

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

GORAN LUBEJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA S SISTEMOM
URAVNOTEŽENIH KAZALCEV: PRIMER PODJETJA GORENJE
AVSTRIJA**

Ljubljana, april 2016

GORAN LUBEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Goran Lubej, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Merjenje uspešnosti poslovanja s sistemom uravnoveženih kazalcev: primer podjetja Gorenje Avstrija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

1 STRATEGIJE PODJETIJ V KRIZNIH RAZMERAH IN NJIHOVO

URESNIČEVANJE..... 3

1.1 Strategija podjetja in proces strateškega managementa.....	3
1.1.1 Modeli strateškega managementa	5
1.1.2 Načrtovanje, uresničevanje in nadzor uresničevanja strategij	8
1.1.3 Uresničevanje strategij in merjenje uspešnosti poslovanja podjetja	12
1.1.4 Tradicionalni in sodobni pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja podjetja	14
1.2 Globalne krize.....	17
1.2.1 Opredelitev krize.....	17
1.2.2 Vzroki in posledice kriz	17
1.2.3 Vrste kriz.....	19
1.2.4 Finančna kriza	20
1.3 Strategije v kriznih razmerah	22
1.3.1 Strategija rasti	22
1.3.2 Strategija stabilizacije	22
1.3.3 Strategija krčenja.....	23
1.4 Uresničevanje strategij v kriznih razmerah	23

2 SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALCEV ZA MERJENJE

USPEŠNOSTI PODJETJA 24

2.1 Osnovni vidiki sistema uravnoteženih kazalcev za merjenje uspešnosti.....	25
2.1.1 Finančni vidik (»Kako poslujemo za naše lastnike?«).....	26
2.1.2 Vidik poslovanja s strankami (»Kako nas vrednotijo kupci?«)	26
2.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov (»V čem se moramo odlikovati?«)	27
2.1.4 Vidik učenja in rasti (»Ali smo vedno boljši?«)	28
2.1.5 Razširjeni vidiki sistema uravnoteženih kazalcev	29
2.2 Uravnoteženi sistem kazalcev kot strateški okvir delovanja	30
2.3 Vpeljava in povezovanje sistema uravnoteženih kazalcev s strategijo.....	31
2.3.1 Strategija kot zbirka hipotez o vzrokih in posledicah	32
2.3.2 Gibala uspešnosti poslovanja poslovnih enot	33
2.3.3 Kako so povezani finančni kazalci?	33
2.4 Prednosti in slabosti sistema uravnoteženih kazalcev	33
2.4.1 Prednosti sistema uravnoteženih kazalcev	34
2.4.2 Slabosti sistema uravnoteženih kazalcev	34
2.5 Kako oblikujemo sistem uravnoteženih kazalcev?	35
2.5.1 Izdelava programa merjenja.....	36
2.5.2 Opredelitev strateških ciljev.....	36

2.5.3	Izbira strateških kazalcev	36
2.5.4	Oblikovanje načrta za izvajanje merjenja.....	37
2.6	Uravnoteženi sistem kazalcev kot managerski sistem	37
3	SKUPINA GORENJE IN GORENJE AVSTRIJA V KRIZNEM OKOLJU	38
3.1	Skupina Gorenje	38
3.1.1	Vizija, poslanstvo in vrednote	38
3.1.2	Organizacija Skupine Gorenje.....	39
3.1.3	Poslovni model, strategije in ključni strateški cilji Skupine Gorenje.....	41
3.2	Gorenje Avstrija	44
3.2.1	Mejniki razvoja podjetja Gorenje Avstrija	44
3.2.2	Dejavnosti podjetja Gorenje Avstrija	45
3.2.3	Organizacijska shema podjetja Gorenje Avstrija	46
3.2.4	Cilji in strategije podjetja Gorenje Avstrija.....	47
3.2.5	Spremljanje uspešnosti podjetja Gorenje Avstrija	48
3.3	Poslovanje Skupine Gorenje in podjetja Gorenje Avstrija v kriznem okolju	50
4	POSTAVITEV SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALCEV ZA PODJETJE GORENJE AVSTRIJA.....	52
4.1	Vidiki sistema uravnoteženih kazalcev uspešnosti za podjetje Gorenje Avstrija	52
4.1.1	Finančni vidik.....	53
4.1.2	Vidik poslovanja s strankami	58
4.1.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	62
4.1.4	Vidik učenja in rasti.....	66
4.2	Vzročno-posledične zveze med cilji in kazalci	70
4.3	Način in nivoji uvedbe sistema uravnoteženih kazalcev	72
4.4	Povezovanje sistema uravnoteženih kazalcev s strategijo podjetja	74
	SKLEP	76
	LITERATURA IN VIRI	79

