

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE POKAZATELJEV ZA TRAJNOSTNO USPEŠNOST
POSLOVANJA PODJETIJ NA TEMELJU USPEŠNIH PRAKS**

Ljubljana, september 2015

DENIS BIŠČEVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Denis Biščević, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Oblikovanje pokazateljev za trajnostno uspešnost poslovanja podjetij na temelju uspešnih praks, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Metko Tekavčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 23.9.2015

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	2
1.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja	3
2 KORAKI OBLIKOVANJA POKAZATELJEV POSLOVANJA	5
2.1 Oblikovanje strategije podjetja.....	6
2.1.1 Modri oceani in Apple Inc.....	7
2.1.2 Dolgoročni in kratkoročni pogled	9
2.1.3 Primera dolgoročnega pogleda: Google Inc. ter Apple Inc.	10
2.1.4 Cenovne strategije in Wanadoo.....	10
2.2 Iskanje glavnih faktorjev poslovanja.....	11
2.2.1 Analiza petih sil.....	12
2.2.2 Konkurenčna prednost.....	13
2.2.3 Testiranje glavnih faktorjev poslovanja podjetja.....	14
2.3 Oblikovanje glavnih pokazateljev poslovanja.....	14
2.3.1 Stroškovna učinkovitost in rezanje stroškov – Ikea	15
2.3.2 Finančni pokazatelji poslovanja in primer podjetja Yahoo!.....	16
2.3.3 Nefinančni pokazatelji poslovanja	17
2.3.4 Stolpičenje pokazateljev poslovanja.....	18
2.4 Komunikacija pokazateljev poslovanja.....	19
2.5 Odločanje na podlagi signalov pokazateljev – primer Bing.....	20
2.6 Ponovni pregled pokazateljev ter faktorjev poslovanja.....	22
2.7 Mentaliteta podjetja, usmerjena v neprestano izboljševanje poslovanja.....	23
3 VODILO USPEHA POSLOVANJA	23
3.1 Odgovornost ter nagrajevanje	23
3.2 Prenos znanja.....	25
3.2.1 Želja po učenju	25
3.2.2 Nagrajevanje glede na skupni rezultat.....	26
3.3 Opolnomočenje	26
3.4 Mnenje kupcev	27
3.4.1 Ford in avtomobil Edsel	28
3.5 Osredotočenost na »pravo strategijo« – Nobel Biocare	29
3.6 Uspeh ne sme biti koncentriran v eni osebi.....	31
3.7 Pomen zaposlenih v podjetju.....	31
4 DNEVI VEZAVE DENARJA KOT POKAZATELJ POSLOVANJA.....	33

4.1	Primer Dell Inc.	35
4.2	Vključitev obratnega kapitala v strukturo pokazateljev poslovanja	36
5	VZROČNO POSLEDIČNE POVEZAVE V POSLOVANJU	37
5.1	Pomen posledice.....	37
5.2	DuPont-ov sistem medsebojno povezanih kazalnikov poslovanja.....	38
5.3	Primer Walkman	40
5.4	Eastman Kodak Company	40
	SKLEP	44
	LITERATURA IN VIRI.....	47

KAZALO SLIK

Slika 1:	Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja	4
Slika 2:	Koraki razvoja pokazateljev poslovanja	5
Slika 3:	Tržni delež na trgu pametnih telefonov	8
Slika 4:	Tržni deleži spletnih iskalnikov maja 2015 v odstotkih	17
Slika 5:	Delež spletnega iskanja Bing – Q1 2013/Q3 2015	21
Slika 6:	Finančni rezultati segmenta Online Services Division v Microsoftu 2008–2013	22
Slika 7:	Kontinuirani pogled prenosa znanja	25
Slika 8:	Nobel Biocare – prodaja in dobiček v obdobju 2003–2013	30
Slika 9:	Tradicionalni pogled na skupine v podjetju.....	32
Slika 10:	Kontinuirani pogled na skupine v podjetju	33
Slika 11:	Dnevi vezave denarja	34
Slika 12:	Gibanje denarnega cikla – Dell Inc., obdobje 2005–2013.....	36
Slika 13:	DuPont-ov sistem mesebojno povezanih kazalnikov poslovanja	39

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Denarni cikel – Dell Inc., avgust 2013.....	35
-----------	---	----

UVOD

Dandanes so spremembe v poslovnem svetu vedno hitrejša in težje predvidljive. Vplivajo na poslovanje podjetij in lahko pomenijo razlog za njihov obstoj ali umik s trga. V delu obravnavam področje uspešnosti poslovanja (angl. *Performance management*). S pravilnim pogledom na poslovanje lahko podjetje bolje obvladuje zunanje in notranje dejavnike poslovanja. Z boljšim obvladovanjem dejavnikov je odziv podjetja na trg lažji in hitrejši.

Namen dela je ugotoviti, kateri dejavniki (faktorji) predvidoma vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. V delu se osredotočim na dejavnike (faktorje), ki naj bi bili ključni in sestavni del poslovanja podjetja, in sicer ne glede na panogo. Z osredotočenjem na te dejavnike (faktorje) želim dobiti neko osnovno sliko potrebne osredotočenosti. Dejavniki (faktorji), na katere se osredotočim, so tako finančne kot nefinančne narave. Končna slika je okvirna, kajti dejavniki (faktorji), ki jih obravnavam, niso edini, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Ravno zato se v delu osredotočim generično in postavim vprašanja, ki naj bi zanimala podjetja (poleg specifičnih vprašanj glede na panogo).

Temeljna hipoteza dela je, da obstajajo univerzalni koraki za razvoj pokazateljev poslovanja ter mehki dejavniki, ki imajo pozitiven vpliv na trajnostno poslovanje podjetja.

Prvi cilj je povezan s procesom razvoja pokazateljev, želim vzpostaviti korake, ki so potrebni za uspešno oblikovanje pokazateljev poslovanja. Želim vzpostaviti proces, uporaben za vsako podjetje, in sicer ne glede na panogo, v kateri deluje, ter ne glede na oddelek, za katerega bi se model uporabil.

Drugi cilj je povezan z dejavniki, ki naj bi predstavljali potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost poslovanja. Želim torej pokazati, da obstajajo dejavniki, na katere mora biti podjetje pozorno ter jim mora dajati ustrezno raven pomembnosti. Vsako podjetje se mora vprašati, kaj je še potrebno za celostni pregled nad poslovanjem.

S tretjim ciljem želim prikazati pomembnost denarnega toka v podjetjih ter ga povezati s prvim ciljem. Glede na hitre spremembe in poslovno negotovost želim s primerom iz prakse prikazati njegovo pomembnost ter nujnost pri vključitvi oziroma povezanosti s finančnimi in z nefinančnimi pokazatelji.

Raziskovanje poteka na podlagi dejanskih primerov iz prakse. Med viri za primere iz prakse so članki, spletne strani podjetij in knjige. Delo temelji na korakih, ki naj bi bili potrebni za uspešen razvoj pokazateljev. Vsebina korakov je tako finančne kot nefinančne narave.

Na začetku dela se osredotočim na prehod miselnosti o presojanju uspešnosti poslovanja podjetij ter na sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*). V drugem poglavju podrobno obravnavam korake razvoja pokazateljev poslovanja. V poglavje vključim

oblikovanje strategije, kjer obravnavam podjetja Google Inc., Apple Inc. ter Wanadoo. Oblikovanju strategije sledi podpoglavje ugotavljanja glavnih faktorjev poslovanja, ki ga porazdelim na analizo petih sil, konkurenčno prednost (See's Candies) ter na testiranje glavnih faktorjev poslovanja. Naslednje podpoglavje predstavlja oblikovanje glavnih pokazateljev poslovanja ter je razdeljeno na pomen stroškovne učinkovitosti (Ikea), finančne pokazatelje s primerom podjetja Yahoo!, nefinančne pokazatelje z osredotočenostjo na zeleno delovanje (Wal-Mart, IBM, AT&T) ter stolpičenje pokazateljev poslovanja. Naslednja podpoglavja predstavljajo komunikacijo razvitih pokazateljev poslovanja, odločanje na podlagi signalov pokazateljev poslovanja (Bing) ter ponovni pregled pokazateljev ter faktorjev poslovanja.

Tretje poglavje je sestavljeno iz dejavnikov uspešnosti poslovanja. Znotraj poglavja obravnavam odgovornost ter nagrajevanje, prenos znanja, mnenje kupcev (Ford), pomen osredotočenosti na pravo strategijo (Nobel Biocare), koncentracijo uspeha v eni osebi in pomen zaposlenih v podjetju, kar predstavim na primeru podjetja General Electric.

Četrto poglavje je namenjeno dnevom vezave denarja, in sicer z namenom predstaviti njihov vpliv na poslovanje podjetij. Ta je predstavljen na primeru podjetja Dell Inc.

Na koncu dela obravnavam podjetje kot celoto, kjer poskušam celotno delo strniti v eno poglavje, ki ga poimenujem »vzrok in posledica«. Znotraj poglavja se na začetku osredotočim na razlago vzroka ter posledice. Uspešnost podjetja ni rezultat enega dejanja ali dejavnika (faktorja), ampak je rezultat različnih povezav. Torej je na razloge za uspešnost ali neuspešnost poslovanja treba gledati z različnih vidikov ter v povezavi. Najprej se osredotočim na primer povezav znotraj modela DuPont, nato nadaljujem s prikazom vpliva različnih povezav na poslovanje podjetja s pomočjo primera Walkman. V zadnjem podpoglavju obravnavam primer podjetja Eastman Kodak Company. Na podlagi le-tega skušam prikazati pomen povezanega spremljanja poslovanja ter istočasno pomen korakov obravnavanega modela razvoja pokazateljev na podlagi (ne)uspeha podjetja.

1 RAZVOJ MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Od 20. stoletja naprej so vidne velike spremembe pri merjenju uspešnosti poslovanja. S spreminjanjem delovanja trga se posledično spreminja pojem uspešnosti poslovanja ter s tem tudi osredotočenost managementa. V nadaljevanju se na kratko osredotočim na dva mejnika, ki pripomoreta k spremembam razumevanja ter merjenja uspešnosti poslovanja.

Frederick Winslow Taylor je začetnik znanstvenega managementa. Njegovo delo temelji na podlagi študije časa in gibanja, kjer ugotavlja, kako lahko posameznik opravi delo učinkoviteje (Zupan & Kaše, 2007, str. 3-4). Njegova teorija managementa med drugim zajema ugotavljanje najboljšega načina izvajanja posameznih nalog z vnaprej določenim načinom delovanja (Dininni, 2011).

Rezultat njegovega dela je viden na primeru nakladalca surovega železa v podjetju Bethlehem Steel. Pred spremembami ta dnevno prenese 12 ton železa. Nakladalčeva produktivnost se po vpeljavi Taylorjevih principov poveča na 48 ton dnevno (z večjo produktivnostjo se tudi plača posameznika zviša), (Hounshell, 1988).

Sledi Hawthornov preizkus. Za potrebe preizkusa sta oblikovani dve skupini, in sicer eksperimentalna (v njej so menjali osvetlitev) in kontrolna skupina (osvetlitev ostane nespremenjena). S skupinama se želi ugotoviti spremembe v produktivnosti posameznika. Kljub vsem spremembam (npr. zmanjšanje osvetljenosti prostora v eksperimentalni skupini) se produktivnost posameznika v obeh skupinah povečuje. Rezultati preizkusa pokažejo povezavo med ravnanjem s posameznikom ter njegovo produktivnostjo (Zupan & Kaše, 2007, str. 5).

Razlika med študijama je, da Taylor preučuje posameznika, kako bi bil lahko ta produktivnejši, medtem ko se pri Hawthornovem učinku sprašujejo, kaj iz okolice vpliva na uspešnost posameznika (poleg njegovih lastnosti). V obeh primerih je viden skupni imenovalec, in sicer iskanje načina, kako povečati učinkovitost ter uspešnost uporabe zaposlenih ter resursov. Boljša uporaba resursov ter zaposlenih vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

1.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja

V današnjem turbulentnem poslovnem okolju se podjetja ne morejo zanesti samo na okoliščine, ki so jim dane, in pričakovati, da bo uspeh prišel sam od sebe. Podjetja svoj uspeh v določenem obdobju večinoma merijo glede na postavljene finančne ali nefinančne cilje (uspešnost podjetja se lahko meri tudi s primerjavo konkurentov, poslovanjem preteklih let itd.). Postavljeni finančni cilji pa predstavljajo samo en del enačbe doseganja uspešnosti poslovanja. Podjetja potrebujejo pokazatelje (angl. *Key performance indicators*), ki jim lahko pravočasno pokažejo, ali se gibljejo v pravi smeri ali ne, ter na njihovi podlagi lahko pravočasno predvidijo morebitne ovire pri doseganju plana.

Pomemben faktor pri doseganju uspešnosti poslovanja je osredotočenost podjetja. Dandanes ni dovolj, da se podjetje osredotoči samo na finančni del poslovanja. Nefinančni del poslovanja prihaja vedno bolj v ospredje in lahko predstavlja razliko med uspehom ter neuspehom podjetja. Ravno zato v nadaljevanju predstavim uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*), s katerim se začne zavedanje pomembnosti nefinančnih pokazateljev.

Slika 1 prikazuje uravnoteženi sistem kazalnikov. Osnovo sistema predstavljata strategija ter vizija podjetja. S pomočjo finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika učenja in rasti ter vidika notranjih poslovnih procesov lahko management uresničuje strategijo podjetja.

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja



Vir: R. S., Kaplan, & D. P., Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1996, str. 76 v R. S., Kaplan, & D. P., Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 21.

Vidik poslovanja s strankami se osredotoča na to, kako stranke vidijo podjetje. Pri obravnavanju vidika mora podjetje opredeliti svoje stranke ter trge. Želje strank se večinoma nanašajo na čas, kakovost, izvedbo ter storitev in stroške. Podjetje mora oblikovati cilje za omenjene želje strank ter jih spremeniti v pokazatelje (Kaplan & Norton, 2005, str. 2-3; Kaplan & Norton, 2000, str. 73).

Vidik notranjih procesov odgovori podjetju na vprašanje, v katerih procesih se mora izkazati. Ta mora biti povezan z vidikom poslovanja s strankami. Pokazatelji znotraj vidika poslovanja s strankami predstavljajo neko osnovo za oblikovanje pokazateljev vidika notranjih procesov. Management podjetja mora ugotoviti ter se osredotočiti na tiste notranje procese, ki so ključni za stranke. Poleg na povezave s strankami se mora podjetje osredotočiti tudi na svoje ključne sposobnosti (Kaplan & Norton, 2005, str. 4).

Finančni vidik pove podjetju, kako ga vidijo lastniki. Prikazuje, kako strategija ter njena izvedba vplivata na finančni del poslovanja. Če se nefinančni vidiki ne realizirajo v izboljšano finančno stanje, mora management poskušati ugotoviti, kakšne so potrebne spremembe pri strategiji ali njeni izvedbi (Kaplan & Norton, 2005, str. 6-7).

Kaplan in Norton (2000, str. 136) omenjata tri glavne kategorije vidika učenja in rasti, in sicer sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov in motivacija, avtonomnost ter usklajevanje. Cilji v obravnavanem vidiku naj bi predstavljali osnovo za doseganje ciljev v ostalih treh vidikih (Kaplan & Norton, 2000, str. 135).

2 KORAKI OBLIKOVANJA POKAZATELJEV POSLOVANJA

Vsako podjetje se lahko loti razvoja pokazateljev na svoj način, vendar obstaja univerzalno pravilo. Razvoj pokazateljev mora biti narejen v »zgodnem« roku, ki ne sme biti prehitel. Pri prehitrem razvoju pokazateljev lahko podjetje naredi različne napake, ki v prihodnosti vplivajo na njegovo poslovanje. Zaradi tega je potreben razvoj pokazateljev na podlagi vnaprej določenih korakov.

Slika 2: Koraki razvoja pokazateljev poslovanja



Slika 2 prikazuje model razvoja pokazateljev. Temelji na osnovni logiki poslovanja. Razdeljen je na šest točk oziroma korakov, ki so potrebni za uspešen razvoj pokazateljev. Vsak korak je podrobno obravnavan v nadaljevanju. Poleg korakov mora podjetje istočasno razmišljati o možnostih neprestanega izboljševanja poslovanja. Bistvo modela je nenehna

mentaliteta za doseganje (boljših) rezultatov. Z uspešnim razvojem pokazateljev se torej delo ne konča. Merjenje poslovanja podjetja predstavlja neprekinjen cikel razvoja in testiranja pokazateljev ter zavedanja (testiranja) morebitnih dejavnikov (faktorjev) na trgu in znotraj podjetja, ki lahko vplivajo na poslovanje.

Kot je omenjeno že na začetku, ima čas pri razvoju pokazateljev velik pomen. Hitenje lahko pripelje podjetje pred zid, ki ga ni mogoče razbiti. Vprašanje je, kakšna škoda se lahko naredi s prehitro in z nepremišljeno uporabo pokazateljev v podjetju. Zaradi tega je bolje, da si podjetje vzame čas ter sprva skuša ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki ga omejujejo pri doseganju uspešnega poslovanja. Vsak korak obravnavanega modela je pomemben ter ne sme biti spregledan. Pomembno je, da podjetje ugotovi trenutno sliko stanja za vsak korak posebej. Če ni potrebe oziroma možnosti izboljšave (trenutno), se korak lahko preskoči, vendar preskočitev ne sme nikoli biti brez trdnega argumenta.

Pomen časa se lahko prikaže na primeru razvoja zdravila. Razvoj zdravila, ki bo učinkovito in opravljalo svoj osnovni namen, se lahko zavleče na obdobje nekaj let. Preden se zdravilo lahko začne prodajati, morajo farmacevtska podjetja opraviti vrsto testov, in sicer z namenom prepričati se o učinkovitosti zdravila. Enako velja za razvoj pokazateljev. Njihov namen je, da »povedo« managementu, kako potekajo najpomembnejše funkcije v podjetju, kakšen je razvoj teh.

2.1 Oblikovanje strategije podjetja

Strategijo se lahko opredeli kot osredotočenost podjetja in je eden od ključnih faktorjev, ko govorimo o merjenju uspešnosti poslovanja. S strategijo podjetje sporoči zunanjemu okolju svoje cilje in poslovne namene (strategija je povezana s poslanstvom in z vizijo podjetja).

Strategija ter cilji se razlikujejo med podjetji, panogami, kot tudi znotraj posamezne panoge. Določena podjetja se lahko osredotočijo na izboljšanje dobičkonosnosti, druga na velikost tržnega deleža. Brez strategije in postavljenih ciljev podjetje ne more ugotoviti, ali je bilo uspešno pri svojem boju na globalnem ali lokalnem trgu. Torej je ena od prednosti strategije možnost ugotovitve uspeha ali neuspeha poslovanja. Po drugi strani je strategija pomembna pri oblikovanju pokazateljev. Ti bodo drugačni za podjetje, katerega cilj je povečanje tržnega deleža, in drugačni za podjetje, katerega cilj je povečanje prodaje (glej poglavje 2.1.4).

