UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z URAVNOTEŽENIM SISTEMOM KAZALNIKOV V PODJETJU X

Ljubljana, december 2011 JANA MOČNIK

IZJAVA

Študentka Jana Močnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Darje Peljhan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ ___ Podpis_____

KAZALO

UVOD 1
1 Uravnoteženi sistem kazalnikov 2
1.1 Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov 4
1.1.1 Finančni vidik 5
1.1.2 Vidik poslovanja s kupci 6
1.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov 6
1.1.4 Vidik učenja in rasti 7
2 Povezava strategije s sistemom uvravnoteženih kazalnikov 8
3 Prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov 9
4 Predstavitev podjetja X 11
4.1 Zgodovina podjetja X 11
4.2 Vrednote, poslanstvo in strateški cilji podjetja X 12
5 Predlog vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje X 13
5.1 Finančni vidik 13
5.2 Poslovanje s kupci 16
5.3 Notranji poslovni vidik 18
5.4 Učenje in rast 20
5.5 Povezanost štirih vidikov v praksi 22
SKLEP 24
LITERATURA IN VIRI 26
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za udejanjanje strategije 4
Slika 2: Krivulja življenjskega cikla strategije skupine proizvodov ali storitev 5
Slika 3: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov 7
Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 30. 9. 2009 v podjetju X v % 21
Slika 5: Število zaposlenih na vsak prvi dan v mesecu v poslovnem letu 2009 22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Notranja organizacija oddelkov v podjetju X 12
Tabela 2: Dobičkonosnost v podjetju X 14
Tabela 3: Koeficient gospodarnosti poslovanja 14
Tabela 4: Dodana vrednost 15
Tabela 5: Nižanje stroškov 15
Tabela 6: Stanje zalog 18

UVOD

Predmet mojega diplomskega dela je proučevanje metode uravnoteženega sistema kazalnikov, s katerim podjetja poskušajo spremljati svoje poslovanje. Uravnoteženi sistem kazalnikov spremlja poslovanje podjetja skozi prizmo štirih vidikov: finančnega, poslovanja s kupci, notranjih procesov ter učenja in rasti (Tekavčič, 2002, str. 19). Uravnoteženi sistem kazalnikov sem poskušala vpeljati v podjetje X[1]. Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh povezanih delov – teoretičnega, v katerem podajam osnove uravnoteženega sistema kazalnikov, ter praktičnega, kjer uravnoteženi sistem kazalnikov uporabim na primeru izbranega podjetja X.

Za temo diplomskega dela sem se odločila predvsem zato, ker menim, da je za učinkovito spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja potrebno poleg finančnih kazalnikov, katerim večina podjetij že sledi, spremljati tudi nefinančne kazalnike. Slednje namreč veliko podjetij zanemarja, kar ima lahko velik vpliv tako na kratkoročno kot srednje- in dolgoročno uspešnost podjetja. Na drugi strani menim, da je potrebno uspešnost poslovanja podjetja ocenjevati ne le v luči notranjih vplivov ter učinkov, temveč tudi v luči vplivov iz okolja. Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča prav to – spremljanje vseh štirih vidikov, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, t.j. njegovo finančno ter nefinančno plat ter vplive tako notranjega kot zunanjega okolja.

Drugi razlog za izbor teme pa je, da uravnoteženi sistem kazalnikov podjetju daje, seveda v primeru, da so izbrani kazalniki pravi in primerni, celovito podlago za informirano sprejemanje poslovnih odločitev. Pomaga tako pri odločanju na operativni in taktični ravni kot pri postavljanju strateških smernic za nadaljnje poslovanje in razvoj podjetja. Analiza na podlagi uravnoteženega sistema kazalnikov podjetju omogoča, da opredeli vsebino in stopnjo sprememb glede na pretekla obdobja in/ali glede na načrtovane vrednosti. Obenem uravnoteženi sistem kazalnikov pokaže součinkovanje različnih dejavnikov ter ugotavlja, na katere kazalnike lahko podjetje vpliva ter v kakšni meri.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni brez pomanjkljivosti. Menim, da največja pomanjkljivost ne izhaja iz sistema samega, temveč iz vsebine izbranih kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov predstavlja dobro analitično in načrtovalsko orodje le takrat, ko so kazalniki, ki so vanj vključeni, pravi in primerni. Pravi kazalniki so tisti, ki merijo dejanske vplive na doseganje strateških ciljev. Da podjetje izbere prave kazalnike, mora imeti jasno opredeljeno strategijo na eni strani ter vedenje, kaj vpliva na to, ali bodo strateški cilji doseženi ali ne. Drugače se lahko zgodi, da v uravnoteženi sistem kazalnikov vključimo kazalnike, ki v najboljšem primeru zameglijo dejansko stanje, v najslabšem pa merijo nepomembne vplive. Obenem pa mora podjetje izbrati tudi primerne kazalnike, katerih vhodni podatki so zanesljivi in točni.

[1] [1] Ker obravnavano podjetje zaradi občutljivosti podatkov ne dovoli objave naziva podjetja, bom v nadaljevanju diplomskega dela obravnavano podjetje poimenovala »Podjetje X«.

V literaturi se pogosto izpostavlja tudi dejstvo, da je za vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju ključno tudi to, kakšne cilje oziroma vrednosti kazalnikov si podjetje postavi kot temelj primerjave. Nerealni cilji lahko zaposlene demotivirajo, kar vpliva na uspešnost podjetja pa tudi na uporabnost samih meritev.

Prav zaradi obeh naštetih pomanjkljivosti sem se odločila, da uravnoteženi sistem kazalnikov vpeljem v podjetje X, kjer sem delala tudi sama. Tako sem na eni strani imela vpogled v strateške usmeritve podjetja, na drugi strani pa skozi svoje delo lahko praktično ugotavljala, kateri dejavniki na začrtane cilje podjetja X dejansko vplivajo in kateri ne. Tako sem lažje naredila izbor kazalnikov.

Namen mojega diplomskega dela je določiti, ali se podjetju X splača sprejeti uravnoteženi sistem kazalnikov in s tem potencialno povečati uspešnost poslovanja podjetja. Trenutno podjetje X uspešnost poslovanja podjetja nadzoruje s finančnimi kazalniki, slabost katerih je, da ne pokažejo celotne slike poslovanja podjetja. Zato sem v praktičnem delu poskušala zajeti poglavitne kazalnike, ki bi pokazali celostno sliko uspešnosti poslovanja podjetja X. Izbrani so kazalniki, ki jim podjetje X pripisuje največji vpliv za doseganje strateških ciljev, ter tisti, ki glede na gospodarsko stanje kažejo čim bolj realno sliko podjetja in njegovega delovanja. Vključila sem kazalnike, ki jih podjetje že uporablja za analizo uspešnosti poslovanja, ter tiste, za katere menim, da bi jih morali še uporabiti in bi jim pri tem prišla prav obravnavana metoda.

S pomočjo analize obstoječega stanja in pomočjo literature sem v diplomskem delu predstavila teorijo uravnoteženega sistema kazalnikov, razložila kakšne so prednosti in slabosti te teorije, prikazala kako skuša podjetje doseči svojo strategijo in ali je pri tem uspešno ter analizirala ključne kazalnike.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem poglavju sem predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov in njegove štiri vidike. V drugem poglavju sem pokazala, kako se uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje s strategijo podjetja. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov. V četrtem poglavju je predstavljeno podjetje X, na primeru katerega sem v petem poglavju analizirala obravnavano metodo. Sledi sklep, v katerem sem povzela ključne ugotovitve praktičnega dela ter podala zaključni razmislek. Temu sledi še seznam uporabljene literature in virov.

1 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

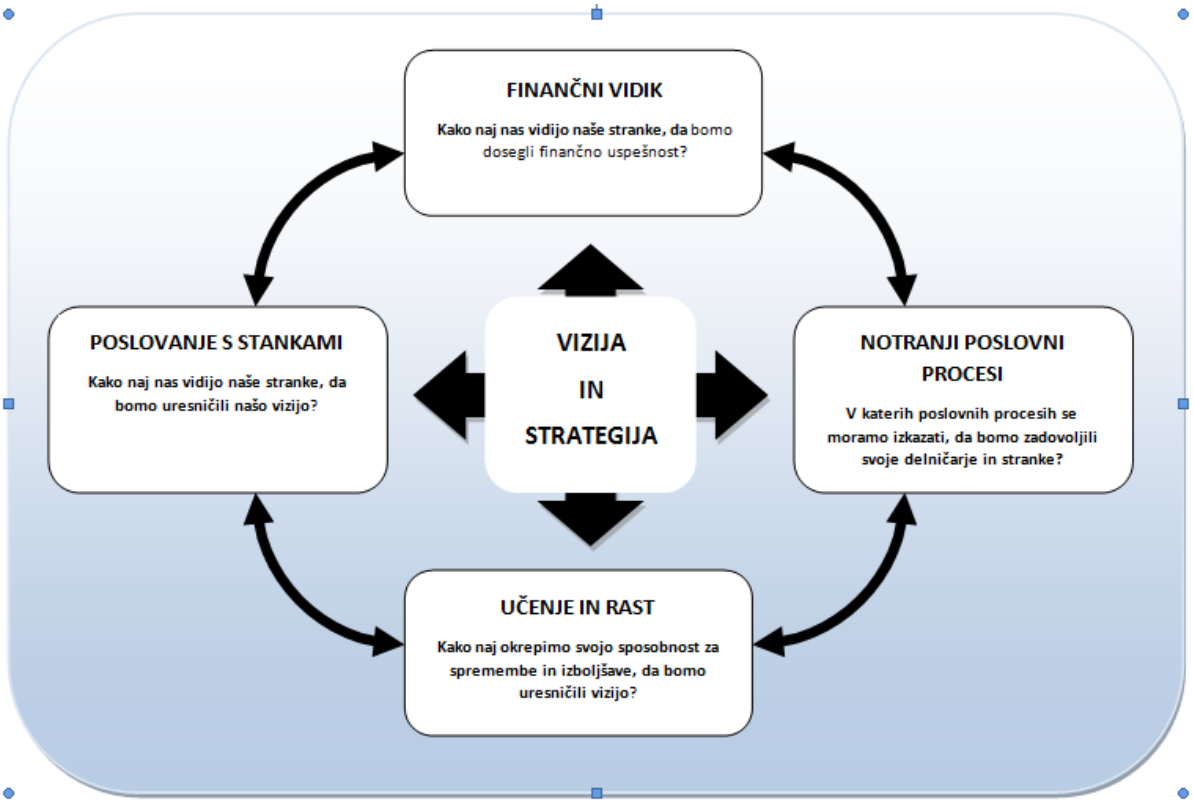
Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*) je metoda strateškega managementa sistema, ki je globalno sprejeta v vseh tipih organizacij po vsem svetu. Njen namen je uskladitev poslovanja z vizijo in strategijo podjetja, izboljšanje notranje ter zunanje komunikacije in spremljanje uspešnosti glede na strateške cilje podjetja (Balanced Scorecard Institute, 2010). Uravnoteženi sistem kazalnikov spada med sodobna managerska orodja analize uspešnosti poslovanja (Hočevar, 2002, str. 85).

