

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VZPOSTAVITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV
IN SISTEMA NAGRAJEVANJA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2017

KATJA BAJC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Bajc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vzpostavitev uravnoveženega sistema kazalnikov in sistema nagrajevanja v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sergejo Slapničar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programske opreme za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MERJENJE USPEŠNOSTI PODJETJA	4
1.1 Sodobni sistemi merjenja poslovne uspešnosti.....	4
1.2 Merjenje uspešnosti poslovanja v majhnih podjetjih.....	5
1.2.1 Pomen merjenja uspešnosti	5
1.2.2 Značilnosti poslovanja majhnih podjetij in merjenja njihove uspešnosti	6
1.2.3 Tveganja, s katerimi se soočajo majhna in srednje velika podjetja	8
2 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV	9
2.1 Finančni vidik in strategija poslovanja	11
2.2 Vidik poslovanja s strankami.....	11
2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.....	12
2.4 Vidik učenja in rasti	12
2.5 Strateški zemljevid.....	13
3 OBLIKOVANJE MODELA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV .	14
3.1 Povezovanje vizije in poslanstva s strateškimi cilji.....	14
3.2 Izbor kazalnikov uspešnosti.....	15
3.2.1 Primernost uporabe finančnih in nefinančnih kazalnikov za merjenje	17
3.3 Implementacija sistema in njegovo spremljanje.....	17
3.4 Preverjanje vzročno-posledičnih povezav v strateškem zemljevidu	18
4 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV	19
4.1 Kritika uravnoteženega sistema kazalnikov.....	19
4.2 Primernost implementacije uravnoteženega sistema kazalnikov v majhno podjetje.	22
5 POVEZAVA SISTEMA MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH.....	24
5.1 Nagrajevanje in motivacija	24
5.1.1 Sistem nagrajevanja v majhnih podjetjih	26
5.2 Nagrajevanje in BSC sistem	26
6 IMPLEMENTIRANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI V IZBRANEM PODJETJU.....	28
6.1 Predstavitev podjetja.....	28
6.1.1 Predstavitev podjetja, poslanstvo in vizija	28
6.1.2 Organizacijska struktura.....	30
6.1.3 Analiza preteklega poslovanja izbranega podjetja	31

6.1.4 Tržna raziskava za namene opredelitve ciljnega segmenta kupcev	33
6.1.5 SWOT – analiza.....	35
6.2 Analiza obstoječega načina spremljanja poslovne uspešnosti.....	36
6.3 Definiranje strateških ciljev izbranega podjetja	37
6.4 Povezava celovitega pregleda poslovne uspešnosti in procesa planiranja	39
6.5 Vzpostavitev uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju	39
6.5.1 Izbrani kazalniki za finančni vidik.....	41
6.5.2 Izbrani kazalniki za vidik poslovanja s kupci	42
6.5.3 Izbrani kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov	44
6.5.4 Izbrani kazalniki vidika učenja in rasti	45
6.5.5 Mnenje vodstva izbranega podjetja o določenih kazalnikih vsakega od štirih vidikov merjenja uspešnosti.....	47
7 NADGRADNJA SISTEMA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI Z NAGRAJEVANJEM	48
7.1 Sistem nagrajevanja v izbranem podjetju	49
7.1.1 Obdavčitev dohodkov iz delovnega razmerja v d.o.o.....	50
7.1.2 Nagrajevanje vodilnih zaposlenih na podlagi variabilnega dela plače	50
7.1.3 Nagrajevanje vodilnih zaposlenih lastnikov na podlagi izplačila dobička poslovnega leta.....	53
7.1.4 Nagrajevanje zaposlenih na ostalih delovnih mestih	54
8 REDNO SPREMLJANJE REZULTATOV	55
SKLEP.....	56
LITERATURA IN VIRI.....	58
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tržni delež izbranega podjetja v Sloveniji v letu 2014	29
Tabela 2: Kazalniki uspešnosti poslovanja izbranega podjetja v obdobju 2013–2015	32
Tabela 3: SWOT analiza izbranega podjetja	35
Tabela 4: Izbor strateških ciljev izbranega podjetja	40
Tabela 5: Sistem kazalnikov finančnega vidika	41
Tabela 6: Sistem kazalnikov vidika poslovanja s kupci	42
Tabela 7: Sistem kazalnikov vidika notranjih poslovnih procesov	44
Tabela 8: Sistem kazalnikov vidika učenja in rasti	45
Tabela 9: Primer modela nagrajevanja za vodjo prodaje v izbranem podjetju	51
Tabela 10: Scenariji izračuna davka na izplačan dobiček družbeniku	54
Tabela 11: Primer modela nagrajevanja za zaposlene, ki niso na vodstvenih položajih.....	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnotežen sistem kazalnikov	10
Slika 2: Opredeljevanje vzročno-posledičnih razmerij v strategiji	13
Slika 3: Uravnotežen sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja	15
Slika 4: Organizacijska struktura izbranega podjetja	30
Slika 5: Strateški zemljevid izbranega podjetja.....	41
Slika 6: Izračun tekočega variabilnega dela plače vodje prodaje izbranega podjetja	52
Slika 7: Izračun obsega dajatev zaposlenega na delovnem mestu vodja prodaje.....	53
Slika 8: Izračun bonusa za proizvodne delavce izbranega podjetja	55

UVOD

Današnje dinamično gospodarsko okolje zahteva vodenje družbe z zavestnim usmerjanjem trenutnih in bodočih aktivnosti, ki temeljijo na jasno zasnovanih strateških ciljih. Družbe lahko vzdržujejo konkurenčni položaj na trgu le s postavitvijo primernih in agresivnih strategij ter s pravilnim in pravočasnim odzivanjem na spremembe. Ključnega pomena pri tem je poznavanje finančne uspešnosti, izkoriščanje intelektualnega premoženja, hitro prilagajanje poslovnih procesov ter ustvarjanje in izkoriščanje sinergij (Kaplan & Norton, 1996, 2000; 2001; Villalobos Quezada, 2005; Kennerley & Neely, 2003; Fernandes, Raja, & Whalley, 2006).

Namen magistrskega dela je pomagati vodstvu izbranega podjetja pri uresničevanju strategije. Cilj magistrskega dela je razviti uravnotežen sistem kazalnikov (v nadaljevanju tudi BSC), ki bo podjetju omogočal merjenje uspešnosti poslovanja ter hkrati spodbujal in motiviral zaposlene k doseganju čim boljših rezultatov. Sistem merjenja uspešnosti želim nadgraditi s sistemom nagrajevanja. Vzpostavitev obeh sistemov bom nazorno prikazala na primeru izbranega podjetja, po predhodni analizi strategije poslovanja finančnih rezultatov in zunanjega okolja. Izbrano podjetje je imelo ob mojem prihodu postavljeno vizijo in misijo ter finančne strateške cilje, ki jih želi doseči v prihodnjem triletnem obdobju. Zaposleni se zavedajo pomembnosti spremljanja rezultatov poslovanja, vendar pa obstoječ način spremljanja temelji le na finančnih kazalnikih spremljanja realizacije poslovanja in načrtovanih rezultatov. BSC je bil sprejet in implementiran s strani številnih velikih podjetij in neprofitnih organizacij, o implementaciji sistema v majhna in srednja podjetja pa so študije manj številčne (Kaplan & Norton, 1996, 2000, 2001; Fernandes et al., 2006). S svojo nalogo analiziram pomembnost spremljanja uspešnosti poslovanja ter predstavim prednosti in slabosti apliciranja modela BSC v majhno podjetje¹. Kljub temu da mora biti sistem BSC oblikovan individualno in neodvisno za vsako podjetje (Kaplan & Norton, 2000, 2001; Fernandes et al., 2006; Kopecka, 2015) in njegova posplošitev na različna podjetja, četudi iz enake dejavnosti, ni smiselna, je naloga kot taka osnova za pomoč pri vzpostavitvi sistemov merjenja uspešnosti in razvoju modelov nagrajevanja za različna majhna podjetja v proizvodni panogi.

Izbrano podjetje od svoje ustanovitve beleži hitro rast in prepoznavnost na svetovni ravni, zato se mi zdi smiselno obstoječe načine spremljanja poslovanja nadgraditi s sistemom celovitega spremljanja uspešnosti. Da bo podjetje delovalo v smeri doseganja zastavljene dolgoročne strategije, pa niso dovolj le zastavljeni cilji in ukrepi. V večini primerov je razmerje med ukrepi in nagrado tisto, ki vpliva na osredotočenost in motiviranost zaposlenih k doseganju ciljev. Ker izbrano podjetje ne uporablja sistema nagrajevanja in ker je nagrajevanje pomembno za motiviranje zaposlenih, doseganje večjega zadovoljstva

¹ Kot majhno podjetje Zakon o gospodarskih družbah definira družbe, ki izpolnjujejo dva od naslednjih treh pogojev: povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki iz prodaje ne presegajo 8 mio EUR in vrednost aktive ne presega 4 mio EUR.

zaposlenih in posredno tudi ostalih deležnikov (Sanwal, 2009; Bhattacharya & Sengupta, 2009), uravnotežen sistem kazalnikov nadgrajujem s sistemom nagrajevanja, ki je vezan na izbrane kazalnike uravnoteženega sistema kazalnikov. Na podlagi oblikovanega in vzpostavljenega sistema merjenja uspešnosti nameravam v delu oblikovati sistem nagrajevanja zaposlenih, pri čemer poudarim različne vidike nagrajevanja zaposlenih lastnikov in ostalih zaposlenih, tudi z analizo obdavčevanja različnih oblik dohodkov z virom v delovnem razmerju ali z virom v lastništvu kapitala.

Uvedba sistema BSC in sistema nagrajevanja v izbranem podjetju se mi zdi smotrna iz naslednjih razlogov:

- Trenutna velikost podjetja in informacijska podpora vodstvu še omogočata nadzor nad celotnim poslovanjem, vendar pričakujem, da bo zaradi rasti prodaje in širitve proizvodnega procesa spremljanje poslovanja »iz glave« vedno težje. Menim, da je smiselno čim prej vzpostaviti sistem kazalnikov, ki jih podjetje, glede na zastavljene cilje, želi spremljati in le-te podpreti z ustreznim informacijskim sistemom.
- Zaposleni se zavedajo pomembnosti ustreznega spremljanja rezultatov in sprejemanja korektivnih ukrepov, zato bi bila uvedba celovitega sistema spremljanja uspešnosti poslovanja pozitivno sprejeta.
- Z uravnoteženim sistemom kazalnikov je uresničevanje strategije naraven in stalen proces (Basuony, 2014).
- Ne glede na velikost podjetja, je uspeh implementacije uravnoteženega sistema kazalnikov v končni fazi odvisen od zaposlenih in kako zaposleni svoje delo uravnavajo s strateškimi cilji (Andersen, Cobbold, & Lawrie, 2001).
- Motivacija za delo je večja, ko so zaposleni za svoje delo nagrajeni (Sanwal, 2009; Bhattacharya & Sengupta, 2009). Povezava sistema BSC s sistemom nagrajevanja je smiselna, saj bo tako spodbuda za zaposlene za doseganje zastavljenih strateških ciljev še večja.

Magistrsko delo je teoretično-empirično zasnovano. Teoretični del temelji na predstavitvi uravnoteženega sistema kazalnikov BSC, kot je prikazan v strokovni literaturi, in ga nadgrajujem s povezavo merjenja uspešnosti z nagrajevanjem. V drugem delu naloge teoretsko osnovo prenašam na primer izbranega podjetja. Na podlagi poznavanja podjetja in njegove organizacijske strukture, načina dela, poslovnih procesov in panoge naredim vzpostavitev sistema. Empirični del poleg lastne presoje primernosti kazalnikov temelji tudi na globinskih intervjujih z vodstvom izbranega podjetja, kar mi je omogočilo spoznati tveganja podjetja, različne vidike primernosti kazalnikov in mi pomagalo pri opredelitvi za podjetje trenutno smiselnega sistema nagrajevanja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz osmih delov. V prvem delu predstavim pomen merjenja uspešnosti za podjetja na splošno in opišem karakteristike sodobnih sistemov merjenja

uspešnosti. Osredotočim se na značilnosti poslovanja majhnih podjetij in pomen merjenja njihove uspešnosti.

Drugi del je namenjen predstavitvi modela BSC kot osnove za uspešno merjenje uspešnosti poslovanja. Predstavim vsakega od štirih vidikov merjenja uspešnosti: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Predstavim njegov namen in v strokovni literaturi predlagane osnovne kazalnike posameznega vidika.

V tretjem delu nadaljujem s predstavitvijo procesa oblikovanja modela BSC, preko oblikovanja vizije in strategije, primernosti določanja finančnih in nefinančnih kazalnikov ter implementacijo procesa in njegovega spremljanja.

V četrtem delu se osredotočam na prednosti in pomanjkljivosti BSC-ja, z iskanjem odgovora na vprašanje, ali je vzpostavitev sistema merjenja uspešnosti kot takega dovolj, da stimulira delovanje posameznika in vseh zaposlenih v smeri doseganja uspešnega poslovanja družbe in doseganja zastavljenih ciljev. Podrobneje analiziram tudi prednosti in slabosti modela pri aplikaciji v majhna in srednja podjetja ter pozitivne in negativne vplive implementacije sistema na poslovanje.

Peti del je namenjen povezavi sistema merjenja uspešnosti z nagrajevanjem na podlagi kazalnikov sistema BSC. Predstaviti želim pomembnost nagrajevanja za osredotočenost in motivacijo zaposlenih pri opravljanju dela in spremljanju postavljenih ciljev.

Sledi del apliciranje modelov merjenja uspešnosti in nagrajevanja v izbrano podjetje. Šesti del zajema predstavitev izbranega podjetja s predstavitvijo strategije in zastavljenih strateških ciljev, analizo panoge in konkurence. Preverim obstoječi sistem spremljanja uspešnosti poslovanja. Predstavim implementacijo sistema BSC z opredelitvijo primernih kazalnikov za vsakega od štirih vidikov ocenjevanja uspešnosti.

V sedmem delu sistem merjenja uspešnosti nadgradim s sistemom nagrajevanja. Sistem nagrajevanja izhaja iz postavljenih ciljev BSC sistema, hkrati pa zagotavlja, da so posamezniki ocenjeni in nagrajeni na podlagi kazalnikov, na katere lahko sami vplivajo in zanje odgovarjajo. Pogosto se v primeru majhnih podjetij zgodi, da je lastnik podjetja tudi direktor ali manager, zato način nagrajevanja analiziram tudi z vidika različnih oblik izplačil in obdavčevanja.

Osmi del magistrskega dela poudarja pomembnost rednega spremljanja kazalnikov in potrebo po pravočasnem ukrepanju v primeru težav in potencialnem prilagajanju zastavljenega sistema.

1 MERJENJE USPEŠNOSTI PODJETJA

1.1 Sodobni sistemi merjenja poslovne uspešnosti

Globalizacija, inovacije, razvoj in dobro informiran potrošnik so naredili današnje poslovno okolje dinamično in kompleksno. Spreminjajoče se okolje s hitro rastočo konkurenco, specifičnimi pobudami za izboljšanje poslovanja ter informacijska tehnologija so skrčili časovno obdobje, ki ga ima management na voljo za odločitve. Hkrati se je potreba po pravočasnih in vsebinskih informacijah močno povečala. Spremembe zahtevajo prilagajanje sistemov merjenja uspešnosti. Odgovornost za merjenje uspešnosti in izbira kazalnikov, ki odražajo relevantne informacije za naslavljanje problematike, sta postala za podjetje najbolj pomembna (Villalobos Quezada, 2005; Kennerley & Neely, 2003, Fernandes et al., 2006). Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti, ki temeljijo na uporabi finančnih kazalnikov, orientiranih v merjenje preteklih dosežkov, so postali nezadostni zaradi vedno večje potrebe po informacijah in optimizaciji. Z opredelitvijo tradicionalnih kazalnikov kot pomanjkljivih se je pozornost usmerila na razvoj drugih, nefinančnih kazalnikov. Medtem ko finančni kazalniki predstavljajo, kako je organizacija poslovala, nefinančni kazalniki zagotavljajo najpomembnejše informacije za poslovanje v prihodnosti in managerjem omogočajo spremljanje napredka. Skupaj finančni in nefinančni kazalniki uravnotežijo potrebo in pričakovanja različnih skupin deležnikov (Malina, 2013; Laitinen & Chong, 2006; Salem, Hasnan, & Osman, 2012). Sodobni sistemi merjenja so večdimenzionalni, sestavljeni iz finančnih in nefinančnih kazalcev, internih kazalnikov in kazalnikov zunanjega presojanja ter kazalnikov kvantificiranja preteklih rezultatov in kazalnikov prihodnjih tokov. Celoten postopek merjenja, od definiranja vsebine merjenja, načina merjenja in postavljanja ciljev, vpliva na zaposlene in podjetje, saj se na podlagi skupka pregledanih rezultatov sprejemajo odločitve glede prihodnosti (Bourne & Neely, 2003).

Sistemi merjenja uspešnosti morajo sovpadati s strategijo podjetja in okoljem, v katerem podjetje deluje (Kennerley & Neely, 2003; Bourne & Neely, 2003). Namenjeni so olajšanju implementacije strategije in izboljševanju poslovanja (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012). Sodobni sistemi zagovarjajo uporabo finančnih in nefinančnih kazalnikov, pretvorijo strategijo v merljive rezultate, omogočajo podjetju identificiranje strategij in s tem izkoriščanje najvišjega potenciala ter uskladitev managerskih procesov (postavljanje ciljnih vrednosti, odločanje, ocenjevanje uspešnosti) za doseg postavljenih ciljev (Ittner, Larcker, & Meyer, 2003).

Literatura navaja več uveljavljenih sodobnih sistemov merjenja uspešnosti poslovanja: uravnotežen sistem kazalnikov, prizma uspešnosti (angl. *Performance Prism*), piramida uspešnosti (angl. *Performance Pyramid*), matrika uspešnosti (angl. *Performance Measurement Matrix*), EFQM Business Excellence Model, model udeležencev (angl. *Stakeholder model*), poslovanje po zastavljenih ciljih (angl. *Management by Objectives*) in

druge specifične sisteme (Salem et al., 2012; Zizlavsky, 2014; Bourne & Neely, 2003; Striteska & Spickova, 2012).

Strokovne raziskave predstavljajo prednosti in pomanjkljivosti posameznih sistemov (Watts & McNair-Connolly, 2012; Salem et al., 2012; Wu, 2009), tudi v primerjavi z modelom BSC (Salem et al., 2012). Kljub specifičnim značilnostim različnih sistemov je vsem skupna osredotočenost na prihodnost in zagotavljanje, da je v proces sprejemanja odločitev zajet širok spekter dogodkov in rezultatov (Watts & McNair-Connolly, 2012).

V primerjavi s prizmo uspešnosti in piramido uspešnosti BSC bolj natančno podaja uporabo strateškega zemljevida (angl. *Strategy map*) oziroma definiranje vzročno-posledičnih povezav med rezultati in gonili razvoja. Na drugi strani pa prizma upošteva vidik vseh deležnikov, tudi delničarjev, ki je v sistemu BSC nekoliko zanemarjen. V nasprotju s prizmo in piramido uspešnosti matrika uspešnosti poda natančna in razumljiva navodila o kazalnikih ter definira proces razvoja. Njena pomanjkljivost pa je, da ne vključuje dimenzije kupcev in zaposlenih, zaradi česar ne more podati resnično uravnoveženega pogleda na poslovanje (Striteska & Spickova, 2012; Salem et al., 2012; Wu, 2009). V svoji raziskavi Stiteska in Spickova (2012) pravzaprav pri vseh omenjenih metodah kot slabost definirata pomanjkanje ali celo slaba navodila glede procesa aplikacije sistemov in kazalnikov v praksi. Sistema BSC in EFQM Business Excellence Model podajata strukturiran pristop k identificiranju tveganj in priložnosti za izboljšave ter prenos strategije v dosegljive cilje, ciljne vrednosti in naloge (Striteska & Spickova, 2012; Wu, 2009). V nasprotju z BSC je EFQM nekoliko bolj poenostavljen. Uspešnost ocenjuje glede na standarde najboljše prakse, medtem ko BSC uspešnost ocenjuje glede na strategijo podjetja in zastavljene cilje za doseg te specifične strategije. BSC je zato bolj kompleksen, zaradi svoje specifičnosti pa bolj verjetno poda direktne informacije o doseganju strateške usmerjenosti (Salem et al., 2012).

1.2 Merjenje uspešnosti poslovanja v majhnih podjetjih

1.2.1 Pomen merjenja uspešnosti

Merjenje uspešnosti je strukturiran proces zbiranja, nadzorovanja in ocenjevanja informacij o poslovanju podjetja z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Orodja merjenja uspešnosti pomagajo identificirati pomanjkljivosti, razjasniti cilje in strategije ter izboljšati procese upravljanja (Wu, 2009). Tako kot je sistem merjenja uspešnosti pomemben za velika podjetja, je pomemben tudi za majhna in srednje velika podjetja, le da je proces njegove implementacije lahko nekoliko drugačen.

Današnje poslovanje zahteva boljše informacije in oblikovanje celovitega pregleda kazalnikov, ki bodo odražali stanje podjetja ter kazalnike povezali s strategijo poslovanja. Samo finančni kazalniki niso dovolj za vodenje in ocenjevanje podjetja, saj povedo le del zgodbe o preteklem poslovanju, ne podajo pa celotne informacije o tem, kateri ukrepi naj

bodo sprejeti danes za izboljšanje prihodnjega dolgoročnega poslovanja (Kaplan & Norton, 2001; Chevan, 2009; Wu, 2009). Konkurenčni položaj je mogoče vzdrževati s postavitvijo primernih in agresivnih strategij ter pravilnim in pravočasnim odzivanjem na spremembe (Kaplan & Norton, 2001). Nujno je nenehno izboljševanje sistema, saj lahko dinamično poslovno okolje, konkurenca, potrebe kupcev in tehnološki napredek spremenijo ali izničijo vpliv predhodno ključnih aktivnosti (Ittner et al., 2003; Kennerley & Neely, 2003).

1.2.2 Značilnosti poslovanja majhnih podjetij in merjenja njihove uspešnosti

Gospodarsko okolje se je spremenilo tudi v smeri, da je bolj osredotočeno na rast novih podjetij kot na vlaganje v velika že obstoječa podjetja (Brown, 2017). Majhna podjetja predstavljajo visoke dodane vrednosti za celotno ekonomijo (European Commission, 2013; Organisation for Economic Co-operation and Development, b.l.). Majhna in srednje velika podjetja² ter podjetništvo oblikujejo nova delovna mesta, prinašajo inovativnost (Edmiston, 2007), so ključ ekonomske rasti in socialne integracije (European Commission, 2016), ponujajo stabilnost in prevzemajo odgovornost za dolgoročni razvoj ter odgovornost do skupnosti in zaposlenih (PricewaterhouseCoopers, 2016). Po raziskavah Evropske komisije (angl. *European Commission*) (2016) majhna in srednje velika podjetja v analiziranih 28 članicah Evropske unije predstavljajo 99,8 % vseh podjetij v nefinančnem sektorju, 57,4 % celotne ustvarjene dodane vrednosti in 66,8 % zaposlenosti. 93 % majhnih in srednje velikih podjetij predstavljajo mikro podjetja, ki ustvarijo približno 21 % celotne dodane vrednosti, majhna in srednje velika podjetja pa ustvarijo 36 % celotne dodane vrednosti.

Na podlagi raziskav iz strokovne literature in iz lastnih izkušenj pridobljenih s prakso pri delu v svetovalnem podjetju, ugotavljam, da imajo majhna podjetja težave z ustreznim spremljanjem uspešnosti poslovanja. Kot glavne razloge za propad majhnih podjetij stroka navaja: slab management, kjer lastnik – manager sam nadzoruje in vodi celotno poslovanje (Basuony, 2014; Hudson Smith & Smith, 2007), primanjkovanje kadra (Wu, 2009), pomanjkanje znanja in izkušenj (Basuony, 2014; Wong, 2005; Hudson Smith & Smith, 2007), lastnikovo nezmožnost planiranja in nadzorovanja ter omejenost virov za raziskave in inovacije (McAdam, McConvery, & Armstrong, 2004). Dodatno se majhna podjetja soočajo tudi z izzivi na področju pomanjkljivih ali netočnih zgodovinskih finančnih podatkov in z nestandardiziranimi procesi odločanja (Wu, 2009). Ena od vidnejših pomanjkljivosti majhnih podjetij je pogosto slabo načrtovana strategija ali celo pomanjkanje le-te (Wu, 2009; PricewaterhouseCoopers, 2016; Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Tenhunen, Rantanen, & Ukko, 2001). Poleg navedenih notranjih dejavnikov tveganje predstavljajo tudi zunanji dejavniki. Majhna podjetja imajo kljub svoji fleksibilnosti in prilagodljivosti navadno omejen pogled na trg, na katerem delujejo, in malo kontrole nad

² Evropska Komisija majhna in srednje velika podjetja definira kot podjetja z manj kot 250 zaposlenimi ter jih razdeli na srednje velika podjetja (od 50 do 249 zaposlenih), majhna podjetja (od 10 do 49 zaposlenih) in mikro podjetja (od 0 do 9 zaposlenih) (Evropska Komisija, 2013)

spremembami tržne pozicije ali nepričakovano konkurenco (Hudson Smith & Smith, 2007; Wu, 2009).

Zgoraj našeta tveganja in izzivi omejujejo implementacijo merjenja uspešnosti v majhnih podjetjih:

- Zaradi enostavne organizacijske strukture večina majhnih in srednje velikih podjetij nima potrebe po kompleksnih procesih za podporo poslovanja (Wu 2009 po Barnes & Coulton, 1998).
- Podjetja se ne zavedajo pomembnosti merjenja uspešnosti in ugodnosti, ki jih merjenje lahko prinese (Garengo et al., 2005).
- Vodje majhnih podjetij ne poznajo uravnoveženega sistema merjenja ali pa so mnenja, da zanje primeren sistem merjenja ne obstaja. Posledično se vodstvo osredotoča predvsem na operativne in finančne kazalnike uspešnosti (Wu, 2009).
- Podjetja ne uporabljajo rednih merjenj uspešnosti poslovanja ali pa so njihovi sistemi načrtovanja pomanjkljivi. Obstoječi sistemi merjenja uspešnosti se osredotočajo na kratkoročne težave in cilje, ne na strateško planiranje (Garengo et al., 2005).
- Ker so majhna podjetja bolj kot na preteklo poslovanje osredotočena na svoje potenciale in bodoče poslovanje, je pomembno, da so sistemi merjenja uspešnosti osredotočeni tako na preteklo kot na bodoče poslovanje (Kaplan & Norton, 2000).