S sprejeto strategijo se prvi korak znotraj oblikovanja strategije zaključi. V nadaljevanju je potrebno razdrobiti strategijo podjetja na raven posameznih oddelkov. Vsaka strategija je uresničena ali spodletela priložnost zaradi delovanja vseh členov v organizacijski strukturi.

2.1.1 Modri oceani in Apple Inc.

Vsaka panoga ima svoj življenjski cikel. Med ciklom se panoge spreminjajo ter ne nazadnje prenehajo delovati. Istočasno se »rojevajo« nove panoge, ki jih imenujemo modri oceani. Ti predstavljajo neznano panogo. Ob nični konkurenci modrih oceanov so možnosti za dobičkonosno rast velike (Kim & Mauborgne, 2005, str. 4).

Kim in Mauborgne (2005, str. 37) omenjata tri karakteristike dobre strategije, in sicer osredotočenost (angl. *Focus*), razlikovanje (angl. *Divergence*) in očitno prednost (angl. *Compelling tagline*). Dodajata, da se omenjene karakteristike uporabljajo za litmusov test ocenjevanja modrih oceanov.

Prvo karakteristiko predstavlja osredotočenost. Southwest se osredotoča na tri faktorje, in sicer na prijazno storitev, hitrost in pogoste odhode od točke do točke. S svojo osredotočenostjo podjetje pridobi konkurenčno prednost v obliki nižjih stroškov oziroma posledično v obliki nižjih prodajnih cen (Kim & Mauborgne, 2005, str. 39).

Razlikovanje je naslednja karakteristika dobre strategije. Pri ustvarjanju modrih oceanov naj bi podjetja strategijo ločila glede na standard panoge, v kateri delujejo. Ostala podjetja naj bi z reaktivnim delovanjem oziroma reaktivnim oblikovanjem svoje strategije izgubila to prednost, ki naj bi jo modri oceani imeli (Kim & Mauborgne, 2005, str. 39).

Pojavi se vprašanje, ali je končni rezultat razlikovanja strategije glede na standard panoge res večja konkurenčna prednost (na dolgi rok). Odgovor na vprašanje je mogoč s proučitvijo podjetja Apple Inc.

Januarja 2001 Apple predstavi svojo novo storitev iTunes digital jukebox ter oktobra istega leta vpelje na trg iPod kot napravo za poslušanje glasbe. Aprila 2003 Apple na trg pripelje iTunes Music Store z dvesto tisoč skladbami. V prvem tednu proda en milijon skladb. Do decembra istega leta je številka že 25 milijonov, posledično se število prodanih iPodov dvigne na 2 milijona enot. Do septembra 2010 je prodanih že 275 milijonov iPodov (Apple Inc., b.l.), medtem ko število prenosov skladb februarja 2013 doseže 25 milijard (Apple, 2013a).

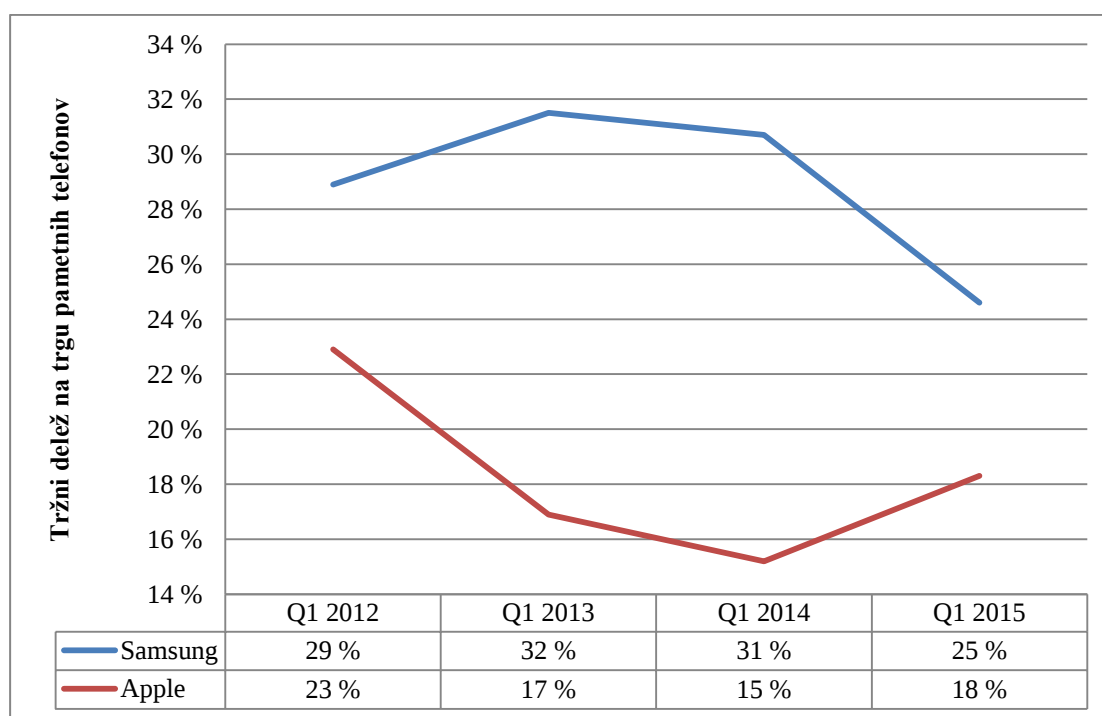
Daleč največji konkurent podjetju Apple pri prenosu glasbe na ameriškem trgu je podjetje Amazon. Apple naj bi imel v 4. četrtletju 2012 kar 63-odstotni tržni delež, medtem ko Amazon 22-odstotni tržni delež (NPD Group, 2013). To pomeni, da v tem obdobju skupaj obvladujeta 85 % celotnega ameriškega trga. Na podlagi deleža, ki ga Apple v tem obdobju ima, lahko torej trdim, da se Apple po 10 letih oblikovanja nove panoge še vedno (zadostno) razlikuje od konkurentov.

Junija 2007 Apple začne s svojim »pohodom« na trg pametnih telefonov (Honan, 2007). Z očitnim razlikovanjem pred ostalimi pametnimi telefoni Apple več kot očitno ustvari modri

ocean. Vprašanje je samo, ali je Apple sposoben zadržati položaj pionirja na trgu pametnih telefonov.

20. septembra 2013 Apple izda novejši različici telefona iPhone, ki ju poimenuje iPhone 5c in iPhone 5s. V treh dneh od začetka prodaje Apple proda 9 milijonov kosov omenjenih telefonov (Apple Inc., 2013b). Prodaja vodi k sklepu, da Apple uspe zadržati položaj pionirja, vendar je potrebno na celotni trg pametnih telefonov pogledati z drugega vidika. Z ustvarjenim modrim oceanom se morajo mobilna podjetja odzvati na povpraševanje ter želje kupcev. Apple in Samsung sta trenutno vodilni podjetji na trgu pametnih telefonov. Slika 3 prikazuje gibanje tržnega deleža na trgu pametnih telefonov. Pet let po izdaji prvega pametnega telefona iPhone je razvidno, da Samsung v tem času okrepi svoj tržni delež, medtem ko ga Apple izgubi. Položaj se v prvem četrtletju 2015 obrne v prid podjetja Apple.

Slika 3: Tržni delež na trgu pametnih telefonov



Vir: IDC, Smartphone Vendor Market Share, Q1 2015, b.l.

Z zgornjega primera je razvidno, da odziv podjetja na ustvarjeni modri ocean ni vedno neuspešen. Iz določenih razlogov je odziv Samsunga dosti boljši kot pa delovanje podjetja Apple, ki ustvari modri ocean. Vprašanje, ki je trenutno smiselno, je, ali imajo modri oceani dolgo življenjsko dobo ali ne? Takoj ko je ustvarjen modri ocean, je odziv podjetij reaktiven in poskušajo pridobiti del novega trga. V določenih primerih se modri ocean zelo hitro spremeni v normalni trg. Sem spada trg pametnih telefonov.

Očitna prednost predstavlja zadnjo karakteristiko dobre strategije. Kim in Mauborgne (2005, str. 39) omenjata, da ima dobra strategija tudi jasno prednost. Le-ta naj bi izražala resnično

ponudbo. V nasprotnem primeru se kupci obrnejo k ponudbi konkurentov (Kim & Mauborgne, 2005, str. 40).

2.1.2 Dolgoročni in kratkoročni pogled

Kratkoročni pogled je pogled managementa v prihodnost, ki zajema obdobje, krajše od enega leta. Ravno zaradi svoje »časovne omejitve« ne bi smel biti orodje, ki se velikokrat uporabi v podjetju. Kratkoročni pogled bi moral biti uporabljen samo takrat, ko v podjetju obstaja stanje, ki ga je potrebno rešiti v zelo kratkem času. Prednost kratkoročne strategije in kratkoročnih ukrepov se pokaže v hitrem vplivu na rezultate. Zaradi te prednosti obstaja nevarnost, da imajo kratkoročni ukrepi prednost v podjetju.

Dolgoročni pogled je pogled managementa v prihodnost, ki zajema obdobje, daljše od enega leta. Tak pogled bi moral biti prioriteta managementa, kajti samo na dolgi rok podjetje zgradi konkurenčno prednost. Ključno pri »pravi« konkurenčni prednosti je, da mora biti »obvladljiva« na dolgi rok. Kratkoročna konkurenčna prednost je samo poslovna priložnost, ki jo konkurenti (trenutno) ne izkoristijo na pravi način.

Vprašanje, ki se pojavi, je, kateri pogled je boljši. Vsako podjetje ima svoj odgovor. Za kratkoročni pogled je argument najverjetneje ta, da se današnji poslovni svet prehitro spreminja in je zaradi tega dejstva dolgoročni pogled brez vrednosti. Deloma je nekaj resnice v tem. Poslovno okolje se spreminja izredno hitro ter dostikrat tudi brez kakršnega koli opozorila, vendar je kljub temu treba biti zvest osnovnim ciljem (strategiji) podjetja. Nenehno spreminjanje ciljev (strategije) podjetja privede do zmede med kupci in zaposlenimi ter ustvari nepotrebne stroške. Spreminjanje načina doseganja cilja je več kot dobrodošlo v podjetju, saj se mora prilagoditi neobvladljivim dejavnikom. Pri spremembah je potrebno opozoriti na nepotrebna spreminjanja (tako ciljev kot načina doseganja teh), ki prinašajo zmedo in nezadovoljstvo. S tem zaposleni izgubijo občutek za svojo vlogo pri uresničevanju strategije.

Na začetku poglavja omenjam, da je kratkoročni pogled lahko uporabljen v določenih primerih brez negativnega vpliva na dolgi rok. Vprašanje, ki se pojavi, je, kdaj je uporaba takega pogleda upravičena. Podjetje mora poskušati predvideti tok sprememb v okolju ter se mora nanje odzvati ob pravem času. Obstajajo določene spremembe, ki jih podjetje ne more predvideti in se jim lahko samo prilagodi, tudi na kratek rok. Odgovor, ki ga podjetje potrebuje, je, ali je trenutno stanje kratkoročno ali dolgoročno. Če je dolgoročno, potem je potrebna uporaba dolgoročnih prijemov (pogledov) ter obratno. Uporaba kratkoročnih prijemov za dolgoročne probleme pripelje do potrebe po dodatnih ukrepih (in do višjih stroškov).

2.1.3 Primera dolgoročnega pogleda: Google Inc. ter Apple Inc.

Poslanstvo Googla se glasi (Google Inc., 2012, str. 2): »*Our mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful*«.

Osnovna ideja Larryja Pagea ter Sergeya Brina je oblikovanje boljšega spletnega iskalnika. Po ustanovitvi podjetja želita začeti služiti denar z Googlom, vendar ne za ceno kakovosti iskanja. Ščasoma Google začne z razvojem svojega oglaševalskega modela, imenovanega AdWords. Ta ponuja oglase, ki imajo postavitev glede na višino ponudbe. Prvi oglas, ki ga uporabijo, je za podjetje Lively Lobster, ki plača 83 USD za prikaz oglasa, ko posameznik uporabi besedo »jastog«. Zelo hitro se začetna ideja Googla (kakovostno iskanje) začne spreminjati v dobičkonosni posel. Leta 2000 so njegovi prihodki 24,5 milijona USD (leto poprej 220.000 USD) (Arthur, 2012, str. 23, 35 in 38).

V kratki predstavitvi je vidno, da je njegova začetna ideja ponujati kakovostno iskanje informacij. Kljub začetnemu odporu glede oglasov Google uspe povezati kakovostno iskanje ter oglase. Na podlagi zvestobe začetni ideji se promet (angl. *Traffic*) na Googlovem iskalniku povečuje izjemno hitro, kar pomeni, da imajo oglasi še večji vpliv na finančno poslovanje.

Potrebno je podrobneje proučiti medsebojno odvisnost med oglaševanjem ter kakovostjo iskanja. Google (2012, str. 10) omenja, da je glede na to, da je oglaševanje daleč največji del njegovega poslovanja, stopnja konkurenčnosti velikega pomena. Če ne bo konkurenčen in dodajal vrednosti podjetjem, ki oglašujejo na Googlu, lahko ta izgubi. Konkurenčnost se lahko poveže z obiskom uporabnikov iskalnika Google. Dokler Google prevladuje na trgu iskalnikov, bo obisk uporabnikov visok, ta bo ostal na isti (ali višji) ravni samo v primeru, da bodo iskalni rezultati na Googlu dosti boljši kot pri konkurenci. Torej je hitro vidno, da se celotno poslovanje Googla vrti okoli začetne ideje (osredotočenosti), in sicer okoli kakovostnega iskanja informacij na internetu.

Leta 1996 se Steve Jobs vrne nazaj v Apple (leta 1985 je namreč odpuščen), kjer takoj začne s prepotrebnimi spremembami. Od 350 različnih proizvodov, ki jih Apple takrat ima, skupno število proizvodov zmanjša na 10 (Arthur, 2012, str. 4-5, 7). Isaacson (2012, str. 4) omenja, da Jobs naredi matriko z naslednjo osredotočenostjo: potrošnik (angl. *Consumer*), profesionalc (angl. *Pro*), namizni računalniki (angl. *Desktop*) ter prenosni računalniki (angl. *Portable*). Maja 1998, ko Jobs postavi »končno« matriko, se ta naj ne bi veliko spremenila (Arthur, 2012, str. 7).

2.1.4 Cenovne strategije in Wanadoo

V praksi obstajajo različne vrste strategij. Na kratko se osredotočim na cenovne strategije in skušam prikazati, da se morajo glede na izbrano cenovno strategijo tudi pokazatelji podjetja temu ustrezno prilagoditi.

V delu obravnavam limitne cene in predatorstvo. O limitnih cenah govorimo, ko podjetje, ki je že prisotno na trgu, postavi prodajne cene na raven, ki demotivira ostala podjetja pred vstopom (Bain, 1949, str. 454). Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer (2007, str. 297) omenjajo dve vrsti limitnih cen:

- konkurenčno-limitne cene (angl. *Contestable limit pricing*) in
- strateško-limitne cene (angl. *Strategic limit pricing*).

Predatorstvo (angl. *Predatory pricing*) se pojavi, ko podjetje postavi cene na nizko raven z namenom izničiti svojo konkurenco (Besanko et al., 2007, str. 301). Evropska komisija leta 2003 kaznuje podjetje Wanadoo zaradi postavljanja predatorskih cen. Med marcem 2001 in oktobrom 2002 naj bi bile cene, ki jih Wanadoo zaračunava kupcem, pod njihovimi stroški. Kazen, ki jo dobijo, je 10,35 milijona EUR (European Union, 2009).

V podjetju Wanadoo je razlog za postavljanje predatorskih cen očiten. Ta je večji tržni delež. S svojo strategijo na kratek rok povzročijo celo izgubo podjetju (prodajna cena je pod stroški). Torej izbor strategije vodi k oblikovanju pokazateljev. Ravno zato je potrebno, da je strategija dobro premišljena, razumljiva ter znana vsem udeležencem v podjetju. Brez upoštevanja tega je vprašanje, kako dolgo je lahko podjetje uspešno.

2.2 Iskanje glavnih faktorjev poslovanja

Drugi korak v modelu oblikovanja pokazateljev je ugotavljanje, kaj najbolj vpliva na delovanje podjetja (prodajo podjetja, ozaveščanje v očeh kupca itd.). Zopet je poudarek na času ter trudu, ki je vložen v ta del razmišljanja. Vsak korak v modelu ima svojo težo, vendar je izbor faktorjev (angl. *Drivers*) eden od najpomembnejših. Brez razumevanja, kaj najbolj vpliva na poslovanje, tudi pokazatelji ne morejo biti primerno oblikovani. Ti morajo biti oblikovani okrog faktorjev, ki predstavljajo del enačbe uspeha poslovanja. Lahko jih primerjamo z malto pri gradnji zidu z opekami. Če malta ni kakovostna, zid razpade (poleg njene kakovosti je pomembna tudi pravilna postavitev opeke).

Za začetek je dobro vedeti, kaj podjetja v isti panogi počnejo. Tako lahko management vidi, kje se podjetje glede na konkurenco nahaja. To omogoča osnovni pregled konkurence ter prikaz, na katere faktorje lahko podjetje preusmeri svoja sredstva. Drugi del znotraj tega koraka vključuje zavedanje (ugotavljanje), kaj podjetje dela, ali lahko dela boljše (in drugače) kot konkurenca. Oboje je povezano z merjenjem uspešnosti. Torej je pomembno, da se podjetje razlikuje od konkurence tudi na ravni faktorjev in s tem gradi svojo konkurenčno prednost.

Relevantni faktorji poslovanja se lahko pojavijo v različnih oblikah. Eden od njih je lahko inovativnost podjetja, ki se pokaže v boljših proizvodih ali storitvah. Pomembno je, da podjetje razume, kaj je njegov adut, torej, na podlagi katerega razloga privlači ter zadrži

kupce. Pridobitev kupca predstavlja en del enačbe uspešnosti, vendar podjetje ne sme zanemariti pomena zadržanja le-tega.

Faktorji podjetja bi morali biti povezani s prodajo ter z učinkovitostjo (neposredno ali posredno). Management se mora vprašati, kaj vpliva na prodajo izdelkov/storitev ter ozaveščenost podjetja. Na osnovi odgovorov na taka vprašanja mora podjetje razviti pokazatelje. Podjetje ne sme takoj začeti razvijati pokazatelje okoli stroškov, z željo, da bi bilo stroškovno učinkovitejše. Razvoj pokazateljev samo okoli stroškov bi preusmeril pozornost managementa na zmanjšanje stroškov. Vprašanje je, kakšne vrste je zmanjšanje stroškov. To mora biti kakovostno in smiselno.

Primer oglaševanja na internetu lepo ponazori trditev v prejšnjem odstavku. Svetovni splet postaja pomemben oglaševalski prostor. Ozaveščenost kupcev je delno odvisna od oglaševanja na internetu (korelacija je odvisna od panoge). Cena oglaševanja najverjetneje niha glede na obiskanost posamezne spletne strani ter glede na še kakšne druge dejavnike. Če se podjetje odloči za spletno stran, kjer je cena nižja, je tudi število uporabnikov, ki vidi ta oglas, nižje, kar ima posledično vpliv tudi na prodajo podjetja. Če je pokazatelj oblikovan glede na to, koliko oglaševanje na mesec stane, podjetje doseže dobre rezultate, saj se pokazatelj zniža (pri nižji prodaji). Torej se mora na stroškovno učinkovitost gledati z drugega vidika kot npr. strošek oglaševanja na posamezni klik, ki generira prodajo.