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model procesa strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu</i>	<i>6</i>
<i>Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Daftu in Marčiču.....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 3: Model procesa strateškega managementa po Nordstromu in Ridderstralu.....</i>	<i>7</i>
<i>Slika 4: Model procesa strateškega managementa v podjetju po Pučku</i>	<i>8</i>
<i>Slika 5: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij</i>	<i>10</i>
<i>Slika 6: Model kontrole uresničevanja strategije.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 7: Proces sprememb skozi čas</i>	<i>11</i>
<i>Slika 8: Ravnotežje med dobičkom, rastjo in nadzorom.....</i>	<i>12</i>
<i>Slika 9: Vidik poslovanja s strankami</i>	<i>27</i>
<i>Slika 10: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov</i>	<i>27</i>
<i>Slika 11: USK predstavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.....</i>	<i>28</i>
<i>Slika 12: Sistem uravnoveženih kazalcev za »lean« podjetja</i>	<i>29</i>
<i>Slika 13: Strateški okvir uravnoveženega sistema kazalcev.....</i>	<i>30</i>
<i>Slika 14: Uravnoveženi sistem kazalcev kot strateški okvir delovanja podjetja</i>	<i>31</i>
<i>Slika 15: Primer vzročno-posledične verige</i>	<i>32</i>
<i>Slika 16: Sistem uravnoveženih kazalcev kot managerski system.....</i>	<i>38</i>
<i>Slika 17: Vizija, poslanstvo in vrednote Skupine Gorenje.....</i>	<i>39</i>
<i>Slika 18: Organizacijska shema Skupine Gorenje</i>	<i>40</i>
<i>Slika 19: Poslovni model Skupine Gorenje</i>	<i>41</i>
<i>Slika 20: Ključni strateški cilji Skupine Gorenje</i>	<i>42</i>
<i>Slika 21: Organizacijska shema podjetja Gorenje Avstrija</i>	<i>46</i>
<i>Slika 22: Grafični prikaz vzorčno-posledičnih razmerij</i>	<i>71</i>
<i>Slika 23: Primer padajoče razčlenitve (cascading)</i>	<i>73</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Ključni strateški cilji za leto 2015 po poslovnih področjih Skupine Gorenje.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 2: Pregled strategij in ciljev letnega načrta podjetja Gorenje Avstrija.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 3: Spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja Gorenja Avstrija</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 4: Kazalci finančnega vidika</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 5: Obvladovanje kompleksnosti.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 6: Kazalci vidika poslovanja s strankami.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 7: Gibanje zalog</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 8: Kazalci vidika notranjih poslovnih procesov.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 9: Kazalci vidika učenja in rasti.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 10: Povezava med strateškimi cilji in kazalci</i>	<i>75</i>

UVOD

Poslovno okolje, v katerem se nahajamo, še nikoli ni bilo tako turbulentno, še nikoli se spremembe v njem niso dogajale tako hitro in s takšno intenzivnostjo. Poslovno okolje, ki ga krojijo revolucionarne tehnološke, informacijske in komunikacijske rešitve, je za poslovanje morda kruto in negotovo, toda lahko smo prepričani, da bomo od tega imeli koristi vsi. Največjo korist že imajo in jo bodo imeli potrošniki, ki bodo dobili boljše izdelke in storitve, večjo izbiro in nižje cene. Naslednji na spisku tistih, ki imajo največje koristi, so tista podjetja, ki znajo hitro izkoristiti potencialne, ki jih nudijo nove tehnologije, in si znajo z novimi rešitvami pridobiti konkurenčno prednost v svoji panogi. Podjetje je vir iskanja konkurenčnih prednosti. Lahko se jim prilagodi, lahko nanje neposredno vpliva ali jih predvidi in s tem izboljša svoj položaj na trgu (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 322).

Značilnosti sedanjega poslovanja, to so spremembe, konkurenčnost, globalizacija, globalne strateške krize ter časovno pridobivanje konkurenčnih prednosti, vse bolj izpostavljajo vprašanje, kako v razmerah, ki so posledica teh značilnosti, oblikovati in izvajati strategijo poslovanja in razvoja v podjetjih. Zanima nas predvsem, kako uspešno je podjetje pri izvajanju strategije. Gospodarska stvarnost našega časa pomeni, da vsi tekmujejo z vsemi in vsi smo del globalne konkurence. Nikamor ni mogoče pobegniti in nimamo se kam skriti (Nordstrom & Ridderstrale, 2001, str. 27).

Za doseganje konkurenčnih prednosti se mora podjetje uspešno pozicionirati. Pozicioniranje je dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti trga zavzema poseben položaj in uspešno ustvarja ponujeno vrednost, osredotočeno na kupca (Kotler, 2004, str. 311). Kupec pričakuje ekonomske, tehnične, storitvene in družbene koristi, izražene večinoma v denarni obliki, ki jih prejme v zameno za njegovo plačilo (van Welle, 2002, str. 7). Podjetja morajo tako pri oblikovanju in izvajanju svojega razvoja upoštevati predvsem predviden razvoj svojega tržnega in poslovnega okolja, torej, kje in kdaj se bodo pojavile potrebe za izvajanje projektov in kakšnih. V skladu s tem moramo pripraviti takšno strategijo svojega razvoja, da bomo pravočasno pripravljeni za dajanje konkurenčnih ponudb, ki bodo sodobne, razvojne in tehnično-tehnološko dovršene rešitve za naše stranke. Potrebno je postaviti prave strategije kot odgovor na čedalje pogostejše spremembe, ki nam bodo omogočale pravočasno reagiranje na strateške krize in ekonomsko optimalno poslovanje, ki bo zagotavljalo poslovno uspešnost (Hauc, 2007, str. 117). Konkurenčne razvojno-tehnološke prednosti dosegamo predvsem z inovativnostjo podjetja, rešitve lahko skrivamo ali zaščitimo s patentnim varstvom. Patentno varstvo je smiselno in potrebno, kadar prednosti razkrivamo z izdelkom samim, če prednosti ni možno razbrati iz izdelka, je poslovna skrivnost boljša izbira (Pretnar, 2002, str. 185). Mnoga podjetja se morajo preoblikovati, kar pa ne pomeni, da morajo spreminjati, kar je, temveč ustvarjati, česar ni (Nordstrom & Ridderstrale, 2001, str. 57).