Začetki sistema segajo v leto 1990, ko sta D. Norton in R. Kaplan osnovala študijo, s katero sta želela rešiti vprašanje merjenja uspešnosti podjetja, saj naj bi bili obstoječi sistemi kazalnikov, ki so se zanašali zlasti na finančne računovodske kazalnike, zastareli. Menila sta, da zanašanje na zbirne kazalnike finančne uspešnosti ovira zmožnost podjetij za ustvarjanje bodoče ekonomske vrednosti (Kaplan & Norton, 2000b, str. 7). Kjer konkurenca temelji na znanju, je za uspeh podjetij ključna njihova sposobnost, da razvijejo, negujejo in aktivirajo neopredmetena sredstva, ki v podjetju ustvarjajo vrednost. Mednje spadajo znanje, sposobnost in motivacija zaposlenih, učinkoviti in odzivni operativni procesi, inovacije pri izdelkih in storitvah, zvestoba kupcem in odnosi med njimi ter baze podatkov in informacijske tehnologije, ki pomagajo zaposlenim ter povezujejo podjetje s kupci in dobavitelji. Kot rešitev sta zato predlagala uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan & Norton, 2001b, str. 2). Ta je oblikovan tako, da pomaga podjetjem, ki so prevelik poudarek dajala kratkoročnim kazalnikom, kot so poslovni izid in prihodki. Poleg tega omogoča vodstvu v podjetjih vzpostaviti vez med finančnimi in nefinančnimi cilji v povezavi s kratkoročnim ter dolgoročnim časovnim horizontom (Brewer & Speh, 2010, str. 76). Uravnoteženi sistem kazalnikov kaže uspešnost podjetij s štirih ločenih uravnoteženih vidikov: s finančnega vidika, z vidika poslovanja s kupci, z vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni namenjen le analizi stanja, temveč tudi vodenju, ki podjetjem omogoča, da izjasnijo svoje vizije in strategije ter jih udejanjijo. Vodstvu predstavlja prednosti, ki jih potrebujejo za konkuriranje v sodobnem poslovnem okolju. Prav tako s posredovanjem povratnih informacij o notranjih poslovnih procesih in zunanjih rezultatov pripomore k rednemu izboljševanju strateškega delovanja podjetja. Ko je sistem vzpostavljen, spremeni svojo vlogo: strateško načrtovanje preide iz teoretičnega načina merjenja v živčno središče podjetja (Balanced Scorecard Institute, 2010). Zgolj finančni kazalniki ne bi nikoli kazali tako celovite slike podjetja ter nudili tako močnega managementskega orodja (Kaplan & Norton, 2000b, str. 20).

Da bo podjetje uspešno poslovalo in raslo, mora biti poskrbljeno za uravnoteženost finančnih in nefinančnih kazalnikov (Možina, 2011), kot kaže **Slika 1** (Kaplan & Norton, 2000b, str. 21):

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za udejanjanje strategije



Vir: S. R. Kaplan & P. D. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 21.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot le taktični oz. operativni sistem merjenja. Podjetje ga uporablja kot strateški managerski sistem za izvajanje svoje strategije. Področja merjenja, uporabljajo za izvajanje naslednjih ključnih managerskih procesov (Kaplan & Norton, 2000b, str. 22):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezovanje strateških ciljev ter kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Da sistem deluje, morajo biti pravilno vzpostavljeni procesi, ki na eni strani zadovoljujejo potrebe kupcev, na drugi pa potrebe lastnikov in drugih deležnikov podjetja. Pri tem mora vodstvo usklajevati naloge in dejavnosti podjetja na organiziranju ljudi in nalog tako, da ta poteka nemoteno. Da bi zagotovili nemotenost procesa, je treba posebno pozornost nameniti organizaciji zaposlenih in nalog. Uspešnost podjetja je namreč močno odvisna od učinkovitega procesa s poudarkom na znanju, kjer vodstvo igra odločilno vlogo (Možina & Kovač, 2006).

1.1 Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo v cilje ter kazalnike, razvrščene v štiri vidike: finančni vidik, vidik poslovanja s kupci, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Ti vidiki omogočajo usklajenost med kratkoročnimi in

dolgoročnimi cilji, med želenimi cilji in gibali njihove uspešnosti ter med objektivnimi in subjektivnimi kazalniki. Vsi namreč delujejo tako, da dosegajo celovito strategijo (Kaplan & Norton, 2000b, str. 36).

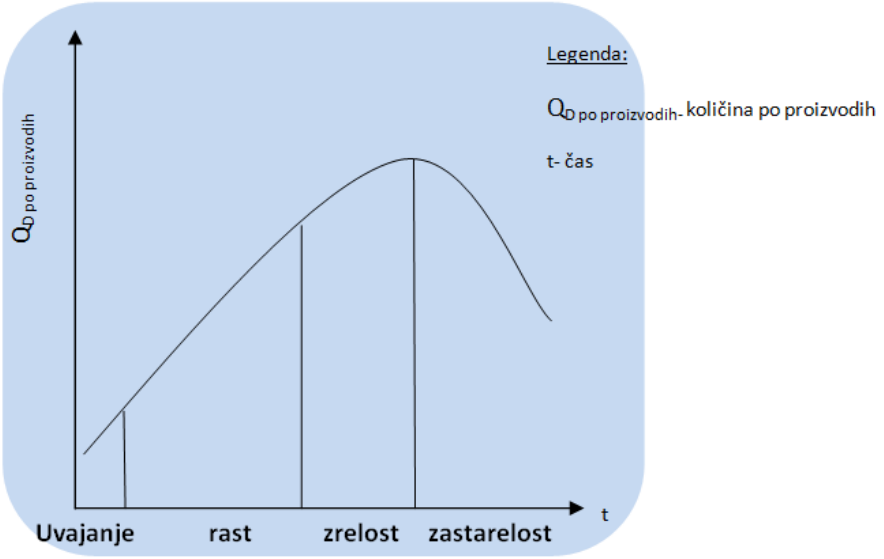
1.1.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki so v sistemu zato, ker so koristni pri povzemanju lahko izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov (Kaplan & Norton, 2000b, str. 58). Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija ter njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnem izboljšanju (Rejc, 1998, str. 49) . Najbolj pogosti kazalniki so prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, ekonomska dodana vrednost, hitra rast prodaje ter denarni tok. Finančni cilji se lahko zelo razlikujejo glede na stopnjo življenjskega cikla poslovne enote (Kaplan & Norton, 2000b, str. 58). Pučko (2008, str. 125) pravi, da je v vsaki izmed faz primerna drugačna poslovna strategija:

- Uvajanje: pridobivanje kupcev in tržnega deleža, vlaganje v razvoj ter nove zmogljivosti, zunanji investitorji, rizični kapital in promocija novosti.
- Rast: izbira generične poslovne strategije, kakovost proizvodov, učinkovitost proizvodnje, razvijanje metod proizvodnje, distribucija, zniževanje prodajnih cen, pridobivanje dobička in odplačevaje začetnih investicij.
- Zrelost: razvoj stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa, standardizacija proizvodov oz. storitev, zniževanje stroškov trženja, obvladovanje kakovosti in pobiranje donosov preteklih investicij.
- Upadanje: kontrola stroškov, malo investiranja v trženje, standardne metode proizvodnje in prodajnih kanalov, hitro zniževanje prodajnih cen ter priključitev manjših in šibkejših podjetij.

Slika 2 prikazuje življenjski cikel proizvoda ali storitve glede na strategijo, ki jo ima podjetje.

Slika 2: Krivulja življenjskega cikla strategije skupine proizvodov ali storitev



Vir: D. Pučko, Strateški management 1, 2008, str. 125.

1.1.2 Vidik poslovanja s kupci

Vodstvo podjetja znotraj vidika poslovanja s kupci opredeli tržne segmente, v katerih bo tekmovalo in kazalnike uspešnosti na teh ciljnih segmentih (Hočevar, 2003, str. 4). Sem spada več osnovnih ali splošnih kazalnikov, ki izhajajo iz dobro zastavljene in izvajane strategije. Ti kazalniki so zadovoljstvo in ohranjanje kupcev, pridobivanje novih kupcev ter njihova donosnost, tržni delež in delež kupcev na ciljnih segmentih. Vidik poslovanja s kupci bi moral vključevati tudi specifične kazalnike ponudb, ki jih bo podjetje posredovalo svojim kupcem na ciljnih segmentih, saj nas zanima, kateri dejavniki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo kupci zamenjali dobavitelje ali jim bodo ostali zvesti. Tu sta lahko ključnega pomena kratek dobavni rok oz. pravočasna dobava, novi izdelki oz. storitve ali zadovoljevanje njihovih potreb kupca. Vidik poslovanja s kupci omogoča vodstvu, da s poudarkom na kupcih in trgu v poslovnih enotah izoblikuje strategije ki bodo prispevale k boljšim finančnim donosom v prihodnosti (Kaplan & Norton, 2000b, str. 73-74). Čeprav se ponudbe glede na panogo in tržni segment razlikujejo, jim lahko določimo skupne značilnosti (Kaplan & Norton, 2000b, str. 77):

- Značilnosti izdelkov/storitev vključujejo uporabnost izdelka oz. storitve, njegovo ceno in kakovost.
- Odnos do kupcev vključuje dobavo izdelka oz. storitve kupcem, odzivni in dobavni čas ter mnenja kupcev o nakupu.
- Izgled in ugled odražata neoprijemljive dejavnike, ki kupca pritegnejo k podjetju, na primer oglaševanje, kakovost, privrženost kupcev idr.

Vse ponudbe vključujejo tudi kazalnike, povezane z odzivnim časom, kakovostjo in ceno procesov, ki temeljijo na kupcih.

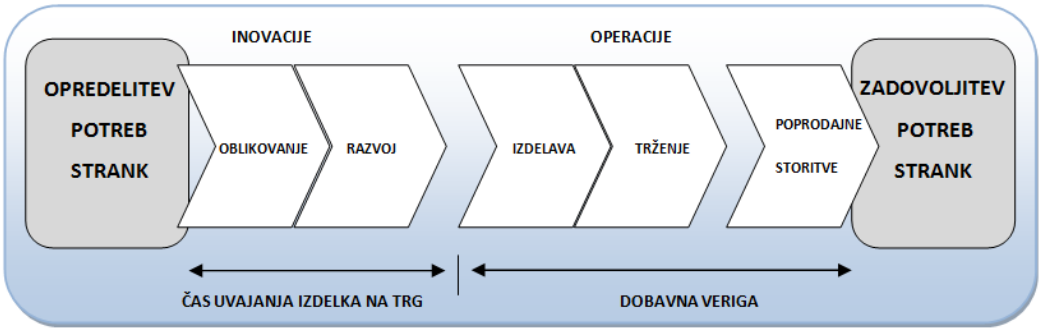
1.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov spadajo ključni procesi, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev in finančne cilje podjetja (Hočevar, 2003, str. 4) ter omogočajo poslovni enoti da zagotavlja ponudbe, ki bodo pritegnile in obdržale kupce na ciljnih tržnih segmentih in izpolnjuje pričakovanja lastnikov glede višine finančnih donosov (Kaplan & Norton, 2000b, str. 38).

Ta vidik kaže največja nasprotja med starim, tradicionalnim pristopom in uravnoteženim sistemom kazalnikov. Medtem ko tradicionalni pristop temelji na spremljanju in izboljšanju obstoječih poslovnih procesov, poskuša uravnoteženi sistem kazalnikov uvesti nove poslovne procese. Podjetje se mora izkazati pri izpolnjevanju ciljev na področju poslovanja s kupci in pri doseganju finančnih ciljev. Poleg tega je treba poudariti procese, ki so najpomembnejši za zagotovitev uspešnosti strategije (Kaplan & Norton, 2000b, str. 101-105).