Ne glede na to, da imajo velika podjetja na voljo več finančnih sredstev za implementacijo sistema in pogosto tudi več časa in izkušenih zaposlenih, pa tako majhna kot velika podjetja potrebujejo pravočasne informacije za sprejemanje odločitev (Tenhunen et al., 2001; Wu, 2009). Sistem merjenja uspešnosti je pozitivno povezan z uspešnostjo implementacije poslovne strategije. To je še posebej pomembno za majhna podjetja, ki morajo oblikovati pravilne strategije za nadzorovanje nestabilnega zunanjega okolja in načrtovati potrebne izboljšave procesov (Garengo et al., 2005; Tenhunen et al., 2001). Majhna podjetja uporabljajo sisteme merjenja uspešnosti predvsem za zmanjševanje negotovosti, zaradi inovacij proizvodov in storitev, izboljševanja procesov in za namene izdelave konkurenčnih analiz (Garengo et al., 2005). Pomembno je, da je sistem merjenja uspešnosti fleksibilen, ga je lahko prilagoditi glede na spremembe v internih procesih (Wu, 2009), pokrije vse kritične dele poslovanja ter je zanesljiv in razumljiv (Tenhunen et al., 2001).

Raziskave o primernosti implementacije sistema BSC v majhna podjetja (Giannopoulos, Holt, Khansalar, & Cleanthous, 2013; Basuony, 2014; Andersen et al., 2001; Fernandes, 2006; Malagueno, Lopez-Valeiras, & Gomez-Conde, 2017) prednosti vidijo v poenostavljeni organizacijski strukturi, enostavni komunikaciji zaradi majhnega števila zaposlenih in hitri prilagodljivosti. Velikost podjetja ne bi smela biti razlog za razlikovanje pristopov k merjenju uspešnosti. Čeprav je bil sistem prvotno oblikovan za aplikacijo v velika podjetja, to še ne pomeni, da ni primeren za majhna podjetja (Laitinen & Chong, 2006; Andersen et al., 2001; Fernandes, 2006). Giannopoulos et al. (2013) trdijo, da čeprav podjetja

ne uporabljajo sistema BSC kot takega, uporabljajo druge kazalnike merjenja uspešnosti, ki so zelo podobni kazalnikom, tipičnim za BSC. Malagueno et al. (2017) so na podlagi analize majhnih španskih podjetij ugotovili, da imajo podjetja, ki uporabljajo sistem kot obliko vnaprejšnjih kontrol (angl. *feedforward control*), boljše finančne rezultate in višjo stopnjo izkoriščenosti inovacij. Analiza je potrdila, da se s povečanjem razvojne stopnje podjetja poveča pozitiven učinek sistema BSC na zaznano in doseženo finančno učinkovitost.

1.2.3 Tveganja, s katerimi se soočajo majhna in srednje velika podjetja

Majhna podjetja navadno ustvarjajo delovna mesta v lokalnem okolju, a več kot polovica takih podjetij propade v prvih petih letih poslovanja (Giardino, 2016). Zato je analiza tveganj, s katerimi se soočajo majhna podjetja, smiselna, z namenom, da podjetje razvije sistem merjenja uspešnosti, ki bo zajemal spremljanje, nadzorovanje in zmanjševanje potencialnih tveganj s ciljem optimizacije poslovanja (Mihajlović, Nikolić, Dharmo, Schulte & Kume, 2015).

Kot ključna tveganja Belás, Macháček, Bartoš, Hlawiczka in Hudáková (2014) navajajo slab managementdenarnega toka in slabo upravljanje s finančnimi tveganji. Med ključna tveganja avtorji uvrščajo tudi omejene vire financiranja (Belás et al., 2014; Franco, 2010; Pissarides, Singer, & Svejnar, 2003), visok delež dolga, nizko kapitalsko moč, visoko konkurenco (Belás et al., 2014), nezadostna znanja in sposobnosti managerjev (Basuony, 2014; Wong, 2005; Hudson Smith & Smith, 2007; Franco 2010), pomanjkanje strategije in vizije ter slabe pogoje na trgu (Franco, 2010). Po mnenju Canalesa in Nande (2012) so majhna podjetja visoko odvisna od zunanjih virov financiranja in ustvarjajo omejene denarne tokove za samostojno financiranje poslovanja. Zurich Insurance company (2015) je v analizi 200 majhnih in srednje velikih podjetij kot ključna tveganja definirala visoko konkurenco, dumpinške cene z negativnim vplivom na prodajno maržo in pomanjkanje povpraševanja. Podjetja iz Združenih držav Amerike so kot največja tveganja identificirala tehnološke pomanjkljivosti in napake v sistemih informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT), evropska podjetja pa med največja tveganja uvrščajo tudi zdravje in varnost zaposlenih in kupcev. Zanimivo je, da so podjetja manj zaskrbljena glede tveganj propada partnerjev in dobaviteljev. Basuony (2014) je mnenja, da podjetja v svojih zagonskih letih velikokrat podcenjujejo in ignorirajo potencialna tveganja, so podvržena visoki stopnji negotovosti in primorana k sprejemanju hitrih poslovnih odločitev. Potrebne so tudi znatne izboljšave procesa planiranja

Glede na osebno pridobljeno znanje v gospodarstvu, v oddelku kontrolinga in na področju svetovanja v finančnih prestrukturiranjih ter skrbnih pregledih k dodatnim tveganjem uvrščam tudi slabo poznavanje računovodskih izkazov s strani vodilnega managementa, pomanjkljive IT sisteme, ki ne podpirajo pravočasnega spremljanja rezultatov oz. v nekaterih primerih sploh ne podajajo pravih informacij, zastarelost opreme zaradi prenizkega

vlaganja v osnovna sredstva, nekonkurenčnost, previsoko odvisnost od majhnega števila kupcev in dobaviteljev ter prezadolženost.

Majhna podjetja potrebujejo sistem kazalnikov, ki najbolje odražajo finančno stanje podjetja ter funkcionalnost organizacijske strukture in procesov (Watts & McNair-Connolly, 2012). Pomembno je, da imajo definirano strategijo in vzpostavljene sisteme merjenja uspešnosti (Giannopoulos et al., 2013). Po mnenju Andersen et al. (2001) vrednost BSC-ja izhaja iz usklajenosti strategije ter z njo povezanih strateških ciljev in spodbude k razvoju in uporabi učinkovitejšega sistema upravljanja.

V nalogi se osredotočam na merjenje uspešnosti v izbranem majhnem podjetju. Predstaviti in implementirati želim model spremljanja tekočega poslovanja, zmanjševanja izpostavljenosti tveganjem ter zagotavljanja dolgoročne rasti in dobičkonosnosti podjetja na osnovi BSC sistema. V nadaljevanju smotrnost uporabe sistema BSC v majhnih podjetjih dodatno analiziram.

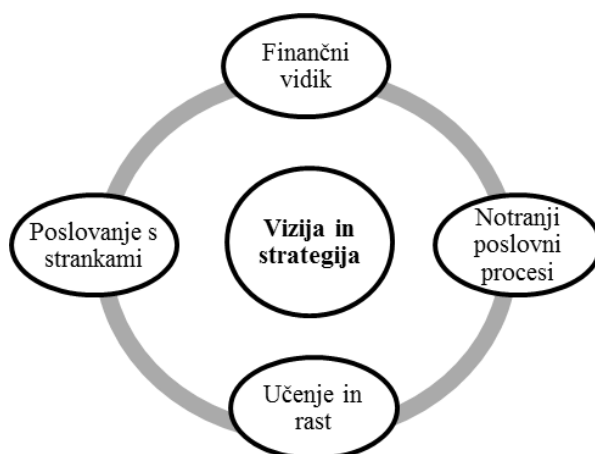
2 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV

Koncept uravnoveženega sistema kazalnikov sta razvila Robert Kaplan in Davida Norton leta 1992. Gre za model merjenja, ki ukrepe organizacije za dosego dobičkonosnega poslovanja povezuje z vizijo in strategijo podjetja. Uporaba sistema omogoča novo platformo merjenja uspešnosti, ki enako pozornost namenja tako finančnim kot nefinančnim podatkom (Kaplan & Norton, 2000).

Sistem kazalnikov BSC ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti, ki kažejo uspešnost preteklih poslovnih dogodkov, hkrati pa jih dopolnjuje s kazalniki, ki odkrivajo prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Z zanašanjem na zgolj finančne kazalnike, ki je posledica osredotočenosti managerjev na kratkoročne učinke, namesto na ustvarjanje dolgoročne vrednosti, namreč lahko vodi v sprejemanje napačnih odločitev. Posledica tega je lahko zmanjšanje sredstev, namenjenih raziskavam in razvoju, informacijski tehnologiji, izboljševanju internih procesov, razvoju zaposlenih in povečevanje kratkoročnih dobičkov. Tako je ključnega pomena postalo vprašanje, kako v strategijo vključiti nefinančne kazalnike in na kakšen način jih meriti (Feliniak & Kolodziejczyk-Olczak, 2005).

Model omogoča merjenje uspešnosti poslovanja s finančnim vidikom, vidikom poslovanja s strankami, vidikom notranjih poslovnih procesov ter vidikom učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000). Vsak vidik je izražen z merljivimi ključnimi kazalniki z določeno ciljno vrednostjo. Na ta način odgovorni zaposleni vedo, v kolikšni meri mora biti posamezni ukrep v določenem časovnem obdobju dosežen (Rainer, 2015).

Slika 1: Uravnotežen sistem kazalnikov



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 21.

BSC podaja navodila in nasvete, kako izboljšati in nadgraditi obstoječi sistem kazalnikov v podjetju skladno z zastavljeno strategijo. Bistvo optimalnega sistema merjenja uspešnosti je namreč vedeti, s katerimi ukrepi bomo dosegli izboljšanje zastavljenih (finančnih in nefinančnih) kazalnikov (Seal, Garrison, & Noreen, 2012). Kaplan in Norton (2000) te ukrepe poimenujeta gonila uspešnosti oziroma kazalniki usmerjanja poslovanja. Samo izboljšanje kazalnika dobičkonosnosti sredstev ni nujno dovolj. Vedeti moramo, kateri od ukrepov za njegovo izboljšanje (npr. povečanje prodaje, zmanjšanje stroškov, zmanjšanje investicij, ...), bo najbolj skladen z zastavljeno strategijo (Seal et al., 2012).

Pravilna implementacija kazalnikov je orodje managementa, ki (Soderberg, Kalagnanam, Sheehan, & Vaidyanathan, 2011, str. 689):

- Jasno komunicira strategijo podjetja zaposlenim.
- S pretvorbo ciljev v konkretne merljive kazalnike omogoča, da zaposleni vedo, na kakšen način sami pripomorejo k doseganju strateških ciljev podjetja.
- Poveča motivacijo zaposlenih zaradi vključenosti vrednosti kazalnikov v sistem nagrajevanja in finančnih spodbud.
- Krepi učenje in odgovornost zaposlenih z merjenjem in zagotavljanjem povratnih informacij.
- Managerjem omogoča spremljanje in posodabljanje strategije skladno s spremembami okolja.

Ob razvoju je bil sistem BSC uporabljen kot orodje in metoda merjenja učinkovitosti poslovanja. Razvoj in napredek sta sistem BSC predstavila kot sistem za upravljanje ter ga razvila v univerzalni okvir organizacijskih sprememb, ki vključuje tudi tako imenovani strateški načrt za komunikacijo strategije na vseh ravneh podjetja (Villalobos Quezada,

2005). Vpliv razvoja in napredka je prepoznati v treh generacijah modela BSC. V osnovi je bil BSC orodje namenjeno spodbujanju in poenostavitvi uporabe nefinančnih informacij. Pomanjkljivosti te, t. i. prve generacije BSC-ja, sta bili pomanjkljiva definicija BSC-ja, ter vprašanja vezana na oblikovanje modela. Pomanjkljivosti sta Kaplan in Norton skušala odpraviti z drugo generacijo modela, kjer sta predstavila povezovanje strateških ciljev in kazalnikov merjenja uspešnosti. Pri tem so se pojavile težave izbire kazalnikov in postavitve ciljnih vrednosti ter poskusov prenosa modela z ravni celotnega podjetja na nižje nivoje organizacije (angl. *Cascading*). Tretja generacija modela je nadgradnja s ciljem boljše funkcionalnosti in večjega strateškega pomena. Generacija poudari pomen definiranja vizije in na podlagi le-te definiranje strateških ciljev, ter pomen vzročno posledičnih razmerij posameznih strateških ciljev v strateškem zemljevidu (Lawrie & Cobbold, 2004).

2.1 Finančni vidik in strategija poslovanja

Finančni vidik omogoča merjenje ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov, vendar vsi finančni kazalniki niso primerni za vse segmente poslovanja. Na managerjih je, da finančne kazalnike določijo skladno s panogo poslovanja, razmerami na trgu, poleg tega pa jih prilagodijo tudi za različne poslovne enote in stopnje poslovanja znotraj podjetja (Kaplan & Norton, 1996, 2000, 2001; Kaplan 2012; Feliniak & Kolodziejczyk-Olczak, 2005; Villalobos Quezada, 2005; Chavan, 2009). Finančni cilji se razlikujejo glede na razvojno stopnjo posamezne poslovne enote. Prva razvojna stopnja, rast, vključuje poslovne enote v začetku delovanja z velikim potencialom rasti. Cilji delovanja stremijo k rasti prodaje, vstopu na nove trge, pridobivanju novih strank ter vzpostavitvi novih trženjskih, prodajnih in distribucijskih poti. Na stopnji zrelosti so v ospredju tradicionalni finančni kazalniki, kot so dohodek iz poslovanja, dodana vrednost, stroškovna racionalizacija, vrednost za delničarje v smeri doseganja čim večje donosnosti naložbe. Na zadnji stopnji, stopnji upadanja, je najpomembnejši finančni cilj generiranje denarnih tokov. Kot dodatni cilj, ki bi ga vsako podjetje moralo upoštevati, pa Norton in Kaplan (2010) navajata še sistem obvladovanja tveganj.

2.2 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami opredeljuje tržne segmente in segmente kupcev oziroma strank, ki bodo podjetju prinesli boljše prihodnje finančne donose. Podjetje mora opredeliti svoje ciljne segmente kupcev in opredeliti ponudbo, s katero bo ohranjalo zvestobo kupcev in svojo konkurenčno prednost (Kaplan & Norton, 2000). Na podlagi opredelitve trga in kupcev se oblikujejo ponudbe, ki jih podjetje ponudi svojim ciljnim kupcem, le-te pa so ključ do oblikovanja ciljev in kazalnikov poslovanja s strankami (Kaplan & Norton, 2000, 2001; Kaplan, 2010; Feliniak & Kolodziejczyk-Olczak, 2005; Villalobos Quezada, 2005; Chavan, 2009).

2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov predstavlja glavno razliko med tradicionalnimi sistemi merjenja uspešnosti poslovanja in uravnoveženim sistemom merjenja. Vidik notranjih poslovnih procesov poudarja pomen stalnega prilagajanja spremembam na trgu s prenovami poslovnih procesov, uvajanjem novih procesov in inovacijami. Tako omogoča ustvarjanje novih izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo specifične potrebe ciljnih segmentov kupcev (Kaplan & Norton, 2000, 2001; Kaplan, 2010; Feliniak & Kolodziejczyk-Olczak, 2005; Villalobos Quezada, 2005; Chavan, 2009).

Kaplan in Norton (2000) predlagata opredelitev notranjih poslovnih procesov z delitvijo verige vrednosti na proces inovacij, operativni proces ter poprodajne aktivnosti. Proces inovacij definira obstoječe potrebe strank in razvija nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Operativni proces je proces od prejema naročila stranke do proizvodnje in pravočasne dostave izdelkov ali storitev strankam. Proces poprodajnih aktivnosti povečuje vrednost že prejetega izdelka ali storitve. Ključnega pomena za podjetje je proces inovacij. Boljše kot je razumevanje procesa inovacij, boljši bo poslovni model in boljši bo sistem merjenja uspešnosti (Zizlavsky, 2014). Za doseg dolgoročnega uspeha mora podjetje razvijati vedno nove procese in proizvode, ki bodo zadovoljevali povpraševanje obstoječih in bodočih kupcev. Sistem mora vključevati identifikacijo konceptualne zasnove novih proizvodov, razvoj novih proizvodov, proizvodnjo ter proces inovacij in tehnologij (Kaplan & Norton, 2000; Zizlavsky, 2014).

2.4 Vidik učenja in rasti

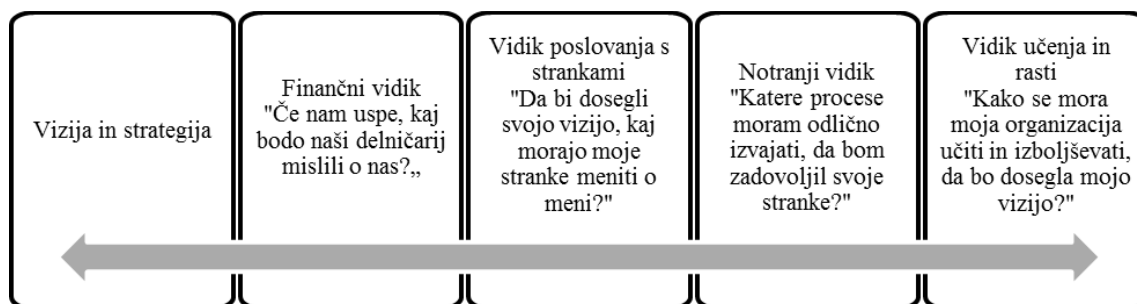
Učenje in rast predstavljata osnovo za učinkovito doseganje ciljev ostalih treh vidikov BSC-ja ter ustvarjata dolgoročno rast in uspešnost podjetja (Kaplan & Norton, 2000 2001; Kaplan, 2010; Feliniak & Kolodziejczyk-Olczak, 2005; Villalobos Quezada, 2005; Chavan, 2009). Podjetje mora investirati v svoje zaposlene, v sisteme in organizacijske postopke. Kaplan in Norton kot glavne kategorije učenja in rasti opredeljujeta sposobnosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov, motivacijo, avtonomnost in usklajevanje. Vidik predlaga uporabo osnovnih kazalnikov (zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, organizacijska klima, ohranjanje zaposlenih, fluktuacija zaposlenih, število izobraževanj za zaposlene, večina zaposlenih in produktivnost) z gibal učenja in rasti (dodatna usposabljanja, zmogljivosti informacijskih sistemov, kazalnik dostopnosti strateških informacij, število zamisli ali inovacija na zaposlenega, število uresničenih predlogov) (Kaplan & Norton, 2000).

2.5 Strateški zemljevid

Strateški zemljevid je vizualna povezava štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Kazalnike vseh štirih vidikov predstavi v vzročno posledičnem razmerju, v verigi vrednosti, ki povezuje zelene rezultate strategije z ukrepi oziroma vizualizira, na kakšen način bodo zastavljeni cilji doseženi (Kaplan & Norton 2001; Kaplan, 2010). To pomeni, da so merila uspešnosti med seboj povezana in, da mora za izboljšanje določenega merila tudi predhodno merilo kazati znake izboljšanja. Kazalniki poslovanja omogočajo zbiranje informacij in iskanje najboljših načinov za doseganje postavljenih ciljev.

Osnovni cilj vsakega podjetja je ustvarjanje dolgoročne vrednosti za vse deležnike. Dodana vrednost podjetja ali njegovega izdelka v očeh kupca je dosežena, ko se podjetje s svojo ponudbo diferencira od konkurentov. Za doseg zastavljenih finančnih ciljev, razlikovanje od tekmecev in pripravo ponudbe za ciljne kupce mora podjetje opredeliti notranje poslovne procese, ki jih mora obvladati, če želi, da strategija uspe. Temelj primerne delovanja poslovnih procesov pa so veščine, sposobnosti in znanja zaposlenih, tehnologija, ki jo podjetje uporablja, ter primerna organizacijska klima (Kaplan & Norton, 2001).

Slika 2: Opredeljevanje vzročno-posledičnih razmerij v strategiji



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, 2001, str. 77.

S pomočjo strateškega zemljevida vodstvo zaposlenim lažje sporoča svojo vizijo in pričakovanja. Cilji, ki morajo biti doseženi, so točno definirani, to pa spodbuja vse zaposlene k inovativnosti in vedno novim načinom doseganja ciljnih vrednosti (Kaplan, 2010, 2012; Lueg, 2015). Strateški zemljevid omogoča boljše razumevanje sistema BSC med zaposlenimi, oblikuje večjo predanost zaposlenih, zmanjša nasprotovanja, pripomore k občutku pravičnega ocenjevanja in je ključnega pomena pri razlagi, na kakšen način podjetje lahko doseže zastavljene strateške cilje. Poleg tega pripomore tudi k sprejemanju boljših managerskih odločitev in povečuje možnosti za doseg zastavljenih ciljev. Strateški zemljevid izpostavi vrzeli med pripravo in izvedbo strategije, opozori na pomanjkljivosti in

omogoča pravočasno preoblikovanje ali dopolnjevanje strategije. Cilj strateškega zemljevida je, da z doseganjem postavljenih operativnih ciljev BSC sistema, podjetje doseže svoj strateški cilji (Rainer, 2015; Lueg, 2015).

3 OBLIKOVANJE MODELA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

3.1 Povezovanje vizije in poslanstva s strateškimi cilji

BSC ni le sistem naključnih finančnih in nefinančnih kazalnikov, temveč je veriga od zgoraj navzdol, ki jo vodijo vizija, strategija in poslanstvo, hkrati pa vizijo, strategijo in poslanstvo pretvori v konkretne oprijemljive cilje in kazalnike (Kaplan & Norton, 2000). Osnova vsakega podjetja je poslanstvo, ki definira obstoj podjetja in določa umestitev posamezne poslovne enote v podjetje. Poslanstvo definira vrednote podjetja. Sledi vizija podjetja, s katero podjetje postavi predstavo o prihodnosti in razjasni, kam želi iti in kaj želi doseči. Vizija spodbudi gibanje od stabilnega poslanstva in vrednot do nenehno spreminjajočih se strategij, ki se razvijajo glede na razmere v okolju (Sika 3 v Prilogi) (Kaplan & Norton, 2001).

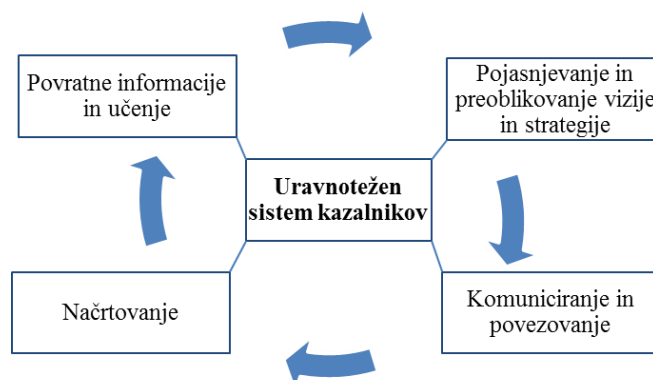
Sistem BSC postavi okvire zasledovanja strategije, želenega obnašanja zaposlenih in določa dnevne aktivnosti ter na ta način omogoča, da zaposleni v podjetju delujejo v smeri zagotavljanja uspešnosti poslovanja celotnega podjetja (Sharma, 2009). Za doseganje uspešnosti poslovanja je potrebno opredeliti sistem kazalnikov, ki izražajo strategijo posamezne poslovne enote. Iz opredeljenih kazalnikov merjenja uspešnosti, tako finančnih kot nefinančnih, morajo biti vsi zaposleni sposobni razbrati strategijo in videti, na kakšen način lahko sami prispevajo k doseganju zastavljenih ciljev (Person, 2009; Kaplan & Norton, 2001). Vsaka poslovna enota teži k čim večji uspešnosti, sistem kazalnikov pa omogoča, da se enote med seboj dopolnjujejo, povezujejo in dosegajo strateške cilje celotnega podjetja (Person, 2009).

Opremljeni cilji in kazalniki uspešnosti, če so obravnavani posamično, ne prinašajo optimalnega rezultata. Kazalniki se morajo med seboj prepletati, dopolnjevati in krepiti. Rezultat kombinacije kazalnikov omogoča dosego celovite uspešnosti, finančne stabilnosti in rasti poslovanja. Povezovanje finančnih kazalnikov vodi managerje in zaposlene k opazovanju tistih dejavnikov, ki omogočajo podjetju doseganje konkurenčne prednosti (Slika 3) (Kaplan & Norton, 2001).

Sistem merjenja uspešnosti je živ sistem, odražati mora potrebe in želje vseh deležnikov podjetja (investitorjev, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, regulatorjih organov, skupnosti), odražati mora tudi potrebe podjetja do svojih deležnikov ter strategije, zmožnosti in procese,

ki jih podjetje izvaja. Neizogibno se bodo želje, potrebe in s tem tudi strategije odzivanja v določenem časovnem obdobju spreminjale. Skladno s tem je potrebno spreminjati tudi sisteme merjenja (Kennerley, Neely, & Adams, 2003).

Slika 3: Uravnotežen sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001, str. 24.

3.2 Izbor kazalnikov uspešnosti

Nabor kazalnikov uravnoteženega sistema merjenja mora biti izbran premišljeno in smotno. Kazalniki morajo izhajati iz strategije in biti z njo skladni, v nasprotnem primeru privedejo do nasprotujočih si interesov znotraj podjetja. Izbira kazalnikov je odvisna od podjetja, panoge, v kateri podjetje deluje in strategije, ki jo podjetje zasleduje. Pomemben je tudi pravi izbor števila spremljanih kazalnikov, ki mora biti takšen, da podjetje kazalnike lahko zasleduje in nadzoruje, ne da bi to povzročilo zmanjšanje osredotočenosti in zmedo (Seal et al., 2012). Podobnega mnenja so tudi Nelly, Gregory in Platts (2005), ki v svoji raziskavi trdijo, da mora biti sistem kazalnikov skladen s kulturo podjetja in spodbujati njen razvoj. Izbor nepravilnih ali slabo izbranih kazalnikov lahko vpliva na poslabšanje odnosov med zaposlenimi in negativno vpliva na klimo podjetja. Izbrati je potrebno takšen sistem kazalnikov, ki bo pravilno odražal uspešnost posameznega področja, hkrati pa na višji ravni vodil do povečanja poslovnega uspeha celotnega podjetja. Nemalokrat se namreč lahko zgodi, da kazalniki, ki merijo uspešnost npr. prodaje (povečane količine proizvoda, vpeljava novih proizvodov ...), lahko pomenijo poslabšanje poslovanja, npr. proizvodnje, katere kazalniki uspešnosti so orientirani na stroškovno optimizacijo. Smiselno je torej, da podjetje iz širokega nabora izbere ključne kazalnike, ki dajejo reprezentativno sliko o poslovanju in skupaj tvorijo usklajen in celosten sklop (Popova & Sharpanskykh, 2011).

