

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA NA PRIMERU
PODJETJA TPV**

Ljubljana, avgust 2020

MELISA JUSUFOSKA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Melisa Jusufoska, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obvladovanje uspešnosti poslovanja na primeru podjetja TPV d. d., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Darjo Pelhan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	4
1.1 Pojem analize poslovanja.....	4
1.2 Uspešnost in učinkovitost poslovanja	5
1.3 Razlike med merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovanja podjetja	7
1.4 Strategija in strateški cilji podjetja	9
2 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI	12
2.1 Različni modeli merjenja uspešnosti	13
2.2 Tradicionalno merjenje in presojanje uspešnosti	15
2.3 Nefinančni kazalci za presojanje uspešnosti poslovanja	17
2.4 Sodobni način presojanja uspešnosti.....	20
3 SISTEM ZA CELOVITO SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	22
3.1 Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov	26
3.1.1 Uravnoveženi sistem kazalnikov in strategija	30
3.1.2 Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov.....	34
3.1.3 Slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov.....	35
4 EMPIRIČNA ANALIZA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA	35
4.1 Metodologija	35
4.2 Predstavitev TPV d. d.	37
4.2.1 Zgodovina podjetja	37
4.2.2 Lastniška struktura podjetja.....	39
4.2.3 Vizija, poslanstvo, cilji, temeljne vrednote in strateške usmeritve.....	40
4.2.4 Strateško upravljanje in management v podjetju.....	42
4.3 Temeljne teze in opredelitev raziskovalnih vprašanj.....	44
4.4 Rezultati raziskave	46
4.5 Opredelitev omejitev dela	51
4.6 Predlogi za izboljšave.....	51
SKLEP	52
LITERATURA IN VIRI	53
PRILOGE.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.....	22
Tabela 2: Načrt kvalitativne raziskave študije primera TPV d. d.	36
Tabela 3: Zgodovina Skupine TPV	37
Tabela 4: Petnajst najpomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja TPV d. d.	47
Tabela 5: Petnajst najmanj pomembnih kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja TPV d. d.	48
Tabela 6: Strateški kazalniki TPV d. d. – definicije in skrbniki	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključni elementi za uspešno uresničevanje strategije in kontrolo uresničevanja strategije	11
Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja.....	25
Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja	26
Slika 4: Prikaz povezave vzročno-posledičnih kazalnikov	33
Slika 5: Skupina TPV	40
Slika 6: Strateško upravljanje in management v TPV d. d.....	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Del anketnega vprašalnika – Raziskava »Obvladovanje stroškov in sodobna managerska orodja v slovenskih podjetjih« Junij – september 2008	1
Priloga 2: Vprašalnik z odgovori - – Raziskava »Obvladovanje uspešnosti poslovanja na primeru podjetja TPV d. d.«.....	4
Priloga 3: Ključni kazalniki TPV d. d.	7

SEZNAM KRATIC

BSC – sistem uravnoteženih kazalnikov

EPS – dobiček na delnico

RI – preostali dobiček

ROI – donosnost naložbe

UVOD

Problematika magistrskega dela

Danes je svetovni trg postal globalen. Nastalo je preveč novih podjetij, stara podjetja pa so se zaradi povečanja začela reorganizirati in prilagajati svetovni konkurenci.

Danes je za podjetja največji izziv, kako kljub hitro spreminjajočemu se trgu, tehnološkim in drugim spremembam ustvariti in dolgoročno ohraniti konkurenčnost izvajanja dejavnosti, ki so ključnega pomena za uspešno poslovanje vsakega podjetja. Za uspešno prilagoditev spremembam v poslovnem okolju morajo podjetja ustrezno oblikovati organizacijo svojega poslovanja v prožno organizacijsko strukturo (Šink, 1999).

Za celovito odražanje uspešnosti poslovanja podjetja je pomembno izkazovati uspešnost podjetja tako na finančnih kot tudi na nefinančnih in strateško pomembnih področjih. Podjetje predstavlja sklop medsebojno povezanih področij, zato je treba v procesu analize uspešnosti poslovanja upoštevati dolgoročne posledice odločitev na vse vidike poslovanja. Glede tega so danes tradicionalna računovodska poročila in izkazi, ki temeljijo na finančnih podatkih in informacijah, nezadostna podlaga za presojanje uspešnosti poslovanja. Zaradi spremenjenih razmer poslovanja tradicionalna računovodska poročila in izkazi, v katerih prevladujejo finančni podatki in informacije, ne zadoščajo v celoti za presojo tega, ali podjetje posluje uspešno ali ne. Pogosto so ti celo zavajajoči. Problem finančnih kazalcev je, da ne zajemajo strateških področij, ki jih je težko denarno ovrednotiti. Tradicionalno merjenje uspešnosti je usmerjeno v preteklost, ker so finančni kazalci rezultat preteklega poslovanja. Razviti modeli za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja temeljijo na strukturah finančnih in nefinančnih kazalcev, zato so nefinančni kazalci postali vse pomembnejši. Sistemi za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja upoštevajo več vidikov, njihov namen pa je celovito obvladovanje dolgoročne uspešnosti poslovanja (Rejc Buhovac & Slapničar, 2003; Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010).

Finančni kazalci odražajo preteklo poslovanje in kot taki niso primerni za predvidevanje dejavnikov bodočega uspeha. To vodi v nezmožnost sprejemanja ustreznih poslovnih odločitev, zato vse pomembnejše postajajo nefinančne informacije, ki naj bi bile bolj povezane z dolgoročno strategijo in naj bi tako tudi bolj odražale prihodnjo finančno uspešnost podjetja (Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010).

Razlikovanje med finančnimi in nefinančnimi kazalci je zelo pomembno za sodobno spremljanje uspešnosti in uresničevanje strategije. Finančne kazalce izražamo v denarni enoti mere, saj nam dajejo informacije, ki se nanašajo na določene finančne kategorije, medtem ko nam nefinančni kazalci dajejo informacije, ki jih izražamo opisno oziroma v fizični enoti mere (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Managerji potrebujejo inštrumente za obvladovanje številnih vidikov svojega okolja in uspešnosti, da lahko vodijo podjetje k odličnim prihodnjim rezultatom poslovanja. Eno od orodij, ki pomaga managerjem pri obvladovanju uspešnosti poslovanja, je uravnoteženi sistem kazalnikov. Ta zagotavlja managerjem inštrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje podjetja proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti, pretvarja poslanstvo in strategijo organizacije v celovito paletu kazalnikov uspešnosti, ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibala za dosegov teh ciljev. Uspešnost organizacije meri s pomočjo štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami (kupci), vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Podjetjem omogoča spremljati finančne rezultate ter istočasno preverjati napredek pri povečanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev, ki jih potrebujejo za rast v prihodnosti (Kaplan & Norton, 2000a).

V magistrskem delu proučujem problematiko obvladovanja uspešnosti poslovanja z empirično aplikacijo na primeru podjetja TPV d. d.

Namen in cilji magistrskega dela

Namen magistrskega dela je doseči boljše poslovno odločanje v analiziranem podjetju. Za doseganje namena bom najprej proučila in predstavila značilnosti merjenja, presojanja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v podjetju TPV d. d. Nato bom preverila ustreznost različnih modelov za obvladovanje uspešnosti poslovanja in preverila možnosti uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja. Pri tem bom izhajala iz opredeljenih strateških ciljev podjetja ter obstoječega načina merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja. Če v podjetju uporabljajo le finančne kazalnike, bom izdelala predlog sistema obvladovanja uspešnosti podjetja z uporabo tudi nefinančnih kazalnikov. Izpostavila bom uporabnost celovitih sistemov spremljanja uspešnosti poslovanja za še bolj uravnoteženo spremljanje uspešnosti poslovanja. Tako bodo ugotovitve magistrskega dela pripomogle k boljšemu poslovnemu odločanju v podjetju.

Glavni cilj magistrskega dela je analizirati obstoječi sistem obvladovanja uspešnosti v podjetju TPV d. d. ter na podlagi ugotovitev iz znanstvene in strokovne literature oceniti njegovo primernost in predlagati morebitne izboljšave (ob upoštevanju vizije, poslanstva in strategije podjetja). V magistrskem delu analiziram, na kakšen način obvladujejo uspešnost poslovanja in kakšen je pomen finančnih in nefinančnih kazalnikov.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

- pojasniti in proučiti obvladovanje uspešnosti poslovanja podjetja s pomočjo domače in tuje strokovne ter znanstvene literature;
- analizirati merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja v obravnavanem podjetju;
- predstaviti sisteme za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja;

- s pomočjo raziskovalnih vprašanj raziskati obvladovanje uspešnosti poslovanja v podjetju TPV d. d. in predlagati možne izboljšave obstoječega sistema.

Metode dela

Celotno magistrsko delo temelji na metodah znanstvenega raziskovanja. Teoretični del magistrskega dela temelji na analizi in sintezi domače in tuje znanstvene literature, različnih člankov in študijskega gradiva. Tu uporabljam metodo deskripcije. V želji, da bi povečala dodano vrednost teoretičnim izhodiščem, uporabljam znanstveno metodo kompilacije ter komparativno metodo pri razlaganju definicij in izsledkov.

Poleg teoretičnega dela, ki temelji predvsem na sekundarnih virih podatkov, za raziskovalno delo zbiram tudi podatke iz primarnih virov. Raziskovalni del magistrskega dela je osnovan na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave na primeru slovenskega podjetja TPV d. d. Pri kvalitativni analizi uporabljam eno od temeljnih metod zbiranja primarnih podatkov – intervju. Opravila bom strukturirane globinske intervjuje z direktorico ekonomskega sektorja iz podjetja TPV d. d.

Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo poleg uvoda in sklepa vključuje štiri poglavja. Vsako poglavje vključuje več podpoglavij. V prvem poglavju opisujem pojme analize poslovanja, uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, razlike med merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovanja podjetja kot tudi strategijo in strateške cilje podjetja. Drugo poglavje obravnava merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja, različne modele merjenja uspešnosti, tradicionalne in sodobne načine presojanja uspešnosti ter osredotočenost na finančne in nefinančne kazalnike. V tretjem poglavju sledi predstavitev sistema za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja, predvsem uravnoteženega sistema kazalnikov. Četrto, empirično poglavje, je namenjeno kvalitativni raziskavi oz. analizi primera podjetja TPV d. d. Na začetku poglavja je predstavljeno podjetje: zgodovina, lastniška struktura podjetja, vizija, poslanstvo, cilji, temeljne vrednote, strateške usmeritve in strateški management. V nadaljevanju poglavja analiziram podatke in interpretiram rezultate, pridobljene s pomočjo opravljenih intervjujev z direktorico ekonomskega sektorja. Magistrsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami in priporočili.

1 OPREDELITEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

1.1 Pojem analize poslovanja

Turk (1990) opredeljuje analiziranje poslovanja kot dejavnost, katere cilj je presoditi ugodnost oziroma boniteto poslovnih procesov in stanj ter možnosti za izboljšavo le-teh, pri tem pa opozarja, da ga ne gre enačiti z nadziranjem poslovanja in obravnavanjem podatkov o poslovanju. Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljša uspešnost poslovanja (Pučko, 2003). Pučko (2005) pravi, da vsaka organizacija opravlja določen poslovni proces. Poslovni proces, ki ga podjetja in druge organizacije opravljajo, pomeni njihovo poslovanje. Gre za opravljanje čisto določene dejavnosti določene institucije.

Analiziranje poslovanja ne pomeni presoje pravilnosti določenih poslovnih procesov oziroma stanj, ampak njihove ugodnosti. Kar je namreč pravilno, ni vselej ugodno, hkrati pa tisto, kar je ugodno, ni vselej tudi pravilno. Predmet analize poslovanja so poslovni procesi in stanja, analiziramo pa jih zato, da bi odkrili razmerja med določenimi pojavi ter ugotovili, kaj oziroma zakaj se poslovni procesi in stanja izboljšujejo ali poslabšujejo. Namen analiziranja pa je, da bi te poslovne procese in stanja v prihodnosti izboljšali. Analiziranje poslovanja ali analiziranje podatkov je informacijska funkcija, s katero se ukvarjajo ustrezni strokovnjaki, da bi pomagali organom upravljanja in posloводства (Turk, 1990).

Z analiziranjem proučujemo pojave in stanja ter pridemo do spoznanj o vzorčni zvezi, kar nam omogoča boljše predvidevanje bodočih situacij ob predpostavki, da bodo okoliščine podobne. V tem smislu je analiza sredstvo usmerjanja procesov in stanj in je v bistvu začetna faza načrtovanja (Koletnik, 1997).

Lipovec (1974) analizo poslovanja opredeljuje kot proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja, ki ima določen ekonomsko-organizacijski namen. Bergant (2010) analiziranje opredeljuje kot proces spoznavanja/proučevanja določenega pojava, da bi se o njem smotrno odločali in s tem izboljšali doseganje njegovega cilja. Analiziramo z namenom, da bi odločili, tej odločitvi pa naj bi sledilo ciljno izboljšanje uspešnosti. Analiziranje poslovanja opredeljuje kot eno od informacijskih funkcij in procesov zavestnega spoznavanja neke združbe ali njenega dela ter oblikovanja informacij kot strokovnih podlag za odločanje. Namen analiziranja poslovanja je ta, da bi z njenim rezultatom omogočili sprejemanje boljših odločitev, ki bi povečale uspešnost poslovanja podjetja. Namen analiziranja je tisti, ki določa obseg in globino analize, določa kakšne podatke, za kakšno časovno obdobje, kako podrobne in podobne podatke je treba zbrati za posamezno analizo. Cilj analize predstavlja konec spoznavnega procesa v procesu analiziranja, torej ugotovitev dejanskega stanja predmeta analize (Bergant, 2010).

Bistvena značilnost analize poslovanja je, da je istočasno tudi ekonomska kontrola poslovanja, ki obsega ocenjevanje kot tudi načrtovanje poslovanja. Kontrola pomeni vsak proces, ki vodi aktivnosti proti določenemu postavljenemu cilju. Ker zajema analiza poslovanja na eni strani ocenjevanje poslovanja, na drugi pa načrtovanje poslovanja podjetja, se kaže kot določena kontrola poslovanja, vendar v analizo poslovanja ne moremo vključevati vsakršne kontrole, vanjo spada namreč le kontrola z ekonomskega vidika (Pučko, 2005).

1.2 Uspešnost in učinkovitost poslovanja

Organizacije morajo pridobivati informacije o uspešnosti poslovanja, če želijo pridobiti ustrezne odgovore na strateška vprašanja in pri tem spremljati sprotne oziroma taktične odločitve. Informacije o tem, kako uspešno podjetje posluje, zato tvorijo temelj, na katerem podjetje sprejema pomembne poslovne odločitve, na njihovi podlagi pa se oblikuje tudi podoba o organizaciji in njenem vodstvu v javnosti. Vse to so razlogi, ki narekujejo, da morajo biti informacije o uspešnosti poslovanja kakovostne. Zagotoviti morajo zanesljivo presojo uspešnosti poslovanja, omogočiti pa morajo tudi, da bodo aktivnosti, temelječe na teh informacijah, logične in ekonomsko upravičene na dolgi rok. Da bi opredelili, katere so tiste informacije o uspešnosti poslovanja, ki omogočajo dovolj zanesljivo presojo, mora biti jasno, kaj sploh razumemo z uspešnostjo poslovanja. Kako opredeljujemo uspešnost, je zato v tesni povezavi s tistim, kar želi določena organizacija doseči, saj predstavlja odgovor na vprašanje, kako organizacija dosega svoje cilje, pri čemer se višja stopnja doseganja cilja izkazuje skozi večjo uspešnost delovanja. V najširšem pomenu opredelitev torej pravi, da poslovna uspešnost (angl. business effectiveness) pomeni delati prave stvari, zaradi česar je smiselno razločevati pojem uspešnosti od pojma učinkovitosti (angl. efficiency), ki pomeni delati stvari pravilno (Tekavčič, 2002; Kostanjevič & Omerzel, 2013). Tekavčič in Megušar (2008) pravita, da je uspešnost v širšem smislu, tj. v smislu prevoda angleškega izraza performance, sestavljena iz dveh elementov, in sicer uspešnosti v ožjem smislu, tj. s pomenom izpolnitve cilja (angl. effectiveness) in učinkovitosti (angl. efficiency), ki nam pove, kako učinkovito smo dosegli postavljeni cilji.

Bergant (2010) pojem učinkovitosti (enačba 1) poslovanja opredeljuje kot razmerje med izložki in vložki, kar pomeni, da skušamo doseči maksimalni rezultat z danimi vlaganji ali dani rezultat z minimalnimi vlaganji:

$$Učinkovitost = \frac{Izložki}{Vložki} \quad (1)$$

Učinkovitost daje odgovor na vprašanje, ali delamo stvari na pravi način. Učinkovitost je pojem, ki predstavlja temelj ekonomike podjetja. Podjetje, ki z določenimi vložki s svojim procesom ustvari več izložkov, izpolnjuje potreben pogoj, da bo uspelo. Učinkovitost mora zagotavljati pri vseh svojih procesih in na vseh ravneh poslovanja (Bergant, 2010).

Biti učinkovit, pomeni delati stvari »prav«. Učinkovitost je notranja značilnost poslovnega sistema, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času. Če jo želimo meriti, moramo ugotoviti, kolikšni vložki ali potroški so potrebni, da prinesejo učinke. Biti uspešen, pomeni delati »prave« stvari. Uspešnost je zunanja značilnost poslovnega sistema. Merimo jo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške (Turk, 1990).

Bergant (2010) pravi, da, glede na to, kaj je vložek in kaj je izloček, lahko kazalnike učinkovitosti poslovanja delimo na tri temeljne skupine, in sicer:

- proizvodjalnost oziroma produktivnost – količina poslovnih učinkov glede na delovno silo;
- gospodarnost oziroma ekonomičnost – prihodki glede na stroške;
- dobičkonosnost oziroma rentabilnost – dobiček glede na vložena sredstva ali vloženi kapital.

Pojem uspešnosti (enačba 2) pomeni doseganje zastavljenih ciljev. Je mera, ki predstavlja stopnjo realizacije ciljev:

$$Uspešnost = \frac{Rezultat}{Cilj} \quad (2)$$

Uspešnost daje odgovor na vprašanje, ali delamo prave stvari. Poslovanje je smotrno, kadar delamo prave stvari – uspešno in na pravi način – učinkovito (Bergant, 2010).

Pučko in Rozman (1992) menita, da velja splošno gospodarsko načelo, ki usmerja človekovo gospodarsko dejavnost: doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek s čim manjšimi sredstvi, delom in predmeti oziroma doseči čim več koristi s čim manj napora.

$$Uspešnost\ gospodarjenja = \frac{Cilj\ gospodarjenja}{Sredstvo\ za\ doseganje\ cilja} \quad (3)$$

Učinkovitost (enačba 3) je notranja značilnost podjetja, da izpolni nalogo v določenem času, če deluje v določenih okoliščinah. Ni pa niti nujno, da je podjetje, ki deluje učinkovito, tudi uspešno. Uspešnost je že zunanja značilnost podjetja, merjena s stopnjo zadovoljevanja potreb v najširšem pomenu. Še vedno smo zelo oddaljeni od označevanja odličnosti, če uspešnost ocenjujemo le prek vprašanj, ali posluje podjetje z dobičkom in kakšna je relativna velikost tega dobička. Podjetje lahko dosega velik dobiček zgolj zaradi tega, ker ima monopolen položaj in zaščito države. V takšnih okoliščinah je zagotovo uspešno, ne moremo pa ga označiti kot odličnega. Na drugi strani pa dobiček gotovo ni edini znak odličnosti podjetja. Pri presojanju odličnosti podjetja ne smemo izhajati iz njegovega lastnega zornega kota, temveč moramo izhajati iz zornega kota drugih, ki imajo z njim takšne ali drugačne

stike. Ni pomembno, kako se ocenjuje podjetje samo, temveč kako ga občutijo drugi (Turk, 2001).

Bergant (2010) pravi, da je večino obstoječih modelov merjenja uspešnosti podjetja možno razdeliti na dve veliki skupini, ki imata različna izhodiščna pristopa, in sicer:

- modeli, ki poskušajo oblikovati enotno mero uspešnosti, ki izhaja predvsem iz finančnih kategorij;
- modeli, ki poleg finančnih (računovodskih) rezultatov vključujejo tudi druge izide poslovanja podjetja.

Tekavčič in Megušar (2008) uspešnost definirata s primerjavo vrednosti, ki jih organizacija dosega, in s pričakovanji, ki jih imajo interesi, ki so neposredno ali posredno vključeni v delovanje organizacije. Če dosežki ustrezajo pričakovanim, je organizacija uspešna. Takrat se pojavi vprašanje, koga vključiti med interese. Prvi krog predstavljajo lastniki finančnih resursov, ki so prvi pogoj za tekoče preživetje organizacije in so povezani s finančnimi merili preteklosti uspešnosti. Naslednji krog predstavljajo kupci, zaposleni, dobavitelji in posredniki, katerih merila predstavljajo dejavnike bodoče finančne uspešnosti. Nadalje je mogoče krog razširiti še na lokalno okolje, institucije regulative, različna združenja itd. Čim bolj je krog razširjen, težje je definirati povezavo med interesnimi pričakovanji in uspešnostjo organizacije. Pomembno je, da interesi, ki zagotavljajo preživetje, predstavljajo cilje, drugi interesi pa dejavnike, ki ta cilj omogočajo oziroma zagotavljajo.

Uspešno je tisto podjetje, ki uresničuje svoj namen in dosega iz poslanstva izpeljane strateške cilje. Ker se poslanstvo podjetij spreminja, se postavljajo tudi drugačni strateški cilji, zato tudi uspešnost poslovanja danes merimo drugače (Rejc Buhovac & Slapničar, 2003).

Nemec (2000) meni, da na uspešnost in učinkovitost merjenja uspešnosti vpliva tudi dejstvo, v kakšnem obsegu in v kolikšni meri se zaposleni strinjajo z vizijo in s strateškimi cilji organizacije. Nov način merjenja uspešnosti bo bolje sprejet, bolj kot bo vizija razširjena in sprejeta med zaposlenimi znotraj organizacije. Nov način merjenja namreč pomeni, da dobijo vse dejavnosti in organizacijske ravni točno določene in natančno opredeljene strategije ter merljive cilje.

1.3 Razlike med merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovanja podjetja

Vse bolj se kaže potreba, da bi razlikovali med merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovanja. Če želimo ugotoviti, kako uspešno posluje podjetje, moramo njegovo poslovanje najprej izmeriti. Po opravljeni meritvi pa moramo presoditi, če je izračunana vrednost kazalnika, ki je bil izbran kot merilo uspešnosti, pravi pokazatelj dejanske uspešnosti poslovanja. Dolgo časa je za kratkoročne finančne kazalnike, ki so bili izvedeni iz dobička,

veljalo, da so ustrezni bodisi za merjenje bodisi za presojanje uspešnosti poslovanja. Ti pa v današnjem, sodobnem poslovnem okolju, ne zadostujejo več. Celovita presoja namreč zahteva uporabo dodatnih kazalnikov, ki osvetljujejo uspešnost poslovanja podjetja oz. podjetij z različnih vidikov. S kazalniki poslovanja razumemo relativne številke, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikosti. Kazalniki so lahko indeksi, koeficienti ali deleži. Kazalci poslovanja so širši pojem, saj vključujejo tudi informacije o poslovanju, ki so izražene absolutno (Tekavčič, 2002).