Druga razlika, kjer se kaže nasprotje v primerjavi s finančnim pristopom, je vključitev inovativnih procesov. Tradicionalni pristop je usmerjen v merjenje procesov ter zagotavljanja obstoječih izdelkov in storitev obstoječim kupcem. Prav tako nadzoruje in izboljšuje obstoječe procese, ki zagotavljajo kratkoročno ustvarjanje vrednosti. Vendar je za dolgoročni uspeh pomembno, da se ustvarja nove izdelke in storitve, ki zadovoljujejo potrebe zdajšnjih in novih kupcev. Proces inovacij je za veliko podjetij večjega pomena kot kratkoročno ustvarjanje vrednosti. Zmožnost uspešnega obvladovanja večletnega razvojnega procesa izdelka ali zmogljivosti za dosego popolnoma novih kategorij kupcev je za prihodnjo ekonomsko uspešnost pomembnejše od učinkovitega, doslednega in hitrega obvladovanja obstoječih operacij (Kaplan & Norton, 2000b, str. 104). Vendar se med njima ni potrebno odločati, saj uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje cilje in kazalnike tako za dolgoročni inovacijski cikel kot tudi za kratkoročnega operativnega.

Slika 3: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov



Vir: S. R. Kaplan & P. D. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000a, str. 39.

Kot prikazuje **Slika 3**, poteka v inovacijskem procesu proces oblikovanja in razvijanja novih izdelkov, v operativnem procesu pa procesi proizvodnje, trženja ter poprodajnih storitev (Kaplan & Norton, 2000a, str. 40). Prenove se lotevajo tako najbolj kot tudi najmanj uspešna podjetja. Tista najbolj uspešna se odločajo za prenovo procesov, ker želijo še bolj utrditi svoj ugled in ekonomski položaj, manj uspešna pa se takšne prenove lotevajo zato , ker so za obstoj na trgu prisiljeni nekaj storiti. Na prenovo procesov lahko torej vplivajo principi obvladovanja procesov, finančne zmožnosti, usmerjenost v zadovoljevanje potreb, zahtev in želja uporabnikov, kakovost, razvoj tehnike in tehnologije ter proces stalnih izboljšav (Hammer & Champy, 1995, str. 13).

1.1.4 Vidik učenja in rasti

Zadnji vidik uravnoteženega sistema kazalnikov je vidik učenja in rasti. Ta opredeljuje infrastrukturo, ki jo mora podjetje zgraditi za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Intenzivna konkurenca na svetovni ravni namreč zahteva, da podjetja nenehno večajo svoje zmogljivosti in tako zagotavljajo vrednosti kupcem in lastnikom in drugim deležnikom (Kaplan & Norton, 1996, str. 63 - 64). Vidik učenja in rasti vključuje tri glavne dejavnike, in sicer ljudi, sistem in organizacijske procese (Kaplan & Norton, 2000b, str. 40). Ti trije viri podjetju običajno pokažejo velik razkorak med trenutnimi zmožnostmi ter tem, kar podjetje potrebuje za doseganje uspešnosti poslovanja. Da podjetja to dosežejo, morajo vlagati v dodatno usposabljanje

zaposlenih ter izboljšanje v informacijskih tehnologij in sistemov. Uskladiti morajo tudi postopke in potek dela v podjetju. Vse to poskušajo zajeti v ciljih ter kazalnikih v vidiku učenja in rasti. Najbolj pogosti kazalniki in cilji so zadovoljstvo, ohranjanje, usposabljanje in znanje zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000b, str. 135-138).

Zmogljivost informacijskih sistemov se lahko meri s tem, koliko natančnih, ključnih informacij o kupcih in koliko notranjih poslovnih procesov je na voljo odgovornim za sprejemanje odločitev v realnem času. Z organizacijskimi postopki se lahko preuči usklajenost pobud zaposlenih s splošnimi dejavniki uspeha ter izmerjeno stopnjo izboljšav ključnih procesov, usmerjenih h kupcem in k notranjim poslovnim procesom.

2 POVEZAVA STRATEGIJE S SISTEMOM UVRAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Avtorji definicijo strategije opredeljujejo zelo različno. Podjetjem je lahko kot sredstvo oblikovanja in opredelitve dolgoročnih ciljev strategije in jim lahko služi tudi pri opredelitvi konkurenčne arene. Prav tako predstavlja odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti (Pučko, 2008, str. 88, 89). Hkrati določa, kako bo podjetje doseglo svoje poslanstvo in cilje. Podjetje bo pri tem skušalo izkoristiti svoje konkurenčne prednosti in izničiti svoje konkurenčne slabosti (Hunger & Wheelen, 1996, str. 12).

Da bi strategija predstavljala dejansko vodilo podjetju pri poslovanju, mora zadostiti določenim merilom. V podjetje mora vnašati trajne in dolgoročne spremembe in voditi podjetje na poti doseganja vizije. Biti mora edinstvena in takšna, da ustvari razlikovalno prednost do konkurence. Po možnosti naj vsebuje inovacije. Podjetju mora zagotoviti konkurenčno prednost, ki bo omogočala njegovo rast, pri čemer mora izkoristiti povezanost podjetja z njegovim strateškim okoljem na način, ki ga ni enostavno posnemati. Temeljiti mora na viziji podjetja, ki je predstavljena v luči pričakovalnih sprememb okolja v prihodnosti in nuje iskanja inovativnih rešitev. (Lynch, 1997, str. 10 - 11). Ustvarjanje vrednosti podjetja izvira predvsem iz upravljanja strategij, ki temeljijo na znanju zaposlenih in aktivno vključujejo neopredmetena sredstva podjetja. Zagotavljati se mora tudi konsistentnost z ožjim okoljem podjetja, kjer so opredeljeni odnosi podjetja s kupci, dobavitelji in konkurenti (Grant, 1998, str. 9 - 14).

Zaradi posredovanja informacij se vodstvo podjetja in zaposleni osredotočijo na ključna gibala, ki jim omogočajo, da uskladijo tveganja, spodbude in dejavnosti za doseganje strateških ciljev. Uspešen uravnoteženi sistem kazalnikov je tisti, ki posreduje strategijo prek finančnih in nefinančnih kazalnikov. Sistem kazalnikov, ki izražajo strategijo poslovne enote, je pomembno oblikovati, ker (Kaplan & Norton, 2000b, str. 157, 158):

- Opisuje vizijo prihodnosti celotnega podjetja in ustvarja skupno razumevanje,
- Se s sistemom kazalnikov oblikuje holistični model strategije, tako da vsi zaposleni vidijo, kako lahko prispevajo k uspešnosti podjetja; brez tega sicer težijo k večjemu uspehu, ne prispevajo pa vedno k doseganju strateških ciljev,

- Se osredotoča na spremembe, saj bo preko opredelitve pravih ciljev in kazalnikov načrt z večjo verjetnostjo uspešno izpeljan.

Obstajajo tri metode, ki omogočajo, da uravnoteženi sistem kazalnikov povežemo s strategijo. To so vzorčno-posledična razmerja, gibala uspešnosti in vključevanje finančnih kazalnikov (Kaplan & Norton, 2000b, str. 157, 158):

Vzorčno-posledična razmerja so niz hipotez o vzrokih in posledicah. Razmerja lahko opišemo z zaporedjem stavkov »če- …potem«. V merilnem sistemu morajo biti razmerja med cilji različnih vidikov jasna, da jih lahko podjetje ustrezno uporablja in potrdi. Merilni sistem mora opredeliti in jasno izražati zaporedja hipotez o vzorčno-posledičnih razmerjih med kazalniki merjenja rezultatov ter gibali uspešnosti teh rezultatov. Vsak kazalnik mora biti sestavni del verige vzorčno-posledičnih razmerij, ki posreduje pomen strategije poslovne enote v podjetje.

Gibala uspešnosti to so vnaprejšnji kazalniki, ki so navadno značilni za posamezno poslovno enoto. Izražajo posebno strategijo posamezne poslovne enote (npr. finančna gibala dobičkonosnosti). Dober uravnoteženi sistem kazalnikov mora vsebovati splet kazalnikov rezultatov (kazalniki z zamikom) in gibal poslovanja (vnaprejšnji kazalniki), ki so prilagojeni strategiji poslovne enote.

Vključevanje finančnih kazalnikov v uravnoteženi sistem kazalnikov je nujno, saj mora sistem še vedno temeljiti na rezultatih, zlasti finančnih, kot sta dobičkonosnost in ekonomska dodana vrednost. Tudi vzorčne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov, morajo biti povezane s finančnimi cilji.

3 PREDNOSTI IN SLABOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Prednost metode uravnoteženega sistema kazalnikov je zagotovo njena uporabnost za podjetja v vseh panogah. Ker pa različna konkurenčna okolja zahtevajo različne splete kazalnikov, jih moramo prilagoditi viziji oziroma poslanstvu podjetja, njegovi strategiji, tehnologiji ter organizacijski kulturi (Hočevar, 2003, str. 61).

Prednosti metode uravnoteženega sistema kazalnikov so (Rejc, 1998, str. 500):

- povezanost,
- nefinančni kazalniki,
- uresničevanje strategije,
- uporabnost.

Povezanost: Metoda uravnoteženega sistema kazalnikov povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja. Managerji so prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, s čimer lahko preprečijo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih področij (Hočevar, 2003, str. 61).

Nefinančni kazalniki: Vedno bolj se kaže potreba po nefinančnih kazalnikih in s tem na trg prihajajo različne metode, ki presojajo uspešnost podjetja z nefinančnega vidika. Kaplan in Norton v svoji teoriji povezati potrebne nefinančne kazalnike z vsemi štirimi vidiki, ki bodo pokazali dejansko stanje podjetja (Kaplan & Norton, 2001a, str. 36).

Uresničevanje strategije: Bistvo metode uravnoteženega sistema kazalnikov je uresničevanje strategije in ne nadzor, kot je to značilno za klasične metode merjenja uspešnosti (Hočevar, 2003, str. 61). Njeno uresničevanje temelji na znanju zaposlenih in aktivnega vključevanja neopredmetenih sredstev v podjetje. Povezana mora biti ne samo z ožjim ampak tudi širšim okoljem podjetja (Grant, 1998, str. 14, 11).

Uporabnost: Informacije, ki so na voljo zaradi metode uravnoteženega sistema kazalnikov, so uporabne tako za notranje kot tudi za zunanje uporabnike. Zunanjim kazalnikom sta namenjena predvsem dva vidika, to sta finančni vidik in vidik odnosa do kupcev. Namenjena ta zunanjim osebam, kot so delničarji ali kupci v podjetju. Ostala dva vidika prikazujeta notranje poslovanje podjetja (Hočevar, 2003, str. 61).

Slabosti sistema metode uravnoteženega sistema kazalnikov so (Hočevar, 2003, str. 61).:

- Novost,
- Nepopolnost,
- Obsežnost.

Novost: Uravnoteženi sistem kazalnikov ni prva metoda, ki bi merila uspešnost poslovanja z nefinančnimi kazalniki, zato bi lahko podjetje obstoječe kazalnike samo dopolnilo, ne bi pa mu bilo potrebno uvesti uravnoteženi sistem kazalnikov (Hočevar, 2003, str. 62).