Umetnost določanja primernih kazalnikov so gibala poslovanja. Gibala poslovanja so kazalniki, ki spravijo stvari v tek in so kot taki osnova za doseg kazalnikov rezultatov.

Gibala omogočajo določitev operativnih dejavnikov, ki jih mora podjetje vzpostaviti, da bo zastavljene cilje doseglo. Kot gibala poslovanja so opredeljene investicije, tržne raziskave, novi izdelki in storitve, dodatna usposabljanja zaposlenih, izboljšanje informacijskega sistema in drugi (Kaplan & Norton, 2000). Medtem ko Kaplan in Norton definirata ključne kazalnike poslovanja in gibala uspešnosti, gredo drugi avtorji korak dlje in definirajo različne tipe kazalnikov poslovanja, ki naj bi managerjem in ostalim zaposlenim bolje omogočali nadzorovanje pravih kazalnikov. Parmenter (2007) definira tri različne tipe kazalnikov, in sicer kazalnike rezultatov (angl. *Key result indicators – KRI's*), kazalnike delovanja (angl. *Performance indicators – PI's*) in ključne kazalnike delovanja (angl. *Key performance indicators – KPI's*). Kazalniki rezultatov povedo rezultat preteklega poslovanja, ali podjetje deluje v smeri doseganja pravih ciljev, in so navadno merjeni v določenem časovnem obdobju (tedensko, mesečno, kvartalno ali letno). Kazalniki delovanja in ključni kazalniki delovanja povedo, kaj je potrebno narediti v tekočem ali prihodnjem poslovanju. Ključni kazalniki so še nekoliko bolj ozko usmerjeni na najbolj kritične aspekte delovanja in podajajo navodila za doseg drastičnih izboljšav. Za kazalnike delovanja in ključne kazalnike delovanja Parmenter (2007) trdi, da so to predvsem nefinančni kazalniki, ki jih je priporočljivo spremljati na dnevni ravni, da je podjetje seznanjeno s trenutnim stanjem in se lahko pravočasno odziva na spremembe.

Cilj je izbrati kazalnike, ki so najboljši indikatorji zastavljene strategije. Ker je vsaka strategija unikatna, je unikatni tudi vsak sistem kazalnikov. Baroudi (2014) kot primerne korake v postopku opredelitve sistematičnih kazalnikov opredeli:

- Identifikacija težave, situacije ali cilja, ki ga želimo doseči.
- Oblikovanje pogleda oziroma postavitve ciljne vrednosti.
- Oblikovanje procesa, s katerim bodo cilji doseženi.
- Definiranje kazalnikov učinkovitosti in kazalnikov uspešnosti.
- Razvoj finančnih kazalnikov pred nefinančnimi.
- Razvoj kazalnikov rezultatov pred kazalniki inputov.

Po Parmenteru (2007) sta uspešen razvoj in uporaba ključnih kazalnikov uspešnosti definirana z:

- Obstoj pravega odnosa med deležniki, ki se morajo zavedati potrebnih sprememb in biti pripravljeni sprejeti potrebne ukrepe, skupaj razvijati najboljše prakse in postaviti najprimernejše kazalnike.
- Povečanje odgovornosti in moči zaposlenih na način, da lahko hitro sprejmejo odločitve za izravnava potencialnih negativnih vplivov poslovanja.
- Povezava merjenja, poročanja in izboljševanja delovanja.
- Povezava kazalnikov s postavljeno strategijo.

3.2.1 Primernost uporabe finančnih in nefinančnih kazalnikov za merjenje

Raziskave kažejo, da vodilni svoje delo in odgovornost raje vežejo na finančne kazalnike uspešnosti kot na nefinančne predvsem zaradi velike pristranskosti načina merjenja nefinančnih kazalnikov. V svoji raziskavi pa Chow in Van Der Stede (2006) ugotavljata, da so finančni kazalniki bolj podvrženi vplivom okolja in so tako neobvladljivi s strani posameznikov. Nefinančni kazalniki pa so, kljub temu da imajo nižjo točnost merjenja in so tako lahko bolj podvrženi nastanku težav pri merjenju, usmerjeni k merjenju komponent, ki jih zaposleni lažje nadzirajo. Podobno so tudi drugi strokovnjaki (Kaplan & Norton, 2000; Ittner et al., 2003; Rejc Buhovac & Slapničar, 2007) mnenja, da tradicionalno merjenje uspešnosti z uporabo finančnih kazalnikov prinaša omejitve. Finančni kazalniki merijo preteklo poslovanje v določenih časovnih obdobjih in ne upoštevajo sprememb okolja, rezultate prikažejo z določenim časovnim zamikom in so manj učinkoviti pri ocenjevanju in izboljševanju poslovanja.

V podjetjih so najpogosteje uporabljeni finančni kazalniki, ki jim ocenjevalci tudi najbolj zaupajo (Chow & Van Der Stede, 2006; Giannopoulos et al., 2013). Za usmerjanje podjetja k rezultatom in razvoju pa so ključnega pomena tudi nefinančni kazalniki. V zadnjih nekaj desetletjih je spremenjen način poslovanja v ospredje postavil izdelavo t.i. proizvodov po meri kupca, fleksibilnost, hiter odziv na potrebe in pričakovanja kupcev, pravočasno (angl. *Just in time*) proizvodnjo in celovito obvladovanje kakovosti. Te spremembe in visoka dinamika delovanja gospodarstva dajejo jasno vedeti, da samo uporaba finančnih kazalnikov ne zadovoljuje več vseh potreb posloводства (Chow & Van Der Stede, 2006).

3.3 Implementacija sistema in njegovo spremljanje

Razlog za uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov se razlikuje od podjetja do podjetja, vsa pa imajo skupni cilj – spodbuditi zasledovanje novih strateških usmeritev (Kaplan & Norton, 2001). Gre za sistem, ki medsebojno povezuje:

- posamezne kazalnike, ki kvantificirajo ukrepe,
- sklope kazalnikov, ki združeno ocenjujejo poslovanje podjetja,
- podporno infrastrukturo, ki omogoča pridobivanje, primerjanje, razporejanje, analiziranje, interpretacijo in uporabo podatkov (Kennerley et al., 2003).

Pogosto se pojavi kritika sistema BSC, da Kaplan in Norton ne podajata natančnih navodil implementacije sistema, kar podjetjem oteži delo, podaljša rok implementacije, pogosto se odrazi tudi v visokih stroških ter v težavah pri izbiri pravih kazalnikov uspeha (Awadallah & Allam, 2015). Prav tako je malo drugih avtorjev, ki bi predstavili proces oblikovanja in implementacije uravnoveženega sistema kazalnikov. Postavijo le glavne korake implementacije, ne podajajo pa razlag in postopkov izvedbe posameznih korakov.

Koraki vzpostavitve sistema merjenja uspešnosti so (Dumitrescu & Fuciu, 2009):

- Postavitev vizije in strategije.
- Elementi strategije, kot so strateški rezultati, perspektive, so razviti v smeri osredotočanja na potrebe kupcev in povečevanja vrednosti podjetja.
- Strateški elementi so nato razbiti v strateške cilje, osnove za definiranje in izgradnjo strategije.
- Strateški cilji so po vzročno-posledičnih povezavah povezani v t.i. strateški zemljevid.
- Za vsak strateški cilj so razviti kazalniki z definiranimi ciljnim vrednostmi.
- Razvije se strateške pobude in gonila vrednosti za podporo strateškim ciljem. Kazalniki in pobude so dodeljeni odgovornim osebam in njihove vrednosti so redno spremljane.
- Začetek implementacije IT programske opreme, ki omogoča, da so prave informacije sporočene odgovornim osebam pravočasno.
- Strateški zemljevid na ravni podjetja je prenesen na posamezne poslovne enote in individualne time kjer zaposleni dnevne aktivnosti in cilje povežejo s cilji in vizijo celotnega podjetja. Cilji na ta način postanejo operativni in zanesljivost doseganja je večja.
- Ocenjevanje celotnega sistema s ciljem preverjanja, ali model deluje, ali merimo prave stvari in ali s sistemom pridemo do zelenih odgovorov.

Kaplan in Norton (2008) sta z nenehnimi posodobitvami sistema BSC podala navodila oziroma predlog šestih glavnih stopenj celovitega in integriranega sistema upravljanja, ki povezuje oblikovanje in načrtovanje strategije z operativno izvedbo. Razvoj strategije, načrtovanje strategij z uporabo strateškega zemljevida in sistema BSC, prilagoditev strategije podjetju s prenosom strategije na posamezne organizacijske enote, planiranje dejanj, kot so izboljšave procesov, načrt prodaje in plan poslovanja, proces nadzora in učenja ter proces testiranja in prilagajanja.

3.4 Preverjanje vzročno-posledičnih povezav v strateškem zemljevidu

Povezovanje strategije s cilji, pobudami in načrti spodbudi gibanje. Poslovanje je potrebno nato spremljati in usmerjati. Poleg nadzovanja in prilagajanja mora management v strateško usmerjenem podjetju definirati, ali je postavljena strategija v določenem trenutku še veljavna. Potrebno je spremljati napredek implementacije strategije in kako dobro strategija deluje ter preverjati, ali podjetje dosega dobičkonosnost. Management potrebuje povratno informacijo, da so napake hitro prepoznane in popravljane. Dodatno je pomembno, da sta povratna informacija in pregled nad informacijami dosegljiva vsem zaposlenim. To pozitivno vpliva na motivacijo in poveča se delež identificiranja ter reševanja težav (Kaplan & Norton, 2001). Nelly et al. (2005) trdijo, da mora biti ocenjevanje dosežkov izpeljano na podlagi postavljenih in vnaprej znanih kriterijev. Postavljene cilje je potrebno redno pregledovati, nadzorovati in jih po potrebi spreminjati.

4 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

4.1. Kritika uravnoteženega sistema kazalnikov

V literaturi najdemo veliko podpornikov in nasprotnikov teorije uravnoteženega sistema kazalnikov, kot sta jo predstavila Kaplan in Norton. Različni avtorji se strinjajo, da sistem predstavlja velik korak od merjenja samo finančnih kazalnikov k celovitemu pristopu merjenja uspešnosti tudi z nefinančnimi kazalniki, predstavlja pomoč pri uresničevanju strategije ter s povezovanjem vzročno-posledičnih razmerij predstavlja orodje za nadzorovanje razvoja strategije (Awadallah & Allam, 2015). Hkrati pa avtorji izpostavljajo tudi pomanjkljivosti.

Po Merchantu (v De Vall, 2005) uporaba BSC-ja ne izboljša nujno delovanja podjetja. Obstaja premalo znanstvenih dokazov, da je sistem BSC primeren za vsako obliko podjetja in bo nanjo pozitivno vplival. Težava sistema je v prevelikem številu uporabljenih kazalnikov, ki jih management ne more istočasno obvladovati in nadzirati. Kljub visoki težnji k vzpostavitvi uravnoteženega sistema s finančnimi in nefinančnimi kazalniki BSC še naprej temelji predvsem na finančnih kazalnikih, usmerjenih na preteklo poslovanje, kar je njegova velika pomanjkljivost. Podobno tudi Nopadol (v Kopecka, 2015) pravi, da je načrt kazalnikov neprimerno uporabljen, kadar ima premalo ali preveč kazalnikov, ti niso relevantni ali pa so rezultati prepozni za sprejemanje pravočasnih ukrepov.

Nadalje strokovnjaki pomanjkljivost BSC-ja vidijo v tem, da je predstavljen kot model, ki je primeren za podjetja različnih velikosti in v različnih panogah. Popularnost sistema BSC je posledica tega, da je skladen s številnimi pobudami podjetij za izboljšanje poslovanja, kot so nenehen razvoj in izboljšave, timsko delo (slov. *delo v skupinah*) ter odnosi z dobavitelji in kupci. Avtorji so mnenja, da je prav skladnost sistema z različnimi podjetji tudi slabost BSC-ja. Zaradi predpostavljjanja nekaterih splošnih kazalnikov mnoga podjetja uporabljajo meritve, ki zanje niso primerne in pripeljejo do informacij, ki ne odговarjajo njihovim potrebam (Kootanaee, Kootanaee, Hoseinian, & Talari, 2013).

Salterio (2012) BSC vidi kot pomembno učno orodje, kot njegovo pomanjkljivost pa opredeli združevanje vseh informacij v štiri vidike. BSC ni unikaten okvir, ampak splošna predloga merjenja, ki jo mora vsako podjetje razviti glede na svoje potrebe in karakteristike. Bistvo pravilne vpeljave sistema, ki bo imela pozitiven vpliv na poslovanje, je prilagoditev kazalnikov potrebam specifičnega okolja, v katerem podjetje posluje. Tudi Seal et al. (2012) poudarjajo, da je uravnotežen sistem potrebno vzpostaviti v vsakem podjetju glede na njene specifične in glede na panogo, v kateri deluje. Enotnega sistema ali generalnih predlogov kazalnikov merjenja uspešnosti sistem BSC namreč ne podaja.

V primerjavi z drugimi modeli merjenja uspešnosti avtorji kot prednosti BSC-ja poudarjajo gledanje na podjetje kot celoto ter povezavo strateškega planiranja z upravljanjem. Vzročno-posledična razmerja v strateškem zemljevidu omogočajo lažje razumevanje sistema, poleg tega pa določitev štirih vidikov pomaga podjetju osredotočiti se na ključne stvari (Salem et al., 2012). Čeprav naj bi opredelitev na štiri vidike predstavljala uravnotežen in celosten pogled na poslovanje, drugi avtorji v omejitvi na štiri vidike vidijo rigidnost sistema. Vidiki postanejo osnova za določanje faktorjev uspeha in kot taki omejujejo managerje pri opredeljevanju novih faktorjev. Elemente, ki niso neposredno vezani na enega od štirih vidikov, se lahko hitro zanemari, poleg tega pa sistem dopušča pristranskost merjenja tistega, kar managerji želijo meriti, zanemari pa vplive okolja in razvoja (Kootanaee et al., 2013; Awadallah & Allam, 2015).

Stephan in Kunz-Brener (2011) trdita, da je osnovna slabost sistema v pomanjkanju metodološke podpore in neobstoju specifičnih priporočil ali navodil za implementacijo in uporabo. Managerji se soočajo z vprašanji, kako uspešno implementirati sistem in kakšne kazalnike uporabiti. Sistem BSC, razen priporočenega števila 20–25 uporabljenih kazalnikov (Kaplan & Norton, 2000, 2001), ne predpisuje, na kakšen način lahko ključne kazalnike izberemo. Pomanjkanje metodološke podpore privede do tega, da so posamezne enote naklonjene samo kazalnikom, ki so po njihovem mnenju pravični in zanje ugodni. Obstoječi informacijski sistemi podpirajo le kazalnike, izračunljive na podlagi že obstoječih podatkov iz centralnega informacijskega skladišča. Posledica je dilema, na kakšen način odgovorna oseba obravnava posamezna individualna stališča izbire kazalnikov in kdo zagotavlja pravilnost in kvaliteto izbranih kazalnikov v vsakdanjem poslovanju. Posledično je glavni cilj, osredotočenost na strategijo, potisnjen v ozadje.

Kaplanova in Nortonova opredelitev integracije sistema merjenja uspešnosti navzgor in navzdol med posamezne ravni podjetja po mnenju Salteira (2012) predstavlja ključen problem BSC-ja. Težave se pojavljajo tako pri apliciranju sistemov kazalnikov od spodaj navzgor, torej od posameznih enot na ravneh celotnega podjetja, kot tudi obratno. Do tega pride zaradi edinstvenih kazalnikov, ki so primerni za določeno enoto, ne pa enako nujno za raven celotnega podjetja. Po mnenju Kaplana in Nortona (2001) podjetja z uporabo splošnih matrik merjenja uspešnosti po posameznih divizijah, le-te enostavno prenesejo navzgor na raven celotnega podjetja. Nekoliko večji izziv to predstavlja za podjetja, ki so sestavljena iz večjega števila divizij in poslujejo v različnih dejavnostih in različnih okoljih. Za take Kaplan in Norton predlagata, da spremljajo tako specifične kazalnike posameznih divizij kot tudi nekaj kazalnikov, ki so skladni s strategijo podjetja kot celot in so del skupnih kazalnikov. Skupni kazalniki v diferenciranih panogah predstavljajo možnosti za izkoriščanje sinergijskih učinkov in igrajo vlogo povezovalnega mehanizma med vodstvom in poslovnimi enotami, s čimer je dosežena boljša komunikacija, večja odgovornost ter boljša presoja uspešnosti.

Kritike sistema gredo tudi na račun povezave med vzrokom in posledico. Pravilno postavljena strategija naj bi omogočala povezavo finančnih in nefinančnih kazalnikov v vzročno-posledična razmerja med kazalniki in zastavljeno strategijo. Izvedba izboljšave v prvem koraku naj bi vodila do izboljšanja v drugi fazi, vendar pa zagotovila, da bomo npr. z doseganjem višjega zadovoljstva kupcev izboljšali tudi finančne kazalnike, nimamo. Če je iskanju vzročno-posledičnih povezav namenjeno premalo pozornosti, lahko podjetja merijo preveč stvari ali nerelevantne vidike poslovanja (Seal et al., 2012).

BSC zanemarja časovno komponento in vzročno-posledična razmerja med štirimi perspektivami meri v istem časovnem obdobju. Praksa dokazuje, da imajo rezultati posameznih področij različne časovnice, npr. ko podjetje izboljša notranje procese, se to odrazi v izboljšanju odnosa do kupcev v roku nekaj mesecev, vendar se bodo finančni izkazi kot posledica izboljšane procesa lahko izboljšali šele z zamikom tudi do enega leta (Norreklit, 2000). Podobno tudi Rejc Buhovčeva in Slapničarjeva (2014) v raziskavi slovenskih podjetij potrjujeta časovno komponento – da je vpliv kazalnikov gonil vrednosti na nefinančne kazalnike največji znotraj enega leta.

Stroka meni, da BSC izpusti tudi komponento konkurence. Ne upošteva rednega spremljanja delovanja konkurence, ne identificira možnosti za izboljšave in tehnološki razvoj, kar povzroči, da je BSC statična metoda merjenja rezultatov namesto dinamično orodje, ki odgovarja tudi na vprašanja tveganj in težav, ki se lahko pojavijo v procesu zasledovanja strategije (Norreklit, 2000; Neely, Gregory, & Platts, 1995). BSC ne vzpostavi nadzora nad komponento konkurenčnosti in tehnološkega razvoja, ki je v veliki meri odvisen od sodelovanja s konkurenčnimi podjetji (Awadallah & Allam, 2015).

Nadalje naj bi Kaplanova in Nortonova pomanjkljiva definicija neopredmetenih sredstev povzročala zmedo v ekonomskih krogih. Marr in Adams (2004) kot pomanjkljivosti izpostavljata opredelitev informacijskih sistemov in infrastrukture kot neopredmetenih sredstev, medtem ko so v računovodskih knjigah le-te obravnavane kot opredmetena sredstva in je njihova knjigovodska vrednost znana. Poleg tega Kaplan in Norton v definiciji izpustita kategorijo kapitala razmerij, ki vključuje odnose s kupci, zaposlenimi, investitorji in ostalimi deležniki, kar je v nasprotju z vsemi ostalimi sprejetimi teorijami in definicijami neopredmetenih sredstev (Marr & Adams, 2004).

Vpeljava sistema BSC zahteva čas, poleg tega so tudi sredstva, namenjena investiranju v vzpostavitev sistema, pogosto omejena. Vzpostavitev sistema zahteva zbiranje novih podatkov, kar lahko za zaposlene predstavlja dodatno nepotrebno delo, poleg tega pa je potrebno zagotoviti primerno izobraženost zaposlenih in seznanjenost z delovanjem sistema, spremeniti ali posodobiti poslovne procese, investirati v novo opremo itd. (Awadallah & Allam, 2015).

Smiselno si je zastaviti vprašanje, ali je sistem BSC kot tak najbolj primeren za podjetje, ki ga spremljamo. Kot ugotavljata Rejc Buhovčeva in Slapničarjeva (2007), lahko podjetja iz lastnih vzpostavljenih sistemov merjenja poslovanja dosežejo visoke rezultate in prejmejo vse potrebne informacije. Sprejetje BSC sistema kot takega torej ni nujno, še več, lahko sploh ne sovпада z izbranim podjetjem. Kljub temu da je v literaturi izraženih veliko pomanjkljivosti modela BSC, Christesen (2008) ugotavlja, da v preteklosti izvedene študije primera implementacije modela BSC v podjetja ne beležijo neuspeha pri implementiranju, ampak razpravljajo o izzivih ob implementiranju.

4.2 Primernost implementacije uravnoveženega sistema kazalnikov v majhno podjetje

Tako majhna kot velika podjetja se soočajo z enakimi osnovnimi vprašanji strateškega managementa, kot je potreba po jasni strategiji, jasnem in poglobljenem razumevanju poslovnega modela, podjetje se mora osredotočiti na prioritete in nenazadnje, biti mora fleksibilno. Skupno vsem tem vprašanjem je potreba po identifikaciji, spremljanju in doseganju strateških ciljev (Andersen et al., 2001).

Različni avtorji (Giannopoulos et al., 2013; Basuony, 2014) BSC vidijo kot pomoč podjetju, da se izogne propadu z identificiranjem notranjih in zunanjih tveganj ter povezovanjem dejavnikov s poslovnimi procesi in vidikom učenja in rasti. BSC pomaga majhnim podjetjem preko povezave zunanjih dejavnikov z vidikom kupcev in finančnim vidikom ter nato povezavo le-teh z notranjimi procesi. Basouony (2014) majhnim podjetjem priporoča uporabo modela BSC za premagovanje in zmanjševanje števila napak, za izkoriščanje priložnosti za obstoj na trgu ali rast ter za nenehno izboljševanje poslovanja. Proces implementacije sistema je v majhnih podjetjih zaradi manj kompleksne organizacijske strukture in manjšega števila zaposlenih hitrejši (Andersen et al., 2001; Fernandes, 2006; Malagueno et al., 2017). Aplikacija BSC-ja v majhnem podjetju poveča komunikacijo o zastavljeni strategiji med zaposlenimi in zaposleni svoje delovne naloge lažje uskladijo z zastavljeno strategijo (Afonso & Counha, 2010). Fernandes et al. (2006) so ugotovili, da se je po implementaciji sistema BSC povečala možnost prilagajanja in odzivanja na tržne spremembe, podjetje je optimiziralo poslovanje in tok informacij, postalo je bolj odzivno ter izboljšalo percepcijo v očeh kupcev. Dodatno Zizlavsky (2014) v svoji raziskavi potrди, da je glede na pomembnost sistema inovativnosti na razvojni potencial družbe in višino sredstev, ki jih podjetje za to nameni, pomembno da je področje ustrezno nadzorovano s kazalniki uspešnosti.

Uporaba BSC-ja povečuje učinkovitost podjetij. Sistematična uporaba sistema postavi platformo za široko oceno različnih dimenzij poslovanja. Redni sestanki in kontrole rezultatov kazalnikov sistema BSC povečujejo jasnost zastavljenih ciljev med zaposlenimi in vzpostavljajo strukturo odgovornosti zaposlenih za posamezne cilje, pri tem pa se fleksibilnost podjetja ne zmanjša (Malagueno et al., 2017).

Na drugi strani pa omejitve predstavljajo težave pri implementaciji. Majhnim podjetjem velikokrat primanjkuje kadra, soočajo se s pomanjkanjem sistematičnega izobraževanja in razvoja zaposlenih (Basuony, 2014), sistem je preveč formalen in nefleksibilen (Afonso & Cunha, 2010; Wu, 2009). Nadalje, sistem naj bi bil preveč kompleksen in kot tak neprimeren za aplikacijo v podjetja manjše velikosti, poleg tega pa zahteva visoka finančna sredstva, ki jih majhna podjetja pogosto nimajo (Afonso & Cunha, 2010; Zizlavsky, 2014; McAdam, 2000). Temelj teoretične zasnove sistema BSC je dobro razvita strategija, ki je po mnenju Watta in McNair Connollya (2012) za majhna podjetja bolj izjema kot pravilo. Fernandes et al. (2006) so v svoji raziskavi odkrili, da so se pri implementaciji BSC-ja podjetja soočila z vedenjskimi in upravljavskimi izzivi. Lastniki procesov niso bili pripravljeni ali pa so se upirali spremembam, manjkalo je ustreznega izobraževanja, koordinacije med oddelki ter sredstev. Rompho (2011) je potrdil, da je BSC v majhnih podjetjih zaradi potrebe po nenehnem prilagajanju tržnim spremembam bolj podvržen propadu, saj se odzivanje na spremembe odrazi v spreminjanju strategije, strateških ciljev in kazalnikov, kar povzroča zmedo med zaposlenimi, težje sledenje vzročno-posledičnim povezavam med kazalniki in izgubo časa. Ne glede na to pa Rompho (2011) v svoji študiji sklene, da je neučinkovitost BSC-ja zaradi nenehnih sprememb strategije tveganje tudi za velika podjetja.

Ker so managerji majhnih podjetij navadno tudi lastniki podjetja, so zelo vpeti v poslovanje in procese, zaradi česar lahko sistem BSC kot sistem spodbujanja razvoja raziskovalnih inovacij (angl. *exploratory innovations*) (tj. inovacij, ki prinesejo novo vrednost, lahko popolnoma nadomestijo obstoječ nabor izdelkov ali ga povečajo brez kanibalizma, preko analize tržnih trendov) ne pride toliko do izraza. Zaradi omejenih resursov, časa, kadra in denarja se majhna podjetja težje poslužujejo poglobljenih analiz novih priložnosti. Raziskovalne inovacije so v primeru majhnih podjetij obravnavane raje kot del učenja skozi prakso, spontanih odločitev in eksperimentiranja. BSC bi v tem primeru, kot oblika dodatnega nivoja kontrol, zmanjšal fleksibilnost (Malagueno et al., 2017). Ne glede na izpostavljenost tveganja pa Malagueno et al. v svoji empirični raziskavi niso mogli potrditi, da je uporaba sistema BSC v majhnih podjetjih negativno povezana z raziskovalnimi inovacijami. Ugotovili so namreč, da uporaba sistema prinaša celo višje stopnje inovacij na podlagi tržnih raziskav.