2.2.1 Analiza petih sil

Analiza poslovanja ima v današnjem poslovnem okolju velik pomen. Analiza raznih procesov lahko prinese managementu informacije, ki drugače niso takoj vidne. Besanko et al. (2007, str. 313) omenjajo, da naj bi analiza petih sil pomagala ugotoviti trenutno stanje panoge, in kar je mogoče še bolj pomembno, naj bi omogočala podjetju vpogled, v katero smer naj bi se panoga razvila v prihodnosti. Naslednjih pet sil ima vpliv na konkurenco znotraj panoge (Porter, 2008, str. 4):

- nevarnost vstopa (angl. *Threat of New Entrants*),
- moč dobaviteljev (angl. *Bargaining Power of Suppliers*),
- moč kupcev (angl. *Bargaining Power of Buyers*),
- substituti (angl. *Threat of Substitute Products or Services*) in
- rivalstvo (angl. *Rivalry Among Existing Competitors*).

Novi vstopi na trg vplivajo na delovanje trga (npr. postavljanje prodajnih cen) ter na potencialno dobičkonosnost panoge. Vstop je odvisen od vstopnih ovir, ki so prisotne v panogi, ter od teh, ki jih podjetja sama postavijo. Če so te majhne, trg postane privlačen za vstop in obratno (Porter, 2008, str. 3).

Moč dobaviteljev pomeni, da so določeni dobavitelji zmožni zadržati večji del vrednosti in dobičkonosnosti zase. Razlogi za tak položaj so različni, in sicer: dobavitelj je bolj koncentriran kot panoga, ki ji prodaja, njegova prodaja ni odvisna samo od ene določene panoge, ne obstajajo nobeni substituti itd. (Porter, 2008, str. 6-7).

Moč kupcev se nanaša na kupce ter njihovo poslovno moč zahtevati od dobaviteljev določene pogoje (npr. nižjo ceno) (Porter, 2008, str. 7).

Substituti pomenijo možnost zamenjave enega proizvoda (ali storitve) za drugega. Porter (2008, str. 8) omenja, da lahko prisotnost substitutov ogrozi dobičkonosnost znotraj panoge. Eden od novejših substitutov so tablični računalniki. Ti so nekakšen nadomestek za klasične računalnike, vendar prav tako vplivajo na klasično branje knjig.

Rivalstvo pomeni tekmovanje med podjetji za tržni delež oziroma naklonjenost kupcev. Rivalstvo se lahko pojavi v obliki popustov, v izboljšanju storitve ali proizvoda itd. (Porter, 2008, str. 9).

Pri analizi petih sil lahko podjetje ugotovi, v kakšnem položaju se panoga nahaja. Na tej podlagi lahko predvidi morebitne spremembe ter se tako pripravi na »boj« za svoje mesto na trgu. Če na določenem trgu ni veliko konkurentov ter če ima podjetje/imajo podjetja visoke dobičke, se lahko hitro zgodi, da druga podjetja želijo vstopiti na trg. Z novim vstopom se lahko zgodi, da se tržni deleži porazdelijo med podjetji. Z analizo petih sil lahko podjetje vnaprej predvidi možnost (verjetnost) vstopa drugega podjetja in s tem pripravi strategijo, kako se obraniti novih konkurentov.

2.2.2 Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost predstavlja razlikovanje podjetja od konkurentov. Pučko, Čater in Buhovac (2009, str. 33) omenjajo, da poznamo dve obliki konkurenčne prednosti:

- nižje cene in
- diferenciacijo (podjetje ponuja nekaj, kar konkurenti ne ponujajo, ali pa je proizvod oziroma način opravljanja storitve drugačen).

Razumevanje konkurenčne prednosti je ključno za doseganje višje ravni uspešnosti. Pri konkurenčni prednosti je pomembno, da je dolgoročna, vidna, ohranljiva ter da se jo težko posnema.

See's Candies je podjetje, ki se ukvarja s prodajo raznih sladkarij. Njegov moto je »*Quality without compromise*«. Med drugo svetovno vojno, ko je določenih sestavin primanjkovalo, se v podjetju odločijo, da pomanjkanja ne nadomestijo z manj kakovostnimi sestavinami. Pomanjkanje kakovostnih sestavin jih pripelje do odločitve, da prilagodijo odpiralni čas svojih trgovin, in sicer glede na dostopnost sestavin (Chan, 2010, str. 87-88).

Chan (2010, str. 103) omenja primer, ko v podjetju See's Candies prejmejo pismo svoje stranke. 100 let stara stranka v njem omenja, da čeprav se toliko stvari spreminja, njihovi izdelki ostajajo enaki. To pismo nekako hodi z roko v roki z dejanjem iz druge svetovne vojne. Za doseganje (in ohranitev) konkurenčne prednosti ni potrebna posebna inovacija, ampak je pomembno, da podjetje ostane zvesto svojemu izdelku (oziroma dolgoročnemu pogledu). S tem dejanjem je podjetje bližje kupcu, oziroma, kupci so najverjetneje bolj lojalni. Lojalni kupci pa so nekaj, kar si vsako podjetje želi (vsaj na dolgi rok).

2.2.3 Testiranje glavnih faktorjev poslovanja podjetja

Preden podjetje lahko uspešno potrdi, da ima izbrane prave faktorje poslovanja, je dobro, da se te testira in preveri, ali imajo vpliv, ki se predvideva. Pri določenih podjetjih (panogah) je takoj vidno, kateri so njihovi faktorji, pri določenih pa korelacija ni tako očitna. Pri napačno izbranih faktorjih lahko podjetje brezglavo investira v stvari, ki nimajo učinka, ki se ga pričakuje.

Relevantnost faktorjev poslovanja se lahko testira na dva načina. Prvi način zajema uporabo preteklih podatkov, s pomočjo katerih se analizirajo korelacije med izbranimi faktorji poslovanja ter končnim rezultatom (prodajo, stroški ali dobičkom). Če pretekli podatki niso na voljo, potem je potrebno narediti sprotne testiranja, s katerimi se ugotavlja korelacijo ter vzročno-posledično zvezo.

Poleg relevantnosti je ravno tako pomembna pravilna izbira vseh relevantnih faktorjev poslovanja. Spremljanje enega faktorja poslovanja je nezadostno, če npr. trije relevantno vplivajo na poslovanje. Obstaja zgornja meja pri spremljanju faktorjev poslovanja, kajti spremljanje npr. desetih preusmerja osredotočenost podjetja iz ključnega dela v nerelevanten del poslovanja.

Faktorji poslovanja se lahko sčasoma spremenijo. Zaradi tega je potrebno, da podjetje redno preverja, ali so faktorji poslovanja, ki jih uporablja, še relevantni, ali obstaja potreba po novih (ter s tem tudi ponovitev vseh ostalih korakov, ki sledijo izboru faktorjev poslovanja).

2.3 Oblikovanje glavnih pokazateljev poslovanja

Po uspešno oblikovani strategiji ter po uspešnem iskanju faktorjev poslovanja sledi oblikovanje pokazateljev poslovanja (angl. *Key performance indicators*). Pokazatelji so kot kompas, ki podjetje pripelje do točke, ki si jo management zastavi kot končni cilj. Ravno zaradi njihove pomembnosti se ne smejo oblikovati prehitro. Napake, storjene pri tem ali pri ostalih korakih, vplivajo na uspešnost poslovanja. Z napačno oblikovanimi pokazatelji je sprejemanje odločitev ter spremljanje njihovih rezultatov napačno.

Pri oblikovanju pokazateljev je potrebno upoštevati vse, kar je storjeno v prejšnjih dveh korakih. Na osnovi sprejetih faktorjev poslovanja ter postavljenih ciljev (strategije) mora podjetje oblikovati pokazatelje. Prvi korak znotraj pokazateljev je oblikovanje teh za potrebe vrhnjega managementa, kar pomeni, da se je potrebno osredotočiti na najpomembnejše kategorije za vodenje podjetja. Potrebno je paziti, da se ne oblikuje preveč pokazateljev, kajti podjetje se lahko hitro izgubi v malem morju »pomembnih ter potrebnih« pokazateljev. Do pet pokazateljev je več kot dovolj za potrebe vodenja podjetja. Manjše število pokazateljev je primerno, saj morajo ti vsebovati najbolj ključne informacije ter povezave. Večje število pokazateljev lahko pripelje samo do zmede ter odmikanja od resnično pomembnih stvari za vodenje podjetja.

Najbolj pogosto vprašanje pri razvoju pokazateljev je, katere povezave spremljati. Dobro je, da podjetje ustvari »svoj pokazatelj«, ki ga konkurenti ne uporabljajo. S tem lahko doseže določeno stopnjo konkurenčne prednosti. »Drugačen pokazatelj« sam po sebi ne pomeni večje uspešnosti, kajti v določenih panogah uporabljajo podjetja enake pokazatelje, nimajo pa enake stopnje uspešnosti (npr. letalska panoga). Pomembno je, da se pokazatelje »bere« na pravi način ter da se sprejema odločitve na njihovi podlagi. Pokazatelji ne smejo biti sami sebi namen. Podjetje mora »čutiti« njihovo pomembnost ter potrebo po njih. Brez »občutka« pomembnosti ti služijo sami sebi.

2.3.1 Stroškovna učinkovitost in rezanje stroškov – Ikea

Operacijska uspešnost (angl. *Operational effectiveness*) pomeni boljše delovanje procesov kot pri konkurentih (Porter, 1996, str. 3). Boljše delovanje med drugim vključuje učinkovitost. Stroškovna učinkovitost predstavlja pomemben del uspešnosti poslovanja in je po definiciji preprost pojem, vendar je v poslovnem življenju težko dosegljiv dejavnik uspešnosti.

Učinkovitost predstavlja neprestano izboljševanje poslovanja, kajti stremljenje k učinkovitosti se nikoli ne konča (vsaj ne bi se smelo). Obstajajo različne ravni učinkovitosti in takoj ko podjetje doseže določeno raven, si mora postaviti novo mejo, h kateri stremi.

Ikea se trudi biti stroškovno učinkovita pri uporabi prostora v svojih tovarnjakih. Cilj je doseči 70-odstotno napolnjenost (razliko predstavljajo palete), medtem ko je trenutna zasedenost 63-odstotna. Kot primer povečevanja učinkovitosti navajajo luč Aläng, pri kateri naredijo spremembe pri postavitvi znotraj škatle. Sedaj lahko na posamezno paleto naložijo 24 luči (pred spremembo 18) (About The Ikea Group: People and Planet: Energy and Resources, 2013).

Rezanje stroškov (angl. *Cost cutting*) je zmanjšanje stroškov poslovanja (Investopedia). Poimenovanje pojma asociira na negativno delovanje. Rezanje stroškov je kratkoročni prijem managementa za trenutno »izboljšanje« poslovanja. »Izboljšanje« pa dejansko ni izboljšanje, ampak je trenutni ukrep zaradi želje (ali pritiska) po boljšem poslovanju.

2.3.2 Finančni pokazatelji poslovanja in primer podjetja Yahoo!

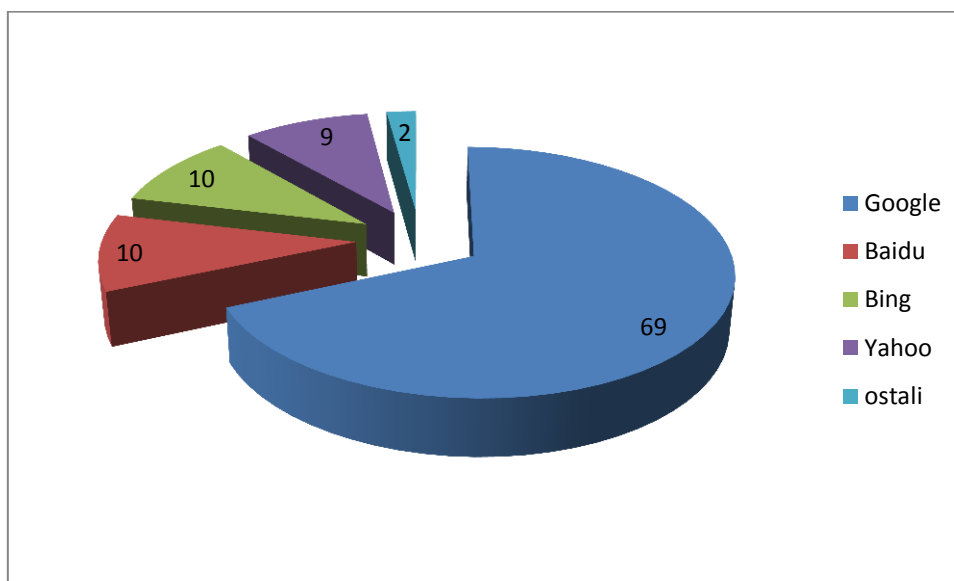
Finančni del poslovanja je za večino lastnikov najpomembnejši del poslovanja. Pomen finančnega dela je podkrepljen z dejstvom, da lastniki investirajo sredstva v podjetje z namenom finančnega povračila. Kljub osnovnemu pričakovanju finančnega povračila lahko izolirano razmišljanje pripelje do slabših rezultatov.

Pred ustanovitvijo podjetja Google Sergey Brin ter Larry Page poskušata prodati svoj koncept spletnega iskanja ostalim (morebitno) zainteresiranim skupinam. Njuna ideja se od takratnih konceptov spletnega iskanja razlikuje v hitrosti pridobljenih (želenih) rezultatov spletnega iskanja. Svoj koncept predstavi Jerryju Yangu (soustanovitelju podjetja Yahoo!). Ta jima zatrdi, da če je želeni rezultat takoj prikazan, uporabniki nemudoma zapustijo njihovo stran. Yahoo! v tistem času služi s številom klikov na njihovi spletni strani (Arthur, 2012, str. 26).

Jerry Yang takoj pomisli, kako bi novi koncept spletnega iskanja vplival na finančno poslovanje Yahooja!, vendar v izolirani obliki. Izolirana osredotočenost na samo en del finančnega poslovanja lahko pripelje do napačnih sklepov. Tako razmišljanje podjetje Yahoo! stane ogromno denarja. Povezava, na katero bi Jerry Yang moral pomisliti, je naslednja: s hitrejšim iskanjem na njihovem iskalniku bi se tudi promet povečal, s tem bi se njihovi poslovni rezultati izboljšali; torej na posreden način bi novi koncept iskanja pozitivno vplival na Yahoojeve! poslovne rezultate. Njegova napaka je, da ne razmišlja o potrebah trga, ampak samo o rezultatih podjetja.

Več kot 18 let kasneje Yahoo! še vedno »plačuje« za napačno sprejeto odločitev. Slika 4 prikazuje (globalne) tržne deleže največjih spletnih iskalnikov. Z nje je razvidno, da ima Google monopol na trgu spletnih iskalnikov ter da je odločitev Yahooja! resnično napačna. Namen obravnavanega modela razvoja pokazateljev poslovanja je zavedanje, da je doseganje dolgoročne uspešnosti skupek različnih dejavnikov ter faktorjev poslovanja. Management ne sme sprejemati odločitev samo na podlagi informacij, ki so vidne s prostim očesom.

Slika 4: Tržni deleži spletnih iskalnikov maja 2015 v odstotkih



Vir: Net Market Share, Desktop Search Engine Market Share, b.l.

2.3.3 Nefinančni pokazatelji poslovanja

Nefinančni pokazatelji predstavljajo del poslovanja, ki nima neposrednega vpliva na finančno poslovanje. Ravno zato morajo podjetja posvetiti določeno skrb razvoju in spremljanju nefinančnih pokazateljev. Povezava med obema deloma je posredna in zaradi tega dostikrat nevidna. Kljub posredni povezavi pa je vpliv na finančno poslovanje lahko relevanten.

Enega od (trenutno) relevantnih nefinančnih faktorjev poslovanja predstavlja okolje. Glede na to, da vsako podjetje na tak ali drugačen način s svojim delovanjem vpliva na okolje, bi bilo smiselno, da vsako podjetje premisli, kaj lahko naredi, da zmanjša svoj vpliv nanj. Besedna zveza zeleno delovanje lahko v poslovnem svetu asociira na višje stroške. V nadaljevanju s tremi primeri prikazujem, da je lahko zeleno razmišljanje boljše (v ekonomskem smislu) v primerjavi s konvencionalnim.

Dve dejanji podjetja Wal-Mart prikazeta delovanje podjetja nasproti okolju:

- Nidumolu, Prahaland & Rangaswami (2009, str. 59) omenjajo, da oktobra 2008 direktor Wal-Marta da kitajskim dobaviteljem navodila, da morajo do leta 2013 zmanjšati stroške pakiranja za 5 %. Istočasno morajo zvišati energijsko učinkovitost proizvodov za 25 %,
- 17. marca 2011 Wal-Mart poroča na svoji spletni strani (Wal-Mart Stores, Inc., 2011), da je odstranil več kot 80 % svojih odpadkov v Kaliforniji. Glede na njegovo poročilo naj bi bilo teh 80 % smeti (glede na celotno državo) enako preprečitvi 11,8 milijona metričnih ton CO₂ emisij v ozračje (na letni ravni).

IBM in AT&T prav tako delujeta stroškovno učinkovito, medtem ko delujeta zeleno. Z delom na daljavo naj bi imel IBM 700 milijonov USD prihrankov, medtem ko naj bi imel AT&T 550 milijonov USD prihrankov (obe podjetji na letni ravni) (Nidumolu et al., 2009, str. 61).

S treh primerov iz prakse je razvidno, da se lahko zeleno razmišljanje in delovanje preoblikuje v višji dobiček. Prihranki so različni od podjetja do podjetja, vendar nek učinek na poslovanje bi zeleno delovanje moralo imeti.

2.3.4 Stolpičenje pokazateljev poslovanja

Stolpičenje pokazateljev (angl. *Cascading*) predstavlja podrobnejšo strukturo glavnih pokazateljev poslovanja. Namen tega koraka je razčlenitev osnovne strukture pokazateljev v podrobnejše informacije s ciljem oblikovati pokazatelje posameznih oddelkov. Brez tega se težje ugotovi (opazi) vpliv delovanja oddelka na poslovanje podjetja kot celoto. S stolpičenjem lahko vodje oddelkov skupaj z managementom takoj ugotovijo, kateri del znotraj oddelka najbolj vpliva na osnovne pokazatelje in posledično na finančno stanje podjetja.

Glavni namen stolpičenja je obvladovanje uspešnosti na nižjih ravneh poslovanja. Brez »razdrobljenosti« glavnih pokazateljev poslovanja podjetje težje ugotovi največji vpliv na poslovanje, stolpičenje pa lahko prikaže razlog za spremembo. Spremembe v podjetju se ne zgodijo z danes na jutri (vsaj te, na katere ima podjetje vpliv), so namreč rezultat preteklega delovanja. Trenutna slika podjetja kot celote lahko zgleda »zdravo«. Znotraj posameznih delov pa je lahko oddelek »bolan« ter so potrebne korenite spremembe. Istočasno se lahko zgodi, da en oddelek posluje nadpovprečno dobro. Nadpovprečno dobro delovanje enega oddelka lahko zasenči delovanje drugega oddelka (glej poglavje 2.5.1). Iz tega razloga so potrebne podrobnejše informacije.