Namen je pomagati podjetju pri doseganju in merjenju poslovne uspešnosti med nastalo gospodarsko (finančno) krizo in po njej. Osnova za izdelavo in izvajanje strategije je poznavanje izvora, torej okolja, v katerem deluje, virov, s katerimi razpolaga in zgodovine.

Vsako podjetje si mora najprej postaviti vizijo, kako namerava tekrovati v svojem okolju in kaj želi postati. Vizijo si lahko predstavljamo tudi kot zrcalno sliko prihodnosti podjetja (Hočevlar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 74). Iz vizije izhajajo strategije in poslovne odločitve in projekti, kako uporabiti svoje vire glede na zahteve in priložnosti okolja (Nadler & Tushman, 1997, str. 29).

Strategije naj bi vsebovale napovedi in plane izvajanja za daljše časovno obdobje, pri tem pa se je treba zavedati, da bo sprememb vse več in oblike poslovanja se bodo sproti spreminjale. Zaradi tega je treba vzpostaviti tehnološko moderno, zmogljivo in uporabnikom prijazno orodje, ki zagotavlja pravočasne in natančne informacije, na osnovi katerih lahko poslovodstvo sprejema »pravilne« poslovne odločitve. Sistem uravnoteženih kazalcev je eden od virov informacij, ki so potrebne za sprejemanje poslovnih odločitev. Temelji na kombinaciji finančnih in nefinančnih kazalcev, ki omogočajo najbolj celovite informacije o uspešnosti uresničevanja kratkoročnih in dolgoročnih ciljev podjetja, o poslovanju podjetja na globaliziranem svetovnem trgu in o uspešnosti obsega celotnega nadzora nad uresničevanjem strategije (Kaplan & Norton, 2000, str. 22).

Strategija je pot, po kateri podjetje lahko doseže postavljeno vizijo. Sistem uravnoteženih kazalcev pomaga prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalcev, s katerimi presojamo uspešnost izvajanja strategije podjetja.

Glavni cilj magistrskega dela je vzpostaviti Sistem uravnoteženih kazalcev, in sicer kot strateško in operativno merilno orodje, za zagotovitev uspešnega izvajanja strategij, uspešnega poslovanja in povečevanja odpornosti na učinke krize podjetja Gorenje Avstrija. Želimo kompleksno finančno in nefinančno merjenje poslovnih procesov in ocenjevanje uspešnosti poslovanja. S sistemom uravnoteženih kazalcev želimo postaviti vodstvu in ostalim zaposlenim managerski sistem, namenjen tako spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja, kakor tudi spremljanju izvajanja strateških ciljev in strategij podjetja Gorenje Avstrija. Rezultati in analiza podatkov sistema uravnoteženih kazalcev, bodo vodilne v podjetju pravočasno usmerjali v načrtovanje in izvajanje korektivnih aktivnosti za izboljšanje poslovanja. Cilji magistrskega dela so tudi:

- preučiti literaturo s področja strateškega managementa s poudarkom na strategijah in merjenju uspešnosti poslovanja podjetij v kriznih razmerah,
- teoretično analizirati sistem uravnoteženih kazalcev,
- postaviti vzorčno-posledične zveze med kazalci in cilji podjetja,
- povezati sistem uravnoteženih kazalcev s strategijo podjetja.

Metode dela, ki jih uporabljam pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo na proučevanju teoretičnih podlag, ki nam dajejo osnovo za celovito oceno poslovanja, in aplikaciji teoretičnih spoznanj, prilagojenih za podjetje in panogo, v kateri podjetje deluje. Izdelava magistrskega dela bo temelji na:

- raziskovanju teoretičnih osnov, strokovne literature, virov, člankov in poznanih primerov dobre poslovne prakse s področja strateškega planiranja in področja merjenja uspešnosti poslovanja podjetja,
- uporabi lastnega znanja pridobljenega med študijem na magistrskem programu,
- analizi poslovnih procesov in dejavnikov, ki jih opredeljujejo v praksi, in sicer na osnovi intervjuja vodstvenega kadra podjetja in izvajanja delavnic,
- sintezi teoretičnih spoznanj, rezultatov intervjuja in delavnic pri razvijanju sistema uravnoteženih kazalcev,
- aplikaciji procesa razvijanja sistema uravnoteženih kazalcev na konkretnem primeru.

Magistrsko delo poleg uvoda, zaključka in literature, obsega teoretični del, ki je narejen na podlagi analitične obravnave literature, in praktični del, kar je razvidno tudi iz strukture poglavij:

- Prvo poglavje je namenjeno opisu procesov strateškega managementa, uresničevanju in nadzoru strategij ter merjenju uspešnosti podjetja v kriznem okolju. Glede na sodobno problematiko globalnega okolja, v katerem delujemo, so podana splošna spoznanja o globalnih krizah in strategijah v kriznih razmerah.
- Drugo poglavje opisuje različne teoretične poglede in praktične izkušnje tujih in domačih avtorjev, ki opisujejo tematiko merjenja uspešnosti poslovanja podjetja in sistema uravnoteženih kazalcev.
- V tretjem poglavju je opis Skupine Gorenje in podjetja Gorenje Avstrija ter njunega prilagajanja kriznim razmeram v okolju.
- Četrto poglavje je namenjeno aplikaciji sistema uravnoteženih kazalcev v podjetje Gorenje Avstrija.