Z merjenjem uspešnosti se ugotavlja učinkovitost doseganja ciljev organizacije, uspešnost njenih programov, procesov in ljudi. Merila uspešnosti se uporabljajo za upravljanje in management, pri čemer preverjamo, če so pričakovani rezultati doseženi, ali so doseženi z načrtovanimi stroški in ali so nastale nepričakovane oziroma neustrezne posledice. Cilj je povečati uspešnost. Sistem merjenja in obvladovanja uspešnosti se nanaša na ljudi, procese in tehnologijo. Merila morajo biti postavljena tako, da zagotavljajo maksimiranje ciljne funkcije in ne maksimiranja vrednosti v zvezi s posameznim merilom (Tekavčič & Megušar, 2008).

Uspešnost poslovanja podjetja ni določena zgolj s cilji podjetja, pač pa tudi z vsebino poslovanja. Veljavno merjenje je tisto, kjer se izmerijo vsa vsebinska področja in cilji objekta merjenja. Vsebinska področja poslovanja podjetja so posamezne poslovne funkcije, posamične funkcije v podjetju ali druga vsebinsko zaokrožena področja. Na najvišji ravni odločanja o vsebinskih področjih je treba tako pojmovati tista področja, ki so s strategijo podjetja določena kot strateško pomembna. To so t. i. strateški dejavniki uspeha. Strateški dejavniki uspeha so na primer edinstvena organizacija podjetja, človeški kapital, uspehi na področju raziskav in razvoja, učinkovitost proizvodnih procesov ... Preko njih podjetje uresničuje svojo strategijo. Z merjenjem doseganja ciljev oziroma z izpolnjevanjem pričakovanj udeležencev se ne pokrivajo nujno strateško pomembna področja. Zato je v vsebinsko izkazovanje uspešnosti za celovito merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja treba zajeti tako cilje udeležencev kot strategijo podjetja (Rejc Buhovac, 1999).

Pomembno je, da učinkovito oblikovanje in uporaba sistemov merjenja uspešnosti zahteva sistematično in uravnoteženo preučevanje značilnosti, prednosti in slabosti finančnih in nefinančnih meril uspešnosti (Chow & Van der Stede, 2006).

Otley pravi, da je merjenje finančne uspešnosti organizacij implicitno preprosto, saj za določitev finančnih ukrepov obstajajo pravila in smernice. Vendar morajo biti osnovani nefinančni kazalniki povezani s postavljanjem ciljev, upoštevati pa je treba tudi nagrade in spodbude (Zuriekat, Salameh & Alrawashdeh, 2011).

Turk (2000) kazalce definira na dva načina:

- nekaj, kar napoveduje ali prikazuje stanje ali nakazuje razvijanje nečesa, največkrat gre za posamezen podatek ali pomembno absolutno število, ki razlikuje od kazalnika;
- pomembno absolutno ali relativno število, kar lahko vključuje tudi kazalnike.

1.4 Strategija in strateški cilji podjetja

V današnjem času hitrega razvoja trgov, globalizacije in nenehnih tehnoloških sprememb so podjetja postavljena pred velike izzive. Cilj vsakega podjetja je doseči dolgoročno uspešnost in uravnoteženo delovanje na trgu. V ta namen podjetja razvijajo strategije, ki bi sledile spremembam v poslovnem okolju in trendom v širšem okolju (Žargi, 2012).

Strategija je za organizacijo tisto, kar je osebnost za posameznika: združuje in usklajuje čustvene, duševne, fizične in intelektualne sposobnosti posameznika oziroma skupine. Strategije propadajo, če jim ne uspe povezati vseh štirih ravni. Strateško razmišljanje v podjetju pomeni sposobnost predvidevanja oziroma razvijanja skupne vizije, njenega uresničevanja in učenja organizacije (Hočevár, Jaklič & Zagoršek, 2003).

Strategija se v svojem bistvu nanaša na vprašanje ustvarjanja posebne kombinacije poslovnih aktivnosti. Ta kombinacija mora biti drugačna od tiste, ki so jo razvili konkurenti, mora pa biti tudi taka, da je konkurenti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati. Prava strategija zato praviloma ne pomeni drugačnosti v izvajanju samo ene aktivnosti, ampak v načinu kombinacije aktivnosti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Cokins (2006) pravi, da je naravnost na strategijo pomemben izraz, ki pomeni, da se moramo dela najprej lotiti pravilno, šele nato pa dobro. Pomembneje je biti plodovit kot učinkovit. Organizacije, ki so uspešne na področjih, ki niso pomembna, ne bodo nikoli vodilne na trgu. Naravnanje dela na strategijo, poslanstvo in vizijo ima opraviti z osredotočenjem. Potem je vse v redu – tudi z vidika gospodarjenja.

Management podjetja mora v načrtovanih ciljih operacionalizirati strategijo podjetja. Ta dokument predstavlja osnovne usmeritve za delovanje podjetja. S pravilnim organiziranjem podjetja in uspešnim prenosom strategije na nižje, tj. operativne ravni, podjetja dosežejo, da se vse aktivnosti izvajajo načrtovano ali v skladu s cilji, ki jih postavlja strategija (Žargi, 2012).

Pučko (2003) ugotavlja, da mora za zagotovitev uspešnega uresničevanja izbrane strategije podjetje nenehno nadzorovati in spremljati odmike uresničenega od načrtovanega. Na osnovi ugotovljenega lahko izvede ustrezne ukrepe ali pa prilagodi strategijo in strateške cilje novi situaciji. Zato sta v današnjem dinamičnem poslovnem okolju upravljanje in poslovanje podjetja brez zavestnega usmerjanja in obvladovanja današnjih in prihodnjih aktivnosti podjetja praktično nemogoča.

Strategija podjetja je odvisna od poslovnega okolja, v katerem deluje. Management podjetja z iskanjem odgovorov na različna vprašanja ustvarjalno in inovativno oblikuje lastno strategijo. Pri oblikovanju strategije uporablja razpoložljive podatke, tehnike in metode oblikovanja strategij. Podjetje, ki želi v daljšem časovnem obdobju obdržati prednost pred konkurenti, mora imeti jasno postavljene cilje in skrbno izdelano strategijo njihovega doseganja. Z razvojem programov v organizaciji, izdelavo predračunov in oblikovanjem projektov se v podjetju začne uresničevanje strategij. Po navadi zahteva uresničevanje strategije nove sodelavce in spremembe v organizacijskih strukturah podjetja. Sestavni del tega procesa je tudi sistem nagrajevanja zaposlenih, ki motivira ljudi, da sledijo managerjem, kot tudi uvajanje učinkovitega mehanizma nadziranja za uspešno uresničevanje strategije in podjetja. Nalogi managementa sta iskanje in identifikacija mogočih odstopov od začrtane poti uresničevanja strategij. Za identificirana odstopanja je treba določiti korektivne ukrepe in prilagoditi strategijo podjetja novonastalim pogojem poslovanja (Žargi, 2012).

Pučko (2003) ugotavlja, da začetek procesa uresničevanja strategij terja od poslovodstva odgovore na vsaj tri vprašanja:

- Kdo bo uresničeval strategijo?
- Kaj mora delati?
- Kako bo delal, kar je treba?

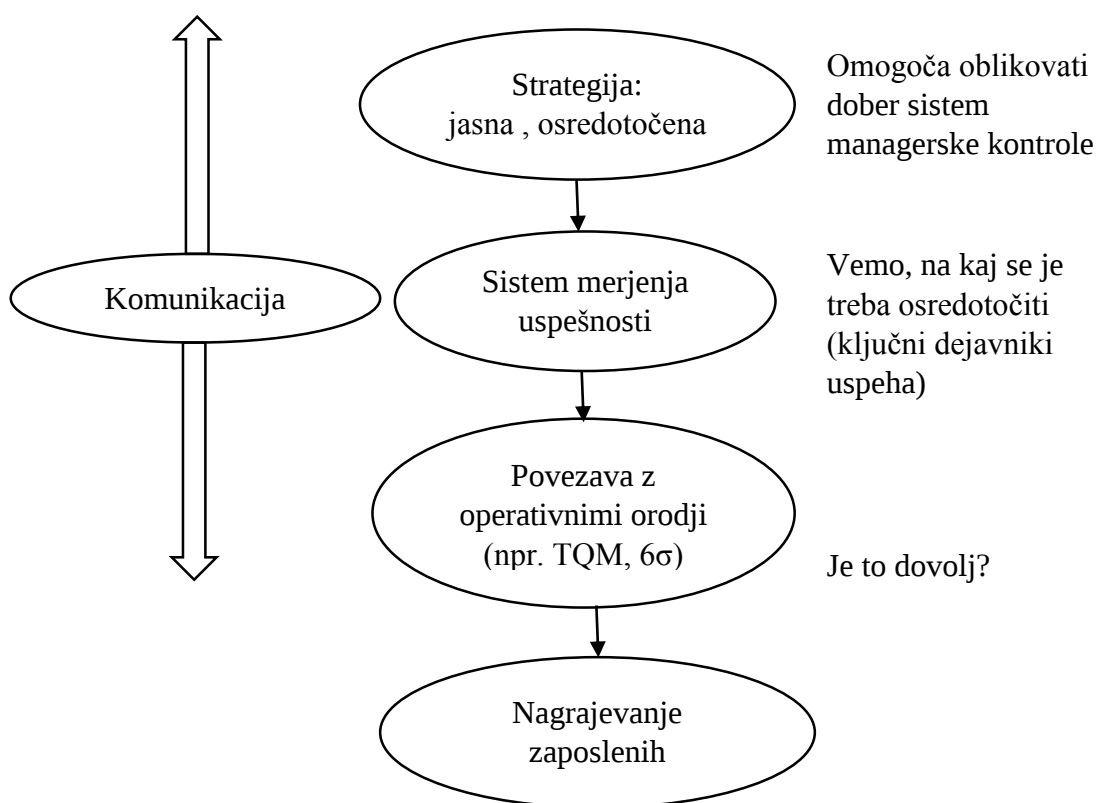
Brez opredelitve odgovorov na navedena vprašanja organizacija ne bo dosegla strateških ciljev. Uresničevanje strategije je celota aktivnosti in izbor, ki jih terja izvedba strateškega plana.

Organizacija se mora včasih znebiti dolgoročnih tradicionalnih poslovnih navad. Danes mora biti management tak, da v podjetju sebe, svoje stranke in dobavitelje naravnajo na skupno strateško smer. Vloga vodstva je določiti smer in spodbujati ljudi, da se odločijo zanjo. Ko je strateška smer določena oziroma prilagojena, mora vodstvo organizacije poskrbeti, da tej strateški smeri sledi vsa organizacija – od prvega do zadnjega zaposlenega. Pomembno je tudi, da vodstvo isto strateško smer posreduje tudi partnerjem.

Strategija organizacije mora biti jasno opredeljena, tako da je iz nje moč razbrati strateško usmeritev, osredotočeno na nekaj ključnih dejavnikov uspeha oz. potencialnih virov konkurenčne prednosti. To je osnova za oblikovanje strateškega sistema za merjenje uspešnosti. Strateški sistem za merjenje uspešnosti je sistem kazalcev, s katerimi managerji na različnih ravneh v organizacijski strukturi spremljajo ključne vsebine poslovnega procesa – kritične vložke, najpomembnejše procese in želene finančne in nefinančne rezultate. Ključne vsebine poslovnega procesa določajo ključni dejavniki uspeha, ki so opredeljeni v strategiji. Organizacija lahko računa, da bo strategija uresničena, če napreduje na področju ključnih dejavnikov uspeha, kar lahko manager sproti spremlja s pomočjo sistema kazalcev za merjenje uspešnosti. Sistem za merjenje uspešnosti je tako že orodje managerske kontrole.

Ključni dejavniki uspeha pomagajo izbrati prioriteta področja na operativni ravni. V organizacijah ves čas poteka razporejanje omejenih virov in med številnimi potencialnimi projekti management izbira tiste, ki v danem planskem obdobju najboljše podpirajo razvoj ključnih dejavnikov uspeha in uresničevanje strategije. Tako vzpostavljajo povezavo med strategijo in operativnimi orodji oziroma koncepti, kot so: celovito obvladovanje kakovosti, šest standardnih odklonov, model dvajsetih ključev, benchmarking in drugi (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Slika 1: Ključni elementi za uspešno uresničevanje strategije in kontrolo uresničevanja strategije



Vir: Pučko, Čater & Rejc Buhovac (2009).

Na sliki 1 lahko vidimo, da igra komunikacija vzdolž celotne povezave pomembno vlogo. Vrhni management mora vzpostaviti mehanizme za motivacijo zaposlenih v organizaciji, saj bodo tako sledili novi strateški usmeritvi. Ustrezno komuniciranje je eno od takšnih orodij. Tudi sistem kazalcev za merjenje uspešnosti lahko štejemo med mehanizme za motivacijo, saj kot izbor kriterijev narekuje, kaj je prav in kako delati. Včasih pa to ni dovolj. Najbolj intenzivno obliko motiviranja zaposlenih predstavlja sistem nagrajevanja zaposlenih, vendar le takšen, ki poleg fiksnega nagrajevanja vsebuje tudi variabilno nagrajevanje (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

2 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI

Uspešnost je končni rezultat vseh dejavnosti. Pri ocenjevanju uspešnosti je poudarek na ocenjevanju obnašanja organizacije glede na svojo učinkovitost in uspešnost. Ustrezno orodje za merjenje uspešnosti mora biti relevantno za strateški pomen organizacije in odgovorne posameznike, osredotočeno na merljive rezultate in preverljivo (Ghosh & Mukherjee, 2006).

Organizacija z izvajanjem svoje dejavnosti dosega učinke (rezultate), ki se po navadi merijo v denarnih enotah. Merila rezultatov predstavljajo tradicionalna finančna merila uspešnosti, ki kažejo na dobičkonosnost, donosnost, denarni tok itd. Ta merila predstavljajo preteklo uspešnost. Merila uspešnosti morajo zagotavljati dolgoročno uspešnost, zato zgolj merjenje rezultatov ni dovolj, ampak je treba meriti tudi dejavnike, ki vplivajo na doseganje rezultatov. Dolgoročna uspešnost pomeni preživetje, kar je povezano s finančnimi merili (rezultati). Z dejavniki usmerjamo poslovanje k doseganju dolgoročnih ciljev. Sodobne metode merjenja uspešnosti se razlikujejo predvsem po tem, kateri dejavniki so vključeni v sistem merjenja in kako so definirana merila znotraj dejavnikov (Tekavčič & Megušar, 2008).

Za merjenje uspešnosti poslovanja so na razpolago različne sodobne metode, ki jih mora organizacija prilagoditi svojim strateškim ciljem. Če uprava organizacije podpira pristop merjenja nefinančne uspešnosti, je uspešno tudi merjenje uspešnosti. Merjenje uspešnosti je treba obravnavati kot del celovite kulture organizacije in ga izvajati redno, stalno in v daljšem obdobju. Rezultati merjenj morajo biti posredovani redno v določenem časovnem obdobju, v primerni vsebini in obliki izbranim prejemnikom (Nemec, 2000).

Bourne, Neely, Mills in Platts (2003) opisujejo tri glavne definicije, in sicer procesa merjenja uspešnosti, kazalcev uspešnosti in sistema kazalcev uspešnosti:

- Merjenje uspešnosti je definirano kot proces kvantificiranja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.
- Merilo uspešnosti je definirano kot meritev/kazalec za kvantificiranje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.
- Sistem merjenja uspešnosti je definiran kot nabor kazalcev za kvantificiranje tako učinkovitosti kot tudi uspešnosti poslovanja.

Merjenje uspešnosti opredeljuje, katere zmogljivosti so sploh bistvene za organizacijo. Cilji merjenja uspešnosti so naslednji: učinkovito odločanje na podlagi dejstev, osredotočenost na ključne zmogljivosti, načrtovanje stalnih izboljšav, podpora načrtovanju, poslovna uspešnost, zmanjšanje tveganj, zadovoljstvo deležnikov, razumevanje procesov in boljša obveščenost. Merjenje uspešnosti je vse bolj aktualno. Z uveljavitvijo metode

uravnoteženega izkaza so se pojavile potrebe po merjenju kazalnikov nefinančnih zmogljivosti (Nemec, 2000).

Različni avtorji imajo različne pristope pri presojanju uspešnosti poslovanja. Nekateri avtorji poudarjajo, da bi morali nefinančni kazalniki v celoti nadomestiti finančne kazalnike, večina avtorjev pa je mnenja, da bi morali dopolnjevati obe skupini informacij – finančno in nefinančno. Pristop, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton, je najbolj celovita, zanesljiva in tudi najbolj formalizirana rešitev, kjer se povezuje finančne in nefinančne kazalnike za presojo uspešnosti poslovanja. To, dandanes uveljavljeno managersko orodje, je v angleščini poznano kot »the balanced scorecard« oz. v prevodu uravnoteženi sistem kazalnikov (Tekavčič, 2002).

Kaplan in Norton (2000a str. 33) menita: »Česar ne moreš izmeriti, ne moreš obvladovati.« Zato je merjenje zelo pomembno. Če želijo podjetja preživeti in uspeti v današnji informacijski dobi, ki jo prežema visoka stopnja konkurence, morajo uporabljati ustrezne sisteme merjenja in managerske sisteme. Žal pa veliko organizacij uspešnost meri le s finančnimi kazalniki. Finančno merjenje je pri uravnoteženem sistemu kazalnikov še vedno osnovno merilo managerske in poslovne uspešnosti. V nasprotju s tradicionalnim merjenjem, pa uravnoteženi sistem poudarja bolj splošen in celovit skupek kazalnikov, ki omogočajo povezanost med trenutno uspešnostjo pri poslovanju s strankami na področju zaposlenih, notranjih procesov in sistema ter finančnim uspehom podjetja na dolgi rok.

Tudi Kovač (1996) meni, da česar ne moremo izmeriti, ne moremo uspešno spoznati in obvladovati, kar pomeni, da je merjenje pomembna aktivnost. Sistem merjenja vpliva na vedenje ljudi znotraj in zunaj organizacije. Uspeh merjenja se v veliki meri odraža na kontinuiteti poslovnih sprememb.

Različne metode merjenja uspešnosti vključujejo različne vidike uspešnosti. Razlikujejo se po širini in pomembnosti upoštevanja posameznih interesov v organizaciji in vrsti dejavnikov, ki jih upoštevajo kot merila. Pomembno je, kateri dejavniki se upoštevajo in ali so ustrezno izmerjeni. Uravnoteženi sistem kazalnikov upošteva štiri perspektive: finance, kupce, procese in učenje (Tekavčič & Megušar, 2008). Rejc Buhovac in Slapničar (2003) ugotavljata, da velikost podjetja bistveno vpliva na organizacijsko strukturo in s tem na merjenje uspešnosti v podjetju.

2.1 Različni modeli merjenja uspešnosti

Večino obstoječih modelov merjenja uspešnosti podjetja je možno razdeliti v dve veliki skupini, ki imata različna izhodiščna pristopa, in sicer (Bergant, 2010):

1. modeli, ki poskušajo oblikovati enotno mero uspešnosti, ki izhaja predvsem iz finančnih kategorij;

2. modeli, ki poleg finančnih (računovodskih) rezultatov vključujejo tudi druge izide poslovanja podjetja.

Eden najpomembnejših predstavnikov iz prve skupine je model ekonomske dodane vrednosti. Temeljni cilj podjetja je, da vrednost enote lastniškega kapitala raste dolgoročno. Model upošteva tok vrednosti lastniškega kapitala kot najpomembnejšo mero uspešnosti podjetja, ta tok pa bi lahko imenovali ekonomski dobiček oziroma ekonomska izguba.

Druga skupina modelov za merjenje uspešnosti podjetja klasične računovodske informacije dopolnjuje z nefinančnimi podatki. Ti modeli ocenjujejo »mehka« področja poslovanja, na ta način pa se ocena podjetja z vidika perspektivnih možnosti izboljša. Med najbolj uveljavljenimi, zlasti v ZDA, je model uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard – BSC) (Bergant, 2010).

Ghosh in Mukherjee (2006) pravita, da obstaja več orodij za merjenje uspešnosti, ki bi jih lahko združili v dve širši skupini, in sicer kot tradicionalno merjenje in netradicionalno merjenje. Tradicionalno merjenje, ki kaže na finančne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, vključuje: donosnost naložbe (ROI), preostali dohodek (RI), čisti dobiček na delnico (EPS), dividendni donos, razmerje med zaslužkom in ceno, rast prodaje itd. Vendar je ugotovljeno, da so nekateri uporabniki računovodskih izkazov, poleg finančnih dosežkov, zainteresirani tudi za nefinančne dosežke organov podjetij. V takih primerih je treba uporabiti nekatera nefinančna orodja za merjenje, kot so dodana ekonomska vrednost, uravnoteženi sistem kazalnikov itd.

Rejc Buhovac in Slapničar (2003) pravita, da so nekateri najbolj uveljavljeni modeli za merjenje uspešnosti poslovanja naslednji: uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard), prizma uspešnosti (Performance prism), matrika za merjenje uspešnosti poslovanja (Performance measurement matrix), okvir rezultatov in determinant (Results and determinants framework) ter SMART piramida za merjenje in poročanje o uresničevanju strategije (SMART pyramid). S pojmom »model za merjenje uspešnosti poslovanja« mislita na katerokoli strukturo kazalcev, ki poslovodstvu pripoveduje »zgodbo o uspešnosti« in ne zgolj v okviru uveljavljenih modelov. Zaradi različnih okoliščin poslovanja in značilnosti podjetij je v praksi namreč upravičeno pričakovati vsaj določene razlike v pristopih k merjenju uspešnosti (Rejc Buhovac & Slapničar, 2003).

Kaplan in Norton (2001c) pravita, da ni pomembno samo, kaj se meri, ampak kako se meritve uporabljajo, to pa je tisto, kar določa uspešnost poslovanja.

Kaplan in Norton (v Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003) identificirata štiri ovire pri izvajanju sistema merjenja uspešnosti. Te ovire so:

- Vizija in strategija nista izvedljivi – to se zgodi, ko višja vodstvena ekipa ni dosegla soglasja, kako naj bo strategija dosežena. To vodi k sledenju različnim skupinam, različnim »agendam«, napor pa ni niti skladen niti povezan s strategijo na integriran način.
- Strategija ni povezana z oddelkom, timom in posameznimi cilji – to se zgodi, ko zadevne osebe še naprej upoštevajo stara tradicionalna merila uspešnosti in preprečujejo uvedbo nove strategije. To lahko še poslabša neusklajeni spodbujevalni sistem.
- Strategija ni povezana z dodeljevanjem sredstev – to se pogosto zgodi, ko sta dolgoročni proces strateškega načrtovanja in postopek letnega proračuna ločena. To lahko povzroči, da financiranje in dodelitev kapitala ne bosta povezana s strateškimi prednostnimi nalogami.
- Povratne informacije so taktične in ne strateške – to se pogosto zgodi, ko se povratna informacija osredotoči izključno na kratkoročne rezultate (kot so finančni ukrepi), malo časa pa se posveti pregledu kazalnikov strateškega izvajanja in uspeha.

Kaplan in Nortonov pristop je uporabiti vidike procesa oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov za premagovanje teh ovir.