Za majhna in srednja podjetja je pomembno, da redno pripravljajo konkurenčne analize (angl. *benchmarking*) trendov v panogi in konkurentov (McAdam, 2000). Na podlagi poznavanja konkurence in trendov mora management aplicirati model merjenja uspešnosti, ki najbolj ustreza specifičnim potrebam podjetja (Jarvis, Curran, Kitching, & Lightfoot, 2000) in se osredotočiti na ključne specifične faktorje za uspeh (McAdam, 2000). Giannopoulos et al. (2013) so v svoji študiji ugotovili, da večina analiziranih podjetij ne uporablja sistema BSC predvsem zato, ker sistema ne pozna. Kot drugotni razlog navajajo neprimernost uporabe sistema v primeru majhnih podjetij. Ugotovili pa so, da analizirana podjetja uporabljajo pristope merjenja uspešnosti, ki so zelo podobni tem, ki jih predstavlja

BSC. Avtorji sklepajo, da majhna podjetja praviloma merijo nekatere ali celo vse od štirih vidikov BSC-ja z uporabo kazalnikov, ki jih predlagata Kaplan in Norton.

Iz analize literature sklepam, da obstajajo pravzaprav enake ali zelo podobne omejitve implementacije sistema BSC za velika in majhna podjetja. V šestem poglavju tako predstavljam študijo implementacije sistema BSC v majhno izbrano podjetje v proizvodni industriji.

5 POVEZAVA SISTEMA MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

Učinkovita izvedba strategije zahteva, da so zaposleni osebno predani izvajanju strategije ter pomagajo podjetju in posameznim enotam dosegati strateške cilje (Kaplan & Norton, 2001). BSC povezuje kazalnike operativnega delovanja s poslovno strategijo in motivira zaposlene k doseganju ciljev podjetja (Decoene & Bruggeman, 2006). Uporaba kazalnikov za merjenje in ocenjevanje uspešnosti dela posameznika ali celotnega podjetja ter nagrajevanje morata biti skrbno obravnavana (Krumwiede, Eaton, Swain, & Eggett, 2008).

5.1 Nagrajevanje in motivacija

Nagrajevanje je del plačila zaposlenega v zameno za njegov prispevek. Je del sistema upravljanja s človeškimi viri, ki pripomore k motiviranju zaposlenih in izboljševanju organizacijske učinkovitosti, deluje pa tudi kot način pritegovanja in zadrževanja najboljših zaposlenih (Sanwal, 2009). Gre za kompleksen sistem procesov, usmerjenih v opravljene storitve in motiviranje zaposlenih za doseg želenih storilnosti (Bhattacharya & Sengupta, 2009).

Osnova plačne politike in nagrajevanja je ocenjevanje dela. Ocenjevanje dela je temelj programov spodbud, sistemov nagrajevanja ter prerazporejanja, napredovanja ali degradiranja zaposlenih. Sistem pozitivno vpliva na prepoznavanje in reševanje težav na delovnem mestu. Ocenjevanje dela kot del interne plačne politike mora podpirati cilje podjetja preko podpiranja strategije, toka dela, motiviranja in pravične obravnave zaposlenih. Sistem mora biti povezan in usklajen s cilji in strategijo podjetja (Bhattacharya & Sengupta, 2009).

Van Herpen, Van Praag in Cools (2005) v svoji raziskavi potrjujejo pozitivno povezavo med uvedbo sistema merjenja uspešnosti in nagrajevanja na motivacijo zaposlenih. Učinkovitost sistema nagrajevanja je odvisna od njegove transparentnosti (jasna komunikacija pravil, načinov merjenja in postavitve ciljev), pravičnosti (primernost postavljenih ciljev in primerna višina plačila glede na vloženo delo, verodostojnost merjenja in iskrenost) in

možnosti njegovega nadzorovanja (do kakšne mere posameznik še lahko nadzira in vpliva na rezultat). Motivacija ter produktivnost zaposlenih sta višji, ko je sistem nagrajevanja dobro oblikovan, poleg tega pa motivacijo povečujeta tudi občutek pravičnosti in možnosti nadzora. Raziskava potrjuje pozitivno povezavo med denarnim nagrajevanjem in zunanjo motivacijo, medtem ko je notranja motivacija povezana predvsem z možnostjo napredovanja. Dobro zasnovan sistem nagrajevanja ima ugoden učinek tudi na druge kazalce motiviranosti, kot so zadovoljstvo z delom, nivo fluktuacije zaposlenih ter stopnja odsotnosti z dela.

Mujtaba in Shuaib (2010) navajata, da je dajanje povratnih informacij o delu ključ za motiviranje zaposlenih. Povratna informacija je pomembna, saj posamezniku pove, kako uspešen je, in omogoča, da sprejme ustrezne ukrepe za izboljšanje svojega delovanja.

Brooks (2007) zagovarja pomembnost postavljanja ciljev za motivacijo na delovnem mestu in tako potrjuje tudi mnoge teorije drugih avtorjev, ki trdijo, da je postavljanje ciljev eden od glavnih elementov motivacije zaposlenih. Postavljanje ciljev, tako s strani managerja kot samoiniciativno postavljanje ciljev, povečuje motivacijo ter izboljšuje produktivnost, pri čemer je pomembno, da so postavljeni cilji s strani zaposlenih zaznani kot dosegljivi. Zadovoljen zaposleni je bolj motiviran, bolj produktiven in bo želel biti uspešen tudi v prihodnje.

Sistemi nagrajevanja pa imajo lahko tudi obraten vpliv na delovanje celotnega podjetja. Želja biti bolj produktiven, efektiven in predstavljati dodano vrednost za podjetje lahko za zaposlene predstavlja prevelik stres in pritisk, kar lahko vodi v neetično obnašanje (Mujtaba & Shuaib, 2010).

Poslovno okolje zahteva prilagoditve sistemov merjenja uspešnosti in nagrajevanja. Sodobni sistem naj bi bil orientiran v doseganje ciljev in ne v, tradicionalno, tehnike in načine doseganja cilja. S spreminjanjem okolja in vedno večjimi zahtevami se namreč spreminja tudi način delovanja ljudi, v smeri večje kreativnosti in uporabe napredne tehnike doseganja rezultatov. Zato Mujtaba in Shuaib (2010) menita, da je potrebno v podjetju voditi učinkovito komunikacijo, da so zaposleni seznanjeni in aktivno vključeni v sprejemanje odločitev. Način nagrajevanja naj bi bil usmerjen k posamezniku, da prepozna in poveča svoj trud in delovanje, saj se dojemanje vrednosti določene nagrade med posamezniki razlikuje.

Zobal (1998) je v svoji raziskavi ugotovil, da je timsko delo popularno saj podjetjem olajša dnevne naloge. Timsko delo podjetje lahko spodbuja s sistemom nagrajevanja, pri čemer je uporaba sistema nagrajevanja posameznikov neučinkovita in lahko destruktivno vpliva na delovanje tima. Zato Zobal (1998) predlaga skupinsko nagrajevanje za spodbujanje učinkovitosti timov. Podobno tudi Chillemi (2008) trdi, da je z vidika spodbujanja medsebojnih odnosov skupinsko nagrajevanje boljše kot individualno. V podjetju, kjer je

zaposlenim mar do sodelavcev, so skupinske nagrade bolj primerne, poleg tega pa medsebojna skrb zaposlenih pozitivno vpliva na dobiček podjetja. Kaplan in Norton (2011) zagovarjata dejstvo, da timsko nagrajevanje spodbuja sodelovanje in skupinsko reševanje problemov, saj zaposleni lahko identificirajo probleme in predlagajo rešitve tudi zunaj njihovih dnevni delovnih nalog. Nasprotno pa timsko nagrajevanje predstavlja problem neupravičenega okoriščanja (angl. *free-rider problem*). Ker so nekatere naloge v podjetjih lahko rezultat izjemnih zmožnosti in nadarjenosti posameznika (npr. izjemne prodajne veščine, tehnološke inovacije), morajo podjetja v svoji shemi nagrajevanja predvideti tudi možnost nagrajevanja posameznika.

Nekateri psihologi na področju ekonomije zagovarjajo dejstvo, da na določeni stopnji managementa, predvsem višji management in vodstvo, kot motivator deluje potreba po samospoštovanju in samouresničevanju, finančne nagrade pa so manj pomembne. Povečevanje plače dobro plačanih managerjev naj ne bi vodilo v povečanje njihove produktivnosti (Brooks, 2007).

5.1.1 Sistem nagrajevanja v majhnih podjetjih

Raziskav na temo vpeljave sistemov nagrajevanja v majhna podjetja je malo (Michiels, 2017). Funkcija upravljanja s človeškimi viri in vidik nagrajevanja so po Paul, Parthasarathy in Gupta (2017) eden od tveganj in izzivov majhnih podjetij. Vodstvo majhnih podjetij ta vidik nagrajevanja pri opredeljevanju dejavnikov uspeha pogosto zanemari in premalo pozornosti nameni ohranjanju izobraženega in usposobljenega kadra. Implementacija formalnih sistemov nagrajevanja je pomembno sredstvo komuniciranja, ki podpira podjetništvo, signalizira profesionalnost zunanjim deležnikom in pozitivno vpliva na poslovno uspešnost (Michiels, 2017). Po raziskavi majhnih in mikro podjetij v Sloveniji (Genorio, Madon, & Slapničar, 2015) je nagrajevanje odvisno od uspešnosti poslovanja in velikosti podjetja. Zaradi davčnih obremenitev je eden od ključnih dejavnikov, ki vpliva na višino zaslužkov, lastništvo podjetja. Plače managerjev, ki so lastniki podjetja, so namreč navadno nižje od plač, ki si jih izplačujejo managerji nelastniki podjetij.

Formalni sistemi nagrajevanja bolj privlačijo iskalce zaposlitve in povečajo priložnosti za zaposlovanje najboljšega kadra (Pittino, Visintin, Lenger, & Sternad, 2016), večje pa so tudi možnosti dostopa do virov financiranja (Michiels, 2017). V primerih, ko je vodstvo podjetja tudi lastnik podjetja ali v primeru majhnega družinskega podjetja, je vloga vodstva pri določanju nagrajevanja še toliko pomembnejša (Ueng, Wells, & Lilly, 2000).

5.2 Nagrajevanje in BSC sistem

Povezava sistema BSC z nagrajevanjem pozornost zaposlenega usmerja v ključne kazalnike in cilje ter ga motivira, ko ob dosegu postavljenega cilja, osebnega cilja in cilja podjetja prejme nagrado (Kaplan & Norton, 2001). Vseeno pa Kaplan in Norton (2000) zagovarjata,

da je za podjetje bolje, če najprej pridobi nekaj izkušenj pri oblikovanju sistema ter se šele nato odloči za povezavo sistema s finančnimi spodbudami. Kaplan in Norton kot pomanjkljivosti in težave, ki se lahko pojavijo ob povezavi sistema nagrajevanja z BSC, navajata hitrost implementacije, razmerje med objektivnimi in subjektivnimi kazalniki, število kazalnikov, izbiro med ekipnim nagrajevanjem in nagrajevanjem posameznikov ter pogostost posodabljanja celotnega sistema (Kaplan & Norton, 2001).

Če želi podjetje uporabljati BSC kot svoj osrednji managerski sistem, mora sistem kazalnikov prej ali slej povezati s sistemom nagrajevanja. Časovni okvir med implementacijo BSC sistema do povezave le-tega s sistemom nagrajevanja mora biti tako dolg, da so managerji in drugi vodilni prepričani, da so postavljeni kazalniki pravi in da so podatki, ki se nanašajo na izbrane kazalnike, zanesljivi. Nekateri prvotno postavljeni kazalniki se lahko v obdobju poslovanja izkažejo za neprimerne in jih je potrebno preoblikovati. To se pojavi, ko kazalniki v sistemu ne odražajo popolnoma strateških ciljev in ko ukrepi, ki izboljšujejo kratkoročne rezultate, niso skladni z dolgoročno strategijo. Lahko se tudi zgodi, da vodstveni delavci nasprotujejo razkrivanju rezultatov začetnih kazalnikov, ki so lahko zaradi spremenjenega sistema nekoliko slabši, saj so bili v prejšnjem sistemu vajeni dobrih rezultatov. Poleg tega pa lahko informacijski sistem v zgodnjih fazah še ni dovolj podprt in ne zagotavlja pravih, zanesljivih rezultatov (Kaplan & Norton, 2000). Z usmeritvijo pozornosti na doseganje dolgoročnih ciljev lahko s sistemom BSC tako naslovimo tudi reševanje konflikta med principalom in agentom³.

Nadalje kot eno od težav sistema Kaplan in Norton (2010) navajata doseganje večjega števila ciljev, ki jim vodstvo pripiše različne uteži pomembnosti za nagrajevanje. Tak način nagrajevanja lahko vodi v visoka izplačila nagrad na podlagi doseganja določenega odstotka posameznega cilja, četudi je celotna uspešnost podjetja pod načrtovano. Pripisovanje uteži posameznim kazalnikom je subjektivno, kar lahko zmanjša ravnotežje v sistemu nagrajevanja. Ittner et al. (2003) odkrivajo, da subjektivno postavljanje uteži kazalnikom nagrajevanja managerjem omogoča, da spregledajo določene kazalnike, dajo večji pomen finančnim merilom uspešnosti, vključujejo kazalnike, ki niso del BSC-ja, ter spreminjajo kazalnike in s tem kriterije ocenjevanja. Vse to zmanjšuje ravnotežje v sistemu nagrajevanja. Subjektivizem tako lahko predstavlja pomemben konflikt za podjetje v primeru, da zaposleni ocenjevanje občutijo kot negotovo in favorizirano. To posledično vodi v zavrnitev sistema BSC in vrnitev k le finančnim merilom uspešnosti poslovanja. Način ocenjevanja mora biti znan in razumljiv vsem zaposlenim, ključnega pomena za organizacijsko klimo pa je, da so zaposleni ocenjevani na podlagi podatkov, ki jih sami spremljajo in nanje s svojim delovanjem lahko vplivajo (Nelly et al., 2005). Nadalje sistem nagrajevanja okrepi ali spremeni obnašanje posameznikov, odvisno od uspešnosti zaposlenega in primernosti uporabe informacije o doseženi uspešnosti (Kenneth, 2010).

³ Teorija predvideva možnost nastanka nasprotovanja med principalom in agentom, ki je posledica različnih interesov, kot je dosegati dolgoročno rast podjetja preko investiranja (management) ali doseganje hitrih dobičkov za izplačilo dividend (delničarji).

Rešitvi, ki jih za povečanje učinkovitosti nagrajevanja, usklajenega z BSC, podajata Kaplan in Norton (2000), sta določitev minimalnega praga, potrebnega za doseg strateških kazalnikov v določenem obdobju, in samostojno določanje ciljev sistema s strani operativnega managementa, predhodno preverjenih s strani vodstva. Določitev najnižjega praga, ki ga je potrebno doseči za doseg kazalnikov, zagotavlja izplačilo nagrad le ob doseganju kazalnikov in zagotavlja motivacijo za uravnoteženo delovanje med vsemi štirimi vidiki.

S hitro spreminjajočim poslovnim okoljem se spreminjajo tudi načini za doseganje strategij in strategije same. Zato Kaplan in Norton (2001) predlagata, da podjetja, ki so pod močnim vplivom hitro spreminjajočega se okolja, kot osnovo za nagrajevanje raje vzamejo finančne kazalnike dolgoročne rasti kot nefinančne kazalnike. Temelj le ta nefinančnih kazalnikov bi namreč lahko pomenil, da zaposleni svoje cilje in posledično nagrade morda vežejo na cilje, ki zaradi spremembe v strateških odločitvah, niso več dosegljivi. Vprašanja primernosti uporabe finančnih in nefinančnih kazalnikov za merjenje operativne uspešnosti posamezne divizije podjetja in merjenje uspešnosti managerjev sta raziskovala Schiff in Hoffman (1996). Odkrila sta povezavo med delovanjem posameznika in njegovimi notranjimi faktorji, najbolje merjenimi z nefinančnimi kazalniki, ki so s strani managerjev zaznani kot lažje kontrolirani in zato bolj zanesljivi. Za merjenje operativne uspešnosti celotnih oddelkov imajo večjo težo finančni kazalniki, predvsem zaradi večjega vpliva zunanjih dejavnikov, na katere zaposleni ne morejo vplivati. Tudi Krumwiede et al. (2008) trdijo, da nefinančni kazalniki bistveno bolj vplivajo na ocenjevanje delovanja posameznika kot finančni. Pri merjenju operativne uspešnosti posamezne divizije pa enako pomembnost pripisujejo tako finančnim kot nefinančnim kazalnikom.

6 IMPLEMENTIRANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI V IZBRANEM PODJETJU

6.1 Predstavitev podjetja

6.1.1 Predstavitev podjetja, poslanstvo in vizija

Identitete podjetja, analiziranega v magistrskem delu, zaradi želje vodstva in zaupnosti podatkov ne razkrivam. Pravnoorganizacijska oblika izbranega podjetja je družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2012 in v času pisanja magistrskega dela ni imelo povezanih podjetij (Izbrano podjetje, 2016b).

Osnovna dejavnost izbranega podjetja je proizvodnja drugje nerazvrščenih tekstilij (šifra dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti: C13.990), kar zajema razvoj in proizvodnjo izolacijskih produktov za kabelsko industrijo. Proizvodi obsegajo širok spekter tehničnega

tekstila, imenovanega vodotesni ali vodoblokirajoči trakovi, tj. napihljivi trakovi, namenjeni preprečevanju vdora vode v notranjost kabla (angl. *waterblocking tapes*). Kupci podjetja so proizvajalci kablov na globalni ravni. Poleg proizvodnje podjetje veliko pozornost namenja razvoju in inovacijam. Podjetje ima registrirano blagovno znamko, pod katero prodaja vse svoje izdelke, ter zaščito s patentom. Certificirano je s sistemom kakovosti ISO 9001⁴ (Izbrano podjetje, 2016b).

Glavne skupine proizvodov podjetje deli na: polprevodne in neprevodne trakove v srednje, visoko in zelo visoko napetostnih kablilih, ki jih odlikujejo različne tehnološke karakteristike (neprevodni material – namenjen izolaciji, polprevodni material – namenjen razelektritvi napetosti ob električnih prebojih in izolaciji, neprevodni in polprevodni material – namenjen zmanjševanju vlage in preprečevanju vdora vode v vodnik kabla, vodoblokirajoči polnitveni trakovi, trakovi za povezovanje vodnikov itd.), na povezovalne proizvode ter na druge absorbtivne laminate. Široka paleta vseh vrst trakov je prilagojena individualnim potrebam kupcev, ki jih vgrajujejo v proizvodnjah energetskih kablov, telefonskih kablov, optičnih kablov in podmorskih kablov (Izbrano podjetje, 2016b).

Izbrano podjetje ima proizvodnjo v Sloveniji, deluje pa na tujih trgih, zato je v nadaljevanju predstavljen tržni delež podjetja v Sloveniji (v dejavnosti) in na svetovni ravni. Na podlagi javno dostopnih podatkov sem izračunala tržni delež izbranega podjetja v Sloveniji (Tabela 1). Izbrano podjetje je bilo v letu 2014 eno izmed 67 proizvodnih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo drugje nerazvrščenih tekstilij, so skupaj zaposlovala 122 ljudi in ustvarila 9,6 mio evrov (v nadaljevanju EUR) prihodkov. Delež čistih prihodkov od prodaje izbranega podjetja predstavlja 29,3 % vseh čistih prihodkov panoge po SKD-ju s šifro dejavnosti C13.990. Podatki, dostopni v Poslovnem načrtu izbranega podjetja za obdobje 2016–2018, razkrivajo, da ima izbrano podjetje v Sloveniji le enega neposrednega konkurenta, kar potencialno pomeni, da je tržni delež lahko precej višji. Na svetovni ravni izbrano podjetje dosega 4 % tržni delež (Izbrano podjetje, 2016b).

Tabela 1: Tržni delež izbranega podjetja v Sloveniji v letu 2014

C13.990 Proizvodnja drugje nerazvrščenih tekstilij	Panoga	Izbrano podjetje	Izbrano podjetje/ panoga
Število podjetij	67	-	-
Število zaposlenih	122	11	9,1%
Prihodki iz prodaje (v 000 EUR)	9.663	2.830	29,3%

Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Poslovanje podjetij po dejavnosti, b.l.; lastni izračuni.

⁴ Mednarodni standard za vodenje kakovosti.

6.1.1.1 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo izbranega podjetja:

»S pomočjo naj sodobnejših tehnologij in znanj združujemo dobavitelje in kupce v kabelski industriji v podjetju z najvišjo boniteto. Zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih dosegamo z odličnostjo v znanju, proizvodnih tehnologijah, procesih in storitvah. Stalno iščemo nove rešitve, ki zadovoljujejo potrebe naših strank in okolja.« (Izbrano podjetje, 2016b)

Vizija izbranega podjetja:

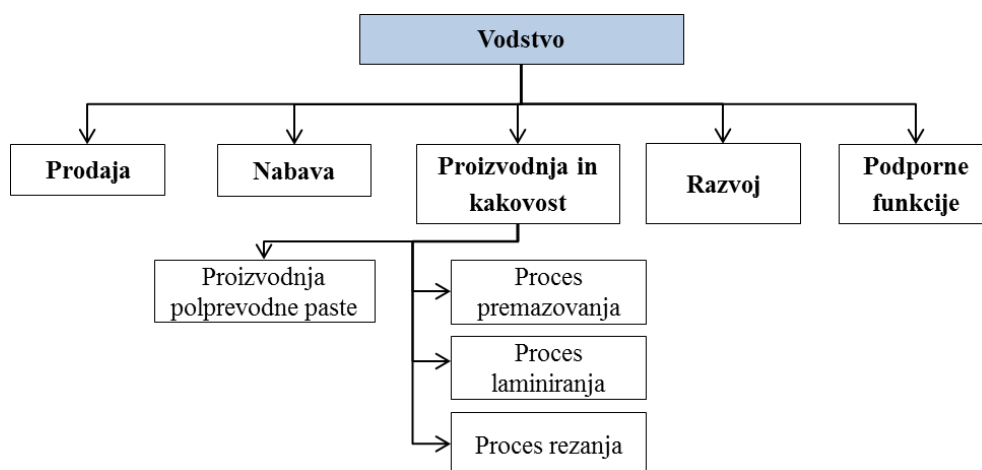
»Ščitimo, ohranjamo in podaljšujemo uporabnost kablov s proizvodnjo specialnih vrst kabelskih trakov in pripadajočih materialov.« (Izbrano podjetje, 2016b)

Poslanstvo in vizija podjetja odgovarjata na vprašanja kdo je podjetje, kar podjetje ceni in kaj želi podjetje doseči. Poslanstvo je izjava o namenu podjetja, ki opisuje kdo ali kaj podjetje je in kaj podjetje dela. Vizija pa je stavek o ciljih in težnjah organizacije za prihodnost. Sestavini dobre vizije sta temeljna zamisel te videnje prihodnosti (Pučko, 2003; Tavčar, 2005) Vizija določa pozicijo ki jo podjetje želi doseči, zato vodstvu izbranega podjetja predlagam da vizijo bolj natančno definira tudi z vidika časovnega obdobja, geografskega prostora in tržne pozicije, ki jo podjetje želi doseči.

6.1.2 Organizacijska struktura

Izbrano podjetje je organizirano v področje proizvodnje in kakovosti, nabavo in prodajo ter področje podpornih funkcij (Slika 4). Področje proizvodnje in kakovosti se naprej deli na oddelke glede na posamezno fazo izdelave izdelka, tj. faza premazovanja, faza laminiranja in faza rezanja.

Slika 4: Organizacijska struktura izbranega podjetja



Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja za obdobje 2017–2019, 2016b, str. 6.

Specifična proizvodnja pomeni specifične kupce in posledično specifično organiziranost prodajnega oddelka. Za podjetje je značilno poslovanje s pomočjo zunanjih pogodbenih agentov, ki delujejo po celem svetu in so zadolženi za pomoč pri prodaji na posameznih področjih ali trgih, kjer bi izbrano podjetje, zaradi same narave posla, kulturnih razlik, poslovne etike ter drugih specifik trga ali izjemno visoke konkurenčnosti, težje samostojno poslovalo in pridobivalo nove kupce. Pogodbeni agenti so izbrani na osnovi izkušenj in poznavanja razmer v panogi. Stroške agencijske mreže izbrano podjetje krije preko pogodbeno dogovorjene prodajne provizije. Poslovanje preko tržnih agentov je uveljavljen način poslovanja v panogi kableske industrije, ki pa jo je izbrano podjetje nadgradilo v smeri, da komunikacija in obiskovanje strank vedno poteka s strani komercialista izbranega podjetja in agenta. Dvojno komuniciranje in skupno (komercialisti izbranega podjetja in agenti) obiskovanje strank se je za podjetje izkazalo za dobro poslovno odločitev, hkrati pa neposredna operativna komunikacija pri naročanju omogoča največjo možno fleksibilnost, hitrost obdelave posameznih naročil in dobavo (Izbrano podjetje, 2016b).

Izbrano podjetje je relativno mlado podjetje, ki je poslovanje začelo z minimalno kadrovske strukturo. Skladno z razvojem in rastjo prodaje podjetje strukturo zaposlenih dopolnjuje glede na potrebe posameznih oddelkov. V letu 2015 je podjetje zaposlovalo 12,4 zaposlenih na podlagi delovnih ur⁵ (Izbrano podjetje, 2016a).

6.1.3 Analiza preteklega poslovanja izbranega podjetja

Izbrano podjetje je v letu 2015 realiziralo 3,1 mio EUR prihodkov in doseglo 11 % povprečno letno rast prihodkov v obdobju 2013–2015. Podjetje svoje prihodke večinoma ustvari na tujih trgih, pri čemer so prihodki 5 največjih kupcev v letu 2015 predstavljali 74 % celotnih prihodkov iz prodaje. Podjetje beleži relativno visoko stopnjo odvisnosti od majhnega števila kupcev, vendar pa so se naročila s strani največjih kupcev v analiziranem obdobju povečevala. Stroški materiala so se povečevali skladno z rastjo prihodkov. Stroški materiala kot delež prihodkov so bili v analiziranem obdobju stabilni, 59 % v letu 2013 in 60 % v letu 2015. Največji delež stroškov materiala predstavljajo stroški vhodnega materiala, sledijo stroški energije in drugi stroški materiala (orodja, drobni material itd.). Stroški storitev kot delež prodaje so se v obdobju 2013–2015 znižali iz 21 % na 17 %. Največji delež stroškov storitev predstavljajo stroški provizij prodajnih agentov, sledijo stroški transporta blaga ter stroški najema poslovnih prostorov. Stroški dela so se povečali skladno z večjimi potrebami po delovni sili, kar je posledica večjega števila naročil. Podjetje je v obdobju število zaposlenih iz ur povečalo iz 11,07 v letu 2014 na 12,4 v letu 2015. Stroški dela kot delež prihodkov so bili v obdobju 2013–2015 stabilni na 15 %.