Nepopolnost: Model z vidika družbeno odgovornega podjetja zanemarja in neustrezno prikazuje pomen zaposlenih, dobaviteljev ter drugih deležnikov pri doseganju strateških ciljev. Ustrezno namreč obravnava zaposlene, kupce in lastnike, vendar zanemarja druge udeležence, kot sta splošna javnost in naravno okolje (Rejc, 2005, str. 8, 9)

Obsežnost: Metoda je obsežna saj v štirih vidikih zajema kazalnike in informacije celotnega podjetja, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju njegove uspešnosti poslovanja in primerjanju podjetja s konkurenco (Hočevar, 2003, str. 62).

S tretjim poglavjem zaključujem s teoretičnim delom in v nadaljevanju prešla na praktični del diplomskega dela.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA X

V nadaljevanju bom predstavila podjetje X, njegovo zgodovino in delovanje, vizijo, vrednote ter cilje. Podjetje je del multikorporacije, ki se je leta 1995 odločila odpreti sedež v Sloveniji.

4.1 Zgodovina podjetja X

Multinacionalka X že vrsto let sodeluje s slovenskimi podjetji. Dobri odnosi s slovenskim gospodarstvom se kažejo v naraščajočem številu kooperacij, skupnih vlaganjih in udeležbah. Njena skupna vlaganja trajajo že od leta 1989. Da bi multinacionalka povečala učinkovitost dela, izboljšala izmenjavo informacij ter imela boljše ponudbe, je leta 1992 v Ljubljani ustanovila lastno podjetje X. Sprva je podjetje X delovalo predstavniško, kar pomeni, da je bila njegova glavna naloga predstavljati proizvodni spekter multinacionalke v Sloveniji in posredovati informacije matični hiši. Pridobivanje in obdelava naročil sta potekali neposredno iz matične hiše.

Leta 1995 se je multinacionalka odločila, da podružnico v Ljubljani preoblikuje v samostojno prodajno-gospodarsko družbo, ki dela za svoj račun. Ta odločitev je bila za podjetje X velikega pomena, saj je, v okviru organizacije iz »stroškovnega mesta« postalo samostojna in odgovorna enota. Preoblikovanje družbe je potekalo v skladu s poslovno filozofijo in strategijo koncerna, ki pravi, da se morajo njena podjetja v posameznih državah uveljaviti kot samostojne ter nacionalno, denarno in gospodarsko neodvisne družbe. Pri svojem delovanju morajo dosledno spoštovati nacionalno zakonodajo in delovati kot podjetje, skladno s poslovanjem celotne multinacionalke (angl. *corporate citizen*). Uveljaviti se morajo kot integralni del nacionalnega gospodarstva ter prispevati svoj delež k razvoju in napredku (Spletna stran podjetja X, 2011).

Tabela 1 prikazuje organizacijo v podjetju X. Podjetje je razdeljeno na tri glavne oddelke: energija, zdravstvo in industrija.

Tabela 1: Notranja organizacija oddelkov v podjetju X

IME ODDELKA
Vodstvo podjetja in uprava
Računovodstvo in kontroling
Marketing
Kadrovska služba
Informatika
Pravna služba
Skladnost poslovanja
Centralna nabava
ENERGIJA
Prenos električne energije
Proizvodnja in distribucija električne energije
ZDRAVSTVO
Medicinska tehnika
Medicinska Diagnostika
INDUSTRIJA
Avtomatizacija, pogonski sistemi in stikalna tehnika
Tehnična oprema objektov
Prometna tehnika

Vir: Podjetje X, Priročnik za novo zaposlene podjetja X, 2010.

4.2 Vrednote, poslanstvo in strateški cilji podjetja X

Podjetje X deluje na področju najsodobnejših tehnologij za medicinske naprave, proizvodnje in distribucije energije, elektronskih sestavin, industrijskih in prometnih sistemov, upravljanja zgradb, izdelava gospodinjskih aparatov, informacijskih in telekomunikacijskih sistemov ter varovanja okolja. Zaseda mesto enega vodilnih multinacionalnih elektro-koncernov na svetu, saj zaposluje več kot 400.000 ljudi in deluje v več kot 190 državah po vsem svetu. Uspeh podjetja temelji na več kot 150-letni tradiciji raziskovanja, razvoja, proizvodnje in tržnega delovanja (Spletna stran podjetja X, 2011).

Poslanstvo podjetja X je povezano z vodilno vlogo matične družbe na področju razvoja celotne skupine v učinkovito, okolju prijazno podjetje, ki skrbi za razvoj zaposlenih in okolja, v katerem deluje ter za splošni gospodarski in vsakršni napredek tako posameznika kakor tudi celotne družbe.

Poslanstvo podjetja temelji na načelu poslovne uspešnosti družbe, ki se odraža v povečevanju dobička in tržnega deleža, na načelu uspešnega obvladovanja celotnega poslovnega procesa s poudarkom na zadovoljstvu poslovnih partnerjev, na načelu ohranjanja in utrjevanja ugleda družbe in večanja njene konkurenčnosti ter na načelu omogočanja vsestranskega razvoja družbe ob spoštovanju širšega družbenega okolja. Poleg tega poskuša podjetje delovati kot integralni del nacionalnega gospodarstva in v sodelovanju s partnerji povečevati delež v Sloveniji ustvarjene dodane vrednosti.

Nenehno iskanje novih trgov z inovativnimi proizvodi in rešitvami je iztočnica za strateške cilje podjetja X. Njegove strateške usmeritve so (Spletna stran podjetja X, 2011):

- pionirstvo na področju tehnološkega razvoja,
- prepričljive rešitve za izjemne globalne izzive,
- osredotočanje na trge, ki jih poganjajo tehnologije in inovativnost,
- globalna prisotnost in močna lokalna partnerstva s kupci,
- združevanje moči za prehitevanje konkurence,
- prizadevanje za boljšo in trajnejšo prihodnost

Podjetje trenutno ocenjuje svojo uspešnost z merili, ki jih zahteva multinacionalka. Ti temeljijo večinoma na finančnih kazalnikih. Zaradi omejenosti merjenja na finančne kazalnike merjenja uspešnosti bom v naslednjem poglavju na praktičnem primeru predstavila, kako bi podjetju X metoda uravnoteženega sistema kazalnikov pomagala pri obvladovanju uspešnosti poslovanja (Spletna stran podjetja X, 2011).

5 PREDLOG VPELJAVE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJE X

V nadaljevanju bom teorijo uravnoteženega sistema kazalnikov poskušala povezati z vizijo in poslanstvom podjetja X. Na podlagi prebrane literature sem za vsak vidik določila kazalnikov, ki bi najboljše pokazali uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja. To meri rezultate poslovnega leta v obdobju od 1.10. tekočega do 30.9. naslednjega leta, letni izkazi podjetja X pa so vključeni v konsolidirane letne izkaze koncerna. Vsi izračunani kazalniki bodo v nadaljevanju realni. Računovodski izkazi podjetja X so sestavljeni na osnovi izvirne vrednosti in so sestavljeni v evrih. Vsi izračuni, ki bodo podani v nadaljevanju, bodo nominalni.

5.1 Finančni vidik

Finančni vidik opredeljuje cilje podjetja na podlagi pričakovanj lastnikov. Veliko podjetij v okviru finančnega vidika uporablja enake ali bolj ali manj podobne kazalnike. Spodaj navedeni kazalniki bi lahko prikazovali finančni vidik podjetja:

- dobičkonosnost kapitala,
- koeficient gospodarnosti,
- dodana vrednost,
- nižanje stroškov,
- in finančna stabilnost.

Dobičkonosnost: S stališča lastnikov je najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov dobičkonosnost kapitala (ROE). Ta pojasnjuje, ali je podjetje uspešno pri upravljanju premoženja lastnikov in predstavlja, kakšen odstotek čistega dobička pripada lastnikom glede na njihov delež v lastništvu. Dobičkonosnost sredstev (ROA) in struktura financiranja pa sta glavna dejavnika dobičkonosnosti kapitala. ROA pojasnjuje ali je podjetje uspešno pri upravljanju

sredstev. Skupaj s strukturo financiranja sta glavna dejavnika kazalnika ROE (Slapničar, 2011, str. 9).

Tabela 2: Dobičkonosnost v podjetju X

DOBIČKONOSNOST	2008	2009	Indeks vrednosti 09/08
Dobičkonosnost kapitala- ROE (%)	47,93	30,51	63,66
Dobičkonosnost sredstev- ROA (%)	0,08	0,04	51,50

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011.

Iz **Tabele 2** je razvidno, da je dobičkonosnost kapitala v podjetju X v letu 2009 znašala 30,51 %, (to pomeni, da so na 100 evrov kapitala lastniki zaslužili 30,51 evrov), kar je manj, kot je v letu 2008 (47,93 %). Dobičkonosnost kapitala se je torej zmanjšala za 17,42 odstotnih točk (v letu 2009 je znašala 63,66 %), kar je za lastnike v splošnem neugodno. Dobičkonosnost sredstev je v letu 2009 znašala 0,04 %, (to pomeni, da je na 100 evrov vloženih sredstev ustvarilo podjetje 0,04 evrov čistega dobička), kar je manj, kot v letu 2008 (0,08 %). Na te spremembe je vplivalo povečanje povprečnega kapitala in sredstev in hkratno zmanjšanje čistega poslovnega izida (za 19,47 odstotnih točk).

Koeficient gospodarnosti poslovanja (ekonomičnost): Koeficient gospodarnosti poslovanja pokaže, koliko enot prihodkov iz poslovanja podjetje ustvari na enoto odhodkov iz poslovanja, torej kakšna je uspešnost gospodarnega podjetja kadar so prihodki večji od odhodkov. Izračunan kazalnik mora biti večji od 1, da podjetje posluje uspešno in z dobičkom (Rejc & Lahovnik, 1998, str. 98).

Tabela 3: Koeficient gospodarnosti poslovanja

	KOEFICIENT GOSPODARNOSTI	2008	2009	Indeks vrednosti 09/08
a	Prihodki iz poslovanja (v EUR)	76.401.811,00	56.134.157,00	73,47
b	Odhodki iz poslovanja (v EUR)	63.581.311,00	48.236.311,00	75,87
c=a/b	**Koeficient gospodarnosti**	**1,20**	**1,16**	**96,85**

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011.

Tabela 3 prikazuje gospodarnost iz poslovanja v letu 2009 v primerjavi s preteklim letom. Razvidno je, da je podjetje delovalo ekonomično, saj je ekonomičnost pri vseh izračunih večja od 1. To pomeni, da je delovalo ekonomično v svojih osnovnih poslovnih in neposlovnih dejavnostih. Ekonomičnost se je v primerjavi s predhodnim letom zmanjšala za 4 odstotnih točk, kar je več, kot se je v istem obdobju zmanjšala skupna ekonomičnost. To je za podjetje neugodno. Razlog za to spremembo je relativno enakomerno povečanje prihodkov in odhodkov iz poslovanja.

Dodana vrednost: Dodana vrednost je razlika med proizvodnjo v osnovnih cenah in vmesno potrošnjo v kupčevih cenah. To je razlika med vrednostjo proizvedenih proizvodov in storitev ter

vrednostjo inputov, ki so bili pri tej proizvodnji potrošeni v proizvodnem procesu (Statistični urad Republike Slovenije, 2011).

