

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VZPOSTAVITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V  
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2021

NEJC ČURK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nejc Čurk, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vzpostavitev uravnoteženega sistema kazalnikov v izbranem podjetju pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Darjo Peljhan

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJIH ...</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Pomen merjenja uspešnosti poslovanja .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Računovodstvo in finance .....	4
1.1.2 Trženje .....	4
1.1.3 Operativni procesi.....	4
1.1.4 Management .....	5
<b>1.2 Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Sodobni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja .....</b>	<b>7</b>
<b>2 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Finančni vidik .....	10
2.1.2 Vidik kupcev .....	11
2.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov .....	12
2.1.4 Vidik učenja in rasti.....	14
<b>2.2 Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Razvoj strategije .....	15
2.2.2 Planiranje strategije .....	15
2.2.3 Povezovanje strategije s celotno organizacijo .....	16
2.2.4 Načrtovanje postopkov .....	16
2.2.5 Spremljanje in učenje .....	17
2.2.6 Testiranje in prilagoditev .....	17
<b>2.3 Strateški diagram.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Proces oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Prednosti uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 Kritika uravnoveženega sistema kazalnikov.....</b>	<b>21</b>
<b>3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA MERJENJA USPEŠNOSTI V PODJETJU .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Predstavitev podjetja .....</b>	<b>24</b>
3.1.1 Poslanstvo in vizija.....	27
3.1.2 Organizacijska struktura .....	28

3.1.3	Strategija podjetja.....	29
<b>3.2</b>	<b>Analiza obstoječega načina merjenja uspešnosti.....</b>	<b>30</b>
3.2.1	Kazalniki stanja financiranja.....	31
3.2.2	Kazalniki stanja investiranja.....	32
3.2.3	Kazalniki plačilne sposobnosti.....	33
3.2.4	Kazalniki donosnosti.....	34
3.2.5	Dnevi vezave.....	35
3.2.6	Kazalnik gospodarnosti.....	36
3.2.7	Kazalniki produktivnosti.....	36
3.2.8	Povzetek obstoječega načina merjenja uspešnosti.....	37
<b>3.3</b>	<b>Druge prakse merjenja uspešnosti.....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>VPELJAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V IZBRANO PODJETJE .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1</b>	<b>Kazalniki za finančni vidik .....</b>	<b>43</b>
4.1.1	Dobičkonosnost.....	43
4.1.2	Rast prodaje.....	44
4.1.3	Stroškovna učinkovitost.....	44
4.1.4	Financiranje.....	45
4.1.5	Plačilna sposobnost.....	45
<b>4.2</b>	<b>Kazalniki za vidik kupcev .....</b>	<b>45</b>
4.2.1	Kakovost.....	45
4.2.2	Odzivnost.....	46
4.2.3	Izobraževanje kupcev.....	47
4.2.4	Pogodbe s kupci.....	47
4.2.5	Struktura kupcev.....	48
<b>4.3</b>	<b>Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov .....</b>	<b>48</b>
4.3.1	Optimizacija proizvodnje.....	49
4.3.2	Učinkovitejša nabava.....	50
4.3.3	Inovacije.....	51
<b>4.4</b>	<b>Kazalniki za vidik učenja in rasti.....</b>	<b>51</b>
4.4.1	Zadovoljstvo zaposlenih.....	51
4.4.2	Produktivnost in inovativnost.....	52
4.4.3	Varnost zaposlenih.....	53

4.4.4	Razvoj in napredek zaposlenih .....	53
<b>4.5</b>	<b>Predlogi za prihodnost.....</b>	<b>54</b>
<b>SKLEP</b>	<b>.....</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>.....</b>	<b>56</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Podružnice matičnega podjetja .....	24
Tabela 2:	Kazalniki stanja financiranja .....	32
Tabela 3:	Kazalniki stanja investiranja.....	32
Tabela 4:	Kazalniki plačilne sposobnosti .....	33
Tabela 5:	Prihodki od prodaje .....	34
Tabela 6:	Kazalniki donosnosti .....	35
Tabela 7:	Dnevi vezave .....	36
Tabela 8:	Kazalniki gospodarnosti .....	36
Tabela 9:	Kazalniki nominalne produktivnosti .....	37
Tabela 10:	Povprečno število zaposlenih .....	37
Tabela 11:	Kazalniki za finančni vidik.....	43
Tabela 12:	Kazalniki za vidik kupcev .....	46
Tabela 13:	Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov .....	49
Tabela 14:	Kazalniki za vidik učenja in rasti .....	52

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Uravnotežen sistem kazalnikov.....	9
Slika 2:	Osnovni kazalniki vidika kupcev .....	12
Slika 3:	Veriga notranjih poslovnih procesov .....	13
Slika 4:	Managerski sistem za povezovanje strategije in operacij podjetja .....	16
Slika 5:	Strateški diagram.....	18
Slika 6:	Struktura prodaje podjetjem znotraj celotne skupine (v %) za leto 2019 .....	25
Slika 7:	Struktura prodaje zunanjim kupcem (v %) za leto 2019 .....	26
Slika 8:	Organizacijska struktura izbranega podjetja .....	29
Slika 9:	Strateški diagram izbranega podjetja .....	42

## **SEZNAM KRATIC**

Angl. – angleško

**BSC** – (angl. Balanced Scorecard); uravnotežen sistem kazalnikov

**EBIT** – (angl. earnings before interests and taxes); dobiček pred obrestmi in davki

**EBITDA** – (angl. earnings before interests, taxes, depreciation, and amortization); dobiček iz poslovanja pred amortizacijo

**ROA** – (angl. return on assets); rentabilnost sredstev

**ROE** – (angl. return on equity); rentabilnost kapitala

## UVOD

Ključ za neprestan razvoj podjetja leži v tem, da je treba ključne indikatorje uspešnosti poslovanja meriti neprestano ter dosledno (Braam & Nijssen, 2004). Dolgo časa je veljalo, da se je treba za spremljanje uspešnosti podjetja ter za potrebe odločanja zanašati zgolj na finančne podatke. Vendar je to prepričanje skozi leta zaradi hitrih sprememb gospodarskega okolja začelo izgubljati na veljavi. Izkazalo se je, da tradicionalni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja danes ne dajejo zadostnih informacij za odločanje vodstvu podjetja.

Podjetja, ki se lotijo merjenja uspešnosti poslovanja na tradicionalen način, velikokrat pozabijo na dolgoročno rast ter strateški razvoj podjetja (Kaplan & Norton, 2007). Finančni kazalniki se nanašajo na preteklo delovanje podjetja, a pogosto ne pokažejo realnih števil. Tako finančne informacije velikokrat privedejo do tega, da se podjetja osredotočijo samo na kratkoročne oziroma srednjeročne cilje. Če so na eni strani finančni kazalniki bolj usmerjeni v preteklost, so nefinančni usmerjeni v prihodnost podjetja. Prav zaradi takšnega delovanja vodstev podjetij so se v preteklosti razvili različni modeli za presojanje uspešnosti. Najbolj znan in tudi najbolj uporabljen je uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (angl. Balanced Scorecard, v nadaljevanju BSC), ki sta ga v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja razvila Kaplan in Norton.

Sistem uravnoteženih kazalnikov ohranja finančni vidik kot merilo uspešnosti, saj je ta še vedno osnova vsakega podjetja, dodatno pa so vključeni tudi nefinančni vidiki, in sicer vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Pomembno je, da uravnoteženi kazalniki postavljajo v ospredje vizijo ter strategijo podjetja in ne toliko željo po kontroli. Štirje vidiki, ki sestavljajo ogrodje sistema, pretvorijo vizijo in poslanstvo podjetja v merljive kazalce, ki omogočajo vodstvu podjetja osredotočanje na izvajanje dolgoročne strategije in pridobitev povratnih informacij o njenem uresničevanju (Marc, Peljhan, Ponikvar, Šobota & Tekavčič, 2010).

Pomembno je tudi vedeti, da ima vsako podjetje svoje posebnosti in značilnosti. To moramo imeti pri oblikovanju in uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov neprestano v mislih. Sistem mora biti narejen tako, da je prilagojen posameznemu podjetju.

BSC matrika pomaga managerjem razumeti povezavo med vsemi štirimi vidiki, kar privede do izboljšav, lažjega reševanja problemov ter boljšega odločanja v podjetju (Kopecka, 2015). Tako se morajo managerji zavedati, da vpeljava uravnoteženih kazalnikov ne pomeni samo spremembe v merjenju uspešnosti, ampak tudi spremembe v vodenju poslovanja podjetja. Vpeljava takšnega sistema zahteva primerne prijeme ter postopke, da bi bile ob pravem času zagotovljene pravilne informacije, dostopne celotni organizaciji. Da bi managerji uspešno implementirali takšen sistem, se morajo tega zavedati prav vsi zaposleni v podjetju. Na ta način se zagotovi, da vsi v podjetju vedo, kako se je treba obnašati in delovati, da se doseže skupni cilj.

Predmet preučevanja mojega magistrskega dela je obvladovanje uspešnosti v izbranem podjetju, na osnovi ugotovitev trenutnega stanja pa tudi predlaganje vzpostavitve uravnoteženega sistema kazalnikov.

Namen magistrskega dela je s pomočjo spoznanj teoretičnih konceptov vpeljati sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti v podjetje ter tako podjetju pomagati k zasledovanju dolgoročne strategije podjetja. Vodstvu podjetja, ki je trenutno osredotočeno zgolj na finančne dejavnike, želim predstaviti in vpeljati koncept, ki vključuje tudi druge zelo pomembne dejavnike, ki so bili do sedaj za podjetje dokaj neznani.

Cilji magistrskega dela so:

- s pomočjo literature predstaviti področje merjenja uspešnosti poslovanja,
- analizirati ter predstaviti sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti poslovanja,
- analizirati obstoječe metode spremljanja uspešnosti poslovanja izbranega podjetja,
- predlagati sistem uravnoteženih kazalnikov v izbranem podjetju.

V magistrskem delu bom skušal odgovoriti na vprašanje, ali bi izbrano podjetje s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov lažje zasledovalo svoje cilje ter strategijo. S tem imam v mislih predvsem vključitev nefinančnih kazalnikov in kako bi vključitev teh vplivala na zasledovanje ciljev izbranega podjetja.

Magistrsko delo temelji na teoretično-empirični metodi. Raziskovanje v prvem delu temelji na poglobljenem pregledu domače ter tuje literature s področja merjenja uspešnosti podjetja. Tukaj je največji del posvečen predstavitvi metode uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti.

V drugem, empiričnem delu pa je teorija vpeljana v prakso. Najprej se osredotočam na analizo zdajšnjega merjenja uspešnosti v podjetju. Snov za ta del je črpana iz podatkov, ki sem jih dobil s pomočjo pogovorov z vodstvom podjetja, in na podlagi podatkov, ki sem jih dobil ob pregledu njihovih gradiv ter rezultatov poslovanja. Poleg tega sem z njihovim vodstvom spregovoril o planih ter strategijah za prihodnost. Prav tako sem se v procesu seznanil tudi z delovanjem podjetja, poslovnimi procesi, organizacijsko strukturo in tudi panogo, v kateri podjetje deluje. Na podlagi podatkov, ki sem jih dobil pri pregledu literature in rezultatov s strani podjetja, nato sledi predlog vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v izbrano podjetje.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij, vsako od poglavij pa vsebuje še podpoglavja. V prvem poglavju predstavljam pomembnost merjenja uspešnosti poslovanja ter metode, ki se uporabljajo za merjenje.

V drugem poglavju podrobneje obravnavam matriko uravnoteženega sistema kazalnikov. Tako predstavljam namen matrike in teoretična priporočila planiranja vpeljave, pa tudi vsakega od štirih vidikov merjenja uspešnosti: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih



procesov ter vidik učenja in rasti. Na koncu tega poglavja sledi tudi kritična ocena sistema, kjer se osredotočam predvsem na prednosti ter slabosti matrike BSC.

V naslednjem poglavju sledita pregled in analiza dosedanjega merjenja uspešnosti poslovanja v izbranem podjetju. To poglavje vsebuje predstavitev podjetja z vsemi značilnosti in tudi panoge, v kateri podjetje deluje. Sledi obširna analiza trenutnega stanja v podjetju, kjer me bo zanimalo predvsem, na katere podatke se je podjetje do sedaj v največji meri zanašalo pri analizi svojega poslovanja. V tem poglavju primerjam tudi, katera orodja za spremljanje uspešnosti poslovanja uporablja podjetje, ki je večje od izbranega, vendar tudi to ne uporablja uravnoveženega sistema merjenja uspešnosti. Tukaj želim predvsem primerjati, s katerimi orodji spremlja uspešnost poslovanja podjetje, ki ima veliko kompleksnejše poslovanje, obdeluje neprimerno večje število podatkov ter deluje tudi v veliko bolj težavni in dinamični panogi. S to primerjavo želim poiskati smernice in podjetju, ki ga v osnovi analiziram, ponuditi drugačen vpogled v analizo poslovanja, kot ga sami poznajo.

Četrto poglavje vsebuje vpeljavo sistema uravnoveženih kazalnikov v izbrano podjetje. Predstavljena je implementacija sistema z opredelitvijo primernih kazalnikov za izbrano podjetje za vsakega izmed štirih vidikov ocenjevanja uspešnosti. Na koncu sledijo še sklepne ugotovitve s predlogi za prihodnost.

## **1 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJIH**

### **1.1 Pomen merjenja uspešnosti poslovanja**

Merjenje uspešnosti je proces, s katerim se dosežene rezultate primerja s planiranimi. Razlika med uresničenim in planiranim rezultatom je odmik, na podlagi katerega se najprej ugotavljajo vzroki in nato sprejmejo ustrezni ukrepi. Polega tega je merjenje uspešnosti pomembno tudi z motivacijskega vidika. To pomeni, da mora vsak zaposleni biti za svojo delo ocenjen ne glede na rezultate poslovanja celotnega podjetja. Če podjetje kot celota posluje neuspešno, še ne pomeni, da vse odgovorne osebe delajo slabo, velja pa tudi obratno (Čadež, 2013).

Že po naravi je merjenje uspešnosti poslovanja pojem, ki privabi različne vidike iz različnih področij. Tako se z merjenjem uspešnosti ukvarjajo raziskovalci iz financ, računovodstva, ekonomije, marketinga, sociologije, psihologije itd. S takšno raznolikostjo nastanejo tako izzivi kot priložnosti. Vsaka od ved je proizvedla vrsto raziskav, zaradi katerih je to področje bogato razvito, vendar se zaradi osredotočenosti na izključno svojo področje novi raziskovalci težko naslonijo na dela predhodnikov (Neely, 2002).

Neely (2002) je merjenje uspešnosti poslovanja strnil v štiri vidike, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju poglavja.

### 1.1.1 Računovodstvo in finance

Predstavlja tradicionalni kvantitativni pristop k merjenju uspešnosti poslovanja. Zaradi spremembe v okolju in načinu poslovanja podjetij so finančni kazalniki nekoliko izgubili na veljavi in pomembnosti, vse bolj pa do izraza prihaja pomembnost nefinančnih kazalnikov. Vseeno pa so finančni kazalniki še vedno osnova za analizo uspešnosti poslovanja podjetja. Tri glavne funkcije finančnih kazalnikov so:

- orodje finančnega managementa – oskrba in uporaba finančnih virov z namenom podpore ciljev podjetja in uspešno ter učinkovito delo finančne funkcije,
- finančna uspešnost kot pomemben cilj organizacije. Ta obsega kazalce, kot so dobiček, rentabilnost kapitala (angl. return on equity, v nadaljevanju ROE), rentabilnost sredstev (angl. return on assets, v nadaljevanju ROA), ekonomska dodana vrednost (angl. economic value added) ipd.,
- finančna uspešnost kot mehanizem motivacije in kontrole.

Vsaka organizacija, naj bo to profitna ali neprofitna, mora delovati znotraj finančnih zmoglosti ter omejitev. Zato je vloga financ, da razpolaga s finančnimi viri, tako da omejitve niso prekršene. Tako sta finančno planiranje in kontrola poglobljena dela poslovodstvenega procesa. Natančno določeni finančni plani in kako bodo predlagani operativni plani vplivali na te, so nekako glavne funkcije financ. Na drugi strani pa finančna kontrola nadzoruje te plane in se ob znatnih odstopanjih odzove ter predlaga ustrezne ukrepe. Finančni plan se osredotoča predvsem na denarni tok, dobičkonosnost in pridobivanje finančnih sredstev (Neely, 2002).

### 1.1.2 Trženje

Ocenjevanje funkcije trženja skozi leta postaja vse pomembnejše orodje za managerje ter ostale deležnike podjetja. Uspešnost trženja je zelo težko meriti, razlog za to je predvsem ta, da je uspešnost trženja v veliki meri odvisna od zunanjih, nekontroliranih udeležencev, kot so kupci in konkurenca. Za merjenje uspešnosti trženja je treba najti ravnotežje med temi zunanjimi deležniki ter notranjimi poslovnimi procesi (Neely, 2002).

### 1.1.3 Operativni procesi

Podjetja danes delujejo v okolju, ki se neprestano spreminja, zato je prilagajanje ključnega pomena. Z namenom obvladovanja in ublažitve posledic se managerji poslužujejo merjenja podatkov. Vendar je obsesija z merjenjem ter tudi količino različnih meritev privedla do prevelikega obsega podatkov. Kot odgovor na to so se ob koncu osemdesetih let prejšnjega

stoletja razvila različna orodja, ki so to količino meritev spravila v neko razumljivo celoto, ki lahko služi vodstvu podjetja kot usmeritev pri doseganju zastavljenih ciljev (Neely, 2002).

#### 1.1.4 Management

Idealni sistem merjenja za vodstvo podjetja bi bil takšen, v katerem bi (Neely, 2002):

- bilo relativno malo število kazalnikov,
- nefinančni kazalniki napovedali finančno uspešnost,
- bilo kazalnike mogoče uporabiti v celotni organizaciji,
- bil sistem stabilen in bi omogočal dolgoročno stabilnost,
- zaposlenim omogočal plačilo na podlagi finančnih in nefinančnih kazalnikov.

### 1.2 Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja

Temeljni ekonomski problem se kaže v omejenosti dobrin, s katerimi ljudje zadovoljujejo svoje potrebe. Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja pa izhaja ravno iz reševanja tega problema v okviru procesa gospodarjenja. Družba ta problem rešuje s proizvajanjem dobrin. V sodobnih gospodarstvih proizvajanje dobrin poteka v podjetjih ob sodelovanju vseh prvin poslovnega procesa: predmetov dela, delovnih sredstev, dela in storitev, ki jih za podjetje opravljajo drugi. Poslovne prvine so tudi omejene, zato je tudi z njimi treba gospodariti. Bistvo uspešnega poslovanja je tako uspešno gospodarjenje. Uspešno poslovanje odgovarja na vprašanje, kako uresničiti temeljno načelo gospodarjenja, to je načelo »minimax«, ki ga lahko izrazimo na dva načina (Tekavčič, 2002):

- dani rezultat doseči z minimalnimi sredstvi,
- z danimi sredstvi doseči maksimalen rezultat.

Iz enačbe (1) lahko razberemo, da ni pomemben rezultat v absolutnem znesku, ampak je pomemben rezultat v primerjavi z vloženi sredstvi. Vendar zaradi velike količine dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje, mere uspešnosti poslovanja ne moremo izraziti enolično, kot je denimo v spodnji formuli.

$$\text{mera uspešnosti poslovanja} = \frac{\text{rezultat}}{\text{sredstva}} \quad (1)$$

Uspešnost poslovanja tako lahko izrazimo z več delnimi meritvami ter kazalniki:

- **produktivnost dela** – doseganje čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa,
- **ekonomičnost** – doseganje čim nižjih stroškov na enoto poslovnega učinka,
- **rentabilnost** – doseganje čim večjega čistega rezultata po enoti založenega kapitala ali sredstev.

Produktivnost dela, kot prikazuje spodnja enačba (2), je razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov (Q) ter delovnim časom (L).

$$\text{produktivnost dela} = \frac{Q}{L} \quad (2)$$

Meritev produktivnosti dela je težavna in se sooča s številnimi problemi, in sicer tako z zajemanjem delovnega časa kot tudi z merjenjem ustvarjenje količine poslovnih učinkov. Pri zajemanju časa se poraja vprašanje, ali je treba zajeti le delovni čas delavcev, ki neposredno sodelujejo pri nastajanju poslovnih učinkov ali delovni čas vseh delavcev. Prav tako je delovni čas problematičen z vidika tega, ali meriti celoten delovni čas, ali čas, ko zaposleni dejansko delajo. Problematik v zvezi z delovnim časom je še kar nekaj, vendar je pravilnost odločitve, kako ga meriti, odvisna od tega, kaj se želi analizirati. Zajemanje količine ustvarjenih poslovnih učinkov pa ustvari še večje težave. Večina podjetij ustvarja raznovrstne poslovne učinke, ki pa jih ni preprosto sešteti. Da bi bilo to izvedljivo, bi bili potrebni pretvorniki, s katerimi bi različne poslovne učinke lahko izrazili v primerljivih enotah mere. Ker je to zelo težko, podjetja po navadi namesto količine ustvarjenih poslovnih procesov uporabijo kar prihodke, slednje pa zamegli bistvo produktivnosti kot naturalnega kazalnika poslovanja. Še posebej v času inflacije takšno merjenje produktivnosti prinese številne napačne razlage. Tako organizacije mnogokrat mislijo, da se je produktivnost povečala, dejansko pa se je zmanjšala (Tekavčič, 2002).

Ekonomičnost je kazalnik, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvih poslovnega procesa oziroma s stroški (C), kot je razvidno iz enačbe (3).

$$\text{ekonomičnost poslovanja} = \frac{Q}{C} \quad (3)$$

Zaradi težav pri izračunu ekonomičnosti za podjetja, ki ustvarjajo več vrst poslovnih učinkov, se v praksi ekonomičnost izračunava kot razmerje med prihodki ter odhodki, kot lahko vidimo v enačbi (4).

$$\text{ekonomičnost poslovanja} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (4)$$

Rentabilnost opredelimo kot razmerje med dobičkom ter vloženim kapitalom oziroma vloženimi sredstvi, ta je prikazana v enačbi (5). Lastnike podjetij predvsem zanima rentabilnost kapitala, medtem ko je z vidika podjetja kot celote veliko ustrežnejša rentabilnost sredstev, ki je izražena kot razmerje med dobičkom ter povprečnimi sredstvi, kar je razvidno iz enačbe (6).

$$ROE \text{ (rentabilnost kapitala)} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (5)$$

$$ROA \text{ (rentabilnost sredstev)} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (6)$$

Kazalca rentabilnost ter ekonomičnost sta močno povezana, za razumevanje njune povezanosti se rentabilnost razširi po DuPontovem obrazcu, ki je prikazan v enačbi (7).

$$ROA = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} \times \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (7)$$

Povečanje katerega koli od obeh kazalnikov v zmnožku pri nespremenjeni velikosti drugega kazalnika vodi v povečanje rentabilnosti. Kazalnik prihodek v primerjavi s povprečnimi sredstvi izraža hitrost obračanja sredstev, kazalnik dobiček pa v primerjavi s prihodki vključuje tudi ekonomičnost. To pomeni, da na rentabilnost vplivajo vsi dejavniki, ki določajo hitrost obračanja sredstev, poleg njih pa tudi vsi dejavniki, ki vplivajo na ekonomičnost, ki pa je tesno povezana s produktivnostjo. Ugotovimo lahko, da je pri analizi poslovanja treba izhajati iz vseh treh delnih mer uspešnosti poslovanja v njihovi medsebojni povezanosti (Tekavčič, 2002).