1 STRATEGIJE PODJETIJ V KRIZNIH RAZMERAH IN NJIHOVO URESNIČEVANJE

1.1 Strategija podjetja in proces strateškega managementa

Treba se je zavedati, da ima trg več moči kot mi, da nas ne upošteva in da kupi kaj drugega od koga drugega. Ravno razumevanje te moči trga in, kar je še bolj pomembno, predajanje tej moči je način, kako se prebiti pred konkurenco (Godin, 2004, str. 180).

V današnjem, hitro spreminjajočem se okolju je delovanje podjetja močno odvisno od zavestnega usmerjanja dejavnosti podjetja. Za dolgoročno uspešno poslovanje moramo stalno predvidevati, kaj in kako moramo delati, kakšen je naš položaj in kakšen bo lahko čez določeno časovno obdobje. Pri tem moramo dobro poznati okolje, v katerem delujemo in kar se da natančno predvideti dogajanje v njem v prihodnje. Poleg zunanjih zahtev je treba poznati tudi notranje omejitve podjetja. Na takšnih osnovah podjetje lahko postavlja primerne plane in oblikuje poslovno politiko. Začne se s planiranjem poslovanja kot zavestnim,

organiziranim procesom miselnega kalkuliranja, vrednotenja in določanja nosilca gospodarjenja v prihodnji poslovni dejavnosti podjetja na osnovi določenih osnovnih smotrov podjetja in s sprejemanjem tveganja take dejavnosti (Pučko, 1991, str. 89). To je za izoblikovanje zamisli celotnega podjetja, smotrov, temeljnih ciljev, strategij, organizacijskih struktur, pravil ciljnega obnašanja ter ključnih področij poslovne uspešnosti (Pučko, 2003, str. 12). Razlogi za oblikovanje strategije so lahko (Tracy, 2000, str. 22):

- Želimo povečati dobiček podjetja.
- Namen oblikovanja in izvajanja strategije je izboljšanje in utrditev položaja podjetja v primerjavi s konkurenco, in sicer z izkoriščanjem tržnih priložnosti in ustvarjanjem tržnih vrzeli, ter osvajanjem novih trgov.
- Podjetje mora konstantno izkoriščati svoje moči in priložnosti, ki se pojavljajo na trgu.
- Pomembnejši razlog za oblikovanje strategije je oblikovanje temeljev, na podlagi katerih v sedanjosti podjetje izvaja določene aktivnosti za doseganje strateških ciljev.

Za preživetje in uspešno poslovanje podjetja je bistveno vzdrževati sedanji in prihodnji odnos med podjetjem in okoljem. Predvidevanje in oblikovanje povezave z notranjim in zunanjim okoljem podjetja je osnovno vodilo strateškega managementa. Podjetja torej potrebujejo strategijo, da vedo, kje so, kam gredo in zakaj gredo tja. Podjetja uporabljajo strategijo za izrabo svojih resursov na najučinkovitejši način in oblikovanje svoje organizacije poslovanja za doseganje prihodnjih ciljev. Strategijo lahko opredelimo kot oblikovanje, razvijanje in ocenjevanje pomembnih odločitev, ki se nanašajo na celotno podjetje z vsemi poslovnimi funkcijami, in sicer z namenom doseganja ciljev. Cilj strateškega poslovanja je izrabiti prednosti in izkoriščati ustvarjene nove priložnosti v prihodnosti (David, 2001, str. 5).

Podrobneje lahko vlogo procesa strateškega managementa predstavimo kot vodenje sistema podjetja, ki pripravlja konkretne smernice za sprejemanje dolgoročno postavljenih ciljev in nalog, ki se nanašajo na poslovno in razvojno politiko podjetja, preko aktivnosti, ki oblikujeta usklajen program notranjega razvoja in rasti podjetja (Radonjič, 2002, str. 5):

- z načrtovanjem poslovne in razvojne politike glede na dejavnike tržnega okolja podjetja,
- z zagotavljanjem vseh možnosti, ki jih trženje nudi za doseganje načrtovanih ciljev.

Pojem strategija izhaja z vojaškega področja, kjer strategija pomeni vedo o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij. Iz zgodovine (Sun Tzu: The art of war) lahko povzamemo pomen pojma strategija kot »generalova umetnost«, od katere je odvisen uspeh spopada s sovražnikom. Na področju družboslovnih in ekonomskih ved ni enotnega gledanja na pojem strategije, v bistvu pa lahko povzamemo, da s strategijo lahko razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, doseganje strateških ciljev (Pučko, 2003, str. 169), oziroma plan aktivnosti, ki predstavljajo smernice za uporabo celotnega organizacijskega potenciala za zagotavljanje dolgoročne rasti podjetja (Hauc, Kovač & Semolič, 1993, str. 89).

