primerjavi s celotnim številom zaposlencev lahko kaže na to, kakšno socialno varnost uživajo zaposlenci v posameznem podjetju. Seveda pa ni koristno, če ohranjanje socialne varnosti pomeni tudi dopuščanje lenuhov in nedela.

Še težje je smiselno meriti vzdušje, ki obstaja v kakem podjetju in ki lahko prav tako vpliva na odličnost podjetja v razmerju do zaposlencev. Vzdušje vzpostavljajo sami zaposlenci, toda njegova raven je lahko odvisna tudi od politike zaposlovanja v podjetju. Če tisti, ki odločajo o zaposlovanju, pri izbiri ne pazijo dovolj na ustrezne osebne kvalitete kandidatov, lahko že s tem prispevajo k slabemu vzdušju v podjetju, takšno pa deluje v nasprotni smeri kot bi bila oznaka odličnosti podjetja z zornega kota zaposlencev. Slab izbor kandidatov lahko povzroča, da pridejo na poslovodne položaje avtokrati, na številna druga mesta pa domišljavci, bleferji in ljudje, ki delajo zgago in s tem povzročajo slabo počutje drugih v podjetju. Različna delovna mesta sicer zahtevajo različne sposobnosti tamkajšnjih zaposlencev. Vedno se pa postavlja pogoj, da mora zaposlenec za svoje delovno mesto dovolj vedeti in znati. Vedeti pomeni imeti nekaj v zavesti na osnovi zaznav in obveščенosti, učenja in študija, sklepa in odločitve, posledic in odgovornosti. Znati pa pomeni biti glede na izurjenost, usposobljenost v stanju uspešno opravljati kako dejavnost. Kdor tega nima in je do svojega delovnega mesta prišel le kot varovanec koga, ustvarja pri drugih zaposlencih v istem podjetju slab občutek. Dalje obstaja še stara dilema med pridnimi in leni. Priden je tisti, ki rad dosti dela in izpolnjuje dolžnosti, zahteve; len je tisti, ki ne dela rad in nima volje, želje za kako



opravilo. Pridnost je v marsičem pogojena že z vzgojo od mladih nog, v marsičem jo je mogoče pospeševati tudi z gospodarsko prisilo in grožnjo po nezaposlenosti. Končno je tu še stara dilema med pametnimi in neumnimi. Pameten je tisti, ki ravna v skladu z razumom, pametjo in je sposoben hitro dojemati in prodorno misliti; neumen je nasprotno tisti, ki ne ravna v skladu z razumom, pametjo in ni sposoben hitro dojemati, prodorno misliti. Res je sicer že francoski filozof Descartes ugotovil, da je "pamet edina dobrina, ki je pravično porazdeljena med ljudmi; nikoli se namreč še nihče ni pritoževal, da bi jo imel premalo". Vendar je z zornega kota razmerja podjetja do zaposlencev treba gledati ne le na koristi, ki jih posameznik ima zanj, temveč tudi na vzdušje, ki ga ustvarja do drugih glede na svojo pamet. Pamet je v marsičem povezana s pridnostjo, neumnost pa z lenobo. Tako obstaja stara resnica, da se tisti zaposlenci, ki se ne ukvarjajo s fizičnim delom, temveč z umskim delom, a si zanj niso pridobili v mladih letih ustrezne šolske izobrazbe, ne morejo dandanes več izgovarjati, da za to ni bilo priložnosti, temveč lahko vse pripišejo le temu, da so bili takrat, ko bi morali študirati, za to preneumni ali pa preleni. Seveda v nobenem podjetju ne morejo računati zgolj na pridne in pametne. Spet pa je tu vprašanje kadrovskega izbora. Tako pridemo do starega spoznanja, da spada priden in pameten na čelo podjetja, pameten in len je lahko vodja kakega oddelka v podjetju, neumen in len spada kvečjemu v skladišče, pridnega in neumnega pa je treba takoj odstraniti iz podjetja, da v njem ne bi napravil večje škode.

Da zavzame podjetje ugledno mesto z zornega kota zaposlencev, je tudi v njegovo korist. Na to kažejo že nekateri pregovori. Tako npr. pravi nemški pregovor: "Dober delavec ni nikoli preplačan". Seveda to narekuje, da so izbrani pravi delavci, saj npr. opozarja malteški pregovor: "Lenuhovo delo se drago plača". Aforizem E. Juriča pa pravi: "Človeka, ki zna, je težko najti, človeka, ki ne zna, se je težko znebiti". Kar se tiče števila zaposlencev, kaže spomniti na Parkinsonove zakone: "Število zaposlenih v vsaki delovni skupini narašča neodvisno od količine dela", dalje "Uradnik želi povečati število podrejenih, ne pa tekmecev" in "Uradniki ustvarjajo delo za druge uradnike". V zvezi z delovnim vzdušjem kaže spomniti še na aforizem E. Juriča: "Ljudem ni veliko do tega, da bi bili boljši; radi bi le, da bi bili na boljšem". In



končno je tu še Bolingov postulat: "Če se dobro počutiš, ne skrbi. Minilo bo."

3. Odličnost podjetja v razmerju do kupcev

Obstoj in razvoj podjetja sta odvisna od tega, kako podjetje uspe prodajati svoje proizvode oziroma opravljene storitve. Pomemben je torej obstoj trga za proizvode oziroma storitve, s katerimi se ukvarja podjetje, na njem pa tudi zvesti kupci, s katerimi lahko računa pri poslovanju v prihodnosti. Kot kupci se lahko pojavljajo druga podjetja ali končni porabniki. V vsakem primeru kupci pričakujejo, da jim bo podjetje dostavilo naročene proizvode oziroma opravilo naročene storitve v ustreznem roku, v dogovorjenih kakovosti in s primerno ceno. Za kupce je potemtakem odlično tisto podjetje, ki glede na količino, kakovost, ceno in rok dostave v celoti uresničuje njihova pričakovanja in to bolje kot bi jih lahko uresničevala druga podjetja. Na občutke kupcev pa seveda lahko močno vplivajo še osebne značilnosti tistih zaposlencev v podjetju – prodajalca, s katerimi prihajajo v stike; pri tem seveda izstopajo ravno tiste oznake odličnosti, ki smo jih obravnavali pri posameznem človeku.