### 1.3 Sodobni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja

V današnjem kompleksnem in konkurenčnem gospodarskem okolju je večina tradicionalnih tehnik merjenja uspešnosti premalo za uspeh podjetja. Zato je bila sprememba na tem področju nujna. Na potrebo po spremembi v merjenju uspešnosti so dalj časa pozivali in opozarjali tako ljudje iz gospodarstva kot tudi iz akademskih krogov (Malina, 2013).

Tako se v sodobnih načinih merjenja uspešnosti poslovanja v ospredje postavljajo nefinančni podatki, finančni načini merjenja, ki so bili osrednji del tradicionalnih tehnik, pa so potisnjeni v ozadje (Azadinamin, 2011). Problem zgolj finančnih podatkov je ta, da nam ti ne dajejo vpogleda, kako je podjetje prišlo do teh rezultatov. Zatorej je treba te podatke dopolniti s takšnimi kazalniki, ki bodo pojasnili razloge za njihove dosežene vrednosti. Prednost nefinančnih kazalnikov je tudi ta, da dajejo ustrezne usmeritve za ukrepe, ki jih je treba izvesti danes in jutri, da bi dosegli boljše rezultate v prihodnje (Tekavčič, 2002). Potreba po kvalitetnem vodenju oziroma upravljanju uspešnosti poslovanja je zadeva, ki bo sčasoma sprejeta z vidika vodstva vseh podjetij zaradi enormnih koristi, ki jih prinaša (Zakari, 2017).

Kot odgovor na zgoraj navedene težave so se razvili sledeči sistemi merjenja uspešnosti, ki vključujejo tudi nefinančne kazalnike: SMART piramida (Cross & Lynch, 1989), matrika merjenja uspešnosti poslovanja (Keegan, Eiler & Jones, 1989), matrika učinkov in determinant (Fitzgerald, Johnson & Brignall 1991), prizma uspešnosti (Neely, Adams & Kennerley, 2002) ter uravnotežen sistem kazalnikov (Kaplan & Norton, 1992).

SMART piramida podpira potrebo po vključitvi notranje in zunanje orientiranih kazalnikov. Ključno je, da so kazalniki ter meritve razporejene navzdol po organizaciji, tako da kazalniki po posameznih oddelkih reflektirajo vizijo podjetja ter notranje in zunanje cilje podjetja.

Matrika merjenja uspešnosti poslovanja opredeljuje meritve kot stroškovne oziroma nestroškovne ter kot notranje in zunanje. Ključ tega modela je v pristopu uporabe ključnih meritev in metod določitve ter razgradnje. Oddelki se razdelijo na funkcionalne enote, kjer se vsakega izmed njih oceni, kako podpira poslovanje podjetja.

Matrika učinkov in determinant razvršča meritve uspešnosti na dve vrsti, in sicer na tiste, ki se nanašajo na rezultate (konkurenčnost, finančni rezultati), ter na tiste, ki se osredotočajo na merjenje determinant, ki vplivajo na te rezultate (kvaliteta, fleksibilnost, izkoriščanje sredstev in inovacije). Ključna prednost tega sistema je, da odraža vzročnost.

Prizma uspešnosti sestoji iz petih celostnih vidikov, ki opredelijo področja, na katera se morajo osredotočiti, te vidiki so zadovoljstvo deležnikov, strategija, procesi, zmogljivosti in doprinos deležnikov. Posebnost tega modela je v vzajemni reorganizaciji odnosa med deležniki ter organizacijo.

Izmed vseh sodobnih modelov je eden izmed najbolj uveljavljenih uravnotežen sistem kazalnikov. Po podatkih raziskave, ki jo je leta 2018 naredilo ameriško svetovalno podjetje Bain & Company, je leta 2017 izmed vseh podjetij, ki so bila vključena v raziskavo uravnotežen sistem kazalnikov uporabljalo 29 % podjetij (Rigby & Bilodeau, 2018). Uravnotežen sistem kazalnikov je podrobneje predstavljen v nadaljevanju magistrskega dela.

## 2 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV

Model uravnoteženega sistema kazalnikov je bil prvič predstavljen v začetku devetdesetih letih 20. stoletja, razvila sta ga Kaplan ter Norton (1992). Model je bil rezultat enoletnega projekta, v katerem sta avtorja hotela dokazati svoje prepričanje, da je zanašanje samo na finančne oziroma računovodske kazalnike v časih, ko je dinamika poslovanja in tudi gospodarstva zelo izrazita, zastarelo. V samem procesu sta sodelovala z več amerišskimi podjetji, ki so bila tako iz storitvene kot tudi iz proizvodne panoge.

Finančni kazalniki še vedno ostajajo osnova za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja – te se nanašajo na preteklo delovanje podjetja. Ključna dodana vrednost modela uravnoteženega sistema kazalnikov pa so ostali vidiki, ki se nanašajo na prihodnje poslovanje podjetja in ne na preteklo poslovanje. Torej poleg finančnega vidika sistem vsebuje še vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 1992):

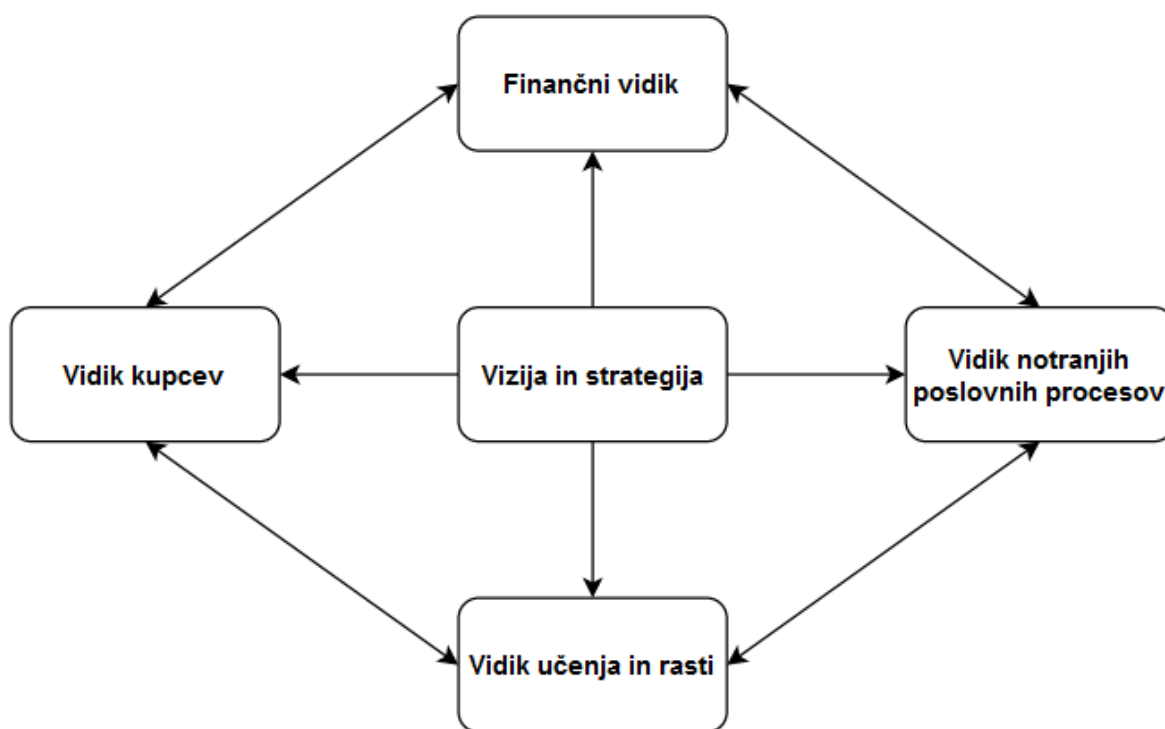
- **finančni vidik** – kako nas vidijo naši kupci, da bomo dosegli finančno uspešnost?
- **vidik kupcev** – kako nas vidijo naši kupci, da bomo dosegli našo vizijo?
- **vidik učenja in rasti** – kako naj okrepiamo svoje spremembe in izboljšave, da bomo okrepili svojo vizijo?

- **vidik notranjih poslovnih procesov** – v katerih poslovnih procesih se moramo izkazati, da bomo zadovoljili svoje kupce?

Avtorja menita, da imajo podjetja, ki se zanašajo samo na finančne podatke, večje možnosti, da sprejmejo napačne odločitve. Do tega pride predvsem zaradi tega, ker se poslovodstvo osredotoča samo na kratkoročne učinke namesto na ustvarjanje dolgoročne vrednosti. Tako delovanje pa pogosto privede do zmanjšanja sredstev, ki so potrebna za nadaljnji razvoj podjetja (Feliniak & Kolodziejczyk-Olczak, 2005).

Uravnotežen sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa. Bistvo modela je, da ponudi enostaven pregled nad vsemi pomembnimi vidiki poslovanja, pri čemer je osredotočen na dolgi rok (Kaplan & Norton, 2000a). Povezava med vizijo in strategijo ter vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov je prikazana na sliki 1.

*Slika 1: Uravnotežen sistem kazalnikov*



*Vir: Kaplan & Norton (2000b).*

V sistemu mora biti znotraj posameznega vidika nekaj različnih kazalnikov ter ciljev, ki so dosledni in se med seboj še krepijo. Znotraj vsakega vidika je potrebno postavljene cilje in merila dosežati, hkrati pa je treba dolgoročni finančni uspeh in uspeh pri poslovanju s strankami uravnotežiti z notranjimi procesi, ljudmi, organizacijo ter procesom učenja in rasti. Sistem mora vključevati skupek prepletenih vzročno-posledičnih razmerij med

pomembnimi spremenljivkami, skupaj s prednostmi, zaostanki in zankami povratnih informacij, ki opisujejo smer strategije. Povezave morajo vključevati vzročno-posledična razmerja in splet kazalnikov rezultatov ter gibal poslovanja (Kaplan & Norton, 2000a).

Pomembno bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov je, da morajo biti vsi kazalniki del informacijskega sistema na vseh ravneh. Če želimo, da je sistem dobro razumljen ter posledično tudi dobro implementiran, potem morajo biti v ta proces vključeni tudi vsi zaposleni v podjetju in ne samo poslovodstvo (Soderberg, Kalagnanam, Sheehan & Vaidyanathan, 2011). Če poslovodstvo dobro razume sistem:

- je strategija podjetja jasno komunicirana z zaposlenimi,
- zaposleni vidijo, s čim prispevajo k strateškim ciljem podjetja – zato so potrebni konkretni ter merljivi kazalniki njihovega doprinosa,
- se poveča motivacija zaposlenih skozi vključitev vrednosti kazalnikov v sistem nagrajevanja,
- krepi učenje in odgovornost zaposlenih z merjenjem njihovega dela ter tudi s komuniciranjem rezultatov dela,
- poslovodstvo lahko spremeni strategijo podjetja glede na spremembe, ki so v poslovnem okolju.

## **2.1 Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov**

### **2.1.1 Finančni vidik**

Finančni kazalniki ostajajo še vedno poglobljen del spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja tudi v sistemu, ki sta ga razvila Norton in Kaplan, kajti ti kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja. Kazalniki, ki najboljše pojasnjujejo uspešnost, so navadno: dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, rast prodaje itd. (Hočevar, 2003). Treba pa je vedeti, da vsi kazalniki niso primerni za vsa podjetja v vseh panogah. Kazalniki morajo biti določeni skladno s panogo, v kateri podjetje deluje, razmerami na trgu in strategijo podjetja. Pogosto ima sprememba v finančnem vidiku vpliv na ostale, do tega pride zaradi vzročno-posledičnega razmerja med vsemi štirimi vidiki. Zato je pomembno, da je celotna strategija podjetja osnova za celotno implementacijo sistema ter nadaljnje morebitne spremembe, ki se v procesu dogajajo (Hourigan, 2002).

Vloga finančnih kazalnikov je dvojna. Na eni strani določajo finančno uspešnost, ki jo poslovodstvo pričakuje od strategije, na drugi strani pa nastopajo tudi v vlogi finančnih ciljev za nefinančne kazalnike. Finančni cilji se lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla podjetja (Kaplan & Norton, 2000b). Stopnje so:



- **rast** – rast prodaje, vstop na nove trge, pridobivanje novih strank ter vzpostavitev novih trženjskih, prodajnih in distribucijskih poti,
- **zrelost** – splošni finančni kazalniki, kot so dohodek iz poslovanja, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev itd.,
- **upadanje** – denarni tok.

Avtorja navajata tudi tri finančne usmeritve za zgoraj navedene finančne cilje oziroma strategije podjetja (Kaplan & Norton, 2000b):

- **rast prihodkov** – razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgov, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen in storitev,
- **zmanjševanje stroškov oziroma izboljšanje produktivnosti** – zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjšanje posrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami,
- **izraba sredstev oziroma naložbena strategija** – zmanjševanje količine obratnega kapitala, potrebnega za podporo danega obsega poslovanja in večji izkoristek osnovnih sredstev.

### 2.1.2 Vidik kupcev

Vidik kupcev je namenjen merjenju, kako dobro podjetje zadovoljuje potrebe ter želje kupcev – cilj je, da stranke dobijo tisto, kar želijo. Podjetje mora tako opredeliti svoje ciljne segmente kupcev ter svojo ponudbo. Segmentacija kupcev je pomembna z vidika ohranjanja ter pridobivanja novih kupcev. Ne glede na dejavnost in proizvod med osnovne kazalnike spremljanja vidika kupcev navadno spadajo tržni delež, delež ohranjanja starih kupcev, delež pridobivanja novih kupcev, zadovoljstvo kupcev in dobičkonosnost kupcev (Kaplan & Norton, 2000b).

Osnovni kazalniki vidika kupcev so (Kaplan & Norton, 2000b):

- **tržni delež** – prikazuje delež poslov posameznega podjetja na določenem trgu (število strank, porabljen denar ali količina),
- **pridobivanje kupcev** – meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri podjetje pridobiva nove kupce,
- **ohranjanje kupcev** – spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri podjetje ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi kupci,
- **zadovoljstvo kupcev** – ocenjuje stopnjo zadovoljstva kupcev glede na posamezna merila uspešnosti znotraj ponudbe,
- **dobičkonosnost kupcev** – prikazuje čisti dobiček od kupcev, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Kazalnike lahko, kot to prikazuje slika 2, razporedimo v vzročno verigo odnosov. Ti kazalniki so isti za vse vrste podjetij, vendar jih mora vsako podjetje prilagoditi glede na cilje, ki jih hočejo doseči v poslovanju s svojimi strankami.

Slika 2: Osnovni kazalniki vidika kupcev



Vir: Kaplan & Norton (1996b).

Podjetje mora vzpostaviti tudi strategijo, ki je določena glede na posamezni tržni segment. Ta strategija je določena glede na za kupce pomembna področja:

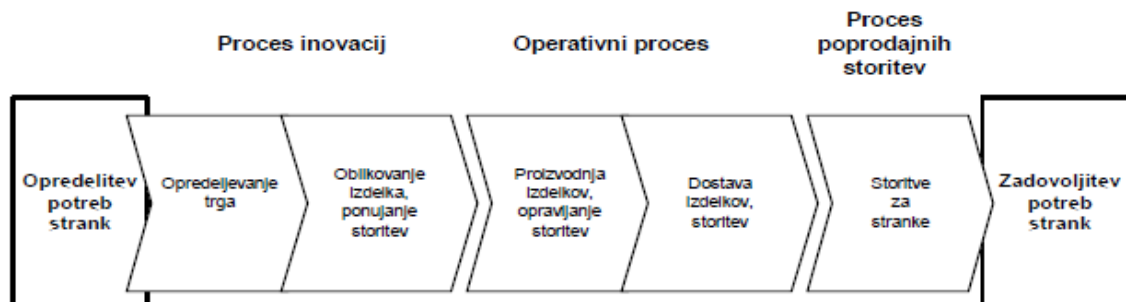
- lastnosti proizvodov in storitev – funkcionalnost, kakovost in cena,
- odnos do kupcev – celotna nakupna izkušnja (odzivnost, čas, zadovoljstvo kupca),
- podoba in ugled podjetja.

### 2.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih procesov poudarja pomen notranjih procesov v podjetju, da bi podjetje v čim večji meri zadovoljilo kupce ter dosegalo zastavljene finančne cilje. Vidik notranjih procesov tako poudarja pomen stalnega prilagajanja spremembam na trgu s prenovami poslovnih procesov, uvajanjem novih procesov ter inovacijami. Vse naštetu pa izhaja iz zahtev in pričakovanj kupcev. Veliko podjetij, katerih strategija temelji na inovacijah in dodajanju vrednosti v očeh kupcev, se pri merjenju oziroma vrednotenju svojih notranjih procesov preveč osredotoča na stroške in kakovost samih procesov. Takšna podjetja po

navadi pozabijo na njihovo strategijo in njeno merjenje (Kaplan & Norton, 2001). Notranji procesi se opredelijo po verigi vrednosti, ki je predstavljena na sliki 3. Ta je sestavljena iz treh delov, na podlagi katerih se določijo kazalci za ta vidik.

Slika 3: Veriga notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan & Norton (2000b).

Proces inovacij je prvi v verigi vrednosti in hkrati tudi najbolj ključen. V tem delu podjetje raziskuje potrebe kupcev in na podlagi teh nato prilagodi svoje produkte oziroma storitve. Proces je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu podjetje analizira trg, da dobi podatke o njegovi velikosti, značilnostih, kupčevih preferencah in tudi oblikuje osnovo za določitev cen na trgu. Ko so enkrat notranji procesi zastavljeni tako, da delujejo v smeri zadovoljevanja specifičnih potreb kupcev, dosegljivosti pravih informacij o velikosti trga in kupčevih preferencah, potem je podjetje na pravi poti, da bi doseglo želene cilje. Informacije o trgu in kupcih so osnova za drugi korak v procesu inovacij – razvoj novega produkta oziroma storitve. Ključni koraki v razvoju so (Zizlavsky, 2014):

- skozi raziskave najti možnosti za razvoj novega produkta oziroma storitve,
- raziskava uporabe obstoječih tehnologij za razvoj naslednjih generacij izdelkov oziroma storitev,
- prizadevanje za uvedbo novega artikla oziroma storitve na trg.

Drugi v verigi je operativni proces. Ta obsega postopke od prejema naročila stranke do dostave izdelka oziroma storitve kupcem. V tem koraku je treba opredeliti kazalnike značilnosti stroškov, kakovosti in rokov, ki kupcem zagotavljajo kakovostne izdelke oziroma storitve.

Proces poprodajnih storitev zajema reklamacije, popravila, obdelavo plačil, servis, vračila itd. Ta proces je pomemben z vidika povečanja vrednosti za že prejete izdelke oziroma storitve za kupca.

#### 2.1.4 Vidik učenja in rasti

Zadnji izmed vidikov je vidik učenja in rasti, ki je osnova za doseganje ciljev ostalih treh vidikov v uravnoteženem sistemu kazalnikov. Podjetje oziroma vodstvo mora investirati v razvoj sistemov, ljudi ter organizacijskih postopkov, da bi lahko zasledovalo strategijo, ki so jo predhodno zastavili. Vidik učenja in rasti je sestavljen iz treh kategorij: sposobnosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov, motivacije ter avtonomnosti in usklajevanja (Kaplan & Norton, 2000b).

Ključni kazalniki sposobnosti zaposlenih so zadovoljstvo, ohranjanje zaposlenih in produktivnost. Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj, da so zaposleni produktivni in da svoje delo opravijo kakovostno. Zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vpliva na zadovoljstvo kupcev. Podjetja poskušajo dolgoročno vlagati v svoje zaposlene, kajti vsak odhod pomeni izgubo za intelektualni kapital podjetja. Zaposleni, ki so v podjetju že dalj časa, ohranjajo vrednote podjetja, poznajo kulturo, procese, poznajo pa tudi potrebe in želje strank. Ohranjanje zaposlenih se navadno meri s fluktuacijo. Kazalnik produktivnosti zaposlenega je prihodek na zaposlenega (Kaplan & Norton, 2000a).

Za opravljanje kakovostnega ter uspešnega dela zaposleni potrebujejo kvalitetne informacije o kupcih, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. Podjetja za merjenje ustreznosti informacijskega sistema uporabljajo dva kazalnika (Kaplan & Norton, 2000a):

- **pokritost s strateškimi informacijam**, s katerim se ovrednoti dostopnost informacij v primerjavi s pričakovanimi potrebami,
- **dostopnost strateških informacij**, s čimer se meri odstotek procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov in stroških *ali* odstotek zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen računalniški dostop do informacij o njih.

Zadnji del vidika učenja in rasti se osredotoča na motivacijo, avtonomnost in usklajevanje zaposlenih. Podjetje bo od svojih zaposlenih dobilo največ, če bodo ti delali v okolju, ki jim zagotavlja določeno mero svobode pri njihovem delovanju in sprejemanju odločitev. Nekateri od kazalnikov na tem področju so: kazalniki novih zamisli in uresničevanja, izboljšav, organizacijskega in individualnega usklajevanja ter uspešnosti delovanja zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000a).

## 2.2 Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja

Uravnotežen sistem kazalnikov je veliko več kot samo merjenje in zbiranje ključnih kazalcev vseh štirih vidikov; je namreč tesno povezan in vključen v samo strateško planiranje in vodenje. Uravnotežen sistem kazalnikov tako v podjetju vpelje procese, kot so pretvorba vizije in poslanstva v oprijemljive cilje, komunikacija strategije celotni organizaciji ter povezovanje strategije z oddelčnimi in individualnimi cilji (Kaplan & Norton, 1996a). Za

uspešno implementacijo in nadaljnje izvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov je ključno to, da je sistem tesno povezan s strategijo podjetja.