2.2 Tradicionalno merjenje in presojanje uspešnosti

Tekavčičeva tradicionalno pojmovanje uspešnosti povezuje z vprašanjem gospodarjenja. Gospodarjenje kot proces namreč razrešuje temeljni problem oziroma omejenost dobrin, ki jih človek potrebuje, da zadovolji svoje potrebe. Človek zavestno gospodari z omejenimi dobrinami, zato je družba organizirana tako, da jih lahko proizvaja oziroma ustvarja. Proizvodne celice sodobnega gospodarstva so podjetja, ki proizvajajo dobrine v obliki proizvodov in storitev, pri tem pa izkoriščajo predmete dela, delovna sredstva, delo in storitve, ki jih za podjetje delajo drugi. Avtorica ugotavlja, da so poslovne prvine prav tako omejene dobrine, s katerimi je treba gospodariti in da je zato uspešno gospodarjenje bistvo uspešnega poslovanja (Tekavčič, 2002).

Turk (1990) po opredelitvi vložka razlikuje tri temeljna načela poslovanja. Ta so izvedena iz splošnega načela smotrnosti:

1. načelo proizvodnosti – produktivnosti,
2. načelo gospodarnosti – ekonomičnosti,
3. načelo donosnosti – rentabilnosti.

Temeljna razlika med njimi je, kako se opredeli vložek v izhodiščnem razmerju. Pri produktivnosti vložek predstavlja število delavcev oz. število delovnih ur. Pri ekonomičnosti so vložek porabljena sredstva oziroma iz njih izvedeni stroški in odhodki. Pri rentabilnosti pa vložek predstavljajo vložena sredstva ali izvedenke iz njih. Delne razlike med njimi obstajajo tudi v opredelitvi izločka. Pri proizvodnosti so izloček določena količina poslovnih

učinkov oziroma ustrezna izpeljanka iz teh, ki proizvedeno količino pretvarja v vrednost oziroma proizvodnjo v prodajo. Pri gospodarnosti pa izloček predstavlja določena količina poslovnih učinkov oziroma kakršnokoli izpeljanka iz njih, med drugim prihodke. Pri donosnosti pa ga pojmuje predvsem skozi vrednost, na primer kot dobiček, akumulacijo (Turk, 1990).

Tekavčičeva (2002, str. 668) meni: »Načelo produktivnosti zahteva doseganje čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa, načelo ekonomičnosti čim nižjih stroškov na enoto poslovnega učinka, načelo rentabilnosti pa čim večjega čistega rezultata (dobička) po enoti založenega kapitala (z vidika lastnika) ali sredstev (z vidika podjetja kot celote).«

Tradicionalno merjenje uspešnosti je definirano kot temelječe na financah, notranje osredotočeno, usmerjeno v preteklost in bolj osredotočeno na lokalno uspešno poslovanje oddelkov kot pa na celotno zdravje uspešnosti poslovanja (Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003).

V literaturi s področja poslovnih ved se zlasti od konca osemdesetih let dvajsetega stoletja dalje pojavljajo številni prispevki, ki poudarjajo vlogo sodobnih informacij v okviru celovitega spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij. Prispevki si niso povsem enotni, vedno pa ugotavljajo, da tradicionalna računovodska poročila in izkazi, v katerih prevladujejo finančni podatki in informacije, niso zadostna podlaga za presojo ali podjetje posluje uspešno ali ne (Rejc Buhovac, 2002; Kostanjevic & Omerzel, 2013). Tudi Kaplan in Norton (2000a) menita, da s finančnimi kazalniki v sodobnem konkurenčnem okolju ne moremo usmerjati in ocenjevati poti podjetij. Avtorja potrjujeta, da finančni kazalniki odražajo določene poslovne odločitve iz preteklosti, ampak ne vsega, predvsem pa finančni kazalniki ne ponujajo ustreznih napotkov, s katerimi bi lahko danes in jutri sprejeli ukrepe, da bi ustvarili prihodnjo finančno vrednost.

Finančni kazalci so vselej izraženi v denarnih enotah, saj gre za informacije, ki se nanašajo na finančne kategorije. Finančni kazalci so tisti, ki so predmet finančnega računovodstva, izračunani pa so iz temeljnih računovodskih izkazov: izkaza stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza finančnega izida, izkaza sprememb kapitala (Rejc Buhovac, 2002).

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009) pravijo, da je tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja praktično ločeno od strateškega managementa v organizaciji. Kazalci uspešnosti, tudi v okviru analize poslovanja kot analitične metode, niso strukturirani na način, ki bi omogočal spremljati uresničevanje strategije. Kar ugotavljajo avtorji, praktično pomeni, da tradicionalni kazalci ne omogočajo ugotoviti, ali je zastavljena strategija sploh prava.

Obstaja več razlogov, zakaj so tradicionalna računovodska merila opredeljena kot nezadostna. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) opisujejo naslednje slabosti:

- Kratkoročna usmerjenost pri merjenju – klasična računovodska merila motivirajo managerje k odločanju, ki ugodno vpliva na poslovni izid v kratkem obdobju, oziroma k zmanjševanju stroškov za razvoj, izobraževanje, trženje in podobno. Prav tako motivirajo managerje k izbiri tistih projektov, katerih donos je največji v kratkem obdobju.
- Prikrojevanje podatkov – managerji so motivirani za prikaz čim višjega poslovnega izida oz. za tako imenovano kreativno računovodstvo. To jim lahko omogočajo tudi nekatere metode knjigovodskega obračunavanja.
- Usmerjenost na opredmetena osnovna sredstva – klasična računovodska merila merijo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja in managerjev s sredstvi in kapitalom podjetja. Sodobne razmere v poslovanju terjajo poleg merjenja in vlaganja v novo tehnologijo ter opremo še: razvoj trajnejših odnosov s kupci; razvoj takšnih proizvodov in storitev, kot jih zahtevajo določene skupine kupcev; proizvodnjo zelo kakovostnih proizvodov in storitev pri nizkih stroških; izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih za nenehno izboljšanje procesov, odzivnosti in kakovosti; razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih baz in sistemov.

Bistveni problem klasičnih računovodskih meril je v tem, da niso ustrezna za merjenje resničnih konkurenčnih prednosti podjetij. Ker konkurenčna prednost podjetij danes izhaja predvsem iz neopredmetenih dolgoročnih sredstev, se je pojavila potreba, da bi se uspešnost podjetij merila in izkazovala na nov način.

2.3 Nefinančni kazalci za presojanje uspešnosti poslovanja

Tekavčičeva (2002) ugotavlja, da so tradicionalna poročila s finančnimi kazalniki, ki so izračunani na osnovi računovodskih izkazov, kot zaslon na tekmi igre z žogo. Z zaslona je sicer mogoče ugotoviti, ali moštvo zmaguje ali izgublja, ni pa mogoče razbrati, zakaj zmaguje ali izgublja in kaj bi moralo moštvo storiti, da bi izboljšalo rezultat v lastno korist. Moštvo, pri katerem se spremlja samo rezultat, ne bo uspešno, saj se mora osredotočiti na žogo in ne na zaslon, če želi doseči zadetek. Informacijsko moč kratkoročnih finančnih kazalnikov poslovanja pa je mogoče povečati s tem, da se jih dopolni s kazalniki, ki pojasnjujejo razloge za trenutne vrednosti. Pri tem se je smiselno osredotočiti tudi na nefinančne kazalnike, s katerimi lahko pojasnimo dejavnike za doseženo uspešnost poslovanja. Na podlagi nekaterih izmed nefinančnih kazalnikov podjetje lahko določi ustrezne usmeritve in sprejme ukrepe takoj ali v bližnji prihodnosti, če želi v prihodnje doseči boljše rezultate.

Podjetja, ki želijo dolgoročno uspešno poslovati, bi morala pri svojih odločitvah upoštevati tudi nefinančne kazalce, ki so med drugim povezani z zaposlenimi, inovacijami, dobavitelji, okoljem, s kakovostjo in kupci. Ti kazalci omogočajo spremljanje številnih pomembnih

vidikov poslovanja, ki so ključnega pomena za doseganje dolgoročnih strateških ciljev poslovanja (Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010).

Kratkoročni finančni kazalniki postajajo manj pomembni, nefinančni kazalniki pa vse bolj pridobivajo na pomenu. Razlog za to je potreba podjetij, da odkrijejo in odpravijo vsakršno aktivnost, ki ne prispeva k vrednosti poslovnih učinkov. Učinkovitost vsakega posameznega dela poslovnega procesa namreč lahko merimo z nefinančnimi kazalniki. Če nefinančne kazalnike združimo z zahtevo, da morajo podjetja izvajati predvsem aktivnosti, ki povečujejo vrednost poslovnih učinkov z vidika kupca, potem jih lahko obravnavamo kot kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja. Tekavčičeva zaključuje, da s povečanjem učinkovitosti dosežemo nižje stroške poslovanja, to pa pri nespremenjenih drugih okoliščinah vodi k večji uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2002).

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009) pravijo, da so nefinančni kazalci, s katerimi je treba spremljati strateško pomembne dejavnike, optimistični in usmerjeni v prihodnost ter da »poročajo« o vzvodih rasti in razvoja. Nefinančni kazalci omogočajo vpogled v tiste dele, ki v temeljnih računovodskih izkazih niso zajeti: znanje, sposobnosti in spretnosti zaposlenih, učenje, organizacijska klima, inovativnost in podobno. Po drugi strani nefinančni kazalci pravočasno opozarjajo na izvor problemov v procesu ustvarjanja vrednosti in uresničevanja strategije.

Velika svetovna podjetja med najpomembnejše nefinančne kazalnike štejejo naslednje kazalnike: skrajšanje dobavnih časov, znižanje stroškov kakovosti, pravočasnost dobav, obračanje zalog in zadovoljstvo kupcev. Izbor kazalnikov je prepuščen sami organizaciji. Organizacija mora izbor prilagoditi tako, da skozi kazalnike lahko spremlja prenašanje strategije v prakso (Nemec, 2000).

Nefinančni kazalci so bolj neposredni in omogočajo sprotno kontrolo. Nefinančni kazalci kakovosti so npr.: odstotek izdelkov neustrezne kakovosti; povprečno trajanje zastojev v proizvodnji; čas, potreben za odpravo napake na informacijskem sistemu in podobno. Imajo to prednost, da takoj opozorijo na problem. Prepozno je, če bi čakali, da se slaba kakovost odrazi v dvigu proizvodnih stroškov ali, kar je še huje, v padcu tržnega deleža zaradi nezadovoljstva strank. Nefinančni kazalci pomagajo ugotoviti, da je v organizaciji nekaj narobe, še preden se problem dejansko razvije. S tem pa je mogoče problem pravočasno preprečiti. Na primer: kazalec »odstotek izdelkov neustrezne kakovosti« lahko prepreči plaz reklamacij. Podobno lahko z analizo ugodnosti organizacijske klime odkrijemo, da so zaposleni nezadovoljni z možnostmi napredovanja, s postavitvijo sistema razvoja karier pa preprečimo odhod ključnih kadrov. Sprotna managerska kontrola preprečuje razvoj velikih problemov (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Cokins (2006) pravi, da bi morali v prihodnje »finančni« rezultati prepustiti prostor vplivnejšim nefinančnim kazalnikom, kot so denimo merila za ocenjevanje ravni storitev za

stranke, tako kot bo filmska industrija (prej ali slej) svojemu nazivu navkljub začela uporabljati izključno digitalno tehnologijo in ne več filma. Podobno, kot še vedno rečemo, da bomo zavrteli neko telefonsko številko, čeprav jo kvečjemu odtipkamo.

Pomembno je tudi opozoriti, da ima merjenje uspešnosti z nefinančnimi kazalniki tako svoje prednosti kot slabosti, kar sta v svojem članku predstavila Ittner in Larcker (2000). Neustreznosti pri finančnem merjenju uspešnosti so pripeljale do inovacij, ki se kažejo v razponu od nefinančnih kazalcev »neopredmetena sredstva« in »intelektualni kapital« do »sistema uravnoveženih kazalnikov«, torej integriranih finančnih in nefinančnih kazalnikov. Nefinančni kazalniki ponujajo štiri jasne prednosti v sistemu merjenja, ki temeljijo na računovodskih podatkih. Prva od teh je tesnejša povezava z dolgoročno strategijo podjetja. Sistemi za finančno vrednotenje se na splošno osredotočajo na letno ali kratkoročno uspešnost in ne na računovodska merila. Z dopolnitvijo računovodskega merjenja z nefinančnimi podatki o strateški uspešnosti in izvajanju strateških načrtov, podjetja lahko komunicirajo cilje in zagotovijo spodbude za managerje za obravnavo dolgoročne strategije. Druga prednost je to, da nefinančni podatki zagotavljajo posredne podatke o vrednosti neopredmetenih sredstev podjetja. Kritiki tradicionalnih ukrepov trdijo, da so gonilna sila uspeha v mnogih panogah »neopredmetena sredstva«, kot sta intelektualni kapital in zvestoba strank, ne pa »trda sredstva« na bilanci stanja. Tretja prednost je ta, da so nefinančni kazalniki boljši pokazatelji prihodnje finančne uspešnosti. Nefinančni podatki lahko zagotovijo manjkajočo povezavo med koristnimi dejavnostmi in finančnimi rezultati z zagotavljanjem v prihodnost usmerjenih informacij o računovodstvu.

Čeprav imajo nefinančni kazalniki uspešnosti številne prednosti, Ittner in Larcker (2000) pravita da niso brez pomanjkljivosti. Raziskava je opredelila pet osnovnih slabosti. Prva slabost so čas in stroški – včasih so lahko stroški spremljanja velikega števila finančnih in nefinančnih kazalnikov višji od njihove koristi. Druga slabost je, da merjenje nefinančnih kazalnikov lahko poteka na veliko različnih načinov, kjer ni nekega skupnega imenovalca (težko je oceniti uspešnost, ko so nekatere vrednosti izkazane v časovnih enotah, druge v odstotkih ipd.). Tretja slabost je pomanjkanje vzročne povezave – mnoga podjetja uvedejo nefinančne kazalnike brez predhodnega preverjanja, ali so spremenljivke vzročno povezane z uspešnostjo. Nепreverjene vzročne zveze imajo lahko za posledico osredotočanje podjetja na napačne cilje. Četrta slabost se nanaša na pomanjkanje statistične zanesljivosti – pojavlja se vprašanje, ali kazalniki dejansko merijo to, kar naj bi merili. Veliko nefinančnih podatkov, kot je na primer zadovoljstvo, temelji na anketah z le nekaj vprašanji in nekaj vprašanji. Na koncu Ittner in Larcker (2000) opozarjata, da kljub naraščajočemu pomenu nefinančnih kazalnikov, podjetja teh ne bi smela enostavno kopirati od drugih podjetij. Izbira kazalnikov mora biti povezana s faktorji, kot so: strategija podjetja, gonilniki vrednosti, organizacijski cilji in konkurenčno okolje (Kostanjevič & Omerzel, 2013).

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009) razpravljajo, kako postaviti ravnovesje med finančnimi in nefinančnimi kazalci. Ugotavljajo, da zagotovo ne obstaja pravilo, koliko naj bo prvih in

koliko drugih, poznajo pa modele, kot je na primer Balanced Scorecard, ki pomaga vzpostaviti uravnoteženo strukturo med finančnimi in nefinančnimi kazalci. Avtorji sklenejo, da je bolj kot to pomembno, kakšni so strateški cilji organizacije in kateri so ključni dejavniki uspeha, predvideni v strategiji.

Hoque, James in Laitinen menijo, da je kombinacija finančnih in nefinančnih informacij bistvenega pomena za bolj uravnotežen vtis celotne uspešnosti organizacije (Zuriekat, Salameh & Alrawashdeh, 2011).

Ittner in Larcker (2003) v njuni raziskavi opozarjata na številne pogoste napake, ki jih delajo podjetja pri poskusu merjenja nefinančne uspešnosti. Da bi bili kazalniki uspešni, navajata pogoste napake, ki se jim je treba izogniti:

- nefinančni kazalci niso povezani s strategijo poslovanja;
- organizacija ne preverja, ali izbrani nefinančni kazalnik sploh pomaga k boljšim finančnim rezultatom;
- cilji uspešnosti niso pravilno zastavljeni;
- merjenje je nepravilno.

2.4 Sodobni način presojanja uspešnosti

Vse do začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja so finančni kazalci prevladovali nad nefinančnimi, zlasti ko govorimo o informacijah za poslovno odločanje vrhnjih managerjev. To je vodilo do številnih napačnih poslovnih odločitev. Za sodoben sistem kazalcev za merjenje uspešnosti je bistvenega pomena vzpostavitev ustreznega ravnovesja med finančnimi in nefinančnimi kazalci. Eden od ključnih poudarkov sodobnega merjenja uspešnosti je na nefinančnih kazalcih, pri čemer pa nikakor ni prisotna težnja, da bi spodrinili finančne. Nasprotno – nefinančni kazalci dopolnjujejo finančne kazalce in tako dobi manager popolnejšo sliko o celoti delovanja organizacije oziroma njenih posameznih delov (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Konec osemdesetih in devetdesetih let dvajsetega stoletja so mnogi akademiki kritizirali težave tradicionalnih finančnih ukrepov, ki so notranje in zgodovinsko zasnovane. Od takrat so se pojavili številni okviri in modeli merjenja uspešnosti. Po Neely je merjenje uspešnosti (angl. performance measurement) opredeljeno kot »proces kvantifikacije učinkovitosti in uspešnosti ukrepov« (Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011).

Sodobni sistemi ne temeljijo zgolj na finančnem vidiku poslovanja. Računovodski kazalci niso dovolj za optimalne odločitve posloводства. Sodobni sistemi vključujejo tudi kazalce, ki vključujejo neopredmetena sredstva in procese v podjetju. Zagotavljati morajo usmerjeno vodenje procesov neprestanih izboljšav, ki dolgoročno zagotavljajo konkurenčnost podjetja na trgu (Žargi, 2012).

Sodobni modeli merjenja uspešnosti ponujajo boljši pregled nad poslovanjem podjetja, merijo napredek na področju strateških dejavnikov in omogočajo sprejemati pravilne poslovne odločitve. Številne izkušnje podjetij kažejo, da sodobni sistemi merjenja uspešnosti vodijo do večje finančne uspešnosti (Rejc Buhovac & Slapničar, 2003).

Rejc Buhovac (2002) pravi, da so značilnosti, s katerimi je opredeljeno sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja, naslednje:

- kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja so izpeljani iz poslanstva podjetja, strateških ciljev in strategije;
- strukturirani so v smislu vzorčno-posledičnih povezav med dejavniki in rezultati;
- z vidika enote mere so tako finančni kot nefinančni, pri čemer je poudarek na nefinančnih kazalnikih, ki odražajo strateške dejavnike;
- struktura kazalnikov uspešnosti poslovanja omogoča managerju sproti presoji, kako uspešno posluje.

Značilnost sodobnih sistemov merjenja uspešnosti strategij je predstavitev vsebinsko povezanih finančnih in nefinančnih kazalcev, ki pokrivajo različne vidike in managementu pomagajo spremljati doseganje strateških ciljev (Žargi, 2012).

Prehod s tradicionalnega načina merjenja uspešnosti na sodobno merjenje zahteva merjenje procesov na operativni ravni, zato mora biti zajemanje podatkov bolj podrobno in celovito (Nemec, 2000).

Strokovnjaki sodobne sisteme merjenja uspešnosti definirajo ne samo v smislu njihovih značilnosti, ampak tudi z vidika njihove vloge ali procesov. Ittner navaja, da sodobno merjenje uspešnosti zagotavlja informacije (finančne kot tudi nefinančne), ki omogočajo podjetju prepoznati strategije, ki ponujajo največ možnosti za doseganje ciljev poslovanja podjetja in usklajujejo procese managementa, kot so določanje ciljev, odločanje in ocenjevanje uspešnosti, z doseganjem izbranih strateških ciljev (Ittner 2003, v Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).

Rejc Buhovac (2002) ugotavlja, da se sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja od tradicionalnega razlikuje kot posledica drugačnega, sodobnega razumevanja koncepta uspešnosti. Finančni kazalci se nanašajo na finančne kategorije oziroma so izraženi v denarni enoti mere. Nefinančni kazalci so informacije, ki so izražene v fizični enoti mere ali opisno. Iz tabele 1 so razvidne značilnosti posameznega modela merjenja uspešnosti poslovanja.

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja

Tradicionalno merjenje uspešnosti	Sodobno merjenje uspešnosti
* finančna naravnost	* naravnost na stranke
* usmerjen na preteklost	* usmerjen v prihodnost
* kratkoročni vidik	* dolgoročni strateški pogled
* delno prilagodljiv	* visoko prilagodljiv
* osredotočen navznoter	* osredotočen navzven
* zniževanje stroškov	* izboljšave zmogljivosti
* navpična struktura poročanja	* vodoravna struktura poročanja
* po področjih	* združevalen
* ločeno obravnavanje rezultatov	* istočasno obravnavanje rezultatov
* nezadostna analiza odstopanj	* odstopanja so neposredno določena
* posamezno spodbujanje zmogljivosti	* skupinsko spodbujanje zmogljivosti
* posamezno učenje	* učenje celotne organizacije

Vir: Nemec (2000, str. 498).

Če naredimo primerjavo med značilnostmi posameznega modela merjenja uspešnosti, v tabeli 1 lahko vidimo, da obstaja med njima ogromna razlika. Tradicionalni model merjenja uspešnosti je finančno osredotočen, medtem ko sodobni model merjenja uspešnosti v osredje postavlja stranko. Če nadaljujemo z analizo posameznih postavk v tabeli, lahko opazimo ogromno razliko med njima in lahko sklepamo, da je uvedba sodobnega sistema merjenja uspešnosti smiselna. Zaradi vseh teh razlik in pomanjkljivosti tradicionalnih modelov merjenja uspešnosti sta Robert S. Kaplan in David P. Norton razvijati sistem kazalnikov za celovito obravnavanje podjetja, to je uravnoteženi sistem kazalnikov.

Koncept uravnoteženega sistema kazalnikov je postavljen na osnovi štirih pogledov: delničarjev v povezavi s finančnimi rezultati; kupcev v povezavi z vizijo; kupcev in delničarjev v povezavi s procesi; notranjega pogleda na učenje in rast. Za vsak pogled so formulirani cilji, merila in potrebne aktivnosti. Če merimo vhodne komponente, potem merimo dejavnike, merila izhodov pa so rezultati. Bistvo teh metod je, da z merjenjem dejavnikov vplivamo na rezultate. Merila so definirana v treh nefinančnih pogledih na podjetje, ki so medsebojno povezana skozi vzročno-posledično verigo s finančnimi merili, ki zagotavljajo, da se cilj organizacije izpolnjuje (Tekavčič & Megušar, 2008).