Potrebno je omeniti, da negativni dejavniki znotraj oddelkov vedno vplivajo na rezultate podjetja (osredotočenost na dejavnike je dana glede na relevantni finančni vpliv). Glede na to, da management ne more nadzirati vsakega dela poslovanja, je zanj dovolj osnovna struktura, v kateri lahko vidi konsolidirano stanje podjetja ter s tem morebitne obete (probleme) v prihodnosti. Podrobnejši nadzor izvajajo vodje posameznih oddelkov. Vodje oddelkov nosijo odgovornost za delovanje procesov znotraj oddelka ter morajo poskrbeti, da njihovo poslovanje nima negativnega vpliva na poslovanje podjetja. Stolpičenje osnovne strukture pokazateljev omogoča lažje spremljanje napredka ali nazadovanja posameznega oddelka ter njegovega vpliva na podjetje kot celoto.

2.4 Komunikacija pokazateljev poslovanja

Komunikacija je pomemben del uresničevanja strategije (ali katerekoli odločitve). Informacije (podatki) so predpogoj uspešnosti vsake odločitve. Pogoj za uspešno sprejemanje odločitev je komunikacija. Tok komunikacije mora biti vedno dvostranski in ne enostranski. Drugi pogoj je kakovost informacij (podatkov), ki je deloma odvisna od prvega pogoja. Če je komunikacija dvostranska, tudi tok informacij (podatkov) poteka lažje kot pri enosmerni komunikaciji.

Na uspešnost komunikacije vplivajo medsebojni odnosi v podjetju. Že sam pregovor pravi, da lepa beseda lepo mesto najde. Enako je v podjetjih. Medsebojno spoštovanje (ne glede na položaj) pripelje do dobrega odnosa, ta lahko pripelje do odpravljenih silosov med zaposlenimi ter oddelki. Ravno zato so dobri medsebojni odnosi nujen dejavnik uspešne komunikacije v podjetju. Takoj ko posameznik »čuti« svojo vlogo v podjetju ter ve, da lahko pripomore k boljšim rezultatom, je tudi deljenje informacij (podatkov) lažje ter hitrejše.

Komunikacija je deloma odvisna tudi od samozavesti posameznika. Samozavest je osnovna sestavina delovanja vsake osebe, ki nekako vpliva na komunikacijo. Vprašanje je samo, koliko samozavesti je potrebne za uspešno delovanje. Obstaja zgornja in spodnja meja. Preveč samozavesti je lahko tudi slabost, kajti tak posameznik ni pripravljen sprejemati različnih mnenj, kar lahko negativno vpliva na komunikacijo ter na deljenje znanja. Z nedeljenjem informacij pa je sprejemanje odločitev (ter posledično doseganje uspešnosti) oteženo.

Problemi pri komuniciranju se lahko pojavijo tudi znotraj oddelka. Taka vrsta šuma se lahko pojavi zaradi slabih medsebojnih odnosov med vodjo ter zaposlenimi znotraj oddelka. To lahko pripelje do slabših rezultatov. Istočasno mora biti sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na delovanje oddelka, decentralizirano, kajti zaposleni znotraj oddelka so bližje procesom (in kupcu) ter zato lažje prepoznajo področja, ki potrebujejo spremembe (glede na cilj podjetja kot celote).

Pokazatelji poslovanja sami po sebi nimajo nobene vrednosti, če se ugotovitev na njihovi podlagi (ter pokazateljev samih) ne deli z vsemi, ki morajo imeti dostop do takih informacij. Osnovna struktura pokazateljev mora pokazati managementu, v katero smer se podjetje giblje, kakšen je vpliv raznih načinov pospeševanja prodaje, promocij itd. na dobičkonosnost in prodajo podjetja. To je osnovni namen pokazateljev. Pokazatelji sami po sebi ne opravijo svojega namena, če niso skomunicirani relevantnim oddelkom. Eden od ključnih pogojev uspeha pokazateljev je prenos njihovih rezultatov vsem potrebnim udeležencem v podjetju. Ta je med drugim pomemben za učenje na preteklih dejanjih.

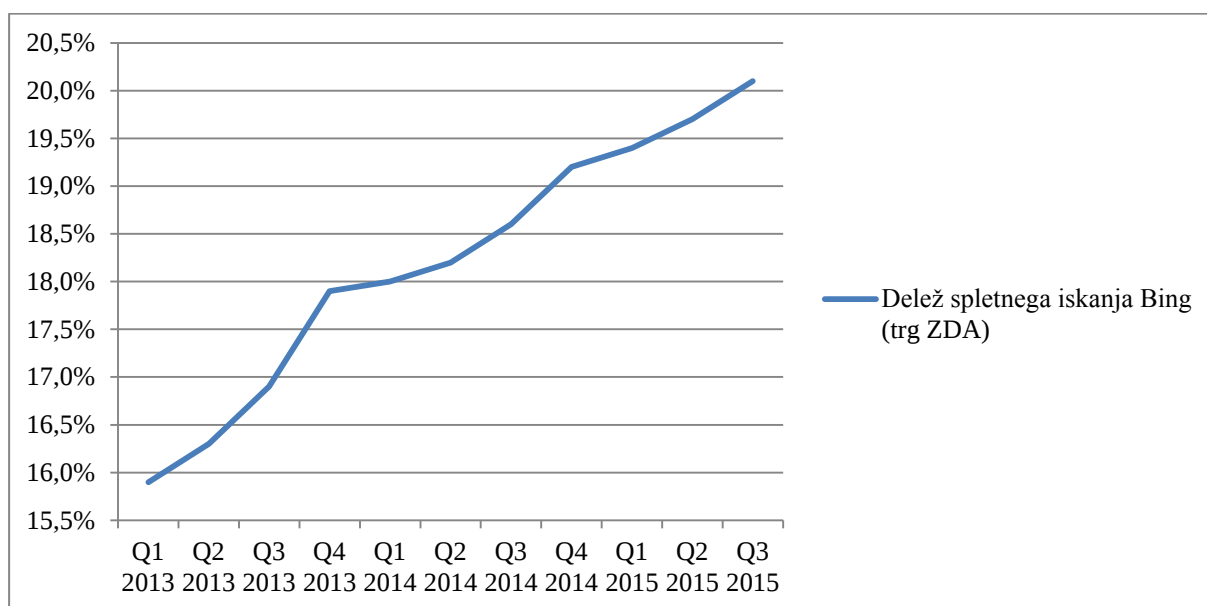
2.5 Odločanje na podlagi signalov pokazateljev – primer Bing

Faktorje (dejavnike), ki vplivajo na poslovanje, lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na obvladljive in neobvladljive (deloma jih je možno predvideti in s tem deloma obvladovati). Pomembno je, da podjetje skuša neobvladljive dejavnike spraviti na najnižjo možno točko. Glede na to, da jih ne more v celoti obvladovati, mora večji del pozornosti nameniti obvladljivim dejavnikom. S (pravilnim) branjem pokazateljev podjetje lažje spremlja neobvladljive ter obvladljive dejavnike (faktorje) poslovanja (uporabnost celotnega sistema spremljanja poslovanja je odvisna od kakovosti razvitih pokazateljev ter narave managementa). Na podlagi informacij, ki jih vsebujejo pokazatelji, mora podjetje sprejemati odločitve. Če uspešnost začne nazadovati, mora podjetje analizirati razloge za spremembe, sprejeti potrebne odločitve in voditi spremembe v smeri, ki bo omogočala ponovni uspeh.

Odločanje na podlagi pokazateljev je povezano z odgovornostjo. Management ima možnost delegirati sprejemanje odločitev (kar je priporočljivo), mora pa prevzeti odgovornost tako za pozitivne kot negativne rezultate odločitev. Odločitve za spremembe morajo biti sprejete sproti, torej takrat, ko lahko vplivajo na uspešnost poslovanja. Zavlačevanje sprejemanja odločitev ni priporočljivo. To lahko namreč samo poveča negativne posledice, ki se lahko pojavijo.

Maja 2009 Microsoft spremeni poimenovanje spletnega iskalnika Windows Live Search v Bing. Bing naj bi predstavljal »*But It's Not Google*«. To ime naj bi predstavljalo večjo osredotočenost na kupca (Arthur, 2012, str. 66). Slika 5 prikazuje rast deleža spletnega iskalnika Bing. Delež spletnega iskanja je pokazatelj, ki ga Microsoft spremlja. Na podlagi tržnega deleža lahko mirno trdim, da je poslovanje spletnega iskalnika Binga (očitno) uspešno. Kot je že omenjeno, je potrebno gledati na celotno sliko poslovanja ter razviti pokazatelje v smeri prikaza »celotne« slike in ne samo enega dela.

Slika 5: Delež spletnega iskanja Bing – Q1 2013/Q3 2015



Vir: Microsoft Corporation, Earnings Release FY14 Q1, b.l.a; Microsoft Corporation, Earnings Release FY15 Q2, b.l.b; Microsoft Corporation, Earnings Release FY15 Q3, b.l.c.

Bing spada v segment poslovanja Online Services Division (v nadaljevanju OSD). Slika 6 prikazuje poslovne rezultate segmenta OSD. Kot je s Slike 6 razvidno, rezultati niso spodbujajoči. Pri skromni rasti prodaje se povečuje tudi njegova izguba¹. V letu 2013 so opazna manjša izboljšanja. Prodaja se poveča za 12 %, medtem ko se izguba zmanjša za 2,2 % (po izključeni oslabitvi dobrega imena iz leta 2012). Microsoft (2013, str. 30) omenja, da je zmanjšana izguba rezultat višje prodaje pri nižjih stroških prodaje in nižjih operacijskih stroških. Podobno (na vsebinski ravni) izboljšanje je vidno tudi v letu 2012 (Microsoft Corporation, 2013, str. 30).

¹ Izguba v letu 2012 vključuje oslabitev dobrega imena v višini 6,2 mrd USD (Microsoft Corporation, 2013, str. 30).

Slika 6: Finančni rezultati segmenta Online Services Division v Microsoftu 2008–2013



Vir: Microsoft Corporation, Form 10-K Annual Report FY 2010, 2010, str. 26; Microsoft Corporation, Form 10-K Annual Report FY 2013, 2013, str. 29.

Kot je iz kratke predstavitve razvidno, mora podjetje brati pokazatelje poslovanja in se na njihovi podlagi odločati. Pokazatelj (delež spletnega iskanja), ki ga Microsoft uporablja, prikazuje pozitivne rezultate. Ta v obdobju treh let neprestano raste, vendar se pokazatelja ne sme gledati v izolaciji. Tržni delež je en del zgodbe uspeha poslovanja. Drugi del uspeha (mogoče še celo pomembnejši) predstavlja učinkovitost podjetja. S Slike 6 je razvidno, da segment OSD v Microsoftu v celoti ni učinkovit. Dobičkonosnost Microsofta (izračunana kot operating income/revenue) za leto 2013 znaša 34,4 %. Pri ukinitvi segmenta OSD bi ta znašala 37,6 %. Vprašanje, ki se pojavi ob negativnih številkah ter signalih finančnih pokazateljev, je, kakšna je strategija Microsofta, da še kar naprej vztraja v segmentu OSD (kljub malenkostnemu povečanju učinkovitosti).

2.6 Ponovni pregled pokazateljev ter faktorjev poslovanja

Kot je razvidno s Slike 2 (poglavje 2), je model razvoja pokazateljev poslovanja neprekinjen cikel. Po uspešno razvitih pokazateljih ter faktorjih poslovanja mora biti podjetje neprestano pozorno na morebitne spremembe v okolju podjetja, ter tudi znotraj podjetja, ki bi lahko pomenile potrebo po spremenjenem načinu merjenja poslovanja.

Podjetje mora vsaj enkrat na leto narediti pregled relevantnosti pokazateljev ter faktorjev poslovanja. Po odobritvi planov za naslednje poslovno leto mora podjetje narediti pregled faktorjev in pokazateljev poslovanja. Glede na to, da strategija vpliva na merjenje uspešnosti, predstavljajo spremembe v strategiji morebitne spremembe pri merjenju poslovanja.

Bistveno je, da podjetje naredi od časa do časa pregled faktorjev ter pokazateljev poslovanja, kajti merjenje napačnih stvari ne prinese pozitivnih poslovnih rezultatov. Z napačnimi faktorji poslovanja podjetje investira svoja sredstva v stvari, ki ne izboljšujejo poslovanja, ter meri stvari, ki ne podpirajo uresničitve strategije.

2.7 Mentaliteta podjetja, usmerjena v neprestano izboljševanje poslovanja

Mentaliteta podjetja, usmerjena v neprestano izboljševanje, ni enaka ponovnemu pregledu pokazateljev ter faktorjev poslovanja. Neprestano izboljševanje se nanaša na uresničevanje strategije, izvedbo procesov, razvijanje novih proizvodov ter storitev in podobno. Torej se mentaliteta nanaša na izvedbo vseh procesov znotraj podjetja. Samo z neprestanim izboljševanjem lahko podjetje ohrani konkurenčno prednost in ostane relevantno v očeh kupca (relevantnost neprestanega izboljševanja je odvisna od geografske lokacije ter panoge). Brez želje po neprestanem izboljševanju podjetje zelo hitro stagnira in se izgubi v malem morju konkurentov.

3 VODILO USPEHA POSLOVANJA

Obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Zaradi tega je izrednega pomena, da se management zaveda resničnega razloga uspešnosti poslovanja, da te dejavnike postavlja v ospredje in poskrbi, da so v podjetju prisotni v primernem obsegu. V prejšnjem poglavju so obravnavani koraki, ki so potrebni za oblikovanje pokazateljev poslovanja. Uspešno zaključeni koraki sami po sebi ne pomenijo uspešnega poslovanja v prihodnosti. Drugi del, ki vpliva na uspešnost poslovanja, obravnavam v naslednjih podpoglavjih.

3.1 Odgovornost ter nagrajevanje

Odgovornost in nagrajevanje sta tesno povezana. Odgovornost posameznika je odvisna od njegove vloge v podjetju, kriterij uspešnosti pa je odvisen od obsega odgovornosti. Torej je definicija uspešnosti delovanja posameznika odvisna od stopnje odgovornosti posameznika.

Poznamo naslednja mesta odgovornosti (Kavčič, Mirovič, & Vidic, 2007, str. 175):

- stroškovno (odhodkovno),
- prihodkovno,
- dobičkovno in
- naložbeno.

Ime mesta odgovornosti prikaže definicijo oziroma stopnjo odgovornosti posameznega managerja. Najpomembnejši mesti sta investicijsko in dobičkovno mesto. Podjetje mora paziti, da stroškovnega in prodajnega mesta ne vzame iz konteksta, saj sta vzrok, ki je viden v

dobičkovnem mestu. Pomembno je, da se vsa mesta spremljajo skupaj, kajti le tako se lahko opazi vpliv in posledico delovanja enega mesta na drugo.

Plačilni sistem ima svojo vlogo pri uspešnosti poslovanja. Predstavlja enega od motivacijskih učinkov na zaposlene. Plačilni sistem, postavljen na napačen način, ima negativen in nezaželen učinek na poslovanje. Osnovna ideja plačilnega sistema mora biti motivacija posameznika v smeri, ki je dobra za podjetje. Plača zaposlenega (ki vpliva na delovanje poslovanja) mora biti sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela. To, da je večji del njegove plače (tudi 60 %) variabilen, ga motivira delati v smeri, ki je ugodna za podjetje, in ne po liniji najmanjšega odpora. Istočasno mora biti variabilni del vezan na tisti del poslovanja, na katerega ima posameznik vpliv.

Poleg osnovnega plačila za delo so v podjetju pogoste razne oblike nagrajevanja (kot dodatna motivacija). Eden od načinov nagrad so bonusi v času poslovnega leta. Ti imajo lahko negativen učinek na motivacijo. Posameznik nikoli ne sme biti (finančno) nagrajen na podlagi pozitivnega poteka oziroma rezultata, ki je delni. Prehitro nagrajevanje lahko posameznika demotivira nadaljevati z enako voljo. Zaradi tega je smiselno, da je del plače variabilen in del fiksen, ter se na tak način nagrajuje zaposlene za sprotno delo. Bonusi morajo biti izplačani zaposlenim samo ob zaključku poslovnega leta, in to samo tistim, ki so doprinesli k uspešnosti podjetja celo leto in ne samo v enem delu leta (glede na postavljene cilje in dane pogoje).

Management mora biti osredotočen na spremembe poslovanja ter njihove vzroke in ne sme obravnavati vsako izboljšanje kot pozitivno in dobrodošlo. Obstajajo različni načini povečevanja uspešnosti. Dva od njih na kratko obravnavam v nadaljevanju.

Eden od kratkoročnih načinov povečanja dobičkonosnosti je uporaba vhodnega materiala slabše kakovosti. S takim delovanjem si lahko podjetje na dolgi rok samo škoduje v smeri prodaje, dobička ter ugleda. Največ, kar lahko podjetje pridobi s takim ravnanjem, je kratkoročni dobiček, najbolj pesimističen scenarij pa je izguba vrednosti v očeh kupca in posledično morebitni stečaj. Tak način izboljšanja dobičkonosnosti ne sme biti sprejemljiv ali nagrajen s strani managementa.

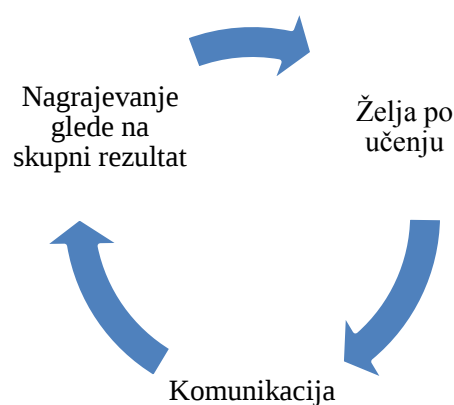
Dobiček se lahko poveča tudi z večjo učinkovitostjo. Učinkovitost se lahko poveča z boljšim načinom izvajanja proizvodnih procesov, z učinkovitejšim oglaševanjem in targetiranjem končnih potrošnikov, s kupovanjem na zalogo itd. Tak način delovanja ima pozitiven vpliv na dobiček podjetja, čeprav takega učinka ni vedno lahko doseči. Tak način izboljšanja uspešnosti mora biti zaželen v podjetju ter ga je potrebno ustrezno nagraditi.

3.2 Prenos znanja

Slika 7 prikazuje kontinuirano delovanje treh dejavnikov, ki predstavljajo osnovo za prenos znanja. Pogoji za uspešen prenos znanja so naslednji:

- učenje,
- komunikacija in
- nagrajevanje glede na skupni rezultat.

Slika 7: Kontinuirani pogled prenosa znanja



Vsak dejavnik prenosa znanja je v nadaljevanju na kratko predstavljen². Prenos znanja mora biti neprestan cikel znotraj podjetja.