Uravnovežen sistem kazalnikov kot strateško orodje postavi vizijo podjetja kot vodilo pri njegovem načrtu implementacije. Zaposlenim v podjetju daje vpogled, kje so trenutno in kaj si želi podjetje od njih v prihodnosti, prav tako motivira zaposlene, da so bolj vključeni v procese podjetja, ter posledično zagotavlja, da zaposleni delujejo v smeri zagotavljanja boljše uspešnosti podjetja. Na drugi strani pa sistem vodstvo podjetja nagovarja, da opazuje proces in morebiti alocira vire tako, da v karseda večji meri vpliva na delovanje podjetja v skladu s samo strategijo (Al-Aama, 2013).

Podjetje, ki je osredotočeno na uresničevanje svoje strategije, mora delovati tako, da sledi naslednjim načelom (Caudle, 2008):

- pretvarjanje strategije v dejansko uporabo,
- povezava celotne organizacije s strategijo,
- strategija je vsakodnevna naloga vsakega zaposlenega,
- strategija mora biti kontinuiran proces,
- dovezetnost do sprememb v sami strategiji.

Kot navajata Kaplan in Norton (2008), mora biti strategija v prvi vrsti prilagojena, in sicer trgu podjetja ter segmentu kupcev, ključnim notranjim procesom, ki doprinesejo k dodani vrednosti v očeh ključnih kupcev, in organizacijskim zmogljivostim. Podjetja lahko svojo strategijo opredelijo na podlagi svojih edinstvenih sposobnostih, virov ali pa kompetenc.

Kaplan in Norton (2008) sta za povezavo operacij podjetja in dolgoročne strategija podjetja oblikovala managerski sistem, ki je prikazan na sliki 4. Ta je sestavljen iz 6 korakov, ki so med seboj povezani. Predstavitev 6 korakov sledi v nadaljevanju poglavja.

### 2.2.1 Razvoj strategije

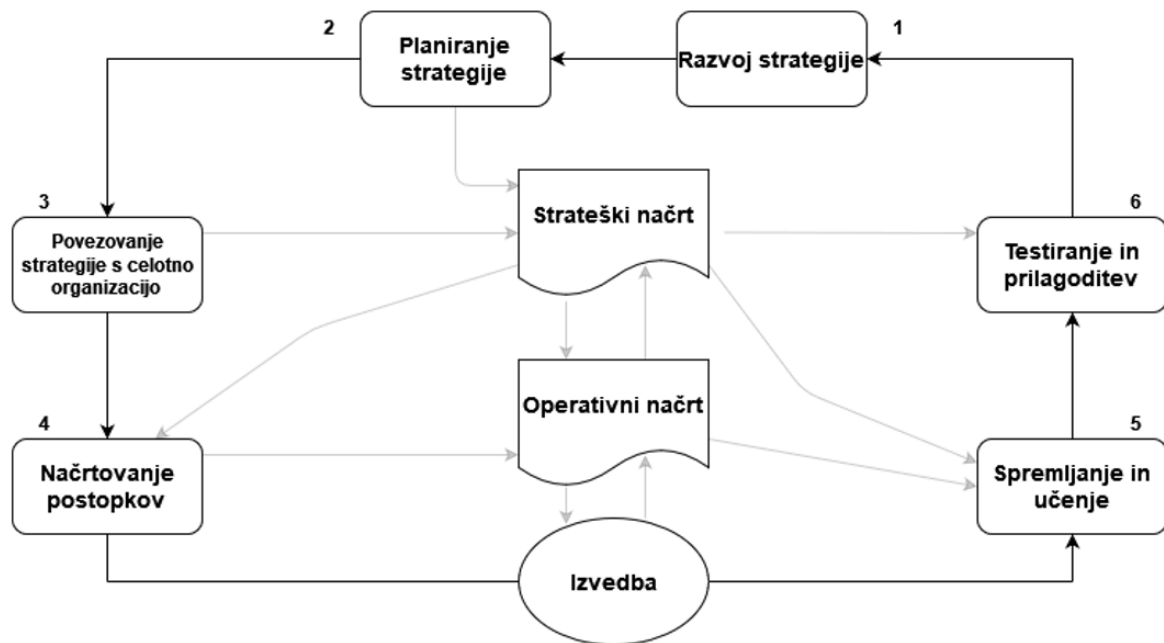
Integracija managerskega sistema se začne z razvojem strategije s strani vodstva podjetja. V tem delu je treba določiti poslanstvo, vizijo ter vrednote, ki jih podjetja zagovarja. To so vodila, ki podjetje vodijo v procesu uresničevanja strategije. V tej fazi vodstvo tudi nekako opredeli okolje, v katerem delujejo, in spremembe, ki so se zgodile od zadnje opredelitve strategije. To fazo zaključuje oblikovanje strategije.

### 2.2.2 Planiranje strategije

V tej fazi vodstvo planira strategijo z razvijanjem strateških ciljev, kazalcev in proračuna, na podlagi katerega se sprejema odločitve ter alocira sredstva. Korak planiranje strategije vključuje pet ključnih vprašanj:

- Kako opisati našo strategijo?
- Kako meriti naš načrt?
- Kakšen akcijski načrt potrebuje naše podjetje? (izbira strateških pobud)
- Kako najti strateške pobude?
- Kako voditi implementacijo strategije?

Slika 4: Managerski sistem za povezovanje strategije in operacij podjetja



Vir: Kaplan & Norton (2008).

### 2.2.3 Povezovanje strategije s celotno organizacijo

Da bi podjetje v karseda večji meri izkoristilo svoje prednosti, mora vodstvo podjetja strategijo, ki so jo sestavili, nekako povezati in uskladiti s strategijo posameznih poslovnih enot. Strategijo morajo razumeti tudi vsi zaposleni, ki morajo biti tudi motivirani, da podjetju s svojim delovanjem pomagajo k uresničitvi strategije. Celotna organizacija mora strategijo podjetja ponotranjiti.

### 2.2.4 Načrtovanje postopkov

V tem delu se vodstvo podjetja ukvarja z dvema vprašanjema: katere poslovne procese je treba izboljšati za uspešno izvedbo strategije in kako povezati strategijo z načrtovanjem postopkov in sredstvi. Pri prvem vprašanju je treba najti tiste poslovne procese, ki so ključni za podjetje. Z izboljšanjem poslovnih procesov lahko namreč vplivamo tako na finančne učinke (prihranek stroškov) in produktivnost kot tudi na podobo samega podjetja v javnosti. Drugo vprašanje se nanaša na to, da morajo biti načrti izboljšav ter kazalniki oziroma cilji v

uravnoteženem sistemu kazalnikov pretvorjeni v operativni letni plan podjetja. Ta je sestavljen iz plana prodaje, sredstev in stroškov.

### 2.2.5 Spremljanje in učenje

Ko je strategija enkrat določena, načrtovana in povezana s postopki podjetja, so na vrsti uresničevanje strategije, spremljanje rezultatov ter postopki za morebitne popravke in izboljšave v sami strategiji ter postopkih.

### 2.2.6 Testiranje in prilagoditev

V zadnjem koraku se mora vodstvo podjetja vprašati, ali strategija zares deluje. Če se na podlagi narejenih analiz izkaže, da strategija ne deluje, jo je treba narediti na novo oziroma prilagoditi vključno z uravnoteženim sistemom kazalnikov.

Vseh šest korakov predstavlja sistem, ki povezuje strateško planiranje z operativnim planom, implementacijo, povratnimi informacijami in učenjem. Je živ sistem, v katerem se odnosi med seboj prepletajo in povezujejo, zato je potrebna usklajena koordinacija znotraj celotne organizacije (Kaplan & Norton, 2008).

## 2.3 Strateški diagram

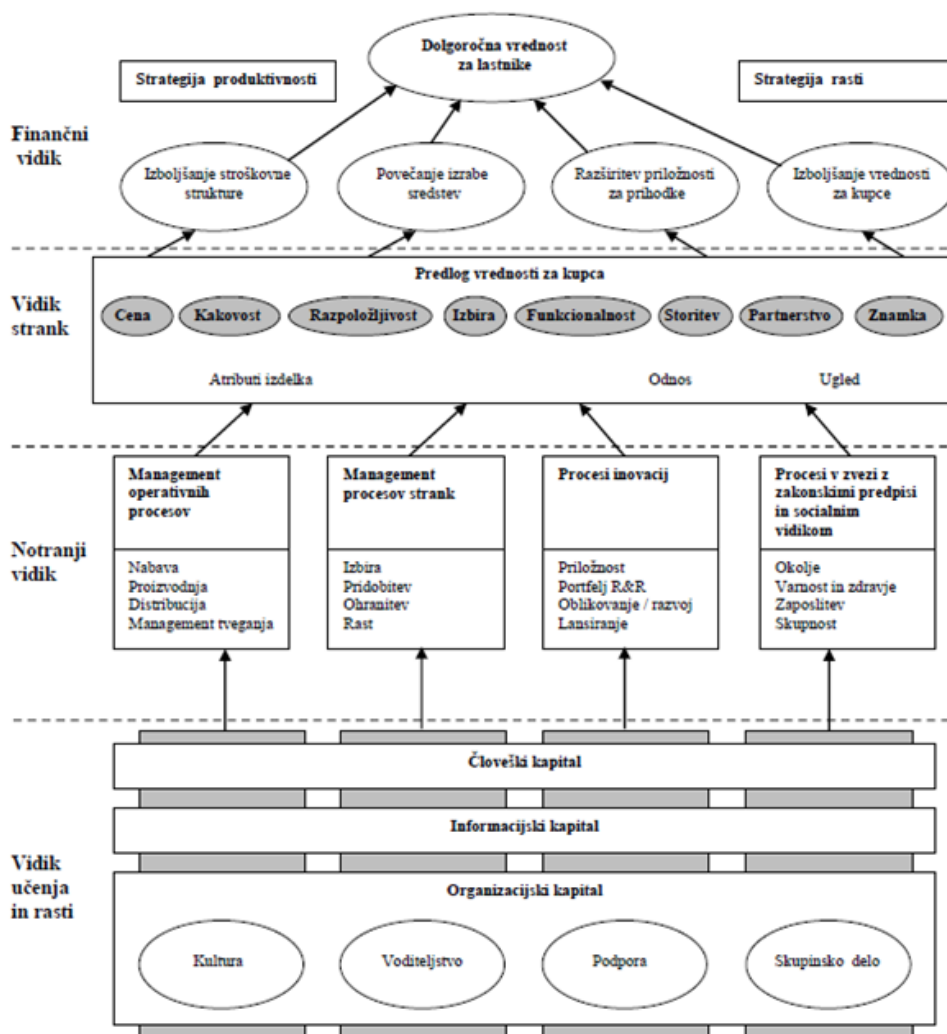
Strateški diagram za uravnotežen sistem kazalnikov, ki je prikazan na sliki 5, poveže strateške hipoteze, da postanejo natančno opredeljene in jasno razumljive. S tem postane vsak kazalnik vključen v logiko vzročno-posledične verige, ki povezuje želene rezultate iz definirane strategije z gibalni, ki bodo vodili k zelenemu rezultatu. Strateški diagram opiše procese, ki pretvorijo neopredmetena sredstva v oprijemljive finančne rezultate in rezultate, ki so povezani s kupci. Vodstvu podjetja zagotavlja okvir za opisovanje in vodenje strategije. Strateški diagram je vizualna povezava štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan & Norton, 2001).

Kot navajata Kaplan in Norton (2004), je ključnega pomena, da se strategija komunicira vsem zaposlenim znotraj podjetja. Razlog, zaradi katerega se strategija največkrat ne uresniči, je prav ta, da ni komunicirana znotraj podjetja, kajti predvsem zaposleni na nižjih delovnih mestih imajo zaradi nerazumevanja strategije težave z dojetjem, kaj podjetje dejansko pričakuje od njih. Zatorej je strateški diagram ključno orodje, ki omogoča zaposlenim lažje razumevati strategijo in strateške cilje (Lueg, 2014).

Poleg tega strateški diagram pomaga vodstvu podjetja odkriti morebitne razkorake med oblikovanjem strategije in njeno izvedbo v praksi, posledično pa odkriti napake v uravnoteženem sistemu kazalnikov. Vodstvo podjetja lahko tako, če je treba, kadarkoli spremeni oziroma preoblikuje strategijo. Z vključitvijo strateškega diagrama uravnotežen

sistem kazalnikov ni samo sistem merjenja, ampak postane strateški managementski sistem (Lueg, 2014). Strateški diagram tako izboljšuje vpeljavo strategije v uravnotežen sistem kazalnikov. Pomembno je, da celoten proces podprejo predani ter izkušeni managerji, ki bodo oblikovali takšna vzročno-posledična razmerja, ki bodo prilagojena zahtevam posameznega podjetja.

Slika 5: Strateški diagram



Vir: Kaplan & Norton (2004).

## 2.4 Proces oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnotežen sistem kazalnikov je uspešno vpeljan skozi proces, ki uspešno definira, kako strategijo prenesti v razumljiv splet kazalnikov. To pomeni, da sistem predstavlja skupno znanje managerjev in organizacije. Uravnotežen sistem kazalnikov ni samo pobuda, da se spremeni sistem merjenja v podjetju, ampak da se spremeni celoten pogled organizacije na njeno delovanje in vodenje (Kaplan & Norton, 1992).



Uspešnost vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov je težko poenotiti za vsa podjetja oziroma panoge, v katerih delujejo. Namen vpeljave je izbrati merila, ki ohranjajo ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki ter med notranjimi in zunanjimi vidiki uspešnosti (Ellitan & Anatan, 2010).

Vsaka organizacija je drugačna, posledično ima vsaka uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov svoje posebnosti. Vseeno pa Kaplan in Norton (2000a) priporočata naslednjih osem korakov za implementacijo sistema, ki so opisani spodaj.

**Priprava:** podjetje mora najprej definirati poslovne enote, za katere je sistem primeren. Po navadi so primerne tiste, ki imajo lastne kupce, distribucijske kanale, proizvodne obrate in kazalnike finančne uspešnosti.

**Prvi krog intervjujev:** vodje posameznih oddelkov morajo dobiti gradivo o uravnoveženem sistemu kazalnikov in tudi interne dokumente s podatki o viziji, poslanstvu ter strategiji podjetja. Koordinator vpeljave sistema z vsakim od vodij opravi intervju, kjer se diskutira o strateških ciljih in predlogih za kazalnike sistema. Poleg intervjuja z vodilnimi v podjetju opravi intervju z morebitnimi delničarji, da tudi ti predstavijo svoja pričakovanja glede finančnih rezultatov podjetja. Prav tako se opravi intervju s ključnimi kupci, ki predstavijo svoja pričakovanja glede nivoja izvedbe storitev in pričakovanja za ključne dobavitelje.

**Prvi krog delavnic za vodstvo:** koordinator z vodstvom predela proces razvoja sistema. Skozi delavnico diskutirajo o poslanstvu ter strategiji podjetja, dokler se ne uskladijo. Prav tako se postavi vprašanje, kako uresničena vizija in strategija vplivata na uspešnost delničarjev, kupcev, notranje procese, inovacije, rast in napredek. Dobro je, da vodstvo pregleda tudi intervjuje z delničarji in kupci ter tako dobi še zunanji vpogled v podjetje. V tem koraku skupina določi tudi dejavnike uspeha; za vsakega izmed vidikov predlaga do pet kazalnikov.

**Drugi krog intervjujev:** v tem koraku koordinator pregleda, konsolidira in dokumentira podatke, ki jih je dobil na delavnici in intervjujih. Najti je treba tudi rešitve za težave, na katere so naleteli glede implementacije uravnoveženega sistema kazalnikov.

**Drugi krog delavnic za vodstvo:** na drugi delavnici so prisotni vrhnje vodstvo podjetja, njihovi direktno podrejeni in srednje vodstvo podjetja. Vsi skupaj pregledajo vizijo, strategijo in kazalnike, ki naj bi bili vključeni v uravnovežen sistem kazalnikov. Sodelujoči se razdelijo v skupine, kjer vsaka izmed skupin komentira predlagane kazalnike in začne tudi razvijati načrte za implementacijo.

**Tretji krog delavnic za vodstvo:** vrhnje vodstvo se uskladi glede vizije, strategije in kazalnikov, ki so jih razvili na prvih dveh delavnicah, ter tako določi ključne cilje za vsakega izmed vidikov. Prav tako določi začetne postopke, da bi se ti cilji tudi dosegli. Uskladiti se je treba glede same implementacije, vključno s planom komunikacije sistema z zaposlenimi,

vključitve sistema v filozofijo podjetja in razvoja informacijskega sistema za podporo novouvedenega sistema.

**Implementacija:** novoustanovljena ekipa razvije plan implementacije uravnoveženega sistema kazalnikov, vključno s povezovanjem kazalnikov z bazami podatkov in informacijskimi sistemi. Nov sistem mora komunicirati s celotno organizacijo.

**Periodični pregledi:** vsak kvartal oziroma vsak mesec se za vodstvo podjetja ter vodje oddelkov pripravi pregled informacij o uravnoveženem sistemu kazalnikov. Letno se nato pregledajo meritve, ki služijo kot osnova za strateško načrtovanje, določanje ciljev in morebitno prerazporeditev virov.

## 2.5 Prednosti uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov

Po mnenju avtorjev je največja prednost uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov ta, da je z njegovo uporabo moč tvoriti jasno strategijo, zagotoviti vizijo, ki velja za celotno delo organizacije, in minimizirati količino podatkov s tem, da se podjetje osredotoči na merjenje le zares ključnih kazalnikov znotraj štirih vidikov (Quesado, Guzman & Rodrigues, 2017). BSC je oblikovan kot idealno orodje za spremembo v managerski kontroli, zmožen zagotoviti okvir, strukturo in jezik za komuniciranje vizije ter strategije, ob uporabi kazalnikov vsem zaposlenim, da bi bili ti seznanjeni z razlogi za sedanji ter bodoči uspeh podjetja (Kaplan & Norton, 1992).

Kaplan in Norton (1996a) navajata, da uporaba sistema v razvoju strategije pomaga vodstvu podjetja, da se osredotoči tudi na procese, ki spodbujajo rast podjetja, in ne samo na tiste, ki se osredotočajo na zmanjševanje stroškov in povečanje učinkovitost. Z uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov se podjetja znebijo problema osredotočanja samo na finančne kazalnike. Sistem tako poudarja neposredno povezovanje neopredmetenih sredstev podjetja z dejanskimi rezultati pri kupcih in finančnega vidika strategije. Nefinančne kazalnike kot veliko prednost navaja tudi Hočevar (2003). Uravnovežen sistem kazalnikov tako odpravi vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti, ki se meri s finančnimi kazalniki, in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja. Ena od ključnih stvari, ki jo BSC prinaša v podjetje, je tudi povezanost. Sistem namreč usklajuje in povezuje številna navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja, s čimer dosežemo to, da vodstvo podjetja vse pomembne kazalnike obravnava hkrati (Hočevar, 2003).

Uravnovežen sistem kazalnikov je lahko osnova za vodenje organizacije, ki pomaga (Lueg, 2015):

- uskladiti in posodobiti strategijo ter vizijo podjetja,
- pretvoriti poslanstvo in strategijo v konkretna dejanja,
- komunicirati strategijo in vizijo celotnemu podjetju,

- izboljšati porabo razpoložljivih sredstev,
- spodbujati doseganje ciljev,
- uskladiti individualne cilje zaposlenih in cilje oddelkov s poslovno strategijo podjetja,
- povezati strateške cilje s kratkoročnimi, srednjeročnimi in dolgoročnimi cilji,
- spodbujati programe izboljšav (fokus je na tistih procesih, ki so za organizacijo najpomembnejši),
- spodbujati vizualizacijo procesov in spremljanje doseženih rezultatov,
- pridobivati povratne informacije, ki so ključnega pomena za neprestano učenje in za izboljšanje priprave strategije,
- timom in članom tima, da se osredotočijo na strateške prioritete.

Nekateri avtorji (Dhingra, 2006) navajajo odnos do kupcev kot eno od glavni prednosti, ki jih prinaša sistem BSC. Ta omogoča vodstvu, da se v karseda največji meri osredotoči na kupca ter tako z njim vzpostavi, razvije in ohrani dober odnos. S postavitvijo kupca v jedro strategije podjetja najdejo ključne kazalnike in posledično prilagodijo notranje procese. Še posebej pa se uravnotežen sistem kazalnikov izkaže pri novih artiklih, trgih in segmentih. BSC spodbuja tudi kreativnost, podjetja hitreje na tržišče lansirajo nove artikle z vzpostavitev primernejših notranjih procesov, ciljev in kazalnikov.

Salem, Hasnan in Osman (2012) v svojem raziskovanju primerjajo uravnotežen sistem kazalnikov z nekaterimi ostalimi sodobnimi sistemi za merjenje uspešnosti podjetja. Kot glavno prednost sistema BSC avtorji navajajo, da se BSC osredotoča na delovanje celotne organizacije, na drugi strani pa se nekateri sistemi, kot je celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management), osredotočajo večinoma na notranje procese. Prednost je tudi v tem, da ko je sistem enkrat postavljen, je lahek za razumevanje, še posebej, če ga primerjamo s piramido SMART.

BSC na različne načine pripomore k sistemu kontrole. Kot prvo z izbiro primernih kazalnikov omogoči vključitev različnih vodstvenih načel v en sam dokument. Kot je bilo že omenjeno, sistem spodbuja, da strategija komunicira s celotnim podjetjem, ampak poleg tega sistem omogoča tudi srednjim managerjem, da prilagodijo sistem svojim enotam s cilji in kazalniki, ki so za njih potrebni. Tako se vzpostavi fleksibilen in usklajen sistem med strategijo podjetja ter operativnimi cilji. Z informacijami, ki jih prinese BSC, je podjetju veliko lažje primerjati rezultate z ostalimi podjetji kot tudi z različnimi oddelki znotraj podjetja (Rickards, 2003).

## **2.6 Kritika uravnoteženega sistema kazalnikov**

Kljub uspešnemu preboju uravnoteženega sistema kazalnikov v številna podjetja najdemo tudi veliko avtorjev, ki sistem kritizirajo. Kot eno od slabosti Norreklit (2003) izpostavi, da so razmerja med različnimi vidiki nepovezana in preveč enostavna. V veliko primerih med različnimi vidiki merjenja ni zaznati vzročno-posledičnega razmerja. Primer takšnega

odnosa je povezava zvestobe kupcev in finančnih rezultatov. Norreklit kot pomanjkljivost sistema BSC navaja tudi zanemarjanje časovne komponente. Sistem vzorčno-posledična razmerja med štirimi vidiki meri v istem časovnem obdobju, v praksi se pa velikokrat zgodi, da izboljšava na enem področju boljše rezultate (finančne) pokaže z zamikom, ki lahko traja daljše časovno obdobje. To je še posebej problematično pri podjetjih, ki se morajo nenehno prilagajati spremembam v okolju.