Tabela 4: Dodana vrednost

	DODANA VREDNOST	2008	2009	Indeks vrednosti 09/08
A	Celotni prihodki (v EUR)	76.520.612,00	57.076.885,00	74,59
B	Stroški materiala (v EUR)	45.371.909,00	28.508.379,00	62,83
C	Stroški proizvoda (v EUR)	530.734,00	398.747,00	75,13
D	Stroški storitev (v EUR)	24.242.988,00	22.724.411,00	93,74
e=a-b-c-d	**Dodana vrednost v EUR**	**6.374.981,00**	**5.445.348,00**	**85,42**

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011.

Iz **Tabele 4** je razvidno, da se je dodana vrednost v letu 2009 v primerjavi s preteklim letom zmanjšala za 929.633 evrov. Razlog za to spremembo je, ker so stroški storitev ostali relativno enaki. Na to je vplivalo povečanje števila zaposlenih v letu 2009 za osem novo zaposlenih ter zmanjšanje celotnih prihodkov. Sicer so se zmanjšali tudi stroški materiala in proizvoda.

Nižanje stroškov: V vse bolj zaostrenih gospodarskih pogojih podjetja iščejo načine, kako zniževati stroške in optimizirati poslovni proces. Pomembno je, da se tega lotijo premišljeno in usklajeno.

Tabela 5: Nižanje stroškov

NIŽANJE STROŠKOV	2008	2009	Indeks vrednosti 09/08
Celotni odhodki (v EUR)	71.111.115,00	53.484.602,00	**75,21**
NV prodanih količin (v EUR)	63.581.311,00	48.236.311,00	75,87
Stroški prodaje (v EUR)	5.892.298,00	4.175.549,00	70,86
Stroški splošnih dejavnosti (v EUR)	1.346.667,00	822.827,00	61,10
Finančni odhodki (v EUR)	237.681,00	165.844,00	69,78

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011.

V **Tabeli 5** je prikazano nižanje stroškov. Stroški se glede na prejšnje leto niso proporcionalno povečali, ampak so se zmanjšali. Najbolj so se zmanjšali stroški splošnih dejavnosti (38,90 odstotnih točk), sledijo jim finančni odhodki (30,22 odstotnih točk).

Finančna stabilnost: s tem kazalnikom ugotavljamo kapitalsko in dolgoročno pokritost dolgoročnih sredstev. Vrednosti kazalnika, ki bi bile manjše od vrednosti 1, za podjetje pomenijo težave pri ohranjanju likvidnosti. V primeru, da podjetje svoja sredstva neugodno financira lahko taka finančna struktura povzroči izgube in lahko vodi v prenehanje podjetja. Za podjetje je negativno tudi, če količnik presega vrednost 1, saj to lahko pomeni neizkoriščenost finančnega vzvoda in posledično nižjo donosnost kapitala. Dolgoročni viri sredstev so praviloma dražji od kratkoročnih virov.

Tabela 7: Finančna stabilnost

	FINANČNA STABILNOST	2008	2009	Indeks vrednosti 09/08
a	Dolgoročni viri sredstev	10.979.135,00	9.979.280,00	90,89
b	Dolgoročna sredstva	3.594.207,00	3.922.262,00	109,13
c=a/b	**Količnik finančne stabilnosti**	**3,05**	**2,54**	**83,29**

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011.

Tabela 7 prikazuje da se je finančna stabilnost v letu 2009 glede na leto 2008 zmanjšala za 16,7 odstotnih točk, vendar je še vedno večja od 1, torej so vsa dolgoročna sredstva in še del kratkoročnih financirana z dolgoročnimi viri. To kaže na konzervativno finančno politiko. Na omenjeno zmanjšanje je sicer v največji meri vplivalo zvišanje dolgoročnih sredstev. Opazi pa se tudi, da je bila ročnost med sredstvi in viri sredstev v letu 2009 bolj usklajena kot v predhodnem letu, kar pomeni manjše tveganje za plačilno nesposobnost.

5.2 Poslovanje s kupci

Podjetje mora posebno pozornost namenjati temu, da obdrži in pridobi nove kupce. Kazalniki, ki bi nam to lahko pokazali, bi bili naslednji:

- število reklamacij glede na vse opravljene storitve,
- število novih kupcev glede na prejšnje leto,
- brezplačen servis ter izobraževanje kupcev,
- dobro ime.

Število reklamacij glede na vse opravljene storitve: glede na storitve naj podjetje vodi evidenco reklamacij na letni ravni. Ta evidenca bi bila kategorizirana glede na oddelke v podjetju in storitve, ki jih ponujajo, ter glede na razmejitve za določeno opravljeno storitev.

Trenutno podjetje X nima vzpostavljenega sistema, ki bi vodil evidenco reklamacij, temveč le fizično arhiviranje vseh podanih zapisnikov reklamacij, kjer so zavedene napake proizvodov. Glede na to, da reklamacije pomenijo višje stroške in s tem vplivajo na finančne kazalnike, bi moralo podjetje imeti sistem, iz katerega bi bilo razvidno, katerih reklamacij je največ ter katere najbolj negativno vplivajo na poslovanje s kupci.

Število novih kupcev glede na prejšnje leto: Pove, koliko novih kupcev je bilo v tekočem letu in kakšen je indeks glede na prejšnje leto. V času gospodarske krize je namreč poleg ohranjanja obstoječih kupcev pomembno tudi pridobivanje novih.

V letu 2009 je podjetje pridobilo 230 novih kupcev, v letu 2008 pa 341, kar je za 32,55 % manj kot prejšnje leto.

Brezplačen servis ter izobraževanje kupcev: Podjetje X je posrednik in trgovec s specializiranimi izdelki, ki imajo dolgoročno amortizacijsko stopnjo. Zaradi njihove specifičnosti, ima podjetje svoje servise in nudi brezplačno servisiranje ter izobraževanje kupcev (Spletna stran podjetja X, 2010).

Podjetje svojim kupcem zagotavlja servis in nadgradnjo sistema v času garancije, strojem pa potrošniški material, potreben za pravilno delovanje. Kupcem redno pošilja programsko opremo in brezplačen potrošni material ter jim omogoča brezplačno izobraževanje v zvezi s kupljenim strojem. Tu bi podjetje moralo uvesti kontrolo nad številom zahtev po izobraževanju ter brezplačnem servisiranju in nad zadovoljstvom s tovrstnimi storitvami. S tem bi lahko še izboljšalo tovrstno storitev in zmanjšalo stroške brezplačnih servisov.

Dobro ime: Dobro ime je gospodarska kategorija, ki je predstavljena v bilanci stanja med neopredmetenimi sredstvi in ima v računovodskih izkazih nekaterih podjetij zelo visoke vrednosti. Dobro ime nastane ob združitvi in je izkazano po nabavni vrednosti, zmanjšani za morebitno nabrano izgubo zaradi oslabitve. Razvrsti se na denar ustvarjajoče enote in se ne amortizira. Nastane kot posledica dobrega odnosa s kupci podjetja. Kupljeno dobro ime je izkazano v bilanci stanja, ker so bila za njegovo pridobitev izdana določena sredstva. Dobro ime predstavlja prihodnje gospodarske koristi, ki izhajajo iz sredstev, ki jih ni mogoče posamezno opredeliti in pripoznati ločeno. Dobro ime je le eno izmed neopredmetenih sredstev, ki se računovodsko pripoznajo v izkazih prevzemnika v okviru poslovnih kombinacij (Dobro ime, 2011).

Z dnem 30.3.2007 je podjetje X prevzelo 100-odstotni lastniški delež podjetja Y in pri tem pripoznalo dobro ime. Slabitveni test je pokazal, da slabitev v poslovnem letu 2009 ni potrebna. Dobro ime je v letih 2008 in 2009 znašalo 1.838.529 € (Podjetje X, 2011a). Ta kazalnik bi spremljali, dokler je v planu večanje tržnega deleža podjetja, ki je v prihodnjem letu svoje dobro ime še povečalo z nakupom novega podjetja zaradi česar se je tržni delež podjetja povečal. Kazalnik dobro ime lahko povežemo s tržnim deležem podjetja tistega sektorja, pod katerega kupljeno podjetje spada. Podjetje bi prihodke tega sektorja v poslovnem letu delilo s prihodki trga v katerem ima tržni delež in ocenilo, ali dobro ime vpliva na tržni delež v tistem in v prihodnjem letu.

Delež prodaje novim kupcem glede na celotno prodajo: Podjetje ima v računovodskem programu seznam vseh kupcev, katerih številke si sledijo in jih je mogoče filtrirati glede na prvi promet narejen pod določeno številko. Na podlagi tega je mogoče določiti višino prometa v tekočem letu z novimi kupci v primerjavi s celotno prodajo.

V letu 2009 je podjetje X novim kupcem prodalo za 2 % vse prodaje, kar je 40 % manj kot eno leto prej (Spletna stran podjetja X, 2010).

5.3 Notranji poslovni vidik

Podjetje mora za konkurenčnost in obstanek na trgu posebno pozornost namenjati izboljšanju kakovosti izdelkov, skrajšanju trajanja ciklov od prejetja naročila do njegove uresničitve, povečevanju donosov in pretoka ter zniževanju stroškov poslovnih procesov. Da bi dosegli želene izboljšave, je potrebno oceniti, v kolikšni meri so potrebni novi poslovni procesi, ki morajo biti določeni tako, da končni rezultat odseva v zadovoljstvu kupcev. Predlagani kazalniki notranjega poslovnega vidika so:

- stanje zalog,
- odzivni čas naročil,
- sistem zagotavljanja skladnosti poslovanja,
- in politika kakovosti.

Stanje zalog: Kazalnik kaže, kolikokrat letno se obrnejo zaloge podjetja. Visoka vrednost kazalnika kaže na dobro obvladovanje zalog. Primerjave so smiselne samo v okviru iste dejavnosti. Dnevi vezave povedo, koliko časa je denar vezan v zalogah.

Tabela 6: Stanje zalog

	DNEVI VEZAVE ZALOG	2008	2009	Indeks vrednosti 09/08
a	Prihodki od poslovanja (v EUR)	76.401.811,00	56.134.157,00	73,47
b	Povprečne zaloge (v EUR)	9.573.670,00	12.407.492,50	129,60
c=a/b	Obračanje zalog (v EUR)	7,98	4,52	56,69
d_t=365/c	**Dnevi vezave zalog** (v EUR)	**45,74**	**80,68**	**176,39**

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011.

Iz **Tabele 6** je razvidno, da se je kazalnik v podjetju X zmanjšal iz 7,98 na 4,52. To pomeni, da je v letu 2009 vrednost prihodkov v povprečju le še 4,52-krat večja od vrednosti zalog, ali da so se zaloge v tem letu povečale 4,52-krat. Glede na predhodno leto se je kazalnik obračanja zalog zmanjšal za 43,31 odstotnih točk. Na to so najbolj vplivali prihodki iz poslovanja, ki so se zmanjšali za 26,53 odstotnih točk. Povprečne zaloge so se v letu 2009 povečale za 29,60 odstotnih točk, kar je za podjetje slabo.

Dnevi vezave zalog so se glede na predhodno leto v letu 2009 povečali iz 45,74 na 80,68. Število dni vezave zaloge se je tako v letu 2009 povečalo za 34,94 dni ali za 76,39 odstotnih točk. To je za podjetje neugodno, saj je denar v zalogah vezan skoraj tri mesece.

Odzivni čas naročil: podjetje X je trgovsko in storitveno podjetje, kjer je izvedba naročila veliko prispeva u celotni poslovni uspešnosti podjetja. Naročilo je potrebno kvalitetno in hitro izvršiti, za kar pa podjetje potrebuje dobro vzpostavljene notranje procese.