Merjenje odličnosti podjetja z zornega kota kupcev je najbolje izvedljivo z anketiranjem. Brez anketiranja lahko presojamo uspešnost podjetja s tega zornega kota le s časovnim indeksom prihodkov od prodaje, ki kaže na povečanje prodaje, če so kupci zadovoljni, ter na zmanjšanje prodaje, če kupci niso zadovoljni. Lahko jo presojamo tudi s primerjavo prihodkov od prodaje iste vrste pri glavnih tekmecih. Če takšen kazalnik raste hitreje kot pri tekmecih, je to lahko znak, da je obravnavano podjetje pri kupcih bolj upoštevano, da je nadpovprečno dobro ali da se v našem primeru giblje k odličnosti. Vendar se za gibanjem prihodkov od prodaje lahko skrivajo spremembe različnih dejavnikov, od splošnega stanja na trgu do posebnih zahtev in želja.

Kakovost proizvodov oziroma opravljenih storitev bi morala biti boljša od povprečne kakovosti, ki jo najdemo pri tekmecih. S tem še ni rečeno, da je ponudena najvišja kakovost. Kakovost pri mnogih proizvodih vključuje tudi dobo uporabnosti. Pri trajnih dobrinah (npr.



avtomobilih, gospodinjskih aparatih) bi jo gotovo bilo mogoče močno podaljšati, vendar bi si s tem proizvajalci lahko kaj hitro zaprli trg, ker prejšnji kupci ne bi več imeli potrebe po hitrejši zamenjavi. Po drugi strani se sčasoma spreminja moda, ki se ji je treba prilagoditi, mnogokrat so pa takšne spremembe v izvedbi napravljene zgolj z namenom spodbuditi novo povpraševanje. Podjetje, ki bolje in hitreje sledi potrebam kupcev kot njegovi tekmeci, ima gotovo z zornega kota kupcev oznake odličnosti. Če podjetje kot prodajalec ne zadovolji kupca v pogledu količin, kakovosti in rokov, ki so bili dogovorjeni, prihaja do reklamacij. V tej zvezi je koristno izračunavati kazalnik število reklamacij na število prodanih proizvodov; čim manjši je kazalnik, tem boljšo sliko o podjetju podaja.

Posebno vprašanje je povezano s cenami. Te so lahko povezane tudi s kakovostjo proizvodov ali opravljenih storitev. Zato ni vedno rečeno, da kupci ocenjujejo prodajalca le glede na to, ali ima nižje cene kot njegovi tekmeci. Mnogokrat je lahko celo dosežena višja prodajna cena znak odličnosti v razmerju do kupcev. Obstaja več kakovostnih in zato cenovnih razredov proizvodov in opravljenih storitev. Nato se pojavlja vprašanje, ali je odličnost podjetja izkazana samo v primeru uspešne prodaje najbolj zahtevnim kupcem, ki jih je malo, ali tudi v primeru uspešne prodaje velikem številu manj zahtevnih kupcev, ki pričakujejo nižje cene, saj so proizvodi ali storitve podjetja njim dostopni le ob takšnih pogojih.

Mnoga podjetja pridobivajo kupce z oglaševanjem. Njihova odličnost se nato lahko kaže še v tem, da predstavljajo resnične informacije in da uresničujejo naročila tako kot so bila zamišljena. To pomeni, da se kupci ne čutijo ogoljufane.

Številni ljudski pregovori kažejo na to, kako kupci presojujejo tisto, kar so kupili in s tem podjetje, ki jim je nekaj prodalo. Slovenski pregovor pravi: "Za malo denarja, malo muzike". In dalje: "Nisem tako bogat, da bi poceni kupoval". Podobno francoski pregovor: "Slabo blago ni nikoli poceni" ter "Cena se pozabi, kakovost ostane". Ali češki pregovor: "Ne veseli se poceni nakupa". O ugledu prodajalca pa govori npr. slovenski pregovor: "Dober glas gre v deveto vas". Ali "Boljši je



dober glas nego svilen pas". Alvan Mc Cauley pravi: "Včasih govorimo o pridobivanju dobrega slovesa, kot da bi šlo za končni cilj. Resnica je drugačna. Dober sloves je nagrada, vendar moramo vedeti, da je to v resnici začetek in ne konec podviga. Naj ne bo znamenje za zniževanje meril, temveč opomin, da vzora, ki je bil kdaj deležen priznanja, ne moremo več znižati. Kdor enkrat veliko da, mora vedno veliko dajati". Da se uspešno podjetje ne sme vezati na enega samega zvestega kupca, opozarja tudi Mark Twain, ki pravi: "Ne imej vseh svojih jajc v eni košari". O reklami pravi slovenski pregovor: "Dobro blago se samo hvali", škotski pregovor pa: "Ne znese najbolj debelega jajca tista kura, ki najglasneje kokodaka". Svarilo pri prodaji podaja nemško pregovor: "Kdor hoče prodati slepega konja, mu hvali kopita". Slovenski pregovor pa pravi: "Tudi lepo jabolko je lahko od znotraj črvido". O dobrih odnosih s poslovnimi strankami je govor v slovenskem pregovoru: "Čisti računi, dobri prijatelji". Svarila pa podajajo Hershiserjeva pravila: "Vse, kar je označeno kot novo ali moderno, ni ne novo ne moderno." In dalje "Oznaki novo in moderno pomenita, da je cena višja". In končno "Oznake najnovejše, popolnoma novo in najmodernejše pomenijo, da je cena preseгла vse razumne meje". In še Lewisov zakon: "Tudi če se še tako trudiš, vse kar boš kupil, je cenejše drugje."

4. Odličnost podjetja v razmerju do upnikov

Obstajajo finančni upniki in poslovni upniki; prvi so podjetju dali posojila, drugi praviloma blago in storitve. Prvi omogočajo financiranje podjetja, ker lastniški kapital za to ni zadosten; drugi omogočajo proizvodnjo in poslovanje podjetja z dostavljanjem drugih potrebnih prvin, na katere je usmerjeno delo v podjetju. Le redko se med upniki pojavljajo kupci z danimi predujmi, ki jim morajo kasneje slediti dogovorjene dobave. V vsakem primeru je proučevano podjetje dolžnik, njegovi upniki pa pričakujejo, da bo izpolnilo svoje obveze in obveznosti. Pri tem finančni upniki in dobavitelji pričakujejo, da bo podjetje ob zapadlosti z denarjem poravnalo obveznosti do njih, kupci, ki so dali predujme pa, da bo podjetje v dogovorjenih rokih dostavilo naročeno blago. Za upnike je potemtakem odlično tisto podjetje, ki v celoti uresničuje njihova pričakovanja in to bolj kot bi jih uresničevala



druga podjetja. Če že zanemarimo kupce kot upnike, pri katerih gre za vprašanja, ki smo jih obravnavali v prejšnjem poglavju, gre sedaj izključno za finančno disciplino pri poravnavanju obveznosti.