V literaturi najdemo še nekaj drugih razlag, zakaj sistem ni primeren za podjetja, ki delujejo v dinamičnih okoljih. Kaplan in Norton (1996a) zagovarjata, da sistem pomaga vodstvu prilagajati strategijo v dinamičnem okolju, vendar avtorji, kot je Molleman (2007), tej tezi nasprotujejo. Nenehno prilagajanje ter spreminjanje strategije privede do negotovosti koristnosti ključnih kazalnikov. Tako je za podjetja, ki delujejo v dinamičnem, hitro spreminjajočem okolju, sprememba strategije in implementacija BSC-ja težavna in predstavlja velik izziv. Poleg tega uravnotežen sistem kazalnikov predstavlja nevarnost ustvarjanja statične organizacije. V praksi vodstvo podjetja pretvori strategijo v oprijemljive kazalnike uspešnosti in delovanje uskladi s ciljem uravnoteženega sistema kazalnikov. Rezultat tega je povečana pozornost na doseganje ciljev BSC-ja na račun izvzetja drugih ciljev izven BSC-ja, s čimer nastane neizkoriščen potencial podjetja. Rezultat tega je paradoks, ko podjetje po merilih uravnoteženega sistema kazalnikov dejansko deluje odlično, vendar je celotni potencial podjetja neizkoriščen prav zaradi ciljev v BSC-ju.

Pomankanje kontrole nad kazalniki in zanašanje na samo nekaj kazalnikov sta po mnenju Mohobbota (2004) dve izmed ključnih pomanjkljivosti BSC-ja. Avtorja sistema menita, da je prednost tega v izbiri le nekaj kazalnikov, ki se jih meri in nadzira, vendar problem nastane, če so ti kazalniki napačno izbrani in se posledično ne meri ključnih stvari za podjetje. Hudson, Smart in Bourne (2001) tako navajajo, da sistem dobro pokriva vidike uspešnosti, toda ne zagotavlja mehanizma za vzdrževanje ustreznosti izbranih kazalnikov.

Kritiko sistema so obravnavali tudi slovenski avtorji, kot je Hočevar (2003). Slednji kot tri ključne slabosti navaja:

- sistem BSC ni revolucionaren sistem. V teoriji in praksi so podjetja že uvajala nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetja morajo samo dopolniti obstoječe merjenje,
- nepopolnost: sistem resda zajema številna poslovna področja, vendar predlagani kazalniki niso popolni. Kazalniki odnosa do dobaviteljev bi lahko bili vključeni v sistem, prav tako odnos podjetja do okolja in ugleda v lokalni skupnosti,
- obsežnost: BSC je zelo obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma primerjanje poslovanje podjetja z drugimi.

Neely, Kennerley in Martinez (2004) so v svoji študiji primerjali podjetje, ki je delovalo v industriji elektrotehnike in je uporabljalo sistem BSC, s podobnimi podjetji iz panoge, ki

sistema niso uporabljala. Ugotovili so, da je vpeljava BSC-ja imela ugodne učinke za prodajo, prihodke in dobiček. Vendar so nadaljnje analize pokazale, da so imela tudi druga podjetja iz panoge podobne finančne rezultate; iz tega je bilo moč razbrati, da so tudi drugi dejavniki, ki niso bili vključeni v BSC, imeli vpliv na finančne rezultate. Izkazalo se je, da je bila implementacija sistema zelo obremenjujoča za zaposlene. Čas, ki so ga porabili za implementacijo, bi lahko bolj koristno porabili za njihove vsakodnevne naloge in odgovornosti.

V slovenskih podjetjih so bile največje napake pri uvedbi naslednje (Winterleitner, 2003):

- premalo poglobljena strategija podjetja,
- zaradi premalo poglobljene strategije prihaja do sprememb v glavnih usmeritvah (kar je tudi glavni razlog za to, da imajo slovenska podjetja v operativni odličnosti in stroškovni učinkovitosti še veliko rezerve),
- na podjetje se ne gleda kot na celoto,
- izbira neustreznega svetovalca pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov,
- uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetju ne deluje povsem oziroma se uporablja bolj za promocijo,
- pomanjkanje dvosmerne komunikacije.

Brignall (2002) kot pomembno pomanjkljivost sistema navaja zanemarjanje nekaterih drugih deležnikov, ki zelo vplivajo na delovanje podjetja in bi jim bilo treba posvečati več pozornosti. Za nekatere deležniki sicer veljajo podobne značilnosti s tistimi, ki so vključeni v sistem, za mnoge, ki so izvzeti iz uravnoteženega sistema kazalnikov, pa vzporednice z obstoječimi deležniki ni moč potegniti. Po Brignallovem mnenju bi moral sistem vključiti še vidik za okolje in družbeno odgovornost, ki sta navadno močno povezana z zakonodajo in regulacijami. Podobno kritiko podajo tudi Malz, Shenhar in Relly (2003), ki poleg tega menijo tudi, da uravnotežen sistem kazalnikov ni zmožen izpostaviti doprinosov, ki ga ustvarijo zaposleni in dobavitelji.

Kljub temu, da je uravnotežen sistem kazalnikov najbolj razširjen in vpliven sistem za merjenje uspešnosti podjetja, njegova implementacija še vedno poraja kar nekaj vprašanj. Vpeljava je operativno zelo težak proces, ki lahko ovira ostale stalne procese v podjetju, poleg tega pa ni zagotovila, da bo vpeljava sistema prinesla boljše rezultate. Kako meriti, je še vedno široko in problematično področje za podjetja in vsebuje tri vidike (Pantano, Paranjape & Rossiter, 2006):

- kako izbrati in načrtovati kazalnike,
- kako kazalnike vpeljati v praksi,
- kako kazalnike vzdrževati, da bodo sledili spremembam v podjetju.

### 3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA MERJENJA USPEŠNOSTI V PODJETJU

#### 3.1 Predstavitev podjetja

Zaradi želje vodstva podjetja v magistrskem delu ne bom razkril imena podjetja. Slednje se ukvarja z izdelavo in prodajo najrazličnejših cvetličarskih pripomočkov. Po standardni klasifikaciji podjetje spada med proizvodnjo drugih izdelkov iz plastičnih mas.

Začetki podjetja segajo v leto 1979, ko je lokalni podjetnik ustanovil podjetje za izdelavo cvetličarske gobe. Podjetje je nato skozi leta doživelo marsikatero spremembo. Pomemben mejnik se je zgodil v devetdesetih letih 20. stoletja, ko je podjetje pričelo sodelovanje s svetovno znanim proizvajalcem cvetličarske gobe iz Nemčije. To je bilo ključnega pomena, da je podjetje zrastle v takšno podjetje, kot ga poznamo sedaj. Zaradi neprestane rasti in razvoja ter tako nezadostnih kapacitet je podjetje že dvakrat moralo preseliti svoj proizvodni obrat na novo lokacijo. Zadnji večji in tudi najpomembnejši mejnik pa se je zgodil leta 2007, ko je lokalno podjetje prevzela ameriška multinacionalka. Prevezemno podjetje je vodilni proizvajalec cvetličarskih pripomočkov na svetu. Ima 22 podružnic, ki so razpršene po celem svetu, kot je prikazano v tabeli 1 (Izbrano podjetja, 2021a).

Podjetje v globalnem merilu izdeluje najrazličnejše cvetličarske pripomočke – od vrtnarskih orodij do pripomočkov za aranžiranje. Podružnica v Sloveniji se ukvarja izključno z izdelavo cvetličarske gobe, tako kot je to izdelovalo že kot samostojno podjetje pred prevzemom, torej od ustanovitve naprej. Gobe, ki jih izdelujejo, so različnih oblik in se lahko uporabljajo za različne namene. Glavne tri kategorije so: oblikovana goba za sveže cvetje, oblikovana goba za sveže cvetje na ustrezni podlagi ter goba za aranžiranje na lesenih podstavkih.

*Tabela 1: Podružnice matičnega podjetja*

<b>Severna in Srednja Amerika:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Združene države Amerike (ZDA) (2),</li><li>• Kanada,</li><li>• Mehika.</li></ul>
<b>Južna Amerika:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kolumbija,</li><li>• Brazilija.</li></ul>
<b>Azija in Avstralija:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kitajska,</li><li>• Indija,</li><li>• Japonska,</li><li>• Avstralija.</li></ul>
<b>Azija in Avstralija:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Malezija.</li></ul>
<b>Afrika:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Južnoafriška republika,</li><li>• Kenija.</li></ul>
<b>Evropa:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Belgija (2),</li><li>• Francija,</li><li>• Nemčija (2),</li></ul>

se nadaljuje

Tabela 1: Podružnice matičnega podjetja (nad.)

<b>Evropa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Španija,</li> <li>• Velika Britanija</li> <li>• <b>Slovenija.</b></li> </ul>
----------------	---

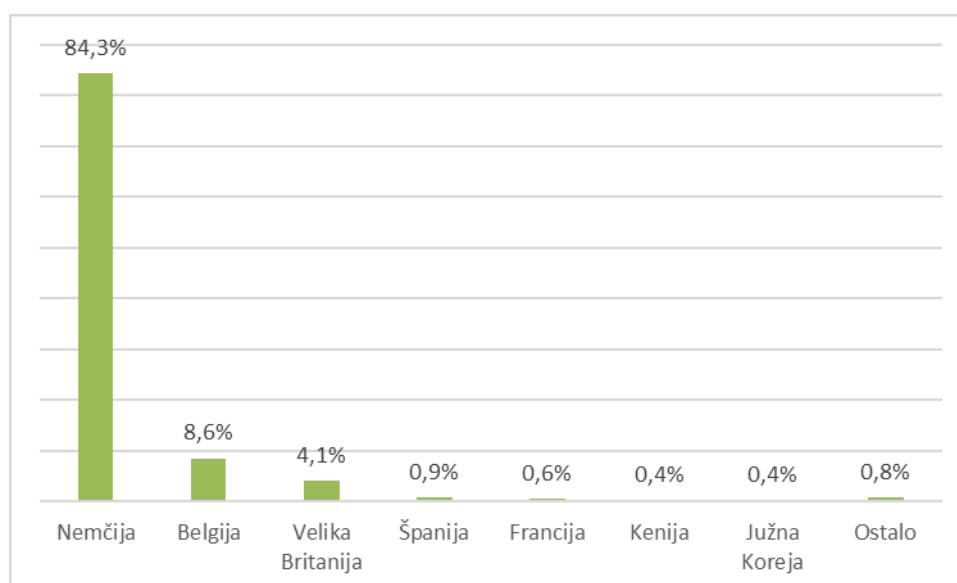
Vir: Izbrano podjetje (2021a).

Podjetje skozi leta beleži konstantno rast tako glede obsega prodaje kot tudi glede števila ljudi, ki so zaposleni v podjetju – dne 18. 2. 2021 jih je podjetje zaposlovalo 65. Prihodki od prodaje so v poslovnem letu 2019 znašali 5.841.687 €, vrednost celotnih sredstev pa je bila 3.115.914 € (na dan 31. 3. 2020). Pri trajanju poslovnega leta je treba upoštevati, da je podjetje v ameriški lasti in v tem primeru poslovno leto 2019 traja od 1. 4. 2019 do 31. 3. 2020. Podjetje je tako pomemben zaposlovalec v gospodarsko tako nerazvitem okolju, kot je Bela krajina (Izbrano podjetje, 2020).

Panoga, v kateri podjetje deluje, je zelo specifična in ozko orientirana, kjer se je treba v celoti posvečati potrebam cvetličarjev in vrtnarjev. Ciljni kupci podjetja so predvsem domači in tuji cvetličarji, v manjšem obsegu tudi fizične osebe. Podjetje svoje izdelke prodaja neposredno cvetličarjem in trgovskim centrom. Veliko pa prodajajo tudi grosistom, ki izdelke nato prodajo naprej.

Podjetje večino svojih izdelkov izvozi v tuje države in si v prihodnosti želi prodreti še na nekatere nove trge. V mislih imajo predvsem vzhodnoevropske države. Večji del prodaje podružnica v Slovenije vseeno ustvari s prodajo sestrskim podjetjem v tujini. Prednjačijo predvsem podjetja v Nemčiji in ostalih evropskih državah, kar je razvidno s slike 6.

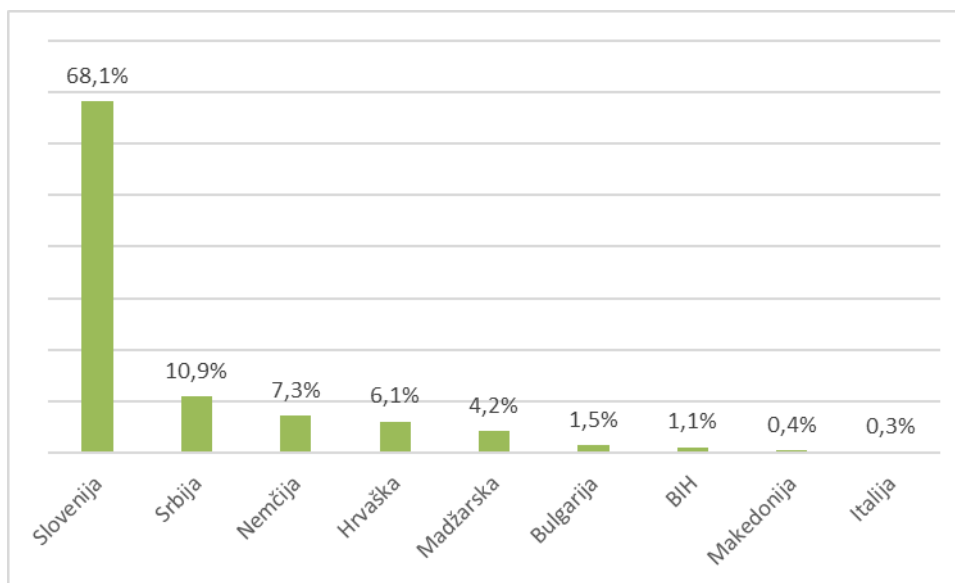
Slika 6: Struktura prodaje podjetjem znotraj celotne skupine (v %) za leto 2019



Vir: Izbrano podjetje (2020).

Pri prodaji kupcem izven organizacije podjetje največ izdelkov proda v Sloveniji ter ostalih državah bivše Jugoslavije. Poleg omenjenih predstavlja velik del tudi prodaja v Nemčiji. Za podjetje je prodaja na nemškem trgu ključnega pomena – to se lahko razbere tudi s slike 7.

*Slika 7: Struktura prodaje zunanjim kupcem (v %) za leto 2019*



*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

Trenutno ima podjetje proizvodne kapacitete polno zasedene že z delom za stalne partnerje. Podjetje načrtuje, da se bo z realizacijo naložbe v nakup nove tehnološke opreme v prihodnje povečeval obseg dela za strateške in znane kupce.

Zaradi specifične dejavnosti podjetja so posledično tudi dobavitelji dokaj specifični in jih je tako težko najti. Dobavitelji so izbrani predvsem na podlagi ekoloških kriterijev za dobavljeno blago. Tako so dobavitelji podjetja razpršeni po vsej Evropi in slovenski trg ne more zagotoviti vseh surovin za nemoten proizvodni proces. Največji dobavitelj je sestrsko podjetje iz Nemčije. Tudi ostali dobavitelji so večinoma zunanji – to so podjetja iz Italije, Hrvaške, Poljske, Češke ter v manjšem obsegu tudi nekatera slovenska podjetja .

Izbrano podjetje je na slovenskem trgu vodilno v panogi za področje pripomočkov za cvetličarsko industrijo. Podjetje dosega pri razvoju in inovacijah novih izdelkov za cvetličarje velik tržni delež v celotni Evropi, saj večina podjetij v panogi, tudi konkurenčnih, kupuje del izdelkov prav v izbranem podjetju. Glavna prednost podjetja pred konkurenco je lasten razvojni oddelek, ki je sposoben razviti nov izdelek ter hkrati tudi celotno tehnologijo za proizvodnjo tega z minimalnimi stroški. Prav zaradi te lastnosti se je leta 2007 trenutni lastnik podjetja odločil prevzeti poslovanje prejšnjega podjetja, hkrati pa trg držav nekdanje Jugoslavije omogoča hitro rast prihodkov, saj gre za trge, ki so nenasičeni (Izbrano podjetje, 2017).



Podjetje dosega v Sloveniji vodilni tržni delež, ki presega 90 %, v ostalih državah nekdanje Jugoslavije pa približno 50 % in raste iz leta v leto. Z razvojem lastnih izdelkov se večja tudi tržni delež v celotni Evropi. Izbranemu podjetju konkurirajo v državah nekdanje Jugoslavije predvsem podjetja iz Italije, ki nudijo izdelke nižje kvalitete in zaradi tega tudi po nižjih cenah. V tem primeru gre za trge v razvoju, kjer so izdelki nižjega kvalitetenega programa še vedno dobrodošli predvsem zaradi cen. V Sloveniji in ostali Evropi pa podjetje prave konkurence sploh nima, saj zaradi lastnega razvojnega oddelka v podjetju njihove izdelke kupuje tudi konkurenca. Največji konkurent je podjetje iz Nemčije, ki pa je hkrati kupec podjetja, saj izdelujejo za omenjeno nemško podjetje celo paleto proizvodov, ki jih je razvilo še podjetje pred prevzemom. Prav tako imajo podobne kupce še iz Italije in Poljske (Izbrano podjetje, 2017).

Podjetje veliko stavi tudi na inovacije ter lasten razvojni oddelek; tako se lahko pohvalijo z različnimi nagradami in priznanji, ki so jih prejeli od Gospodarske zbornice Slovenije:

- 2009 – srebrno priznanje za inovacije za proces izdelave vencev iz gobe,
- 2010 – srebrno priznanje za inovacije za razvoj linije bio izdelkov,
- 2010 – bronasto priznanje za inovacije za lastni razvoj stroja za čiščenje plastike.

V letu 2020 oziroma 2021 je zagotovo pri analizi poslovanja podjetja treba omeniti še vplive pandemije koronavirusa na poslovanje podjetja. Ob začetku pandemije obeti za izbrano podjetje niso bili najboljši, potrebna je bila popolna zaustavitev proizvodnje za obdobje meseca in pol. V začetni fazi pandemije je bilo podjetje primorano odpustiti tudi manjše število zaposlenih. Po zaježitvi pandemije v začetku junija 2020 je podjetje postopoma začelo delovati v polni zmogljivosti. Kljub začetnim, ne najbolj optimističnim napovedim pa je nato v drugi polovici koledarskega leta 2020 podjetje začelo zelo dobro poslovati in tako poslovno leto 2020 končalo z visokimi prihodki ter dobičkom, najvišjim do sedaj. Prihodki so v poslovnem letu 2020 znašali 5.938.000 €, kar pomeni, da so se v primerjavi z letom 2019 povišali za slaba 2 odstotka, dobiček pa je znašal dobrega pol milijona evrov. Dodatno so tudi zaposlovali, tako da trenutno beleži najvišje število zaposlenih v zadnjih letih. Pandemija tako ni imela velikega kratkoročnega vpliva na poslovanje podjetja, vodstvo podjetja za sedaj meni, da tudi v prihodnje večjih težav ne bi smeli imeti.

### 3.1.1 Poslanstvo in vizija

Podjetje ima poslanstvo in vizijo določeno na globalni ravni. Oba se osredotočata predvsem na njihove kupce, ki jim podjetje posveča največ pozornosti. To je vidno tudi iz vrednot podjetja, ki poleg odnosa do kupcev vključujejo tudi skrb podjetja do svojih zaposlenih. Podjetje si prizadeva zgraditi s svojimi kupci dolgoročno partnerstvo, skrbeti za razvoj zaposlenih, omogočiti napredek in razvoj družbenega okolja ter zaposlenim zagotoviti ekonomsko in socialno varnost (Izbrano podjetje, 2021a).

**Poslanstvo** – da bodo njihovi cvetličarski izdelki postali prednostna nakupna izbira vsakega cvetličarja, aranžerja in vrtnarja po vsem svetu.

**Vizija** – pomagati ljudem izraziti in izkusiti čustva, z dodajanjem vrednosti rožam in rastlinam.

Podjetje ima tudi svoje skupne vrednote (Izbrano podjetje, 2021a):

- Kakovost izdelkov: »Proizvodnja kakovostnih izdelkov, s katerimi bomo zadostili ali presegli pričakovanja naših kupcev.«
- Predanost kupcem: »Predanost celotne organizacije, da bodo potrebe naših kupcev izpolnjene.«
- Spoštovanje do zaposlenih: »Naši zaposleni so edinstven vir, preko katerega so naši cilji doseženi.«

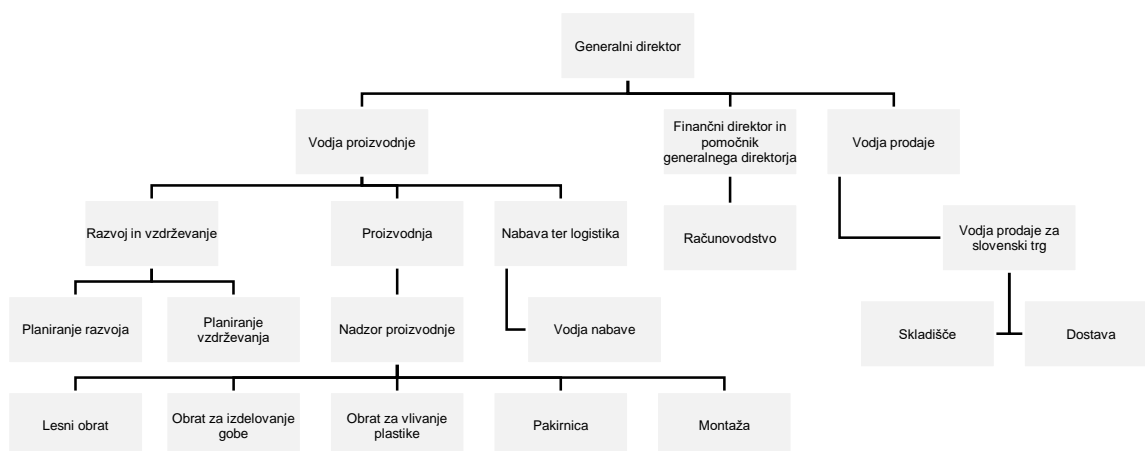
### 3.1.2 Organizacijska struktura

Izbrano podjetje se po svoji organizacijski strukturi, kot je razvidno iz slike 8 deli na tri večja področja: finance, proizvodnja in prodaja. Najobsežnejši del podjetja je proizvodnja, ki je sestavljena iz proizvodnje kot take, razvoja ter vzdrževanja in nabave. Njihova prednost pred konkurenco izhaja predvsem iz tega dela podjetja, saj v sodelovanju s prodajnim oddelkom s svojim neprestanim razvojem in inovacijami skrbijo za hiter odziv na spremembe na trgu. Svojo inovativnost kažejo tudi s tem, da določen delež strojev za lastno rabo skonstruirajo in izdelajo sami v podjetju ter jim tako ni treba kupovati oziroma uvažati navadno zelo dragih proizvodnih strojev. Proizvodnja izdelkov pa poteka v lesnem obratu, obratu za izdelovanje gobe, obratu za vlivanje plastike, pakirnici in montaži.