Podjetju X bi predlagala proučiti celoten proces izvedbe naročila in odkriti ozka grla. Nato pa bi poskušala povezati evidenco reklamacij z naročili in na podlagi tega ugotovila ali so bila izvedbe naročil kvalitetna.

Sistem zagotavljanja skladnosti poslovanja (angl. *compliance*): Funkcija skladnosti pomeni kulturo poslovanja, v kateri podjetje ravna v skladu s »Pravili poslovnega vedenja«, ki so glede na najvišje pravne in etične standarde podlaga za vse posle in vsak zaposleni prispeva k upoštevanju teh smernic. Sistem zagotavljanja skladnosti poslovanja je eden od ukrepov, s katerimi si multinacionalka prizadeva vključiti v program spoštovanja primarno protikorupcijskih in drugih predpisov, kar je izjemno pomemben element v nadaljnjem globalnem razvoju podjetja. Predpogoji za uspešno poslovanje so hitrost, učinkovitost in transparentnost, pri čemer je za njihovo izpolnitev nujna jasna določitev odgovornosti, zaupanje poslovnih partnerjev in zanesljivost zaposlenih. Vsak zaposleni v podjetju je soodgovoren za to, da deluje v skladu z družbeno odgovornostjo. Uvedba sistema zagotavljanja skladnosti poslovanja ima ravno ta namen, torej spodbujati in zagotavljati ravnanje zaposlenih v skladu s pravili. Ravnanje v skladu s predpisi tako za podjetje ni le možnost, temveč nuja pri dnevnem poslovanju. Podjetje je uvedlo kontrolo, ki zagotavlja, da so vsi posli v skladu s predpisi in sicer vse nove posle preverijo s pomočjo sistema, ki ga je uvedla multinacionalka. Prav tako v sistemu, kjer so zajeta vsa podjetja preverijo tudi vsakega novega kupca in dobavitelja (Spletna stran podjetja X, 2010).

Politika kakovosti: V skladu s cilji in zahtevami matične družbe podjetja in politiko kakovosti podjetje X izvaja vrsto aktivnosti, s katerimi zagotavlja uspešno izpolnjevanje zahtev kupcev. Glavna dejavnost podjetja X je zastopanje matične družbe in trženje izdelkov multinacionalke v Sloveniji. ISO (International Organization for Standardization) je mednarodna organizacija za standardizacijo. Standardi IS0 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, BS 7799.2 zahtevajo od podjetja, da se drži teh standardov. Podjetja določijo odgovorne osebe, ki pazijo, da so standardi izpolnjeni.

Podjetje X ima od leta 2002 sistem vodenja kakovosti, ki je certificiran po standardu ISO 9001:2000. Standard ISO 9001 postavlja posebne zahteve glede obvladovanja virov, med katerimi so najpomembnejši zaposleni. Izhaja torej iz odnosa kupe - prodajalec in podaja zahteve za tiste aktivnosti, ki jih mora podjetje izvajati, da bi zanesljivo izpolnilo potrebe in zahteve kupcev za proizvod ali storitev. Cilj je izboljšati zadovoljstvo kupcev z učinkovito uporabo sistema vodenja kakovosti (Kakovost po ISO 9001:2000, 2011). Podjetje X je pridobilo tudi standard EN 45014 »Declaration of Conformity«. Če je zahtevana homologacija, se jo na osnovi dokumentacije matične firme pridobi skladno s slovenskimi predpisi. Kakovost proizvoda in storitev ter njihova sledljivost je podjetju X zagotovljena z nadzorom nad poslovnimi procesi naročanja, dobave, inštalacije in servisiranja. Vsi procesi so jasno definirani, evidenca o dogodkih omogoča sledljivost, sistem stalnih izboljšav pa odpravo eventualnih neskladij. Poleg tega se s sistemom kontrolnih točk zagotavlja sprotno spremljanje procesov. Postopek reševanja reklamacij je vključen v sistem za ugotavljanje in odpravo napak. Tu bi lahko podjetje vodilo tudi spremljanje stroškov kakovosti.

5.4 Učenje in rast

Kazalniki učenja in rasti so zadnji vidik poslovanja, vendar niso zato nič manj pomembni od drugih. Podpirajo preostale tri sklope kazalnikov. Razvoj podjetja ni mogoč brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov ter motivacije. V dobi, v kateri so bistvenega pomena nenehne izboljšave procesov in odnos s kupci, je treba naložbe v razvoj zaposlenih razumeti kot dolgoročne naložbe in ne kot strošek. Predlagani so naslednji:

- politika varovanja informacij in varstva okolja,
- družini prijazno podjetje,
- izobrazbena struktura,
- in fluktuacija zaposlenih.

Politika varovanja informacij in varstva okolja: podjetje je vpeto v logistično verigo enega največjih svetovnih sistemov. Sodelovanje s kupci in dobavitelji zahteva pridobivanje, urejanje in uporabo cele vrste informacij. Sistem mora zagotavljati, da informacij nihče ne bo uporabil v škodo mutinacionalke, njegovih kupcev ali dobaviteljev. Politika podjetja X podpira vzdrževanje in izboljševanje tega sistema, ki bo omogočil uresničitev omenjenih ciljev. Poleg tega pri oblikovanju sistema varovanja informacij upošteva vodila standarda SIST ISO/IEC 27001 (Spletna stran podjetja X, 2011).

Podjetje X na slovenskem trgu deluje v skladu s politiko celotnega podjetja in si prizadeva, da s svojim ravnanjem zmanjšuje negativne vplive na okolje. Proizvodi omogočajo manjšo porabo energije, optimalno izkoriščanje materialov in izkoriščanje obnovljivih virov energije. Zato so se v podjetju X odločili, da svoj sistem ravnanja z okoljem prilagodijo zahtevam mednarodnega standarda SIST EN ISO 14001. Sistem bodo nenehno izboljševali, da bi zmanjševali negativne vplive na okolje in preprečili onesnaževanja. S sistemom ravnanja z okoljem (SRO) izpolnjujejo zahteve državne in lokalne okoljske zakonodaje.

Vsi zaposleni v podjetju X se morajo za ohranjanje teh certifikatov držati določenih predpisov. Če pride do kršitev, je o tem obveščena odgovorna oseba, ki mora v skladu s pravilnikom ukrepati. Poleg tega mora ta oseba izvajati kontrolo in obveščati zaposlene o sprejetih sklepih podjetja.

Družini prijazno podjetje: Certifikat zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, ki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd. ter zvečanju zadovoljstva, motivacije in občutka pripadnosti zaposlenih, kar pomeni jasne pozitivne ekonomske učinke. Certifikat Družini prijazno podjetje predstavlja družbeno odgovoren princip vodenja podjetja in je edini tovrstni certifikat v Sloveniji. Pridobitev certifikata je svetovalno-revizorski postopek, ki ima funkcijo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje

s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2011).

27.11.2008 je podjetje X prejelo osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Izmed 110 ukrepov so se morali odločiti za najmanj tri, ki jih bodo v prihodnjih treh letih uresničili. Da bi zajeli širšo skupino zaposlenih, kjer bi lahko vse socialne skupine sodelovale pri izbiri ukrepov, so v vsakem oddelku prosili eno osebo, da jim pomaga sestaviti projektno skupino. Sprejeli so pet osnovnih ukrepov, ki se nanašajo tako na interno komunikacijo kot tudi na komunikacijo navzven, osem vsebinskih ukrepov in enega neformalnega. Osem vsebinskih ukrepov vključuje (Spletna stran podjetja X, 2010):

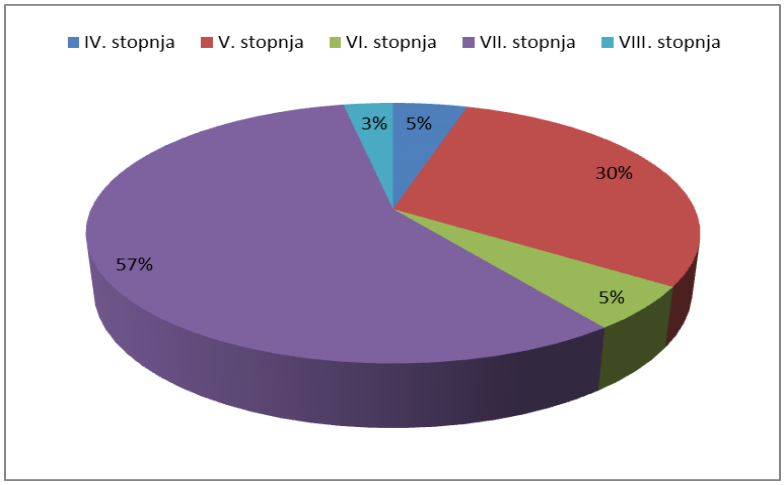
- fiksni osrednji delovni čas, z izbiro prihoda in odhoda,
- časovni konto- krajši in skrajšan delovni čas zaradi družinskih obveznosti
- otroški časovni bonus- priznajo se dodatne delovne ure ali dodatni prosti dnevi (poleg pravic iz Zakona o delovnih razmerjih ali kolektivnih pogodb).
- ukrepe za varovanje zdravja,
- zabavo / izlet za zaposlene in njihove družinske člane,
- izobraževanje zaposlenih,
- ocenjevanje vodij s strani podrejenih,
- pogovor pred povratkom iz daljše odsotnosti.

Podjetje skuša ohranjati certifikat in kontrolirati, da se ukrepi izvajajo tako s strani zaposlenih kot tudi s strani vodstva.

Izobrazbena struktura: Struktura nam pokaže, kakšno stopnjo izobrazbe imajo zaposleni v podjetju. Izračunamo jo tako, da vse zaposlene kategoriziramo glede na stopnjo izobrazbe.

Leta 2009 je povprečno število zaposlenih v podjetju X znašalo131. Povprečna starost zaposlenega je bila 37,33 let, povprečna delovna doba pa 13,17 let, od tega 5,46 leta v podjetju X (Podjetje X, 2011b).

Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 30. 9. 2009 v podjetju X v %



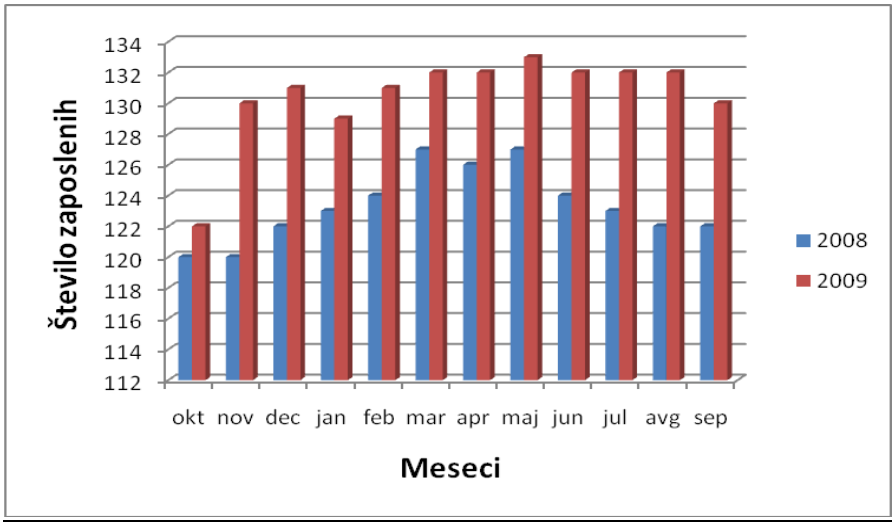
Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011.