Tako smo prišli do predstavljanja plačilne sposobnosti. Ne gre za dolgoročno ali končno plačilno sposobnost, ko mora podjetje ob svoji ukinitvi in vnovčitvi vseh sredstev poravnati dolgove. Gre za kratkoročno ali sprotno plačilno sposobnost, ko mora podjetje pri normalnem poteku poslovanja vedno imeti dovolj denarnih sredstev, kadar zapadejo v plačilo kaki dolgovi. Ni koristno plačati pred rokom, razen če ima dolžnik pri tem kake posebne koristi. Pač pa ne sme zakasniti s plačilom. Nič ne pomaga, če ima podjetje v kakem trenutku preveč denarnih sredstev; za plačilno sposobnost je pomembno le, da jih v kakem drugem trenutku nima premalo. Za upnike ni pomembno vprašanje, ali podjetje dela z dobičkom. Pomembno je le, da z zanesljivostjo izvajajo plačila tako kot je pogodbeno določeno. Razlikovati je potemtakem treba pojav izgube od pojava plačilne nesposobnosti. Upnikov neposredno ne zanima izguba, razen če se zaradi nje začne pojavljati tudi plačilna nesposobnost. Vendar to ni nujno, Če je npr. izguba manjša od obračunane amortizacije in se amortizacijska sredstva ne reinvestirajo, ima podjetje še vedno lahko dovolj denarnih sredstev za poravnavo sprotnih dolgov, čeprav ima izgubo. Možen je tudi nasprotni primer, ko podjetje dela z dobičkom, a je plačilno nesposobno, ker ni uspelo pravočasno dokončati proizvodnje, prodati proizvodov ali ker kupci kupljenih proizvodov niso poravnali v zamišljenem roku. Izguba je znak slabega poslovanja podjetja z ekonomskega zornega kota; plačilna nesposobnost je znak slabega poslovanja podjetja s finančnega zornega kota. Če obe pomanjkljivosti primerjamo z boleznimi, bi lahko izgubo primerjali z rakom, plačilno nesposobnost pa npr. z AIDSom. Rak ni nalezljiva bolezen, AIDS pa je. Zato ni potrebna nikaka posebna zaščita pred bolnikom, ki je zbolel za rakom, ali ukrepi proti podjetju, ki ima izgubo. Drugače je v primeru bolnika, ki je zbolel za AIDSom, ali podjetja, ki trpi za plačilno nesposobnostjo. Če podjetje ne more poravnati svojih obveznosti, tudi njegovim upnikom ne bodo prišli pravočasno do denarnih sredstev, ki bi jih sami potrebovali za poravnavo svojih obveznosti in tako se slabost pri poslovanju širi na veliko število podjetij. Vse se podira kot pri zaporedno postavljenih stoječih dominah.



Dolgovi in s tem upniki so povsem normalen pojav pri poslovanju podjetja. Edino, kar je pomembno, je, da se ne razrastejo v obsegu, ki ga podjetje ne more več obvladovati. Upniki želijo zanesljivost, da bodo prišli do denarnih sredstev takrat, ko po pogodbi z njimi računajo. Ne pride v poštev izgovarjanje, da podjetju njegovi kupci niso plačali in zato tudi upnikom ni mogoče plačati. Terjatve do kupcev so v domeni izključnega tveganja prodajalca, prav tako so obveznosti do upnikov v domeni izključnega tveganja tistega, ki je prišel do takšnega financiranja.

Plačilno nesposobnost podjetja lahko merimo s številom dni, v katerih podjetje ni uspelo poravnati zapadlih obveznosti, in z neporavnanimi zneski. Pri odličnem podjetju do takšnih pojavov seveda ne bi smelo priti.

Ljudski pregovori so mnogokrat pod vtisom, da se ni dobro zadolževati. Tako pravi npr. slovenski pregovor: "Kdor hoče prijatelja izgubiti, mu mora denar posoditi". Ali pa: "Pri denarju se prijateljstvo izgubi". Nekoliko drugače pravi nemški pregovor: "Če ne posojaš, izgubiš prijatelja, če posojaš, dobiš sovražnika". Vendar hrvaški pregovor pravi: "Ni se sramotno zadolžiti, marveč dolga ne vrniti". Velja tudi star latinski pregovor: "Ne naloži si bremena, ki ga ne moreš nositi". Angleški pregovor pravi: "Majhen dolg napravi dolžnika, velik dolg sovražnika". Potem je tu slovenski pregovor: "Kdor prosi, zlata usta nosi, kdor vrača, hrbet obrača". In češki pregovor: "Dolžnik z veseljem vzame, pa z obupom vrača". Ali angleški pregovor: "Najprej pride dolgovanje, potem pa laganje". Dober odnos z dobaviteljem kaže slovenski pregovor: "Pogaja se cigansko, plača po moško". Obstaja tudi indijski pregovor: "Upnik nam želi zdravja, dolžnik bolezen".

5. Odličnost podjetja v razmerju do države

Država obstaja, da skrbi za ustreznost ureditev delovanja vseh ljudi in njihovih organizacij, med drugim tudi podjetij. Ureditev je povezana z zakoni in drugimi predpisi in s sankcijami, če se jih kdo ne drži. Podjetje se včasih lahko pojavlja kot dobavitelj državnih organov, v nekaterih



primerih se neposredno ali posredno preko gospodarske zbornice pojavlja kot dajalec sugestij za oblikovanje državnih rešitev, v vsakem primeru pa državni organi vzpostavljajo pravni okvir delovanja podjetja in od njega pobirajo davke. Država potemtakem lahko pričakuje, da bo podjetje tvorno prispevalo k oblikovanju takšne ureditve, ki bo poštena za vse strani in ne le za lastno korist ali korist kake skupine, da bo spoštovalo predpise in da bo redno plačevalo davke. Za državo je odlično tisto podjetje, ki v celoti uresničuje pravkar omenjena pričakovanja in pri tem izstopa od drugih podjetij.

Podjetja se dalje pojavljajo kot ponudniki dobave proizvodov ali opravljanja storitev za javna naročila države, državnih organov in drugih uporabnikov proračunskih sredstev. Njihova odličnost se kaže predvsem v tem, da so ponudbe formalno popolne, po vsebinski strani pa, da izpolnjujejo pogoje gospodarnosti, varčnosti in učinkovitosti z zornega kota naročnika. Izbor med raznimi podjetji kot tekmeči je lahko že znak za kakovost ponudbe. Če poglobimo proučevanje z vprašanjem, kako meriti odličnost podjetja z zornega kota države, moramo opozoriti še na odsotnost podkupovanja. Podjetje, ki pridobiva naročila s podkupovanjem, nikakor ne more biti označeno kot odlično podjetje. Seveda je takšne pojave težko odkriti, toda ko so odkriti, lahko pri posameznem podjetju izničijo vse druge znake njegove odličnosti.