3.2.1 Želja po učenju

Zaposleni morajo imeti (neprestano) željo po učenju ter odkrivanju nečesa novega. Želja po učenju izvira s strani zaposlenega, vendar mora svojo vlogo odigrati pri tem tudi podjetje oziroma management podjetja. V podjetju mora biti ustvarjeno tako okolje, da je posameznik motiviran učiti se ter deliti svoje znanje. Okolje mora spodbujati kader, ki je željan novega znanja. Istočasno mora biti management pozoren pri iskanju novih zaposlenih na to, da imajo tako željo. Torej so za to odgovorni tako zaposleni kot management.

Kot je že omenjeno, sta obe strani odgovorni za prenos znanja v podjetju, vendar večji del odgovornosti nosi management, in sicer zaradi dejstva, da ima ta večjo moč v podjetju kot posamezni zaposleni. Management ima možnost spreminjati okolje ter kulturo podjetja. Obstajajo različni načini, ki se jih lahko uporabi za spreminjanje kulture v kateri bo znanje cenjeno, pričakovano in spodbujano. To se lahko doseže npr. z deljenjem informacij med

² Komunikacija je že predstavljena v poglavju 2.4

zaposlenimi, s poizvedovanjem managementa o procesih itd. Tako dejanje pokaže zaposlenim, da je učenje potrebno, spodbujano in pričakovano s strani managementa. Rezultat je hitrejše učenje, bolj sproščeno delovno okolje ter večja verjetnost uspešnosti.

3.2.2 Nagrajevanje glede na skupni rezultat

Najpomembnejši dejavnik timskega dela so ljudje v timu. Input slabe kakovosti prinese slab output. To pomeni, da s slabimi člani tima prednosti, ki jih delo v timu prinese, podjetje najverjetneje ne doseže. Ravno zato je potrebno, da so timi sestavljeni iz ljudi, ki so se pripravljani učiti ter sprejemati spremembe. Vsak človek nima v sebi »timskega duha« in na to mora manager biti pozoren pri vključitvi posameznika v tim. Celotni tim je namreč močan toliko, kot je močan njegov najšibkejši člen oziroma posameznik.

Tim mora imeti svojega vodjo. Vodja tima mora biti oseba, ki ji ostali zaupajo ter jo spoštujejo, kajti brez teh lastnosti je izredno malo verjetno, da se cilji, ki so zamišljeni, dejansko uresničijo. Brez zaupanja v timu najverjetneje vodja tima ne more vzpostaviti ključne vloge. Brez ključne vloge pa ni formalne osebe, ki vodi tim. Brez vodje je pozitiven rezultat tima vprašljiv.

Poleg formalnega vodje se lahko pojavi t. i. neformalni vodja tima. Potrebno je, da je vodja tima tako formalni kot neformalni vodja. Takoj ko sta vlogi ločeni, je uspeh tima vprašljiv. Hitro se lahko zgodi, da je neformalni vodja pripravljen delovati v nasprotni smeri formalnega vodje, kar zopet vpliva na rezultat tima.

Nagrajevanje na ravni tima lahko prav tako vpliva na poslovanje. Če je nagrajevanje samo na ravni posameznika, se lahko zgodi, da je v podjetju prisotna (negativna) tekmovalnost. Določena raven tekmovalnosti je zdrava, vendar obstaja tudi zgornja meja zdrave tekmovalnosti. Previsoka stopnja tekmovalnosti lahko povzroči škodovanje ostalim zaposlenim (članom tima). Ravno zato morajo biti podjetja pazljiva pri ustvarjanju okolja tekmovalnosti, kajti tekmovalnost za vsako ceno ima lahko samo negativne posledice.

3.3 Opolnomočenje

Opolnomočenje predstavlja svobodo zaposlenega (ne glede na njegovo funkcijo) pri sprejemanju odločitev. Opolnomočenje predstavlja pomemben del uspešnosti poslovanja. Ena od prednosti opolnomočenja je hitrejše sprejemanje odločitev. Opolnomočenje je pomembno ravno zato, ker so posamezni zaposleni tisti, ki so vključeni v razne procese znotraj podjetja. Zaradi znanja, ki ga management nima, morajo biti zaposleni opolnomočeni in imeti moč odločanja (v določeni meri). To pomeni, da je opolnomočenje npr. pomembno že z vidika optimizacije raznih procesov v podjetju.

Nucor je podjetje, ki vidi vrednost v svojih zaposlenih in jih obravnava kot pomemben del podjetja. Podjetje Nucor ima sploščeno hierarhijo, v kateri imajo zaposleni določeno vrsto moči. Nekdanji direktor Iverson verjame, da se zaposleni veliko bolj potrudijo, če se jih primerno nagradi, se z njimi ravna s spoštovanjem ter se jim da pravo moč (Byrnes & Arndt, 2006).

V podjetju Nucorju gledajo na zaposlene kot na pomemben del celote ter sprejemajo njihove predloge (Byrnes & Arndt, 2006). To je izredno pomemben dejavnik. Zaposleni imajo svoj namen, smisel in cilj. Spoštovanje zaposlene motivira narediti več, počutijo se kot del podjetja, trudijo se narediti nekaj več za podjetje. Vse to pa lahko pripelje do večje uspešnosti. Na uspešno poslovanje ne vplivajo samo dobri medsebojni odnosi. Pomemben del enačbe uspeha so motivirani zaposleni. Vsak zaposleni vidi motivacijo drugače in management se mora temu primerno prilagoditi. Eden od načinov, kako se lahko motivira posameznika, je ravno opolnomočenje (z vidika pomembnosti, možnosti odločanja itd.).

3.4 Mnenje kupcev

V delu so obravnavani različni dejavniki, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Vsako podjetje se mora samo vprašati, kaj je tisto, kar vpliva na njegovo poslovanje. Eden od dejavnikov, ki je velikega pomena za vsako podjetje, so kupci. Brez kupcev podjetje ne more obstati.

Prvi korak, ki ga mora podjetje storiti pri delovanju s kupci, je ugotoviti njihove potrebe (njihova pričakovanja). Pomembno je, da podjetje ne sklepa samo od sebe, kaj kupec pričakuje. Potrebna je povratna informacija neposredno od kupca. Na njeni podlagi je potrebno »graditi« svoje proizvode ali storitve.

Kordupleski, Rust in Zahorik (1993, str. 85) prav tako omenjajo, da je potrebno informacije pridobiti neposredno od kupca. Poleg tega omenjajo zunanjo kakovost (angl. *External Quality*) ter notranjo kakovost (angl. *Internal Quality*). Zunanja kakovost je kakovost, ki jo vidi in razume kupec, medtem ko je notranja kakovost povezana s poslovnimi procesi, ki se nanašajo na kakovost (Kordupleski et al., 1993, str. 84 in 85).

Kordupleski et al. (1993, str. 85) omenjajo, da morajo biti potrebe kupca povezane z notranjimi pokazatelji (angl. *Internal metrics*). S povezavo potreb kupca in notranjih pokazateljev lahko podjetje ugotovi, na kateri točki se njegovi procesi ne ujemajo s potrebami kupca.

S tem, ko podjetje povezuje pričakovanja kupca s svojimi procesi, povečuje možnost zadržanja kupca in ne nazadnje vpliva (deloma) na njegovo zvestobo. Recimo, da kupec pričakuje, da je dobavni rok za proizvode podjetja 5 do 7 dni. Priporočljivo je, da podjetje vključi to pričakovanje v svoje pokazatelje. To je eden od pokazateljev, ki podjetju pokaže,

ali sledi potrebam kupca, ter, kaj je lahko razlog za pozitivne ali negativne trende v poslovanju. Potrebno je omeniti tudi hitrejše doseganje dobavnega roka, kot so pričakovanja kupca. Podjetje lahko ponudi proizvod, ki preseže pričakovanja kupca, vendar mora paziti, da je tako delovanje možno na dolgi rok. Takoj ko se namreč kupec navadi na hitrejši dobavni rok, kot je 5–7 dni, se njegova pričakovanja spremenijo (dolgoročni pogled).

Pri pokazateljih je pomembna tudi odgovornost posameznika ter lastništvo posameznih pokazateljev. Brez lastništva podjetje ne doseže zastavljenih ciljev. Nagrajevalni sistem mora biti povezan z odgovornostjo za doseganje pokazateljev. Vsak pokazatelj mora torej imeti svojega lastnika. Npr., za dobavni rok je odgovoren vodja logistike. Možno je, da dobavni rok ni uresničen iz razlogov, ki niso v domeni vodje logistike, kot je npr. dejstvo, da proizvoda ni na zalogi. To je izven njegove domene. Čeprav nosi generalno odgovornost za doseganje tega pokazatelja, je za doseganje pokazateljev potrebno medoddelčno sodelovanje.

3.4.1 Ford in avtomobil Edsel

V podjetju Fordu se v 20. stoletju odločijo ustvariti novo tržno nišo. Celotna ideja izhaja iz zamenjav avtomobilov Ford za dražje modele avtomobilov Pontiac in Buick, kar pripelje do ideje nove linije avtomobilov. Tako Ford začne z raziskavo trga, v kateri opravi intervju z 800 ljudmi (Carlson, 2007, str. 2).

V Fordu se odločijo za prodajanje 18 različic novega avtomobila (imenovanega Edsel), katerih cena naj bi se gibala med 2.500 in 3.800 USD. V samem proizvodnem procesu naredijo obliko ter lastnosti avtomobila drugače, saj menijo, da je le taka drugačnost nekaj posebnega (Carlson, 2007, str. 2-3).

Oglaševanje novega avtomobila Edsel je množično, vendar avtomobila samega pred uradno predstavitvijo nihče ne vidi (oglaševanje ne vključuje slike avtomobila). Zaradi uspešnega oglaševanja se predstavitve udeleži 3 milijone Američanov. Kljub izrednemu obisku prodaja ni uspešna. Razlogi za slabo prodajo (med drugim) naj bi bili v lupljenju barve, v ovalni obliki sprednjega dela, v problemih pri zapiranju vrat itd. Zaradi slabih rezultatov se v Fordu odločijo za pospeševanje prodaje, ki pa ne obrodi nobenih sadov. Novembra 1959 se odločijo, da prekinejo prodajo avtomobila Edsel. Ta naj bi jih v celoti stal 250 milijonov USD (Carlson, 2007, str. 1, 3-5).

S primera avtomobila Edsel je razvidna pomembnost mnenja kupcev. Odobravanje proizvoda ali storitve s strani podjetja ni relevanten dejavnik uspešnosti. Pomembno je odobravanje s strani kupcev. Zaradi tega je ključnega pomena, da podjetje spremlja trenutna ter prihodnja pričakovanja kupcev in se odziva nanje.

Očitna je Fordova napaka pri ugotavljanju potreb kupcev. Lahko postavim sklep, da je bila želja po ustvarjanju tržne niše večja kot pogoj za ustvarjanje te. Tržne niše ni mogoče ustvariti

brez kupcev in ta ne more obstati brez njih. Potrošniški trg je sestavljen samo iz potrošnikov, njihovih želj ter pričakovanj.

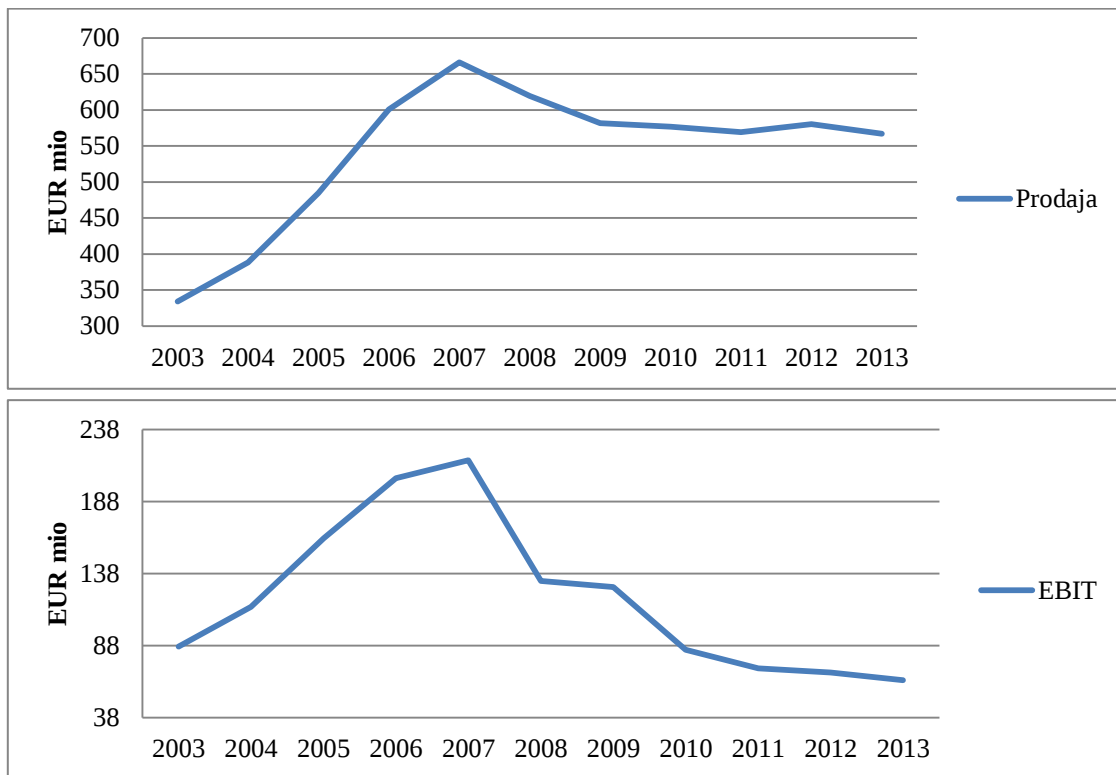
3.5 Osredotočenost na »pravo strategijo« – Nobel Biocare

V poglavju 2.1 je podrobno obravnavana strategija ter njen pomen. Razvoj strategije kot take predstavlja pomemben dejavnik pri doseganju uspešnosti poslovanja. Napačno razvita strategija pripelje do napačnih odločitev ter do napačnega spremljanja poslovanja. Lahko se tudi zgodi, da razvita strategija ni bila napačna v preteklosti, vendar jo je potrebno glede na trenutno stanje v panogi spremeniti oziroma prilagoditi. Brez ustreznih sprememb (prilagoditev) strategije uspešnost poslovanja trpi.

Nobel Biocare se po letih poslovne neuspešnosti znajde pred dejstvom, da mora narediti neke spremembe za boljše poslovanje. Od leta 2007 dalje Nobel Biocare izgublja tržni delež. V podjetju verjamejo, da je uspeh v njegovi panogi v prihodnosti odvisen od razumevanja potreb kupca, od potreb pacienta ter njegovega končnega zadovoljstva (Nobel Biocare, 2012, str. 4-5).

Slika 8 prikazuje trend prodaje ter dobička (pred davki in obrestmi) podjetja Nobel Biocare. Vidno je, da do leta 2007 tako prodaja kot dobiček rasteta. Po letu 2007 se oba pokazatelja začneta zmanjševati. Na podlagi dveh osnovnih finančnih pokazateljev je več kot očitno, da je potreba po spremembi strategije resnično nujna.

Slika 8: Nobel Biocare – prodaja in dobiček v obdobju 2003–2013



Vir: Nobel Biocare, *Annual report 2006 Nobel Biocare*, 2006, str.78; Nobel Biocare, *Annual report 2008 Nobel Biocare*, 2008, str. 96; Nobel Biocare, *Annual report 2010 Nobel Biocare*, 2010, str. 98; Nobel Biocare, *Annual report 2013 Nobel Biocare*, 2013 str. 68.

Poslanstvo podjetja Nobel Biocare se imenuje »*Designing for Life*« ter je povezano z njegovim namenom, da pomaga svojim kupcem oskrbeti paciente s svojimi izdelki. V podjetju vidijo povezavo med zadovoljnim pacientom ter zadovoljnim kupcem (Nobel Biocare, 2012, str. 5).

Osnova strategije podjetja Nobel Biocare temelji na ponovni osvojitvi tržnega deleža. Ta se v obdobju 2007–2011 močno skrči. Razlog za izgubo tržnega deleža naj bi bil v slabem ustvarjanju vrednosti svojim kupcem (Nobel Biocare, 2012, str. 5-6).

Strategija poslovne uspešnosti podjetja Nobel Biocare temelji na dejavnikih rasti in uspešnosti kot so (Nobel Biocare, 2012, str. 7 in 9-10):

- inovacija »*Designing for Life*«,
- dodana vrednost kupcu »*Partnering for Life*«,
- izobraževanje »*Learning for Life*« (vključuje izobraževanje za uporabo njegovih izdelkov) in
- operacijska učinkovitost in uspešnost (vključuje ponovno zavzetje tržnega deleža ter dobičkonosno rast).

S primera podjetja Nobel Biocare je razvidno, da je strategijo s časom potrebno spreminjati ter se stalno prilagajati dejavnikom v panogi. Na Sliki 8 je viden ogromen padec dobička v letu 2008. Vprašanje, ki se pojavi, je, zakaj se podjetja ne odzovejo takoj, ko se prikažejo prvi negativni rezultati poslovanja. Dobičkonosnost podjetja Nobel Biocare se samo v enem letu zmanjša za 39 %, medtem ko se prodaja zmanjša za 7 %. To je prvi signal, da je nekaj resno narobe (korak 5 pri obravnavanem modelu). Razlog za velik padec dobičkonosnosti naj bi bil v pomanjkanju ekonomije obsega zaradi nižje prodaje (Nobel Biocare, 2008, str. 7). V takih primerih se mora podjetje takoj vprašati, kaj lahko naredi, da zaustavi negativen trend (povečanje proizvodnje na srednji rok, da pridobi ekonomijo obsega, ali celo začeti prodajati na veliko itd.).

3.6 Uspeh ne sme biti koncentriran v eni osebi

Visoka koncentracija znanja ter moči znotraj podjetja lahko predstavlja recept za propad podjetja na dolgi rok. Koncentracija znanja v eni osebi lahko pomeni neprecenljivo vrednost te osebe za podjetje. Sem ne spadajo samo direktorji, ampak tudi vodje oddelkov ter posamezni zaposleni. Odhod take osebe iz podjetja ima samo negativen vpliv na poslovanje podjetja. Ravno to je zadosten razlog, da management gradi podjetje na podlagi kakovostnega kadra ter ne dovoli, da bi posameznik nakopičil preveliko količino znanja, ki ostalim ni dostopno.

Jack Welch išče določene lastnosti, ki naj bi jih vodje imeli. Poimenovane so GE Leadership Capabilities. Vključujejo (GE 1992 Annual report v Bartlett & Wozny, 2005, str. 21):

- vizijo, ki mora biti osredotočena na kupca, ter sposobnost komuniciranja z različnimi skupinami,
- odgovornost ter postavljanje in doseganje visokih ciljev,
- zaupanje v opolnomočenje ter sprejemanje idej ne glede na njihov izvor,
- željo po odličnosti,
- sposobnost ustvarjanja globalnih timov,
- željo po spremembah in
- možnost prenašanja motivacije in energije na ostale.