Slika 4 prikazuje strukturo zaposlenih po izobrazbi v podjetju X v letu 2009. Največ zaposlenih ima VII. stopnjo, sledi ji število zaposlenih s V. stopnjo. Struktura se v primerjavi z letom 2008 ni bistveno spremenila, saj je tudi takrat prevladovala VII. stopnja izobrazbe.

Fluktuacija zaposlenih: Fluktuacija se odraža v odhodih zaposlenih iz podjetja, ki jih je potrebno nadomestiti. Zaposleni, ki zapustijo podjetje, običajno povzročijo motnje v poslovanju, dinamiki in timih ter vplivajo na uspešnosti podjetja. Ne glede na to kakšen je vzrok odhoda, fluktuacija podjetju povzroči posredne in neposredne stroške. Visoka fluktuacija običajno negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves podjetja. Pozitiven vidik pa se odraža v najemanju zaposlenih, ki imajo novejše znanje in prinašajo sveže ideje. V fluktuacijo spadajo tudi odhodi zaradi upokojevanja in odhodi, ki se jih ne nadomesti z novimi zaposlenimi (Človeški viri: Fluktuacija človeških virov, 2011).

Iz **Slike 5** je razvidno, da je bilo gibanje zaposlenih v letu 2009 enakomerno. Največje odstopanje je bilo na začetku poslovnega leta, ko se je število zaposlenih povečalo za osem. Razlog za to povečanje je bila priključitev novega oddelka k podjetju. Leta 2008 je bilo gibanje bolj izrazito, saj se je v sredini leta število zaposlenih povečalo za 5,83 % in nato proti koncu leta upadlo za 3,94 %. Največji razlog za nihanje števila zaposlenih je v odhajanju zaposlenih na porodniški dopust.

Slika 5: Število zaposlenih na vsak prvi dan v mesecu v poslovnem letu 2009



Vir: Podjetje X, interni podatki podjetja X, 2010.

5.5 Povezanost štirih vidikov v praksi

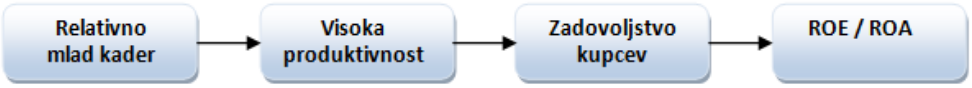
Preden začne podjetje uporabljati uravnoteženi sistem kazalnikov, mora najprej:

- opredeliti vizijo in poslanstvo,
- s strateškimi cilji povezati vizijo in poslanstvo,
- razčleniti strateške cilje,
- izbrati ustrezne kazalnike in

- določiti ciljne velikosti kazalnikov in pobud za njihovo doseganje.

Iz že opisanih dejstev je razvidno da bi v podjetje lahko vpeljali uravnoteženi sistem kazalnikov. Za uspešno poslovanje podjetja morajo biti kazalniki v verigi medsebojno povezani. Veriga se začne pri vidiku učenja in rasti ter konča pri finančnem vidiku. Če povzamem, je hitrost in učinkovitost opravljene storitve ali proizvoda odvisna od znanja, sposobnosti in motivacije zaposlenih. Od tega je odvisna zvestoba, zadovoljstvo in zaupljivost kupcev, brez katerih pa ni donosnosti sredstev ter uspešnosti celotnega podjetja.

Slika 6: Povezava kazalnikov podjetja X



V podjetju X so prejeli certifikat Družini prijazno podjetje, kar bi lahko povečalo zadovoljstvo zaposlenih in posledično njihovo motiviranost za delo. Podjetje ima relativno mlado strukturo zaposlenih (povprečje 37,33), kar pomeni, da v podjetju obstaja potencial za generiranje svežih idej. Gibanje zaposlenih je bilo v letu 2009 enakomerno, kar je lahko z enega vidika pozitivno, z drugega pa negativno. Pozitivno je z vidika stroškov, negativno pa z vidika novega znanja in izkušenj, ki jih prinese novi zaposleni. Od vseh teh kazalnikov je odvisna učinkovitost storitev, ki jih podjetje opravlja. Kazalniki, s katerimi bi lahko to izmerili, so našteti v prejšnjem poglavju.

Kazalniki v notranjem poslovnem vidiku bodo visoki, če bo visok kateri od kazalnikov iz vidika učenja in rasti. In sicer, če so ljudje v podjetju zadovoljni, prevladuje pozitivna klima in bodo zato tudi boljše in hitrejše delali.

Naslednji vidik je vidik poslovanja s kupci, ki je zelo povezan z notranjim poslovnim vidikom. Kakovostno delo zaposlenih namreč prej vodi do kakovostnih proizvodov, držanja rokov in posledično zadovoljstva kupcev . Eden od možnih kazalnikov uspešnosti zaposlenih bi lahko bilo število reklamacij – manj kot jih je, večjo uspešnost lahko pripišemo zaposlenim. Naslednji kazalnik je število novih kupcev. Glede na to, da je bilo leta 2009 novih kupcev manj v primerjavi s predhodnim letom, bi lahko sklepali, da kupci niso ravno najbolj zadovoljni, če so cene višje. Dejavnikov, ki vplivajo na zmanjšanje števila kupcev pa je lahko še veliko več, med drugimi tudi gospodarska kriza.

Zadnji, finančni vidik, je odvisen od vseh dejavnikov, ki so vključeni v prve tri sklope. Z njim sklenemo verigo, ki je sestavljena iz štirih členov – vidikov, ki so med seboj povezani. Če nima podjetje usposobljenih zaposlenih, ni produktivnosti, čemur lahko sledi nezadovoljstvo kupcev, kar lahko povzroči slabo poslovanje. Kazalniki, s katerimi bi sklenili verigo v primeru podjetja X ter ugotovili, kakšno je trenutno stanje, so: dobičkonosnost kapitala, koeficient gospodarnosti, dodana vrednost in nižanje stroškov.

SKLEP

V diplomskem delu analiziram poslovanje podjetja X z vidika uravnoteženega sistema kazalnikov in ugotavljam uspešnost poslovanja podjetja X. Ali je bilo podjetje X uspešno, ovrednotim na podlagi informacij, ki sem jih prejela pri analizi vseh vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Ta vključuje štiri vidike: finančnega, poslovanja s kupci, notranjega poslovnega procesa ter učenja in rasti. Med sabo so usklajeni tako, da jih lahko povežemo s strategijo, poslanstvom in vizijo podjetja. Metoda povezuje finančni pristop analize uspešnosti z nefinančnim pristopom in je uporabna za podjetja v vseh panogah. Ima svoje prednosti, kot so povezanost, nefinančni kazalniki, uresničevanje strategije in uporabnost, ter svoje slabosti, kot so novost, nepopolnost in obsežnost.

Za podjetje X sem razvila uravnoteženi sistem kazalnikov, za katerega menim, da uspešno meri doseganje strateških ciljev podjetja X. Strateške cilje, kot so osredotočanje na trge, močna partnerstva s kupci ter prizadevanje za boljšo prihodnost, sem merila prek kazalnikov. V primeru, da podjetje ne izbere takih kazalnikov, ki dejansko merijo doseganje strateških ciljev, njihova analiza ne da pravih usmeritev za izvajanje poslovnih odločitev v prihodnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov sem analizirala na dva načina – najprej sem primerjala izbrane kazalnike s preteklim obdobjem, kar omogoča primerjavo v času, nato pa sam uravnoteženi sistem kazalnikov analizirala tako, da sem podala mnenje na rezultate kazalnikov v enem letu ter ocenila, kako posamični kazalniki součinkujejo ter kje bi se jih dalo izboljšati. Pri primerjavi kazalnikov v dveh obdobjih sem bila pazljiva na to, da je s primerjavo dveh obdobij mogoče ugotavljati spremembe med obdobjema, da pa je velikost spremembe lahko pristranski podatek, v kolikor primerjano leto ali leto primerjave nista tipična.

V analizi finančnega vidika se je obravnavano podjetje s svojo strategijo osredotočilo predvsem na nižanje stroškov in ohranjanje relativno enakega poslovnega izida v primerjavi s prejšnjim letom. Dobičkonosnost kapitala se je zmanjšala za 36,40 odstotnih točk, kar je za podjetje sicer neugodno, vendar mu je kljub temu uspelo, da se poslovni izid ni zmanjšal v isti meri. Gospodarnost se v primerjavi s prejšnjim letom ni bistveno zmanjšala, in sicer za samo 4 odstotnih točk, kar je za podjetje še vedno neugodno. Prav tako je vidno, da se je dodana vrednost zmanjšala za 14,58 odstotnih točk. Tudi to je za podjetje neugodno. Pri analizi nižanja stroškov je bilo ugotovljeno, da so se vsi stroški v primerjavi s prejšnjim letom znižali, kapital pa se je skoraj dvakratno povečal.

Pri vidiku poslovanja s kupci je potrebno poudariti, da podjetje potrebuje sistem, kjer bi vodili vse reklamacije glede na opravljene storitve. Čeprav podjetje nudi brezplačno izobraževanje in servis za vse kupce, ostajajo kupci v podjetju isti, oziroma se je število novih kupcev povečalo za samo 2 %. Pozitivni vpliv ima dobro ime, ki ga je podjetje dobilo z nakupom podjetja Y v znesku 1.838.529 €.

Pri analizi notranjega vidika poslovanja sta v ospredju predvsem produktivnost in zaloge. Kazalniki so med sabo povezani s stroški, ki so bili poudarjeni že v prejšnjih vidikih poslovanja.

Stanje obračanja zalog se je v primerjavi s prejšnjim letom povečalo, kar ima negativen vpliv na podjetje. Kljub nižanju stroškov v podjetju so se dnevi vezave zaloge povečali skoraj za dvakrat. Na to so vplivali tudi prihodki od poslovanja, ki so se zmanjšali za 26,53 % v primerjavi z zalogami, ki so se zmanjšale samo za 16,47 %. Tudi finančna stabilnost se je leta 2009 v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšala za 16,71 %. Pri celotnem notranjem poslovanju mora podjetje delovati v skladu s poslovnimi pravili podjetja. To morajo na dnevni ravni upoštevati tudi vsi zaposleni v podjetju, da lahko delujejo družbeno odgovorno. Neposredno je povezana tudi politika kakovosti, ki skrbi za uspešno izpolnjevanje zahtev kupcev. Podjetje X ima od leta 2002 sistem vodenja kakovosti, ki je certificiran po standardu ISO 9001:2000in standardu EN 45014 (angl. *Declaration of Conformity*), kjer v skladu z matično družbo podjetje poskrbi, da so proizvodi usklajeni s slovensko zakonodajo. Vključen je tudi celoten sistem spremljanja procesov.

Zadnji vidik je vidik učenja in rasti, ki podpira preostale tri. Tu so izpostavljeni naslednji kazalniki: politika varovanja informacij in okolja, družini prijazno podjetje, izobrazbena struktura in fluktuacija zaposlenih. Prva dva v ospredje postavljata politiko podjetja do zaposlenih in okolja ter usmerjata podjetje pri ravnanju v ožjem in širšem okolju. Zadnja dva sta v tesni povezavi s prvima in kažeta, ali je politika podjetja do zaposlenih in okolja uspešna. Iz rezultatov je razvidno, da se izobrazbena struktura v primerjavi s prejšnjim letom ni bistveno spremenila. Poleg tega je skupaj s številom zaposlenih za približno 7% narasla VII. stopnja izobrazbe.