Po drugi strani je tu vprašanje spoštovanja predpisov. Podjetje, ki krši predpise in je zato večkrat kaznovano, gotovo ne more biti na spisku odličnih podjetij. Zato je treba meriti odličnost podjetja s sedanjega zornega kota še preko večletnega nekaznovanja zaradi kršenja predpisov. Res so včasih državni predpisi neracionalni in državno ravnanje prav tako neracionalno. Vendar vse to ne bi smelo pripeljati do tega, da bi podjetje iskalo zgolj luknje v predpisih ali pa bi se celo samo zgledovalo po neracionalnem obnašanju. Gotovo ne more biti znak odličnosti podjetja, če zaradi odpora kakšni državni rešitvi ovira normalno življenje v državi.

Končno je tu še rednost pri plačevanju davkov. Ne gre samo za to, da se podjetje ne sme spuščati v kakšne davčne utaje, temveč še za to, da pravočasno plačuje vse davke.



Ljudski pregovori se mnogokrat spuščajo na sedaj obravnavano področje. Najprej najdemo star latinski pregovor: "Dati vsakomur, kar je njegovega". In slovenski pregovor: "Zima in gosposka ne prizaneseta". Ali indijski pregovor: "V vodi se ne prepiraj s krokodilom". Tu je tudi misel Benjamina Franklina: "Na tem svetu so zanesljivi le smrt in davki". Vendar naletimo še na ugotovitve, ki se nanašajo na šibko stran delovanja države. Tako npr. pravi nemški pregovor: "Čim več postav, tem več prevar". Dalje angleški pregovor: "Preblagi zakoni se redkokdaj spoštujejo, prestrogi redkokdaj izvajajo". Opozorilo državi imamo v danskem pregovoru: "Iz panja se toliko medu vzame, da tudi čebelar kaj ostane". Ali nekaj podobnega v nemškem pregovoru: "Ne skubi kokoši, ki je ne misliš zaklati". Že v antiki je Tacit ugotovil: "Največ zakonov imajo v najbolj pokvarjenih državah". Anarhasis pa: "Zakoni so kot pajčevina: mušice se zapletajo vanjo in poginejo, velike muhe pa jo raztrgajo". Za podkupovanje je na razpolago slovenski pregovor: "Z zlatom obložen osel vsako oviro prepleza". Končno naj povzamem še dva aforizma E. Juriča: "Tlačane so odpravili zato, ker niso bili rentabilni; plačevali so samo desetino". In "Odmiranje države je do nadaljnjega odloženo; zdaj je na vrsti gospodarstvo".

6. Odličnost podjetja v razmerju do naravnega okolja

Ob vstopu v tretje tisočletje se srečujemo s pospešeno uporabo obnovljivih in neobnovljivih naravnih virov, spremembo podnebja zaradi dodatnih antropogenih izpustov v zrak, onesnaževanjem ozračja in tanjšanjem stratosferske ozonske plasti, onesnaževanjem in pomanjkanjem kakovostnih sladkovodnih virov, kemičnim onesnaževanjem okolja in kopičenjem vseh vrst odpadkov, degradacijo prsti, širjenjem puščav in krčenjem gozdov ter zmanjševanjem biološke in genetske raznovrstnosti. Zato bi moralo vsako podjetje v svoj poslovni proces vgraditi okoljevarstvene ukrepe. S tem se ukvarjajo tudi standardi skupine ISO 9000, ki obravnavajo vprašanja kakovosti. Ravnateljstvo podjetja bi moralo določiti politiko do okolja in zagotoviti, da ustreza naravi in obsegu dejavnosti, proizvodov ali storitev organizacije in njihovim vplivom na okolje; da vključuje zavezanost k nenehnemu izboljševanju tehnologije v prid okolju in preprečevanju



onesnaževanja; da vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev veljavnih zakonskih in drugih predpisov o okolju ter zahtev, v katere je organizacija privolila; da uokvirja postavitev in pregled okvirnih in izvedbenih okoljevarstvenih ciljev; da je dokumentirana, da se izvaja in vzdržuje ter predstavlja vsem zaposlenim; da je na voljo javnosti. Poslovna politika, ki upošteva zahteve okolja, bi morala opredeljevati namene in cilje glede varstva okolja, ki se nanašajo na preprečevanje in omejevanje nastajanja škodljivih vplivov dejavnosti podjetja na okolje, kakor tudi na njihovo poznejše odpravljanje ter zaviranje in blažitev njihovih posledic na posamezne sestavine okolja, prav tako pa oblikovati tudi strategije in taktike glede varstva okolja, ki pomenijo celoto vseh načrtovanih ukrepov. Odličnost podjetja se nato kaže v celovitem uresničevanju pričakovanj v zvezi z okoljem in to na način, ki izstopa od drugih podjetij.

S tega zornega kota niso vsa podjetja enako izpostavljena. Zato tudi vsa ne dosežejo z enako lahkoto oznako odličnosti s tega zornega kota. Tako celo večji stroški za okolje še ne pomenijo večjo skrb zanj. V vsakem primeru pa je prizadevanje po smotrnosti uporabe naravnih dejavnikov in skrb za njihovo ohranitev mogoče prepoznati in s tem tudi označiti odličnost podjetja s tega zornega kota.

Na slab odnos do narave ne opozarjajo toliko ljudski pregovori kot ugotovitve nekaterih strokovnjakov in umetnikov. Tako npr. pravi William S. Gilbert: "Človek je edina napaka narave". Ali pa Anatole France: "To, kar ljudje imenujejo civilizacija, je sedanje stanje, kar pa imenujejo barbarstvo, so pretekla stanja. Sedanje stanje se bo imenovalo barbarsko, ko bo prešlo". Potem je tu takoimenovani Katzev zakon: "Ljudje in narodi bodo ravnali razumno, šele ko bodo izčrpane vse druge možnosti". In Pudderjev zakon: "Vse, kar se dobro začne, se slabo konča. Vse, kar se slabo začne, se konča še slabše."

7. Odličnost podjetja v razmerju do družbenega okolja

Z družbenim okoljem podjetja lahko razumemo ustroj celotnega delovanja zunaj samega gospodarstva. Tu se pojavljajo dejavnosti



izobraževanja, znanosti in kulture, dalje zdravstva in socialnega varstva in seveda vse tisto,

kar ustvarja gmotno podlago življenja ljudi v njihovih gospodinjstvih, npr. stanovanje in ureditev prostora, kjer prebivajo, ter duhovno usmerjanje življenja ljudi v njihovi državi, npr. politične in verske organizacije. Podjetje, ki se ukvarja z določeno pridobitno dejavnostjo, že preko svojih lastnikov, zaposlencev, kupcev, financerjev in države same vpliva na družbeno okolje, v katerem deluje. Nas pa sedaj zanima še njegovo neposredno podpiranje tako zamišljenega družbenega okolja. Odličnost podjetja se nato kaže v celovitem uresničevanju pričakovanj v zvezi s skrbjo za družbeno okolje in to na način, ki izstopa od drugih podjetij.