Vodja prodaje skrbi za celotno realizacijo prodaje podjetja tako na domačem kot na tujem trgu. Prodaja v Sloveniji poteka na terenu – prodajalci podjetja dnevno s kombiji obiskujejo cvetličarje. Za to imajo namenjena dva kombija; v enem izmed kombijev so izdelki, ki jih prodajalec predstavi potencialnim kupcem, kupec izbere, katere izdelke bo kupil in v kakšni količini, prodajalec pa pobere naročilo. Naročilo posreduje drugemu vozniku, ki izdelke v določenem roku dostavi kupcem. Delno poteka prodaja v Sloveniji tudi preko katalogov podjetja, kjer cvetličarji telefonsko in po elektronski pošti naročajo blago. V tujini prodajajo svoje izdelke predvsem preko svojih obstoječih tujih partnerjev (grosisti), zaradi katerih ima podjetje v ta namen izdelane kataloge, se udeležujejo sejmov ipd. Na trge nekdanje Jugoslavije poskušajo vstopiti predvsem preko referenc, delno tudi s pomočjo nastopov na sejmih in predvsem z organiziranimi predstavitvami izdelkov za cvetličarje.

Ker gre za relativno majhno podjetje, se v oddelku financ ukvarjajo s širokim spektrom stvari – od priprave finančnih informacij za poslovno odločanje do spremljanja in izvajanja zakonskih predpisov.

Slika 8: Organizacijska struktura izbranega podjetja



Vir: Izbrano podjetje (2021b).

### 3.1.3 Strategija podjetja

Izbrano podjetje samo nima določene strategije, temveč je ta določena na ravni celotne skupine. Vendar tudi izbrano podjetje stremi k zasledovanju enakih oziroma podobnih strateških ciljev. Nazadnje je bila narejena leta 2018 za obdobje od poslovnega leta 2018 do poslovnega leta 2022, kar za njih pomeni do konca marca leta 2023. Strategija podjetja izhaja iz vizije in poslanstva podjetja ter je predvsem usmerjena v odnos s kupci in v skrb za zaposlene.

S poslovnega vidika podjetje načrtuje, da se bodo prihodki iz prodaje ter dobiček iz poslovanja pred amortizacijo (angl. earnings before interests, taxes, depreciation, and amortization, v nadaljevanju EBITDA) do konca poslovnega leta 2022 povečali za 50 % ali več v primerjavi s poslovnim letom 2018. To velja tako za skupino kot tudi za izbrano podjetje. Da bi dosegli takšen rezultat, so opredelili strateške prioritete in organizacijske sposobnosti, ki so predstavljene spodaj. Strateške prioritete in organizacijske sposobnosti so zasnovane na ravni celotne skupine, vendar se večina točk nanaša tudi na vse njihove podružnice, med katerimi je tudi izbrano podjetje (Izbrano podjetje, 2018).

Opređeljene strateške prioritete podjetja so (Izbrano podjetje, 2018):

- izbira najboljših prodajnih kanalov z namenom zagotavljanja najboljših storitev za cvetličarje v vseh državah sveta. Poskrbeti je treba, da je celotna paleta proizvodov skupine na voljo vsem kupcem,
- doseganje potenciala hitrorastočega poslovnega okolja, v katerem delujejo. V razvijajočih trgih načrtujejo rast prodaje do 10 % letno. V petih letih želijo podvojiti prodajo segmenta izdelkov za podaljšanje svežine cvetlic. Prav tako želijo na letni ravni doseči 17 % rast pri izdelkih s temperaturno kontroliranim pakiranjem,
- občutna rast prodaje skozi maloprodajni kanal. Podjetje mora izkoristiti svojo globalno prisotnost, znanje in moč,
- razvijanje rešitev za morebitne priložnosti in izzive skozi inovacije ter trajnostni razvoj,
- dodelava elektronskega trgovanja s kupci,
- s prevzemi ali skupnimi vlaganji reagirati na poslovne priložnosti, ki se pojavijo,
- nadaljnja diferenciacija podjetja z nudenjem rešitev za zahtevne kupce, razvijanjem strateških partnerstev s ključnimi igralci v panogi in z grajenjem blagovne znamke.

Organizacijske sposobnosti, ki jih podjetje želi doseči do konca poslovnega leta 2022 so (Izbrano podjetje, 2018):

- razvijanje »kanalno usmerjenih« organizacijskih sposobnosti znotraj trenutno decentralizirane organizacije: implementacija managementa ključnih kupcev za velike in strateške kupce ter spodbujanje rasti prodaje skozi sodelovanja,
- razvijanje pomembnih virov in programov z namenom povečanja prodaje izven osnovne dejavnosti podjetja,
- zagotavljanje funkcionalnih zmogljivosti (kompetence, vrednote, sistem, osebje) za doseganje strateških prioritet,
- krepitev vrednosti podjetja z izboljšanjem raziskav in tehnologije, informacijske tehnologije, elektronskega poslovanja, razvijanje talentiranega kadra in planiranja v podjetju.

### **3.2 Analiza obstoječega načina merjenja uspešnosti**

Izbrano podjetje danes meri uspešnost poslovanja po tradicionalnih metodah – bolj ali manj samo s finančnimi kazalniki, ki temeljijo na računovodskih podatkih. Vodstvo podjetja se vsak mesec zbere na kolegiju, kjer diskutirajo rezultate preteklega meseca. Na mesečni bazi podjetje tudi poroča svoje rezultate matičnemu podjetju v ZDA. Vsi potrebni podatki, ki jih podjetje poroča, so predpisani s strani matičnega podjetja. Poroča odmike od planiranih zneskov in zneskov prejšnjih obdobj. Spremljajo se tako mesečni podatki kot podatki celotnega leta. Planiranje se izvaja na nivoju celotnega podjetja in po posameznih oddelkih. Zaradi majhnosti preučevane podružnice tam nimajo zaposlenih ljudi, ki bi bili usposobljeni samo za planiranje. Cilje zastavlja direktor skupaj z ožjim vodstvom in vodji posameznih oddelkov. V podjetju na kratek rok planirajo prihodke, odhodke in promet za vsak mesec oz. leto ipd. Vsak kvartal mora podjetje svojo napoved za prihodnji kvartal poročati matičnemu

podjetju, to vključuje tudi kazalnike, kot so EBITDA, EBITDA marža, prodaja, operativni stroški itd. Dolgoročnih načrtov podružnica v Slovenija sama ne postavlja; ti so postavljeni s strani lastnikov in direktorjev na ravni celotne skupine, ki so nato preneseni na podružnice.

Kazalnike, ki jih v izbranem podjetju spremljajo na mesečnem nivoju za lastne potrebe, delijo na sedem večjih skupin, in sicer na: kazalnike stanja financiranja, kazalnike stanja investiranja, kazalnike plačilne sposobnosti, kazalnike donosnosti, dneve vezave, kazalnike gospodarnosti in kazalnike produktivnosti.

V nadaljevanju magistrskega dela sledi podrobna predstavitev in analiza kazalnikov, ki jih izbrano podjetje spremlja.

### 3.2.1 Kazalniki stanja financiranja

Med kazalniki stanja financiranja je za podjetje eden najbolj ključnih delež kapitala v financiranju. Tega, kot je razvidno iz enačbe (8) izračunamo tako, da kapital delimo z obveznostmi do virov sredstev (Slovenski računovodski standardi (SRS 2016), Ur.l. RS, št. 95/2015).

$$\text{delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (8)$$

Iz podatkov v tabeli 2 lahko razberemo, da ima podjetje zelo visok delež kapitala v vseh opazovanih letih. V letu 2019 je podjetje zabeležilo najnižjo vrednost tega kazalnika; v primerjavi z letom 2018 je padel za slabih štirinajst odstotnih točk, še vedno pa je sorazmerno visok, kar pove, da je podjetje finančno zelo stabilno in varno. Padec v letu 2019 se je zgodil predvsem zaradi povečanja kratkoročnih obveznosti podjetja. Povečanje obveznosti v letu 2019 je rezultat tega, da z matičnim podjetjem iz ZDA kompenzirajo svoje obveznosti in terjatve. Zaradi visokega zneska neporavnanih terjatev matičnega podjetja v letu 2019 so tako posledično tudi obveznosti višje kot prejšnja leta. Kazalnik delež dolgov v financiranju se izračuna tako, da se pri zgornji formuli v števcu kapital zamenja z dolгови.

Pomemben kazalnik je tudi stopnja dolgoročnosti financiranja, ki je opredeljen kot razmerje med stanjem kapitala skupaj s stanjem dolgoročnih dolgov in stanjem dolgoročno ugotovljenih časovnih razmejitev ter stanjem vseh obveznosti do virov sredstev (SRS 2016). Ugotovimo, da podjetje pri tem kazalniku doseže enake vrednosti kot pri deležu kapitala v financiranju, razlog za to je v tem, da podjetje nima dolgoročnih dolgov in rezervacij. Tudi kazalnik finančnega vzvoda nam v tem primeru pove podobno kot ostali kazalniki; ta se izračuna kot delež obveznosti v kapitalu (Hasliyawani & Othman, 2016). V letu 2019 lahko opazimo dvig za štiriindvajset odstotnih točk, kar lahko, kot je bilo že omenjeno, pripišemo predvsem porastu kratkoročnih obveznosti podjetja.

Tabela 2: Kazalniki stanja financiranja

<b>KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Delež kapitala v financiranju (%)	81,09	73,35	84,87	84,06	70,47
Delež dolgov v financiranju (%)	18,87	26,47	15,13	15,94	29,53
Stopnja dolgoročnosti financiranja (%)	81,09	73,35	84,87	84,06	70,47
Stopnja kratkoročnosti financiranja (%)	18,91	26,65	15,13	15,94	29,53
Kazalnik finančnega vzvoda (%)	23,26	36,09	17,83	18,96	41,9

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu magistrskega dela .*

*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

Kazalniki financiranja za izbrano podjetje nam povedo, da ima podjetje visok delež kapitala, kar pomeni finančno trdnost, tako za lastnike podjetja kot za upnike. Večjih finančnih težav za podjetje v prihodnosti ob stabilnih gospodarskih razmerah ne bi smelo biti.

### 3.2.2 Kazalniki stanja investiranja

V tem sklopu izbrano podjetje analizira delež kratkoročnih oziroma dolgoročnih sredstev v celotnih sredstvih. Kot lahko vidimo v tabeli 3, kratkoročna sredstva predstavljajo večino sredstev, in sicer v zadnjih štirih letih je odstotek konstantno znašal okoli 87 %. Največji del dolgoročnih sredstev predstavljajo opredmetena sredstva (stroji), medtem ko večina kratkoročnih sredstev izhaja iz terjatev do kupcev in finančnih naložb.

Delež finančni naložb je v letu 2019 v primerjavi z letoma 2018 in 2017 kar precej nižji. Do takšnega padca v letu 2019 je prišlo zaradi tega, ker podjetje svojemu matičnemu podjetju ni dalo kredita, kot je to veljalo za predhodni leti.

Tabela 3: Kazalniki stanja investiranja

<b>KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Delež dolgoročnih sredstev v sredstvih (%)	17,25	12,63	11,35	11,43	12,44
Delež kratkoročnih sredstev v sredstvih (%)	82,13	87,12	87,66	88,15	86,99
Delež finančnih naložb v sredstvih (%)	9,87	7,48	32,1	20,97	0,42

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilumagistrskega dela .*

*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

### 3.2.3 Kazalniki plačilne sposobnosti

Kazalniki plačilne sposobnosti, ki so prikazani v tabeli 4, so pomembni z vidika finančne stabilnosti podjetja. Eden od pomembnejših kazalnikov je kratkoročni koeficient likvidnosti, ki pokaže sposobnost podjetja poravnati svoje tekoče kratkoročne obveznosti. V praksi to pomeni, če ima podjetje zadostna kratkoročna sredstva za poravnavo teh obveznosti ali pa bo moralo poiskati druge, dolgoročne vire. Če je koeficient večji kot 1, to pomeni, da podjetje izkazuje več kratkoročnih sredstev kot obveznosti. Kot je razvidno iz enačbe (9) je mogoče kratkoročni koeficient likvidnosti izračunati kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi (Kirkham, 2012).

$$\text{kratkoročni koeficient likvidnosti} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (9)$$

Koeficient je pri izbranem podjetju skozi vsa leta zelo visok, iz česar sledi, da je podjetje sposobno poravnati svoje kratkoročne obveznosti. V praksi obstaja možnost, da ima podjetje koeficient višji od 1, ima pa vseeno težave s plačevanjem svojih obveznosti. To se zgodi, če ima podjetje v lasti tudi takšna sredstva (zaloge), ki niso hitro vnovčljiva in so tako za podjetje neuporabna, da bi z njimi lahko poplačalo svoje obveznosti. Iz tega razloga je treba plačilno sposobnost računati tudi z drugimi kazalniki.

Naslednji koeficient – pospešeni koeficient likvidnosti – je zelo podoben prvemu. Razlikuje se v tem, da od kratkoročnih sredstev odštejemo zaloge; razlog za to je ta, da so zaloge navadno najbolj nelikviden del sredstev. Torej nam ta koeficient pokaže, koliko dolgov lahko podjetje pokrije s svojimi najbolj likvidnimi sredstvi. Iz tabele 4 lahko razberemo, da je imelo podjetje v opazovanem obdobju visok pospešeni koeficient likvidnosti. Opazimo, da se je v zadnjih treh letih ta vsako leto zmanjšal, ker pomeni, da se je likvidnost zmanjšala, a je še vedno ostala zelo visoka.

Tabela 4: Kazalniki plačilne sposobnosti

<b>KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Kratkoročni koeficient likvidnosti	4,35	3,29	5,79	5,53	2,95
Pospešeni koeficient likvidnosti	3,14	2,46	4,06	3,83	2,14
Kreditna izpostavljenost iz poslovanja	0,2	0,27	0,13	0,14	0,24
Obratni kapital (€)	1.702.803	1.730.585	1.862.512	1.881.376	1.808.346

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu magistrskega dela.*

*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

Kreditna izpostavljenost iz poslovanja, kot je razvidno iz enačbe (10), meri razmerje med terjatvami in poslovnimi prihodki podjetja. Predstavlja kreditno tveganje iz poslovanja (Dun & Bradstreet, brez datuma).

$$\text{kreditna izpostavljenost iz poslovanja} = \frac{\text{kratkoročne poslovne terjatve}}{\text{poslovni prihodki}} \quad (10)$$

Višja vrednost predstavlja večji delež odprtih terjatev, kar pa pomeni večjo kreditno izpostavljenost do svojih strank. Izbrano podjetje v opazovanih obdobjih dosega nizko kreditno izpostavljenost iz poslovanja.

### 3.2.4 Kazalniki donosnosti

Dobiček pred obrestmi in davki (angl. earnings before interest and taxes, v nadaljevanju EBIT) je eden izmed ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja, zato mu v izbranem podjetju posvečajo tudi največ pozornosti. Podobno velja tudi za EBITDA. Pri obeh kazalnikih je v zadnjih dveh letih opazen padec. EBIT leta 2019 je v primerjavi z letom 2017 nižji za 67 %. Kazalnika padata, čeprav so poslovni prihodki, kot je razvidno iz tabele 5 skozi opazovana obdobja konstantni oziroma je zaznan trend rasti. Poslovni prihodki predstavljajo skoraj celoto vseh prihodkov izbranega podjetja.

*Tabela 5: Prihodki od prodaje*

<b>POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Čisti prihodki od prodaje (€)	4.906.375	5.404.947	5.552.026	5.566.594	5.792.553

*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

Padec pripisujem povišanju stroškov dela zaradi zaposlovanja novih ljudi. Poleg tega so se na trgu povišale cene surovin, kar se pozna na višji nabavni prednosti prodanega blaga predvsem v letu 2019. V največji meri pa na padec EBIT in EBITDA vpliva povišanje licenčnin, ki jih izbrano podjetje na mesečni ravni plačuje matičnemu podjetju v ZDA. Zaradi padca zgoraj omenjenih kazalnikov v zadnjih dveh letih posledično pada tudi EBITDA marža, katere vrednosti skozi opazovana obdobja lahko vidimo v tabeli 6. Ta se izračuna kot razmerje med EBITDA in poslovnimi prihodki, kar lahko razberemo iz enačbe (11).

Kot je bilo zapisano že v poglavju o tradicionalnih sistemih za merjenje uspešnosti poslovanja, sta dobičkonosnost kapitala in sredstev ena izmed bolj pogostih mer donosnosti v podjetju. Tako kot je to veljalo za predhodno predstavljene kazalnike donosnosti, je v izbranem podjetju viden padec tudi pri ROE in ROA po letu 2017. ROE se je v letu 2019 v primerjavi z letom 2017 zmanjšal za slabih 11 odstotnih točk, medtem ko je v primerjavi z letom 2018 ostal na približno isti ravni. Nekoliko manjši padec med letoma 2017 in 2019 je moč zaznati pri ROA; ta znaša nekaj več kot 8 odstotnih točk.

$$\text{EBITDA marža} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{poslovni prihodki}} \quad (11)$$



Tabela 6: Kazalniki donosnosti

KAZALNIKI DONOSNOSTI	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT (€)	389.597	453.287	417.898	145.131	136.198
EBITDA (€)	584.428	642.794	538.125	250.507	241.250
EBITDA marža (%)	11,91	11,89	9,69	4,5	4,16
Rentabilnost kapitala (ROE) (%)	16,12	18,51	16,96	6,35	6,31
Rentabilnost sredstev (ROA) (%)	12,92	14,27	13,36	5,36	4,84
Koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov	0,07	0,07	0,06	0,02	0,02

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu magistrskega dela.*

Vir: Izbrano podjetje (2020)

Čisto dobičkonosnost prihodkov izrazimo z enačbo (12) v kateri čisti poslovni izid delimo s prihodki.

$$\text{koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov} = \frac{\text{čisti poslovni izid}}{\text{prihodki}} \quad (12)$$

Čisto dobičkonosnost prihodkov lahko poimenujemo tudi kot neto marža. Pove nam, kakšen delež v prihodkih je podjetju uspelo obdržati po tem, ko so upoštevani vsi stroški, vključno s plačanimi davki. Kot pri večini ostalih kazalnikov tudi tukaj opazimo padec v letih 2018 in 2019. Koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov v zadnjih dveh leti znaša 0,02. Opazimo lahko, da se čista dobičkonosnost prihodkov in EBITDA marža za veliko razlikujeta, razlog za to je v tem, da strošek amortizacije za izbrano podjetje predstavlja relativno visok znesek, ki ga izračun EBITDA marže ne vključuje.

### 3.2.5 Dnevi vezave

Dnevi vezave terjatev do kupcev nam povedo povprečno število dni, v katerih obstajajo terjatve do kupcev, torej v kolikšnem času se terjatve dejansko povrnejo v denarna sredstva. Kot je razvidno iz tabele 7, so bile v izbranem podjetju v letu 2019 terjatve do kupcev povprečno vezane 67,09 dni. V primerjavi z letom 2018 so se dnevi vezave podaljšali za skoraj 20 dni, kar pomeni, da so kupci v letu 2019 svoje obveznosti poravnali pozneje kot v letu 2018. Kot je razvidno iz tabele 7, leto 2018 pozitivno odstopa, razlog je ta, da so predvsem interni kupci svoje obveznosti poplačali prej, kot to počno po navadi.

Na drugi strani nam dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev povedo povprečno število dni, v katerih izbrano podjetje poravnava svoje obveznosti. V letu 2019 so svoje obveznosti poravnali v 42 dneh, za primerjavo – v letu 2015 so jih poravnali v 21 dneh.

Naslednji v nizu kazalnikov dnevi vezave, ki ga v izbranem podjetju analizirajo, so dnevi vezave zalog. Ta nam pove, v kolikem času povprečno se zaloge pretvorijo v prejeta denarna sredstva. Nižja vrednost pomeni dobro gospodarjenje podjetja z zalogami blaga. V izbranih

obdobjih podjetje dosega vsako leto približno enako število dni vezav zalog, iz česar lahko sklepamo, da podjetje kontinuirano dobro gospodari s svojimi zalogami.

*Tabela 7: Dnevi vezave*

<b>DNEVI VEZAVE</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Dnevi vezave terjatev do kupcev	70,17	81,85	70,14	47,71	67,09
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	20,97	48,22	41,08	27,02	42,45
Dnevi vezave zalog	41,38	41,89	42,52	44,85	45,43
Dnevi vezave denarja	90,57	75,51	71,58	65,55	70,07

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu magistrskega dela.*

*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

Dnevi vezave denarja vključujejo vse tri predhodno predstavljene kazalnike. Izračuna se kot seštevek dni terjatev do kupcev in zalog, zmanjšan za dneve vezave obveznosti do dobaviteljev. S poplačilom obveznosti do dobaviteljev je zaloga tista, v kateri se vežejo denarna sredstva. Ko zaloge odprodamo oziroma preoblikujemo v učinke, nastane terjatev. Šele z unovčitvijo terjatev preidejo nazaj v denar. V letu 2019 so se v primerjavi z letom 2018 dnevi vezave denarja povišali, iz tega sledi, da je podjetje imelo več časa denar vezan v zalogah in terjatvah.

### 3.2.6 Kazalnik gospodarnosti

Koeficient celotne gospodarnosti (ekonomičnosti) pove, kako uspešno je podjetje gospodarilo v izbranem obdobju. Spodnji izračun celotne gospodarnosti je razmerje med vsemi prihodki podjetja (prihodki iz poslovanja, finančni prihodki in drugi prihodki) ter vsemi odhodki podjetja (Tekavčič, 2002). Če je koeficient višji kot 1, to pomeni, da je podjetje delovalo gospodarno, če je nižji, pa je bilo podjetje pri svojem poslovanju negospodarno. Iz tabele 8 razberemo, da je izbrano podjetje v opazovanih obdobjih poslovalo gospodarno, s padajočim trendom v zadnjih dveh letih.

*Tabela 8: Kazalniki gospodarnosti*

<b>KAZALNIK GOSPODARNOSTI</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Koeficient celotne gospodarnosti	1,09	1,1	1,09	1,03	1,03

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu magistrskega dela.*

*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

### 3.2.7 Kazalniki produktivnosti

Pri kazalnikih produktivnosti izbrano podjetje uporablja različne kazalnike. Kot je prikazano v tabeli 9, se v vseh izbranih kazalnikih skozi opazovana obdobja dogajajo podobna nihanja.