Na letni ravni v obdobju april–maj Jack Welch s tremi managerji svoje ekipe preverja stanje njihovih različnih poslov. Znotraj preverjanja je tudi preverjanje njihovih managerjev. Namen tega je, da se prepozna bodoče vodje. Welch ocenjuje, da je vsaj 70 % svojega časa porabil za učenje in razvoj ostalih (Bartlett & Wozny, 2005, str. 7).

3.7 Pomen zaposlenih v podjetju

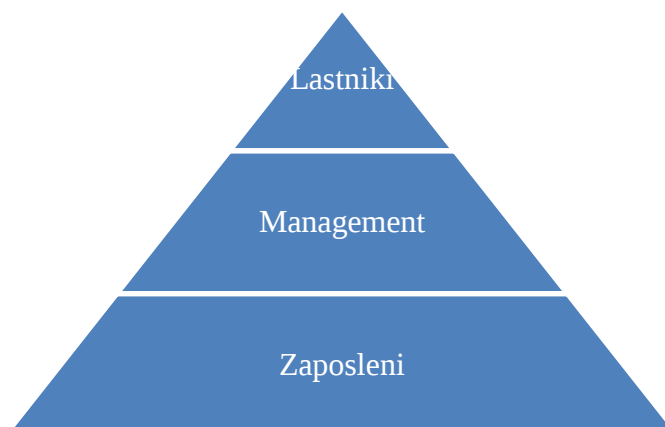
Vedno obstaja razlikovanje med navadnimi zaposlenimi ter managementom podjetja. Obe skupini imata svojo vlogo. Management je osredotočen na iskanje novih priložnosti,

vzpostavljanje stikov z novimi partnerji, razvoj strategije itd. Po eni strani je to bistvo poslovanja, po drugi strani pa se ne sme zanemariti pomena zaposlenih v podjetju, kajti ti imajo določeno vlogo, ki ni zanemarljiva. Izvedejo namreč posel, ki ga management sklene.

Primer podjetja General Electric prikaže pomembnost zavedanja pomena zaposlenih. Jack Welch želi imeti v podjetju samo najboljše zaposlene, ki jih poimenuje A-players. Znotraj njegove definicije so 4 lastnosti, in sicer energija, sposobnost vplivanja na druge (kot npr. prenos navdušenja na ostale), možnost sprejemanja odločitev ter ne nazadnje sposobnost ustvarjati rezultate (Bartlett & Wozny, 2005, str. 13). Hoteti imeti najboljše zaposlene je samo ena stran kovanca, kajti za najboljši kader mora podjetje ustvariti privlačno okolje. Slater (v Bartlett & Wozny, 2005, str. 14) omenja, da Jack Welch vedno govori, da morajo za A-players njegovi managerji dobro poskrbeti. Samo tako je namreč mogoče zadržati dober kader.

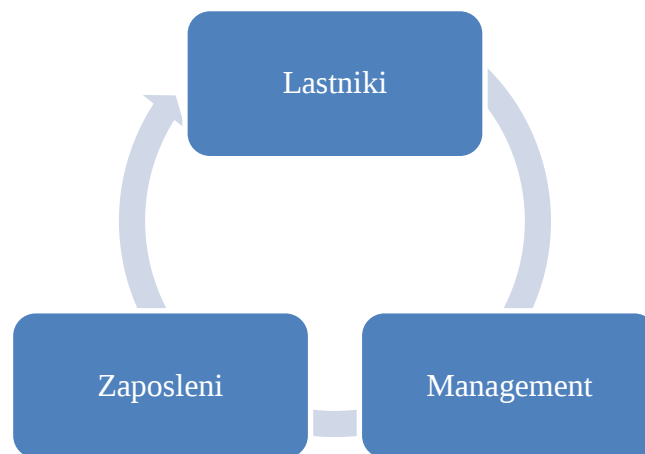
Slika 9 predstavlja star pogled na skupine v podjetju (na strukturo preteklosti). Tak pogled ni niti pravilen niti primeren za današnje poslovno okolje. Piramidna struktura pomeni strogo hierarhijo, v kateri so zaposleni obravnavani samo kot delovna sila.

Slika 9: Tradicionalni pogled na skupine v podjetju



Pravilnejši in primernejši pogled za današnje razmere na poslovnem trgu predstavlja Slika 10. Prikazuje kontinuirani proces, ki mora potekati med tremi skupinami v podjetju. Kontinuirani proces je potreben zaradi lažjega prilagajanja priložnostim ter nevarnostim, ki se oblikujejo na trgu. Povezava med vsemi skupinami v podjetju je naslednja: lastniki investirajo svoja sredstva v podjetje, seveda s pričakovanji prihodnjega poplačila v sorazmerju z investicijo; management pričakovanja lastnikov spremeni v strategijo ter poišče način, kako jo uresničiti; zaposleni pa strategijo, ki je postavljena s strani managementa (lastnikov), uresničijo. Vse tri skupine so med sabo povezane, torej ena brez druge ne more biti uspešna.

Slika 10: Kontinuirani pogled na skupine v podjetju

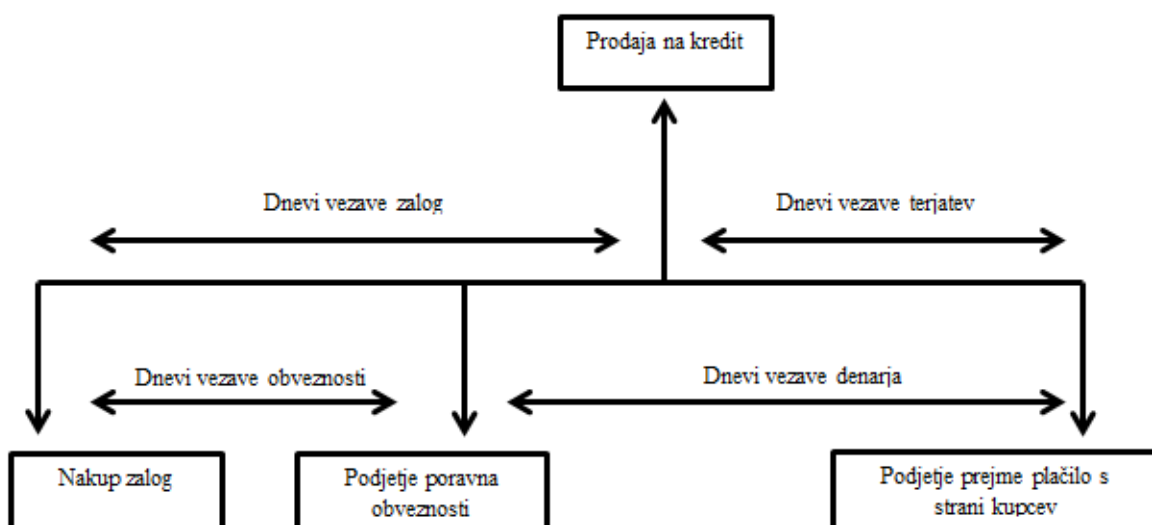


Primer podjetja Jordan's Furniture potrdi razmišljanje, predstavljeno na Sliki 10. Pri prodaji podjetja se prvotni lastniki odločijo, da del izkupička od prodaje namenijo zaposlenim v podjetju. Vrednost, ki jo namenijo zaposlenim, naj bi znašala približno 10 milijonov USD (Chan, 2010, str. 64). Gesta lastnikov pokaže, da se zavedajo pomena ter vrednosti zaposlenih. Brez zaposlenih podjetje ne bi rastlo v smeri, v kateri je, in posledično njegova vrednost ne bi bila taka, kakršna je bila v času prodaje. Glede na to, da je tema dela uspešnost poslovanja, je primerno, da se doda, da lahko boljši medsebojni odnosi pripeljejo do boljših rezultatov. Res je, da dobri medsebojni odnosi sami po sebi ne prinesejo boljših rezultatov, vendar pa veliko pripomorejo k uspešnosti, seveda v primeru, da so ostali pogoji uspešnosti izpolnjeni.

4 DNEVI VEZAVE DENARJA KOT POKAZATELJ POSLOVANJA

Dnevi vezave denarja predstavljajo pomemben del poslovanja. Brez zadostnih finančnih sredstev nobeno podjetje ne preživi na daljši rok. Slika 11 prikazuje dneve vezave denarja. Kot je razvidno s Slike 11, je celoten cikel razdeljen na štiri dejanja, in sicer na nakup zalog, plačilo dobaviteljem, prodajo na kredit ter prejem plačila s strani kupcev.

Slika 11: Dnevi vezave denarja



Vir: L. A., Preve, & V., Sarria-Allende, *Working Capital Management*, 2010, str. 68.

Dnevi vezave denarja so izračunani kot vsota dni vezave zaloge ter terjatev, nato se od te odštejejo dnevi vezave obveznosti. Dnevi vezave denarja povedo, koliko časa v povprečju traja, da se denar »obrne« v podjetju.

Dnevi vezave zalog se izračunajo, kot je prikazano s formulo 1. Povedo, za koliko dni prodaje bi v povprečju zadostovala zaloga proizvodov.

$$\text{Dnevi vezave zalog} = \frac{\text{Vrednost zalog}}{\text{Stroški prodanih proizvodov}} \times 365 \quad (1)$$

Dnevi vezave obveznosti se izračunajo, kot je prikazano s formulo 2. Povedo, v kolikšnem času podjetje v povprečju poravnava svoje obveznosti do dobaviteljev.

$$\text{Dnevi vezave obveznosti} = \frac{\text{Vrednost obveznosti}}{\text{Stroški prodanih proizvodov}} \times 365 \quad (2)$$

Dnevi vezave terjatev se izračunajo, kot je prikazano s formulo 3. Povedo podjetju, v kolikšnem času v povprečju kupci poravnajo svoje obveznosti.

$$\text{Dnevi vezave terjatev} = \frac{\text{Vrednost terjatev}}{\text{Prodaja}} \times 365 \quad (3)$$

4.1 Primer Dell Inc.

Začetki podjetja Dell Inc. segajo v leto 1984, ko Michael Dell začne prodajati računalnike po pošti brez posrednikov. Tak način prodaje mu omogoča nižjo prodajno ceno (in konkurenčno prednost). Strategija rasti podjetja Dell Inc. je na začetku razdeljena na tri točke, in sicer na osredotočenost na podjetja, ki jim želi ponuditi storitev brez primere ter tretjič širitev na globalne trge (Fisher, 1998).

Leta 1993 podjetje Dell Inc. naredi še dodatni korak, in sicer širjenje ponudbe. Prilagodi tudi svojo strategijo z vstopom v trgovski kanal. Rezultat vseh sprememb je viden v njegovih finančnih izkazih (Fisher, 1998). V fiskalnem letu 1993 njegova prodaja znaša 2 milijardi USD, medtem ko dobiček (angl. *Net Income*) 102 milijona USD. Samo leto dni kasneje kljub prodaji, višji za 43 %, pride do izgube, ki znaša 36 milijonov USD (Dell Inc., 1995, str. 3).

Denarni cikel postane glavna osredotočenost podjetja. Konkurenčna prednost podjetja Dell Inc. naj bi bila neposredna prodaja, ki mu omogoča pozitivni denarni tok. Osredotočenost podjetja Dell Inc. se spremeni na velika in mala podjetja ter potrošnike. Prav tako sledijo spremembe v organizaciji podjetja (Fisher, 1998). Tabela 1 prikazuje pozitivne rezultate osredotočenosti na denarni cikel.

Tabela 1: Denarni cikel – Dell Inc., avgust 2013

	Dnevi vezave zalog (DSI)	Dnevi vezave terjatev (DSO)	Dnevi vezave obveznosti (DPO)	Denarni cikel (CCC)
Avgust 2013	11	45	92	-36

Vir: Dell Inc., Form 10-Q Quarterly report FY Q2 2014, 2014, str. 60.

Dnevi vezave zalog povedo, za koliko dni prodaje ima podjetje zaloge. To pomeni, da ima avgusta 2013 Dell Inc. na zalogi dovolj proizvodov za povprečno 11 dni prodaje.

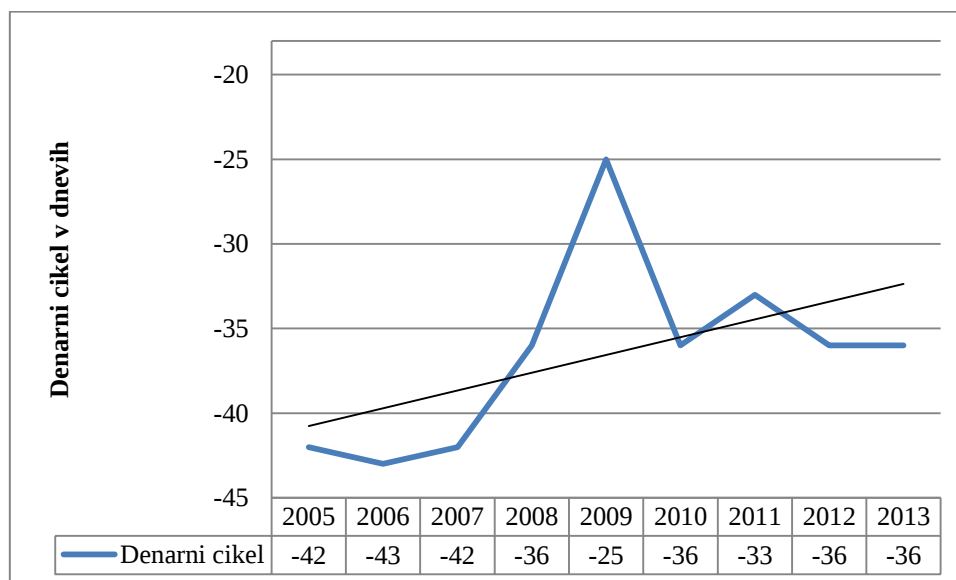
Dnevi vezave terjatev povedo, koliko časa v povprečju traja, da podjetje dobi plačilo s strani kupcev. Podjetje Dell Inc. v povprečju dobi denar s strani kupcev v 45 dnevih.

Dnevi vezave obveznosti povedo, koliko časa v povprečju traja, da podjetje plača obveznosti dobaviteljem. Podjetje Dell Inc. v povprečju poravnava svoje obveznosti do dobaviteljev v 92 dneh.

Ko vse tri pokazatelje združimo skupaj, dobimo denarni cikel (vsota dni vezave zalog in terjatev, minus število dni vezave obveznosti). Denarni cikel nam pove, v kolikšnem času se v povprečju denar »obrne« v podjetju. Glede na izračun ima podjetje Dell Inc. avgusta 2013 denarni cikel -36. Ta je negativen zato, ker so dnevi vezave obveznosti višji od vsote dni vezave zalog in terjatev. Negativni denarni cikel pomeni naslednje: podjetje Dell Inc. dobi

denar od kupcev v povprečju v 45 dneh ter svoje obveznosti poravna v povprečju v 92 dneh; to pomeni, da npr. 45. dan dobi 1.000 EUR, 90. dan zopet dobi 1.000 EUR in šele 92. dan poravna obveznosti, ki jih ima še iz prvega nakupa.

Slika 12: Gibanje denarnega cikla – Dell Inc., obdobje 2005–2013



Vir: Dell Inc., Form 10-K Annual Report FY 2007, 2007, str. 50; Dell Inc., Form 10-K Annual Report FY 2010, 2010, str. 41; Dell Inc., Form 10-K Annual Report FY 2012, 2012, str. 49 in Dell Inc., Form 10-K Annual Report FY 2013, 2013, str. 51.

Kot je razvidno s Slike 12, je trend gibanja denarnega cikla podjetja Dell Inc. kar stabilen (z manjšimi, ampak nematerialnimi gibanji). Največja razlika je v fiskalnem letu 2009. Na poslabšanje denarnega cikla najbolj vplivajo dnevi vezave obveznosti. Le-ti se spremenijo iz -80 dni v fiskalnem letu 2008 na -67 dni v fiskalnem letu 2009. Sprememba naj bi bila rezultat zmanjšanja povpraševanja, zmanjšanja zalog in zmanjšanja obveznosti neproizvodnih dobaviteljev (Dell Inc., 2009, str. 42).

S primera podjetja Dell Inc. je razvidna pomembnost denarnega cikla. Dobra strategija obratnega kapitala lahko podjetju omogoča dodatni denarni tok, ki je lahko financiran s strani dobavitelja.

4.2 Vključitev obratnega kapitala v strukturo pokazateljev poslovanja

Dnevi vezave denarja predstavljajo pomemben del uspešnosti poslovanja. Ravno zaradi pomembnosti mora podjetje obratni kapital nekako vključiti v svoj model merjenja poslovanja. Njegov pomen ter pozitiven vpliv na poslovanje sta razvidna s primera podjetja Dell Inc.

Od podjetja je odvisno, kateri del obratnega kapitala vključi v svojo strukturo pokazateljev. Proizvodna podjetja se (med drugim) osredotočijo na zaloge, kajti te predstavljajo pomemben del njihovega poslovanja. Ustrezna politika zalog lahko spravi vrednost zalog na raven, na kateri lahko podjetje denar, ki bi bil drugače vezan v zalogah, uporabi za kakšne investicije ali pa izboljša splošno finančno stanje podjetja.

Vključitev obratnega kapitala v skupno strukturo pokazateljev ni potrebna z vidika pokazateljev, kot je omenjena v poglavju 2 (čeprav taka vključitev ni napačna), vendar je lahko narejena integracija v osnovne pokazatelje (kot npr. model DuPont). Bistveno je, da podjetje spremlja povezavo med pokazatelji in obratnim kapitalom. Ena od povezav, ki je zanimiva za proizvodna podjetja, je vpliv koncepta JIT na stanje denarnega toka v podjetju.

5 VZROČNO POSLEDIČNE POVEZAVE V POSLOVANJU

Newtonov tretji zakon pravi, da ima vsaka akcija enako in nasprotno reakcijo (Nasa, 2015). Zakon se lahko razloži na primeru delovanja človeka ter njegovih mišic. Posameznik potrebuje ogljikove hidrate, beljakovine, maščobe, vitamine in še vrsto ostalih hranil za normalno delovanje. Za normalno delovanje mišic telo potrebuje zadostno količino beljakovin. Brez zadostnega vnosa »moč« mišic začne popuščati, s tem pa posameznik težje opravlja vsakdanje naloge. Ravno tako delovanje predstavljata vzrok in posledica. Razne spremembe v poslovnem okolju (tudi znotraj podjetja) lahko vplivajo na sposobnost doseganja določene stopnje uspešnosti poslovanja. Management se mora zavedati morebitnih povezav različnih dejavnikov, skušati mora minimizirati negativen vpliv na poslovanje.

Vzrok in posledica sta vidna tako pri otipljivih kot pri neotipljivih dejavnikih. Vsaka povezava v podjetju ni relevantna. Ravno zato je potrebno premisliti ter preveriti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost, nato jih je potrebno obvladovati.

5.1 Pomen posledice

Posledica predstavlja rezultat nekega dejanja. Lahko je pozitivna ali negativna. Newtonov tretji zakon se lahko prenese na uspešnost poslovanja podjetij. Vsaka investicija, vsako dejanje ali vsaka sprememba v podjetju (tudi zunaj podjetja) ima vpliv na finančno poslovanje podjetja (poleg morebitnega nefinančnega vpliva).