Merjenje odličnosti podjetja z zornega kota družbenega okolja je vezano na različne smeri njegovega delovanja. Če gre za gradnjo stanovanj za zaposlence v podjetju, lahko kot merilo uporabljamo razmerje med številom stanovanj, ki jih je zgradilo podjetje za svoje zaposlence, in povprečnim številom njegovih zaposlencev. Če gre za dodatno zdravstveno varstvo lastnih zaposlencev, kaže uporabljati razmerje med za to namenjenimi zneski in številom zaposlencev, ki so udeleženi pri koristih. Če gre za splošno socialno pomoč, ki je niso deležni lastni zaposlenci, je mogoče uporabljati razmerje uporabnikov pomoči v primerjavi s povprečnim številom zaposlencev. Če gre za kulturne dotacije splošnega pomena, npr. za razstave, se je treba posluževati razmerja med danimi zneski s takšnim namenom in številom razstav itd. Marsikaj lahko podjetje skrije v obliko danih reklam, čeprav je v ozadju le podpora, s katero kaže, da je vraslo v svoje okolje, ki ga želi razvijati. Seveda lahko obstaja tudi skrbno financiranje kakih političnih strank z dovolj jasno preračunanim interesom, ki pa gotovo ne more nuditi podlage za presojanje odličnosti podjetja.

Mnogi ljudski pregovori se na nek način nanašajo na sponzorstvo podjetja. Tako pravi slovenski pregovor: "Delaj tudi z vilami, ne samo z grabljami". In dalje, kjer so potrebe, tudi pregovor: "Kdor hitro da, dvakrat da". Seveda je vse odvisno od spoznanj in dobronamernosti. Pri tem se je koristno spomniti na irski pregovor: "Če opaziš delo, ki bi moralo biti opravljeno, pomeni, da je tvoje". Talmud je ugotovil: "Stvari ne vidimo takšnih, kakršne so, vidimo jih takšne, kakršni smo sami".



Leo L. Spears pa pravi: "Šteje tisto, kar storimo, in ne tisto, kar bi lahko storili". Potem se je koristno spomniti na Sokrata, ki je rekel: "Bolje je narediti malo in to dobro kot pa veliko, vendar slabo". Ali na izrek Calvina Coolidgea: "Še nihče ni bil spoštovan zaradi tistega, kar je dobil; spoštovan je bil zaradi tistega, kar je dal". Pri tem ugotavlja Aristotel: "Odličnost ni posamezno dejanje, temveč navada". Seveda pa je mnogokrat mogoče naleteti tudi na takšne, ki znajo dobro izkoristiti dobronamernost podjetja. Tako se npr. Cheitov aksiom glasi: "Če pomagaš prijatelju v stiski, si bo to zapomnil – do naslednjic, ko te bo potreboval". Ali pa Dennistonov zakon: "Krepost je sama sebi kazen".

8. Odličnost podjetja v pogledu tehnično-tehnološkega razvoja

Tehnika je celota vseh delovnih sredstev, ki jih ljudje uporabljajo in predstavljajo opredmeteno znanje, ki si ga je človeštvo pridobilo pri obvladovanju narave in njenih zakonitosti. Tehnologija so fizikalni, kemični, biološki ali drugi postopki, tudi organizacijskega značaja, vključeni v nastajanje proizvodov ali opravljanje storitev. Razvoj je kakovostna sprememba kakega pojava, ki dobi nove značilnosti, novo kakovost. Tehnično-tehnološki razvoj se kaže v pojavljanju povsem novih ali tehnično bolj izpopolnjenih proizvodov ali opravljenih storitev ter v načinu nastajanja teh proizvodov oziroma storitev. Nekatera podjetja se vztrajno ukvarjajo z oblikovanjem novih proizvodov ali storitev ter načini njihovega nastajanja, medtem ko se druga zadovoljujejo, da kasneje posnemajo svoje vzornike. Vsekakor lahko ocenjujemo odličnost kakega podjetja sedaj le po tem, v kolikšni meri razvija nove proizvode ali storitve ter načine njihovega nastajanja in ali pri tem izstopa od drugih podjetij..

Pri merjenju prispevka posameznega podjetja k splošnemu tehnično-tehnološkemu razvoju se ni mogoče nasloniti zgolj na znesek stroškov raziskovanja in razvijanja v primerjavi s prihodki. Pomembnejše je spremljati število novih izumov ali izpopolnitev v letnem merilu pri posameznem podjetju v primerjavi s takšnimi kazalniki pri drugih podjetjih. Ali število novih blagovnih znamk v primerjavi s starim številom blagovnih znamk in spet v primerjavi s takšnimi kazalniki pri



drugih podjetjih. Pomembnejši so gotovo doseženi učinki in ne nastali stroški. Stroški so notranji pojav v posameznem podjetju, ki gotovo ne more biti neposredno zanimiv za zunanje presojanje odličnosti kakega podjetja s tehnično-tehnološkega zornega kota. Zato ni toliko pomembno, za koliko odstotkov so se zmanjšali stroški materiala ali dela pri nastajanju kake vrste proizvodov, temveč preje, za koliko odstotkov se je zmanjšala potreba po energiji ali po materialih, ki jih je treba črpati v naravi.

Odlično podjetje se vztrajno ukvarja z raziskovanjem in razvijanjem. Pri tem z raziskovanjem razumemo izvorno in načrtovano preiskovanje s ciljem pridobiti novo znanstveno ali strokovno znanje in razumevanje; je lahko temeljno raziskovanje ali uporabnostno raziskovanje, pri čemer je za podjetja bolj značilno uporabnostno raziskovanje. Z razvijanjem pa razumemo kakovostno spreminjanje pojava, katerega posledek so njegove nove značilnosti, nova kakovost; gre za prenašanje ugotovitev raziskovanja in znanja v načrt ali projekt proizvodnje novih ali bistveno izboljšanih materialov, naprav, proizvodov, procesov, sestavov itd., preden se začne proizvodnja v poslovne namene. O takšnih prizadevanjih govore nekateri pregovori, npr. slovenski: "Kdor išče, ta najde". V še večji meri se lahko sklicujemo na številne izreke znanih ljudi. Tako pravi npr. Rabindranat Tagore: "Ne moremo čez morje, če samo stojimo na obrežju in zremo v vodo". Ali pa Abraham Lincoln: "Odločimo se, da je nekaj mogoče, in da hočemo tisto storiti, pa bomo našli tudi način". Marie Curie pravi: "Ljudje se ne zmenimo za že opravljeno; zmenimo se le za tisto, kar je še treba opraviti". Francois La Rochefoucauld pa pravi: "Nič ni nemogoče, vedno se najde pot. Če imamo dovolj volje, imamo tudi dovolj sredstev. Kadar za nekaj rečemo, da je nemogoče, je to pogosto samo za izgovor". Spomniti se je treba še na izrek Anatole France-a: "Kadar hočemo ustvariti nekaj velikega, moramo tudi sanjati in ne le delovati; treba je verjeti in ne samo načrtovati". Podobno pravi Henry Ford: "V ozadju vsakega napredka je navdušenje. Z njim pride izpolnitev; brez njega so samo izgovori". Potem je tu ugotovitev Ralph Walda Emersona: "Vse življenje je eno samo preizkušanje. Več poskusov naredimo, boljše bo". Velja pa upoštevati tudi ugotovitev Samuela Johnsona: "Kdor pričakuje, da bo storil naenkrat veliko in dobro, ne bo nikdar storil ničesar. Življenje je