Kot je v predhodnih poglavjih že omenjeno, tudi na padec kazalnikov produktivnosti v zadnjih dveh letih najbolj vplivajo dodatno število zaposlenih, dodatne licenčnine in višanje cen surovin. Na odmike pri kazalnikih produktivnosti višina povprečne plače ni pretirano vplivala, saj je skozi vsa opazovana obdobja ostala približno ista.

*Tabela 9: Kazalniki nominalne produktivnosti*

<b>KAZALNIKI PRODUKTIVNOSTI</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Prihodki na zaposlenega (€)	95.355,40	96.317,42	96.501,14	86.055,73	86.556,33
Čisti poslovni izid na zaposlenega (€)	6.592,78	7.010,10	6.199,50	2.092,40	2.044,13
Povprečna mesečna plača na zaposlenega (€)	1.187,53	1.259,82	1.246,61	1.244,72	1.258,97

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu magistrskega dela.*

*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

Prihodki na zaposlenega so v zadnjih dveh letih približno za 10 odstotkov nižji kot v obdobju od 2015 do 2017. To pomeni, da se prihodki niso višali sorazmerno s povečanjem števila novozaposlenih delavcev, ki je prikazano v tabeli 10.

*Tabela 10: Povprečno število zaposlenih*

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Povprečno število zaposlenih	52,3	56,2	58,0	65,6	67,5

*Vir: Izbrano podjetje (2020)*

### 3.2.8 Povzetek obstoječega načina merjenja uspešnosti

Podjetje, ki svojo strategijo, poslanstvo in vizijo usmerja predvsem v svoje kupce in zaposlene, svoje analize poslovanja ne bi smelo temeljiti zgolj na finančnih podatkih. Izbrano podjetje je dokaj majhno in vpeljava sodobnejših sistemov ni najpogostejša praksa oziroma manjša podjetja navadno nimajo resursov in znanja za usmeritev pozornosti na sodobnejše sisteme. Vseeno pa je treba dodati, da ima kljub svoji majhnosti in omejitvah pri kadrih izbrano podjetje trenutno široko paleto finančnih kazalnikov, ki jim posvečajo veliko pozornosti, ti so dobra osnova za nadaljnji razvoj analize oziroma dobra osnova za vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov. V preteklosti so sicer že izvajali določene projekte, ki so se nanašali na zadovoljstvo svojih zaposlenih, vendar so to hitro opustili. Prav tako v podjetju do sedaj niso podrobneje analizirali svojih kupcev. Kot je bilo že omenjeno, so za podjetje inovacije in razvoj ključnega pomena, vendar se težava pojavi, ker v podjetju dejanske učinkovitosti in doprinosa inovacij še niso merili.

Po pogovorih z vodstvom podjetja sem dobil povratno informacijo, da se tudi sami zavedajo, da trenutne metode merjenja uspešnosti ne zadostujejo potrebam konkurenčnega poslovnega okolja in da bo treba za ohranjanje oziroma pridobivanje konkurenčne prednosti v prihodnosti zagotoviti podatke, ki bodo analizirali tudi uspešnost notranjih procesov, zadovoljevanje potrebam kupcev ter zadovoljstvo in razvoj zaposlenih. Podjetje ima za takšen korak zagotovo dovolj izkušen in napredka željan vodstveni kader.

### **3.3 Druge prakse merjenja uspešnosti**

Za boljši vpogled dejanskega stanja, kako se podjetja v praksi lotevajo merjenja uspešnosti poslovanja, v nadaljevanju sledi krajši pregled prakse merjenja uspešnosti podjetja, ki je od izbranega precej večje in deluje v drugačni panogi, to je prehranski panogi. Tudi imena tega podjetja na njihovo željo v magistrskem delu ne bom razkril.

Primerjalno podjetje se podobno kot izbrano podjetje pri analiziranju svojega poslovanja zanaša predvsem na finančne podatke. Zaradi svoje specifičnosti tako poslovanja kot tudi lastništva uporablja precej drugačne finančne kazalnike od izbranega podjetja, ki ga analiziram v magistrskem delu. Podjetje sicer na mesečni ravni poroča matičnemu podjetju podatke za nekatere BSC-vidike, toda ta je BSC bolj po nazivu, kot pa da bi v podjetju dejansko imeli implementiran uravnotežen sistem kazalnikov, ki bi bil načrtno vpeljan in implementiran skozi celotno organizacijo.

Večino finančnih kazalnikov podjetje spremlja na mesečni ravni, nekatere, kot so prodaja, tudi na dnevni. Poleg rednih mesečnih poročil in analiz, ki jih podjetje pripravlja, vsak kvartal podjetje pripravi še dodatne analize, kjer so zajeti še nekateri drugi kazalniki uspešnosti poslovanja.

Ker osnovnega kapitala in sredstev praktično nima oziroma je njuna vrednost izjemno nizka glede na velikost podjetja, podjetje za svojo analizo dobičkonosnosti ne uporablja tradicionalnih kazalnikov, kot sta ROE in ROA. Z vidika dobičkonosnosti so za podjetje ključni kazalniki EBIT, EBITDA ter EBITDA marža. Predvsem analiziranju marž v podjetju posvečajo največ pozornosti. Tukaj govorimo o različnih ravneh marže. Podjetje svojo maržo računa tako po različnih programih prodaje kot tudi po ključnih kupcih. S finančnega vidika sta za podjetje izjemno pomembna tudi kazalnika dnevi vezave terjatev in dnevi vezave zalog, ki sta osnova za izračun obratnega kapitala.

Podjetje meri celotno dobičkonosnost svojih kupcev, primerja jo s predhodnim obdobjem in s planiranimi vrednostmi. Prav tako spremlja deleže posameznih ključnih kupcev v skupni prodaji in kako se spreminjajo po letih. Vsaki dve leti podjetje izvede tudi anketo o zadovoljstvu svojih ključnih kupcev. Anketa zajema širok nabor vprašanj o samem zadovoljstvu s storitvijo, zadovoljstvu s podjetjem kot celoto itd.

Z vidika notranjih procesov podjetje meri nedobave. Za podjetje so zelo pomembne, kajti te predstavljajo velik strošek za podjetje. Posledično je za podjetje pomembno dobro gospodarjenje z zalogami, za katere je zadolžen nabavni oddelek. Celotna organizacija trenutno daje velik pomen reorganizaciji poslovnih procesov na ravni vseh podjetij in na vseh področjih delovanja. V prihodnosti bodo zagotovo velik pomen dajali analizi ocene učinkovitosti reorganizacije.

V povezavi z zaposlenimi podjetje konec vsakega leta izvaja vprašalnik o zavzetosti zaposlenih. Vprašalnik je vsako leto sestavljen drugače in se usmerja v drugačno merjenje zavzetosti. Za primer je podjetje v letu 2020 analiziralo zavzetost zaposlenih pri delu od doma zaradi situacije s pandemijo koronavirusa. Ena od pomembnejših aktivnosti, ki jih podjetja izvaja za analiziranje in spremljanje učinka svojih zaposlenih, so cilji, ki jih na začetku leta zaposleni sestavijo skupaj s svojim nadrejenim. Na koncu leta nadrejeni oceni zaposlenega, s čimer izrazi, v kakšni meri je ta uresničil zastavljene cilje. Ocene so potem podlaga za morebitna napredovanja, nagrade ipd.

Podjetje zaradi svoje velikosti meri več različnih področij z več različnimi kazalniki v primerjavi z izbranim podjetje. To je predvsem posledica njegove velikosti, čeprav merijo tudi nekatere kazalnike, ki so vključeni v uravnotežen sistem kazalnikov, dejansko v podjetju nimajo vpeljanega sistema.

#### **4 VPELJAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V IZBRANO PODJETJE**

Predlog vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov sem naredil na podlagi vizije, poslanstva in strategije izbranega podjetja. Ker gre za dokaj majhno podjetje in se tako vse enote znotraj oddelka močno prepletajo, sem se odločil, da je predlog vpeljave narejen na ravni celotnega podjetja.

Poslanstvo in vizija sta v podjetju dobro določena in sestavljena. Za uspešno uvedbo uravnoteženega sistema je ključno, da jo vodstvo podjetja jasno komunicira s svojimi zaposlenimi, saj je razumevanje zaposlenih bistvenega pomena za uvedbo sistema. Prav tako morajo biti zaposleni seznanjeni s strategijo podjetja. Iz pogovorov z vodstvom podjetja je moč razbrati, da njihovi zaposleni, predvsem na nižjih delovnih mestih, niso seznanjeni s strategijo podjetja. Zato bo podjetje moralo te stvari komunicirati s svojimi zaposlenimi na vseh ravneh. Prav tako je potrebno po vzpostavitvi sistema rezultate redno analizirati s svojimi zaposlenimi, da le-ti dobijo dodatno motivacijo za delo.

Kot že omenjeno, podjetje analizira uspešnost poslovanja s pomočjo finančnih kazalnikov. V matriki BSC za izbrano podjetje sem jih obdržal in nekoliko prilagodil, da so ostali samo tisti, za katere menim, da so ključni za izbrano podjetje. Poleg finančnega vidika sem dodal še ostale tri, ki jim podjetje do sedaj ni posvečalo veliko pozornosti. Vse štiri vidike sem

povezal v strateški diagram, ki je prikazan na sliki 9. V njem so prikazane povezave med kazalniki znotraj posameznega vidika in povezave med vidiki.

Poglaviten cilj podjetja je, da bi bilo njihovo poslovanje karseda dobičkonosno. To želijo doseči predvsem z rastjo prodaje in s stroškovno učinkovitim poslovanjem. Na rast prodaje in stroškovno učinkovitost vplivajo strateški cilji, ki so navedeni v ostalih treh vidikih. Tako je pomembno, da se v podjetju vsi strateški cilji med seboj dopolnjujejo ter da zasledovanje strateških ciljev doprinese k boljšim rezultatom in na splošno k boljšemu delovanju celotnega podjetja.

Za izbrano podjetje je ključnega pomena, da so njihovi kupci zadovoljni in tako posledično računajo, da bodo njihovi kupci tudi zvesti. Zato je pomembno, da je podjetje odzivno tako na spremembe, ki so dogajajo na trgu, kot tudi, da je odzivno pri samem zadovoljevanju potreb kupcev in ponujanju rešitev kupcem. Že sedaj ima podjetje dokaj močno ekipo na terenu, ki skrbi za »servis« strank. Za doseganje še večje oziroma boljše prodaje je treba ta del poslovanja še dodatno okrepiti. Stranke so dandanes izjemo zahtevne in pričakujejo prave rešitve v pravem času, zato je odzivnost ključnega pomena. Prav tako v ta del sodi izboljšanje elektronskega poslovanja s svojimi kupci. Trenutne razmere z vidika elektronskega poslovanja so dokaj zastarele. Zagotovo bo v prihodnosti treba vzpostaviti kakovostnejšo spletno stran z rednimi posodobitvami. Sedanji trendi tudi narekujejo, da se bo vse večji del prodaje selil na splet, zato bo treba v prihodnosti razmisliti tudi o spletni trgovini. Izbrano podjetje v panogi, v kateri deluje, velja za vodilno podjetje, vendar vseeno na trgu obstajajo konkurenčna podjetja, ki bi lahko zamajala vodilni položaj izbranega podjetja, če bi to zapostavilo izvajanje kakovostnih storitev za svoje kupce.

K vidiku kupcev spada tudi njihovo izobraževanje s strani izbranega podjetja, v tem delu mislim predvsem na izobraževanje končnih kupcev – cvetličarjev. Podjetje za aranžerje in cvetličarje organizira prezentacije oziroma delavnice. Na njih svetovno znani aranžerji predstavijo tehnike za aranžiranje cvetja z uporabo njihovih izdelkov, prav tako na delavnicah predstavijo trende, ki so v danem trenutku aktualni. Prezentacije oziroma delavnice predstavljajo pomemben del konkurenčne prednosti podjetja. Ključnega pomena je, da bi bilo takšnih delavnic še več, tudi v več različnih državah, zaenkrat so potekale predvsem v državah bivše Jugoslavije. Poleg delavnic so za pridobivanje strank pomembne tudi udeležbe na raznih sejmih.

Če je bilo do sedaj predvsem govora o odnosu podjetja do končnih uporabnikov njihovih proizvodov, se pogodbe s kupci nanašajo predvsem na tiste kupce, ki sami ne uporabljajo končnih proizvodov podjetja. Podjetje ima s svojimi večjimi kupci sklenjene pogodbe. Na eni strani morajo biti te tako oblikovane, da kupcem ponudijo takšne pogoje, da bodo zadovoljni in da bodo zato podaljšali pogodbe po njihovem poteku. Na drugi strani pa mora tudi izbrano podjetje ohraniti takšne pogoje, da bo njihovo poslovanje v največji meri dobičkonosno. Posebno pozornost bi veljalo nameniti tudi tistim večjim kupcem, s katerimi

izbrano podjetje še nima sklenjene pogodbe, saj si podjetje tako zagotovi večje število zanesljivih kupcev, ki so ključni za stabilno prodajo podjetja.

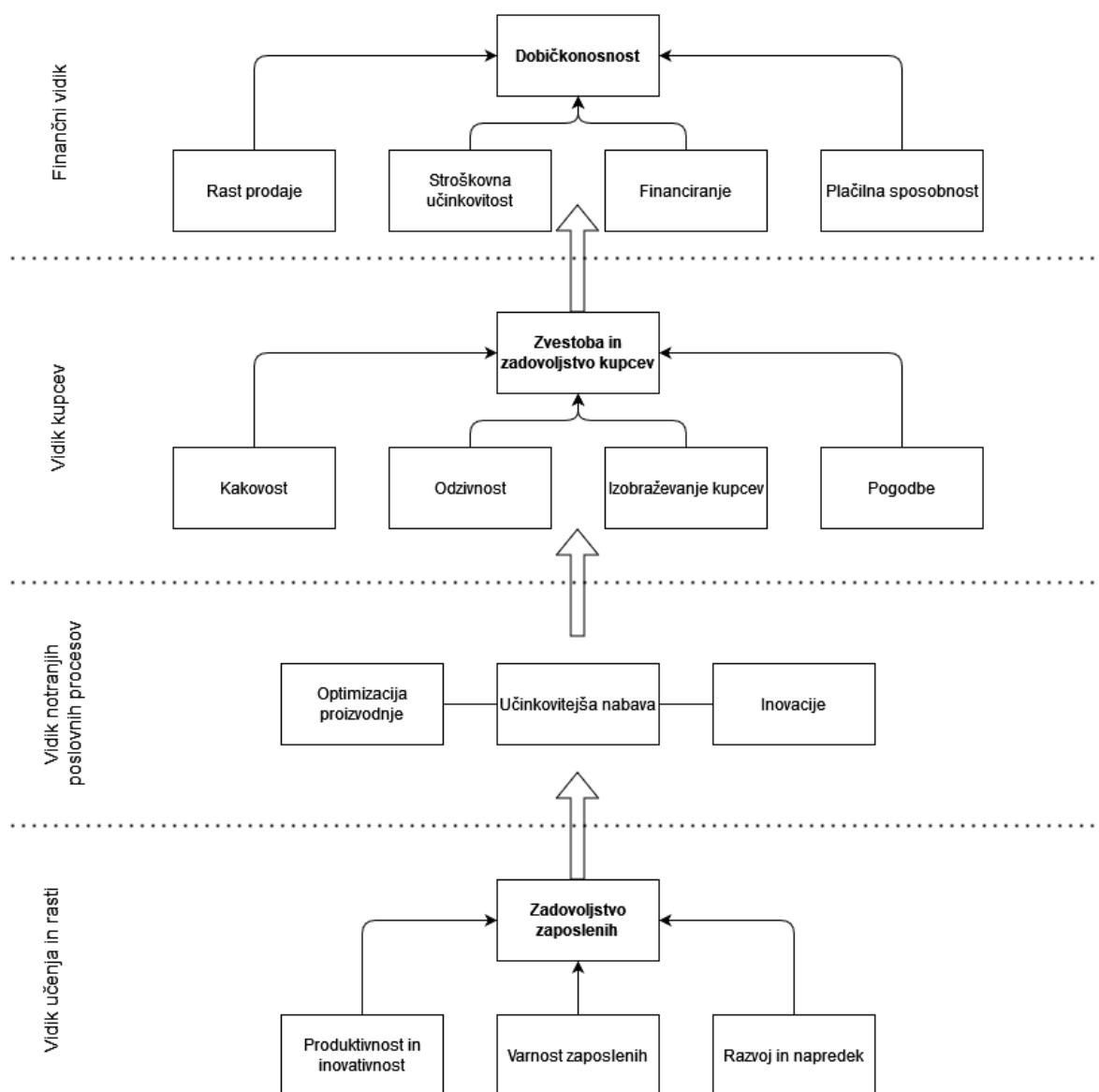
Kakovost izdelkov, ki jih podjetje proda, mora biti visoka. Izbrano podjetje zagotovo na trgu ne konkurira z nizkimi cenami; njihove cene so v primerjavi s konkurenco najvišje na trgu. Izdelki, ki jih podjetje proda na trgu, bodo morali biti v prihodnosti še kakovostnejši in tudi okolju prijaznejši. Podjetje si mora tudi prizadevati, da bi bilo prodanih proizvodov z napako čim manj, saj to povzroči veliko dodatnega dela in škodi ugledu podjetja. Če že pride do te situacije, pa je treba, kot že omenjeno, poskrbeti za hiter odziv in stranki karseda hitro ponuditi ugodno rešitev. Globalni trendi narekujejo proizvodnjo okolju prijaznih proizvodov. V izbranem podjetju se bodo temu področju v prihodnosti morali zagotovo posvečati še v veliko večji meri, kot so to počeli do sedaj.

Za izvajanje kvalitetnih storitev za kupca je potrebno, da so notranji procesi v podjetju v največji meri tekoči in dobro zastavljeni. S svojimi dobavitelji mora podjetje razviti strateška partnerstva. Z dobavitelji si podjetje poskuša izboriti še boljše pogoje od dosedanjih. Predvsem je tukaj govora o nižji nabavni ceni in količinskih popustih. V pogodbah se podjetje trudi izboriti tudi čim višjo vrednost penalov v primeru neupoštevanja dogovora. Izbrano podjetje ima težnjo, da ima čim nižjo vrednost zalog, zato poskušajo imeti za tiste materiale, za katere je to mogoče, dobavo »ravno ob pravem času« (angl. just in time). S strani matičnega podjetja izbrano podjetje dobiva navodila, da morajo imeti vrednost zalog karseda nizko. Podjetje ima nekaj težav tudi z neupoštevanjem rokov dobaviteljev. Tukaj gre predvsem za tiste surovine, ki jih je na trgu težje dobiti, zato se podjetje že ozira po novih dobaviteljih iz različnih tujih držav, saj si zaustavitve posameznega dela proizvodnje ne morejo privoščiti.

Podjetje veliko stavi na inovacije in nenehno izboljšanje proizvodnih procesov. S stroškovnega vidika si podjetje v prihodnosti prizadeva vzpostaviti proizvodnjo, ki bi proizvedla čim manj izmeta. To skušajo doseči z nenehnim izboljševanjem računalniških programov za CNC-stroje, da so ti čim učinkovitejši in da iz dane surovine naredijo največ možnih proizvodov. Samo organizacijo proizvodnje poskušajo optimizirati tako, da se zaposleni z različnih oddelkov dobijo in pregledajo procese ter poskušajo najti najboljšo rešitev za izboljšavo in optimizacijo procesov. Takšne sestanke v podjetju izvajajo redno, izkazali so se za zelo učinkovite, tako da nameravajo s takšnim načinom dela nadaljevati tudi v prihodnje.

Kot je bilo že izpostavljeno, v podjetju veliko stavijo na inovacije. Tukaj je govora tako o inovacijah, ki se tičejo novih proizvodov, kot o inovacijah pri izdelavi novih strojev, ki izboljšajo proizvodni proces. Z inovacijami pri razvoju novih artiklov podjetje zadovoljuje potrebe, ki jih ima trg v danem trenutku. Proces mora biti od ideje do dejanske prodaje novega izdelka hiter in učinkovit. K dosegu tega cilja v veliki meri pripomore dejstvo, da v podjetju veliko strojev zasnujejo in tudi izdelajo sami, tako je proizvodnja novih izdelkov lažja, saj lahko sorazmerno hitro svojo proizvodnjo prilagodijo zahtevam novih izdelkov.

Slika 9: Strateški diagram izbranega podjetja



Vir: lastno delo.

Osnova vsakega podjetja so ljudje. Brez njihovega sodelovanja in doprinosu izvedba in vpeljava zgoraj navedenih izboljšav ne bi bila mogoča. Izbrano podjetje mora za doseganje vseh zastavljenih strateških ciljev čim več vlagati v zaposlene. Za zaposlene je treba ustvariti takšno delovno okolje, v katerem se bodo lahko neprestano razvijali tako osebno kot poslovno. Treba jim je dati tudi možnost, da sami doprinesejo k izboljšanju poslovnih procesov v podjetju. Tiste, ki so inovativni, marljivi in samoiniciativni, je treba nagraditi. Prav tako je za zaposlene treba ustvariti okolje, ki bo varno tako v smislu dolgoročne varnosti zaposlitve kot same varnosti na delovnem mestu. Zaposleni se morajo počutiti vredne v očeh nadrejenih, le tako bo v podjetju ustvarjeno pozitivno delovno okolje, ki bo vplivalo na uspešnost poslovanja izbranega podjetja.



## 4.1 Kazalniki za finančni vidik

Izbrano podjetje je do sedaj svoje poslovanje analiziralo predvsem s finančnimi kazalniki. Kazalniki, ki so jih uporabljali do sedaj, bodo tudi osnova za finančne kazalnike v uravnoteženem sistemu kazalnikov. Količina kazalnikov, ki so jih do sedaj spremljali, je bila velika; za potrebe sistema sem izbral tiste, ki se sovpadajo s strateškimi cilji izbranega podjetja. Z vpeljavo finančnih kazalnikov ne bi smelo biti večjih težav, saj imajo večino teh kazalnikov oziroma podatkov za izračun teh kazalnikov na voljo tudi za pretekla obdobja.

V nadaljevanju sledi podrobnejša predstavitev strateških ciljev in kazalnikov za finančni vidik, ki so navedeni v tabeli 11.