Razlog za nove investicije ni v presežnih sredstvih podjetja. Sredstva se (večinoma) investirajo z namenom prihodnjega zaslužka. Ravno zato je potrebno dejanja managementa gledati v povezavah in ne v silosih. Spremljanje poslovanja v silosih lahko prikaže drugačno sliko kot povezano spremljanje poslovanja. Zaradi tega je potrebno spremljati povezave oziroma vzrok in posledico med različnimi pokazatelji (oddelki).

Vsako podjetje ima svoje cilje pri tekmovanju na trgu. Nekatera podjetja se borijo za večje tržne deleže, druga samo za splošno preživetje itd. Vsako podjetje lahko razume npr. tržni delež drugače. Določena podjetja ga lahko razumejo v obliki večje prodaje, druga lahko razumejo tržni delež kot število potrošnikov, tretja pa ga spet lahko razumejo kot dobičkonosnost njihovega podjetja (kot delež dobičkonosnosti trga). Kar je potrebno na tej točki paziti, je naslednje: s posamezno investicijo, npr. v novejšo proizvodno halo, podjetje pričakuje krajši proizvodni čas (posledično hitrejši odziv na spremembe na trgu), večje proizvodne zmogljivosti itd; omenjeno najverjetneje vpliva na prodajo podjetja; samo na podlagi spremembe prodaje pa podjetje ne more reči, da je uspešno; če je samo povečanje prodaje definicija uspešnosti, to pomeni, da je podjetje spremljano v silosih, kar ni priporočljivo; podjetje mora pogledati, kaj dobi in kaj da za spremembo.

Posledica v delu predstavlja vpliv posamezne odločitve na finančno stanje podjetja. Finančna posledica je lahko rezultat delovanja nefinančnega dejavnika ali faktorja. Ta naj bi predstavljala večji dobiček, večjo stroškovno učinkovitost, večjo prodajo itd.

V delu se beseda posledica uporablja kot rezultat (pozitiven ali negativen) delovanja kategorije A na delovanje kategorije B (tretji Newtonov zakon). Na tej točki je potrebno opozoriti, da vsaka povezava ni relevantna ter je ni potrebno analizirati. S takim delovanjem se podjetje izogne pretiranemu ter nepotrebnemu poglobljanju. Razlog za to je enak kot pri iskanju faktorjev ter oblikovanju glavnih pokazateljev poslovanja. Osredotočiti se je potrebno samo na točke oziroma povezave, pri katerih je učinek na poslovanje največji. V nasprotnem primeru se lahko pojavi samo zmeda pri spremljanju poslovanja.

Preden se lotim prikaza povezave na podlagi primera, moram omeniti še eno stvar. V celotnem delu omenjam, da je končni rezultat v podjetju vedno viden v finančni obliki. Vprašanje je, kako lahko dosežemo izboljšanje finančnega stanja. To lahko dosežemo s finančnimi ali z nefinančnimi spodbudami.

Finančne spodbude predstavljajo finančna dejanja, ki jih podjetje stori z namenom izboljšati poslovanje. Primeri finančnih spodbud so lahko: razvoj novega proizvoda, dodatne investicije v oglaševanje, razširitev proizvodnih zmogljivosti itd. Finančne spodbude torej lahko predstavljajo investicije v poslovanje. Nefinančne spodbude pa predstavljajo spremembe, pri katerih ni potrebe po finančni investiciji. Sem se lahko vključijo boljši medsebojni odnosi z zaposlenimi, spremembe kulture ali klime v podjetju.

5.2 DuPont-ov sistem medsebojno povezanih kazalnikov poslovanja

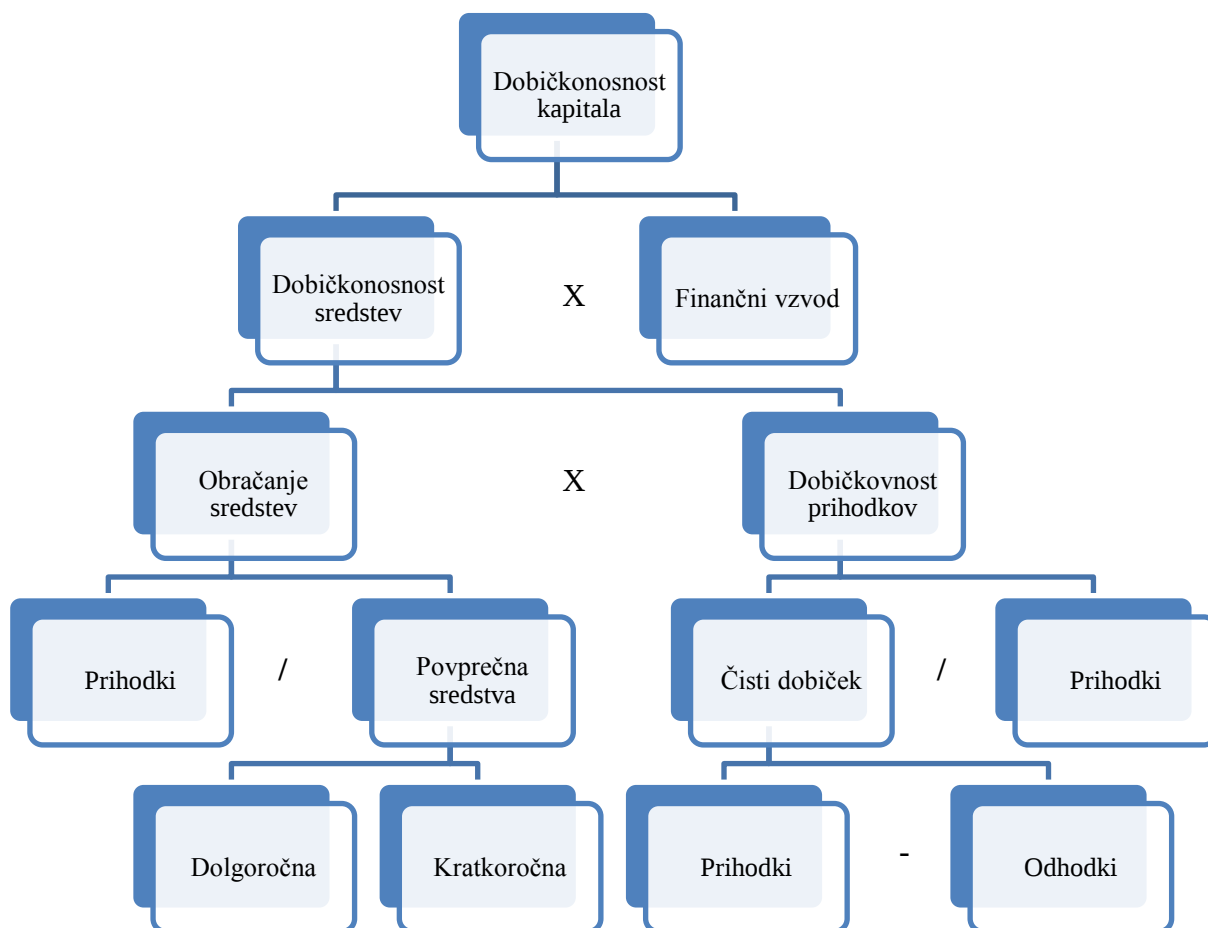
Sistem DuPont prikazuje finančne povezave med finančnimi pokazatelji (Slika 13). »Najvišji« pokazatelj je dobičkonosnost kapitala (angl. *Return on Equity*). Ta je izračunana kot zmnožek dobičkonosnosti sredstev ter razmerja med sredstvi in kapitalom. Dobičkonosnost sredstev (angl. *Return on Assets*) se dalje izračuna kot zmnožek obračanja

sredstev ter dobičkonosnosti prihodkov. Na podoben način se oba pokazatelja naprej prikazujeta podrobneje.

Pri DuPontu sta vzrok (sprememba enega pokazatelja) in posledica (vpliv na drugi pokazatelj) takoj vidna. Na tak način bi morala podjetja razvijati svoje pokazatelje. S povezanim spremljanjem poslovanja lahko podjetje hitreje ter lažje ugotovi, kaj dejansko vpliva na ključne pokazatelje, in tako lažje ter hitreje uvede popravne akcije.

Če je glavni pokazatelj v podjetju ravno dobičkonosnost kapitala in se ta spremeni v negativno smer, mora management ugotoviti vzrok za spremembo. Glede na to, da je lahko število razlogov za spremembo veliko, ima management lahko probleme pri ugotavljanju vzroka. Zaradi tega je lahko taka povezava, kot je vidna pri modelu DuPont, izredno dobrodošla. Tako je takoj vidno, kaj vpliva na dobičkonosnost kapitala (s finančnega vidika).

Slika 13: DuPont-ov sistem mesebojno povezanih kazalnikov poslovanja



Vir: M., Tekavčič & A., Megušar, *Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov* (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb), 2002, str. 23 v A., Šobota, *Stroški v modelih merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetij*, 2007, str. 13.

Kot je omenjeno, DuPont prikazuje samo finančne povezave. To je slabost sistema, kajti priporočljivo je, da podjetje vključi nefinančne pokazatelje v osnovno strukturo merjenja ter jih poveže s finančnimi.

5.3 Primer Walkman

V vsakem podjetju obstaja določena stopnja korelacije med različnimi dejavniki. Primer podjetja Sony ter njegove inovacije Walkman prikaže obravnavano povezavo. Leta 1979 podjetje Sony trgu predstavi proizvod TPS-L2, kar predstavlja prvi model Walkmana (Sony Corporation, 1999). Ideja za novo inovacijo naj bi bila spodbujena s strani enega od ustanoviteljev Sonyja, Masaruja Ibuke, in sicer zaradi velikosti takratnih kasetofonov. Osnovna ideja je, da se naredi nekakšen radio, ki ima prav tako slušalke (Haire, 2009). Dva meseca po predstavitvi trgu proizvod doživi velik uspeh. Postane tako popularen, da leta 1986 beseda Walkman uradno postane angleška beseda (Sony Corporation, 1999).

Očitno je, da je razlog za izum Walkmana nefinančni, in sicer neokretnost in velikost osnovnih radijev tistega časa. Finančni rezultat Walkmana je naslednji: Sony naj bi prodal 200 milijonov enot inovacije Walkman (Haire, 2009). Torej ima želja po inovaciji in predvidenju potreb kupcev finančni vpliv na poslovanje Sonyja.

Po besedah Sonyja naj bi slušalke predstavljale velik del koncepta Walkman. Z inovacijo Walkman Sony istočasno na trg uvede še eno novost, in sicer nove slušalke. Slušalke v tistem času v povprečju tehtajo 300–400 gramov. Sony marca 1979 skupaj z Walkmanom trgu predstavi slušalke, ki tehtajo borih 45 g (Sony Corporation, 1999).

Potrebno je omeniti še en pomemben dejavnik. Skupaj z Walkmanom so tudi slušalke nekaj posebnega (tehtajo dosti manj od takratnih različic). Sony (1999) omenja, da razvoj slušalk ni spodbujen s strani projekta Walkman, ampak je rezultat naključnega razvoja. Na tej točki je vidno sodelovanje med oddelki ter deljenje informacij oziroma znanja. Vprašanje je, kako uspešen bi bil Walkman brez novih slušalk, kajti te predstavljajo del privlačnosti ponudbe.

5.4 Eastman Kodak Company

Začetek podjetja Kodak je lahko sinonim za inovacijo in ustvarjanje modrih oceanov. Ena od njegovih inovacij je fotoaparati Brownie. Kodak ga prodaja za 1 USD, in sicer skupaj s filmom (še ena od Kodakovih inovacij), (Milestones – the chronology 1878-1929, 2013). Slogan za omenjeni fotoaparati se glasi »*You push the button, we do the rest*«. Do leta 1940 naj bi prodali okoli 25 milijonov enot omenjenega proizvoda (Cowling, 2012). Naslednjo (veliko) inovacijo Kodak poimenuje Kodachrome (prvi barvni film za amaterje), (Milestones – the chronology 1930-1959, 2013).

Omenjena primera inovacij kaže, da Kodak ustvarja različne trende na trgu, torej jim ne samo sledi. Njegov takratni tržni delež je odraz njegovih inovacij. Cowling (2012) omenja, da leta 1976 Kodak proda 90 % vsega fotografskega filma ter 85 % vseh fotoaparátov v ZDA. Na podlagi tržnega deleža lahko mirno trdim, da ima Kodak v tistem času monopol v ZDA. Do leta 1990 je Kodak med najbolj vrednimi znamkami na svetu (The last Kodak Moment, 2013).

Znotraj Kodaka se inovacije kljub izrednemu uspehu podjetja nadaljujejo. Steven Sasson (inženir v Kodaku) naj bi leta 1975 ustvaril prvi digitalni fotoaparát. Po mnenju analitikov naj bi bila odločitev, da se proizvod ne predstavi trgu, začetek Kodakovih prihodnjih problemov. Po besedah Dona Stricklanda (bivši podpredsednik Kodaka) naj bi bil razlog za tako odločitev v morebitnem vplivu digitalnega fotoaparata na film (Cowling, 2012).

Eden od pomembnih konkurentov Kodaka je Fujifilm. S tem, ko Kodak zavrne ponudbo, da bi bil uradni fotografski film na olimpijskih igrah v Los Angelesu, Fujifilm prevzame njegovo vlogo (Cowling, 2012). S pomočjo olimpijskih iger Fujifilm izkoristi vstop na trg ZDA s svojim cenejšim filmom (The last Kodak Moment, 2013).

Delovanje Fujifilma je drugačno kot delovanje Kodaka. Strategija Fujifilma naj bi bila razdeljena na tri dele, in sicer na maksimalni zaslužek (kar je še možno) na podlagi filma, na pripravo na digitalni prehod ter na razvoj novih poslovnih linij (The last Kodak Moment, 2013).

Eden od razlogov, zakaj se Kodak ne odloči za prehod na digitalno fotografijo, je ravno zaslužek. V Kodaku mislijo, da digitalna fotografija sama po sebi ni oziroma ne bo dobičkonosna. Larry Matteson omenja, da znotraj Kodaka ni bilo pritiska za prehod na digitalno tehnologijo, ker bi pri tej zaslužili največ pet centov na dolar, medtem ko pri filmu zaslužijo 70 centov na dolar (The last Kodak Moment, 2013).

Namen predstavitve podjetja Kodak je prikaz njegovega položaja ter pomena v času, a tudi dejstva, kako lahko napačna odločitev vpliva na poslovanje podjetja. V nadaljevanju poskušam zajeti celoten model merjenja uspešnosti poslovanja ter na podlagi podjetja Kodak prikazati, zakaj so koraki ter njihova vsebina izrednega pomena za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja.

Na podlagi predstavljenih informacij so vidne naslednje napake Kodaka:

- slaba strategija,
- počivanje na preteklih lovorikah ter stagnacija,
- pomanjkanje opolnomočenosti,
- osredotočenost (samo) na finančne rezultate in
- pomanjkanje osredotočenosti na kupce ter ustvarjanja novih (relevantnih) trgov.

Brez neprestanih inovacij podjetje v tehnološki panogi ne preživi. Kodak je podjetje, ki neprestano ustvarja različne inovacije. Samo na tak način lahko podjetje ostane relevantno v očeh kupcev. Sklep je mogoče postaviti na podlagi fotoaparata Brownie ter filma Kodachrome. S tema inovacijama Kodak postavlja meje takratnemu tehnološkemu napredku na področju ustvarjanja fotografij.

Kljub dejstvu, da Kodak leta 1975 ustvari novo dobo fotoaparatorov (digitalnih), se ne odloči, da proizvod predstavi trgu. Ta odločitev sama po sebi nima trdne poslovne podlage. Razvoj digitalnega fotoaparata predstavlja modri ocean, podobno kot Kodachrome. Pred filmom Kodachrome na trgu ni barvnega filma. Razvoj filma Kodachrome pomeni nov mejnik na trgu fotoaparatorov, ki se ga v Kodaku odločijo izkoristiti. Razlog za drugačno odločitev pri digitalnem fotoaparatu je v drugačnem (napačnem) razmišljanju ter delovanju kot pri filmu Kodachrome.

Pri monopolih se dostikrat zgodi, da podjetje začne počivati na svojih preteklih lovorikah. Kodak ima na trgu ZDA praktično monopol. Brez konkurence si lahko podjetje začne samo ustvarjati pogled, kaj kupci od njega pričakujejo. Pogled, ki mu podjetje sledi, se večinoma nanaša na napačne faktorje (dejavnike) (kot sta npr. višja prodaja ali dobičkonosnost). Druga napaka, ki jo monopolisti lahko razvijejo, je zatiranje in neuporaba inovacij. Digitalno fotografijo bi lahko postavili ob bok Kodakovim prvotnim inovacijam. Pri digitalni fotografiji bi bil poslovni uspeh lahko dosti večji kot pri predhodnih inovacijah. Kodak bi moral gledati na poslovanje z dolgoročnega in ne s kratkoročnega vidika. Kar je dobro danes, mogoče jutri ne bo več.

Naslednja napaka, ki jo Kodak naredi, je pomanjkanje opolnomočenja. Kot je razvidno iz predstavitev, opozorila s strani zaposlenih prihajajo z različnih strani (ter ravni). Zakaj v Kodaku ne poslušajo opozoril, ni znano. Obstajajo različni razlogi (npr. finančni), vendar nobeden od njih nekako v celoti ne prevladuje. Najverjetneje je kombinacija različnih dejavnikov. Podjetje, ki inovira, lahko zavzame celotni trg, kot ga Kodak konec 19. stoletja. Razumljivo je, da se podjetje ne odzove na konkurenco, če ne ve, kaj konkurenca počne (recimo delovanje Samsunga, ko Apple razvija iPhone). Ni pa razumljivo, da podjetje ustvari revolucionaren proizvod in se odloči, da ga ne predstavi trgu.

Pomemben del vsake uspešnosti sta dolgoročni pogled ter korist. Dolgoročne stvari imajo »daljši rok trajanja«, čeprav je mogoče potrebno dalj časa čakati na korist. Napaka managementa (skozi zgodovino) je kratkoročni pogled na poslovanje. Izboljšanje današnjih rezultatov za ceno prihodnjih je nekaj, česar podjetje ne bi smelo delati. In ravno to Kodak stori. To je najverjetneje tudi najpomembnejši razlog, zakaj trgu ne predstavi digitalnega fotoaparata. Ena od (finančnih) skrbi je njegova dobičkonosnost. V modelu uspešnosti je prikazana pomembnost gledanja povezave med različnimi faktorji (dejavniki). Nefinančni faktorji (dejavniki) dostikrat vplivajo na finančno poslovanje, vendar se lahko te istočasno pri odločanju izpusti, saj povezava ni takoj vidna. Na tak način pa lahko podjetje sprejme

napačno odločitev. Podjetje Kodak ta napaka stane preživetje ter s tem uničenje izredno uspešne blagovne znamke.