sestavljeno iz majhnih stvari. Le redko se ponudi priložnost, da lahko naenkrat opravimo veliko". Podobno pravi Thomas Guthrie: "Največje dosežke tega sveta so opravili korak za korakom". Ali J. Andrews: "Vztrajnost je devetnajst neuspešnih poskusov in dvajseti, ki je uspešen". Najdemo pa tudi bolj sarkastične ugotovitve. Tako npr. pri George Bernard Shaw-u: "Razumen človek se svetu prilagodi, nerazumen človek pa poskuša doseči, da bi se svet prilagodil njemu; zato je ves napredek odvisen od nerazumnega človeka". Tu je tudi prvi Finaglov zakon: "Če poskus poteka v redu, je očitno nekaj narobe". In drugi Finaglov zakon: "Ne glede na dobljeni rezultat, se bo vedno našel kdo, ki ga bo pripravljen a) napačno interpretirati, b) poneveriti, c) verjeti, da je rezultat njegove lastne teorije." Ali Puttov zakon: "S tehnologijo upravljata dva tipa ljudi; a) tisti, ki dojemajo, s čim ne upravljajo, b) tisti, ki upravljajo s tistim, česar ne dojemajo". Imamo pa tudi Boobov zakon: "Željena stvar je vedno tam, kjer jo boš nazadnje iskal". Ali Maryannin zakon: "Vedno lahko najdeš tisto, česar ne iščeš".

9. Odličnost podjetja v pogledu razvoja ljudi

Z razvojem ljudi mislimo tako na razvoj njihove splošne kulturnosti kot na razvoj njihove delovne usposobljenosti. Medtem ko že obstoj podjetij na določenem območju posredno sam po sebi vpliva na razvoj splošne kulturnosti ljudi in smisla za red, nas sedaj zanima neposreden vpliv posameznega podjetja predvsem na delovno usposobljenost lastnih zaposlencev, ki jo kasneje lahko ti prenašajo v druga okolja. Imeti usposobljene zaposlenca je gotovo potreba vsakega podjetja, le da se nekatera bolj trudijo, da bi jih usposabljali, medtem ko se druga raje zadovoljujejo s tem, da si pridobijo že formirane kadre. S sedanjega zornega kota lahko odličnost podjetja vidimo v skrbi za usposabljanje lastnih zaposlencev, ki presega takšno skrb pri drugih podjetjih.

Pri vprašanju, kako meriti sedaj obravnavano odličnost podjetja, se srečujemo najprej z različnimi vrstami usposabljanja. Eno je dodatno izobraževanje splošne vrste, ki ga izvajajo druge institucije, proučevano podjetje pa le pošilja v takšno izobraževanje svoje zaposlenca. Pri tem ne mislimo toliko na dopolnjevanje obstoječega formalnega izobraževanja s plačevanjem ustreznih šolnin kot na pošiljanje zaposlencev na določenih delovnih mestih na razne seminarje,



simpozije itd. Obseg takšnega izobraževanja je mogoče izraziti s številom izobraževalnih dni, ki v povprečju odpadejo na zaposlenca. Drugo je notranje usposabljanje za delo na posameznih delovnih mestih, zlasti nižjih, za kar obstaja posebna služba, ki skrbi za načrtno uvežbavanje ustreznih zaposlencev. Obseg takšnega izobraževanja je mogoče izraziti s številom zaposlencev, ki se ukvarjajo s takšnim delom, v primerjavi s celotnim številom zaposlencev.

Sedanji znak odličnosti podjetja je tesno povezan tudi z vprašanjem skrbi za napredovanje zaposlencev na boljša delovna mesta v njegovem okviru, če za to kažejo posebno zanimanje in tudi sposobnosti. Če podjetje zanemarja takšne možnosti, ga bodo tisti zaposleni, ki v njegovem okviru ne bodo videli možnosti za napredovanje, prej ali slej zapustili in s seboj odnesli ne le v podjetju pridobljene delovne sposobnosti, temveč tudi razne poslovne skrivnosti. Obseg takšne skrbi za zaposlenca je mogoče izraziti z razmerjem med številom zaposlencev, ki so v posameznem letu dosegli napredovanje, proti celotnem številu zaposlencev posamezne skupine.

Odličnost podjetja v pogledu razvoja ljudi je seveda povezana z nagibi njegovih zaposlencev, ki se ne zadovoljujejo z obstoječim znanjem in usposobljenostjo ter želijo napredovati tako s svojo usposobljenostjo kot tudi na svojem položaju. Šele potem se lahko pojavi podjetje kot nekakšna kovačnica ljudi. V tej zvezi pa v literaturi srečujemo nekaj sarkastičnih ugotovitev. Tako se pojavlja Petrovo opažanje: "Izrazita sposobnost je bolj nezaželena od nesposobnosti". Dalje je tu Petrov skrivni postulat: "Vsakdo začne na ravni svoje sposobnosti", ki ga nadaljuje Petrovo načelo: "Vsak posameznik se v hierarhiji nagiba k temu, da bi se povzpel do ravni svoje nesposobnosti". In končno Petrov zakon evolucije: "Vsaka sposobnost že vsebuje zametek nesposobnosti".