3 SISTEM ZA CELOVITO SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Sodobni sistem merjenja uspešnosti obstaja, če se finančna in nefinančna merjenja uspešnosti uporabljajo za operacionalizacijo strateških ciljev. Ta opredelitev temelji na

številnih predpostavkah. Prva predpostavka je, da je vloga sistemov sodobnega merjenja uspešnosti oceniti uspešnost bodisi v informacijske bodisi motivacijske namene. Druga predpostavka je, da sistemi sodobnega merjenja uspešnosti obsegajo podporno infrastrukturo, ki je lahko samo preprost način zbiranja in analize podatkov, pa tudi sofisticiran informacijski sistem, ki ga omogočajo platforme za načrtovanje virov ali rešitve poslovne inteligence. Končna predpostavka je, da sistemi sodobnega merjenja uspešnosti vključujejo posebne postopke za zagotavljanje informacij, oblikovanje meril in zajemanje podatkov, ne glede na to, kako potekajo ti procesi. Kot sistemi sodobnega merjenja uspešnosti se obravnavajo sistemi, kot so tisti, ki temeljijo na uravnoteženih kazalnikih, prizmi uspešnosti ali vzvodih okvirov kontrole. Sistemi za merjenje uspešnosti se s sprejemanjem različnih ključnih kazalnikov uspešnosti štejejo za sodobna merila uspešnosti pod pogojem, da so ključni kazalniki uspešnosti povezani s poslovno strategijo organizacije. Sistemi, kot so tradicionalni sistemi predračunavanja, ali sistemi, ki temeljijo na aktivnosti pri obračunavanju stroškov, ne bodo upoštevani kot sistemi sodobnega merjenja uspešnosti predvsem zato, ker se osredotočajo na stroškovne nosilce, ki se merijo samo skozi finančne vidike. S tem ne izpolnjujejo zahteve, da sistem vsebuje obe merjenji uspešnosti: finančno in nefinančno (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).

Hočevar (2002) ugotavlja, da je nastanek novejših metod merjenja uspešnosti posledica nezadovoljstva s klasičnimi računovodskimi metodami, ki ne zagotavljajo več ustreznih informacij v sodobnem konkurenčnem okolju. Metode je analiziral glede na njihove prednosti in slabosti.

Kaplan in Norton ugotavljata, da so tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti, četudi nekateri od teh uporabljajo tudi nefinančne kazalnike, usmerjeni predvsem v zniževanje stroškov, izboljševanje kakovosti in skrajševanje obstoječih procesov oz. njihovih ciklov. Smisel uravnoteženega sistema kazalnikov pa je, da se osredotoča na najpomembnejše procese, s katerimi podjetje doseže skokovito uspešnost za stranke in delničarje. Ta določitev pogosto razkrije popolnoma nove notranje procese, v katerih se mora organizacija odlikovati, da je lahko njena strategija uspešna (Kaplan & Norton, 2000a).

V nadaljevanju predstavljam uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. balanced scorecard), ki sta ga prvotno oblikovala Kaplan in Norton leta 1992 za merjenje uspešnosti z uporabo kombinacije finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja. Ta osnovni koncept se je v zadnjem času razvil v organizacijski okvir za sistem strateškega planiranja, izvrševanja in upravljanja. Ukrepi (angl. measures) se lahko povežejo z vizijo in strategijo, kot je razvidno iz obstoječih raziskav uravnoteženih kazalnikov, poleg tega pa jih je mogoče povezati med seboj na podlagi vrste vzročno-posledičnih povezav. Koncept uravnoteženih kazalnikov poudarja povezavo merjenja s strateško mapo; to zaostri povezavo med merilnim sistemom in strateško mapo ter poveča vlogo nefinančnih ukrepov pri izvajanju strategije in vrednotenju strategije (Gupta & Salter, 2018; Hoque, 2014)

V okviru raziskovalnega inštituta KPMG (Nolan Norton Institute) je bil leta 1990 izveden enoletni projekt z naslovom »Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij prihodnosti«. Takrat se je rodila ideja o uravnoteženem sistemu kazalcev. Osnovna misel, ki je vodila obe vodji, Davida P. Nortona kot izvršnega direktorja inštituta in Roberta S. Kaplana kot akademika ter svetovalca, je bila enostavna: dotedanji pristopi naj bi merili uspešnost poslovanja podjetij na zastarel način, saj so pri tem uporabljali predvsem računovodske in finančne kazalce. Posledično naj bi se ti pristopi pretirano zanašali na informacije iz temeljnih računovodskih izkazov, kar je za organizacije pri ustvarjanju nove dodane vrednosti predstavljalo omejitve. V študiji so sodelovali managerji podjetij, skupaj pa sta razvila model, ki meri uspešnost poslovanja večdimenzionalno. Vsebinsko je model zaokrožen s štirimi dimenzijami oziroma vidiki uspešnosti poslovanja, to so: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Tekavčič in Megušar (2008) menita, da je cilj uravnoteženih kazalnikov povezovanje poslovnih ciljev z dolgoročno vizijo in strategijo podjetja, kar podjetju omogoča, da se osredotoči na nekaj kritičnih kazalnikov in pomembna ciljna področja. Časovne dimenzije, ki jih koncept upošteva, so tako tri: včeraj, danes in jutri. Uravnoteženi sistem kazalnikov merila na osnovi rezultatov kombinira z merili, ki opisujejo izvajanje aktivnosti in porabo resursov. Cilj podjetja je, da meri faktorje, ki določajo oziroma vplivajo na rezultate podjetja v prihodnosti.

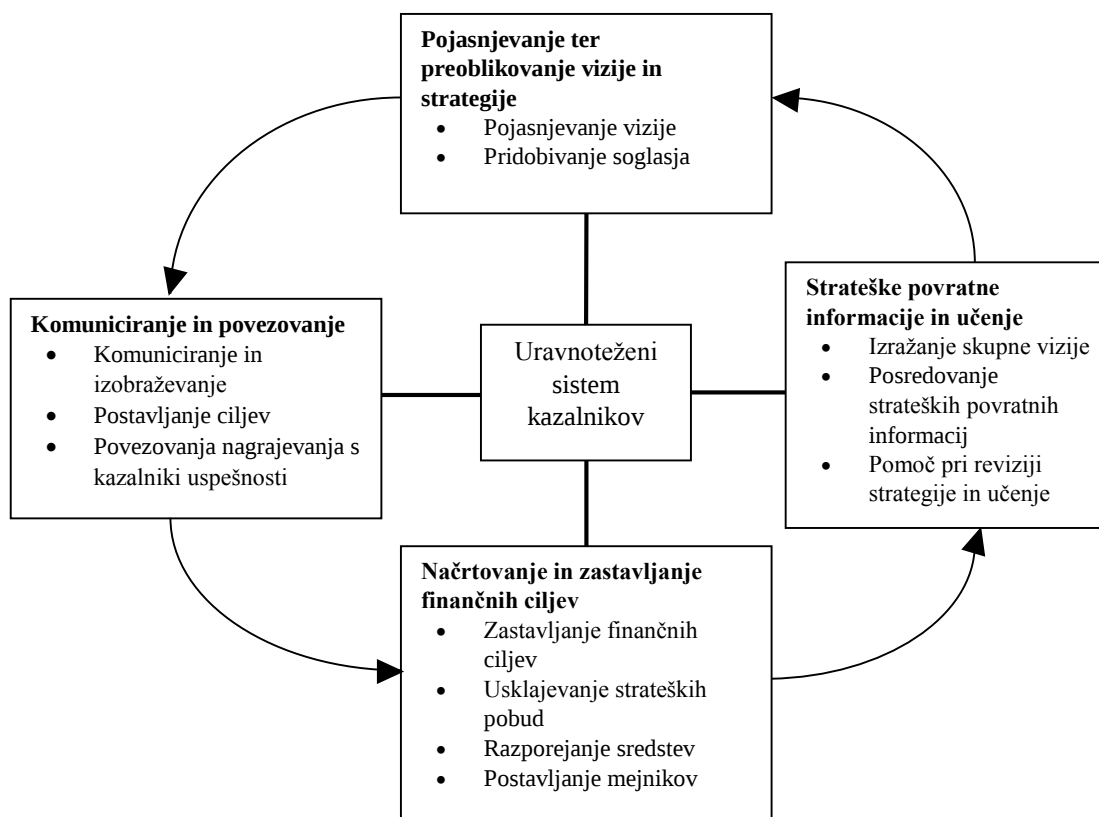
Hrovat (2000) pravi, da merjenje zgolj finančnih učinkov poslovanja podjetja danes ni dovolj. Podjetja morajo za uspešno izvajanje svoje poslovne strategije vedeti tudi o lojalnosti strank, zadovoljstvu zaposlenih, hitrosti učenja in svoji sposobnosti spreminjanja. »Balanced scorecard« ali uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki sta ga razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton, je managersko orodje, ki zajema spremljanje poslovanja na več področjih. V zadnjih letih je to izjemno priljubljena in uspešna metoda, uporabljajo pa jo managerji povsod po svetu. Managerjem, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja, se ni treba osredotočiti na kratkoročna finančna merila kot na edino orodje za merjenje uspešnosti poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov vnaša štiri nove managerske procese, ki vsak zase in vsi skupaj pomagajo povezovati določene strateške cilje s kratkoročno usmerjenimi akcijami.

Kaplan in Norton (2000a) menita, da uravnoteženi sistem kazalnikov presega taktični ali operativni sistem merjenja in je nanj mogoče gledati kot na strateški managerski sistem, s katerim lahko inovativna podjetja dolgoročno izvajajo svojo strategijo. Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov:

1. pojasnjevanje ter uresničevanje vizije in strategije,
2. posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov,
3. načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,

4. učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Prirejeno po Kaplan & Norton (2000a).

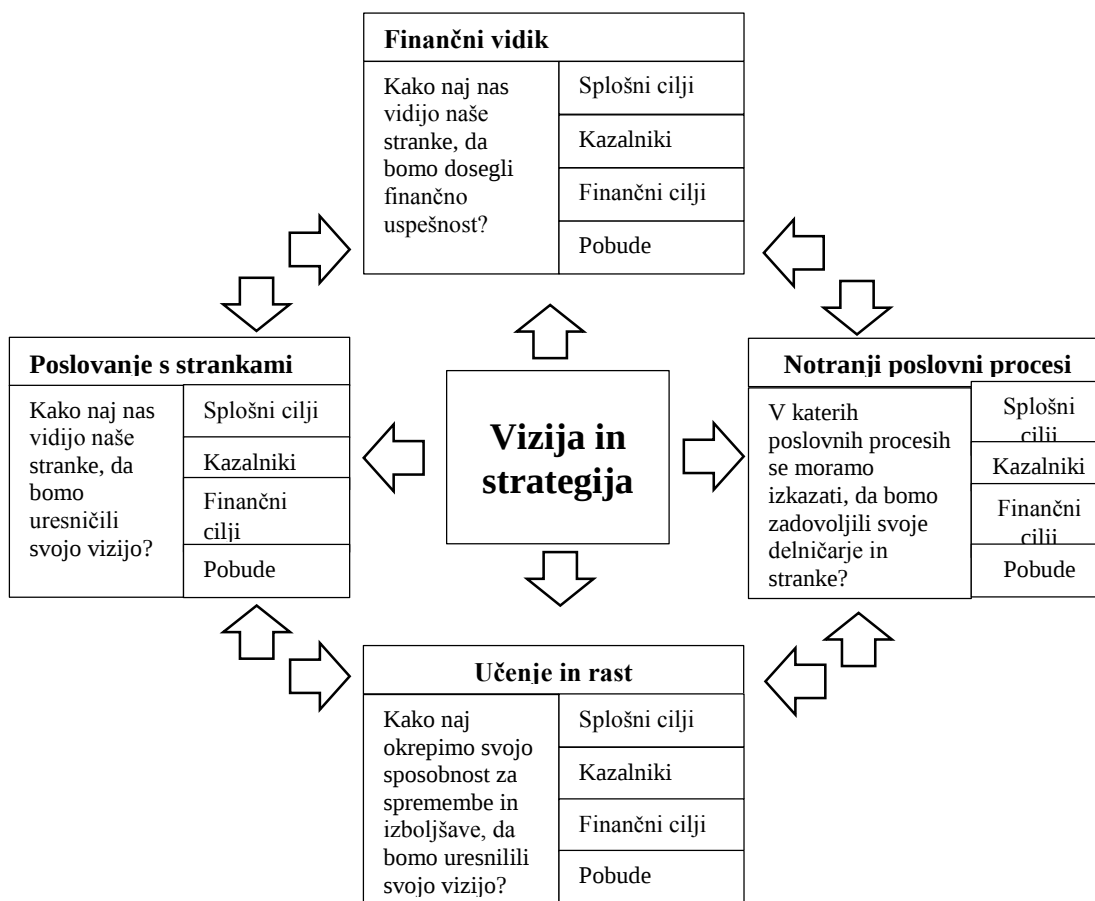
Na sliki 2 je prikazan proces strateškega učenja organizacije. Prvi proces, ki ga mora sprožiti poslovodstvo, je ta, da pojasni skupno vizijo, h kateri mora stremeti celotna organizacija. Kazalniki pomagajo prevesti kompleksne in zamegljene koncepte v določnejšo obliko, s katero se lahko doseže soglasje znotraj vodstva. Drugi proces, tj. posredovanje in usklajevanje, spodbudi vse posameznike k ukrepom. Ti morajo biti usmerjeni v doseganje organizacijskih ciljev. Tretji proces na sliki oz. načrtovanje, zastavljanje ciljev in proces strateške pobude določajo specifične, kvantitativne cilje poslovanja organizacije glede na uravnotežen skupek rezultatov in gibal uspešnosti poslovanja. S primerjavo med želenimi cilji poslovanja in trenutnimi je mogoče odkriti razkorak v uspešnosti, za premostitev katerega je mogoče oblikovati strateške pobude. Zato uravnoteženi sistem kazalnikov spremembe ne le meri, temveč jih tudi sproža (Kaplan & Norton, 2000a).

3.1 Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov

Managerji želijo, da bo njihovo podjetje poslovno uspešno in da bo dosegalo pričakovano rast. Da bi to dosegli, pa morajo managerji poskrbeti za uravnoveženost finančnih in nefinančnih kazalnikov, ki kažejo uspešnost uresničevanja ciljev podjetja (Tekavčič, 2002).

Nemec (2000) pravi, da metoda uravnoveženega izkaza predstavlja večdimenzijsko okvirno delo za opis, uvajanje in obvladovanje strategije na vseh ravneh in v vseh dejavnostih organizacije. Organizacija dobi s kazalniki vpogled v celotne zmogljivosti, tj. s povezovanjem finančnega vidika z ostalimi ključnimi kazalniki zmogljivosti o vidiku strank, notranjih poslovnih procesih, rasti in učenja. Če podjetje uporablja metodo uravnoveženega izkaza, podjetju omogoča organizacijo za doseganje skupnih ciljev, ustvarjanje vzdušja za spremembe, stalno merjenje rezultatov izvajanja strategije razvoja organizacije ter njeno ustrezno prilagajanje.

Slika 3: Uravnoveženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Prirejeno po Kaplan & Norton (2000a); Kaplan & Norton (2001b).

Kot je prikazano na sliki 3, se vrednost, ki jo ustvarja organizacija, gradi od spodnje ravni (učenje in rast) prek notranjih poslovnih procesov in zadovoljevanja kupcev do najvišje ravni, ki jo predstavljajo interesi lastnikov podjetja. Po mnenju avtorjev ti štirje vidiki celostno odražajo uspešnost poslovanja organizacije in ob ustreznem izboru kazalcev znotraj njih vzpostavijo potrebno ravnovesje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalci, med kazalci rezultatov in kazalci dejavnikov (povzročiteljev) rezultatov ter med zunanjim in notranjim pogledom na uspešnost poslovanja organizacije (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Vsi štirje vidiki sistema omogočajo usklajenost med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, usklajenost med želenimi cilji in gibal njihove uspešnosti, usklajenost med ostrimi kazalniki ciljev in bolj blagimi, subjektivnejšimi kazalniki. Čeprav številnost kazalnikov v sistemu vzbuja nejasnost, imajo ustrezno sestavljeni sistemi enoten namen, saj so vsi kazalniki usmerjeni v doseganje celovite strategije (Kaplan & Norton, 2000a).

Bistvo tradicionalnih finančnih kazalnikov je, da niso ustrezni za ocenjevanje sodobnih podjetij. Ti kazalniki namreč odražajo dogodke iz preteklosti, kar je primerno za podjetja industrijske dobe, ko razmerja do strank in naložbe v dolgoročne zmogljivosti niso bili ključni dejavnik uspeha kot danes.

Z njimi torej ne moremo voditi ali ocenjevati poti, po kateri morajo stopati podjetja v novi, tj. informacijski dobi, ki morajo ustvarjati vrednost za naložbami v stranke, dobavitelje, zaposlene, tehnologijo in izobraževanje. Uravnoteženi sistem kazalnikov predstavlja dopolnitev finančnih kazalnikov pretekle uspešnosti, saj tem dodaja kazalnike gonil bodoče uspešnosti. Temeljni cilji kot tudi kazalniki uspešnosti v sistemu zato izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Uspešnost poslovanja organizacije merijo s štirimi vidiki: finančni vidik, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik poslovanja s strankami in vidik učenja in rasti. Ti štirje vidiki zagotavljajo ogrodje sistema (Kaplan & Norton, 2000a).

Finančni kazalniki, ki tvorijo prvi sklop, izražajo pomembne informacije za lastnike. V drugi sklop spadajo kazalniki, ki poudarjajo vidik kupcev, zato sem sodijo kazalniki, ki managementu omogočajo spremljanje, kako podjetje vrednotijo kupci. V tretji sklop spadajo kazalniki, ki se nanašajo na učinkovitost in kakovost notranjih procesov, četrti sklop pa vključuje tiste kazalnike, ki so pomembni za presojanje ter zagotavljanje učenja in rasti podjetja. Strategija, tehnologija, organizacija in tudi drugi dejavniki v podjetju vplivajo na izbor kazalnikov v tem modelu, zato je nemogoče govoriti o nekakšnem univerzalnem spletu kazalnikov, ki bi bil določen vnaprej in bi bil ustrezen v celoti za vsa podjetja in druge organizacije. Če želi, lahko organizacija po lastnih potrebah vključi tudi druge vidike poslovanja, npr. vidik dobaviteljev, če je to bistveno oziroma pomembno za njeno poslovanje (Tekavčič, 2002).

– Finančni vidik

Finančni kazalci uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uresničevanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju poslovanja (Kaplan & Norton, 2000a). Hrovat (2000) pravi, da se pri uravnoteženem sistemu kazalnikov najbolj pogosto uporabljajo naslednji finančni kazalniki : ekonomska dodana vrednost (EVA); donos na investicijo (ROI); dobiček; rast prihodka in zmanjševanje stroškov. Rejc Buhovac (1999) ugotavlja, da gre za vidik lastnikov podjetja, saj ti vključeni kazalniki odsevajo pomembne kriterije uspešnosti zanje. V sistemu uravnoteženih kazalnikov je vloga finančnih ciljev in kazalnikov dvojna: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, nastopajo pa tudi v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike ostalih vidikov sistema (Kaplan & Norton, 2000a).

– Vidik poslovanja s strankami

Ta vidik vključuje več kazalnikov, ki izhajajo iz dobro zastavljene in izvajane strategije. Hrovat (2000) pravi, da poleg tržnega deleža merijo še: odzivnost, lojalnost, donosnost strank in zadovoljstvo. Vidik poslovanja s strankami managerjem omogoča, da izoblikuje strategijo, ki se osredotoča na stranke in trge, ki bodo ustvarili boljše prihodnje finančne donose (Kaplan & Norton, 2000a). Vsako podjetje (ne glede na dejavnost in proizvod) namreč izbira med pravzaprav istimi osnovnimi kazalniki, in sicer: tržni delež, delež pridobivanja novih strank, delež ohranjanja starih strank, zadovoljstvo strank ter dobičkonosnost strank (Hočevnar, Jaklič & Zagoršek, 2003). Vidik kupcev oziroma vidik poslovanja s strankami tako vključuje kazalnike, s katerimi si management pomaga in lahko spremlja, kako poslovanje podjetja vrednotijo kupci (Rejc Buhovac, 1999).

Osnovna skupina kazalnikov rezultatov pri poslovanju s strankami je enaka za vsa podjetja in vključuje (Kaplan & Norton, 2000a):

- tržni delež: odraža delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu (glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino);
- pridobivanje novih strank: meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle;
- ohranjanje strank: spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje odnose s svojimi strankami;
- zadovoljstvo strank: ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe;
- dobičkonosnost strank: meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

– Vidik notranjih poslovnih procesov

Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov so zajeti kazalniki za najpomembnejše notranje procese. Pri izvajanju teh procesov se mora podjetje izkazati, če želi pri kupcih in lastnikih vzbuditi zadovoljstvo (Rejc Buhovac, 1999). Poslovodstvo torej s kazalniki notranjih poslovnih procesov meri tiste notranje procese, ki imajo ključni vpliv na samo zadovoljstvo stranke in dosego finančnih ciljev organizacije (Kaplan & Norton, 2000a).

Hrovat (2000) pravi, da se uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja deli na tri dele in meri učinkovitost vsakega posebej: inovacijski procesi – delež v prodaji novih izdelkov, čas porabljen za razvoj; operativni procesi – kakovost, časovni cikel, stroški; poprodajni procesi – aktivnosti in hitrost odzivanja na napake, plačilni procesi.

Skozi vidik notranjih poslovnih procesov, kot menita Kaplan in Norton (2000a), naj bi se izkazovali temeljni nasprotji med merjenjem uspešnosti na tradicionalen način in z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Prva razlika naj bi bila ta, da pristop uravnoteženega sistema kazalnikov običajno opredeli povsem nove procese, v katerih se mora organizacija izkazati za izpolnjevanje ciljev na področju poslovanja s strankami in finančnih ciljev. Druga razlika, ki izhaja iz pristopa uravnoteženega sistema kazalnikov je ta, da vključuje inovativne procese v vidik notranjih poslovnih procesov. V nasprotju s tem se tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti osredotočajo na procese, ki zagotavljajo obstoječe izdelke in storitve obstoječim strankam. Izboljšujejo torej obstoječe in utečene operacije, ki zagotavljajo kratkovalovno ustvarjanje vrednosti. Sodobna organizacija oziroma podjetje pa mora upoštevati gibal dolgoročnega uspeha, ki od nje zahtevajo, da ustvarja povsem nove proizvode in storitve, ki bodo zadovoljevale nove potrebe obstoječih in bodočih kupcev. Proces inovacij (dolgovalovno ustvarjanje vrednosti) je za veliko organizacij močnejše gibal prihodnje finančne uspešnosti kot kratkoročni operativni cikel. Managerjem se ni treba odločati med tema dvema ključnima notranjima procesoma, ker vidik notranjih poslovnih procesov v uravnoteženem sistemu kazalnikov vključuje cilje in kazalnike tako za dolgovalovni inovacijski cikel kot kratkovalovni operativni cikel.

Kot menijo Hočevlar, Jaklič in Zagoršek (2003), so se stroškovna računovodstva podjetij v preteklosti osredotočala predvsem na merjenje proizvodnih stroškov proizvodov. Dandanes pa morajo poslovodstva podjetij pridobiti tudi druge informacije o stroških, ki nastajajo v povezavi s proizvodi. To so stroški v zvezi z nekim proizvodom, še preden se proizvodnja le-tega začne, in sicer: stroški raziskave in razvoja, stroški oblikovanja proizvoda, tehnološka študija proizvodnje itd. Prav tako je poslovodstvo podjetij zainteresirano tudi za natančnejše spremljanje in analiziranje stroškov po končani proizvodnji, na primer stroškov skladiščenja, prevoza, prodaje, garancij, dodatnih storitev kupcem itd. Vsi ti stroški, tj. pred in med proizvodnjo ter po njej, so zelo pomembni za ocenjevanje, kako dobičkonosni so posamezni proizvodi. Vse funkcije, ki zagotavljajo vrednost v proizvodu oziroma storitvi podjetja, tvorijo med seboj povezano verigo dejavnosti, tj. verigo vrednosti. Če želi podjetje

dolgoročno ustvarjati vrednost in izboljševati vsako od teh vrednosti, mora določiti cilje, stroške kot tudi merila, s katerimi bo merilo uspešnost doseganja ciljev.

– Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti opredeli infrastrukturo, ki jo mora zgraditi organizacija za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Učenje in rast v podjetju izhajata iz treh glavnih virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov (Kaplan & Norton, 2000a).

Vidik učenja in rasti se kaže preko določenih kazalnikov sposobnosti zaposlenih ter kakovosti sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki predstavljajo osnovo za organizacijsko učenje in rast. S kazalniki, ki sodijo v vidik učenja in rasti, se meri sposobnost podjetja za spremembe, ki imajo ključen pomen pri uresničevanju strategije podjetja (Rejc Buhovac, 1999). Hrovat (2000) pravi, da uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja meri zadovoljstvo, motiviranost, odzivnost in produktivnost zaposlenih.

Danes si razvoja podjetja ne moremo predstavljati brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, njihove morale in motivacije ter naprednih informacijskih sistemov. Dandanes so za podjetje ključne predvsem neprestane izboljšave, ki zadevajo procese kot tudi odnos do strank, zato bi morale biti naložbe v razvoj zaposlenih obravnavane kot dolgoročne naložbe in ne kot strošek. Vidik učenja in rasti tudi vsebuje nekaj osnovnih kazalnikov: produktivnost zaposlenih, ohranjanje zaposlenih, večšine zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih (Hočevlar, Jaklič & Zagoršek, 2003).

Glavne kategorije vidika učenja in rasti so (Kaplan & Norton, 2000a): zmogljivosti informacijskih sistemov, sposobnost zaposlenih, avtonomnost, motivacija in usklajevanje.

3.1.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov in strategija

Uravnoteženi sistem kazalnikov je organizacijski okvir za izvajanje in vodenje strategije na vseh ravneh podjetja s povezovanjem ciljev, pobud in ukrepov za strategijo organizacije. Uravnoteženi sistem kazalnikov je strateški sistem managementa (ne samo sistem za merjenje), ki omogoča organizacijam, da pojasnijo svojo vizijo in strategijo in jih prevedejo v dejanja. Ko je uravnoteženi sistem kazalnikov v celoti razporejen, se strateško načrtovanje spremeni iz akademske vaje v živčni center podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja pogled podjetja na celotno uspešnost organizacije, integrira finančne ukrepe kot donosnost naložbe (ROI), preostali dohodek (RI), čisti dobiček na delnico (EPS) itd. z drugimi ključnimi kazalniki uspešnosti glede perspektiv kupcev, notranjih poslovnih procesov in organizacijske rasti, učenja in inovacij (Ghosh & Mukherjee, 2006).

Uravnoteženi sistem kazalnikov ne sme biti zgolj zbiranje finančnih in nefinančnih ukrepov, organiziranih v tri do pet perspektiv. Najboljši uravnoteženi sistem kazalnikov odraža strategijo organizacije (Kaplan & Norton, 2001a).

Žargi (2012) meni, da koncept uravnoteženega sistema kazalnikov poudarja, da morajo biti tako finančni kot nefinančni kazalci del informacijskega sistema za zaposlene na posamezni ravni poslovanja podjetja. V uravnoteženem sistemu kazalcev postavljeni cilji in kazalci uspešnosti ter nadzora niso le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti. Izhajajo namreč »od zgoraj navzdol«, torej iz vizije ali strategije. Uravnoteženi sistem kazalcev predstavlja več kot zgolj sistem merjenja, saj gre tudi za nov način komuniciranja, obveščanja in učenja ter sistem nadzora. Predstavlja nekakšen jezik za posredovanje vizije in strategije razvoja podjetja. Preko merjenja namreč obvešča zaposlene o gibalih sedanjega in morebitnega prihodnjega uspeha. Je mehanizem, ki vizijo in strategijo poslovne enote spremeni v otipljive cilje in kazalce, če je uravnoteženi sistem kazalcev razvit za to raven. Izbrani kazalci predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi kazalci za delničarje in stranke ter notranjimi kazalci ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov je značilno tudi ravnoesje med kazalci rezultatov (posledic preteklega dela) in kazalci, ki napovedujejo prihodnje poslovanje.

Organizacije, osredotočene na strategijo, uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov v treh različnih procesih, da uskladijo svoje zaposlene s strategijo (Kaplan & Norton, 2001a):

1. Komunikacija in izobraževanje: zaposleni morajo spoznati in razumeti strategijo, če želijo pomagati pri njenem izvajanju. Ustvarjanje znanja in razumevanja zaposlenih je cilj učinkovitega komunikacijskega procesa.
2. Razvoj osebnih in timskih ciljev: zaposleni morajo razumeti, kako lahko vplivajo na uspešno izvajanje strategije. Vodje morajo pomagati zaposlenim, da določijo individualne in timske cilje, ki so skladni s strateškim uspehom. Osebne razvojne načrte je mogoče prilagoditi za doseg teh ciljev.
3. Sistemi spodbud in nagrajevanja: »uravnotežena plača«. Zaposleni bi morali čutiti, da se, ko je bila organizacija uspešna, delijo nagrade; in obratno, ko organizacija ni bila uspešna, bi morali čutiti nekaj bolečine. Sistemi spodbud in nagrajevanja zagotavljajo povezavo med organizacijsko uspešnostjo in individualno nagrado.

Strateški cilji kazalnikov uspešnosti uravnoteženega sistema kazalnikov morajo biti posredovani zaposlenim v organizaciji. To se lahko stori preko oglasnih desk, biltenov podjetja, videov in celo v elektronski obliki, tj. s skupinsko programsko opremo oziroma preko računalniškega omrežja.

Namen komunikacije je seznanitev vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki jih mora podjetje doseči, da uspešno uresniči strategijo. Ključno je, da vsi zaposleni dojamejo cilje,

ki jih je zastavil vrhni management v podjetju, kot tudi kazalnike, saj je samo tako mogoče oblikovati ožje cilje, ki podpirajo splošno strategijo poslovne enote.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je temelj za komuniciranje z upravo in nadzornim svetom kot tudi za zagotavljanje prednosti strategiji poslovne enote. Kaplan in Norton menita, da se med vodstvom podjetja, člani upravnega odbora in posamičnimi poslovnimi enotami (prav zaradi uravnoteženega sistema kazalnikov) vzpostavi in spodbuja dialog, ki ne zajema samo kratkoročnih finančnih ciljev, temveč tudi oblikovanje in uresničevanje strategije za doseganje uspešnosti v prihodnosti. Ko se proces komunikacije in povezovanja konča, bi se vsak član organizacije moral zavedati dolgoročnih ciljev tako poslovne enote kot tudi strategije za doseg teh ciljev (Kaplan & Norton, 2000a).

Bistvo uravnoteženega izkaza poslovanja je ohranjanje poudarka na doseganju finančnih ciljev, vključevati pa mora tudi gibalna za doseganje teh ciljev. Ob finančnem vidiku upeljuje še tri kategorije nefinančnih kazalcev, ki spodbujajo prihodnje poslovanje podjetja. To so: vidik notranjih poslovnih procesov, vidik kupcev ter vidik učenja in rasti. Vsi štirje vidiki pomagajo podjetju strateške cilje preoblikovati tako, da postanejo povezan sklop kazalcev, s katerimi je mogoče spremljati uspešnost uresničevanja zastavljene strategije oziroma uspešnosti poslovanja. Pri uravnoteženem izkazu poslovanja sta v ospredje postavljeni vizija in strategija, ne pa želja po nadzoru. Vizija in poslanstvo podjetja se preko teh štirih vidikov pretvorijo v merljive kazalce, ki vodstvu podjetja omogočajo, da se osredotoči na izvajanje dolgoročne strategije in pridobitev povratnih informacij o njenem uresničevanju (Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010).

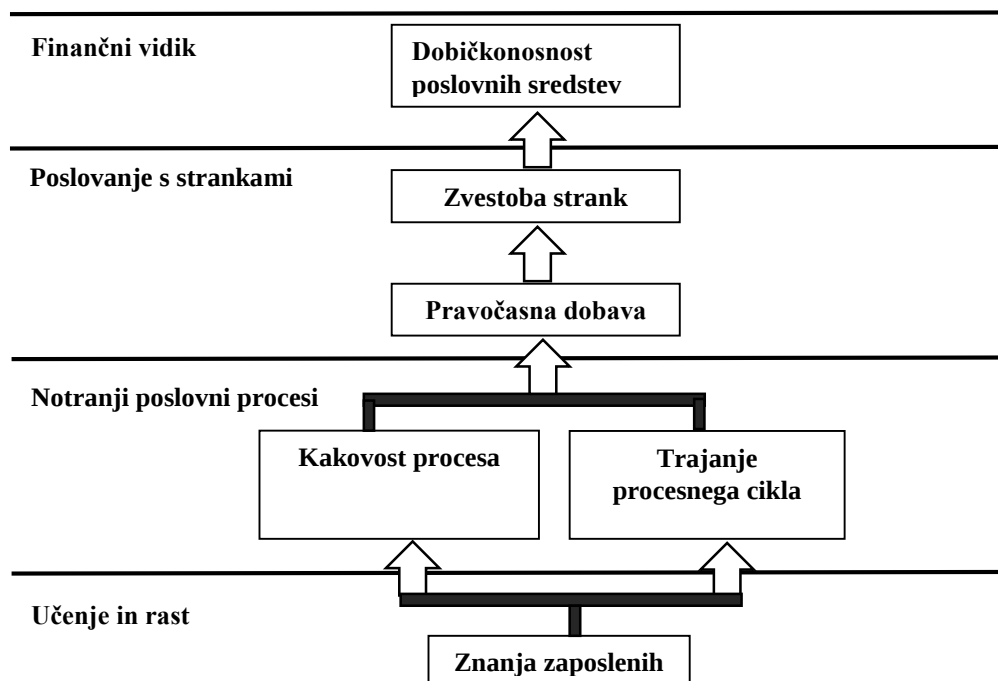
Kaplan in Norton (2000b) menita, če povzamem na kratko, da uravnoteženi sistem kazalnikov sporoča o znanju, spretnostih in sistemih, ki jih zaposleni potrebujejo za inovacije in izgradnjo prave strateške zmogljivosti in učinkovitosti, ki zagotavljajo specifično vrednost na trgu, kar bo sčasoma pripeljalo do višje vrednosti za delničarje.

Raziskave o sistemu uravnoteženih kazalnikov – BSC se nanašajo na tri glavne teme: značilnosti razširjene difuzije; ocena prispevka BSC na uspešnost podjetij in način, kako BSC ustvarja ta prispevek. Prvo vprašanje, ki se je nanašalo na razširjenost BSC, je bilo dokumentirano in preučevano s strani raziskovalcev, ki jih zanimajo vodstvene inovacije družbenih procesov. Drugi dve vprašanji, ki se nanašata na njegov prispevek k uspešnosti podjetja (»koliko«) in način tega prispevka (»kako«), do danes nista pritegnili veliko pozornosti. Dejansko se obstoječe študije osredotočajo na razlike med široko uporabo BSC in na pomanjkanje jasnih dokazov o njegovi učinkovitosti (De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009; Perramon, Rocafort, Bagur-Femenias & Llach, 2015).

Kaplan in Norton (2000a) navajata tri metode, s katerimi podjetje lahko poveže uravnoteženi sistem kazalnikov s strategijo: vzročno-posledična razmerja, gibalna uspešnosti in povezovanje finančnih kazalnikov. Kako se lahko vzpostavi celotna veriga vzročno-

posledičnih razmerij kot navpični vektor skozi štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov, sta avtorja tudi grafično prikazala (slika 4).

Slika 4: Prikaz povezave vzročno-posledičnih kazalnikov



Vir: Kaplan in Norton (2000a).

Kazalniki rezultatov morajo vključevati gibal uspešnosti, saj sicer ni jasno, kako naj podjetje doseže rezultat. Uravnoveženi sistem kazalnikov je lahko dober samo takrat, ko vsebuje ustrezen sklop kazalnikov kot tudi gibal uspešnosti poslovanja.

Kot ugotavljata Kaplan in Norton, uravnoveženega sistema kazalnikov ne moremo obravnavati zgolj kot skupino finančnih in nefinančnih kazalnikov. Ta bi namreč moral preoblikovati strategijo poslovne enote v povezan skupek kazalnikov, ki določajo tako dolgoročne strateške cilje kot mehanizem za njihovo doseg.

Strategija vključuje gibanje organizacije od sedanjega položaja do zaželenega, vendar negotovega prihodnjega položaja. Ker organizacija še nikoli ni bila na tem prihodnjem mestu, je pot do tja sestavljena iz niza povezanih hipotez. Strategija določa to vzročno-posledično razmerje, zaradi česar so eksplicitne in preverljive. Nadalje je ključ za izvajanje strategije ta, da vsakdo v organizaciji jasno razume osnovne hipoteze, usklajuje te hipoteze, nenehno preizkuša te hipoteze, in uporablja te rezultate za prilagoditve, kot je potrebno (Kaplan & Norton, 2000b).

Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za analizo strategije za ustvarjanje vrednosti iz štirih različnih perspektiv (Kaplan & Norton, 2001a; Perramon, Rocafort, Bagur-Femenias & Llach, 2015):

1. finančne – strategija za rast, donosnost in tveganje z vidika delničarja;
2. kupcev – strategija ustvarjanja vrednosti in razlikovanja z vidika kupca;
3. notranjega poslovnega procesa – strateške prednostne naloge za različne poslovne procese, ki ustvarjajo zadovoljstvo kupcev in delničarjev;
4. učenja in rasti – prednostne naloge za ustvarjanje ozračja, ki podpira organizacijske spremembe, inovacije in rast.

Z uravnoteženimi kazalniki poslovanja lahko vodstvo podjetja zdaj meri, kako njihove poslovne enote ustvarijo vrednost za sedanje in prihodnje kupce.

3.1.2 Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) ugotavljajo, da ima model uravnoteženega sistema kazalnikov pomembno prednost, in sicer da je uporaben za podjetja iz katerekoli gospodarske panoge. Dejstvo pa je, da so zahteve različnih konkurenčnih okolij različne in zahtevajo različne spletke kazalnikov. Ti morajo vključevati in biti prilagojeni viziji, poslanstvu, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi. Avtorji navajajo naslednje prednosti:

- Povezanost: uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje in usklajuje številna, navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja. Managerji so primorani obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati in tako lahko preprečijo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih področij.
- Nefinančni kazalniki: nekatera podjetja že uporabljajo sodobne nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja, vendar ne določajo, kateri kazalniki so ključni. Uravnoteženi sistem kazalnikov zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov iz vsake od štirih skupin in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov odpravlja vrzel med merjenjem kratkoročne uspešnosti, ki temelji na finančnih kazalnikih in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja.
- Uresničevanje strategije: bistvo uravnoteženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kot je bilo značilno za klasične metode merjenja uspešnosti. Te so izhajale iz finančnega vidika; določale so, kaj morajo zaposleni storiti, nato pa nadzirale njihovo uspešnost. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodila do skupnega cilja, zato je pomembno, da so z modelom seznanjeni vsi zaposleni.

- Uporabnost: uporabniki informacije, ki jih daje uravnoteženi sistem kazalnikov, so tako notranji kot zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb (delničarjev, kupcev) na podjetje. Druga dva vidika prikazujeta notranje poslovanje podjetja.

3.1.3 Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Hočevar (2002) ugotavlja, da je uravnoteženi sistem kazalnikov metoda merjenja uspešnosti poslovanja, ki odpravlja slabosti klasičnih računovodskih meril. Avtor pa izpostavlja, da ima uravnoteženo merjenje uspešnosti poslovanja vsaj tri omejitve, ki bi se jih morala podjetja zavedati:

- »Novost«: uravnoteženi sistem kazalnikov ni revolucionarna metoda merjenja uspešnosti poslovanja. V teoriji in tudi v praksi so že uvajali nefinančne kazalnike. Podjetja morajo dopolniti obstoječe merjenje.
- Nepopolnost: uravnoteženi sistem kazalnikov zajema številna pomembna področja poslovanja, vendar predlagani kazalniki niso popolni. Vsaj kazalniki odnosa do dobaviteljev zaslužijo podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti.
- Obsežnost: uravnoteženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij. Pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja oziroma pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi lahko povzroči težave.

Olson in Slater (2002) menita, da je še pred kratkim uravnoteženi sistem kazalnikov vzbudil precej pozornosti. Obsežen je zato, ker upošteva perspektivo strank, notranjo perspektivo poslovanja ter perspektivo inovativnosti in učenja kot tudi finančno perspektivo. Njegove koristi vključujejo njegovo sposobnost, da je prilagojen strategiji podjetja, sporoča strateške cilje in izboljša povratne informacije in učenje.

4 EMPIRIČNA ANALIZA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

4.1 Metodologija

Celotno magistrsko delo temelji na metodah znanstvenega raziskovanja. Teoretični del magistrske naloge temelji na analizi sekundarnih virov oz. domače in tuje znanstvene literature, različnih člankov in študijskega gradiva. Proučene vire in literaturo sem analizirala z metodo deskripcije, ki sem jo uporabila pri opisovanju posameznih pojmov. V želji, da bi dodala vrednost teoretičnim izhodiščem, sem uporabila znanstveno metodo kompilacije in komparativno metodo pri razlaganju definicij in izsledkov.

Poleg teoretičnega dela, ki temelji predvsem na sekundarnih virih podatkov, sem podatke za raziskovalni del pridobila tudi iz primarnih virov. Raziskovalni del magistrskega dela je osnovan na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave, to je analize primera podjetja TPV d. d., ki vsebuje elemente študije primera. Yin (2009) ugotavlja, da se študija primera, kot raziskovalna metoda, uporablja v številnih situacijah, da prispeva k našemu znanju o posameznikih, skupinskih, organizacijskih, družbenih, političnih in sorodnih pojavov. Pri kvalitativni analizi sem uporabila eno od temeljnih metod zbiranja primarnih podatkov, tj. intervju. Strukturirani intervju sem opravila z direktorico ekonomskega sektorja, Metko Geršič. Namen kvalitativne raziskave je bil primerjati teoretični del z empiričnim. Glavni cilj kvalitativne raziskave je bil pridobiti mnenje zaposlene v ekonomskem sektorju v obravnavanem podjetju o pojmovanju uspešnosti poslovanja.

Yin (2009) opredeljuje intervju kot enega izmed najpomembnejših virov informacij za študijo primera. Razlikuje med tremi tipi intervjuja: globinskim intervjujem, strukturiranim intervjujem in fokusnim intervjujem. V magistrskem delu sem uporabila strukturirani globinski intervju. Kvalitativna raziskava je potekala v več korakih. V tabeli 2 prikazujem metodološki načrt kvalitativne raziskave študije primera magistrske naloge na primeru podjetja TPV d. d.

Tabela 2: Načrt kvalitativne raziskave študije primera TPV d. d.

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I. a Oprelitev problematike magistrskega dela	I. b Oblikovanje raziskovalnih vprašanj
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
III. a Sekundarna analiza arhiviranih podatkov	III. b Analiza vsebine pomembnih podatkov
IV. KVALITATIVNI INTERVJU	
IV. a Globinski intervju	IV. b Strukturiran intervju
V. KVALITATIVNA ANALIZA PRIMERA	
VI. INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PRIPOROČILA VODSTVU	
VII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

Vir: lastno delo.

Raziskava študije primera je potekala v več korakih, kar je razvidno iz tabele 2.

4.2 Predstavitev TPV d. d.

4.2.1 Zgodovina podjetja

Leta 1954 se je začel razvoj avtomobilske dejavnosti v Novem mestu. Ustanovljeno podjetje Moto Montaža je v koordinaciji z nemškim podjetjem Autounion v dveh letih razvilo svoj koncept dostavnega vozila, kar je privedlo do preimenovanja podjetja v Industrija motornih vozil – IMV. Leta 1989 je prišlo do delitve programov IMV. Tako so nastale gospodarske družbe, ki so delno prevzele in razvile nove tržne programe: Revoz – proizvodnja osebnih vozil Renault, Adria Mobil – stanovanjske prikolice in TPV – proizvodnja dostavnih vozil in sestavnih delov za osebne avtomobile ter lahke tovarne prikolice. TPV je iskal nove rešitve in tako vzpostavil sodelovanje s priznanimi svetovnimi avtomobilskimi proizvajalci ter razvijal in uveljavljal lastne proizvode. Danes je prepoznan razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji. TPV je zanesljiv partner z inovativnimi rešitvami. S svojimi kupci in dobavitelji gradi mrežo z učinkovitimi in konkurenčnimi izdelki (TPV d. d., 2015).

TPV gradi svojo razvojno zgodbo na več kot polstoletni tradiciji avtomobilske industrije v Novem mestu. Novo proizvodnjo avtomobilskih delov in komponent so začeli pred 20 leti v povezovanju z uveljavljenimi svetovnimi proizvajalci avtomobilske opreme. Uspešno sodelovanje s tujimi partnerji jim je omogočilo, da so pridobili potrebno znanje, s katerim dosegajo želeno produktivnost in kakovost. V TPV si prizadevajo krepiti svoj položaj razvojnega dobavitelja v avtomobilski industriji, s čimer bodo zagotovili dolgoročnost poslovanja in nemoten razvoj podjetja. Razvojni dobavitelj ima ob uporabi najsodobnejših znanj, materialov in tehnologij možnost večje kreativnosti pri snovanju in razvijanju izdelkov z večjo dodano vrednostjo. S svojimi idejami pomaga svojemu kupcu, da naredi izdelek še bolj konkurenčen in prepoznaven, sam pa uveljavi svoje specifične sposobnosti in konkurenčne prednosti. S tem TPV prehaja iz tipičnega delovno intenzivnega podjetja in učečega podjetja v inovativno in misleče podjetje (Savšek, 2011).

Tabela 3: Zgodovina Skupine TPV

Leto	Dogodek
1954	* Začetek razvoja avtomobilske industrije v Novem mestu.
1989	* IMV ustanovi delniške družbe: Revoz, Adria Caravan, TPV, TADO.
1993	* 100-% odkup delnic podjetja s strani zaposlenih. * Skupno vlaganje TPV in Treves Francija – ustanovljeno podjetje TPV Treves, ki se leta 1998, ko Johnson Controls odkupi delež Trevesa, preimenuje v TPV Johnson Controls.

se nadaljuje

Tabela 3: Zgodovina skupine TPV (nad.)