Proces strateškega managementa je sestavljen iz treh temeljnih funkcij managementa: iz planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Proces strateškega managementa je proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije (Dimovski, 2003, str. 101), ki zajema (Pučko, 2003, str. 101):

- analizo glavnih problemov in priložnosti podjetja glede na zunanje dejavnike,
- postavljanje preverjenih baznih konceptov in razvojnih usmeritev,
- dolgoročno odločanje, z upoštevanjem vpliva danes določenih ciljev in strategij,
- zagotavljanje razvojnih usmeritev in konceptov podjetja, ki nam omogočajo izkoristiti spremembe v okolju,
- zagotavljanje pogojev za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja,
- postavljanje pričakovanih poslovnih ciljev in rezultatov,
- sistematično uresničevanje in spreminjanje strateških usmeritev,
- spremljanje in nadziranje uresničevanja strategije.

Na osnovi različnih pojmovanj procesa je nastalo več modelov procesa strateškega managementa v podjetju.

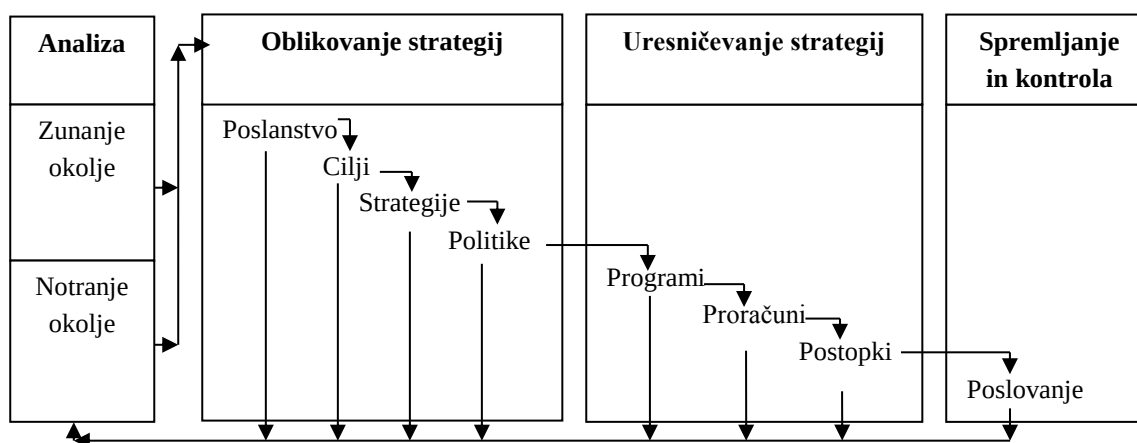
1.1.1 Modeli strateškega managementa

Gospodarsko okolje, v katerem se nahaja podjetje je kompleksen, spremenljiv sistem. V tem sistemu mora podjetje najti dinamično ravnotežje. Za obvladovanje podjetja in okolja si mora vsako vodstvo najti svoj model sistema za uspešno vodenje podjetja. Uspešnost podjetja je odvisna od njegove iznajdljivosti na trgu in se od podjetja do podjetja razlikuje. Prav tako so si različni modeli strateškega managementa podjetja. Raziskovalni rezultati o teoretičnih modelih dokazujejo, da ni enotnega celovitega modela. Vsi modeli so namenjeni izvajanju procesa oblikovanja strategije podjetja in so zato uporabni vsaj za (Pučko, 2003, str. 107):

- organizacijo procesa strateškega planiranja,
- postavljanje povezav med deli procesov in celotnim procesom strateškega managementa,
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na osnovne sestavine in konkurenčne cilje.

Model procesa strateškega managementa, ki je prikazan na Sliki 1, sta oblikovala Hunger in Wheelen (1996, str. 10).