Podjetje je v letu 2015 doseglo EBITDA v višini 226 tisoč EUR in 7 % EBITDA maržo. Glede na leto 2014 se je EBITDA povečala za 24 %, v obdobju 2013–2015 pa v povprečju

⁵ Število zaposlenih kot število vseh opravljenih delovnih ur glede na polno število delovnih ur za določeno leto.

za 8 % na letni ravni. Dobiček iz poslovanja (EBIT) je v letu 2015 znašal 109 tisoč EUR, kar predstavlja 36 % povečanje glede na leto 2014. Podjetje je v obdobju 2013–2015 realiziralo čisti dobiček. V letu 2015 je čisti dobiček znašal 85 tisoč EUR kar predstavlja 8 % povečanje glede na leto 2014.

Nepremičnine, naprave in oprema se večinoma nanašajo na proizvodno opremo in stroje ter orodja. Podjetje nima v lasti nepremičnin in svojo dejavnost opravlja v najetih proizvodnih in pisarniških prostorih. Neopredmetena sredstva zajemajo premoženjske pravice, v večji meri za patente in licence. Obratni kapital se je na dan 31.12.2015 povečal za 63,7 % v primerjavi z 31.12.2014, kar je predvsem posledica zmanjšanja poslovnih obveznosti do dobaviteljev. V celotnem analiziranem obdobju podjetje dosega pozitiven obratni kapital, kar nakazuje na to, da je podjetje dobro pozicionirano za izvajanje poslovnih priložnosti in ima hkrati dobro pogajalsko izhodišče za pridobivanje novih bančnih posojil. Neto dolg podjetja se je na dan 31.12.2015 zmanjšal za 2,9 % glede na 31.12.2014 predvsem zaradi zmanjšanja dolgoročnih finančnih obveznosti.

V nadaljevanju so v Tabeli 2 prikazani še drugi pomembni kazalniki uspešnosti poslovanja.

Tabela 2: Kazalniki uspešnosti poslovanja izbranega podjetja v obdobju 2013–2015

Kazalniki	2013	2014	2015	Indeks 2014/2013	Indeks 2015/2014
Stroški materiala kot % prihodkov	59	62	60	105,1	97,1
Strošek storitev kot % prihodkov	21	18	17	85,0	97,7
Strošek dela kot % prihodkov	15	15	15	98,4	98,9
Povprečno število zaposlenih	9,07	11,07	12,42	122,1	112,2
Produktivnost dela ³	246.398	255.635	243.911	103,7	95,4
Dodana vrednost na zaposlenega ⁴	57.202	54.636	54.260	95,5	99,3
Povprečni kapital	129.689	345.566	427.594	266,5	123,7
Povprečna sredstva	803.708	1.356.881	1.453.334	168,8	107,1
Donosnost sredstev ⁵	0,22	0,13	0,16	60,1	116,0
ROA ⁶	0,09	0,06	0,06	65,7	100,4
ROE ⁷	0,55	0,23	0,20	41,6	86,9
Delež dobička v prodaji ⁸	3 %	3 %	3 %	87,5	100,5
Koeficient samofinanciranja ⁹	1,47	1,10	1,25	75,1	113,2
Obratni kapital ¹⁰	51.391	311.221	397.866	605,6	127,8
Število dni vezave zalog ¹¹	69	79	79	114,5	99,9
Število dni vezave terjatev ¹²	24	55	72	226,1	130,1
Število dni vezave obveznosti ¹³	60	95	93	156,9	98,9
Koeficient gospodarnosti ¹⁴	108 %	107 %	104 %	98,5	97,0

se nadaljuje

*Tabela 2: Kazalniki uspešnosti poslovanja izbranega podjetja v obdobju 2013–2015
(nad.)*

³ Produktivnost dela = čisti prihodki iz prodaje/povprečno število zaposlenih
⁴ Dodana vrednost na zaposlenega = (EBITDA - stroški dela)/povprečno število zaposlenih
⁵ Donosnost sredstev = EBITDA/povprečna sredstva
⁶ Dobičkonosnost sredstev (ROA) = dobiček/povprečna sredstva
⁷ Dobičkonosnost kapitala (ROE) = dobiček/povprečen kapital
⁸ Delež dobička v prodaji = dobiček/čisti prihodki iz prodaje
⁹ Koeficient samofinanciranja = (kapital - izguba)/dolgoročna sredstva
¹⁰ Obratni kapital = zaloge + kratkoročne poslovne terjatve - kratkoročne poslovne obveznosti
¹¹ Število dni vezave zalog = 365/stroški materiala/povprečne zaloge
¹² Število dni vezave terjatev = 365/čisti prihodki iz prodaje/povprečne kratkoročne poslovne terjatve
¹³ Število dni vezave obveznosti = 365/stroški materiala/povprečne kratkoročne poslovne obveznosti
¹⁴ Koeficient gospodarnosti = poslovni prihodki/poslovni odhodki

Vir podatkov: Izbrano podjetje, Letno poročilo izbranega podjetja za leto 2015, 2016a; lastni izračuni

6.1.4 Tržna raziskava za namene opredelitve ciljnega segmenta kupcev

Analiza zunanjega okolja je pomemben korak v postopku oblikovanja strategije, v procesu nadziranja in preverjanja postavljenih ciljev in ukrepov sistema BSC. Ob postavljanju strategije mora podjetje razumeti makroekonomske trende ter značilnosti in trende na trgu. Za doseganje in ohranjanje konkurenčnosti je potrebno informacije o okolju nenehno primerjati s standardi in konkurenco, s ciljem razumevanja razmer na trgu ter trendov na področju inovacij in razvoja proizvodov in storitev. V fazi nadziranja in preverjanja pa mora podjetje poznati svoje konkurente, razumeti položaj in trende trga, ocenjevati svoje zmožnosti glede na gibanja panoge ter skladno s tem sprejemati odločitve (Kopecka, 2015). Z namenom razumevanja in preveritve postavljene strategije, ter z namenom lažjega definiranja ključnih strateških ciljev sem izvedla tudi makroekonomsko analizo trga ter analizo panoge.

6.1.4.1 Makroekonomske razmere

Mednarodni denarni sklad (International Monetary Fund, 2016) za leto 2017 napoveduje 3,4 % gospodarsko rast, ki bo spodbujana predvsem z rastjo držav v razvoju. Izboljšanje gospodarske rasti je nadalje pričakovano za Brazilijo in Rusijo, kar naj bi v določeni meri odtehtalo upočasnjeno rast Kitajske. Indija naj bi dosegala 7,8 % rast. V obdobju do leta 2021 naj bi gospodarska rast na račun držav v razvoju in hitro razvijajočih se trgov dosegla 3,8 %. Države v razvoju spodbujajo rast svetovne industrijske proizvodnje ter rast investicijske in gradbene dejavnosti na vseh trgih v razvoju, predvsem pa na azijskih trgih. Najhitreje razvijajoče se gospodarstvo je Indija, kjer je 1/5 prebivalstva še vedno brez elektrike, 1/3 pa ne uporablja mobilnih aparatov, zato kot taka predstavlja velik potencial za razvoj in vlaganja v električno infrastrukturo.

6.1.4.2 Značilnosti in trendi trga

Trg energetskih kablov beleži rast, z izjemo leta 2009, ko je trg upadel zaradi vplivov gospodarske in finančne krize. Največjo rast je beležil trg Kitajske in držav v razvoju, medtem ko sta trga Evrope in Severne Amerike stabilna. Digitalizacija in urbanizacija sveta povečujeta pomen in uporabo žic in kablov preko številnih aplikacij v različnih industrijah. Nenehna rast uporabe in razvoj načinov uporabe kablov tako v električni, avtomobilski in gradbeni industriji kot v telekomunikacijah, bo po pričakovanjih pozitivno vplival na globalno povpraševanje in trgovanje. Napovedana je povprečna letna 3,2 % rast trga kablov v obdobju 2015–2020 (Simmonds, 2016; Humphrey 2016; Pan, 2016; Market Research Press Release, 2016).

V energetiki sta za izdelavo prevodnih vodnikov in kablov najpogosteje uporabljeni kovini baker in aluminij. Ključni materiali za izolacijo kablov, ki so trenutno najbolj široko uporabljeni, so polivinil klorid (v nadaljevanju PVC), povezani polietilen, fluoropolimeri in termoplastični polietileni, pri čemer je PVC trenutno prevladujoč v smislu globalne porabe. Z večanjem ekološke ozaveščenosti pa se PVC vedno bolj nadomešča z drugimi materiali. Sledi uporaba optičnih vlaken, uporabnih za izdelavo optičnih kablov, ki vedno bolj pridobiva na pomenu in se odraža v strmi rasti trga optičnih kablov od leta 2005 do 2015 ko je trg dosegal 17,1 % rast (Simmonds, 2016; Humphrey, 2016; Pan, 2016). S hitrim širjenjem digitalizacije raste tudi potreba po vzpostavitvi omrežij, ki bodo zadovoljila potrebe po hitrem prenosu podatkov. Tudi Market Research Press Release (2016) predvideva rast povpraševanja po optičnih kablilih.

Po mnenju (Simmonds, 2016; Humphrey, 2016; Pan, 2016) so poleg gradbeništva in razvoja infrastrukture vedno bolj pomembna tudi razvoj uporabe obnovljivih virov energije ter povečana uporaba podzemnih kablov in nadzemnih vodnikov v distribucijskih omrežjih. Dodatno pozitivno na trg vpliva tudi razvoj uporabe električnih vozil, vedno večja uporaba električne napeljave v drugih aplikacijah za avtomobile (ogrevanje sedežev, klimatske naprave, zavorne naprave itd.), potrebe po zamenjavi dotrajane električne infrastrukture v razvitih državah ter programi zamenjave obstoječe električne napeljave s podzemno. Ugodne vladne pobude bodo pozitivno vplivale na rast gradbenega sektorja in obstoječe električne mreže (energetski kabli), pričakovati pa je tudi povečano povpraševanje v telekomunikacijskem sektorju, kar bo pozitivno vplivalo na rast sektorja optičnih kablov. Visoka rast je pričakovana tudi na trg podmorskih kablov, ki se bo po napovedih z razvojem pridobivanja vetrne energije, povezovanja otokov in kontinentov ter velikih stroškov vgradnje podzemnih kablov še povečal.

6.1.4.3 Konkurenca

Področje proizvodnje kabljskih trakov spada med visoko konkurenčna področja z močnimi pritiski nenehnega zniževanja cen. Nevarnost konkurence predstavlja agresivna in cenovno

nižja ponudba kitajskih dobaviteljev. Dodatno tveganje predstavlja dejstvo, da so na trgu prisotna velika globalno konkurenčna podjetja, ki lahko bolj vplivajo na trende panoge (Izbrano podjetje, 2016b).

6.1.5 SWOT – analiza

Proces razvoja strategije podjetja se začne z grobo oceno zunanjega in notranjega okolja podjetja, izvedbo SWOT analize, ki je najbolj razširjeno orodje za podrobnejše spoznavanje delovanja in poslovnega okolja podjetja za namene strateškega načrtovanja (Lee & Sai On Ko, 2000), identifikacijo ključnih tveganj in nato razvojem specifičnih strategij, ki naslavlja posamezno identificirano tveganje (Fernandes et al., 2006). Z definiranjem internih prednosti in slabosti podjetja ter prepoznavanjem zunanjih priložnosti in nevarnosti podjetje lahko razvije merljive cilje. S povezovanjem SWOT analize z uravnoteženim sistemom kazalnikov lahko podjetje uravnoteži svoje prednosti pred slabostmi konkurence in optimizira priložnosti na trgu (Lee & Sai On Ko, 2000).

SWOT analiza izbranega podjetja (Tabela 3), se premalo osredotoča na prepoznavanje in definiranje priložnosti in nevarnosti ki jih definira zunanje, tržno, okolje v katerem izbrano podjetje deluje. Podjetju svetujem da postavljeno SWOT analizo podrobneje preuči in ponovno definira upoštevajoč zunanje okolje.

Tabela 3: SWOT analiza izbranega podjetja

<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • stroškovno učinkovita in vitka organizacija • fleksibilno poslovanje • hitra odzivnost • poznavanje panoge, kupcev, dobaviteljev in ostalih deležnikov • doseganje sodelovanja z razvojnimi oddelki • poznavanje prodajnih agentov 	<p>Pomanjkljivosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • relativno nov igralec na trgu • neuveljavljena blagovna znamka • nepotrjena kakovost izdelkov iz poslovanja ter začetno dokazovanje na trgu • slabša finančna moč za plačilne pogoje
<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivirano vodstvo in zaposleni • večja prepoznavnost na novih rastočih trgih • možnost sodelovanja z novimi prodajnimi agenti • najboljši izbor dobaviteljev • uvedba nove tehnologije ter premazovalne opreme 	<p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • velik pritisk na finančno likvidnost • možnost slabše kakovosti materialov in proizvodov na začetku uvajanja • slabša prepoznavnost nove blagovne znamke • omejeno investiranje

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja za obdobje 2017–2019, 2016b.

6.2 Analiza obstoječega načina spremljanja poslovne uspešnosti

Izkušen kader, ki ga podjetje zaposluje, je dobre poslovne prakse iz delovanja v večjih poslovnih subjektih v preteklosti preneslo v izbrano podjetje. Zaposleni se zavedajo pomembnosti rednega spremljanja poslovnih rezultatov in pregleda nad celotnim poslovanjem podjetja. Kljub temu da gre za novoustanovljeno podjetje, je podjetje vzpostavilo sistem spremljanja poslovnih rezultatov že v prvem mesecu poslovanja.

Uspešnost poslovanja izbrano podjetje ugotavlja na podlagi spremljanja mesečnih rezultatov posameznih oddelkov. Mesečna analiza poslovanja temelji na finančnih računovodskih izkazih in kazalnikih, ki se nanašajo na preteklo poslovanje, in jih podjetje primerja s poslovanjem v enakem obdobju preteklega leta ter z načrtovanim poslovanjem. Mesečni rezultati poslovanja so obravnavani na rednem mesečnem sestanku vodilnega tima, tj. direktor, vodja prodaje, vodja nabave ter vodja proizvodnje in razvoja. Rezultate, ukrepe in dogovore pa nato vodilni tim poroča ostalim zaposlenim. Mesečno spremljanje poslovanja omogoča pravočasno in ustrezno ukrepanje v primeru odstopanja realizacije od načrtovanega poslovanja, hkrati pa je osnova za investicijske odločitve in odločanje o potencialnih potrebah po dodatnem financiranju podjetja. Poleg mesečnega spremljanja poslovnih rezultatov se vodje posameznih področjih sestajajo na rednih tedenskih kolegijih, kjer se določi operativni plan proizvodnje prihodnjega tedna in pregled prodaje v naslednjih štirih tednih. Podjetje je v septembru 2016 uvedlo tudi redne tedenske komercialne ure, na katerih komercialni tim, sestavljen iz zaposlenih v nabavi in prodaji, pregleda komercialne rezultate in odstopanja od načrtovanega poslovanja, dogovarja se glede aktivnosti za ključne kupce in dobavitelje, veliko pozornost nameni pregledu nabavnih cen ter naredi pregled nad stanjem izvajanjem ukrepov dogovorjenih na rednem mesečnem sestanku vodilnega tima.

Ocenjujem, da ima podjetje dobro postavljeno osnovo za vzpostavitev uravnoteženega sistema kazalnikov za spremljanje učinkovitosti poslovanja posameznih področij in podjetja kot celote. Na osnovi obstoječega spremljanja mesečnih rezultatov posameznih področij sklepam, da se vodstvo zaveda pomembnosti in resnosti tekočega spremljanja rezultatov, nujnosti pravočasnega odzivanja in korektivnih ukrepov. Vendar pa je trenutno spremljanje poslovanja naravnano na tradicionalni sistem, tj. primarno spremljanje finančnih kazalnikov na podlagi finančnih informacij iz računovodskih poročil. Vodstvo premalo ali skoraj nič pozornosti ne namenja nefinančnim kazalnikom, ki so prav tako pomembni za doseganje dolgoročne uspešnosti poslovanja.

6.3 Definiranje strateških ciljev izbranega podjetja

Konkurenčna prednost izbranega podjetja je specifičen proizvod, narejen po meri vsakega kupca, na lastnem znanju, poznavanju panoge in visoko motiviranih zaposlenih. Vodstvo izbranega podjetja je definiralo štiri finančne cilje, ki jih namerava doseči do leta 2019 (Izbrano podjetje, 2016b):

- Preseči x mio EUR čistih prihodkov.
- Preseči ustvarjeno dodano vrednost na zaposlenega za x %.
- EBITDA marža v višini med x % in x %.
- Povečanje tržnega deleža za x odstotne točke do leta 2019.

Ker so opredeljeni cilji le finančne narave, za zagotavljanje celovite uspešnosti pa so enakovredno pomembni tudi nefinančni kazalniki, sem vodstvu predlagala oblikovanje strateških ciljev, ki bodo povzemali zastavljeno strategijo in se hkrati osredotočali tako na finančni kot nefinančni vidik poslovanja. Na podlagi več intervjujev in diskusij z vodstvom ter na podlagi mojega znanja na področju pomembnosti spremljanja rezultatov poslovanja, ki sem jih pridobila z večletnim delom v oddelku kontrolinga v enem večjih slovenskih podjetij, smo identificirali sledeče ključne strateške cilje:

- Dobičkonosno poslovanje podjetja, doseženo z rastjo prihodkov obstoječih in novih programov za x odstotkov ter nadzorovanjem stroškov.
- Finančna stabilnost podjetja. Neto dolg ne presega x-kratnika EBITDE.
- Zagotavljanje izdelkov najboljše kakovosti, najboljše nakupne izkušnje in najboljšo tehnično podporo pri vgradnji izdelka.
- Biti redni dobavitelj vsaj 15 največjim proizvajalcem kablov na svetu (v nadaljevanju TOP 15).
- Povečanje tržnega deleža za x odstotne točke do leta 2019..
- Razvoj in prodaja izdelkov za optične kable ter razvoj izdelkov izven kabelskega progama.
- Z ustreznim obveščanjem, izobraževanjem in motiviranjem spodbujati zaposlene k odgovornemu in učinkovitemu delu.

Po definiranju srednjeročnih ciljev na ravni celotnega podjetja smo definirali strateške cilje tudi za posamezne poslovne enote.

Prodaja

- Utrditi poslovanje z obstoječimi kupci.
- Pridobiti nove kupce (pomembne igralce na evropskem trgu, predvsem v segmentu optičnih kablov) in tako zmanjšati tveganje previsoke odvisnosti od enega kupca.

- Izboljšati prodajne procese (pogostejši stik s kupci, več obiskov strank, povečanje prisotnosti na sejmih, zmanjševanje odzivnega časa ob prejetju povpraševanja).
- Izboljšati dobičkonosnost posameznih poslov (iskati rešitve in inovacije proizvodnih procesov ter vpeljava novih materialov za izboljšanje stroškovne učinkovitosti).
- Zagotavljati pravočasno in zanesljivo dobavo.
- Skrbeti za zadovoljstvo kupcev (hitra odzivnost in proaktivnost).
- Širitev prodaje na tuje trge.

Nabava

- Cenovna konkurenčnost z nizkimi proizvodjalnimi stroški ter najcenejšimi viri.
- Izboljševanje plačilnih pogojev.
- Poslovanje z najboljšimi in najkonkurenčnejšimi dobavitelji.
- Zagotavljanje pravočasne nabave materiala in zmanjševanje zalog.
- Zagotavljanje nemotene dobave in omejevanje možnosti cenovnih pritiskov.

Proizvodnja in kakovost

- Proizvodnja izdelkov s parametri, ki so skladni s pogodbenim dogovorom oziroma s certifikatom kakovosti.
- Kakovost končnih izdelkov s ciljem zmanjševanja števila izdelkov, ki po parametrih odstopajo od parametrov, določenih s certifikatom kakovosti (angl. *parts per million*⁶, v nadaljevanju PPM).
- Zagotavljanje stroškovne učinkovitosti.
- Doseganje 80 % zasedenosti strojev na letni ravni.
- Zagotavljanje skladnosti s certifikatom ISO 9001 in pridobitev certifikata ISO 14001.
- Maksimalna količina reklamiranih metrov znaša 0,45 %.

Razvoj

- Širitev nabora izdelkov lastnega programa.
- Razvoj novih produktov izven kablskega programa.
- Vpeljava inovacij v proizvodnem procesu.
- Izboljševanje kvalitete obstoječih proizvodov v tesnem sodelovanju s kupci.
- Izboljšati dobičkonosnost posameznih poslov (iskati rešitve in inovacije proizvodnih procesov ter vgradnja novih materialov za izboljšanje stroškovne učinkovitosti).
- Uvedba ankete in analize o zadovoljstvu kupcev na razvojnih procesih, tehnični podpori, inovativnosti.

Naslednji korak je prenos strategije v sistem merjenja, s čimer se bodo zaposleni lahko osredotočili na ključna gibalna, kar jim bo omogočalo uskladitev vlaganj, spodbud in

⁶ Kazalnik, ki se uporablja za merjenje kakovosti. En PPM pomeni eno pomanjkljivost, okvaro ali napako na milijon delov.

dejavnosti (Kaplan & Norton, 2000). Vodstvo je bilo z definiranjem strateških ciljev zadovoljno in je izrazilo željo po nadaljevanju postopka aplikacije sistema. Vodstvo je razumelo, da je ključnega pomena, da zaposleni razumejo zastavljene strateške cilje in sodelujejo pri njihovem doseganju ter da proces temelji na enotnem, celovitem sistemu ocenjevanja splošne uspešnosti podjetja in zagotavljanju ustreznega razvoja zaposlenih. Glede na visoko motiviranost zaposlenih, potrditvi, da podjetje kljub svoji mladosti zelo dobro pozna panogo, trende in način poslovanja, ter po analizi prednosti in slabosti sistema BSC menim, da je sistem razumljiv in hkrati učinkovit, če se apliciranja lotimo pragmatično.

6.4 Povezava celovitega pregleda poslovne uspešnosti in procesa planiranja

Proces načrtovanja omogoča postavitev ciljev poslovanja in razporejanje sredstev na način, da omogočajo doseganje zastavljenih ciljev, primerjavo doseženih rezultatov s cilji in posodobitev ali spremembo ciljev na podlagi novih informacij in učenja (Kaplan & Norton, 2001).

Menim, da je proces načrtovanja v izbranem podjetju dobro vzpostavljen. Ob koncu vsakega poslovnega leta podjetje pristopi k sestavi letnega plana poslovanja za prihodnje poslovno leto in srednjeročnega načrta za obdobje naslednjih treh let. Načrt je pripravljen na podlagi analize obstoječega poslovanja, analize in predvidevanj okolja in konkurence ter tehnološkega razvoja. Menim pa, da bi moralo vodstvo več poudarka nameniti vidiku učenja in rasti ter notranjih poslovnih procesov s poudarkom na inovativnosti, kjer lahko izkoristi velik potencial in pridobi konkurenčno prednost. Gre namreč za vzročno-posledično razmerje, saj uresničevanje ciljev na področju učenja in rasti vodi v večjo strokovno usposobljenost in motiviranost zaposlenih. To omogoča uresničitev ciljev na področju notranjih poslovnih procesov, kot so izboljšanje produktivnosti in zasedenosti strojev. Ti nadalje omogočajo uresničevanje ciljev poslovanja s strankami, njihovo uresničevanje pa doseganje postavljenih finančnih ciljev.

6.5 Vzpostavitev uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju

Prvi korak do sestave učinkovitega sistema kazalnikov je opredelitev vizije in poslanstva. Menim, da sta postavljena vizija in poslanstvo izbranega podjetja natančno definirana in omogočata dobro osnovo za vzpostavitev uravnoveženega sistema kazalnikov. Na podlagi spremljanja razmer na trgu, trendov in konkurence je vodstvo podjetja definiralo ciljno skupino kupcev, ki jo bo naslovilo v prihodnjem srednjeročnem obdobju. Podjetje ima vzpostavljen sistem spremljanja učinkovitosti na podlagi finančnih kazalnikov. Za celovito izvajanje strategije je pomembno delovati po načelu sistematičnosti. Finančne kazalnike zato dopolnjujem z nefinančnimi v sklopu štirih vidikov BSC sistema.

Po mnenju Kaplana in Nortona (2000) je BSC najbolj opredeljen na ravni strateške poslovne enote, ki izvaja dejavnosti v celotni verigi vrednosti, to je inovacije, proizvodnja, trženje, prodaja in servis. Odločila sem se za uvedbo BSC-ja na ravni celotnega podjetja. Seveda pa bodo kazalniki, vključeni v sistem, specifični za določen oddelek. To bo omogočilo vse oddelke – prodajo, nabavo, proizvodnjo ter razvoj – povezovati v celoto.

Izbrani kazalniki vsakega od štirih vidikov sistema BSC morajo odražati postavljeno strategijo podjetja. Splošne kazalnike merjenja uspešnosti bom dopolnila s kazalniki in gibalni poslovanja, ki so skladni s postavljeno strategijo in odražajo značilnosti panoge izbranega podjetja. V nadaljevanju v Tabeli 4 predstavljam izbrane strateške cilje ter izbor najpomembnejših meril uspešnosti poslovanja za vsakega od štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov za izbrano podjetje. Poslovodstvo bo izbrana merila uspešnosti lahko spreminjalo glede na potrebe in spremembe notranjega ter zunanjega okolja.