1996	* Skupno vlaganje TPV in Treves Francija – ustanovljeno podjetje Arsed. * Preimenovanje TPV, Tovarna posebnih vozil d. d., v TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d. d. * Ustanovljen servisno-prodajni center TPV Avto. * Pridobitev certifikatov ISO TS 16949 in ISO 14001.
2002	* Skupno vlaganje TPV in Bockmann Nemčija – ustanovljeno podjetje TPV Prikolice.
2004	* TPV odkupi delniško družbo Tesnila TMT, ki postane PE Velika Loka.
2005	* TPV ustanovi podjetje TPV Šumadija.
2008	* TPV ustanovi podjetje TPV RUS. * Nakup podjetja Agis Plus. * Pridobitev certifikata OHSAS 18001
2009	* Pripojitev družbe Agis plus k TPV d. d., ki postane PE Ptuj. * 20-letnica delovanja TPV d. d.
2010	* Prejem srebrne diplome, diplome za uvrstitev med finaliste ter posebne diplome za dosežke na področju inovativnosti in učenja Priznanja RS za poslovno odličnost.
2011	* Povečanje osnovnega kapitala TPV d. d. * Odprtje proizvodnih obratov v Rusiji. * TPV d. d. prejme Priznanje RS za poslovno odličnost.
2012	* Preselitev in zagon proizvodnje podjetja TPV Prikolice na Ptuj (PE Ptuj je ukinjena). * TPV d. d. proda del svojega poslovnega deleža v podjetju TPV Johnson Controls. * Odprtje servisa s koncesijo za Toyotina vozila.
2013	* TPV proda svoj delež v TPV RUS. * Prenovljena vizija, poslanstvo in temeljne vrednote Skupine TPV. * Ustanovitev podjetja TPV Center, podjetje za prodajo in servisiranje vozil, d. o. o. s koncesijo za prodajo vozil Toyota. * Pripojitev podjetja ARSED d. o. o. k TPV d. d.
2014	* TPV d. d. proda svoj delež v hčerinskem podjetju TPV Johnson Controls. * 60-letnica avtomobilske in prikoličarske proizvodnje na Dolenjskem in v Beli krajini. * 25-letnica delovanja TPV d. d.
2015	* Prejeto nacionalno zlato in bronasto priznanje za inovacije pri GZS. * Prejeto priznanje GZDBK za vzoren primer ravnanja s človeškimi viri za leto 2014. * Razširitev sodelovanja s strateškim kupcem Daimler AG.

Vir: TPV d. d. (2015).

V tabeli 3 je prikazana zgodovina TPV Skupine v obdobju 1954–2015.

Leta 2016 se je zgodila sprememba pravnoorganizacijske oblike družbe TPV d. d. v TPV d. o. o. (TPV d. d., 2016). V magistrskem delu sem obdržala naziv TPV d. d., ker je bilo to še ime podjetja v obdobju moje analize. Danes je TPV d. o. o. del Skupine TPV. Družba TPV d. o. o. je v 100-odstotni lasti družbe TPV Group d. o. o., katere osnovna dejavnost je razvoj in proizvodnja različnih sestavnih delov za avtomobilsko industrijo, kot so sklopi karoserije ter podvozja, komponente in elementi avtomobilskih sedežev ter tesnila motorjev. V družbi TPV d. o. o. je bilo na dan 31. 12. 2019 zaposlenih 860 oseb. Rezultati merjenja zavzetosti zaposlenih po metodologiji Gallup kažejo visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih. Leto 2019 je družba dosegla 76.687.590 EUR čistih prihodkov od prodaje, od katerih je ustvarila 67.612.386 EUR na tujem trgu, na domačem trgu pa 9.075.204 EUR čistih prihodkov. Čisti poslovni izid obračunskega leta 2019 je znašal 1.535.930 EUR. V bilanci stanja so sredstva znašala 88.346.249 EUR (TPV d. o. o., 2019). V primerjavi z letom 2017 je v družbi TPV d. o. o. bilo na dan 31. 12. 2017 zaposlenih 933 oseb. Leto 2017 družba dosegla 82.118.421 EUR čistih prihodkov od prodaje, od katerih je ustvarila 70.838.240 EUR na tujem trgu, na domačem trgu pa 11.280.181 EUR čistih prihodkov. Čisti poslovni izid obračunskega leta 2017 je znašal 1.925.949 EUR. V bilanci stanja so sredstva znašala 77.330.292 EUR (TPV d. d., 2017).

4. junija 2020 se je zgodila zadnja sprememba firme. Ime družbe se od takrat glasi TPV AVTOMOTIVE, Tovarna avtomobilskih komponent d. o. o., krajše TPV AUTOMOTIVE d. o. o. Z vpisom spremembe v sodni register je družba TPV AUTOMOTIVE d. o. o. postala univerzalni pravni naslednik družbe TPV d. o. o. Vodstvena struktura in vsi ostali podatki so ostali nespremenjeni (TPV Avtomotive d. o. o., 2020).

Sedež Skupine TPV se nahaja v Sloveniji, od koder se upravlja njene glavne dejavnosti kot so razvoj, prodaja in nabava. Skupina TPV je prisotna na petih lokacijah v Sloveniji in eni v Srbiji (TPV, brez datuma č): Slovenija: Novo mesto – sedež podjetja, Brežice, Velika Loka, Suhor in Ptuj; Srbija: Kragujevac.

4.2.2 Lastniška struktura podjetja

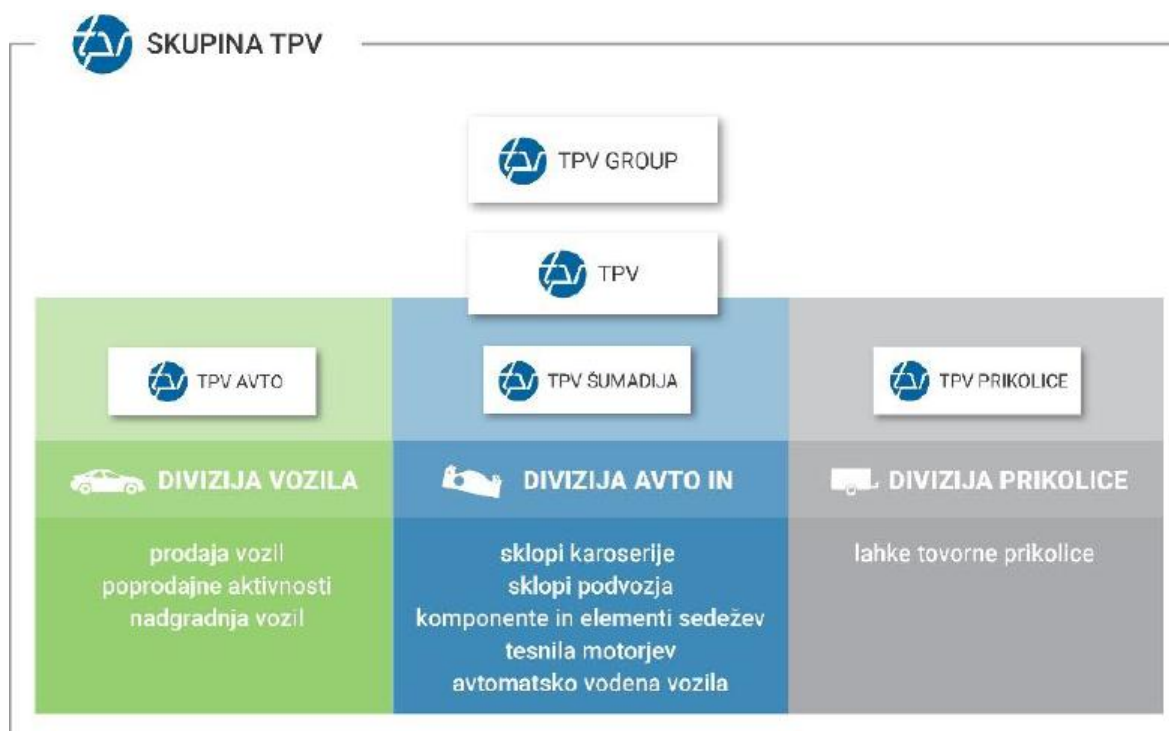
Dejavnosti podjetij v Skupini TPV so vezane na razvoj in proizvodnjo avtomobilskih komponent, lahkih tovornih prikolic ter prodajo, servisiranje in vzdrževanje avtomobilov. Skupino TPV sestavljajo matična družba TPV d. d. in naslednje hčerinske družbe (TPV d. d., 2015):

- TPV Avto d. o. o., Novo mesto; servisno-prodajni center s koncesijo za prodajo vozil Renault, Nissan in Dacia. Poleg prodaje novih vozil, prodajajo tudi rabljena vozila vseh znamk.
- TPV Center d. o. o., Novo mesto; podjetje za prodajo in servisiranje vozil s koncesijo za prodajo vozil Toyota ter prodajo rabljenih vozil vseh znamk.

- TPV Prikolice d. o. o., Ptuj; podjetje v mešani lasti med TPV in Boeckmann (51 : 49) za razvoj in proizvodnjo lahkih tovornih prikolic.
- TPV Šumadija d. o. o., Kragujevac, Srbija; podjetje za proizvodno in komercialno dejavnost za avtomobilsko industrijo.

Na sliki 5 so predstavljene aktivnosti posameznih sektorjev, ki se v določenih primerih nanašajo na celotno Skupino TPV, ki je povezana družba pravno samostojnih družb. Te so v medsebojnem razmerju povezane tako, da je družba TPV Group d. o. o. 100-odstotna lastnica družbe TPV d. o. o.; družba TPV d. o. o. je 100-odstotna lastnica družbe TPV Šumadija d. o. o. in 100-odstotna lastnica družbe TPV Avto d. o. o. ter ima 51-odstotni delež v družbi TPV Prikolice d. o. o. (TPV d. d., 2017).

Slika 5: Skupina TPV



Vir: TPV d. d. (2017, str. 4).

4.2.3 Vizija, poslanstvo, cilji, temeljne vrednote in strateške usmeritve

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009) menijo, da je vizija podjetja vedno neka slika, kaj naj bi postala neka organizacija ali posameznik v bolj oddaljeni prihodnosti. Vizija podjetja je mentalna slika možnega in zaželenega prihodnjega stanja in položaja podjetja. Glede na zapisano, je vizija statični koncept kot vsaka slika, ki jo največkrat ustvari direktor podjetja. Ta slika mora imeti nekaj lastnosti: biti mora stvarna, kar pomeni, da je sicer ne bo lahko uresničiti, vendar je ob velikih naporih uresničljiva; ponujati mora nekaj ambicioznega in privlačnega udeležencem podjetja; biti mora jasna, razumljiva in takšna, da jo tisti, ki je

vizijo oblikoval (direktor ali poslovodni tim) ob podpori organa upravljanja, zlahka širijo med udeležence podjetja.

TPV kot podjetje z dolgoletno tradicijo v avtomobilski industriji gradi svojo vizijo, poslanstvo in organizacijsko kulturo na pridobljenih izkušnjah. Okolje zaposlene vsak dan postavlja pred nove izzive, zato je zavedanje, da se le z jasno določeno vizijo in poslanstvom lahko razvija kot uglašen organizem, v katerem vsak ve kaj in zakaj dela, toliko bolj pomembno. Vodstvo TPV skrbi, da so kakovost, trajnostni razvoj in družbena odgovornost pomembni elementi uspešnosti podjetja. Skrbi tudi za učinkovito izrabo naravnih virov in zmanjševanje vplivov na okolje ter varnost in zdravje zaposlenih (Petrič & Bahč, 2012).

Vizija TPV d. d. se glasi »Povezujemo inovativne rešitve« (TPV d. d., brez datuma c).

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009) ugotavljajo, da je za razliko od vizije, ki je nekaj statičnega, poslanstvo dinamičen koncept. Poslanstvo mora navajati dokaj stalne namene, ki jim bo podjetje sledilo na dolgi rok. Največkrat ga na osnovi opredeljenega namena podjetja izoblikuje poslovodstvo samo. Stalni nameni, ki naj bi jih opredeljevalo poslanstvo, dajejo odgovore, kaj namerava podjetje delati glede naslednjih zadev:

- na katerih strateških poslovnih področjih bo podjetje dejavno;
- kaj bodo osnovni smotri podjetja v smislu rasti, širine in konkurenčne arene podjetja;
- kakšne odnose bo podjetje razvijalo do posameznih skupin svojih udeležencev (lastnikov, zaposlenih, odjemalcev, financerjev, dobaviteljev, lokalnega okolja idr.);
- kako bo podjetje poskušalo dosežati svojo konkurenčno prednost;
- kakšne bodo značilnosti kulture podjetja (vrednote, vzorci obnašanja, navade idr.).

Poslanstvo TPV d. d. se glasi »Odličnost poslovanja ustvarjamo globalno« (TPV d. d., brez datuma c).

Podjetje mora ob postavljanju namena še mnogo bolj konkretno postaviti svoje strateške cilje in usmeritve za daljše prihodnje obdobje. Za to pa uporablja prijeme strateškega planiranja oziroma poslovanja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Poslanstvo in vizija podjetja sta preudarno oblikovana ter se odražata v strategiji. Kot odziven, inovativen in kooperativen člen avtomobilske dobaviteljske družine TPV krepi svoj položaj v partnerskih povezavah s svojimi kupci. Danes je neposredno ali prek dobaviteljev prvega ranga prisoten pri vseh evropskih proizvajalcih avtomobilov (Petrič & Bahč, 2012).

Savšek (2011) pravi, da kriza ni le grožnja, temveč tudi priložnost za podjetja z jasno vizijo in cilji, z jasno izdelano strategijo ter ljudmi, ki so se pripravljene stalno učiti in so motivirani za sprejem novih izzivov. V času krize in gospodarske recesije bodo preživela le tista podjetja, ki bodo znala izrabiti potencial znanja in ki bodo dokazala največjo stopnjo

inovativnosti na vseh področjih – tako pri razvoju izdelkov in procesov kot tudi pri inovativnem vodenju podjetja.

V skladu s politiko podjetja, etiko in družbeno odgovornostjo so oblikovane vrednote TPV naslednje (TPV d. d., brez datuma c):

- Poštenost – delujejo etično in spoštujejo dogovore.
- Celovita kakovost – zagotavljajo kakovostno in vitko poslovno okolje za ustvarjanje dodane vrednosti.
- Učinkovitost – stremijo k učinkoviti rabi materialnih in finančnih virov, časa in osebne energije. Razvijajo ambiciozne in pripadne ljudi.
- Inovativnost – z novimi poslovnimi rešitvami se osredotočeno odzivajo na potrebe trga in ostalih deležnikov, ki soustvarjajo njihov uspeh.
- Trajnostni razvoj – uspešnost podjetja gradijo na načelih trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti.

Strateške usmeritve (TPV d. d., 2017):

- inovacijski ekosistemi z dodano vrednostjo – razvoj odprtih sistemov za zajem znanja, idej in rešitev z vsemi deležniki v procesu ustvarjanja dodane vrednosti in uspeha;
- odgovorno odločanje za trajno prihodnost – razvoj odgovornosti vsakega posameznika pri sprejemanju odločitev v procesih z razumevanjem vpliva na deležnike, širšo skupnost in okolje;
- kompetentni sodelavci z željo po uspehu – celosten razvoj pripadnih zaposlenih z razumevanjem ključnih sposobnosti posameznikov in timov, ki uspešno uresničujejo svoje lastne ambicije, drznost ter vizije s potrebami podjetja;
- integrirane inovativne rešitve – razvoj poslovnega okolja, ki bo podpiralo razvoj in izvedbo inovativnih proizvodov in storitev ter prepoznavanje poslovnih priložnosti.

Skupina TPV zastavljeno strategijo lahko uresniči le s predanimi in kompetentnimi sodelavci. V minulem letu so aktivnosti usmerjali v razvoj zaposlenih. Za leto 2016 so pripravili celovit program razvoja človeškega kapitala v Skupini TPV.

4.2.4 Strateško upravljanje in management v podjetju

Pučko (2003) podaja različna razumevanja strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Opisuje proces, ki zajema:

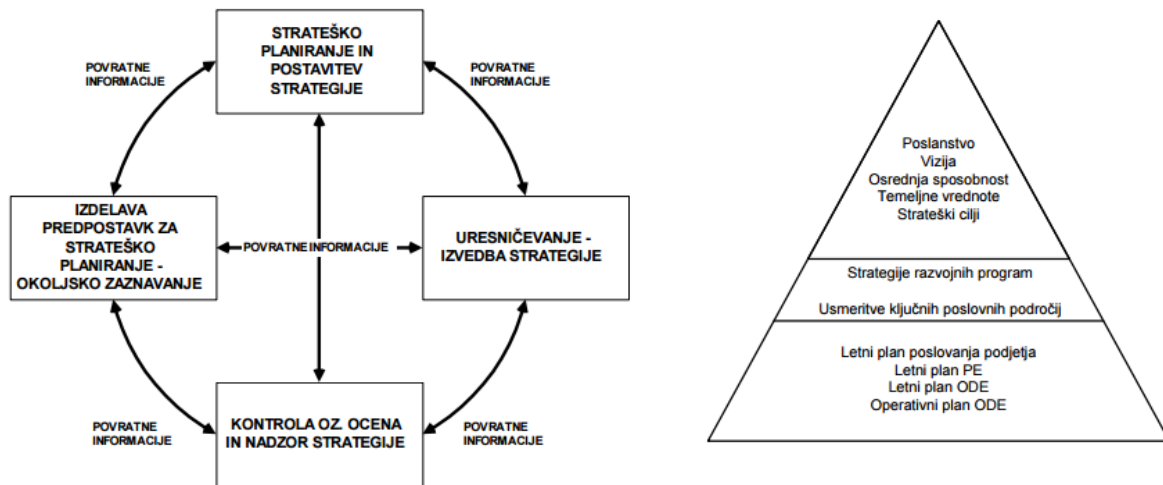
- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja, spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;

- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 1. razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani;
 2. razvijanja osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved;
 3. grobe usmeritve podjetja na planske cilje, ocenjevanja in izbire alternativ;
 4. določanja glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov ter glavnih predračunov;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;
- spremljanje in nadzor uresničevanja.

Rozman (2005) pravi, da je jedro strateškega upravljanja in ravnanja dolgoročno ustvarjati in ohraniti možnosti za dobiček ter povečanje tržne vrednosti. Družba to dosega z ustvarjanjem močnega strateškega položaja za svoje proizvode, storitve in znanje na tistih tržiščih, kjer se je odločila konkurirati in dosegati konkurenčne prednosti. Prav zagotavljanje in povečevanje močnega strateškega položaja je bistvena sestavina uspeha družbe na dolgi rok. Drugi pomembni dejavnik uspešnega upravljanja, ravnanja in razvoja je obvladovanje najpomembnejših vrst poslovnih in finančnih tveganj.

Cerovšek (2012) meni, da strateška izhodišča na osnovi opravljenih analiz zunanjega in notranjega poslovnega okolja, razvoja produktov, razvojnih prioritet, trgov, dobaviteljev, kupcev, razvoja izdelkov, določajo usmeritve in odločitve lastnikov za prihodnje cilje vseh ključnih poslovnih področij. Opredeljeni so nosilci izvajanja posameznih usmeritev in metode spremljanja izvajanja strateškega plana. V primeru Skupine TPV se je kot koristna in učinkovita potrdila odločitev, da je informatika vključena že na začetku procesa priprave strateškega načrta podjetja.

Slika 6: Strateško upravljanje in management v TPV d. d.



Vir: Gorjup (2010, str. 5).

Slika 6 prikazuje, da je v podjetju TPV d. d. princip delovanja metoda PDCA (Plan, Do, Check, Act). Pripravljajo 5-letno strategijo. Sestavni del strategije je tudi 5-letni finančni načrt, sestavljen iz bilance stanja, izkazov poslovanja in denarnega toka. Uporabljajo letni pregled strateškega plana z morebitnimi korekcijami, ki se upoštevajo v letnih planih (Gorjup, 2010).

Cerovšek (2012) pravi, da želijo v podjetju TPV d. d. delati prave stvari na pravi način. Ustrezno pripravljene in izvajane strateške usmeritve, nastale ob raziskovanju poslovnega okolja, so dobra osnova za doseganje poslovnih rezultatov, ki jih pričakujejo lastniki, vodstvo podjetja in zaposleni. Učinkovito izvajanje strateških ciljev lahko podjetje izpelje le skozi pregledno in učinkovito izvajanje poslovnih procesov.

Pučko (1999) ugotavlja, da je v okviru uresničevanja strategije bistveno odgovoriti na naslednja tri vprašanja:

- Kdo so izvajalci strategije?
- Kaj morajo izvajalci narediti, da bo strategija uspešno izvedena?
- Kako naj izvajalci opravijo zastavljene naloge?

4.3 Temeljne teze in opredelitev raziskovalnih vprašanj

Za študijo primera pri oblikovanju raziskave je še posebej pomembnih pet komponent (Yin, 2009):

1. raziskovalna vprašanja,
2. predlogi, če obstajajo,

3. enote analiziranja,
4. logična povezovanja podatkov s predlogi,
5. merila za tolmačenje rezultatov.

Namen moje raziskave je analizirati pojmovanje uspešnega poslovanja, oceniti način merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja, ugotoviti strategije poslovanja in strateških ciljev ter ugotoviti pomen finančnih in nefinančnih kazalnikov v izbranem podjetju. Raziskava je osnovana na obsežnem vprašalniku »Obvladovanje stroškov in sodobna managerska orodja v slovenskih podjetjih«, kjer so del vprašalnika sestavljala strukturirana vprašanja, del pa vnaprej ponujeni odgovori (Priloga 1).

Na osnovi omenjenega vprašalnika so Peljhan, Tekavčič, Marc in Šobota (2010) leta 2008 izvedle raziskavo z namenom, da bi ugotovile, kakšne so značilnosti spremljanja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih. Vzorec je bil sestavljen iz 323 slovenskih podjetij. Rezultati kažejo, da slovenska podjetja dojemajo finančne kazalnike kot bolj pomembne od nefinančnih, četudi uporabljajo pri sprejemanju odločitev finančne in nefinančne kazalce. Ugotavljali so tudi, katere sisteme spremljanja uspešnosti poslovanja uporabljajo slovenska podjetja. Rezultati so pokazali, da 54 odstotkov podjetij sploh ne uporablja sistemov, s katerimi bi spremljala uspešnost poslovanja.

Uravnoteženi izkaz poslovanja oziroma druge, celovite sisteme spremljanja uspešnosti poslovanja, je uporabljalo 38 % podjetij, ki so bila zajeta v analizo. Pri tem so uravnoteženi izkaz poslovanja oziroma druge oblike integriranih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti, uporabljala predvsem velika podjetja – 70 odstotkov. Z 48 % so jim sledila srednja podjetja, nato pa mikro ter majhna podjetja s 26 %. Iz raziskave tudi izhaja, da je v zadnjih petih letih samo 26 % slovenskih podjetij spremenilo način spremljanja uspešnosti poslovanja. Velika večina podjetij (70 odstotkov) načina spremljanja uspešnosti poslovanja ni spremenila. To istočasno tudi pomeni, da podjetja v svoje obstoječe sisteme za merjenje uspešnosti niso pospešila vključevanja nefinančnih kazalcev. Raziskovalci tako zaključujejo, da bi se morala podjetja osredotočiti predvsem na nefinančne kazalce, te pa bi morala uravnoteženo s finančnimi kazalniki prikazati v celovitem sistemu spremljanja uspešnosti poslovanja. S tem bi si zagotovila bolj sistematično spremljanje uspešnosti poslovanja, kar bi v osnovi podjetjem zagotovilo boljšo podlago za spremljanje kakovostnih poslovnih odločitev.

Raziskovalna vprašanja, na katerih temelji moja kvalitativna raziskava, so:

1. Kako vaše podjetje pojmuje uspešno poslovanje?
2. Na kakšen način obvladujete uspešnost poslovanja podjetja? Katere modele pri tem uporabljate?
3. Kakšna je vaša poslovna strategija? Kakšni so vaši strateški cilji?
4. Kakšen pomen v vašem podjetju namenjate uporabi finančnih/nefinančnih kazalnikov?