10. Odličnost podjetja v pogledu narodnogospodarskega razvoja

Z narodnim gospodarstvom razumemo ustroj celotnega proizvodjanja, razporejanja, menjavanja in uporabljanja gospodarskih dobrin v okviru



posamezne države. V njem se pojavljajo podjetja in posamezniki, ki se ukvarjajo z gospodarskimi dobrinami na področjih industrije in rudarstva, kmetijstva in ribištva, gozdarstva, vodnega gospodarstva, gradbeništva, prometa in zvez, trgovine, gostinstva in turizma, stanovanjske in komunalne dejavnosti ter dejavnosti, finančnih, tehničnih in poslovnih storitev. Če sedaj govorimo o narodnogospodarskem okolju posameznega podjetja, mislimo na vse druge, ki se ukvarjajo z gospodarskimi dobrinami na pravkar omenjenih področjih. Na tem mestu nas zanima odličnost podjetja v pogledu njegovega vpliva na gospodarsko moč države kot celote ali pa posameznega njenega območja.

Vsako narodno gospodarstvo je povezano z drugimi narodnimi gospodarstvi predvsem z uvozom in izvozom ter drugimi dejavnostmi, ki v državo prinašajo devize ali jih iz nje iznašajo. Mnogo podjetij je vezanih neposredno ali posredno na uvoz, nekatera podjetja tudi neposredno ali posredno izvažajo. Res je v končni stopnji zlasti uvoz odvisen od posebnih zahtev, ki jih imajo končni porabniki zunaj samega gospodarstva. Odličnost posameznega podjetja pa lahko sedaj presojujemo skozi prizmo tega, koliko neposredno ali posredno pripomore k izvozu iz države ali koliko neposredno ali posredno pripomore k manjšemu uvozu v državo. Le pri največjih podjetjih je morda mogoče meriti njihov vpliv na zunanjetrgovinsko in plačilno bilanco države, pri vseh drugih je le v njihovem lastnem okviru mogoče proučevati razvojne nagibe, ki nakazujejo spremembe, povezane s pritoki in tujine in z odtoki vanjo. Pri tem je koristno gledati še na območja teh povezav, ali gre za razvite ali nerazvite države, ali za države s trdno valuto ali mehko valuto. Uvoz iz konvertibilnega območja in izvoz na nekonvertibilno območje je gotovo treba drugače presojati kot uvoz iz nekonvertibilnega območja in izvoz na konvertibilno področje. Odličnost podjetja je s tega zornega kota mogoče meriti preko rasti realnega izvoza in pada rasti realnega uvoza nasploh, kakor tudi preko rasti realnega izvoza na konvertibilno območja v primerjavi z nekonvertibilnim območje oziroma preko pada realnega uvoza iz konvertibilnega območja v primerjavi z nekonvertibilnim območjem. Toda indeksi lahko zavajajo, če izhajajo iz nesorazmerja obsega delovanja v bazičnem obdobju. Zato jih je vedno treba povezovati z



absolutnimi številkami. Dopolnimo jih lahko s strukturnimi odstotki uvoznih vrednosti na strani odhodkov in izvoznih vrednosti na strani prihodkov, kakor tudi z njihovim gibanjem. Odličnost podjetja se odraža v tem, da krepi gospodarsko moč države na pravkar omenjeni način.

Po drugi strani je mogoče ocenjevati odličnost podjetja v razmerju do narodnogospodarskega okolja še preko vpliva njegovih cen na inflacijska gibanja v državi. Prav tako preko vpliva plač njegovih zaposlencev in zaposlovanja v njem na kupno moč v državi. Znano je, da so se okoli nekaterih domačih podjetij gospodarsko razvila kar cela območja, kar s tega zornega kota gotovo nakazuje njihovo odličnost.

Narodnogospodarsko okolje se seveda bistveno spremeni v okoliščinah vzpostavljanja enotnega evropskega gospodarskega prostora in enotne valute evro. Nekdanji domači trg v posamezni državi, ki ga lahko štiti država z različnimi ukrepi, se širi na celoto držav, ki so vključene v Evropsko unijo. Na takšnih večjih trgih bo več tekmovanja, razvidnost cen znotraj držav članic pa bo vodila do pritiskov v smeri odpravljanja različnega oblikovanja cen za različne trge, tako da se bo sčasoma morda uveljavila le nižja enotna evrocena na večjem trgu. Pri tem se pojavlja vprašanje, ali bo kako podjetje sploh še sposobno sprejeti znižanje cen svojih proizvodov in storitev, če bodo v prihodnosti veljale cene, ki bodo s samodejnostjo oblikovane na takšnem razširjenem trgu. Ne glede na to, kdaj bodo naša podjetja morala računati s takšnim dejstvom, pa bi bilo koristno že sedaj preračunavati vse prodajne cene in nabavne cene na cene v evru kot vzporedni valuti ter jih primerjati z ustreznimi cenami na evropskem trgu. Šele tedaj bi bilo mogoče spoznati, ali bo domače podjetje sploh še lahko obstajalo na takšnem razširjenem trgu in kaj bi bilo treba napraviti, da bi lahko bilo še vedno konkurenčno. O odličnosti podjetja v pogledu narodnogospodarskega razvoja v takšnih okoliščinah bi bilo mogoče govoriti šele potem, ko bo tudi v novem razširjenem okolju še vedno obstajalo in uspešno poslovalo. Sedanje težave, s katerimi se srečujejo domača podjetja, so navsezadnje neznatne v primerjavi s tistimi, ki jih bodo čakale v takšnih novih okoliščinah. Le tista podjetja, ki že danes dokazujejo, da takšnih težav ne bodo imela, lahko vstopijo v ožji krog presoje tistih, ki so lahko kandidati za oznako odličnosti.



Kadar proučujemo vlogo posameznega podjetja pri narodno-gospodarskem razvoju, je koristno izhajati iz Epiktet-ovega spoznanja: "Obstajajo štiri različni načini pojavnosti: stvari so takšne, kakršne se kažejo; stvari ni in se sploh ne pokažejo; stvari so, vendar se kažejo drugačne; stvari ni, vendar se kažejo, kot da bi bile. Prepoznati vsako od teh možnosti pa je opravilo za modrega moža". Na razpolago pa je še ena Epiktet-ova misel: "Ljudi ne moti tisto, kar se dogaja, moti jih tisto, kar o dogajanju mislijo". Ko imamo pred seboj razmerje med podjetjem in narodnim gospodarstvom ter vlogo države, se je koristno spomniti še na misel Johna F. Kennedy-ja: "Ne sprašujte, kaj domovina lahko stori za vas, vprašajte rajši, kaj lahko storite vi zanjo". V zvezi s pričakovanimi težavami za posamezno podjetje ob spremenjenih narodno-gospodarskih okoliščinah je koristno upoštevati misel Reginald B. Mansell-a: "Pesimist je tisti, ki iz priložnosti naredi težavo, optimist pa tisti, ki iz težave naredi priložnost". Ob vsem tem se podjetje, ki bi rado štelu kot odlično, mora zavedati tudi Murphy-jevega zakona: "Če lahko gre kaj narobe, bo narobe tudi šlo". Sledi mu Gattuss-ova razširitev Murphy-jevega zakona: "Nič ni tako slabo, da ne bi moglo biti še slabše". In še končni Murphy-jev zakon: "Če nekaj stvari, ki bi lahko šle narobe, ni šlo narobe, potem bi bilo zanje veliko bolje, če bi šle narobe".