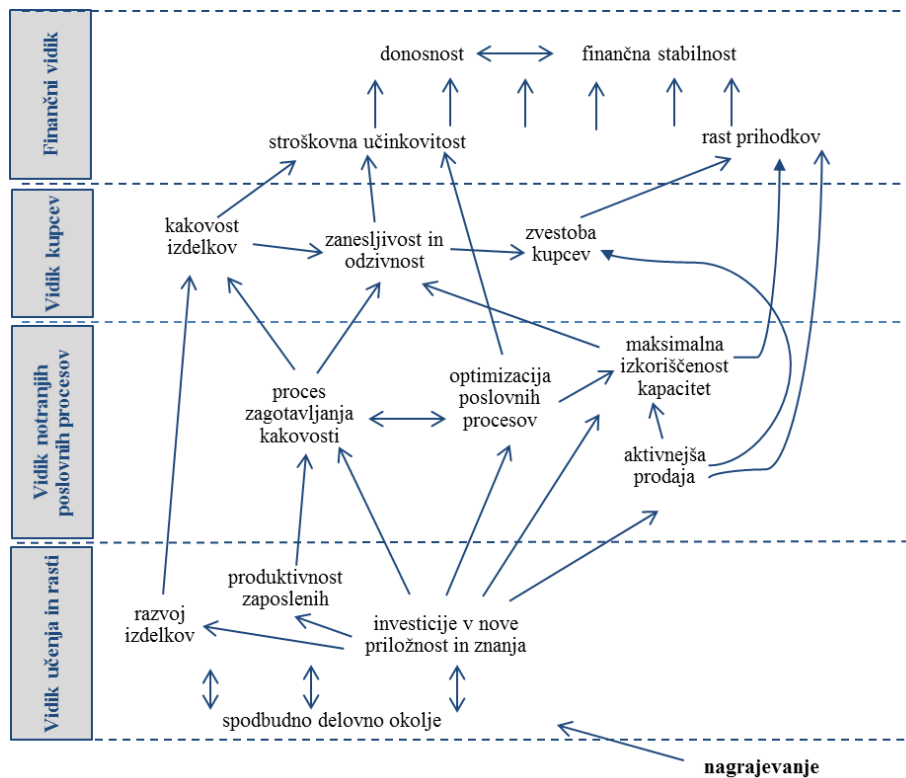
Tabela 4: Izbor strateških ciljev izbranega podjetja

Finančni vidik	Vidik poslovanja s kupci
Rast prihodkov	Doseganje zvestobe kupcev
Stroškovna učinkovitost	Zanesljivost in odzivnost
Finančna stabilnost	Kakovost izdelkov
Donosnost	
Vidik notranjih poslovnih procesov	Vidik učenja in rasti
Proces zagotavljanja kakovosti	Investicije v nove priložnosti in znanja
Optimizacija poslovnih procesov	Razvoj izdelkov
Maksimalna izkoriščenost kapacitet	Spodbudno delovno okolje
Aktivnejša prodaja	Produktivnost zaposlenih v proizvodnji

Strateški cilji so povezani v strategijo preko vzročno-posledičnih razmerij. To managerjem omogoča nadzor nad izvajanjem strategije preko jasno izraženih povezav med delom zaposlenih in izvajanjem strategije. S strateškim zemljevidom BSC omogoča, da se naloge porazdelijo od vodstva do operativnih managerjev ter med posameznimi zaposlenimi, pri čemer naloge razumejo vsi zaposleni in so zanje odgovorni (Kaplan & Norton, 2000, 2001, 2004; Rainer, 2015; Malagueno et al., 2017). Slika 5 prikazuje vzročno-posledične povezave med strateškimi cilji posameznega od štirih vidikov poslovanja izbranega podjetja.

Za vsakega od strateških ciljev v nadaljevanju opredeljujem kazalnike, ki kar najbolj zajemajo in odražajo namen posameznega cilja. Določiti je potrebno tudi vire informacij, ki so potrebni za vsakega od kazalnikov in ukrepe za dostop do informacij, če je to potrebno. Kazalnike iz štirih vidikov v zadnji fazi povezujem v strateški zemljevid, s katerim bodo definirane povezave med kazalniki znotraj vidika in med posameznimi vidiki znotraj podjetja.

Slika 5: Strateški zemljevid izbranega podjetja



6.5.1 Izbrani kazalniki za finančni vidik

Osnova za izbor primernih kazalnikov finančnega vidika so bili že obstoječi finančni kazalniki, ki jih podjetje uporablja za merjenje dosežene uspešnosti. Spremljanje in analiziranje podatkov v preteklih obdobjih ter dobra informacijska podpora omogočajo postavljanje realnih ciljev.

Za finančni vidik sem na podlagi postavljenih ključnih strateških ciljev povečevanja prihodkov, ustvarjanja dodane vrednosti na zaposlenega ter doseganje zastavljene dobičkonosnosti in gospodarnosti izbrala naslednje kazalnike:

Tabela 5: Sistem kazalnikov finančnega vidika

Vidik	Strateški cilj	Kazalnik
Finančni vidik	Rast prihodkov	Rast prihodkov
	Stroškovna učinkovitost	Delež stroškov materiala, storitev in drugih stroškov v prihodkih
	Donosnost	Dobiček na čiste prihodke Dobičkonosnost kapitala Dodana vrednost na zaposlenega
	Finančna stabilnost	Neto dolg/EBITDA

- Za preverjanje doseganja zastavljenega cilja doseganja dobičkonosnega poslovanja preko rasti prihodkov in nadzorovanjem stroškov, in strateški cilj povečevanja tržnega deleža na domačem in tujem trgu predlagam spremljanje naslednjih kazalnikov:
 - Rast prihodkov. Rast prihodkov je računana z višino čistih prihodkov iz prodaje tekočega obdobja glede na načrtovane vrednosti. Kazalnik je skladen s strateško usmeritvijo poslovati dobičkonosno preko rasti prihodkov.
 - Za preverjanje doseganja cilja doseganja stroškovne učinkovitosti predlagam kazalnik deleža stroškov materiala, storitev in drugih stroškov v čistih prihodkih iz prodaje.
 - Kazalniki dobiček na čiste prihodke, donosnost kapitala in dodana vrednost na zaposlenega so kazalniki strateške usmeritve dobičkonosnega poslovanja. Čisti dobiček na čiste prihodke se računa kot delež čistega dobička poslovnega leta v čistih prihodkih iz prodaje. Donosnost kapitala se izračunava kot dobiček poslovnega leta glede na povprečen kapital. Kazalnik ustvarjene dodane vrednosti na zaposlenega se računa kot ustvarjen denarni tok iz poslovanja, povečan za stroške dela glede na efektivne zaposlene.
- Kazalnik neto dolg na EBITDA je kazalnik doseganja strateškega cilja finančne stabilnosti. Neto dolg na EBITDA prikazuje neto zadolženost družbe (kratkoročne in dolgoročne finančne obveznosti zmanjšane za denar in denarne ustreznike) glede na ustvarjen poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo. Kazalnik prikazuje sposobnost družbe poravnati svoje finančne obveznosti.

Kazalniki sovpadajo s postavljenimi finančnimi strateškimi cilji izbranega podjetja in omogočajo, da ima podjetje neposreden pregled nad doseganjem ključnih ciljev strateškega poslovnega načrta. Računovodski podatki o realiziranih računovodskih kategorijah so merjeni na mesečni ravni in jih podjetje lahko primerja s pripravljenim mesečnim planom poslovanja in realizacijo v enakem obdobju preteklega leta.

6.5.2 Izbrani kazalniki za vidik poslovanja s kupci

Pri izbiri kazalnikov poslovanja s kupci sem izhajala iz posebnosti podjetja, kot so proizvodnja specifičnih izdelkov, specifične lastnosti trga in ciljna skupina kupcev. Splošne kazalnike rezultatov uspešnosti poslovanja s kupci sem dopolnila z gibalni uspešnosti.

Tabela 6: Sistem kazalnikov vidika poslovanja s kupci

Vidik	Strateški cilj	Kazalnik
Vidik poslovanja s kupci	Doseganje zvestobe kupcev <i>Zadovoljstvo kupcev</i>	Povprečna ocena zadovoljstva kupcev.

se nadaljuje

Tabela 6: Sistem kazalnikov vidika poslovanja s kupci (nad.)

Vidik	Strateški cilj	Kazalnik
Vidik poslovanja s kupci	<i>Pridobivanje novih kupcev</i>	Delež prodaje novim kupcem
	<i>Stabilna struktura kupcev</i>	Delež prodaje posameznemu kupcu glede na celotno prodajo
	Zanesljivost in odzivnost	Kakovost tehnične podpore Zanesljivost dobave
	Kakovost izdelkov	Reklamacije

- Strateški cilj doseganje zvestobe kupcev sovpada s strateškimi cilji postati redni dobavitelj TOP 15 proizvajalcem kablov na svetu in z rastjo tržnega deleža, kar posredno vpliva tudi na rast prihodkov in ustvarjanje dodane vrednosti. V sklopu doseganja zvestobe kupcev sem zastavila več podciljev, in sicer zadovoljstvo kupcev, utrditev poslovanja z obstoječimi kupci, pridobivanje novih kupcev in stabilna struktura kupcev.
 - Merjenje povprečne ocene zadovoljstva kupcev se izvede s kratkim anketnim vprašalnikom, z ordinalnimi lestvicami, ki ga zaposleni v komerciali pošljejo vsem kupcem enkrat letno.
 - Pridobivanje novih kupcev je računano z deležem realizirane prodaje novim kupcem glede na celotno prodajo na mesečnem nivoju.
 - Izbrano podjetje beleži relativno visoko koncentracijo majhnega števila kupcev v strukturi celotne prodaje. Menim, da bi moralo podjetje z vidika doseganja konkurenčnih vrednosti in prilagajanja hitrim spremembam trga (nepredvidljiva konkurenca ter cenovni pritiski), zmanjšati visoko odvisnost od majhnega števila kupcev. Zato predlagam spremljanje kazalnika deleža prodaje posameznemu kupcu glede na celotno prodajo na mesečnem nivoju, pri čemer vrednost pri posameznem kupcu ne sme presegati ciljne vrednosti odvisnosti.
- Cilj zanesljivost in odzivnost sovpada s strateškim ciljem zagotavljanja izdelkov najboljše kakovosti, najboljše nakupne izkušnje ter najboljšo tehnično podporo pri vgradnji izdelka. Poleg tega pa je gonilo doseganja strateške usmeritve postati redni dobavitelj TOP15 proizvajalcem kablov na svetu. Gonila kazalnikov zanesljivosti in odzivnosti sta kakovost tehnične podpore in zanesljivost dobave. Kakovost tehnične podpore je enkrat letno merjena preko anketnega vprašalnika, v sklopu katerega kupci odgovorijo na vprašanja, kako so zadovoljni s tehnično podporo, ki jo nudi izbrano podjetje glede na zadovoljstvo s storitvijo tehnične podpore ki jo nudijo konkurenti. Vprašanja temeljijo na ordinalnih lestvicah. Izbrano podjetje, oceno svoje storitve glede na konkurenco primerja s postavljenimi ciljnimi vrednostmi. Kazalnik zanesljivosti dobave je namenjen spremljanju 100 % dobav in je merjen ob vsakem posameznem poslu. Kazalnik predstavlja razmerje med realizacijo števila dni, ki pretečejo od prejema naročila do dostave izdelka stranki, v primerjavi s kupcem pogodbeno dogovorjenim in potrjenim številom dni za dostavo.

- S področja strateške usmeritve zagotavljanja izdelkov najboljše kakovosti izberem kazalnik števila reklamiranih izdelkov (kvadratnih metrov) v PPM na mesečnem nivoju. Realizacijo kazalnika podjetje primerja s ciljno postavljeno vrednostjo. Ciljno vrednost podjetje določi na podlagi izkušenj, znanja in analiz trendov trga.

6.5.3 Izbrani kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov

Osnovni model verige vrednosti zajema proces inovacij, operativne procese ter sistem poprodajnih aktivnosti (Kaplan & Norton, 2000). Ker je izbrano podjetje majhno in je na trgu prisotno nekaj let, proces inovacij delno obravnavam v sklopu vidika razvoja in rasti, v sklopu notranjih poslovnih procesov pa definiram potrebo po nenehnem zagotavljanju kakovosti, saj je analiza kupcev in panoge potrdila visoke standarde kakovosti izdelkov. Del operativnega procesa so strateški cilji optimizacije poslovnih procesov, maksimalne izkoriščenosti kapacitet ter aktivnejša prodaja. Zadnje stopnje verige vrednosti, tj. poprodajne aktivnosti, v svojem delu ne opredeljujem. Kljub temu, da Kaplan in Norton (2000) kot poprodajno aktivnost omenjata tudi reklamacije oziroma odpravo napak, gre pri izbranem podjetju za zelo specifično proizvodnjo, kjer popravila napak tehničnih lastnosti proizvoda niso možna, ampak je potrebna zamenjava celotnega proizvoda. Reklamacije zato obravnavam v sklopu vidika poslovanja s strankami.

Tabela 7: Sistem kazalnikov vidika notranjih poslovnih procesov

Vidik	Strateški cilj	Kazalnik
Vidik notranjih poslovnih procesov	Proces zagotavljanja kakovosti	Delež neustrezne kakovosti v posamezni seriji glede na izdelano količino
	Optimizacija poslovnih procesov	Strošek neakovosti v % čistih prihodkih iz prodaje Znižanje stroškov ključnih materialov Obračanje zalog
	Maksimalna izkoriščenost kapacitet	% izkoriščenosti kapacitete stroja Zastoji in okvare strojev v %
	Aktivnejša prodaja	Sestanki s kupci

- Merjenje strateškega cilja zagotavljanja izdelkov najboljše kakovosti predlagam s kazalnikom merjenja kakovosti izdelkov, in sicer z deležem neustrezne kakovosti. Kazalnik deleža neustrezne kakovosti izdelkov v posamezni seriji glede na celotno izdelano količino meri količino izdelka neustrezne kakovosti glede na celotno proizvedeno količino posamezne serije. Neustrezna kakovost izdelka je lahko posledica nepravilnih nastavitvev strojev in nepazljivosti zaposlenih (škart, ki ga podjetje ločuje od

tehnološkega škarta⁷) ali neustrezne tehnične lastnosti končnega proizvoda (širina, napihovanje, debelina, prevodnost ter kratkoročna/dolgoročna vzdržnost materiala).

- Kazalniki optimizacije poslovnih procesov so strateškega pomena pri povečanju obsega prodaje in doseganju dobičkonosnosti poslovanja. Predlagam več kazalnikov, ki merijo tako učinkovitost proizvodnje kot tudi učinkovitost procesov v prodaji in nabavi. Strošek nekakovosti v čistih prihodkih merimo z dejanskim mesečnim stroškom nekakovosti v čistih prihodkih od prodaje v posameznem mesecu. Stroške nekakovosti ima podjetje jasno definirane v internih pravilnikih. Cilj zmanjšanja stroškov ključnih materialov je definiran kot strošek ključnih naročenih materialov tekočega obdobja glede na strošek ključnih materialov preteklega obdobja na mesečni ravni. Ciljni koeficient obračanja zalog, definiran kot strošek porabljenega materiala glede na povprečno vrednost zalog, prikazuje, kako hitro se zaloge v podjetju obračajo, in se ga izračunava mesečno.
- Za doseganje strateških ciljev biti redni dobavitelj vsaj TOP 15 proizvajalcev kablov na svetu ter zagotavljanje najboljše nakupne izkušnje so pomembni tudi cilji s področja maksimalne izkoriščenosti proizvodnih kapacitet. Kazalniki so značilni samo za poslovno enoto proizvodnje, in sovpadajo s strateškim ciljem oddelka proizvodnje o doseganju 80 % zasedenosti strojev na letni ravni. Kazalnik deleža izkoriščenosti kapacitete stroja je merjen preko dejanske proizvodnje posameznega proizvoda v proizvedenih metrih na dan (delo v treh izmenah) glede na maksimalno možno hitrost stroja. Maksimalna hitrost stroja je merjena v proizvedenih metrih posameznega proizvoda na minuto glede na zahtevane tehnične parametre posameznega proizvoda. Kazalnik deleža zastojev in okvar strojev je merjen s časom ustavitve stroja zaradi zastoja ali okvare glede na maksimalno možno hitrost stroja v posameznem dnevu. Smiselno je kumulativno spremljanje kazalnika na mesečnem nivoju.
- S strateškima ciljema biti redni dobavitelj vsaj TOP 15 proizvajalcev kablov na svetu, ter s ciljem prodajnega področja o izboljševanju prodajnih procesov sovpada področje aktivnejše prodaje. Predlagam merjenje cilja s kazalnikom število sestankov s kupci, tako preko direktnih obiskov kupcev kot sestankov na sejnih, na katerih izbrano podjetje aktivno sodeluje, v tekočem obdobju glede na preteklo obdobje.

6.5.4 Izbrani kazalniki vidika učenja in rasti

Tabela 8: Sistem kazalnikov vidika učenja in rasti

Vidik	Strateški cilj	Kazalnik
Vidik učenja in rasti	Investicije v nove priložnosti in znanja	Investicije v odkrivanje novih trgov in trendov

se nadaljuje

⁷ Tehnološki škart je škart, ki se mu ni mogoče izogniti v proizvodnem procesu in je posledica strojne obdelave materiala, ampak ne kot posledica nastavitve stroja ali človeškega faktorja. Tehnološki škart podjetje upošteva v načrtovanih stroških materiala in dolžini proizvodnega procesa.

Tabela 8: Sistem kazalnikov vidika učenja in rasti (nad.)

Vidik	Strateški cilj	Kazalnik
Vidik učenja in rasti	Razvoj izdelkov	Število izdelkov z vgrajenimi novimi materiali Strošek razvoja proizvodov izven kabelskega programa
	Spodbudno delovno okolje	Število podanih predlogov za izboljšave na zaposlenega in število uresničenih predlogov
	Produktivnost zaposlenih v Proizvodnji	Produktivnost proizvodnega procesa Doseganje normativov dela in porabe materialov

- Strateške cilje razvoja novih proizvodov, biti redni dobavitelj vsaj TOP 15 proizvajalcem kablov na svetu, ter zagotavljanja izdelkov najboljše kakovosti, najboljše nakupne izkušnje ter najboljše tehnično podporo pri vgradnji izdelka, lahko podjetje dosega tudi preko cilja investicije v nove priložnosti in znanje. Tu ne gre za področje pridobivanja novih kupcev, ampak investicije v odkrivanje in analizo potencialnih novih trgov, tudi preko agentske mreže, in investicije v pridobivanje ustreznih znanj glede trendov panoge (novi materiali, novi postopki izdelave) preko izobraževanj, obiskov sejmov itd. Vsebinsko stroške investicij podjetje natančno definira v internih pravilnikih. Merjenje kazalnikov predlagam na podlagi mesečnih finančnih rezultatov. Zaradi večje preglednosti predlagam, da so stroški analiziranja novih trgov in trendov v panogi vodeni na ločenem kontu.
- Za merjenje razvoja izdelkov, ki je strateški pokazatelj razvoja in prodaje izdelkov za optične kable ter razvoja izdelkov izven kabelskega programa, sem izbrala kazalnik števila izdelkov z vgrajenimi novimi materiali glede na vse izdelke ter kazalnik stroškov investicij v razvoj proizvodov izven kabelskega programa. Kazalnik števila izdelkov je merjen kumulativno po mesecih, od začetka leta do tekočega meseca. Kazalnik stroškov investicij v razvoj je merjen na podlagi direktnih in indirektnih stroškov, ki jih podjetje razporedi na delovni nalog razvoja novega izdelka.
- Za merjenje cilja spodbudno delovno okolje, ki je strateški pokazatelj cilja z ustreznim obveščanjem, izobraževanjem in motiviranjem spodbujati zaposlene k odgovornemu in učinkovitemu delu, sem zastavila kazalnik števila podanih predlogov za izboljšave na zaposlenega in kazalnik števila uresničenih predlogov, ki deluje kot povratna informacija zaposlenim, da so njihovi predlogi cenjeni in resno obravnavani. Predlagam merjenje kazalnika na kvartalni ravni. Menim, da je kazalnik glede na obstoječo lastniško strukturo ter organizacijsko obliko pomemben, saj dodatno povečuje vključenost lastnikov v proces izboljševanja poslovnih procesov posamezne organizacijske enote.
- Znanje zaposlenih v proizvodnji je ključno za zagotavljanje kakovosti izdelkov, optimizacije stroškov nekakovosti ter maksimalne izkoriščenosti kapacitet strojev. Cilji sovpadajo s strateškim ciljem podjetja z ustreznim obveščanjem, izobraževanjem in motiviranjem spodbujati zaposlene k odgovornemu in učinkovitemu delu. Predlagam

uporabo cilja doseganja produktivnosti zaposlenih v proizvodnem procesu, ki ga bodo zaposleni izboljševali preko izobraževanj, predvsem pa delovnih izkušenj. Cilj se spremlja s kazalniki, ki so specifični in primerni le za proizvodne procese.

- Predlagam merjenje produktivnosti proizvodnih delavcev na dnevni ravni glede na posamezne projektne naloge, vodene preko delovnega naloga, pri čemer se realizacija primerja z vnaprej definiranimi normami. Predlagani kazalniki spremljanja uspešnosti so: produktivnost proizvodnega procesa ter doseganje normativov dela in porabe materialov. Produktivnost proizvodnega procesa je merjena s količino (metri) končnega izdelka glede na vložene delovne ure. Za merjenje doseganja normativov dela in porabe materialov predlagam uporabo treh kazalnikov, in sicer: proizvodnost materiala (izračunan kot dejanska poraba materiala glede na planirano porabo), doseganje norme izdelave (izračunan kot dejanski porabljen čas glede na načrtovan čas izdelave) in proizvodnost sredstev (izračunan kot izdelana količina materiala glede na porabljene delovne ure stroja).

V dinamičnem poslovnem okolju se konkurenca nenehno spreminja, razvoj je hiter, povpraševanje pa zahtevno, kar za majhna podjetja predstavlja dodatno tveganje obstoja. Z namenom, da bo imelo podjetje pravočasne informacije, ki jih bo lahko izkoristilo za rast, predlagam redne izdelave konkurenčnih analiz, tehničnih lastnosti konkurenčnih izdelkov in primerjav lastnih izdelkov glede na karakteristike izdelkov, ki jih podjetje želi izdelovati, in glede na izdelke, ki jih izdeluje konkurenca. Prav tako je pomembno redno spremljanje tržnih trendov razvoja in inovacij. Pripravljena poročila analize konkurence naj bodo obravnavana na sestankih vodilnega tima na polletni ravni.

6.5.5 Mnenje vodstva izbranega podjetja o določenih kazalnikih vsakega od štirih vidikov merjenja uspešnosti

Predstavljeni kazalniki so določeni na podlagi pregleda strokovne literature, lastnega znanja in izkušenj ter z več diskusijami z vodstvom podjetja. Sistem tako predstavlja sklop skrbno izbranih kazalnikov, za katere vodstvo meni, da odražajo specifične značilnosti izbranega podjetja in so hkrati optimistični, da bo njihovo spremljanje prineslo prave informacije za poslovne odločitve. Ko sem zastavljene kazalnike, izbrane na podlagi poznavanja podjetja in tveganj, s katerimi se podjetja soočajo, prvič predstavila vodstvu, je bilo le-to zadovoljno s predstavljenimi kazalniki vidika poslovanja s kupci ter s kazalniki notranjih poslovnih procesov, nekaj komentarjev pa je vodstvo imelo pri izbiri kazalnikov finančnega vidika in vidika učenja in rasti.

Med prvotno določenimi kazalniki finančnega vidika sem določila kazalnike EBITDA na čiste prihodke, dobičkonosnost investicij in kazalnik spremljanja pravočasne poravnave terjatev ter obveznosti. Vodstvo izbranega podjetja je razumelo pomembnost tveganja plačilne discipline, s katero se sooča večina podjetij v regiji jugovzhodne Evrope. Izbrano podjetje teh tveganj ne zaznava in zato spremljanje teh kazalnikov po njihovem mnenju v

tem trenutku ni smiselno. Posel poteka izključno s tujimi podjetji, kjer plačilna nedisciplina ni poslovna praksa, zato izbrano podjetje v preteklih letih ni beležilo primera zamude poplačila terjatev. Dobre poslovne prakse se držijo tudi pri poravnavanju obveznosti. Nadalje, kazalnik delež EBITDA v čistih prihodkih odraža dobičkonosnost operativnega poslovanja. Ker pa ima podjetje nekaj kreditov pri bankah, smo na željo vodstva kot bolj smotrnega določili kazalnik delež dobička v čistih prihodkih. Glede na to, da je EBIDA v čistih prihodkih tudi eden od začetno postavljenih finančnih ciljev podjetja, vodstvo podjetja spodbujam, da kazalniku namenijo več pozornosti tudi v sklopu sistema BSC. Predlagala sem tudi spremljanje kazalnika donosnosti investicije predvsem zato, ker majhno podjetje veliko investira v razvoj novih proizvodov. Vodstvo podjetja se je z izbiro kazalnika sicer strinjalo, vendar je zaradi udeležbe v lastniški strukturi želelo spremljati tudi kazalnik dobičkonosnosti kapitala. Z namenom ohranjanja preglednosti sistema z omejenim številom spremljanih kazalnikov smo z vodstvom kot bolj smotrni kazalnik tako določili dobičkonosnost kapitala.

Literatura kot primerne kazalnike vidika učenja in rasti predlaga tudi kazalnike fluktuacije zaposlenih, stopnjo absentizma, merjenje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in druge (Kaplan & Norton, 2000, 2001, 2004; Feliniak & Kolodziejczyk-Olaczak, 2005). Po lastni presoji delovanja podjetja in po pogovoru z vodstvom na tej stopnji teh kazalnikov še ne vključujem v uravnotežen model. Podjetje je v fazi ustvarjanja prepoznane pozicije na trgu, ustvarjanja konkurenčne prednosti s proizvodi in učinkovitimi procesi, zato menim, da je ključnega pomena vlaganje v raziskave in razvoj podjetja. Vsekakor pa je obravnava naštetih kazalnikov pomembna v prihodnjih pregledih delovanja modela.

7 NADGRADNJA SISTEMA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI Z NAGRAJEVANJEM

Izbrano podjetje nima oblikovanega sistema nagrajevanja zaposlenih. Glede na to, da podjetje dosega rast, uspešno vstopa na nove trge ter dopolnjuje svoj prodajni program, predlagam uvedbo sistema nagrajevanja zaposlenih, ki bo dodatno spodbujal motiviranost in predanost zaposlenih ter s tem doseganje zastavljenih strateških ciljev.

Določanje meril sistema nagrajevanja temelji na prej predstavljenem sistemu merjenja uspešnosti celotnega podjetja. Pri povezavi sistema BSC s sistemom nagrajevanja se moramo najprej vprašati, na koga se bo sistem nagrajevanja nanašal, ali želi podjetje sistem nagrajevanja omejiti le na določene ali na vse zaposlene. Ker implementacija predstavlja določeno tveganje, se podjetja pogosto odločajo za povezavo BSC-ja z nagrajevanjem le za vodilne kadre. Vendar pa je namen BSC-ja ta, da je sprejet in uporabljen na ravni celotnega podjetja, kar pomeni, da ga morajo spremljati in razumeti vsi zaposleni. Povezava sistema merjenja uspešnosti z nagrajevanjem povečuje osredotočenost in energijo na ključne cilje, zato je smiselno, da je načrt nagrajevanja na voljo vsem zaposlenim. Vendar pa je povezava

smotrna, ko je podjetje dovolj samozavestno in prepričano v pravilnost postavljenih kazalnikov in načinov merjenja. V nasprotnem primeru je za podjetje bolje, da preverjanju in prilagajanju sistema na omejenem nivoju zaposlenih nameni več časa, in šele nato sistem poveže z vsemi nivoji zaposlenih (Niven, 2005). V nadaljevanju predstavljam model nagrajevanja, ki sem ga oblikovala za vodilne delavce posameznega oddelka izbranega podjetja. Namen sistema nagrajevanja je določitev variabilnega dela plače za direktorja podjetja in vodilne zaposlene v prodaji, nabavi ter proizvodnji in razvoju.