5. Kakšen sistem spremljanja kazalcev uspešnosti poslovanja imate izoblikovan v podjetju?

4.4 Rezultati raziskave

Skupina TPV je razvojni dobavitelj, ki deluje na globalnem trgu avtomobilske industrije. Vizija podjetja je povezovanje inovativnih rešitev, poslanstvo pa – odličnost poslovanja ustvarjamo globalno. Rezultati raziskave temeljijo na podlagi opravljenega intervjuja z direktorico ekonomskega sektorja podjetja TPV d. d. in na podlagi študije internih dokumentov podjetja. Direktorica ekonomskega sektorja podjetja TPV d. d. pravi, da uspešnost merijo preko spremljanja zastavljenih ciljev, ki so opredeljeni v strateškem planu in podrobneje v letnem načrtu. Letni načrti zajemajo tako finančne plane, kazalnike uspešnosti kot tudi druge vidike razvoja poslovanja.

V zvezi z obvladovanjem uspešnosti poslovanja direktorica meni, da si dolgoročne cilje razvoja poslovanja zastavljajo v strateškem planu in temeljijo zlasti na razvoju trgov in tehnologije, skladno s pričakovanji trga. Strateški plan jim je predvsem vodilo za ustrezno dolgoročno načrtovanje resursov, ki so potrebni za razvoj poslovanja. Kratkoročno uspešnost poslovanja merijo zlasti preko doseganja letnega finančnega načrta in ciljnih kazalnikov uspešnosti. V kontrolingu s pomočjo analitičnih poročil ugotavljajo odmik od zastavljenega plana ter v nadaljevanju z odgovornimi za procese in realizacijo plana na različnih ravneh iščejo vzroke za odstopanja. Na podlagi ugotovljenih vzrokov sprejemajo ukrepe, ki jim zagotavljajo, da se v nadaljevanju uskladijo z zastavljenimi cilji. Pripravljajo tudi kratkoročne napovedi poslovanja, ki jih vnaprej opozarjajo na kratkoročna tveganja v poslovanju in jih usmerjajo v takojšnje ukrepanje za preprečevanje negativnih odmikov od plana. V podjetju so bolj osredotočeni na tradicionalne kazalnike uspešnosti, ki merijo učinkovitost delovanja posameznih notranjih procesov. Z intervjujem sem ugotovila, da so v podjetju TPV d. d. osredotočeni na finančne kazalnike, sodeč po odgovorih, podanih na vprašanje v zvezi z uporabo finančnih in nefinančnih kazalnikov, lahko ugotovim, da tudi nefinančnih kazalnikov ne zanemarjajo. Finančni kazalniki, ki jih uporabljajo, so sredstva na zaposlenega, stopnja rasti dobička, itd. Kar zadeva nefinančne kazalnike pa uporabljajo: produktivnost zaposlenih in stroški proizvodnje proizvoda/storitve z napako (Priloga 2).

Naslednje, kar sem želela ugotoviti, je bilo, kateri kazalci uspešnosti poslovanja so v podjetju TPV d. d. najpomembnejši in kateri so najmanj pomembni. Predložen je bil seznam s 70 finančnimi in nefinančnimi kazalci, direktorica ekonomskega sektorja pa jih je v intervjuju ovrednotila na petstopenjski lestvici, in sicer po pomenu, ki ga dajejo uporabi oziroma spremljanju posameznega kazalca. Petstopenjska lestvica je sestavljena iz: 1 – sploh ni pomemben, 5 – zelo je pomemben. Če posamezen kazalec podjetju ni bil poznan ali ga na konkretno podjetje ni bilo mogoče aplicirati, je to posebej označila. Petnajst najpomembnejših kazalcev je podanih v tabeli 4, medtem ko v tabeli 5 prikazujem petnajst najmanj pomembnih kazalcev.

Tabela 4: Petnajst najpomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja TPV d. d.

Kazalec	1 = sploh ni pomemben			5 = zelo je pomemben	
	1	2	3	4	5
Stopnja rasti dobička	1	2	3	4	5
Sredstva na zaposlenega (tehnična opremljenost dela)	1	2	3	4	5
Dobičkonosnost kupcev	1	2	3	4	5
Odstotek neizpolnjenih rokov (dobav, projektov) (v EUR)	1	2	3	4	5
Stroški reklamacij in prijav napak	1	2	3	4	5
Povprečno število pritožb	1	2	3	4	5
Povprečje stroškov zaradi napak v procesih	1	2	3	4	5
Koeficient obračanja zaloga materiala	1	2	3	4	5
Produktivnost zaposlenih	1	2	3	4	5
Inovativnost zaposlenih (npr. št. uresničenih predlogov za izboljšave)	1	2	3	4	5
Razmerje med dolgom in kapitalom	1	2	3	4	5
Stroški zagotavljanja kakovosti	1	2	3	4	5
Stroški proizvodnje proizvoda/storitve z napako	1	2	3	4	5
Število poškodb pri delu	1	2	3	4	5
Znižanje stroškov zaradi izboljšav proizvoda/storitve	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

Iz tabele 4 izhaja, da se v podjetju TPV d. d. med najpomembnejše kazalce uspešnosti poslovanja uvrščajo finančni kazalci in nefinančni kazalci. Med najpomembnejšimi kazalci uspešnosti poslovanja najdemo finančni kazalec sredstva na zaposlenega in nefinančni kazalca – produktivnost zaposlenih in stroški proizvodnje proizvoda/storitve z napako.

Nadalje želim primerjati rezultate empirične analize, ki so jo opravili Peljhan, Tekavčič, Marc in Šobota (2010) v slovenskih podjetjih. Rezultati kažejo, da slovenska podjetja uvrščajo finančne kazalce v sam vrh pomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja. V drugo polovico pomembnejših kazalcev sicer uvrščajo tudi štiri nefinančne kazalce, in sicer produktivnost zaposlenih, partnerski odnosi z dobavitelji, število kupcev in dnevi vezave terjatev do kupcev, pri tem pa gre izpostaviti, da med temi ni kazalcev, ki bi predstavljali vidik učenja in rasti.

Lahko opazim tudi, da so v podjetju TPV d. d. med najpomembnejše kazalce uspešnosti poslovanja uvrstili tudi kazalce za presojanje uspešnosti poslovanja, ki predstavljajo vidik učenja in rasti, in sicer kazalec znižanje stroškov zaradi izboljšav proizvoda/storitev, kazalec inovativnost zaposlenih kot tudi določen kazalec vidika notranjih poslovnih procesov – stroški zagotavljanja kakovosti.

Med najpomembnejših deset kazalcev so slovenska mikro in majhna podjetja leta 2008 uvrstila nekaj več nefinančnih kazalcev, in sicer produktivnost zaposlenih ter partnerske

odnose z dobavitelji. V proučevanem obdobju so mikro in majhna podjetja ocenila kot manj pomembne nekatere kazalce, ki predstavljajo vidik učenja in rasti, in sicer kazalec inovativnosti zaposlenih ter kazalec znižanja stroškov zaradi izboljšav proizvoda ali storitve (Peljhan, Tekavčič, Marc & Šobota, 2010).

V proučevanem obdobju so srednja podjetja med najpomembnejših deset kazalcev uvrstila več nefinančnih kazalcev z vidika kupcev in notranjih procesov, in sicer: dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev, stopnja izkoriščenosti delovnega časa ter dnevi vezave terjatev do kupcev. Opustila pa so (podobno kot mikro in majhna podjetja) nekatere kazalce, ki predstavljajo vidik učenja in rasti – znižanje stroškov zaradi izboljšav proizvoda ali storitev. V proučevanem obdobju se je (v primerjavi z drugimi kazalci) najbolj povečal pomen kazalca dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev.

Velika podjetja (med katera sicer sodi tudi proučevano podjetje) so iz najpomembnejših kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja izključila kar dva nefinančna kazalca, in sicer partnerske odnose z dobavitelji ter tržni delež na glavnem trgu. Velika podjetja so namesto njiju med kazalce, ki so pomembni za presojo uspešnosti poslovanja, vključila dodano vrednost in delež dobička v prihodkih (profitna marža) – torej dva finančna kazalca (Peljhan, Tekavčič, Marc & Šobota, 2010). Kot vidimo iz tabele 5 je ta finančna kazalnika podjetje TPV d. d. uvrstilo med najmanj pomembne kazalce za presojanje uspešnosti.

Tabela 5: Petnajst najmanj pomembnih kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja TPV d. d.

Kazalec	1 = sploh ni pomemben			5 = zelo je pomemben	
	1	2	3	4	5
Rentabilnost kapitala (ROE)	1	2	3	4	5
Rentabilnost sredstva (ROA)	1	2	3	4	5
Solventnost podjetja	1	2	3	4	5
Ekonomski dobiček (EVA)	1	2	3	4	5
Tehtano povprečje stroškov kapitala (WACC)	1	2	3	4	5
Dodana vrednost	1	2	3	4	5
Delež dobička v prihodkih (profitna marža)	1	2	3	4	5
Delež prihodkov od prodaje v sredstvih (koeficient obračanja sredstev)	1	2	3	4	5
Stroški trženja	1	2	3	4	5
Tržni delež na glavnem trgu/-ih	1	2	3	4	5
Dobičkonosnost trgov	1	2	3	4	5
Ekonomičnost poslovanja (prihodki/odhodki)	1	2	3	4	5
Čas, ki preteče od razvoja do vstopa na trg za posamezni proizvod/storitev (time to market)	1	2	3	4	5
Cena delnice	1	2	3	4	5
Dobiček na zaposlenega	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

Med najmanj pomembnimi kazalci za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju TPV d. d. najdemo večinoma finančne kazalnike. Želela bi opozoriti, da je kazalnik delež dobička v prihodkih (profitna marža) uvrščen v tabeli 5 med najmanj pomembne kazalce, kar pomeni, da ni pomemben pri presojanju uspešnosti poslovanja, čeprav je ROS (donosnost) strateški kazalnik – eden izmed štirih ključnih strateških kazalnikov.

Slovenska podjetja med manj pomembne kazalce uspešnosti poslovanja štejejo nekaj kazalcev, ki predstavljajo vidik učenja in rasti. To so trajanje razvojnega cikla proizvoda oz. storitev ter delež odhodkov za raziskave in razvoj v prihodkih od prodaje ter, kar z vidika dolgoročnega razvoja slovenskih podjetij ni posebej spodbudno (Peljhan, Tekavčič, Marc & Šobota, 2010).

Glede na poslovno strategijo in strateške cilje direktorica pravi, da so strateški cilji opredeljeni v dokumentu skupine podjetja. Poleg vsebinskih razvojnih ciljev so strateški cilji vezani na štiri ključne kazalnike: ROS (donosnost), zadovoljstvo kupcev, stopnja zavzetosti zaposlenih in stopnja inovativnosti, ki se usmerjajo na ključne deležnike – lastnike, kupce in zaposlene. Pri opredeljevanju strategije se opirajo na SWOT analizo.

Tabela 6: Strateški kazalniki TPV d. d. – definicije in skrbniki

Deležnik	Strateški kazalnik	Enota	Izračun/Definicija	Pogostost	Skrbnik – področje
Lastniki	ROS (donosnost)	%	Celotni poslovni izid pred davki/prihodki od prodaje	Kvartalno	Kontroling
Kupci	Zadovoljstvo kupcev		Sestavljena ocena zadovoljstva kupcev na podlagi kazalnikov kakovosti in logistike	Kvartalno	Prodaja
Zaposleni	Stopnja zavzetosti zaposlenih		Vprašalnik po Gallupu	Letno	Kadri
Inovativnost	Stopnja inovativnosti	št.	Sestavljena ocena stopnje inovativnosti	Kvartalno	Razvoj

Vir: TPV d. d. (brez datuma a).

V tabeli 6 so predstavljeni ključni deležniki in strateški kazalniki za merjenje uspešnosti zastavljenih ciljev. Vsak deležnik ima vodilni strateški kazalnik. Opredeljena je tudi pogostost merjenja kot tudi skrbnik področja. V okviru deležnikov »lastniki« uporabljajo strateški kazalnik ROS – dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja, ki nam pove, kolikšen je delež med celotnim poslovnim izidom pred davki in prihodki od prodaje. Pogostost merjenja je kvartalna, skrbnik področja pa je kontroling. Pri deležnikih »kupci« uporabljajo strateški kazalnik zadovoljstvo kupcev, ki predstavlja sestavljeno oceno zadovoljstva kupcev na podlagi kazalnikov kakovosti in logistike. Pogostost merjenja je tudi kvartalna, skrbnik

področja pa je prodaja. Pri deležnikih »zaposleni« je določena stopnja zavzetosti zaposlenih na podlagi vprašalnika po Gallupu. Pogostost merjenja je letna, skrbnik področja pa so kadri. Med deležnike je uvrščena tudi »inovativnost«, za katero se uporablja strateški kazalnik stopnja inovativnosti in je opredeljen kot sestavljena ocena stopnje inovativnosti. Pogostost merjenja je kvartalna, skrbnik področja pa je razvoj.

Na moje zadnje vprašanje v zvezi s sistemom spremljanja kazalcev uspešnosti poslovanja mi je direktorica odgovorila, da sistem kazalnikov imajo, vendar to ni uravnoteženi sistem. Kazalniki so hierarhično narejeni. Uporabljajo štiri strateške kazalnike in 22 ključnih kazalnikov. Nižje enote se razdelijo na bolj podrobne. Poleg ključnih imajo tudi operativne kazalnike. Primer je ključni kazalnik za nadzor nad zalogami »število dni vezave zalog«, ki ga podrobneje spremljajo preko operativnih kazalnikov števila dni vezave zalog končnih proizvodov, polproizvodov in materiala – torej preko teh operativnih kazalnikov (Priloga 3). Sistem kazalnikov obstaja od začetka poslovanja podjetja in ga še naprej uporabljajo. Zadnja velika prenova je bila leta 2016, glavnina kazalnikov iz te prenove pa je še danes v uporabi. Sistem kazalnikov vsako leto preverijo in po potrebi izbrišejo ali dodajo določen kazalnik. V splošnem pa težijo k temu, da bi kazalnike ohranjali dlje časa, saj lahko s tem učinkoviteje spremljajo dolgoročne trende. Njihov cilj je uskladiti kazalnike s strateškimi cilji. Če se strateški cilji spremenijo, je smiselno prilagoditi tudi kazalnike.

Podjetje TPV d. d. svojo uspešnost mesečno spremlja s pregledom ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja ločeno, in sicer po procesih, kot so vodenje, prodaja, raziskave in razvoj, nabava, logistika, proizvodnja, kadri, kakovost in vzdrževanje. Na primer, pri procesu »vodenje« uporabljajo ključni kazalnik ROS – dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja, ki je rezultat deleža celotnega poslovnega izida pred davki in prihodkov od prodaje. Pogostost merjenja je mesečna, »področje – skrbnik« je kontroling. Pri procesu »prodaja« je uporabljen isti ključni kazalnik iz pridobljenih poslov. Izračunajo ga kot delež med dobičkom in prihodki od prodaje – brez upoštevanja preprodaje. Pogostost merjenja je tudi mesečna, »področje – skrbnik« je prodaja. Pri procesu »raziskave in razvoj« uporabljajo ključni kazalnik delež pridobljenih poslov za razvojne izdelke. Preračunajo ga kot delež med vrednostjo pridobljenih poslov iz naslova razvojnih poslov in vrednostjo vseh pridobljenih poslov na ravni življenjske dobe. Pogostost merjenja je mesečna, »področje – skrbnik« je razvoj. Proces »nabave« je opredeljen s ključnim kazalnikom število reklamacij dobaviteljem, to je število reklamacij do dobaviteljev. Pogostost merjenja je mesečna, »področje – skrbnik« je kakovost. Pri procesu »logistika« uporabljajo ključni kazalnik število dni vezave zalog, to je število dni vezave zalog glede na porabo v mesecu. Pogostost merjenja je mesečna, »področje – skrbnik« je logistika. Pri procesu »proizvodnja« uporabljajo ključni kazalnik optimizacije v procesu, opredeljen kot delež med vrednostjo prihrankov v tekočem letu in kosmatim donosom. Pogostost merjenja je mesečna, »področje – skrbnik« je proizvodnja. Proces »kadri« merijo s ključnim kazalnikom stopnja zavzetosti, in sicer z vprašalnikom po Gallupu. Merjenje je letno, »področje – skrbnik« je kadri. Pri procesu »kakovost« uporabljajo ključni kazalnik stroški nekakovosti, ki predstavljajo vse

stroške nekakovosti na reklamacijskih nalogih, stroške proizvodnega in stroške tehnološkega izmeta. Pogostost merjenja je mesečna, »področje – skrbnik« je kakovost. Pri procesu »vzdrževanje« uporabljajo kot ključni kazalnik delež zastojev zaradi nedelovanja delovnih sredstev, ki predstavlja delež med časom zastojev in časom delovanja strojev krat 100. Pogostost merjenja je mesečna, »področje – skrbnik« je vzdrževanje.

V primerjavi z raziskavo o slovenskih podjetjih rezultati kažejo, da največji delež podjetij, ki uporabljajo bodisi uravnoteženi izkaz poslovanja bodisi katero drugo obliko integriranih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti, predstavljajo velika podjetja, tj. 70 odstotkov, sledijo srednja podjetja – 48 odstotkov, za njimi pa so s 26 odstotki mikro in majhna podjetja (Peljhan, Tekavčič, Marc & Šobota, 2010).

4.5 Opredelitev omejitev dela

Pri pisanju magistrskega dela sem naletela na časovno, vsebinsko in metodološko naravo omejitev dela. Med časovno omejitev dela sodi časovni interval opravljanja intervjuja. Kvalitativna raziskava v podjetju TPV d. d. je bila izvedena 8. novembra 2016. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih virov v teoretičnem delu magistrskega dela in na njihovo povezavo s primarnimi podatki, pridobljenimi na podlagi analize konkretnega podjetja. Metodološke omejitve se nanašajo na morebitne subjektivne poglede s strani anketiranca. Vsak človek ima svoje zaznave, na podlagi katerih oblikuje svoje mnenje.

4.6 Predlogi za izboljšave

Za sodobno poslovno okolje so značilne pospešene spremembe v tehnologiji, nenehne zahteve po inovacijah in veliki prilagodljivosti, skrajšan življenjski cikel izdelkov, spreminjajoča se narava dela in vse večja konkurenca. Kratkoročno usmerjeni finančni kazalci za presojo uspešnosti poslovanja so zato postali nezadostni. Vse več avtorjev poudarja pomen nefinančnih kazalcev, ki so bolj povezani s strategijo podjetja in vodstvu podjetja zagotavljajo boljše informacije za odločanje (Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010).

Podjetje TPV d. d. uporablja finančne kazalce za presojanje uspešnosti, vendar nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti ne zanemara. Uporabljajo sistem kazalnikov, ki je sestavljen iz štirih strateških kazalnikov in 22 ključnih kazalnikov.

Slovenska podjetja se pri merjenju uspešnosti poslovanja še vedno znašajo predvsem na finančne kazalce, uporaba nefinančnih kazalcev pa ne narašča. Glede na to menim, da bi se moralo podjetje v prihodnosti osredotočiti na uvajanje celovitih sistemov za spremljanje uspešnosti poslovanja, kot je na primer uravnoteženi izkaz poslovanja. S tem bi bilo obvladovanje uspešnosti poslovanja učinkovitejše in bi zagotavljalo boljšo podlago za

spremljanje kakovostnih poslovnih odločitev (Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010).

Finančni kazalniki nam povedo informacije o preteklih odločitvah, nefinančni kazalniki pa nas lahko usmerjajo naprej in nam pomagajo pri lažjem doseganju zastavljenih ciljev.

Tudi pri uvedbi celovitega sistema spremljanja uspešnosti poslovanja bi bilo potrebno nenehno nagrajevanje in prilagajanje na spremembe v poslovnem okolju. Treba bi bilo vložiti napor v razvoj in učinkovito vpeljavo sistema v prakso, kar pomeni uresničevanje zastavljenih strateških ciljev, spremljanje odmikov od zastavljenih strateških ciljev kot tudi doseganje boljših finančnih rezultatov.

SKLEP

Podjetja ugotavljajo svojo uspešnost poslovanja z rabo finančnih in nefinančnih kazalnikov. V teoretičnem delu sem predstavila tradicionalne poglede na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja ter najpogostejše uporabljene finančne kazalnike kot tudi sodobni način presojanja uspešnosti in nefinančne kazalnike, s katerimi merimo in presojamo uspešnost poslovanja. S preučitvijo literature sem spoznala, da mora podjetje imeti jasno postavljene cilje kot tudi vizijo in strategijo, da bi doseglo konkurenčne prednosti na trgu.

V magistrskem delu sem proučila, kakšno zgodovino in kakšno lastniško strukturo ima podjetje TPV d. d., kakšna je njegova vizija, kakšno je poslanstvo in kakšne so temeljne vrednote ter strateške usmeritve. Proučila sem tudi strateški management in način spremljanja in obvladovanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Glavni cilj magistrskega dela je bil analizirati obstoječi sistem obvladovanja uspešnosti poslovanja v podjetju TPV d. d. V magistrskem delu sem izpolnila glavni cilj. Analizirala sem obstoječi sistem obvladovanja uspešnosti podjetja TPV d. d. S kvalitativno raziskavo sem ugotovila, da v podjetju TPV d. d. ne uporabljajo uravnoveženega sistema kazalnikov, ampak imajo svoje ključne kazalnike merjenja uspešnosti poslovanja.

Namen magistrskega dela je bil vplivati na boljše poslovno odločanje v analiziranem podjetju. Da bi dosegla ta namen, sem najprej proučila in predstavila značilnosti merjenja, presojanja in obvladovanja uspešnosti v podjetju TPV d. d. Preverila sem ustreznost različnih modelov za obvladovanje uspešnosti poslovanja. Pri tem sem izhajala iz opredeljenih strateških ciljev podjetja ter obstoječega načina merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja.

Magistrsko delo je metodološko sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Pri pisanju teoretičnega dela sem uporabila sekundarne podatke. Raziskovalni del magistrskega

dela temelji na kvalitativni raziskavi, študiji primera podjetja TPV d. d. Tako sem dobila primarne podatke. Z opravljenimi intervjuji in proučevanjem sekundarnih podatkov sem povezala teorijo in prakso ter prišla do rezultatov raziskave kot tudi predlogov za izboljšave.

Rezultati raziskave kažejo, da podjetje TPV d. d. v veliki meri uporablja tradicionalne kazalnike uspešnosti. Ugotovila sem, da so v podjetju TPV d. d. osredotočeni na nefinančne kazalnike, sicer pa tudi finančnih kazalnikov ne zanemarjajo. Prednost dajejo nefinančnim kazalcem uspešnosti poslovanja, uporaba finančnih kazalcev pa je bolj slaba. Rezultati kažejo, da podjetje TPV d. d. uspešnost poslovanja spremlja tako s finančnega kot nefinančnega vidika. Primerjava rezultatov z empirično analizo, narejeno v slovenskih podjetjih, je pokazala, da je za slovenska podjetja finančni vidik uspešnosti pomembnejši kot nefinančni.