Slika 1: Model procesa strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu

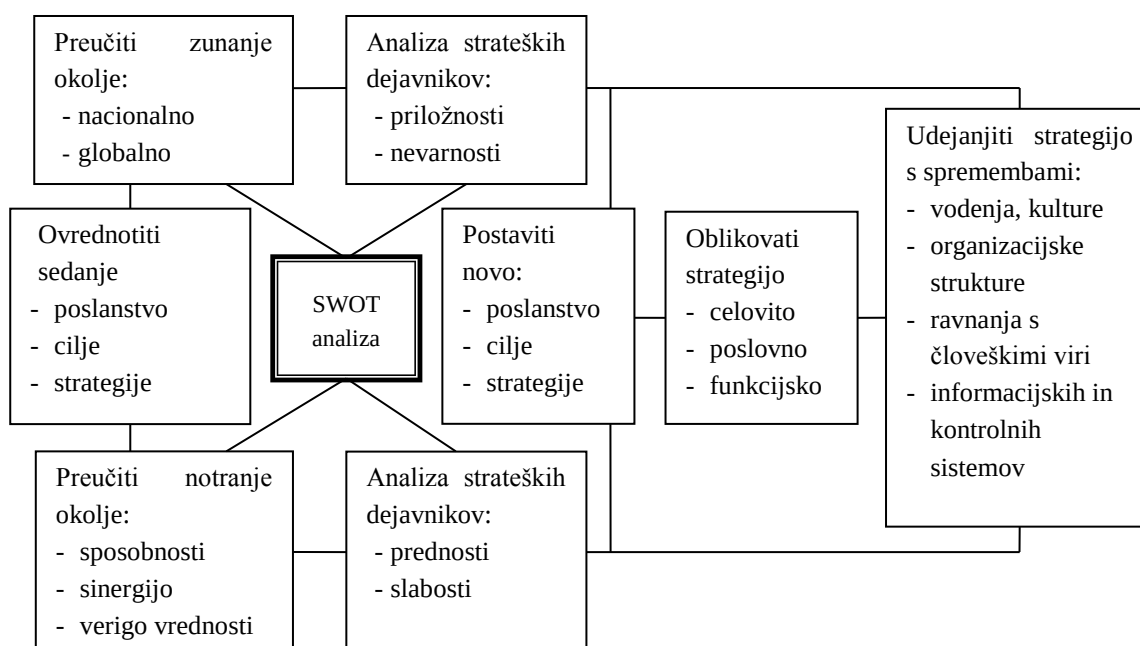


Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 1996, str. 10

Model procesa strateškega managementa je razčlenjen v fazo motrenja, ki zajema analiziranje zunanjega in notranjega okolja podjetja na podlagi SWOT analize, v fazo oblikovanja strategije, kjer skladno s poslanstvom določimo strategije, cilje in politiko podjetja, v fazo uresničevanja strategije na podlagi programov, proračunov in postopkov v fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij (Hunger & Wheelen, 1996, str. 10).

Daft in Marčič sta svoj model, ki je prikazan na Sliki 2, zasnovala na podlagi SWOT analize, s katero sta ovrednotila sedanje poslanstvo, strategije in cilje.

Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Daftu in Marčiču



Vir: R. L. Daft & D. Marčič, *Understanding management*, 2004, str. 169

S pridobljenimi rezultati sta postavila okvire za novo poslanstvo, nove cilje in strategije. Proces sta nadaljevala z nadaljnjim oblikovanjem strategije preko celovite strategije do poslovnih strategij in nato do posameznih funkcijskih strategij. Zadnji korak procesa strateškega managementa je udejanjanje strategije s spremembami vodenja in ustvarjanja kulture podjetja, ravnanja s človeškimi viri ob pomoči informacijskih in kontrolnih sistemov (Daft & Marčič, 2004, str. 169).

Nordstrom in Ridderstrale sta postavila model procesa strateškega managementa, ki je prikazan na Sliki 3. Model poizkuša odgovoriti na naslednja vprašanja (Nordstrom & Ridderstrale, 2004, str. 222):

- Kaj želimo storiti za svoje odjemalce?
- Katere prvovrstne stvari znamo narediti sami?
- Kaj lahko naši partnerji storijo bolje od nas?
- Kakšni potenciali za rast obstajajo, bodo obstajali in kje?

Slika 3: Model procesa strateškega managementa po Nordstromu in Ridderstralu



Vir: K. A. Nordstrom & J. Ridderstrale, *Funky business – Ta nori posel: »Talent makes capital dance« - »Ko zaigra talent, kapital pleše«*, 2004, str. 222

Model se začne s ponudbo vrednosti za odjemalca s hipotezo o svežnju koristi, ki jih je odjemalec pripravljen plačati. Odjemalcem lahko ponujajo več vrednosti za manj denarja ali malo manj vrednosti za veliko manj denarja (»ali kot pravijo v Ikei: ne za bogate, temveč za pametne.«). Model se nadaljuje s ključnimi sposobnostmi, ki podjetju omogočajo, da obvladuje model procesa strateškega managementa in so izhodiščni korak je proces priprave strategije. Ciljna skupina odjemalcev in ponudba vrednosti je posledica tega kar ste, kar veste in kaj lahko storite za odjemalce. Podpora so temeljni konkurenčni poslovni modeli, ki temeljijo na konceptu, odjemalcih ali določenih sposobnostih. Tretja sestavina modela išče prednosti zunaj podjetja, kjer se za opravljanje ponudbene vrednosti, ki jo ponuja podjetje, zanesemo na partnerje. Zadnji del modela se nanaša na sposobnost ustvarjanja prihodnje priložnosti za prihodnje odjemalce. Pri vseh korakih modela procesa strateškega managementa je trebno poskrbeti, da je model zgrajen dovolj enakomerno in močno. Avtorja predvidevata, da mora izponjevati tri zahteve (Nordstrom & Ridderstrale, 2004, str. 223):

- ekskluzivnost, ki je preizkušnja ponudbe vrednosti, in nam odgovori na vprašanje, ali obstaja mreža sposobnosti, ki bo obet pretvorila v prakso, izvedbo in dobiček,

- izvedljivost, ki pomeni, da je treba izvajati strateško nujne korake pri vseh vidikih poslovanja, tudi pri poslovanju poslovnih partnerjev,
- elastičnost, ki zagotavlja prilagodljivost modela glede na spremembe v povpraševanju in željah odjemalcev, z namenom ohranjanja nespremenjene ponudbe vrednosti.

Vse bistvene sestavine najbolje povzema model prikazan na Sliki 4. Pučko je izbral logičen prijem pri raziskovanju in izvajanju procesa strateškega managementa v podjetju. Model je razdeljen v tri faze (Pučko, 2003, str. 110):

- Faza izdelovanja predpostavk za strateško planiranje temelji na oceni širšega in ožjega okolja podjetja in analizi poslovanja podjetja in zaposlenih. Zaključí se z opredelitvijo vizije in poslanstva podjetja.
- Faza procesa strateškega planiranja je se začne z iskanjem in zaznavanjem poslovnih problemov. Narediti je treba oceno prednosti in slabosti podjetja in na podlagi predvidevanj se ocenijo poslovne priložnosti in nevarnosti. Nadaljuje se z postavljanjem planskih ciljev, opredelitvijo planskih vrzeli ter postavljanjem strategij.
- Faza uresničevanja in kontrola strateških ciljev in strategij vsebuje taktično planiranje, programiranje, predračunavanje in druge dejavnosti.