Vidimo torej, v kakšnih okoliščinah je treba presojeti odličnost podjetja.

Zaključek

Presojanje odličnosti podjetja se ne sme zadržati na stanju v posameznem letu, temveč na stanjih v več preteklih letih in na utemeljenih pričakovanjih za prihodnja leta. Poenostavljeno bi pri vsakem od naših 10 vidikov presojanja podjetja lahko dajali ocene 5 – odlično, 4 – prav dobro, 3 – dobro, 2 – zadostno in 1 – slabo. Toda če želimo združiti takšne delne ocene v celovito enotno oceno, ki bi morala biti preko 4,5, da bi podjetje štelu kot odlično, ne smemo pripisovati enak pomen vsakemu od obravnavanih 10 vidikov. Če bi pripisovali enak pomen, bi oceno pri vsakem vidiku preprosto pomnožili z 0,1, tj.



pripisovali bi ji 10 % pomen pri celovitem ocenjevanju, kar bi pri 10 vidikih znašalo 100 %. Vendar je brez dvoma večji pomen treba pripisati dejavniku 1, tj. odličnosti podjetja v razmerju do lastnikov, denimo 30% (čemur bi ustrezal faktor 0,3), saj se v njem na nek način odražajo tudi dejavniki 2, 3 in 4. Zato bi morda zadoščalo, da bi ločeno dejavnikom 2, tj. odličnosti podjetja v razmerju do zaposlencev, 3, tj. odličnosti podjetja v razmerju do kupcev, 4, tj. odličnosti podjetja v razmerju do upnikov in dodatno še dejavnika 5, tj. odličnosti podjetja v razmerju do države, pripisali po 10 % pomen (čemur bi pri vsakem ustrezal faktor 0,1). Nato bi seveda bilo treba zmanjšati pomen dejavnikov 6, tj. odličnosti podjetja v razmerju do naravnega okolja, 7, tj. odličnosti podjetja v razmerju do družbenega okolja, 8, tj. odličnosti podjetja v pogledu tehnično-tehnološkega razvoja, in 9, tj. odličnosti podjetja v pogledu razvoja ljudi in jim pripisati po 5 % pomen (čemur bi pri vsakem ustrezal faktor 0,05). Zadnjemu dejavniku, tj. 10 ali odličnosti podjetja v pogledu narodnospodarskega razvoja pa bi spet morda pripisali 10 % pomen (čemur bi spet ustrezal faktor 0,1). Vendar bi pri tehtanju pomena podjetja s posameznega vidika morali upoštevati še marsikaj, zato ni mogoče sprejeti splošnega sodila za vsa podjetja. Razlika npr. obstaja že v primeru, ko pri kakem podjetju sploh ni pomembno proučevati njegovo razmerje do naravnega okolja, kjer bi ocena odličnosti s takšnega zornega kota morala imeti pomembnost 0 %, odstotki bi se pa morali ustrezno porazdeliti na druge dejavnike. Prav tako npr. obstaja razlika v primeru, ko proučujemo odličnost kakega podjetja z zornega kota celotne države ali z lokalnega zornega kota, ko bi morali biti odstotki pomembnosti pri dejavniku 10, tj. odličnosti v pogledu narodnogospodarskega razvoja, bistveno različni.

Nič ne pomaga, če se kako podjetje hvali s certifikatom ISO 9000, a ima izgubo, je plačilno nesposobno itd. Takšno podjetje ne more šteti kot odlično. Dalje je znano, da obstaja priznanje za poslovno odličnost po zakonu Republike Slovenije (Ur.l. RS 22/92), za kar je potrebno utemeljevanje, ki je prevzeto po merilih Evropskega sklada za upravljanje kakovosti iz Bruslja. Po njem šteje presoja dejavnikov v podjetju s 50 %, rezultati podjetja pa prav tako s 50 %. V okviru dejavnikov šteje presoja poslovanja z 10 %, gospodarjenja s sposobnostmi zaposlenih z 9 %, strategije in načrtovanja z 8 %, virov z



9 %, sistema kakovosti in delovanja pa s 14 %. V okviru rezultatov šteje presoja zadovoljstva zaposlenih z 9 %, zadovoljstva kupcev z 20 %, vpliva na družbo s 6 % in poslovnih rezultatov s 15 %. Pri vsem tem lahko na splošno razlog za upoštevanje dejavnikov in ne samo rezultatov najdemo zgolj v želji, da preko dejavnikov lažje predpostavljamo bodoči razvoj podjetja. Iz izkušenj pri nas pa je znano, da je marsikatero podjetje, ki je bilo v preteklosti slavljeno, kasneje propadlo. Njegovo odličnost lahko potemtakem obravnavamo le kot zgodovinsko kategorijo v danih okoliščinah. To, kar želimo posebej poudariti, je, da za odličnost podjetja ne more biti neposredno odločilna njegova učinkovitost uporabe prvin in dobro poslovanje, temveč le to, kako se podjetje pojavlja v razmerju do lastnikov, zaposlencev, kupcev, upnikov, države, naravnega okolja, družbenega okolja in kakšen je njegov pomen z zornega kota tehnično-tehnološkega razvoja, razvoja ljudi in narodnogospodarskega razvoja. Kar se tiče podatkov pri ocenjevanju odličnosti se je pa treba spomniti na dobro poznano ljudsko reklo o treh stopnjah laži: laž, velika laž in statistika. Koristno se je spomniti tudi na Williamsov in Hollandov zakon, ki pravi: "Če zberemo dovolj podatkov, lahko s pomočjo statističnih metod dokažemo kar koli". Končno je pa tu še Maierjev zakon: "Če se dejstva ne ujemajo s teorijo, se jih je treba znebiti".

Literatura za ilustracije:

- Arthur Bloch: Murphyjev zakon. Karantanija, Ljubljana 1991
Mirko Hrovat: Človek v zrcalu pregovorov. Tržaški tisk, Trst 1983
Evgen Jurič: Grizem aforizem. EJ, Ljubljana 1995
C. Northcote Parkinson: Parkinsonov zakon. MK, Ljubljana 1995
Stanko Prek: Ljudska modrost. Kmečki glas, Ljubljana 1996
Tomislav Radiæ: Vox populi. MK, Ljubljana 1993
John Marks Templeton: Modrost življenja. MK, Ljubljana 1999