Kodak začne svojo pot izredne uspešnosti na podlagi osredotočenosti na potrebe trga ter kupcev. George Eastman ustvarja proizvode, ki so privlačni za kupce ter predstavljajo novost za trg. S svojo inovativnostjo se zaveda pomena dobrega, novega ter edinstvenega proizvoda. Sčasoma Kodak pozabi na pomen kupca ter njegovega mnenja. Vse, kar bi moral management v podjetju storiti, je slediti sloganu, ki je uporabljen pri fotoaparatu Brownie, in sicer »*You push the button, we do the rest*«. Naloga Kodaka je inovacija na ravni potreb kupca oziroma na ravni, ko je kupec presenečen nad končnim rezultatom (proizvodom). Podjetje Kodak bi moralo delovati tako kot pred usodno napako.

SKLEP

Na uspešnost poslovanja podjetja vplivajo različni dejavniki (faktorji) poslovanja. V magistrskem delu je mogoče opaziti, da je pojem uspešnosti rezultat kombinacije različnih dejavnikov (faktorjev) poslovanja, ki morajo biti spremljani v povezavi in ne v izolaciji. Dejavniki (faktorji) so lahko tako finančne kot nefinančne narave. Nefinančnih dejavnikov (faktorjev) se ne sme vzeti za samoumevne, saj lahko materialno vplivajo na uspešnost poslovanja.

Odgovor na postavljeno hipotezo, ali obstajajo univerzalni koraki za razvoj pokazateljev ter mehki dejavniki, ki imajo pozitiven vpliv na trajnostno poslovanje podjetja, je več kot očiten. Ta je pritrđen. Dejavniki (faktorji) in koraki, ki jih obravnavam v delu, so sestavni del poslovanja vsakega podjetja, in sicer ne glede na panogo, v kateri posluje. Vsi dejavniki (faktorji) poslovanja (od strategije do neprestanega spremljanja in izboljševanja poslovanja) so medsebojno povezani in soodvisni. Pomen vsakega koraka v razvitem modelu je različen, vendar se ne sme zanemariti nobenega izmed njih. Čas, uporabljen pri posameznem koraku, se razlikuje od podjetja do podjetja. Nekatera podjetja se več časa osredotočijo na iskanje faktorjev (zaradi težave ugotovitve teh), medtem ko se lahko druga več časa osredotočijo na iskanje načina, kako povečati sodelovanje med oddelki. Čas, potreben za posamezni korak, je odvisen od kulture podjetja ter specifičnosti panoge.

Strategija je velikega pomena za doseganje uspešnega poslovanja. Biti mora realno optimistična ter vzeta resno. Strategija, postavljena samo z namenom oblikovanja le-te, ne vpliva pozitivno na poslovanje. Razvito strategijo je potrebno uresničevati tako na ravni podjetja kot tudi na ravni oddelkov. Uspešnost uresničevanja strategije je možna s pomočjo pokazateljev poslovanja, ki morajo biti povezani s sprejeto strategijo. Kot je prikazano na primeru Wanadoo, morajo biti pokazatelji (ter faktorji in dejavniki) torej tesno povezani s strategijo. Brez povezanosti podjetje ne more vedeti, ali uresničuje sprejeto strategijo ali ne.

Ključni dejavnik za doseganje (ter zadržanje) uspešnosti predstavljajo zaposleni (na različnih ravneh). Njihova vloga pri doseganju uspešnosti je med najpomembnejšimi. Brez njihovega delovanja podjetje samo ne more obstati. Zaposleni so tisti, ki so blizu procesu in kupcu, zato je potrebno, da je njihovo mnenje vzeto resno in da imajo možnost odločanja v podjetju. Njihova vrednost temelji na informacijah ter znanju, ki ga imajo. Management nikoli nima tako podrobnega znanja o posameznem procesu, kot ga ima lahko posameznik. Prednost managerja se pokaže na drugih točkah. Kar želim prikazati, je, da je eden od pomembnih pogojev uspešnega poslovanja ravno razumevanje vloge managementa ter zaposlenih in seveda podpora drug drugega.

Zaposleni (na vseh ravneh) predstavljajo enega od (pomembnejših) ključev za doseganje zastavljene strategije ter ohranjanje konkurenčne prednosti. Eden od primerov znotraj dela, ki prikazuje to trditev, je ustvarjanje modrih oceanov in zadržanje ustvarjenega položaja na

primeru Applu in Samsunga. Iz znanih razlogov Apple ustvari modri ocean na trgu pametnih telefonov, vendar ga iz določenega razloga ni sposoben zadržati v celotni meri. Določeno težo najverjetneje nosijo zaposleni. Tako kot zaposleni igrajo svojo vlogo pri ustvarjanju modrega oceana, najverjetneje v neznani meri prav tako vplivajo na zmanjšanje tržnega deleža na trgu pametnih telefonov.

Podjetje mora delovati kot eno. Vsi deli podjetja (ne glede na velikost) morajo delovati usklajeno, povezano ter stremeti k istemu cilju. V magistrskem delu skušam prikazati pomen tega na primeru Sonyja. Pomemben del poslovanja sta povezava vseh dejavnikov (faktorjev) poslovanja znotraj podjetja in usmeritev pozornosti na potrebe trga. Sony predstavlja primer uspešne povezave, medtem ko pri Yahooju! prikazujem negativne posledice izoliranega spremljanja poslovanja. Izolirana osredotočenost samo na finančni del poslovanja lahko pripelje do napačnih poslovnih odločitev. Management podjetja se mora zavedati, da je uspešno poslovanje odvisno od neposrednih ter posrednih povezav. Čeprav posredne povezave niso lahko vidne na prvi pogled, mora management biti pozoren nanje, saj lahko materialno vplivajo na uspešnost podjetja (kot je razvidno s primera podjetja Yahoo!).

V podjetju Fordu je viden pomen »čutiti« potrebe trga. Njegov razvoj avtomobila Edsel predstavlja velik finančni neuspeh (izguba je znaša 250 milijonov USD), ki je rezultat ustvarjanja nove tržne niše, in sicer brez potrebne stopnje osredotočenosti na mnenje trga (npr. sliko avtomobila niso prikazali do dneva začetka prodaje). Ne glede na to, ali je podjetje pionir na trgu (npr. Kodak ter Apple), ali pa je samo konkurent, ki sledi trendu (Samsung), njegov status na trgu ni določen sam po sebi. Podjetje se mora potruditi prebrati in ugotoviti prihodnje potrebe kupcev, kajti to je ena od spremenljivk v enačbi uspešnosti poslovanja.

Tako kot razvita strategija sama po sebi ne prinese uspešnosti, tudi razviti pokazatelji sami po sebi ne izboljšajo uspešnosti poslovanja. Razviti pokazatelji morajo biti spremljani, na njihovi osnovi je potrebno sprejemati odločitve. Bing predstavlja primer pomembnosti spremljanja rezultatov pokazateljev poslovanja. Pokazatelji morajo prikazati celotno sliko poslovanja in ne samo en del. Kljub vedno večjemu tržnemu deležu spletnega iskanja na ameriškem trgu mora Microsoft istočasno upoštevati poslovanje segmenta Online Services Division (OSD). Ta je že nekaj poslovnih let v rdečih številkah (trenutno se kažejo manjša izboljšanja). Trenutna dobičkonosnost Microsofta znaša 34,4 %, brez segmenta OSD bi se zvišala na 37,6 %. Podjetje mora torej razviti svoje pokazatelje v smeri prikaza celotne slike in ne samo enega dela. Poleg celostno razvitih pokazateljev pa mora podjetje sprejemati odločitve na njihovi podlagi. Res pa je, da je razlog za vztrajanje na nekem trgu (in s tem za sprejemanje odločitev) odvisen od postavljene strategije.

Celotni model razvoja pokazateljev poslovanja temelji na neprestanem izboljševanju ter spremljanju trga in njegovih potreb. Brez neprestane želje po izboljševanju poslovanja (ter procesov) se podjetje lahko znajde na »križišču«, kjer se odpravi v slepo ulico. Ravno zato

mora vedno imeti pred sabo zemljevid (strategijo in cilje) ter kompas (pokazatelje). Brez kakovostnega kompasa se podjetje lahko izgubi kljub zemljevidu, ki ga ima pred sabo.

S primerom podjetja Kodak skušam prikazati pomembnost celotnega modela razvoja pokazateljev. Celotni model razvoja pokazateljev poslovanja je mogoče razložiti na napakah Kodaka. Newtonov tretji zakon pravi, da ima vsaka akcija enako in nasprotno reakcijo. Tako zavedanje mora management imeti. Neupoštevanje mnenj zaposlenih, odločitev za nesodelovanje na olimpijskih igrah in odločitev za neuvedbo digitalnega fotoaparata na trg je le nekaj Kodakovih napak. Prva napaka, ki je v podjetjih dostikrat storjena, je osredotočenost na trenutno finančno stanje. Trenutno »zdravo« finančno stanje se lahko jutri spremeni v »kronično«. Inovacije na trgu so danes tako hitre, da si podjetje ne more privoščiti spanja na lovorikah in misliti, da ni nobenega podjetja, ki bi ga lahko izrinilo s trga.

LITERATURA IN VIRI

1. *About The Ikea Group: People and Planet: Energy and Resources*. Najdeno 25. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/people_and_planet/energy-and-resource.html
2. Apple Inc. (b.l.). iPod + iTunes Timeline. Najdeno 24. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/pr/products/ipodhistory/>
3. Apple Inc. (2013a, 6. februar). iTunes Store Sets New Record with 25 Billion Songs Sold. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/pr/library/2013/02/06iTunes-Store-Sets-New-Record-with-25-Billion-Songs-Sold.html>
4. Apple Inc. (2013b, 23. september). First Weekend iPhone Sales Top Nine Million, Sets New Record. Najdeno 25. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/pr/library/2013/09/23First-Weekend-iPhone-Sales-Top-Nine-Million-Sets-New-Record.html>
5. Arthur, C. (2012). *Digital Wars Apple, Google, Microsoft and the battle for the Internet*. b.k.: Kogan Page Limited.
6. Bain, J. S. (1949, Marec). A Note on Pricing in Monopoly and Oligopoly. *The American Economic Review*, 39(2), 448-464. Najdeno 23. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/1812742>
7. Bartlett, A. C., & Wozny, M. (2005, 3. maj). GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership. *Harvard Business Review*. Najdeno 26. marca 2013 na spletnem naslovu <http://hbr.org/product/ge-s-two-decade-transformation-jack-welch-s-leadership/an/399150-PDF-ENG>
8. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2007). *Economics of Strategy* (4th ed.). b.k.: John Wiley & Sons, Inc.
9. Byrnes, N., & Arndt, M. (2006, 30. april). The Art of Motivation. *Bloomberg Business week Magazine*. Najdeno 22. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2006-04-30/the-art-of-motivation>
10. Carlson, P. (2007, 4. september). The Flop Heard Round the World. *The Washington post*. Najdeno 30. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/09/03/AR2007090301419.html>
11. Chan, R. W. (2010). *Behind the Berkshire Hathaway Curtain Lessons from Warren Buffett's Top Business Leaders*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
12. Cost Cutting. (b.l.). V *Investopedia*. Najdeno 16. junija 2015 na spletni strani <http://www.investopedia.com/terms/c/cost-cutting.asp>
13. Cowling, J. (2012, 20. januar). Kodak: From Brownie and roll film to digital disaster. *BBC News*. Najdeno 1. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.bbc.co.uk/news/business-16627167>
14. Dell Inc. (1995). Dell Computer Corporation FY 1995 Annual Report. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/financials/en/Documents/ar1995_annual.pdf

15. Dell Inc. (2007). Form 10-K Annual Report FY 2007. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/financials/en/Documents/10k-fy07.pdf>
16. Dell Inc. (2009). Form 10-K Annual Report FY 2009. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/secure/en/Documents/FY09_SECForm10K.pdf
17. Dell Inc. (2010). Form 10-K Annual Report FY 2010. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/secure/en/Documents/FY10_Form10K_Final.pdf
18. Dell Inc. (2012). Form 10-K Annual Report FY 2012. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu http://i.dell.com/sites/content/corporate/secure/en/Documents/FY12_Form10K.pdf
19. Dell Inc. (2013). Form 10-K Annual Report FY 2013. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/826083/000082608313000005/dellfy1310k.htm>
20. Dell Inc. (2014). Form 10-Q Quarterly report FY Q2 2014. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/secure/en/Documents/DellInc_10-Q_2FY2014.pdf
21. Dininni, J. (2011, 6. junij). Management Theory of Frederick Taylor: Can the management theory of Frederick Taylor make your business more productive? *Business.com Media, Inc.* Najdeno 19. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.business.com/management/management-theory-of-frederick-taylor/>
22. European Union. (2009, 2. april). Antitrust: Commission welcomes judgment of the Court of Justice in French broadband case. Najdeno 12. novembra 2012 na spletnem naslovu http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-09-147_en.htm
23. Fisher, L. M. (1998, 1. januar). Inside Dell Computer Corporation: Managing Working Capital. *strategy+business*, (10). Najdeno 1. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.strategy-business.com/article/9571?gko=d8c29>
24. Google Inc. (2012). Form 10-K Annual report FY 2012. Najdeno 18. septembra 2012 na spletnem naslovu http://investor.google.com/pdf/2012_google_annual_report.pdf
25. Haire, M. (2009, 1. julij). A Brief History of The Walkman. *Time US*. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1907884,00.html>
26. Honan, M. (2007, 9. januar). Apple unveils iPhone. *PCWorld*. Najdeno 28. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.macworld.com/article/1054769/iphone.html>
27. Hounshell, D. A. (1988, November). The Same Old Principles in the New Manufacturing. *Harvard Business Review*. Najdeno 2. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://hbr.org/1988/11/the-same-old-principles-in-the-new-manufacturing/ar/1>

28. IDC. (b.l.). Smartphone Vendor Market Share, Q1 2015. Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.idc.com/prodserv/smartphone-market-share.jsp>
29. Isaacson, W. (2012, April). The Real Leadership Lessons of Steve Jobs. *Harvard Business Review*. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs/ar/1>
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005, Julij - Avgust). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Najdeno 26. marca 2013 na spletnem naslovu <http://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/ar/1>
32. Kavčič, S., Mirovič, K. N., & Vidic D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kordupleski, R. E., Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (Or Whatever Happened to Marketing?). *California management Review*, 82-95.
34. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
35. *The last Kodak moment?* Najdeno 2. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/21542796>
36. Microsoft Corporation. (b.l.a). Earnings Release FY14 Q1. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem [naslovu](https://www.microsoft.com/Investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY14/Q1/Detail.aspx)
<https://www.microsoft.com/Investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY14/Q1/Detail.aspx>
37. Microsoft Corporation. (b.l.b). Earnings Release FY15 Q2. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem [naslovu](https://www.microsoft.com/Investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY15/Q2/Detail.aspx)
<https://www.microsoft.com/Investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY15/Q2/Detail.aspx>
38. Microsoft Corporation. (b.l.c). Earnings Release FY15 Q3. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem [naslovu](https://www.microsoft.com/Investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY15/Q3/Detail.aspx)
<https://www.microsoft.com/Investor/EarningsAndFinancials/Earnings/Kpi/FY15/Q3/Detail.aspx>
39. Microsoft Corporation. (2010). Form 10-K Annual Report FY 2010. Najdeno 18. junija 2015 na [spletnem](http://www.microsoft.com/investor/SEC/default.aspx?year=2010&filing=annual) [naslovu](http://www.microsoft.com/investor/SEC/default.aspx?year=2010&filing=annual)
<http://www.microsoft.com/investor/SEC/default.aspx?year=2010&filing=annual>
40. Microsoft Corporation. (2013). Form 10-K Annual Report FY 2013. Najdeno 18. junija 2015 na [spletnem](http://www.microsoft.com/investor/SEC/default.aspx?year=2013&filing=annual) [naslovu](http://www.microsoft.com/investor/SEC/default.aspx?year=2013&filing=annual)
<http://www.microsoft.com/investor/SEC/default.aspx?year=2013&filing=annual>
41. *Milestones – the chronology 1878-1929*. Najdeno 1. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.kodak.com/country/US/en/corp/kodakHistory/1878_1929.shtml

42. *Milestones – the chronology 1930-1959*. Najdeno 1. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.kodak.com/country/US/en/corp/kodakHistory/1930_1959.shtml
43. Nasa. (2015, 5. maj). Newton's Laws of Motion. Najdeno 24. junija 2015 na spletnem naslovu <https://www.grc.nasa.gov/www/K-12/airplane/newton.html>
44. Net Market Share. (b.l.). Desktop Search Engine Market Share. Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=0&qpssp=194&qpnp=1&qptimeframe=M>
45. Nidumolu, R., Prahaland, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009, September). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56–64.
46. Nobel Biocare. (2006). Annual report 2006 Nobel Biocare. Najdeno 1. decembra 2013 na spletnem naslovu http://corporate.nobelbiocare.com/Images/en/annual_report_2006_tcm269-30495.pdf
47. Nobel Biocare. (2008). Annual report 2008 Nobel Biocare. Najdeno 1. decembra 2013 na spletnem naslovu http://corporate.nobelbiocare.com/Images/en/Annual_Report_2008_tcm269-28199.pdf
48. Nobel Biocare. (2010). Annual report 2010 Nobel Biocare. Najdeno 1. decembra 2013 na spletnem naslovu http://corporate.nobelbiocare.com/Images/en/83299_RL21_NB_AR2010_E_final_web_tcm269-38731.pdf
49. Nobel Biocare. (2012). Annual report 2012 Nobel Biocare. Najdeno 24. junija na spletnem naslovu http://corporate.nobelbiocare.com/Images/en/2012_AnnualReport_final_3_tcm269-62224.pdf
50. Nobel Biocare. (2013). Annual report 2013 Nobel Biocare. Najdeno 19. septembra 2014 na spletnem naslovu http://corporate.nobelbiocare.com/Images/en/AnnualReport_EN_PdfWeb_Final_tcm269-70392.pdf
51. NPD Group. (2013, 16. april). The NPD Group: After 10 Years Apple Continues Music Download Dominance in the U.S.. Najdeno 28. julija 2013 na spletnem naslovu <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/the-npd-group-after10-years-apple-continues-music-download-dominance-in-the-u-s/>
52. Porter, M. E. (1996, November - December). What is Strategy? *Harvard Business Review*. Najdeno 13. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG?referral=00269>
53. Porter, M. E. (2008, Januar). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Najdeno 13. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>
54. Preve, L. A., & Sarria-Allende, V. (2010). *Working Capital Management*. New York New York: Oxford University Press, Inc.
55. Pučko, D., Čater, T., & Buhovac, A. R. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

56. Sony Corporation. (1999, 1. julij). Sony Celebrates Walkman ® 20th Anniversary. Najdeno 27. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/199907/99-059/
57. Šobota, A. (2007). Stroški v modelih merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetij. Diplomsko delo. Najdeno 20. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sobota2920.pdf
58. Zupan, N., & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo: Vodnik po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Wal-Mart Stores, Inc. (2011, 17. marec). Walmart Eliminates More than 80 percent of Its Waste in California That Would Otherwise Go To Landfills. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://news.walmart.com/news-archive/2011/03/17/walmart-eliminates-more-than-80-percent-of-its-waste-in-california-that-would-otherwise-go-to-landfills>