Tabela 11: Kazalniki za finančni vidik

	Strateški cilj	Kazalniki	Opredelitev cilja
<b>Finančni vidik</b>	Dobičkonosnost	ROE	ROE $\hat{=}$ 15 %
		ROA	ROA $\hat{=}$ 15 %
		EBITDA marža	EBITDA marža $\geq$ 10 %
	Rast prodaje	Primerjava prihodkov	3 % rast v primerjavi s preteklim letom (za naslednjih 5 let)
	Stroškovna učinkovitost	Primerjava stroškov	Rast stroškov (%) $\leq$ rast prihodkov (%)
		Primerjava vrednosti zalog	Brez večjih nihanj v naslednjih 5 letih
Koeficient celotne gospodarnosti		Koeficient celotne gospodarnosti $\hat{=}$ 1,1	
Financiranje	Delež kapitala v financiranju	Delež kapitala v financiranju $\geq$ 70 %	
Plačilna sposobnost	Kratkoročni koeficient likvidnosti	Kratkoročni koeficient likvidnosti $\geq$ 3	

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu.*

*Vir: lastno delo.*

### 4.1.1 Dobičkonosnost

Ključno za poslovanje vsakega podjetja je, da je dobičkonosno. Za izračun sem izbral tri kazalnike, in sicer: ROA, ROE ter EBITDA maržo. ROA in ROE sta standardna kazalnika, ki se izračunata kot razmerje med dobičkom in povprečnimi sredstvi (ROA) oziroma povprečnim kapitalom (ROE). Lastnike podjetja bo zanimala predvsem dobičkonosnost kapitala, medtem ko je z vidika celotnega poslovanja podjetja dobičkonosnost sredstev veliko primernejši podatek. Kazalnika ROE ter ROA bi bilo smiselno spremljati na letni ravni. Oba kazalnika sta v zadnjih dveh letih drastično padla, zato si mora podjetje

prizadevati, da v prihodnjih nekaj letih doseže vrednosti obeh kazalnikov okoli 15 %. EBITDA marža je kazalnik, ki nam v odstotkih pove, koliko je podjetje uspelo zadržati od poslovnih prihodkov, ko se od njih odštejejo poslovni odhodki, zmanjšani za amortizacijo (večji odstotek pomeni večjo donosnost). Cilj za podjetje je EBITDA marža, ki je višja od 10 %. EBITDA maržo naj podjetje spremlja na kvartalni ravni.

#### 4.1.2 Rast prodaje

Eden ključnih strateških ciljev izbranega podjetja je rast prodaje oziroma prihodkov od prodaje. Prihodke od prodaje se primerja s preteklimi leti in tudi med meseci znotraj leta. Prav tako je treba primerjati morebitna odstopanja s planiranimi vrednostmi prodaje. Kazalnik je ključen zato, ker podjetju v vsakem trenutku pokaže, kakšno je dogajanje na trgu, ob visokih odstopanjih s planiranimi zneski oziroma z zneski iz preteklih obdobj lahko podjetje nemudoma ukrepa na trgu, da se odstopanja v čim večji meri pokrijejo. Za spremljanje tega kazalnika je ključno to, da je sam planski proces v podjetju dobro zastavljen in da so tako planske vrednosti čim bolj realne. Cilj podjetja je, da ima konstantno rast prodaje v naslednjih petih letih, in sicer vsako poslovno leto 3 % rast v primerjavi s preteklim poslovnim letom.

#### 4.1.3 Stroškovna učinkovitost

Osnovni kazalnik za merjenje stroškovne učinkovitosti je primerjava stroškov podjetja s preteklimi leti. Predvsem je treba spremljati stroške materiala, storitev in dela. Prav tako predlagam spremljanje deležev omenjenih stroškov v celotnih stroških podjetja. Odstotkovna rast stroškov ne sme biti višja od odstotkovne rasti prodaje oziroma je v najslabšem primeru lahko enaka. Stroške naj podjetje spremlja na mesečni bazi.

Za stroškovno učinkovito poslovanje je pomembno tudi dobro gospodarjenje z zalogami. Zato predlagam, da podjetje spremlja vrednost zalog in jo primerja tako s preteklimi leti kot preteklimi meseci. Nižja vrednost zalog pomeni nižje stroške vzdrževanja teh. Ta kazalnik je tesno povezan tudi z notranjimi procesi v podjetju, predvsem z nabavo.

Za kazalnik gospodarnosti poslovanja podjetja sem izbral koeficient celotne gospodarnosti. Ta nam pove, kako uspešno je podjetje gospodarilo, izračuna se kot razmerje med prihodki ter odhodki podjetja. Podjetje mora stremeti k temu, da je koeficient višji kot 1, saj to pomeni, da je podjetja delovalo gospodarno. Vsekakor mora podjetje stremeti k temu, da koeficient ne pade pod 1. Cilj podjetja je, da gospodarnost poslovanja pride na koeficient, ki ga je imelo v letih 2016 in 2017, in sicer približno 1,1. Gospodarnost poslovanja je smiselno meriti enkrat letno.

#### 4.1.4 Financiranje

Delež kapitala v financiranju nam pokaže finančno neodvisnost podjetja. Izračuna se kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Visoka vrednost tega kazalnika nam pove, da ima podjetje veliko lastnih virov in malo dolgov, iz tega lahko zaključimo, da je podjetje stabilno. Visoka vrednost tega kazalnika tudi pove, da je delež dolgov v obveznostih majhen, kar je pomembno iz vidika najemanja posojil za podjetje. Cilj podjetja za naslednjih 5 let je, da vrednost tega kazalnika ne pade pod 70 %.

#### 4.1.5 Plačilna sposobnost

Kot kazalnik, ki nam pokaže plačilno sposobnost podjetja, sem izbral kratkoročni koeficient likvidnosti, ki se izračuna kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Če je koeficient večji kot 1, potem podjetje izkazuje več kratkoročnih sredstev kot obveznosti. Glede na pretekle dobre številke glede plačilne sposobnosti podjetja je predlagan cilj za izbrano podjetje, da kratkoročni koeficient likvidnosti v naslednjih petih ni nižji kot 3.

Podatke za spremljanje finančnih kazalnikov podjetje tako ali tako pripravlja na mesečni ravni, zato predlagam, da se spremljajo čim pogosteje. Priporočljivo bi bilo, da se na mesečnih sestankih prediskutira večino finančnih kazalnikov. Nekatere kazalnike (na primer delež kapitala v financiranju, gospodarnost poslovanja itd.) ni smiselno analizirati na mesečni osnovi, saj ne dajo realne slike. Na drugi strani pa imamo kazalnike, kot sta prodaja in stanje zalog, ki jih lahko spremljamo tudi na tedenski oziroma dnevni osnovi.

## 4.2 Kazalniki za vidik kupcev

Podjetje se zavzema, da bi bile njihove stranke zadovoljne in zveste. Do sedaj temu vidiku v izbranem podjetju niso posvečali posebne pozornosti. Kot eden ključnih strateških ciljev podjetja je krepitev odnosa s kupci, zato sem izbral kazalnike, ki bodo lahko v največji meri pripomogli k doseganju tega strateškega cilja. Kazalniki, ki sem jih izbral, so prikazani v tabeli 12, kontretnejša obrazložitev pa sledi v besedilu.

#### 4.2.1 Kakovost

Za kazalnik, s katerim bi podjetje analiziralo kakovost svojih izdelkov, sem izbral spremljanje števila reklamacij. Za spremljanje tega je zadolžena prodaja, ki bi popisovala in vodila evidenco števila reklamacij, ki so jih prejeli. Ker preteklih podatkov za to na nekem zbirnem mestu ni, bi podjetje najprej primerjalo število reklamacij s podatki za predhodni mesec. S časom bi potem podjetje dobilo realen vpogled o številu reklamacij za neko daljše časovno obdobje. Po ocenah podjetja se zdajšnje število reklamacij giblje med 15 in 20 na

mesec. Cilj podjetja je, da v prihodnjih letih s pomočjo spremljanja in analiziranja pridejo do največ 10 reklamacij na mesec.

#### 4.2.2 Odzivnost

Eden od ciljev podjetja je tudi povečanje neposredne prodaje končnim kupcem, to so aranžerji in cvetličarji. Za uresničitev tega cilja je potrebna kvalitetna storitev na terenu, izbrano podjetje mora biti odzivno in hitro. Meritev te uspešnosti je znotraj podjetja težko opredeliti. Merjenje zadovoljstva kupcev z odzivnostjo oziramo celotno storitvijo bi podjetje merilo s kratkim vprašalnikom. Predlagam, da bi se vprašalnik poslalo kupcem dvakrat na leto. Vprašalnik mora biti dobro sestavljen, s ključnimi vprašanji, ne sme biti preveč zapleten in dolg, saj po navadi takšni vprašalniki ne dajejo realnih odgovorov. Na podlagi primerjav iz rezultatov ankete lahko podjetje sorazmerno hitro ukrepa in popravi svoje pomanjkljivosti.

*Tabela 12: Kazalniki za vidik kupcev*

	<b>Strateški cilj</b>	<b>Kazalniki</b>	<b>Opredelitev cilja</b>
<b>Vidik kupcev</b>	Kakovost	Število reklamacij	Število reklamacij $\leq 10$ na mesec
	Odzivnost	Ocene kupcev	Zadovoljstvo kupcev večje kot v preteklem obdobju
		Zanesljivost dobave kupcem	Delež zamujenih dobav $\leq 5$ % Povprečno število zamujenih dobav $\leq 8$
	Izobraževanje kupcev	Število izobraževanj	Število izobraževanje višje kot v preteklem obdobju.
		Ocena udeležencev izobraževanj	Zadovoljstvo udeležencev izobraževanj večje kot v preteklem obdobju
	Pogodbe s kupci	Število novih pogodb s kupci	V prihodnjih 5 letih 20 novih pogodb
	Struktura kupcev	Novi kupci	Delež novih kupcev $\geq 5\%$
		Število stalnih kupcev	Povečanje stalnih kupcev za 5 %
		Deleži največjih kupcev in njihova dobičkonosnost Notranji kupci/zunanji kupci	Predhodno potrebna vzpostavitev ustreznega informacijskega sistema Delež zunanjih kupcev $\doteq 50$ %

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu.*

*Vir: lastno delo.*

Kazalnik, s katerim bo podjetje merilo svojo odzivnost na terenu, je tudi število dobav izven roka dobave. Podjetje bi na mesečni ravni spremljalo delež zamud pri dobavi v primerjavi z

vseml dobavami določenega obdobja. Če bi se izkazalo, da so deleži zamujenih dobav previsoki, bi podjetja na podlagi tega sprejelo ustrezne ukrepe. Poleg deleža zamud, predlagam, da podjetje meri tudi povprečno število dni zamujenih dobav kupcem. Pravočasnost dobav je ena pomembnejših stvari, ki jih mora podjetje uspešno izvajati, če hoče, da so kupci zadovoljni in tudi zvesti. Podjetje mora na začetku leta sestaviti plan, koliko zamud na mesec in koliko povprečnih dni zamujenih dobav je še sprejemljivo za podjetje na mesečni ravni. Moje mnenje je, da je delež zamujenih dobav, ki je še sprejemljiv za podjetje, največ 5 %, povprečno število dni zamujenih dobav pa ne sme biti več kot 8.

#### 4.2.3 Izobraževanje kupcev

Zaradi svoje dokaj specifične panoge mora podjetje skrbeti, da njihovi končni uporabniki vedo, kako v najboljši meri izkoristiti kvalitete svojih proizvodov. Da bi podjetje to zagotovilo, za svoje kupce organizira izobraževanja ter delavnice. Podjetje si zato prizadeva, da bi imeli takšnih izobraževanj čim več. Za začetek predlagam, da prodajni oddelek naredi popis števila izobraževanj za pretekla leta; popis naj bo narejen tako, da je vidno število izobraževanj po državah. Podjetje s tem popisom dobi vpogled v to, na katerih tržiščih še obstajajo določene rezerve. Prav tako naj podjetje analizira, kako izobraževanja vplivajo na prodajo na določenem trgu, torej, kakšna je povezava med številom izobraževanj in vrednostjo prodaje določenega trga. Takšna analiza ne bo dala čisto realnih podatkov, vseeno pa bo dobra osnova za nadaljnje korake v podjetju. Tako naj podjetje v prihodnosti sestavi vprašalnik o zadovoljstvu, ki bo prilagojen udeležencem teh prezentacij, po vsaki se ta vprašalnik razdeli med udeležence. Konec leta se nato naredi analiza odgovorov anketnega vprašalnika. Odgovore se primerja po različnih trgih, s čimer bo podjetje dobilo tudi vpogled v to, kakšne so zahteve določenega trga in posledično bo v prihodnosti svoje delavnice lahko bolj prilagodilo tem zahtevam.

#### 4.2.4 Pogodbe s kupci

Dolgoročni strateški cilj podjetja je tudi vzpostavitev strateških partnerstev s kupci. Podjetje ima z nekaterimi ključnimi kupci sklenjene tudi pogodbe, v prihodnosti pa si želijo imeti pogodb še veliko več. Tako podjetju predlagam, da si pred začetkom poslovnega leta zadajo cilj, koliko novih pogodb s kupci bodo sklenili, skozi leto pa spremljajo, ali bodo pri tem uspešni ali ne in koliko pogodb so sklenili v primerjavi z lanskim letom. Jasno je, da bo po določenem času primerjava s predhodnim obdobjem nesmiselna, saj ključnih kupcev ni neomejeno število in pogodb z novimi kupci praktično ne bo več. Bodo pa s časom prišla pogajanja za nove pogodbe in tukaj je pomembno, da podjetje vodi analizo, kakšne pogoje so imeli v pogodbah do sedaj in kakšne si želijo v prihodnje. Cilja podjetja je, da v prihodnjih petih letih sklenejo pogodbe z 20 ključnimi kupci.

#### 4.2.5 Struktura kupcev

Za stabilno rast prodaje je pomembno pridobivati nove kupce in zadržati stare. Kot kazalnik za merjenje novih kupcev predlagam razmerje med novimi kupci, ki v določenem obdobju izvedejo svoje prvo naročilo, in vsemi kupci, ki jih ima podjetje. Ta kazalnik naj podjetje spremlja na letni ravni. Poleg deleža novih kupcev naj podjetje spremlja, kolikšen delež celotne prodaje zneskovno predstavljajo novi kupci. Delež novih kupcev za naslednja tri leta naj predstavlja 5 %.

Podjetje se mora osredotočiti tudi na svoje stalne kupce, kar je predvsem pomembno z vidika zvestobe kupcev, ki je eden od pglavitnih strateških ciljev podjetja. Bolj kot delež bi bilo pri stalnih kupcih smiselno meriti njihovo absolutno število oziroma odstotkovno spremembo števila stalnih kupcev v primerjavi s preteklim obdobjem. Za stalne kupce veljajo tisti kupci, ki so izvedli nakup v vsaj dveh zaporednih poslovnih letih.

Navezujoč se na cilje podjetja, da ima s svojimi ključnimi kupci sklenjene pogodbe, izbranemu podjetju predlagam, da te kupce podrobneje spremlja z vidika same prodaje. Za kazalnike naj uporabijo delež prodaje posameznega ključnega kupca v celotni prodaji. Poleg tega naj spremljajo vrednost prodaje v primerjavi s preteklimi obdobji. Zadnji kazalnik, ki se nanaša na ključne kupce, pa je njihova dobičkonosnost. Ta se izračuna tako, da prihodkom od prodaje posameznemu kupcu odštejemo stroške, ki ji podjetje ima s prodajo temu kupcu (material, delo, dobava itd.). Za merjenje tega kazalnika podjetje trenutno še nima ustreznega razvitega informacijskega sistema. Zaradi pomembnosti kazalnika menim, da mora podjetje čim prej – v roku dveh let – vzpostaviti informacijski sistem, ki bo to omogočal.

Ker želi podjetje doseči predvsem rast pri prodaji zunanjim kupcem, naj podjetje spremlja delež prodaje notranjim kupcem in delež prodaje zunanjim kupcem. Primerjave naj se izvajajo na mesečni ravni. Trenutno prodaja zunanjim kupcem predstavlja približno 40 % vse prodaje, v naslednjih petih letih pa naj ta delež znaša 50 %.

#### 4.3 Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov

Notranji poslovni procesi so vidik, ki ga v podjetju do sedaj praktično v popolnosti niso analizirali. Vendar je za izbrano podjetje, ki je razmeroma majhno, učinkovito izvajanje notranjih procesov zelo pomembno tako s stroškovnega kot z vidika zagotavljanja kvalitetnih storitev kupcem.

V nadaljevanju sledi natančnejša predstavitev strateških ciljev in kazalnikov, ki so predstavljeni v tabeli 13.

#### 4.3.1 Optimizacija proizvodnje

Izbrano podjetje neprestano išče rešitve, kako bi izboljšalo oziroma optimiziralo svoj proizvodni proces. V optimizacijo proizvodnega procesa so vključeni vsi zaposleni, ki lahko v vsakem trenutku dajo predlog za izboljšavo. Sem spadajo predvsem izboljšave, ki se nanašajo na prihranek na času, odpravi ozkih grl in prihranke na stroških. Predlog za podjetje je, da te izboljšave beležijo in spremljajo na enem mestu, pomembno je, da beležijo, kako in koliko časa je proces vzel pred in po predlagani izboljšavi. Število izboljšav naj podjetje pregleduje na letni ravni in primerja celoten proizvodni proces na začetku in koncu leta. Glede na informacije, ki sem jih prejel od podjetja, predlagam, da je cilj podjetja doseči pet izboljšav na letni ravni, ki kakorkoli optimizirajo proizvodni proces.

*Tabela 13: Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov*

	<b>Strateški cilj</b>	<b>Kazalniki</b>	<b>Opredelitev cilja</b>
<b>Vidik notranjih poslovnih procesov</b>	Optimizacija proizvodnje	Število izboljšav v proizvodnem procesu	Število izboljšav $\geq 5$ na leto
		Delež izmeta v proizvodni seriji	Teža izmeta $\leq 15\%$ teže porabljenega osnovnega materiala
		Dodana vrednost na zaposlenega	V 5 letih 30 % povišanje
	Učinkovitejša nabava	Zamude pri nabavi	Število zamud $\leq 2$ na mesec
		Vezava zalog	Dnevi vezave zalog $\leq 45$ dni
	Inovacije	Delež novih proizvodov	Novi proizvodi predstavljajo med 10 % in 15 % vseh proizvodov
		Število novih strojev	5 novih strojev oziroma dodelav obstoječih strojev (letno)

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu.*

*Vir: lastno delo.*

K optimizaciji proizvodnje spada tudi zmanjševanje količine izmeta. Za izbrano podjetje izmet predstavlja zelo velik strošek, ker odpadnega materiala ni moč predelati in ponovno uporabiti. Prav tako izmeta ni mogoče enostavno zavržiti zaradi občutljivosti surovin, iz katerih so materiali pretežno narejeni, zato so stroški izredno visoki. Če želi podjetje učinkovito stroškovno poslovati, mora začeti spremljati količino izmeta, ki ga pridela na mesečni ravni. Podjetju svetujem, da spremlja težo izmeta, ki ga pridela posamezni mesec, in ga primerja s predhodnimi meseci ter preteklim letom. Treba je tudi narediti primerjavo, koliko osnovnega materiala v kilogramih je bilo porabljenega določen mesec in kolikšen delež predstavlja izmet. S tem izračunom dobimo relativno primerjavo med meseci, ki poda realnejše stanje. Glede na to, da podjetje količine izmeta do sedaj še ni natančno merilo,

ocenjujem, da bi moral biti cilj podjetja, da izmet predstavlja največ 15 % porabljenega osnovnega materiala.

Kazalnik, ki v veliki meri pokaže, kako učinkovit je proizvodni proces, je dodana vrednost na zaposlenega. Dodano vrednost dobimo tako, da od kosmatega donosa od poslovanja odštejmo stroške blaga, materiala storitev ter ostale odhodke iz poslovanja. Da dobimo vrednost na zaposlenega, rezultat delimo s številom zaposlenih v podjetju. Da pa bi podjetje dobilo čim realnejšo oceno kakovosti proizvodnega procesa, podjetju svetujem, da k temu izračunu doda še en izračun, v katerem izloči funkcije, ki niso neposredno povezane s proizvodnjo (finančne funkcije, direktor itd.). Dodano vrednost na zaposlenega naj podjetje meri enkrat letno. Glede na dosedanje vrednosti tega kazalnika predlagam, da je petletni cilj podjetja povišanje vrednosti tega kazalnika za 30 % v primerjavi s poslovnim letom 2019, ko je znašal 23.952,39 €.

#### 4.3.2 Učinkovitejša nabava

Za stroškovno učinkovito poslovanje podjetja je pomembno kakovostno delovanje nabavne službe. Pravočasna nabava ob ugodnih cenovnih pogojih je osnova za nemoten proizvodni proces. Eden izmed kazalnikov, ki ga predlagam podjetju, je merjenje zamud pri dobavah. Podobno kot pri dobavah, ki jih izbrano podjetje izvede do svojih kupcev, tudi pri nabavi materialov, ki jih sami naročajo pri svojih dobaviteljih, predlagam, da podjetje meri število zamujenih nabav. Poleg števila zamujenih nabav predlagam podjetju, da meri tudi povprečno število dni zamujenih nabav. Na podlagi teh podatkov se podjetje lahko nato odloči, ali so izbrani dobavitelji ustrezni za njihov model poslovanja ali pa se morajo odločiti za zamenjavo teh. Zamujene nabave naj podjetje spremlja na mesečni ravni in primerja s predhodnimi obdobji. Dobro je tudi, da si podjetje zastavi ciljno maksimalno številko zamujenih dobav na mesec, ki si jih še lahko privoščijo, ne da bi preveč ogrozilo potek proizvodnega procesa. Tako predlagam, da je maksimalno število zamujenih dobav, ki je še sprejemljivo za podjetje, dva na mesec, če je ta številka večja, mora podjetje sprejeti ustrezne ukrepe.

Naloga nabavne službe je tudi gospodarjenje z zalogami. Zato je poleg merjenja vrednosti zaloga, ki je opisano v finančnem vidiku, pomembno, da podjetje analizira tudi dneve vezave zaloga. Te nam povedo, v povprečno kolikem času se zaloge pretvorijo v prejeta denarna sredstva. Nižja vrednost pomeni dobro gospodarjenje podjetja z zalogami blaga. Kot je bilo že omenjeno, so usmeritve matičnega podjetja, da so zaloge karseda nizke in da je njihovo obračanje karseda hitro. Glede na pretekle podatke podjetja mora biti cilj, da dnevi vezave zaloga ne presegajo 45 dni, podjetje naj ta kazalnik meri in analizira na letni ravni.



### 4.3.3 Inovacije

Konkurenčna prednost izbranega podjetja zagotovo izvira tudi iz inovacij, te zagotavljajo tudi rast prihodkov in prihranek na stroških.

Del inovacij predstavljajo novi izdelki, ki jih v podjetju proizvedejo. Navadno idejo za nov izdelek dobijo v prodajnem oddelku, v katerem ob spremljanju dogajanja na trgu prepoznajo, kaj si njihovi kupci želijo oziroma potrebujejo. Sledi povezava z razvojnim oddelkom, da bi se lahko ta ideja dejansko izvedla v praksi. Ker je nenehno iskanje rešitev za kupce pomemben del poslovanja podjetja, predlagam, da podjetje na letni ravni spremlja, kolikšen delež vseh izdelkov, ki so jih v določenem letu proizvedli, predstavljajo novi izdelki. Nov izdelek pomeni, da je bil v tistem letu proizveden prvič. Predlagani cilj naj bo, da naj novi izdelki predstavljajo med 10 % in 15 % vseh narejenih izdelkov na leto.