Slika 4: Model procesa strateškega managementa v podjetju po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti	in	celovitih		Programiranje
Vizija in poslanstvo	Priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planskih vrzeli	poslovnih funkcijskih		Predračunavanje
					Kadrovanje
					Usmerjanje
					Kontrola

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 115

1.1.2 Načrtovanje, uresničevanje in nadzor uresničevanja strategij

Ključno je za podjetja s strateškega vidika določitev poslovnega področja podjetja, oziroma vprašanje, katere proizvode in storitve je podjetje sposobno proizvajati in kako učinkovito podjetje proizvaja te proizvode in storitve. Dalje si mora podjetje odgovoriti kako naj v prihodnje razdeli svoje aktivnosti in resurse na obstoječa in nova poslovna področja, kam naj

usmeri svoj razvoj, tehnologijo itd. Podjetje si poizkuša odgovoriti na ta vprašanja z ugotavljanjem poslovnih priložnosti in nevarnosti v okolju, pri čemer so odločitve odvisne od ocenjenih prednosti in slabosti v razmerju do konkurence. Vprašanja je potem dalje treba razčleniti na posamezna poslovna funkcijska področja in si odgovoriti na vprašanje, kaj je v strateškem smislu potrebno delati na področju trženja, razvoja, nabave, kadrov, organizacije, financiranja itd. (Možina et al., 2002, str. 271). Za izbiro, načrtovanje in implementacijo strategije, mora podjetje najprej poznati okvire svojih zmožnosti za razvoj strategije (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2004, str. 7):

- **Meje podjetja** nam določajo, v katerih poslih naj podjetje deluje in kako veliko naj bo.
- **Trg in poznavanje konkurence** nam povesta, kako se vedejo trgi, na katerih nastopa podjetje, in kakšna so razmerja in vplivi med podjetji, ki delujejo na trgu.
- **Pozicioniranje** določa položaj podjetja na trgu. Odvisno je od tega, kakšne so konkurenčne prednosti podjetja in od tega, kako naj se podjetje spreminja skozi čas.
- **Notranja organizacija** nam poda odgovor, kako naj se podjetje organizira.

Načrtovanje strategije podjetja zajema postavljanje dolgoročnih planov učinkovitega obvladovanja priložnosti in nevarnosti v okolju na osnovi prednosti in slabosti podjetja. Sestavljeno je iz vizije, poslanstva, ciljev, strategij in politik podjetja. Vizija je opis podjetja v prihodnosti. Je zamisel nove in zaželene podobe podjetja v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po podjetju in zunaj njega (Možina et al., 2002, str. 272). Vizija temelji na domišljiji, medtem ko je poslanstvo podjetja predstavlja definicijo razloga za njegov obstoj. Poslanstvo organizacije je opredelitev, kaj podjetje hoče biti. To je navedba stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij podjetja (Možina et al., 2002, str. 272). Poslanstvo mora biti postavljeno tako, da se na njegovi osnovi podjetje razlikuje od drugih podobnih podjetij in opredeljuje vsebino svoje ponudbe na trgu. Politike podjetja izhajajo iz oblikovanih strategij in dajejo splošne smernice za odločanje v vseh delih organizacije podjetja. Cilji so dejansko končni rezultati načrtovanih aktivnosti. S cilji je določeno, kaj je treba opraviti in kdaj je treba določeno aktivnost opraviti. Osnovne smernice za načrtovanje ciljev nam povedo (Copeland, Koller & Murrin, 2000, str. 93):

- Cilji naj bodo naravnani na pričakovanja finančnega trga.
- Zajemajo naj kontekst panoge s priložnostmi panoge in z upoštevanjem konkurence.
- Postavljeni naj bodo kot zgled in motivacija, ki temelji tudi na že doseženih ciljih.

Strateški načrt opredeljuje načine, s katerimi bo podjetje doseglo cilje in poslanstvo v skladu s svojo vizijo. Podjetje mora opredeliti strategije na vseh nivojih svojega delovanja, torej na nivoju celotnega podjetja, na nivoju strateške poslovne enote in na funkcijskih nivojih.

Uresničevanje strategije pojmuje kot celoto aktivnosti, ki jih zahteva izvedba strategije. Osnovna vprašanja, ki se zastavljajo, so: kaj moramo delati, kdo mora delati in na kakšen način moramo delati, da bi dosegli cilje, ki smo si jih zastavili. Omeniti je treba, da se pasti neuspešnega uresničevanja lahko skrivajo že v slabi strateški analizi. Tudi napačno izbrana

strategija je lahko razlog za neuspeh. Prav tako lahko spodleti uresničevanje strategije, če managerjem ne uspe prenesti zastavljenih strateških ciljev v ustrezne programe, projekte, aktivnosti in nadzorovati njihovo izvajanje. Pučko (Možina et al., 2002, str. 315) opozarja na pomebnost kontrole pri uspešnem uresničevanju strategije. Kontrola odkriva odklone doseženega od planiranega in s tem začne popravljalna strategija. Opisan proces uresničevanja strategij je razviden iz Slike 5.