Kazalci, določeni v praktičnem delu diplomske sem izbrala sam na podlagi strateških ciljev podjetja X. Uspešnost poslovnih procesov, zadovoljstvo kupcev, konkurenčno prednost, dobiček in tržno vrednost, napredek ter okolju prijazno podjetje sem skušala podpreti s kazalniki v vseh štirih vidikih. Uspešnost poslovnih procesov sem skušala opredeliti s kazalniki v vidiku notranjih poslovnih procesih. Zadovoljstvo kupcev in konkurenčna prednost sta zajeti v kazalnikih vidika poslovanja s strankami. V finančnem vidiku sem s kazalniki zajela strateška cilja tržne vrednosti in dobička. V zadnjem vidiku učenja in rasti sem skušala podpreti strateški cilj učinkovitega in okolju prijaznega podjetja.

Diplomsko delo zaključujem z ugotovitvijo, da bi se podjetju X v svoje poslovanje izplačalo vpeljati metodo uravnoteženega sistema kazalnikov. Trenutne kazalnike uspešnosti poslovanja, ki jih uporablja podjetje, bi lahko dogradili z novimi in jih povezali v smotrno celoto. Podjetje je trenutno bolj osredotočeno na finančne kazalnike in zahteve matične družbe, vendar menim, da bi jih lahko kot samostojna celota dogradili in na ta način izboljšali svoje poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. *Balance Scorecard Institut.* (2010). Najdeno 17. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.balancedscorecard.org
2. Brewer, P.C., & Speh, T.W. (2010). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, str. 76.
3. *Certifikat Družini prijazno podjetje*. (2011). Najdeno 10. septembra 2011 na spletnem naslovu http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/
4. *Človeški viri: Fluktuacija človeških virov*. (2011). Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88
5. *Dobro ime*. (2011). Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.eracunovodstvo.org/blog/racunovodstvo/dobro-ime/
6. Grant, M.R. (1998). Contemporary strategy analysis. *Oxford: Blackwell Publishers Ltd.*, str. 9 – 14.
7. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Hočevar, M. (2002). *Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode*. Ljubljana: IKS.
9. Hočevar, M. (2003). *Prednosti in Omejitve metode BSC*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Hunger, D.J., & Wheelen, T.L. (1996). *Strategic Management. 5th Edition. Reading*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
11. *Kakovost po ISO 9001:2000*. (2010). Najdeno 10. septembra 2011 na spletnem naslovu http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html#d0e179
12. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996). *Linking the balanced scorecard to strategy*. California: California management review.
13. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000a). *Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
14. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000b). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV založba.
15. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2001a). *Strateško usmerjena organizacija. Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
16. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2001b). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1*. Massachusetts: American Accounting Association.
17. Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*. London: Financial Times Management.
18. Možina, S. (2011). Skrita vrednost podjetja ali intelektualni kapital. *Delavska participacija*. Najdeno 15. julija 2011 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID081203.doc.
19. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja, temelj razvoja podjetij*. Maribor: Založba Pivec.
20. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Rejc, A. (1998). *Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev*. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija.

22. Rejc, A., & Lahovnik, M. (1998). *Priročnik za ekonomiko podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Rejc, A. (2005). *Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev- kritična spoznanja iz teorije in prakse*, Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize.
24. Podjetje X. (2011a). Letno poročilo za leto 2008. Ljubljana: Podjetje X.
25. Podjetje X. (2011b). Letno poročilo za leto 2009. Ljubljana: Podjetje X.
26. Podjetje X. (2010). *Priročnik za novo zaposlene podjetja X* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje X.
27. Podjetje X. (2010). *Interni podatki podjetja X*. Ljubljana: Podjetje X.
28. Slapničar, S. (2011). *Analiza računovodskih izkazov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Spletna stran podjetja X (2010).
30. Spletna stran podjetja X (2011).
31. *Statistični urad Republike Slovenije*. (2011). Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/vodic_oglej.asp?ID=151&PodrocjeID=3
32. Tekavčič, M. (2002). *Stroški in uspešnost poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja X na dan 30.9.2008 in 30.9.2007 1
Priloga 2: Poslovni izid podjetja X na dan 30.9.2008 in 30.9.2007..... 2
Priloga 3: Bilanca stanja podjetja X na dan 30.9.2009 in 30.9.2008 3
Priloga 4: Poslovni izid podjetja X na dan 30.9.2009 in 30.9.2008..... 4

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja X na dan 30.9.2008 in 30.9.2007

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja X na dan 30.9.2008 in 30.9.2007

v EUR

	30.9.2008	30.9.2007
SREDSTVA	**74.061.486**	**23.015.431**
NEKRATKOROČNA SREDSTVA	**3.594.207**	**3.698.135**
Naprave in oprema	1.407.988	1.511.525
Neopredmetena sredstva	14.599	20.631
Dobro ime	1.838.529	1.838.529
Nekratkoročne terjatve	40.042	78.550
Druga finančna sredstva	179.130	113.326
Druga poslovna sredstva	4.371	15.142
Odložene terjatve za davek	109.548	120.432
KRATKOROČNA SREDSTVA	**70.467.279**	**19.317.296**
Zaloge	13.520.823	5.626.517
Izpeljani finančni instrumenti	2.372.386	0
Dani predujmi	28.320.880	131.537
Terjatve do kupcev	19.241.146	12.133.873
Terjatve za davek od dohodka	0	261.504
Druga kratkoročna sredstva	6.628.416	709.253
Denarna sredstva in denarni ustrezniki	383.628	454.612
KAPITAL IN OBVEZNOSTI	**74.061.486**	**23.015.431**
KAPITAL	**10.509.143**	**5.395.039**
Vpoklicani kapital	1.961.277	1.961.277
Kapitalske rezerve		
Zakonske rezerve		
Preneseni čisti poslovni izid	2.302.094	95.350
Čisti poslovni izid poslovnega leta	5.114.104	2.206.744
NEKRATKOROČNE OBVEZNOSTI	**469.992**	**324.200**
Rezervacije	469.992	319.471
Dolgoročne finančne obveznosti	0	4.729
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	**63.082.351**	**17.296.192**
Finančne obveznosti	4.729	4.729
Prejeti predujmi	37.868.387	3.213.192
Obveznosti do dobaviteljev	4.694.768	2.306.519
Obveznosti do povezanih podjetij	12.208.536	9.170.378
Druge kratkoročne poslovne obveznosti	2.403.071	899.023
Odloženi prihodki in vračunani stroški	5.902.860	1.702.351

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2008 podjetja X, 2011a.

Priloga 2: Poslovni izid podjetja X na dan 30.9.2008 in 30.9.2007

Tabela 2: Poslovni izid podjetja X na dan 30.9.2008 in 30.9.2007

v EUR

	30.9.2008	30.9.2007
Prihodki od prodaje	76.398.666	68.120.717
Proizvajalni stroški prodanih proizvodov oz. storitev (z amortizacijo)	62.248.988	58.313.296
Kosmati poslovni izid	**14.149.678**	**9.807.421**
Stroški prodajanja	5.892.298	4.892.269
Stroški splošnih dejavnosti (z amortizacijo)	1.398.821	1.696.426
Drugi poslovni prihodki	3.145	81.711
Drugi odhodki iz poslovanja	1.004	42.436
Dobiček pred davki in obrestmi	**6.860.700**	**3.258.001**
Finančni prihodki	88.816	45.731
Finančni odhodki	237.681	204.140
Neto finančni izid	**-148.865**	**-158.409**
Dobiček pred obdavčitvijo	**6.711.835**	**3.099.592**
Davek iz dobička	**-1.597.731**	**-892.848**
Čisti poslovni izid poslovnega leta	**5.114.104**	**2.206.744**

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2008 podjetja X, 2011a.

Priloga 3: Bilanca stanja podjetja X na dan 30.9.2009 in 30.9.2008

Tabela 3: Bilanca stanja podjetja X na dan 30.9.2009 in 30.9.2008

v EUR

	30.9.2009	30.9.2008
SREDSTVA	**77.734.162**	**74.061.486**
		Popravljeno
NEKRATKOROČNA SREDSTVA	**3.922.262**	**3.594.207**
Naprave in oprema	1.233.192	1.407.988
Neopredmetena sredstva	26.634	14.599
Dobro ime	1.838.529	1.838.529
Nekratkoročne terjatve	476.598	40.042
Druga finančna sredstva	200.640	179.130
Druga poslovna sredstva	140	4.371
Odložene terjatve za davek	146.528	109.548
KRATKOROČNA SREDSTVA	**73.811.901**	**70.467.279**
Zaloge	11.294.162	13.520.823
Izpeljani finančni instrumenti	898.675	2.372.386
Dani predujmi	25.313.010	28.320.880
Terjatve do kupcev	28.574.913	19.241.146
Terjatve za davek od dohodka	692.427	0
Druga kratkoročna sredstva	6.415.850	6.628.416
Denarna sredstva in denarni ustrezniki	622.864	383.628
KAPITAL IN OBVEZNOSTI	**77.734.162**	**74.061.486**
KAPITAL	**9.613.974**	**10.509.143**
Vpoklicani kapital	1.961.277	1.961.277
Kapitalske rezerve	935.540	935.540
Zakonske rezerve	196.128	196.128
Preneseni čisti poslovni izid	3.113.860	2.302.094
Čisti poslovni izid poslovnega leta	3.069.560	3.811.766
Presežek iz prevrednotenja	337.609	1.302.338
NEKRATKOROČNE OBVEZNOSTI	**365.306**	**469.992**
Rezervacije	365.306	469.992
Dolgoročne finančne obveznosti	0	0
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	**67.754.882**	**63.082.351**
Finančne obveznosti	493.464	1.128.294
Prejeti predujmi	37.473.644	37.868.387
Obveznosti do dobaviteljev	3.387.997	4.694.768
Obveznosti do povezanih podjetij	7.713.341	12.208.536
Obveznost za odloženi davek	91.101	0
Druge kratkoročne poslovne obveznosti	1.085.222	2.403.071
Odloženi prihodki in vračunani stroški	17.510.113	4.779.295

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011b.

Priloga 4: Poslovni izid podjetja X na dan 30.9.2009 in 30.9.2008

Tabela 4: Poslovni izid podjetja X na dan 30.9.2009 in 30.9.2008

v EUR

	30.9.2009	30.9.2008
Prihodki od prodaje	56.078.316	76.398.666
Proizvajalni stroški prodanih proizvodov oz. storitev (z amortizacijo)	48.236.311	63.581.311
Kosmati poslovni izid	**7.842.005**	**12.817.355**
Stroški prodajanja	4.175.549	5.892.298
Stroški splošnih dejavnosti (z amortizacijo)	822.827	1.346.667
Drugi poslovni prihodki	55.841	3.145
Drugi odhodki iz poslovanja	84.071	53.158
Dobiček pred davki in obrestmi	**2.815.399**	**5.528.377**
Finančni prihodki	942.728	118.801
Finančni odhodki	165.844	237.681
Neto finančni izid	**776.884**	**-118.880**
Dobiček pred obdavčitvijo	**3.592.283**	**5.409.497**
Davek iz dobička	**-522.723**	**-1.597.731**
Čisti poslovni izid poslovnega leta	**3.069.560**	**3.811.766**

Vir: Podjetje X, Letno poročilo za leto 2009 podjetja X, 2011b.