V današnjem konkurenčnem okolju brez merjenja uspešnosti organizacija ne more vedeti, ali je njeno poslovanje uspešno in učinkovito. V preteklosti so podjetja uspešnost poslovanja merila zgolj s finančnimi kazalniki, danes pa so nefinančni kazalniki postali zelo pomemben del sodobnih sistemov za merjenje in presojanje uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, Ž. (2010). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
2. Bourne, M., Neely, A., Mills, J. & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1–24.
3. Cerovšek, M. (2012). Vzvodi informatike za rast in razvoj organizacije. *Organizacija* 45(1), 27–35.
4. Chow, C. W. & Van der Stede, W. A. (2006). The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measured. *Management Accounting Quarterly*, 7(3), 1–8.
5. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
6. De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon D. (2009). Does the Balance Scorecard Add Value? Empirical Evidence of its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122.
7. Franco-Santos, M., Lucianetti, M. & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
8. Ghosh, S. & Mukherjee, S. (2006). Measurement of corporate performance through balanced scorecard: an overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11, 60–70.

9. Gorjup M. (2010). Strategija odličnosti. Pridobljeno 29. marca 2017 iz <http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/oki/dki/2010/TPV.pdf>
10. Gupta, G. & Salter, S. B. (2018). The Balanced Scorecard beyond Adoption. *Journal of International Accounting Research*, 17(3), 115–134.
11. Hočevar, M. (2002). Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. *IKS*, 29(11), 85–96.
12. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
13. Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59.
14. Hrovat, M. (2000). Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu. *Manager*, 6, 44–46.
15. Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2000). Non-Financial Performance Measures: What works and what doesn't. Knowledge Wharton. Pridobljeno 26. aprila 2017 iz <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/non-financial-performance-measures-what-works-and-what-doesnt/>
16. Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95, 139.
17. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000a). *Uravnoteženi sistem kazalnikov. The Balanced Scorecard. Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000b). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Pridobljeno 13. Junija 2020 iz http://cdn2.hubspot.net/hub/188908/docs/hbr_strategy.pdf?t=1406802410548
19. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001a). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Brighton: Harvard Business School Press.
20. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
21. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001c). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160
22. Koletnik, F. (1997). *Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Kostanjevic, B. & Omerzel, G. D. (2013). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
24. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: GV založba.
25. Lipovec, F. (1974). *Uvod v analizo poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Nemec, A. (2000). Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. *Organizacija*, 33(7), 497–506.

27. Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V. & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279–290.
28. Olson, E. M. & Slater S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, 45(3), 11–16.
29. Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M. & Šobota, A. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47(4), 671–691.
30. Perramon, J., Rocafort A., Bagur-Femenias, L. & Llach, J. (2015). Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9–10), 1–19.
31. Petrič, A. & Bahč, G. V. (2012). Razvoj sistemov vodenja vodi v doseganje družbene odgovornosti. 24. forum odličnosti in mojstrstva, (str. 79–94). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
32. Pučko D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
35. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Pučko, D. & Rozman, R. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Rejc Buhovac, A. (1999). *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
38. Rejc Buhovac, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
39. Rejc Buhovac, A. & Slapničar, S. (2003). Modeli za merjenje uspešnosti managementa. *Manager plus*, 2, 60–67.
40. Rozman, R. (2005). *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize.
41. Savšek, T. (2011). Z učenjem in inovativnostjo do odličnosti TPV. V B. Bukovec (ur.), *Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva / 23. forum odličnosti in mojstrstva*, (str. 67–91). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
42. Šink, D. (1999). Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija*, 32(1), 15–22.
43. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
44. Tekavčič, M. & Megušar, A. (2008). Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu. *Teorija in praksa*, 45(5), 459–479.
45. Tekavčič, M., Šobota, A., Peljhan, D., Marc, M. & Ponikvar, N. (2010). Spremljanje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. *IB Revija*, 44(3–4), 23–31.

46. TPV Avtomotive d. o. o. (2020). TPV v svoje četrto desetletje z novim imenom in osveženo celotno grafično podobo. Pridobljeno 13. 3. 2020 iz <https://www.tpv.si/si/medijsko-sredisce/novice-in-sporocila-za-javnost/tpv-v-svoje-cetrto-desetletje-z-novim-imenom-in-osvezeno-celotno-graficno-podobo/>
47. TPV d. d. (2015). *Letno poročilo 2015* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d. d.
48. TPV d. d. (2016). *Letno poročilo 2016* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d. d.
49. TPV d. d. (2017). *Letno poročilo 2017* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d. d.
50. TPV d. d. (brez datuma a). *Strateški kazalniki TPV d. d.* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d. d.
51. TPV d. d. (brez datuma b). *Ključni kazalniki TPV d. d.* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d. d.
52. TPV d. d. (brez datuma c). *Predstavitveni dokument divizije Avto In* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d. d.
53. TPV d. d. (brez datuma č). *Skupina TPV predstavitev* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d. d.
54. TPV d. o. o. (2019). *Letno poročilo 2019* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d.d.
55. Turk, I. (1990). *Uvod v ekonomiko poslovnega sistema*. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
56. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, finance in revizije*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev v Sloveniji.
57. Turk, I. (2001). Znaki odličnosti pri podjetju. *Revizor*, 12(1), 7–27.
58. Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
59. Zuriekat, M., Salameh, R. & Alrawashdeh, S. (2011). Participation in performance measurement systems and Level of satisfaction. *International journal of business and social science* 2(8), 159–169.
60. Žargi, U. (2012). Uresničevanje strategije profitnega centra orodjarna v podjetju LTH Ulitki s pomočjo sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti in managerski nadzor. *Izziv managementu*, 4(2) 14–23.

PRILOGE

PRILOGA 1: Del anketnega vprašalnika – Raziskava »Obvladovanje stroškov in sodobna managerska orodja v slovenskih podjetjih« Junij – september 2008

1. Kako vaše podjetje pojmuje uspešno poslovanje?
2. Na kakšen način obvladujete uspešnost poslovanja podjetja? Katere metode pri tem uporabljate?
3. Kakšna je vaša poslovna strategija? Kakšni so vaši strateški cilji?
4. Kakšen pomen v vašem podjetju namenjate uporabi finančnih/nefinančnih kazalnikov? Kateri so najpomembnejši kazalci uspešnosti podjetja v vašem podjetju?

Obkrožite ustrezno številko (1–5) glede na to, **kakšen pomen v vašem podjetju namenjate uporabi/spremljanju spodaj navedenih kazalcev uspešnosti poslovanja** (1 – sploh ni pomemben, 5 – zelo je pomemben). Če posameznega kazalca ne poznate, ali menite, da posameznega kazalca ne morete aplicirati na vase podjetje, prosim, da to označite s križcem (x) v drugem ali zadnjem stolpcu tabele.

Kazalec	Ne poznamo kazalca	1 = Sploh ni pomemben pomemben					5 = Zelo je pomemben	Ne moremo aplicirati kazalca na naše podjetje
		1	2	3	4	5		
1. Rentabilnost kapitala (ROE)		1	2	3	4	5		
2. Rentabilnost sredstev (ROA)		1	2	3	4	5		
3. Stopnja rasti prihodkov (vseh ali prihodkov od prodaje)		1	2	3	4	5		
4. Stopnja rasti dobička		1	2	3	4	5		
5. Plačilna sposobnost podjetja		1	2	3	4	5		
6. Solventnost podjetja		1	2	3	4	5		
7. Ekonomski dobiček (EVA)		1	2	3	4	5		
8. Tehtano povprečje stroškov kapitala (WACC)		1	2	3	4	5		
9. Donosnost investicij		1	2	3	4	5		
10. Dodana vrednost		1	2	3	4	5		
11. Dodana vrednost na zaposlenega		1	2	3	4	5		
12. Prodaja (prihodki od prodaje) na		1	2	3	4	5		
13. Delež dobička v prihodkih (profitna marža)		1	2	3	4	5		
14. Sredstva na zaposlenega (tehnična opremljenost dela)		1	2	3	4	5		
15. Dnevi vezave terjatev do		1	2	3	4	5		
16. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev / povprečni plačilni rok dobaviteljem		1	2	3	4	5		
17. Delež v nabavi posameznih kupcev (npr. glavnega kupca)		1	2	3	4	5		

18. Delež prihodkov od prodaje v sredstvih (koeficient obračanja sredstev)		1	2	3	4	5	
19. Stroški trženja		1	2	3	4	5	
20. Tržni delež na glavnem trgu / ih		1	2	3	4	5	
21. Število / odstotek aktivnih kupcev		1	2	3	4	5	
22. Delež novih kupcev v vseh kupcih		1	2	3	4	5	
23. Število / odstotek izgubljenih kupcev		1	2	3	4	5	
24. Dobičkonosnost kupcev		1	2	3	4	5	
25. Dobičkonosnost trgov		1	2	3	4	5	
26. Delež prodaje novih proizvodov / storitev (starih manj kot 2 leti) v skupni prodaji		1	2	3	4	5	
27. Povprečen čas popravil		1	2	3	4	5	
28. Povprečni dobavni rok		1	2	3	4	5	
29. Povprečna »velikost« kupca (v EUR)		1	2	3	4	5	
30. Odstotek neizpolnjenih rokov (dobav, projektov)		1	2	3	4	5	
31. Stroški reklamacij in prijav napak		1	2	3	4	5	
32. Delež prodaje novim kupcem		1	2	3	4	5	
33. Povprečno število pritožb kupcev		1	2	3	4	5	
34. Izpad prihodka zaradi napak v procesih		1	2	3	4	5	
35. Trajanja razvojnega cikla proizvodov / storitev		1	2	3	4	5	
36. Stroški ravnanja z okoljem		1	2	3	4	5	
37. Stopnja izkoriščenosti delovnega časa		1	2	3	4	5	
38. Povečanje stroškov zaradi napak v procesih		1	2	3	4	5	
39. Koeficient obračanja zalog materiala		1	2	3	4	5	
40. Stopnja fluktuacije zaposlenih		1	2	3	4	5	
41. Produktivnost zaposlenih		1	2	3	4	5	
42. Povprečna izobrazba		1	2	3	4	5	
43. Povprečna starost zaposlenih		1	2	3	4	5	
44. Izobraževanje na zaposlenega v urah		1	2	3	4	5	
45. Izobraževanje na zaposlenega v ELP		1	2	3	4	5	
46. Inovativnost zaposlenih (npr. število uresničenih predlogov za izboljšave)		1	2	3	4	5	
47. Delež visoko izobraženih zaposlenih v vseh zaposlenih		1	2	3	4	5	

48. Ustrezna kakovost materiala (npr. vrednost reklamiranega materiala v stroških materiala)		1	2	3	4	5	
49. Partnerski odnosi z dobavitelji (npr. delež dobaviteljev, s katerimi poslužete 5 ali več let)		1	2	3	4	5	
50. Število dobaviteljev		1	2	3	4	5	
51. Število kupcev		1	2	3	4	5	
52. Delež odsotnosti zaposlenih zaradi bolezni		1	2	3	4	5	
53. Dobiček na delnico		1	2	3	4	5	
54. Delež odhodkov za raziskave in razvoj v prihodkih od prodaje		1	2	3	4	5	
55. Ekonomičnost poslovanja (prihodki / odhodki)		1	2	3	4	5	
56. Razmerje med dolgom in kapitalom		1	2	3	4	5	
57. Stroški zagotavljanja kakovosti		1	2	3	4	5	
58. Povprečna vrednost naročila		1	2	3	4	5	
59. Stroški proizvodnje proizvoda / storitve z napako		1	2	3	4	5	
60. Število novih kupcev		1	2	3	4	5	
61. Število novih proizvodov / storitev		1	2	3	4	5	
62. Število proizvodov / storitev, umaknjenih iz proizvodnje		1	2	3	4	5	
63. Delež proizvodov / storitev, umaknjenih iz proizvodnje v vseh proizvodih / storitvah		1	2	3	4	5	
64. Čas, ki preteče od razvoja do vstopa na trg za posamezni proizvod / storitev (angl. Time-to market)		1	2	3	4	5	
65. Število poškodb pri delu		1	2	3	4	5	
66. Cena delnice		1	2	3	4	5	
67. Znižanje stroškov zaradi izboljšav proizvoda / storitve		1	2	3	4	5	
68. Delež izpolnjenih naročil v vseh prejetih naročilih		1	2	3	4	5	
69. Dobiček na zaposlenega		1	2	3	4	5	
70. Učinkovitost proizvodnega cikla (razmerje med časom za opravljanje aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti proizvodov ter časom za opravljanje vseh aktivnosti)		1	2	3	4	5	

5. Ali imate katerega od sistemov, ki omogoča celovito spremljanje uspešnosti poslovanja? (uravnoteženi izkaz poslovanja/druge oblike integriranih sistemov spremljanja uspešnosti/nefinančne uspešnosti poslovanja) Če nimate, ali lahko navedete razloge, zakaj nimate?

PRILOGA 2: Vprašalnik z odgovori – Raziskava »Obvladovanje uspešnosti poslovanja na primeru podjetja TPV d. d.«

Kazalec	Ne poznamo kazalca	1 = Sploh ni pomemben 5 = Zelo je pomemben					Ne moremo aplicirati kazalca na naše podjetje
1. Rentabilnost kapitala (ROE)		1	2	3	4	5	
2. Rentabilnost sredstev (ROA)		1	2	3	4	5	
3. Stopnja rasti prihodkov (vseh ali)		1	2	3	4	5	
4. Stopnja rasti dobička		1	2	3	4	5	
5. Plačilna sposobnost podjetja		1	2	3	4	5	
6. Solventnost podjetja		1	2	3	4	5	
7. Ekonomski dobiček (EVA)		1	2	3	4	5	
8. Tehtano povprečje stroškov kapitala (WACC)		1	2	3	4	5	
9. Donosnost investicij		1	2	3	4	5	
10. Dodana vrednost		1	2	3	4	5	
11. Dodana vrednost na zaposlenega		1	2	3	4	5	
12. Prodaja (prihodki od prodaje) na		1	2	3	4	5	
13. Delež dobička v prihodkih (profitna marža)		1	2	3	4	5	
14. Sredstva na zaposlenega (tehnična opremljenost dela)		1	2	3	4	5	
15. Dnevi vezave terjatev do		1	2	3	4	5	
16. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev / povprečni plačilni rok dobaviteljem		1	2	3	4	5	
17. Delež v nabavi posameznih kupcev (npr. glavnega kupca)		1	2	3	4	5	?
18. Delež prihodkov od prodaje v sredstvih (koeficient obračanja sredstev)		1	2	3	4	5	
19. Stroški trženja		1	2	3	4	5	
20. Tržni delež na glavnem trgu /		1	2	3	4	5	
21. Število / odstotek aktivnih kupcev		1	2	3	4	5	x
22. Delež novih kupcev v vseh kupcih		1	2	3	4	5	x
23. Število / odstotek izgubljenih kupcev		1	2	3	4	5	x
24. Dobičkonosnost kupcev		1	2	3	4	5	
25. Dobičkonosnost trgov		1	2	3	4	5	

se nadaljuje

Kazalec	Ne poznamo kazalca	1 = Sploh ni pomemben 5 = Zelo je pomemben					Ne moremo aplicirati kazalca na naše podjetje
26. Delež prodaje novih proizvodov / storitev (starih manj kot 2		1	2	3	4	5	X
27. Povprečen čas popravil		1	2	3	4	5	X
28. Povprečni dobavni rok		1	2	3	4	5	X
29. Povprečna »velikost« kupca (v		1	2	3	4	5	X
30. Odstotek neizpolnjenih rokov (dobav, projektov)		1	2	3	4	5	
31. Stroški reklamacij in prijav napak		1	2	3	4	5	
32. Delež prodaje novim kupcem		1	2	3	4	5	X
33. Povprečno število pritožb kupcev		1	2	3	4	5	
34. Izpad prihodka zaradi napak v procesih		1	2	3	4	5	X
35. Trajanja razvojnega cikla proizvodov / storitev		1	2	3	4	5	X
36. Stroški ravnanja z okoljem		1	2	3	4	5	
37. Stopnja izkoriščenosti delovnega časa		1	2	3	4	5	
38. Povečanje stroškov zaradi napak v procesih		1	2	3	4	5	
39. Koefficient obračanja zalog materiala		1	2	3	4	5	
40. Stopnja fluktuacije zaposlenih		1	2	3	4	5	
41. Produktivnost zaposlenih		1	2	3	4	5	
42. Povprečna izobrazba		1	2	3	4	5	
43. Povprečna starost zaposlenih		1	2	3	4	5	
44. Izobraževanje na zaposlenega v		1	2	3	4	5	
45. Izobraževanje na zaposlenega v		1	2	3	4	5	
46. Inovativnost zaposlenih (npr. število uresničenih predlogov za izboljšave)		1	2	3	4	5	
47. Delež visoko izobraženih zaposlenih v vseh zaposlenih		1	2	3	4	5	
48. Ustrezna kakovost materiala (npr. vrednost reklamiranega materiala v stroških materiala)		1	2	3	4	5	
49. Partnerski odnosi z dobavitelji (npr. delež dobaviteljev, s katerimi posluje 5 ali več let)		1	2	3	4	5	

se nadaljuje

Kazalec	Ne poznamo kazalca	1 = Sploh ni pomemben 5 = Zelo je pomemben					Ne moremo aplicirati kazalca na naše podjetje
50. Število dobaviteljev		1	2	3	4	5	
51. Število kupcev		1	2	3	4	5	
52. Delež odsotnosti zaposlenih zaradi bolezni		1	2	3	4	5	
53. Dobiček na delnico		1	2	3	4	5	
54. Delež odhodkov za raziskave in		1	2	3	4	5	
55. Ekonomičnost poslovanja (prihodki / odhodki)		1	2	3	4	5	
56. Razmerje med dolgom in kapitalom		1	2	3	4	5	
57. Stroški zagotavljanja		1	2	3	4	5	
58. Povprečna vrednost naročila		1	2	3	4	5	X
59. Stroški proizvodnje proizvoda /		1	2	3	4	5	
60. Število novih kupcev		1	2	3	4	5	X
61. Število novih proizvodov / storitev		1	2	3	4	5	
62. Število proizvodov / storitev, umaknjenih iz proizvodnje		1	2	3	4	5	
63. Delež proizvodov / storitev, umaknjenih iz proizvodnje v vseh proizvodih / storitvah		1	2	3	4	5	
64. Čas, ki preteče od razvoja do vstopa na trg za posamezni proizvod / storitev (angl. Time-to market)		1	2	3	4	5	
65. Število poškodb pri delu		1	2	3	4	5	
66. Cena delnice		1	2	3	4	5	
67. Znižanje stroškov zaradi izboljšav proizvoda / storitve		1	2	3	4	5	
68. Delež izpolnjenih naročil v vseh		1	2	3	4	5	
69. Dobiček na zaposlenega		1	2	3	4	5	
70. Učinkovitost proizvodnega cikla (razmerje med časom za opravljanje aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti proizvodov ter časom za opravljanje vseh aktivnosti)		1	2	3	4	5	

Priloga 3: Ključni kazalniki TPV d. d.

KLJUČNI KAZALNIKI – DEFINICIJE IN SKRBNIKI						
TPV d. d.						
Proces	Ključni kazalnik	Variante kazalnika	Enota	Izračun / Definicija	Pogostost	Skrbnik - področje
Vodenje	ROS	za TPV, po PE	%	celotni poslovni izid pred davki / prihodki od prodaje	mesečno	kontroling
Prodaja	ROS pridobljenih poslov	pridobljeni posli - ROS serije	%	dobiček / prihodki od prodaje (brez upoštevanja preprodaje)	mesečno	prodaja
Prodaja	ROS projektov	projekti - ROS serije	%	dobiček / prihodki od prodaje (brez upoštevanja preprodaje)	kvartalno	kontroling
Vodenje	Operativni denarni tok	za TPV	MEUR	čisti dobiček + amortizacija + sprememba OBS, AČR, PČR	kvartalno	kontroling
Prodaja	Obseg pridobljenih poslov	za TPV	MEUR	obseg pridobljenih poslov, na letni ravni, z upoštevanjem 100 % realizacije prodaje	mesečno	prodaja
Prodaja	Cenovni odmiki za 1. vgradnjo - kupci	za TPV	EUR	prodajni cenovni odmiki zaradi sprememb cen materiala za prvo vgradnjo, v primerjavi s planom	mesečno	kontroling
Raziskave in razvoj	Število prebojnih izboljšav	za TPV	št.	prebojna izboljšava je razvoj izdelka, ki je bil prodan kupcu v vrednosti nad 40 T€, ali sprememba v procesu, ki prinaša skupne prihranke v ŽD nad 200 T€	mesečno	razvoj
Raziskave in razvoj	Delež pridobljenih poslov za razvojne izdelke	za TPV	%	vrednost pridobljenih poslov iz naslova razvojnih poslov / vrednost vseh pridobljenih poslov; na ravni življenjske dobe	mesečno	razvoj
Nabava	Cenovni odmiki za 1. vgradnjo - dobavitelji	za TPV	EUR	nabavni cenovni odmiki zaradi sprememb cen materiala za prvo vgradnjo, v primerjavi s planom	mesečno	kontroling
Nabava	Št. reklamacij dobaviteljem	za TPV, po PE	št.	število reklamacij do dobaviteljev	mesečno	kakovost
Logistika	Št. dni vezave zalog	za TPV, po PE	dni	število dni vezave zalog glede na porabo v mesecu	mesečno	logistika
Logistika	Točnost dobav kupcem	za TPV, po PE	MPM	število neustrezno dobavljenih kosov / število vseh dobavljenih kosov x 1 MIO	mesečno	logistika
Proizvodnja	Efektivna produktivnost	za TPV, po PE	%	število ur iz tehnoloških postopkov / število ur prisotnosti vseh neposrednih delavcev (vse vrste zaposlitve)	mesečno	kontroling
Proizvodnja	Optimizacije v procesu	za TPV, po PE	%	vrednost prihrankov v tekočem letu / kosmati donos	mesečno	proizvodnja
Proizvodnja	Št. reklamacij kupcev	za TPV, po PE, za zunanje kupce in medobratno prodajo	št.	število reklamacij s strani kupcev	mesečno	kakovost
Kadri	Stopnja zavzetosti	za TPV, po PE		vprašalnik po Gallupu	letno	kadri
Kadri	Stopnja doseganja konstruktivnih vedenj	za TPV, po PE		vprašalnik HSI (merjenje organizacijske kulture)	letno	kadri
Kakovost	PPM kupcev	za TPV, po PE, za zunanje kupce in medobratno prodajo	PPM	število neskladnih kosov / število vseh odpremljenih kosov x 1 MIO	mesečno	kakovost

se nadaljuje

Proces	Ključni kazalnik	Variante kazalnika	Enota	Izračun / Definicija	Pogostost	Skrbnik - področje
Kakovost	Stroški nekakovosti	za TPV, po PE	EUR	vsi stroški nekakovosti na reklamacijskih nalogih, stroški proizvodnega in stroški tehnološkega izmeta	mesečno	kakovost (podatke o proizvodnem in tehnološkem izmetu pripravi proizvodnja)
Vzdrževanje	Strošek vzdrževanja na strojno uro	za TPV, po PE	EUR/h	stroški vzdrževanja opreme (material, storitve in delo) / št. strojnih ur	mesečno	vzdrževanje
Vzdrževanje	Delež zastojev zaradi nedelovanja delovnih sredstev	za TPV, po PE	%	čas zastojev / čas delovanja strojev x 100	mesečno	vzdrževanje

Vir: TPV d. d. (brez datuma b)