BSC s sistemom nagrajevanja povežemo tako, da vsakemu ukrepu določimo utež pomembnosti, pri čemer vsota vseh uteži v vseh štirih perspektivah skupno predstavlja 100 %. Kljub temu da obstaja težnja, da finančnim kazalnikom pripišemo večjo vrednost, pa njihova pomembnost ne bi smela presegati drugih kazalnikov. S spremljanjem rezultatov kazalnikov se glede na utež računa odstotek nagrade in njeno izplačevanje (Snapka & Copikova, 2011).

7.1 Sistem nagrajevanja v izbranem podjetju

Sistem nagrajevanja v izbranem podjetju različno definiram glede na razmerje, s katerim so zaposleni vključeni v poslovanje podjetja. Nekateri člani vodilnega tima izbranega podjetja so z različnimi poslovnimi deleži vpeti v lastniško strukturo podjetja, medtem ko so delovna razmerja z ostalimi zaposlenimi sklenjena na podlagi pogodb o zaposlitvi. V nadaljevanju predstavljam model nagrajevanja ločeno za lastnike podjetja in za ostale zaposlene, pri čemer upoštevam tudi davčni vidik izplačevanja dohodkov. Model nagrajevanja je prilagojen po modelu Nivena predstavljenem v knjigi *Balances scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance* (Niven, 2005).

Glede na lastniško strukturo in komunikacijo z vodstvom podjetja menim, da je problematika konflikta med principalom in agentom malo verjetna in primarni interes zaposlenih ni izplačevanje dobička, ampak povečevanje kapitala, vlaganje dobičkov v zmanjševanje finančnih obveznosti ali investiranje v rast podjetja. Ne glede na to pa v nadaljevanju za zaposlene vodilnega tima, ki so vključeni v lastniško strukturo izbranega podjetja, predstavljam dve možnosti sistema nagrajevanja: i) na podlagi izračunavanja višine variabilnega dela plače in ii) na podlagi izplačevanja dobička poslovnega leta. Lastniki izbranega podjetja se lahko odločijo tudi za izplačilo obojega. Prikazujem modele izračuna izplačila nagrade, ki jo posameznik prejme v posameznem primeru, in pri tem upoštevam tudi davčni vidik. Za ostale vodilne zaposlene, ki niso vključeni v lastniško strukturo, sistem nagrajevanja temelji na podlagi izračunavanja višine variabilnega dela plače. Zaradi velikosti podjetja se mi na tej stopnji ne zdi smiselno uvajati sistema nagrajevanja za zaposlene na ostalih delovnih mestih, s čimer se strinja tudi vodstvo izbranega podjetja. Ko bo sistem BSC deloval kot utečen postopek rednega spremljanja poslovne uspešnosti, predlagam uvedbo nagrajevanja zaposlenih na ostalih funkcijah na podlagi izplačila letnega bonusa.

Potrebno je poudariti, da izplačevanje nagrad na podlagi variabilnega dela plače in letnega bonusa vpliva na doseganje zastavljenih kazalnikov finančnega vidika in posledično na doseganje uspešnosti poslovanja in nagrajevanja na podlagi doseganja kazalnikov BSC-ja v prihodnjem poslovnem letu. Dodatno, izplačevanje nagrade skozi variabilni del plače vpliva na dosežen poslovni izid poslovnega leta in posledično na višino plačanega davka od dobička ter na višino razpoložljivega dobička za izplačilo. Zaradi poenostavitve izračunov te vplive v prikazanem modelu v nadaljevanju zanemarjam, vendar opozarjam na njihovo pomembnost. Model prikazuje različne oblike izplačil, izbiro modela za posamezno leto pa prepuščam vodstvu izbranega podjetja.

7.1.1 Obdavčitev dohodkov iz delovnega razmerja v d.o.o.

Kompleksnost davčnega sistema presega okvir tega magistrskega dela, kljub temu pa je potrebno pri izplačevanju nagrad nekaj pozornosti nameniti dohodnini in davku na dohodek iz kapitala. Dohodnina je davek od dohodka fizičnih oseb in jo določa Zakon o dohodnini (Ur.l. RS, št. 13/11 – uradno prečiščeno besedilo, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15, 55/15 in 63/16, v nadaljevanju ZDoh-2).

Izplačevanje dobičkov iz družb z omejeno odgovornostjo oziroma obdavčevanje dohodkov iz kapitala poleg ZDoh-2 ureja tudi Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15, v nadaljevanju ZGD-1). ZGD-1 družbeniku daje pravico do odločanja o uporabi bilančnega dobička in razdelitvi bilančnega dobička sorazmerno z višino poslovnega deleža.

7.1.2 Nagrajevanje vodilnih zaposlenih na podlagi variabilnega dela plače

V nadaljevanju predstavljam model nagrajevanja na podlagi izračunavanja višine variabilnega dela plače. Višina variabilnega dela plače za vodilne zaposlene v izbranem podjetju temelji na:

- oceni uspešnosti na podlagi BSC, ki zajema primerjavo realiziranih ciljev glede na načrtovane cilje, ki izhajajo iz doseganja kazalnikov štirih vidikov sistema BSC, in
- razmerja med fiksnim in variabilnim delom plače zaposlenega, ki je določen z internim pravilnikom o plačnem razmerju za posamezno delovno mesto.

Letna poslovna uspešnost tekočega leta je podlaga izračuna deleža variabilnega dela plače, ki ga bodo zaposleni prejeli v prihodnjem poslovnem letu.

Izbira kazalnikov, vključenih v sistem nagrajevanja temelji na stopnji pomembnosti kazalnika za določeno področje izbranega podjetja. Vsakemu od kazalnikov določim utež pomembnosti, pri čemer je skupna vsota vseh uteži posameznih kazalnikov 100 %. Tehtana

ocena posameznega kazalnika temelji na uteži in indeksu kazalnika, ki se določi na osnovi realizacije po zaključku vsakega kvartala ter ciljne vrednosti kazalnika, določene v procesu definiranja posameznih ciljev in kazalnikov sistema BSC. Pomembno je tudi naslednje. Čeprav v sistem izračuna variabilnega dela plače vključimo vse štiri vidike, izplačilo ne bo izvedeno, če minimalna ciljna vrednost kazalnika ni dosežena. Skupni indeks kazalnikov za oceno dela vodilnega delavca je vsota tehtanih indeksov posameznih kazalnikov. Izbrani kazalniki za posamezno področje ter njihove uteži so predstavljeni v Tabeli 1 v Prilogi 3.

Ko so merila postavljena in njihove uteži določene, skupno oceno uspešnosti računamo po posameznih kvartalih ter ob koncu poslovnega leta. To zagotavlja, da imajo zaposleni vedno dostop do informacij, kaj so dosegli, kje stojijo in kaj morajo storiti, da bodo nagrado dosegli.

V nadaljevanju predstavljam primer izračuna variabilnega dela plače za vodjo v oddelku prodaje izbranega podjetja. V Tabeli 9 so predstavljeni cilji, ki delujejo kot kriteriji za določitev variabilnega dela plače. Cilji so postavljeni skladno s postavljenim modelom BSC in sovpadajo s strategijo podjetja, hkrati pa so to kazalniki na katere vodja prodaje lahko vpliva. Ciljne vrednosti posameznih kazalnikov izhajajo iz postavljenega sistema BSC, realizirane vrednosti pa se izračunavajo skladno s predvideno frekvenco merjenja, večinoma na mesečni ravni. Za potrebe nagrajevanja je smiselno preverjanje doseganja ciljev vsaj na kvartalni ravni, saj to zaposlenemu pomaga pri orientaciji, kje se trenutno nahaja in katere kazalnike mora izboljšati v prihodnje. Skupna ocena je navzgor omejena na 100 %.

Tabela 9: Primer modela nagrajevanja za vodjo prodaje v izbranem podjetju

Vidik	Kazalnik	Utež (t) (v %)	Ciljna vrednost (P) (v EUR)	Realizirana vrednost (R) (v EUR)	Indeks (R/P) (v %)	Skupna ocena (R/P)*t (v %)
Finančni	Dobiček na čiste prihodke	15			105	16
	Dobičkonosnost kapitala	5			99	0
Kupci	Zadovoljstvo kupcev	20			100	20
	Delež prodaje TOP15 kupcem	20			120	24
	Zanesljivost dobave	10			100	10
	Reklamacije	10			100	10
Notranji procesi	Strošek logistike v % ČPP	10			95	0
	Obisk kupcev in udeležba na sejmih	5			84	0
Učenje in rast	Zadovoljstvo zaposlenih	5			100	5
Skupaj		100				85

Kot dosežene cilje opredelimo tiste, kjer indeks realizacije glede na ciljno vrednost presega 100 %. Iz Tabele 9 razberemo, da je vodja prodaje dosegel šest od devetih postavljenih ciljev. Izračunamo tehtano oceno posameznega kazalnika glede na doseženi indeks in določeno utež (Ocena posameznega kazalnika = Indeks * utež). Kazalnik dobiček na čiste prihodke je bil obdobju dosežen in njegova ocena znaša 16 % (105 % * 15 %). Kazalnik dobičkonosnost

kapitala v obdobju ni bil dosežen, zato je njegova ocena 0 %. Skupna ocena dela vodje prodaje je seštevek ocen posameznih kazalnikov in znaša 85 %.

Primer izračuna variabilnega dela plače izbranega zaposlenega je predstavljen v Sliki 6. Izračun je sestavljen iz ocene uspešnosti na podlagi BSC kazalnikov in maksimalnega deleža variabilnega dela plače izbranega zaposlenega. Variabilni del plače izbranega zaposlenega na delovnem mestu vodja prodaje glede na dosežene kazalnike in ocene tako znaša 25,5 % * osnovna bruto plača.

Slika 6: Izračun tekočega variabilnega dela plače vodje prodaje izbranega podjetja

<p><i>Položaj v podjetju: vodja</i></p> <p><i>Oddelek: prodaja</i></p> <p><i>Osnovna plača: x EUR</i></p> <p><i>Plačni faktor: 30 %</i></p> <p><u>Izračun variabilnega dela plače:</u></p> <p>Ocena na podlagi BSC ciljev = 85 %</p> <p>Variabilni del plače = ocena na podlagi BSC ciljev * plačni faktor * osnovna plača</p> <p>Variabilni del plače = 85 % * 30 % = 25,5% * osnovna plača</p>

Pri izplačilu nagrade preko izplačevanja variabilnega dela plače je potrebno upoštevati ZDoh-2, ki določa obdavčitev dohodkov fizičnih oseb, prejetih v določenem poslovnem letu, ter ostale zakone, ki določajo stopnjo prispevkov za pokojninsko in socialno varnost (Ministrstvo za finance, 2016). Dohodnina, ki jo zaposleni redno mesečno poravnava iz osnovne bruto plače je določena na podlagi dohodninskega razreda v 122. člen ZDoh-2, poleg tega pa zaposlen mesečno poravnava še prispevke. Delodajalca glede na višino bruto plače in drugih prejemkov iz delovnega razmerja, izplačanih zaposlenemu, bremenijo še dodatni davki in prispevki in kot taki posredno vplivajo na poslovni rezultat in davek od dobička podjetja.

V nadaljevanju prikazujem izračun višine plačane dohodnine in prispevkov z vidika zaposlenega na delovnem mestu vodja prodaje izbranega podjetja. Izračun je nadaljevanje izračuna iz Slike 6. Upoštevala sem višino osnovne mesečne bruto plače v višini 5.000 enot. Zaradi poenostavitve izračuna sem olajšave, razen splošno olajšavo, zanemarila. Iz izračuna sledi, da izbrani zaposlen v primeru doseganja 85 % delovne uspešnosti na podlagi BSC-ja prejme bruto letno plačo v višini 73.300 enot in od tega plača 33.500 enot akontacije dohodnine in prispevkov. Zaposleni v tem primeru spada v 4. dohodninski razred (Služba Vlade Republike Slovenije za zakonodajo, 2016). V primeru, da delovna uspešnost ne bi bila dosežena in bi tako izbrani zaposlen na mesečni ravni prejel le osnovno fiksno plačo 5.000 enot, bi spadal v 3. dohodninski razred in plačal 25.700 enot akontacije dohodnine in prispevkov. Dodatna dajatev, ki jo zaposlen plača zaradi izplačila variabilnega dela plače v primerjavi z izplačilom le fiksnega dela osnovne plače, znaša 7.800 enot.

Slika 7: Izračun obsega dajatev zaposlenega na delovnem mestu vodja prodaje

Položaj v podjetju: **vodja**

Oddelek: **prodaja**

Osnovna fiksna mesečna bruto plača: **5.000 enot**

Plačni faktor: **30 %**

Izračun dajatev zaposlenega na letnem nivoju – poslovna uspešnost ni dosežena

Osnova plača brez doseganja poslovne uspešnosti na letnem nivoju = (osnovna fiksna plača) * 12 mesecev
= **60.000 enot**

Dajatve zaposlenega = akontacija dohodnine + prispevki = **25.700 enot**

Izračun dajatev zaposlenega na letnem nivoju – poslovna uspešnost je dosežena

Osnova plača ob doseganju poslovne uspešnosti na letnem nivoju = (osnovna fiksna plača + variabilni del
plače) * 12 mesecev = $(5.000 + (85 \% * 30 \% * 5.000)) * 12 = (5.000 + 1.275) * 12 = 73.300$ enot

Dajatve zaposlenega = akontacija dohodnine + prispevki = **33.500 enot**

V primeru nagrajevanja preko izplačila variabilnega dela plače je višina davkov in prispevkov višja za 7.800 enot.

7.1.3 Nagrajevanje vodilnih zaposlenih lastnikov na podlagi izplačila dobička poslovnega leta

Razporejanje čistega dobička poslovnega leta je pravica in odgovornost družbenikov, pridobljena na podlagi začetnega vložka v podjetje. Dobiček lahko podjetje zadrži in ga investira v ohranjanje in izboljševanje prihodnjega poslovanja, lahko pa družbeniki sprejmejo sklep o delitvi dobička in razpoložljivi dobiček izplačajo sorazmerno z lastniškimi deleži. ZDoh-2 določa 25 % davčno stopnjo za dohodek na podlagi delitve dobička. Dividende so obdavčene cedularno in tako niso vključene v letno dohodninsko napoved.

V Tabeli 10 prikazujem 3 različne scenarije izračuna davka na izplačani razpoložljivi dobiček poslovnega leta glede na lastniški delež družbenika in glede na doseženo poslovno uspešnost preko kazalnikov sistema BSC. Za namene izračuna predpostavljam, da je vodja prodaje iz izračuna v Tabeli 9 tudi 100 % lastnik izbranega podjetja. Iz izračuna sledi, da bi ob odločitvi vodstva za izplačilo 22 % dobička poslovnega leta ter ob predpostavki 85 % dosežene poslovne uspešnosti na podlagi kazalnikov BSC lastniku pripadalo izplačilo dobička v višini 15.300 enot. Od tega pa bi lastnik plačal 3.800 (25 %) enot davka.

Iz izračunov sledi, da je v primeru izplačila 15.300 bruto enot dobička poslovnega leta (Tabela 10, primer b), ki je ekvivalenten prikazanemu primeru izplačila variabilnega dela plače na podlagi doseganja kazalnikov BSC (Slika 6 in Slika 7), dajatev zaposlenega lastnika nižja za skoraj 4.000 enot na letnem nivoju. Vendar pa je z vidika lastnika podjetja potrebno upoštevati, da višji stroški dela, kot posledica izplačila variabilnega dela plače, znižujejo

dobiček poslovnega leta in posledično davek od dohodka pravnih oseb. V primeru iz Slike 6 to pomeni, da je čisti dobiček v primeru izplačila variabilnega dela plače nižji za 15.300 enot in plačan davek od dobička nižji za 2.900 enot ($19\% * 15.300$) (tudi Tabela 10, primer c). Razlika v višini dajatev med predstavljenima izračunoma se tako zniža iz 4.000 enot na 1.100 enot (4.000 enot – 2.900 enot).

Tabela 10: Scenariji izračuna davka na izplačan dobiček družbeniku

	Primer a)	Primer b)	Primer c)
Sklep skupščine			
% izplačila dobička	50	22	19
% dobička, vložena v razvoj	50	78	81
Izračun prejemkov in dajatev družbenika			
Dobiček pred davki	100.000	100.000	115.300
Davek od dohodkov pravnih oseb (v %)	19	19	19
Čisti dobiček poslovnega leta	81.000	81.000	93.400
Izplačilo dobička lastniku na podlagi sklepa skupščine	40.500	18.000	18.000
Poslovna uspešnost na podlagi BSC kazalnikov (v %)	85	85	85
Izplačilo dobička lastniku ob upoštevanju dosežene poslovne uspešnosti	34.425	15.300	15.300
Davek od dividend (v %)	25	25	25
Izplačilo lastniku	25.819	11.475	11.475
Dajatve			
Dajatve družbe	19.000	19.000	21.900
Dajatve lastnika	8.606	3.800	3.800

7.1.4 Nagrajevanje zaposlenih na ostalih delovnih mestih

Zaradi velikosti podjetja in začetne faze uvajanja celovitega sistema merjenja uspešnosti smo z vodstvom podjetja sklenili, da uvajanje sistema nagrajevanja za zaposlene na ostalih delovnih mestih še ni smiselno. O aplikaciji sistema v prihodnosti bo podjetje razmislilo na podlagi celovitega delovanja in sprejetja sistema BSC ter na podlagi rasti in širjenja poslovanja.

V nadaljevanju predstavljam model nagrajevanja za ostale zaposlene, ki niso na vodstvenih položajih. Predlagam uvedbo nagrajevanja kot izplačilo letnega bonusa ob doseženi letni poslovni uspešnosti. Osnova za izračun letnega bonusa, ki ga podjetje enakomerno razdeli med zaposlene, sta poslovna uspešnost, izračunana na podlagi kazalnikov BSC, ter dosežen dobiček poslovnega leta. Skupna ocena je tudi v tem primeru navzgor omejena na 100 %.

Tabela 11: Primer modela nagrajevanja za zaposlene, ki niso na vodstvenih položajih

Vidik	Kazalnik	Utež (t) (v %)	Ciljna vrednost (P) (v EUR)	Realizirana vrednost (R) (v EUR)	Indeks (R/P) (v %)	Skupna ocena (R/P)*t (v %)
Finančni	Rast prihodkov	25			105	26
	Dodana vrednost na zaposlenega	30			103	31
	Dobiček na čiste prihodke	25			105	26
Kupci	Reklamacije	20			80	0
Skupaj		100				83

Primer izračuna bonusa, ki ga prejmejo zaposleni, je predstavljen v Sliki 8. Izračun je sestavljen iz ocene uspešnosti na podlagi BSC kazalnikov ter s sklepom vodstva določenega deleža dobička, namenjenega izplačilu nagrade delavcem. Bonus zaposlenega glede na dosežene kazalnike tako znaša 8 % * dobiček poslovnega leta. Celoten razpoložljiv bonus za zaposlene se enakomerno razdeli na število zaposlenih. ZDoh-2 določa, da je izplačan bonus obdavčen kot prihodek iz redne zaposlitve in je vključen v letno dohodninsko napoved.

Slika 8: Izračun bonusa za proizvodne delavce izbranega podjetja

<p>Položaj v podjetju: zaposlen, ki ni na vodstvenem položaju Oddelek: I Delež dobička, namenjen izplačilu bonusa: 10 %</p> <p><u>Izračun variabilnega dela plače:</u></p> <p>Ocena na podlagi BSC ciljev = 83 %</p> <p>Celoten bonus = ocena na podlagi BSC ciljev * delež dobička za izplačilo zaposlenim * dobiček poslovnega leta = 83 % * 10 % * dobiček poslovnega leta = 8,3 % * dobiček poslovnega leta</p> <p>Bonus, ki ga prejme posameznik = celoten bonus / število proizvodnih delavcev</p>

8 REDNO SPREMLJANJE REZULTATOV

Po postavljenih temeljih sistema BSC, strateških ciljih, kazalnikih in po povezavi vzročno-posledičnih razmerij v strateškem zemljevidu, je cilje potrebno ponotranjiti, razumeti in rezultate redno spremljati. Podjetja veliko časa namenijo zbiranju podatkov in prikazovanju rezultatov, manjka pa korak naprej, in sicer analiza podatkov in sprejemanje odločitev o ukrepih, ki jih je potrebno znotraj podjetja sprejeti, da bodo rezultati v naslednjem mesecu boljši. Pri tem se morajo podjetja osredotočiti na stroškovne vidike in operativne podrobnosti, predvsem pa na ukrepe za doseganje dolgoročnih ciljev (Niven, 2005). Bistveno je, da vodstvo na strateških sestankih razpravlja o rezultatih BSC-ja, razpravlja o

učinkih, spremlja obstoječe aktivnosti in sprejema ukrepe in nove aktivnosti s ciljem doseganja zastavljenih strateških ciljev.

Po oblikovanju in vpeljavi sistema v podjetje predlagam, da izbrano podjetje na rednih mesečnih sestankih vodstva obravnava rezultate, ki izhajajo iz BSC-ja. Pri tem ni dovolj, da podjetje aktualne rezultate prikaže v obliki grafov in puščic. Cilj je informiranje vseh zaposlenih, zato je potrebno grafični prikaz rezultatov podpreti s komentarji in razlago, ključnimi mejniki v poslovanju, hkrati pa je potrebno navesti ključne cilje in aktivnosti za prihodnje obdobje, ki jih mora podjetje izvesti, če želi doseči zastavljeno dolgoročno strategijo. Strateški sestanki so pomembni z vidika možnosti prilagajanja celotnega sistema BSC. Predlagam, da je v začetnih fazah vodstvo izbranega podjetja pozorno tudi na to, da preverja pravilnost postavljenih kazalnikov in razpravlja o vpeljavi novih, bolj primernih kazalnikov. Po obravnavi in razpravi BSC-ja so rezultati na oglasnih deskah v prostorih uprave in v prostorih proizvodnje predstavljeni vsem zaposlenim. Na ta način so aktualni rezultati in strategija vedno dostopni vsem, hkrati pa podjetje na ta način spodbuja razpravo in vprašanja.

Prilagajanje in posodabljanje sistema BSC vpliva tudi na zastavljen sistem nagrajevanja. Iz tega razloga sem sistem nagrajevanja v začetni fazi zastavila na način, da je apliciran le za izračunavanje nagrade za vodilne zaposlene, lastnike in nelastnike. Ko bo podjetje samozavestno, da so spremljani kazalniki pravi ter podatki, ki jih dajejo kazalniki, zanesljivi in pravočasni, je apliciranje sistema nagrajevanja tudi za ostale nivoje zaposlenih vsekakor ena od tem, ki ji podjetje lahko posveti več pozornosti.

SKLEP

Področje upravljanja poslovanja je aktivno področje raziskovanja, zanimivo tako za akademike kot tiste, ki sisteme uveljavljajo v praksi. Raziskovalci veliko časa namenijo identificiranju pomembnih kazalnikov poslovanja za posamezno podjetje in posamezno industrijo. V osnovi je bila velika pozornost namenjena le finančnim kazalnikom, danes pa podjetja vedo, da tudi nefinančni kazalniki, kot so zadovoljstvo kupcev, motivacija zaposlenih, inovativnost, kvaliteta in tržni delež in drugi, podajo veliko pomembnih informacij o delovanju podjetja. Področje se je razvilo od spremljanja neodvisnih kazalnikov do razvoja celovitih sistemov merjenja uspešnosti, kot je BSC.

V magistrskem delu predstavljam sistem merjenja uspešnosti in nagrajevanja prilagojen za izbrano majhno podjetje. Menim, da je predstavljen model dobra osnova, na kateri lahko podjetje gradi in sistem prilagaja skladno s spreminjanjem zunanjega in notranjega okolja. Hiter tempo sprememb, nove tehnologije in razvoj poslovnih modelov od podjetij zahtevajo določanje dolgoročnih strategij in vizij poslovanja. To pomeni, da morajo podjetja razumeti trende zaradi katerih se okolje spreminja, oceniti kako globalne spremembe vplivajo na ciljni

trg in proizvode. Z razumevanjem okolja in razvoja lahko podjetje zastavi pravilen strateški načrt, le-ta pa omogoča določitev potrebnih znanj in spretnosti, ki jih mora podjetje razviti če želi ostati konkurenčno na dolgi rok (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Analizirala sem strokovno literaturo o smiselnosti uravnoveženega merjenja uspešnosti, proučila tveganja, ki spremljajo poslovanje majhnih podjetij, in raziskala področje smotrnosti vpeljave sistema BSC v majhna podjetja. Na podlagi znanstvenih člankov in raziskav sem ugotovila, da bo apliciranje sistema v izbrano podjetje vsekakor izziv, nikakor pa to ni nemogoče, če se bomo jaz, kot svetovalec, in vodstvo podjetja zavedali svojih omejitev in jih skušali obrniti v svojo korist. Menim, da je predstavljena modela smiselno vpeljati v izbranem podjetju, saj je obstoječi sistem merjenja osredotočen le na finančne kazalnike, sistem nagrajevanja pa ne obstaja. Še več, po opravljenih intervjujih ocenjujem, da je vodstvo motivirano za vzpostavitev sistema in da bo model merjenja uspešnosti ter nagrajevanja dobro sprejet tudi s strani ostalih zaposlenih. Pri tem lahko pričakujemo pojav določenih težav, kot so pomanjkanje časa, neustreznost informacijske podpore in potrebe po spremembi posameznih kazalnikov zaradi spremembe ustreznosti v nekem časovnem obdobju. Nekaj težav je pričakovati tudi pri povezavi sistema merjenja uspešnosti z nagrajevanjem, predvsem zaradi morebitne potrebe po spremembi določenih kazalnikov. Pri uvedbi sistema nagrajevanja mora podjetje proučiti tudi davčni vidik poslovanja, ki vpliva na izbiro načina nagrajevanja za tiste vodstvene zaposlene, ki so hkrati tudi lastniki podjetja.