Drugi del inovacij v podjetju predstavljajo inovacije, ki se nanašajo na proizvodne stroje. Glede tega se lahko v podjetju pohvalijo, da velik del strojev proizvedejo oziroma dodelajo sami. Tukaj je govora o celotnem procesu – od konstruiranja stroja do dejanske izvedbe. Podobno kot za merjenje novih artiklov tudi tu predlagam, da podjetje meri število novih strojev, ki jih v določenem letu skonstruirajo in proizvedejo. Novih strojev se na letni ravni vseeno ne proizvede veliko, zato predlagam, da se v to merjenje vključi še dodelave na obstoječih strojih. Za podjetje bi bilo izjemnega pomena, če bi bilo takšnih inovacij, torej tako novih strojev kot dodelav, na leto vsaj pet.

## 4.4 Kazalniki za vidik učenja in rasti

Vse se začne in konča pri zaposlenih v podjetju, zato je skrb zanje zelo pomembna strateška točka izbranega podjetja. Strateški cilji ter kazalniki, ki so povezani z učenjem in rastjo, so prikazani v tabeli 14.

### 4.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Tisti zaposleni, ki je zadovoljen v podjetju, navadno podjetja prostovoljno ne bo zapustil. Podjetju svetujem, da spremlja prostovoljno fluktuacijo. O prostovoljni fluktuaciji govorimo takrat, ko zaposleni organizacijo zapustijo na lastno željo in se zaposlijo v drugi organizaciji. Za podjetje takšna fluktuacija lahko povzroči motnje v poslovnem procesu in tako posledično vpliva na uspešnost poslovanja. Cilj podjetja mora biti zaustaviti takšno vrsto fluktuacije. Kot kazalnik, s katerim bi to merili na letni ravni, predlagam izračun skupnega števila ljudi, ki so prostovoljno zapustili organizacijo, deljeno s skupnim številom zaposlenih v obdobju; račun pomnožimo s 100, da dobimo vrednost v odstotkih. Letne izračune naj podjetje primerja s predhodnimi obdobji. Predlagani cilj za podjetje je, da prostovoljna fluktuacija v naslednjih petih letih znaša 1 %.

Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih bi potekalo tudi preko vprašalnikov, ki bi jih zaposleni dobili v izpolnitev konec leta. V vprašalniku ne bi bila samo vprašanja o samem zadovoljstvu, ampak tudi vprašanja o samih predlogih za izboljšave, ki bi jih predlagali zaposleni. S tem vprašalnikom bi zajeli vidike motivacije, zadovoljstva in inovativnosti zaposlenih. Pomembno je, da imajo zaposleni dovolj časa, da vprašalnik izpolnijo, da bodo rezultati karseda realni in da bo podjetje na podlagi rezultatov pripravilo ustrezen akcijski plan, kako popraviti stvari, ki odstopajo v negativnem smislu. Ko vprašalniki postanejo vsakoletna rutina, je rezultate smiselno primerjati s preteklim letom; tako podjetje vidi, ali so se stvari, ki so bile preteklo leto izpostavljene, uredile oziroma popravile.

Tabela 14: Kazalniki za vidik učenja in rasti

	<b>Strateški cilj</b>	<b>Kazalniki</b>	<b>Opredelitev cilja</b>
<b>Vidik učenja in rasti</b>	Zadovoljstvo zaposlenih	Fluktuacija	Prostovoljna fluktuacija $\leq 1\%$
		Ocene zaposlenih preko anket	Vrednost skupne ocene višja v primerjavi s preteklim obdobjem
	Produktivnost in inovativnost	Številko predlogov, ki jih podajo zaposleni	Število predlogov $\geq 15$ na leto
		Doseganje norme	Dosežena norma $\approx 95\%$ delovnih dni
	Varnost zaposlenih	Številko poškodb	Število poškodb $\leq 5$ na leto
		Povprečno število bolniških dni na zaposlenega	Povprečno število dni $\leq 5$ dni na leto
Razvoj in napredek zaposlenih	Število ur izobraževanja na zaposlenega	Število ur na zaposlenega $\geq 3$	

*\*Opomba: posamezni kazalniki ter način njihovega izračuna so podani v besedilu.*

*Vir: lastno delo.*

#### 4.4.2 Produktivnost in inovativnost

Z vidika inovativnosti zaposlenih predlagam, da podjetje meri število podanih predlogov za izboljšave, ki jih podajo zaposleni podjetja. Poleg števila podanih predlogov naj podjetje meri tudi število dejansko uvedenih predlogov v praksi. Podjetje naj ta kazalnik spremlja na letni ravni. Dodati je treba, da naj podjetje z vidika motivacije zaposlene, katerih predlogi se dejansko uvedejo v praksi, ustrezno nagradi. Glede na to, da ima podjetje že vzpostavljen sistem za dajanje predlogov zaposlenih, ki po besedah vodstva podjetja deluje odlično, ne bo večjih težav pri realizaciji analiziranja inovativnosti zaposlenih. Z analiziranjem pa bi podjetje stopilo še korak naprej k izboljššanju celotnega poslovanja podjetja. Cilj podjetja za naslednja tri leta naj bo, da bi zaposleni na letni ravni podali 15 predlogov za izboljšave.

Za mero produktivnosti zaposlenih v podjetju predlagam, da podjetje dnevno spremlja doseganje norm posameznih proizvodnih obratov. Z vidika ustvarjanja pritiska na

posameznega delavca se mi zdi boljša rešitev, da se ne meri doseganje norme posameznega zaposlenega, ampak celotnega obrata. Po vsakem končanem mesecu naj vodja proizvodnje naredi pregled po posameznih proizvodnih obratih, koliko dni v mesecu so uspešno realizirali postavljeno normo in koliko dni je niso. Norma naj bo izražena v količini proizvedenih izdelkov ali polizdelkov. Ključno je, da so norme postavljene karseda realno. Z analiziranjem doseganja norm vodstvo ugotovi, v katerih obratih delo ni dobro zastavljeno oziroma so zaposleni neučinkoviti. Oddelki, v katerih je zaznati stalna odstopanja, naj bodo določeno časovno obdobje pod večjim nadzorom, da se ugotovi izvor nedoseganja norm. Za kakovostno izvedbo celotnega proizvodnega procesa bi podjetja morala stremeti k temu, da je norma v vseh obratih izpolnjena v 95 % vseh delovnih dni.

#### 4.4.3 Varnost zaposlenih

Z vidika varnosti zaposlenih sem izbral kazalnik merjenja števila poškodb na delovnem mestu. Podjetje mora zaposlenim zagotoviti varne in zdrave delovne pogoje. Na podlagi merjenja na letni ravni lahko podjetje najde vzroke, zakaj pride do poškodb. Podjetje se zavzema, da je poškodb čim manj, vendar zaradi človeškega dejavnika poškodb pri delu v popolni meri nikakor ni mogoče popolnoma odpraviti. Izbrano podjetje se mora zavzemati, da je poškodb na letni ravni največ pet.

Poleg merjenja števila poškodb naj za kazalnik varnosti zaposlenih podjetje na letni ravni meri povprečno število dni bolniških odsotnosti na zaposlenega. Ta vidik je pomemben zaradi same organizacije dela; če je odsotnosti veliko, mora imeti podjetje delo organizirano tako, da poslovni proces nemoteno teče naprej tudi ob odsotnosti določenih zaposlenih. Cilj podjetja mora biti, da imajo na letni ravni povprečno število bolniških dni na zaposlenega manjše od pet.

#### 4.4.4 Razvoj in napredek zaposlenih

Strateški cilj podjetje je tudi ta, da imajo izobražen in kvalificiran kader, pomembno je, da se zadrži mlad in kvalificiran kader. Neprestano izobraževanje njihovih zaposlenih je stalnica v podjetju. Specializiran kader prinese večjo učinkovitost poslovnega procesa, prav tako pa so ljudje, ki se čutijo pomembne, veliko bolj motivirani, samoiniciativni in inovativni. Predlagan kazalnik za merjenje vlaganja v zaposlene je povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega. Število ur naj se analizira ob koncu leta in se naredi primerjavo s predhodnim letom. Glede izobraževanja naj podjetje na začetku leta zastavi smernice, katere kadre naj izobražuje in v kakšnem obsegu. Konec leta naj tudi primerja, ali so dosegli načrtane cilje. Ker do sedaj v podjetju tega še niso merili, predlagam, da je okvirni cilj za prvo leto, da so na zaposlenega vsaj tri ure izobraževanja. Zaradi navedenih razlogov so možna tudi večja odstopanja od predlaganega cilja.

## 4.5 Predlogi za prihodnost

Izbrano podjetje ima dovolj izkušene in usposobljene ljudi za vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov, tudi osnova za njegovo vpeljavo je v podjetju dobra. Zagotovo pa je za tako veliko spremembo potrebnega veliko časa in dela. V pogovorih z vodstvom podjetja je bilo vidno, da se v podjetju zavedajo, da je treba za doseganje strateških ciljev spremljanje uspešnosti spremeniti in dodelati, saj zanašanje na zgolj finančne podatke v današnjem poslovnem okolju ni dovolj.

Če se izbrano podjetje dejansko odloči za predlagano vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov, je treba na začetku določiti zaposlene, ki bodo bdeli nad uspešno vpeljavo sistema. Predlagam, da so to po en zaposlen s finančnega oddelka, proizvodnje in prodaje. Za začetek bi bilo dobro, da skupaj z vodstvom podjetje še enkrat prediskutirajo poslanstvo, vizijo in tudi strategijo podjetja ter jih po potrebi spremenijo oziroma dopolnijo. Poleg vodstva podjetja morajo upoštevati tudi želje in pričakovanja svojih lastnikov iz ZDA. Upoštevati je treba vzeti tudi pričakovanja in želje ključnih kupcev in dobaviteljev.

Ko se vodstvo podjetja uskladi o poslanstvu, viziji in strategiji, predlagam, da v podjetju pregledajo predlagane strateške cilje za vsakega izmed štirih vidikov. V primeru večjih sprememb v strategiji podjetja je velika možnost, da bodo strateški cilji podjetja dodobra drugačni od mojih predlaganih, ki sem jih naredil na podlagi trenutne strategije podjetja. Če res pride do tega, mora ekipa, ki je zadolžena za vpeljavo sistema, natančno prediskutirati tudi strateške cilje za vsakega izmed štirih vidikov.

Po uskladitvi o vprašanju strateških ciljev podjetja sledi še uskladitev o primernosti predlaganih kazalnikov merjenja uspešnosti za vsakega izmed štirih vidikov. Ne glede na morebitne spremembe v strateški usmeritvi menim, da so moji predlagani kazalniki v večji meri primerni za izbrano podjetje, saj zajamejo vse ključne dejavnike, ki vplivajo na uspeh podjetja, kot je moje izbrano podjetje.

Sledi sam načrt implementacije. Podjetje je uspešno izvedlo že veliko novih projektov in tudi tukaj s samo implementacijo ne bi smeli imeti večjih težav. Še največjo težavo vidim v razvoju informacijskega sistema za podporo novouvedenega sistema. Z vidika informacijske podpore so v nekaterih elementih v izbranem podjetju zastareli, težava je tudi ta, da večino stvari, kar se tiče informacijskih tehnologij, uvajajo preko matičnega podjetja iz ZDA, prav tako v podružnici v Sloveniji nimajo lastnega IT-oddelka. Rešitev za to vidim v najetju zunanjih IT-svetovalcev oziroma razvijalcev, da si zagotovijo ustrezno podporo pri uvedbi uravnoveženega sistema kazalnikov.

Pri implementaciji je, kot je bilo že večkrat omenjeno, ključno, da je celotni sistem ustrezno predstavljen vsem zaposlenim v podjetju. Da bi podjetje to doseglo, predlagam več sestankov z zaposlenimi; na tak način bodo ti seznanjeni z vsemi novostmi in koristmi, ki jih prinese sistem. Tako bodo zaposleni sprejeli kulturo in filozofijo podjetja, ki jo želi vodstvo vzpostaviti.

Ko bo podjetje enkrat vzpostavilo sistem, predlagam, da vodstvo podjetja skupaj z vodji oddelkov na kvartalni oziroma mesečni ravni pregleda, kako uspešna je bila implementacija sistema. Ker gre za fleksibilen sistem, naj podjetje morebitne napake, ki so bile narejene ob vzpostavitvi, sproti popravlja oziroma dodeluje.

Vzporedno s pregledovanjem vpeljave sistema naj podjetje prične tudi z analiziranjem kazalnikov za vsakega izmed štirih vidikov. Predlagam, da analiza podatkov za večino kazalnikov poteka na mesečni ravni, razen za tiste, za katere na mesečni ravni ne dobimo realnih rezultatov. Na koncu poslovnega leta naj nato sledi celotna analiza za minulo leto.

## **SKLEP**

V magistrskem delu sem preučeval tehnike in metode merjenja ter presojanja uspešnosti poslovanja v podjetjih. S tematiko sem se sprva spoznaval na teoretični ravni, spoznaval sem tako tradicionalne tehnike kot tudi sodobnejše. Spoznanje, da tradicionalni pristopi k merjenju in presojanju uspešnosti poslovanja temeljijo na finančnih kazalnikih, je bila tudi osnova za nastanek sodobnejših sistemov, kot je tudi uravnotežen sistem kazalnikov. Slednji je namreč osrednja tema pričujočega magistrskega dela.

Neprestane in hitre spremembe so podjetja prisilile, da so za doseganje konkurenčnega položaja na trgu začela spremljati tudi druge kazalnike. Vendar na trgu poznamo še veliko podjetij, ki se še vedno v večini zanašajo na finančne kazalnike. Eno od takšnih podjetij je tudi moje izbrano podjetje, ki ga proučujem v magistrskem delu. Finančni kazalniki predstavljajo z nekaj izjemami večji del merjenja uspešnosti poslovanja. Podobne ugotovitve veljajo tudi za podjetje, ki sem ga v magistrskem delu vzel za primerjavo, s to razliko, da se to podjetje v nekoliko večji meri zanaša tudi na druge kazalnike. Razlog za to je predvsem v tem, da je podjetje neprimerno večje od izbranega in že zaradi same velikosti različni oddelki analizirajo različne kazalnike.

Na podlagi strokovne literature ter podatkov in informacij, ki sem jih dobil od izbranega podjetja, sem naredil predlog vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje, iz katerega izhaja tudi moje raziskovalno vprašanje – ali bi izbrano podjetje s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov lažje zasledovalo svoje cilje in strategijo. Zanimal me je predvsem vidik vključitve nefinančnih kazalnikov.

Analiza trenutnega stanja v podjetju je pokazala omejenost analize poslovanja na finančne podatke, treba pa je poudariti, da je ta v podjetju dobro zastavljena in razširjena. Lahko bi celo rekel, da analizirajo preveč finančnih podatkov, ki nimajo dodane vrednosti za podjetje. Vseeno mislim, da je trenutno osnova zelo dobra, sploh glede na relativno majhnost podjetja. Vodstvo izbranega podjetja se zaveda, da bo treba v prihodnosti v analizo podatkov vključiti še druge kazalnike, še bolj pa to trditev potrjuje strategija podjetja za obdobje od leta 2018 do leta 2023. Kot lahko razberemo iz strategije podjetja, so strateške prioritete predvsem povezane z odnosom do svojih zaposlenih, s strateškimi partnerstvi z dobavitelji in kupci ter

z inovacijami in razvojem. Zaradi stremjenja k odličnosti je podjetje pripravljeno storiti korak naprej in razširiti svojo analizo poslovanja tudi na druga področja. V veliki meri ima podjetje tudi dovolj usposobljen in zagnan kader, da bi jim to tudi uspelo, seveda pa proces uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov zahteva predanost in veliko vložene časa vseh vključenih ljudi. Menim, da so moji kazalniki odlična osnova za vpeljavo sistema v izbrano podjetje. Vseeno pa je pomembno, da izbrano podjetje, če začne z implementacijo sistema, kazalnike v največji meri prilagodi poslanstvu, viziji in strateškemu cilju podjetja. Kazalniki ne smejo biti naključno izbrani ali pa izbrani na podlagi prakse drugih podjetij. Vsako podjetje ima svoje specifične tako znotraj organizacije kot tudi znotraj panoge, v kateri deluje.

Vse več uspešnih sodobnih podjetij se odloči za vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov ali pa za kakšnega od podobnih sodobnih sistemov. Izbrano podjetje želi postati moderno, hitrorastoče podjetje, ki se je zmožno hitro prilagoditi sprememba na trgu, zato mislim, da je moj predlog vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov za izbrano podjetje dobra osnova za njegovo morebitno implementacijo v praksi, in mislim, da bi bila ta za podjetje smiselna, če sodim glede na podatke in informacije o podjetju ter o merjenju uspešnosti poslovanja v podjetjih, ki sem jih dobil skozi pripravo magistrskega dela.

## LITERATURA IN VIRI

1. Al-Aama, A.Y. (2013). Using Balanced Scorecards to Manage IT Strategies in Public Organizations: The Case of Jeddah Municipality. *Engineering Management Research*, 2(1), 111–120.
2. Azadinamin, A. (2011). Modern Tools for Performance Measurements. *Social Science Research*, 5–8.
3. Braam, G. & Nijssen, E. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335–349.
4. Brignall, S. (2002). *The unbalanced scorecard: a social and environmental critique*. Pridobljeno 12. maja 2021 iz <https://diblokdcma.files.wordpress.com/2009/08/unbalanced-scorecard.pdf>.
5. Caudle, S. (2008). Balanced Scorecard: A strategic tool in implementing homeland security strategies. *Homeland Security Affairs*, 4(2).
6. Cross, K.F. & Lynch, R.L. (1989). The SMART way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8(1), 23–33.
7. Čadež, S. (2013). *Temelji poslovodnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dhingra, A. (2006). Executing Strategy in the Financial Services Industry: The Key to Competitive Advantage. *Cost Management*, 20(4), 31–39.
9. Dun & Bradstreet. (brez datuma). *Metodologija*. Pridobljeno 10. maja 2021 iz [https://bonitete.bisnode.si/bonitetece/files/metodologija\\_si\\_si.pdf](https://bonitete.bisnode.si/bonitetece/files/metodologija_si_si.pdf).
10. Ellitan, L. & Anatan, L. (2010). Implementation of balanced scorecard and the successful of implemetation strategy: A review. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 7(2), 30–38.

11. Feliniak, U. & Kolodziejczyk-Olczak, I. (2005). The balance scorecard and managing human resources –the case of employee remuneration. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 36, 19–31.
12. Fitzgerald, L., Johnson, R. & Brignall, S. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. Lodom: Cima.
13. Hasliyawani, A. & Othman, C. (2016). The Development of Debt to Equity Ratio in Capital Structure Model: A Case of Micro Franchising. *Procedia Economics and Finance*, 35, 274–280.
14. Hočevnar, M. (2003). Prednosti in omejitve metode BSC. *Les–Revija za gozdarstvo*, 55(3), 59–62.
15. Hourigan, C. (2002). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm>
16. Hudson Smith, M., Smart, P.A. & Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115.
17. Izbrano podjetje. (2017). *Poslovni načrt izbranega podjetja*. Ljubljana.
18. Izbrano podjetje. (2018). *Strategija podjetja 2018 – 2022*. Ljubljana.
19. Izbrano podjetje. (2020). *Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida za leto 2019*. Ljubljana.
20. Izbrano podjetja. (2021a). Pridobljeno 14. aprila 2021 iz spletnega naslova: Izbrano podjetje.
21. Izbrano podjetja. (2021b). *Organizacijska struktura izbranega podjetja*. Ljubljana.
22. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
23. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18–24.
24. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
25. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000a). Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(9–10), 167–176.
26. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000b). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
28. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150–161.
30. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

31. Keegan, D. P., Eiler, R. G. & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 45–50.
32. Kirkham, R. (2012). Liquidity Analysis Using Cash Flow Ratios and Traditional Ratios: The Telecommunications Sector in Australia. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 10(1), 1–13.
33. Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59–69.
34. Lueg, R. (2014). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34–40.
35. Lueg, R. (2015). Success Factors in Balanced Scorecard Implementations – A Literature Review. *Management Revue*, 26(4), 306–327.
36. Malina, A. M. (2013). The evolution of a Balanced Scorecard. *Journal of applied business research*, 29(3), 901–912.
37. Malz, A. C., Shenhar, A.J. & Relly, R.R. (2003). Beyond the Balances Scorecard; Refining the Search for Organization Success Measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187–204.
38. Marc, M., Peljhan, D., Šobota, A. & Tekavčič, M. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47(4), 671–691.
39. Mohobbot, A. 2004. The Balanced Scorecard (BSC) – A critical analysis. *Journal of humanities and social*, 18, 219–232.
40. Molleman, B.(2007). *The challenge of implementing the Balanced Scorecard*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz [https://www.academia.edu/21530940/The\\_challenge\\_of\\_implementing\\_the\\_Balanced\\_Scorecard](https://www.academia.edu/21530940/The_challenge_of_implementing_the_Balanced_Scorecard)
41. Neely, A. (2002). *Business performance measurement – theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
42. Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
43. Neely, A., Kennerley, M. & Martinez, V. (2004). *Does the balanced scorecard work: An empirical investigation*. The European Operations Management Association (EurOMA) International Conference, Fontainebleau, June, 27–29.
44. Norreklit, H. 2003. The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*. 11(1). 65–88.
45. Pantano, V., Paranjape, B. & Rossiter, M. (2006). Performance measurement systems: Successes, failures and future - A review. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 4–14.
46. Quesado, P., Aibar Guzmán, B., Lima Rodrigues, L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201.
47. Rickards, R. (2003). Setting Benchmarks and Evaluating Balanced Scorecards with Data Envelopment Analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 226–245.
48. Rigby, D. & Bilodeau, B.(2018). *Management Tools & Trends*. Pridobljeno 17. maja 2021 iz



[https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf).

49. Salem, A. M., Hasnan, N. & Osman, H. N. (2012). Balanced Scorecard: Weaknesses, strengths and its ability as performance management system versus other performance management systems. *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9).
50. Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, T. N. & Vaidyanathan, V. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688–708.
51. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina, R. Rozman, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Glas, J. Kralj, V. Dimovski & B. Kovač (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–692). Ljubljana: Didakta.
52. Winterleitner, B. (2003). *Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Zakari, M. (2017). New Performance Measurement Trends: Evidence from Selected Multinational Corporations. *Journal of World Economic Research*, 6(4), 54–58.
54. Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210–222.