Ker gre za živa sistema, lahko pričakujemo potrebe po izboljšavah v obeh modelih. Izboljšave BSC-ja so možne predvsem z vidika merjenja uspešnosti glede na poslovanje konkurence, kjer lahko podjetje kazalnike razvoja in rasti poveže z izdelovanjem analize tehničnih lastnosti konkurenčnih izdelkov glede na zahteve kupcev. Prav tako je pričakovan nadaljnji razvoj sistema nagrajevanja, ki je sicer dobra enostavno razumljiva osnova, a se nanaša samo na nagrajevanje vodstva. Ker so za uspešno poslovanje podjetja odgovorni vsi zaposleni, menim, da je sistem nagrajevanja potrebno vezati na vse nivoje zaposlenih. Pri tem ne vidim smiselnosti apliciranja variabilnega dela plače, ampak nagrajevanje preko izplačila enkratne nagrade ob koncu poslovnega leta glede na doseženo poslovno uspešnost izbranega podjetja. Zaradi preglednosti BSC-ja ter zaradi želje vodstva podjetja spremljati kazalnike, ki so na tej stopnji razvoja podjetja bolj osredotočeni na rast preko raziskav in razvoja izdelkov, kazalnika zadovoljstva zaposlenih nisem vključila v model. Menim, da bo v prihodnje podjetje moralo prilagoditi vidik učenja in rasti ter spremljati tudi ta kazalnik. Ne le na osnovi letnih anketnih vprašalnikov zadovoljstva, ampak tudi z rednimi letnimi razgovori z zaposlenimi na osnovi postavljenih osebnih ciljev dela in razvoja.

Predstavljena modela sta lahko dobra praksa in osnova razvojev sistemov merjenja uspešnosti in nagrajevanja v različnih proizvodnih podjetjih. Ne glede na to je bila izbira postavljenih kazalnikov dobro premišljena in sovпада s postavljenimi strategijo in cilji izbranega podjetja, zato kazalniki kot taki ne morejo biti neposredno aplicirani v druga podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Afonso, P., & Cunha, J. (2010). The implementation of Balanced Scorecard in small firms: insights from a case study. *University of Minho*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17956/1/BSC%20\(Afonso%20and%20Cunha\).pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17956/1/BSC%20(Afonso%20and%20Cunha).pdf)
2. Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. *2GC Limited*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://pdfs.semanticscholar.org/0318/412d4380b0a4b33266efbf240caff5b4b2fe.pdf>
3. Awadallah, A. E., & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91–99.
4. Baroudi, R. (2014). Key performance indicators. Winning tips and common challenges. *Performance*, 6(2), 36–43.
5. Basuony, A. K. M. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14–22.
6. Belás, J., Macháček, J., Bartoš, P., Hlawiczka, R., & Hudáková, M. (2014). Business Risks and the Level of Entrepreneurial Optimism among SME in the Czech and Slovak Republic. *Journal of Competitiveness*, 6(2), 30–41.
7. Bhattacharya, M. S., & Sengupta, N. (2009). *Compensation Management*. New Delhi: Excel Books.
8. Bourne, M., & Neely, A. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *Int. J. Business Performance Management*, 5(1), 1–24.
9. Brooks, A. (2007). It's all about the motivation: Factors that influence employee motivation in organizations. *ProQuest Dissertations Publishing*. Najdeno 11. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdtglobal/docview/304830083/14470E59DDB644AAPQ/1?accountid=16468>
10. Brown, J. M. (2017). How Important Are Small Businesses to Local Economies? *Chron*. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/important-small-businesses-local-economies-5251.html>
11. Canales, R., & Nanda, R. (2012). A darker side to decentralized banks: Market power and credit rationing in SME lending. *Journal of Financial Economics* 105(2), 353–366.
12. Chavan, M. (2009) The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406.
13. Chevan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *The Journal of Management Development*, 28(5), 393–406.
14. Chillemi, O. (2008). Competitive versus Collective Incentive Pay: Does Workers' Mutual Concern Matter? *Economic Theory*, 35(1), 175–186.

15. Chow, W. C., & Van der Stede, A. W. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management Accounting Quarterly*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://pdfs.semanticscholar.org/df9b/6134aefca10a9bcd497532359160ec1a751c.pdf>
16. Christesen, D. A. (2008). The impact of the balances scorecard usage on organization performance. *ProQuest Dissertations Publishing*. Najdeno 27. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/304595608/DB94BFAE8EB640BEPQ/1?accountid=16468#>
17. De Waal, A. A. (2005). Forget value-based management and the balanced scorecard! An interview with Professor Ken Merchant. *Measuring Business Excellence*, 9(2), 30–32.
18. Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 6(4), 429–448.
19. Dumitrescu, L., & Fuciu, M. (2009). Balance scorecard – a new tool for strategic management. *Scientific Bulletin – Nicolae Balcescu Land Forces Academy* 14(2), 37–42.
20. Edmiston, K. (2007). The role of small and large business economic development. *Federal reserve bank of Kansas City*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.kansascityfed.org/PUBLICAT/ECONREV/PDF/2q07edmi.pdf>
21. European Commission. (2013). *Small and medium sized enterprises in the Euro area: Economic importance and financing conditions. Economic and monetary developments*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/mb201307_focus06.en.pdf
22. European Commission. (2016). *Annual report on European SMEs 2015/2016. SME recovery continues*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.isme.ie/assets/Annual-Report-on-European-SMEs-2015-2016.pdf>
23. Feliniak, U., & Kolodziejczyk-Olczak, I. (2005). The balance scorecard and managing human resources – the case of employee remuneration. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 36, 19–31.
24. Fernandes, J. K. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5/6), 623–634.
25. Fernandes, J. K., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5-6), 623–634.
26. Franco, M. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503–521.
27. Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23, 79–119.

28. Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, S. U. (2005). Performance measurement system in SMEs: a review for research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.
29. Genorio, M., Madon, M., & Slapničar, S. (2015). Analiza managerskih zaslužkov v nejavnih družbah v Sloveniji (The analysis of managerial remuneration in closely held companies in Slovenia). *Economic and business review*, 17, 71–87.
30. Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*. Najdeno 21. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/26425/16987>
31. Giardino, J. T. (2016). Industry Best Practices Contributing to Small Business Success. *ProQuest Dissertations Publishing*. Najdeno 21. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdtglobal/docview/1815002959/BBFB4561F814866PQ/5?accountid=16468>
32. Hudson Smith, M., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393–408.
33. Humphrey, J. (2016). *Where in the world is growth*. United Kingdom: CRU International.
34. International Monetary Fund. (2016). *World Economic Outlook: Subdued Demand: Symptoms and Remedies*. Washington: International Monetary Fund.
35. Ittner, D. C., Larcker, F. D., & Meyer, W. M. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725–758.
36. Izbrano podjetje. (2016a). *Letno poročilo izbranega podjetja za leto 2015*. Kraj: Izbrano podjetje.
37. Izbrano podjetje. (2016b). *Poslovni načrt izbranega podjetja za obdobje 2017–2019*. Kraj: Izbrano podjetje.
38. Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 123–134.
39. Kaplan, S. R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard business school*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>
40. Kaplan, S. R. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539–545.
41. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18–24.
42. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000). *Uravnotežen sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik založniška skupina d.d.

43. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2001). *The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
44. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17.
45. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2008). *The Execution Premium: Linking strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
46. Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213–229.
47. Kennerley, M., Neely, A., & Adams, C. (2003). Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. *Measuring Business Excellence*, 7(4), 37–43.
48. Kenneth, K. (2010). The Use of Balanced Scorecard Measures in Executive Incentives and Organizational Performance. *ProQuest Dissertations Publishing*. Najdeno 12. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdtglobal/docview/851890066/8AFE55B93F9F4A17PQ/1?accountid=16468>
49. Kootanaee, J. A., Kootanaee, J. H., Hoseinian, H., & Talari, F. H. (2013). The Balanced Scorecard, Alphabet of the Modern Management: From Concept to Implement. *SSRN Electronic Journal*, 3(1), 47–60.
50. Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59–69.
51. Krumwiede, R. K., Eaton, V. T., Swain, R. M., & Eggett, D. (2008). A research note on the effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 11, 155–177.
52. Laitinen, K. E., & Chong, G. (2006). How do Small Companies Measure Their Performance?. *Problems and Perspectives in Management*, 4(3), 49–68.
53. Lawrie, G., & Cobbold., I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611–623.
54. Lee, S.F., & Sai On Ko, A. (2000). Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 68–76.
55. Lueg, R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34–40.
56. Malagueno, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2017). Balanced Scorecard in Small and Medium-Sized Enterprises. *XXII Workshop on Accounting and Management Control "Memorial Raymond Konopka"*. Najdeno 22. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://konopka.webs.uvigo.es/57>
57. Malina, A. M. (2013) The evolution of a Balanced Scorecard. *Journal of applied business research*, 29(3), 901–912.

58. Market Research Press Release. (2016). *Cabel and wire market*. Najdeno 29. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketresearchpressrelease.com/tag/wire-and-cable/>
59. Marr, B., & Adams, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 18–27.
60. McAdam, R. (2000). Quality models in a SME context: A critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(3), 305–323.
61. McAdam, R., McConvery, T., & Armstrong, G. (2004). Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(3), 206–221.
62. Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 88–104.
63. Mihajlović, I., Nikolić, N., Dharmo, Z., Schulte, P., & Kume, V. (2015). The Reasons for SME's Failure, Comparative Analysis and Research. *Symposium for Young Researchers, 2015*, 7–22.
64. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2016). *Dohodek iz zaposlitve. Dohodek iz delovnega razmerja*. Ljubljana: Ministrstvo za finance.
65. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2017). *Davek od dohodkov pravnih oseb. Splošno o davku od dohodkov pravnih oseb*. Ljubljana: Ministrstvo za finance.
66. Mujtaba, G. B., & Shuaib, S. (2010). An Equitable Total Rewards Approach To Pay Form Performance Management. *Journal Of Management Policy And Practice*. 11(4), 111–121.
67. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review or research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
68. Niven, R. P. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
69. Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
70. Organisation for Economic Co-operation and Development. (b.l.). *Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices*. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf>
71. Pan, Y. (2016). *Tippinh the balance of fiber demand: Trends in China and other key markets*. United Kingdom: CRU International.
72. Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators. Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
73. Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
74. Person, R. (2009). *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

75. Pissarides, F., Singer, M., & Svejnar, J. (2003). Objectives and constraints of entrepreneurs: evidence from small and medium size enterprises in Russia and Bulgaria. *Journal of Comparative Economics*, 31(3), 503–531.
76. Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75–89.
77. Popova, V., & Sharpanskykh, A. (2011). Formal modelling of organisational goals based on performance indicators. *Data & Knowledge Engineering*, 70(4), 335–364.
78. PricewaterhouseCoopers. (2016). *The 'missing middle': Bridging the strategy gap in family firms. Private and Family business survey 2016*. Najdeno 15. Februarja na spletnem naslovu <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/pwc-global-family-business-survey-2016-the-missing-middle.pdf>
79. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Rainer, M. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34–40.
81. Rejc Buhovac, A., & Slapničar, S. (2007). The role of balanced, strategic, cascaded and aligned performance measurement in enhancing firm performance. *Economic and Business Review for Central and South – Eastern Europe*, 9(1), 47–78.
82. Rejc Buhovac, A., & Slapničar, S. (2014). Identifying temporal relationships within multidimensional performance measurement. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 978–993.
83. Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. Najdeno 20. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/10247/8988>
84. Salem, A. M., Hasnan, N., & Osman, H. N. (2012). Balanced Scorecard: Weaknesses, strengths and its ability as performance management system versus other performance management systems. *Journal of Environment and Earth Science*. Najdeno 25. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://iiste.org/Journals/index.php/JEES/article/viewFile/3043/3085>
85. Salterio, S. (2012). Balancing the scorecard through academic accounting research: opportunity lost? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 458–474.
86. Sanwal, T. (2009). Compensation management. *Paradigm*. Najdeno 12. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.freepatentsonline.com/article/Paradigm/200779943.html>
87. Schiff, A. D., & Hoffman, R. L. (1996). An exploration of the use of financial and nonfinancial measures of performance by executives in a service organization. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 134–153.
88. Seal, W., Garrison, H. R., & Noreen, W. E. (2012). *Management accounting*. New York: McGraw Hill.
89. Sharma, A. (2009). Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement. *UIP Journal of Business Strategy*, 6(1), 7–16.

90. Simmonds, A. (2016). *Global insulated cable market outlook*. United Kingdom: CRU International.
91. Služba Vlade Republike Slovenije za zakonodajo. (2016). *Uradni list Republike Slovenije št. 79*. Najdeno 4. aprila 2017 na spletnem naslovu https://www.uradni-list.si/_pdf/2016/Ur/u2016079.pdf
92. Snapka, P., & Copikova, A. (2011). Balanced Scorecard and Compensation. *International Conference on Business and Economics Research*. Najdeno 15. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.ipedr.com/vol16/8-ICBER2011-A00022.pdf>
93. Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, T. N., & Vaidyanathan, V. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688–708.
94. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Poslovanje podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno*. Najdeno 13. novembra 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450403S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/02_14157_SSP/01_14504_letna/&lang=2
95. Stephan, B. M., & Kunz-Brenner, R. (2011). *Balanced Scorecard—A critical appraisal / Die Balances Scorecard—eine kritische Würdigung*. Zurich: Pricewaterhouse Coopers AG.
96. Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Ibima Publishing*. Najdeno 9. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2012/114900/114900.pdf>
97. Tavčar, I. M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
98. Tenhunen, J., Rantanen, H., & Ukko, J. (2001). SME-Oriented implementation of a performance measurement system. *Department of Industrial engineering and management*. Lahti: University of Technology.
99. Ueng, C. J., Wells, W. D., & Lilly, D. J. (2000). CEO influences and executive compensation: large firms vs. small firms. *Managerial Finance*, 34(8), 562–584.
100. Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: an empirical study. *De Economist*, 153(3), 303–329.
101. Villalobos Quezada, G. (2005). Performance evaluation models for strategic decision-making: Towards a hybrid model. *ProQuest Dissertations Publishing*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/305384423/AC935E816F914E1CPQ/1?accountid=16468>
102. Watts, T., & McNair-Connolly, J. C. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 226–241.
103. Wong, Y. K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261–279.

104. Wu, D. (2009). Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries. *School of Management RMIT University*. Najdeno 20. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:6859/Wu.pdf>
105. Zakon o dohodnini (ZDoh-2). *Uradni list RS* št. 13/11 – uradno prečiščeno besedilo, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15, 55/15 in 63/16.
106. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15.
107. Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210–222.
108. Zobal, C. P. (1998). Team compensation systems: A survey and analysis. *University of North Texas, ProQuest Dissertations Publishing*. Najdeno 12. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/304460847/6345F579CE8E41FEPQ/6?accountid=16468>
109. Zurich Insurance Company. (2015). *Key risks for small and medium enterprises (SME's) in 2015. Global survey report*. Najdeno 15. januarja na spletnem naslovu https://www.zurich.com/_/media/dbe/corporate/docs/whitepapers/key-risks-for-sme-2015-survey-report.pdf?la=es&hash=79DFCF04519868047F6A959BF263A144DDD76449

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Uravnotežen sistem kazalnikov izbranega podjetja.....	1
Priloga 2: Slike	2
Priloga 3: Okvirne podporne točke s sestankov z vodstvom izbranega podjetja	3
Priloga 4: Kazalniki sistema nagrajevanja.....	4

PRILOGA 1: Uravnotežen sistem kazalnikov izbranega podjetja

Vidik	Strateški cilj	Kazalnik	Definiranje izračuna	Enota mere	Frekvenca merjenja	Realizacija m2018	Indeks m/m-1	Plan 2018	% doseganja Plana 2018	Ukrepanje	Odgovorna oseba	Opomba	
Finančni vidik	Rast prihodkov	Rast prihodkov	Indeks realizirani prihodki tekočega obdobja / načrtovani prihodki	indeks v EUR	mesečno								
	Stroškovna učinkovitost	Delež stroškov materiala, storitev in drugih stroškov v prihodkih	% stroškov materiala, storitev in drugih stroškov v čistih prihodkih iz prodaje	%	mesečno								
	Donosnost	Dobiček na čiste prihodke	Dobiček / čisti prihodki iz prodaje		%	mesečno							
		Dobičkonosnost kapitala (ROE)	Dobiček / povprečen kapital		indeks	mesečno							
		Dodana vrednost na zaposlenega	(EBITDA +stroški dela) / efektivni zaposleni		EUR	mesečno							
Finančna stabilnost	Neto dolg / EBITDA	Kratkoročne in dolgoročne finančne obveznosti zmanjšane za denar in denarne ustreznike / EBITDA		indeks	mesečno								
Vidik poslovanja s kupci	Doseganje zvestobe kupcev	Zadovoljstvo kupcev	Povprečna ocena zadovoljstva kupcev.	Anketna raziskava o zadovoljstvu	ocena	letno							
		Pridobivanje novih kupcev	Delež prodaje novim kupcem	Prodaja novim kupcem / celotna prodaja	%	mesečno							
		Stabilna struktura kupcev	Delež prodaje posameznemu kupcu glede na celotno prodajo	Prodaja posameznemu kupcu / celotna prodaja	%	mesečno							
	Zanesljivost in odzivnost	Kakovost tehnične podpore	Zadovoljstva kupca glede na zadovoljstvo s konkurenco		ocena	letno							
		Zanesljivost dobav	Število dni za dostavo (t.j. število dni ki preteče od prejema naročila do dobave) / s kupcem dogovorjeno število dni za dostavo		dan	posamezna dobava							
Vidik notranjih poslovnih procesov	Kakovost izdelkov	Reklamacije	Število reklamiranih izdelkov v PPM		meter	mesečno							
	Proces zagotavljanja kakovosti	Delež neustrezne kakovosti v posamezni seriji glede na izdelano količino	Količina proizvedenega izdelka neustrezne kakovosti / celotna proizvedena količina		meter	mesečno							
		Strošek nekakovostni v % ČPP	Strošek nekakovostni v % ČPP		%	mesečno							
	Optimizacija poslovnih procesov	Znižanje stroškov ključnih materialov	Strošek ključnih materialov na enoto tekočega obdobja / Strošek ključnih materialov na enoto preteklega obdobja		indeks v EUR	mesečno							
		Obračanje zalog	Stroški porabljenega materiala / povprečna vrednost zalog		indeks	mesečno							
	Maksimalna izkoriščenost kapacitet	% izkoriščenosti kapacitete stroja	Realizirana proizvodnja posameznega proizvoda / maksimalna proizvodnja stroja		%	mesečno							
		Zastoji in okvare strojev v %	Čas ustavitve stroja / maksimalna možna hitrost stroja		%	mesečno							
Aktivnejša prodaja	Sestanki s kupci	Število sestankov s kupci glede na ciljno število sestankov		indeks	polletno								
Vidik učenja in rasti	Investicije v nove priložnosti in znanja	Investicije v odkrivanje novih trgov in trendov	Stroški investicij v odkrivanje in analizo potencialnih novih trgov		v EUR	mesečno							
	Razvoj izdelkov	Število izdelkov z vgrajenimi novimi materiali	Dejansko število izdelkov z vgrajenimi novimi materiali glede na načrtovano število		število	mesečno							
		Strošek razvoja proizvodov izven kabelskega programa	Strošek razvoja izdelka		število	mesečno							
	Vzpodbudno delovno okolje	Število podanih predlogov za izboljšave na zaposlenega in število uresničenih predlogov	Število podanih predlogov / Uresničeni predlogov / vsi dani predlogi		število / %	kvartalno							
	Produktivnost zaposlenih v proizvodnji	Produktivnost proizvodnega procesa	Količina (metri) končnega izdelka glede na vložene delovne ure		število	dnevno							
Doseganje normativ dela in porabe materialov		Proizvodnost materiala (dejanska poraba materiala / planirana poraba) / Norma izdelave (dejanska poraba časa / planiran čas izdelave) / Proizvodnost sredstev (dejanska količina izdelka / porabljene delovne ure stroja)		število	dnevno								

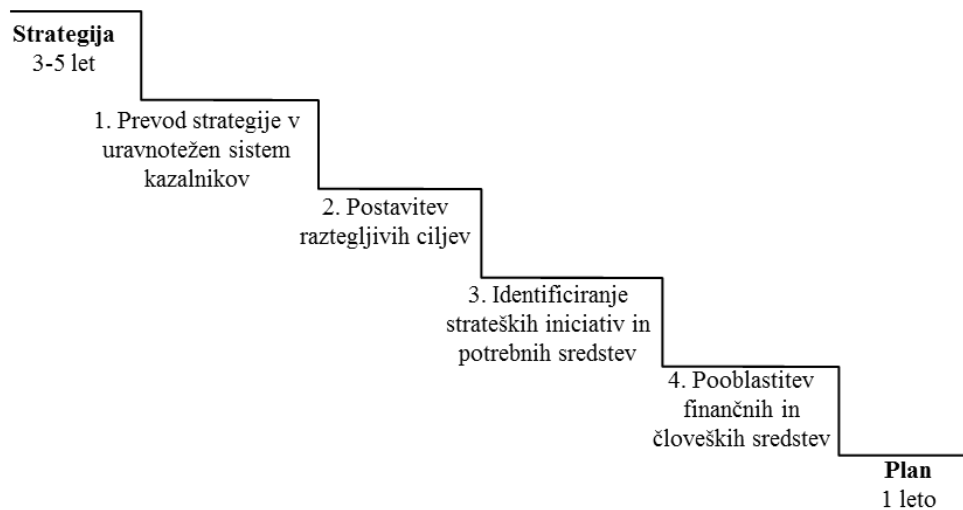
PRILOGA 2: Slike

Slika 1: Načrt preoblikovanja poslanstva v zelene rezultate



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, 2001, str. 73.

Slika 2: Povezava strategije in planiranja



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, 2001, str. 281.

PRILOGA 1: Okvirne podporne točke s sestankov z vodstvom izbranega podjetja

V nadaljevanju so predstavljene okvirne točke, ki so bile obravnavane v sklopu sestankov z vodstvom izbranega podjetja. Sestanki so potekali v obdobju od januarja do maja 2017.

- Osnovna predstavitev podjetja (vizija, poslanstvo, organizacijska struktura) ter pregled operativnega in finančnega poslovanja.
- Pregled in diskusija sprejetega Poslovnega načrta za obdobje 2017-2020.
- Na katere trge in na kakšne proizvode se bo podjetje osredotočalo v prihodnosti? Na podlagi tega izvedem pregled mikro in makro okolja ter analizo trendov panoge.
- Podjetje ima definirane le finančne cilje. Diskusija potencialnih strateških ciljev podjetja:
 - Kakšen je strateški cilj na področju proizvodov, razvoj novih proizvodov ali fokus na obstoječe proizvode?
 - Cilj na področju konkurence?
 - Zagotavljanje izdelkov najboljše kakovosti je eden od ključnih ciljev, tudi za namene zmanjševanja reklamacij.
 - Kje vodstvo vidi potencial za izboljšanje svoje storitve in povečanje konkurenčne prednosti?
 - Smiselnost definiranja ciljev za vsakega od organizacijskih področij.
- Na podlagi analize finančnega poslovanja sem ugotovila naslednja potencialna tveganja: relativno visoka odvisnost od majhnega števila kupcev, reklamacije, majhne investicije v razvoj, volatilitnost stroškov vhodnega materiala. Kako vodstvo vidi ta tveganja in ali vodstvo prepozna še druga pomembna tveganja?
- Opredelitev poteka poslovanja s kupci?
- Opredelitev poteka poslovanje z dobavitelji?
- Kako poteka proizvodni proces? Na kakšen način vodstvo spremlja učinkovitost proizvodnega procesa? Upravljanje z zalogami.
- Diskusija postavljenih strateških ciljev in kazalnikov posameznega od štirih vidikov.
- Na podlagi diskusije izbranih kazalnikov in komentarja vodstva izbranega podjetja na prejšnjem sestanku, podam predlog in predstavitev novih kazalnikov. Spremembe so predvsem na področju kazalnikov finančnega vidika ter osredotočenost kazalnikov vidika učenja in rasti na raziskave in razvoj novih proizvodov. Kaj vodstvo meni o tem in ali ima dodatne komentarje in predloge?
- Smiselnost uvedbe nagrajevanja. Kaj vodstvo meni o tem, bi nagrajevanje uvedlo na ravni celotnega podjetja ali samo za vodilne zaposlene?
- Pregled in pogovor o postavljenih kazalnikih sistema nagrajevanja za vsakega od vodilnih zaposlenih. Kako zaposlen ocenjuje možnost vplivanja na posamezen kazalnik ter kakšno je njegovo mnenje o postavljenih utežeh pomembnosti posameznega kazalnika na višino prejete nagrade.

PRILOGA 2: Kazalniki sistema nagrajevanja

Tabela 1: Določitev kazalnikov sistema nagrajevanja za vodstvene zaposlene izbranega podjetja na podlagi sistema BSC

Vidik	Kazalnik	Utež (t)	Ciljna vrednost (P)	Realizirana vrednost (R)	Indeks (R/P)	Skupna ocena (R/P)*t
Direktor						
Finančni	Rast prihodkov	15 %				
	Dobičkonosnost kapitala	10 %				
	Dobiček na čiste prihodke	10 %				
	Neto dolg / EBITDA	15 %				
Kupci	Zadovoljstvo kupcev	10 %				
	Reklamacije	10 %				
Notranji procesi	Strošek neakovostni v % ČPP	15 %				
Učenje in rast	Investicije v nove priložnosti	5 %				
	Zadovoljstvo zaposlenih	5 %				
Vodja prodaje						
Finančni	Dobiček na čiste prihodke	15 %				
	Dobičkonosnost kapitala	5 %				
Kupci	Zadovoljstvo kupcev	20 %				
	Delež prodaje TOP15 kupcem	20 %				
	Zanesljivost dobave	10 %				
	Reklamacije	10 %				
Notranji procesi	Strošek logistike v % ČPP	10 %				
	Obisk kupcev in udeležba na sejnih	5 %				
Učenje in rast	Investicije v nove priložnosti	5 %				
Vodja nabave						
Finančni	Dobiček na čiste prihodke	15 %				
	Dobičkonosnost kapitala	5 %				
Kupci	Zanesljivost dobave	10 %				
	Reklamacije	5 %				
Notranji procesi	Strošek neakovostni v % ČPP	10 %				
	Znižanje stroškov ključnih materialov	30 %				
	Obračanje zalog	20 %				
Učenje in rast	Investicije v nove priložnosti	5 %				
Vodja proizvodnje in razvoja						
Finančni	Dobiček na čiste prihodke	15 %				
	Dobičkonosnost kapitala	5 %				
Kupci	Zanesljivost dobave	10 %				
	Reklamacije	10 %				
Notranji procesi	Delež neustrezne kakovosti v posamezni seriji glede na izdelano količino	15 %				
	% izkoriščenosti kapacitete stroja	15 %				
Učenje in rast	Investicije v nove priložnosti	10 %				
	Razvoj novih proizvodov	15 %				
	Produktivnost zaposlenih v proizvodnji	5 %				