Slika 5: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij

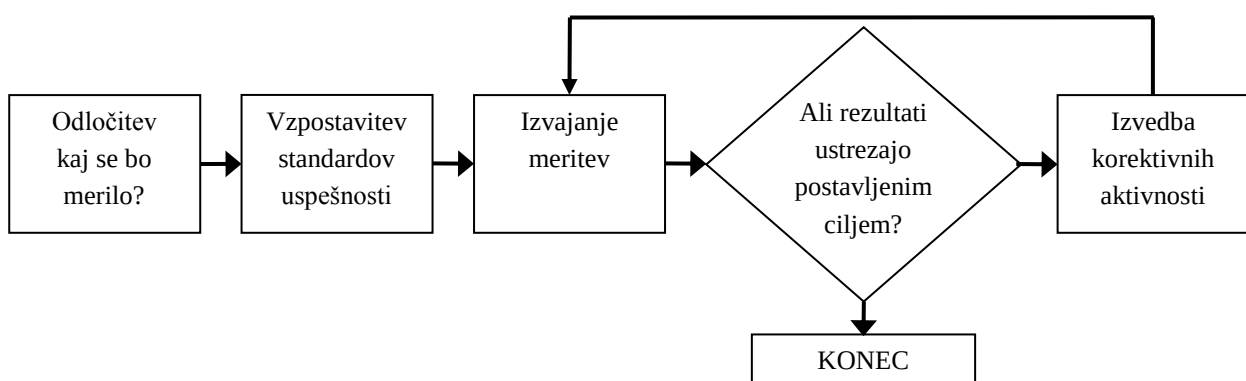


Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 317

Organizacijska kultura s stališči in mnenji zaposlenih, njihovimi občutki o lastni organizaciji, nenapisana "pravila igre", itd., lahko odločilno prispeva k uresničitvi strategij, lahko pa vse to zavira. Uresničevanja poslovnih strategij in upravljanja z zavzetostjo ali delovno uspešnostjo zaposlenih ni mogoče več pričakovati brez predhodnega skrbnega preučevanja in posledičnega obvladovanja organizacijske kulture (Gruban & Gruban, 2012, str.1).

Spremljanje in kontrola je proces spremljanja izvajanja načrtovanih aktivnosti v podjetju. Proces nadzora shematsko prikazuje Slika 6 (Hunger & Wheelen, 1996, str. 281).

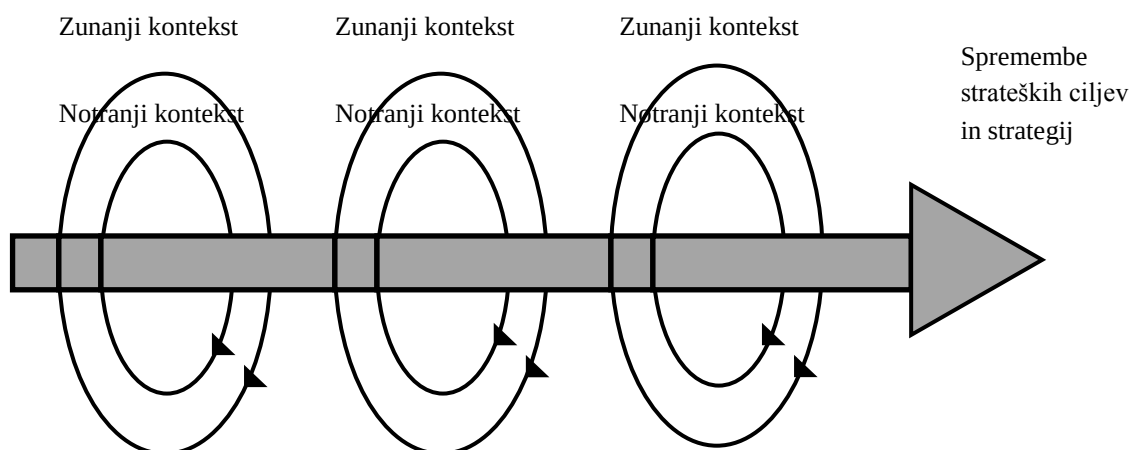
Slika 6: Model kontrole uresničevanja strategije



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 1996, str. 281

Proces nam zagotavlja sledenje ciljem podjetja. Primerja med želenimi in uresničenimi rezultati, pri čemer se ugotavljajo odmiki pri izvajanju strategij. S temi povratnimi informacijami managerji izvajajo korektivne aktivnosti za izvajanje aktivnosti, ciljev in strategij. Podjetje in okolje v katerem deluje se neprestano spreminjata, zato so potrebne nenehne korekcije strateških ciljev in strategij (Balogun & Hailey, 2004, str. 6). Takšno neprestano organizacijsko spreminjanje strateških ciljev in strategij je razvidno s Slike 7.

Slika 7: Proces sprememb skozi čas



Vir: J. Balogun & V. H. Hailey, *Exploring strategic change*, 2004, str. 6

V praksi se srečujemo s problemi hitrosti pretvorbe strategij v programe in projekte. Ideja, da se »projektni management« vključi že v oblikovanje strategije, vodi do skrajševanja časa do začetka zagona izvajanja strategije oz. projekta (Hauc, 2007, str. 118). Na hitrost in velikost sprememb strategije vplivajo tudi zunanji vidik podjetja, poslovni partnerji, svetovalci itd. Manager mora uskladiti notranje in zunanje vplive na strategijo podjetja ter predloge k njej, kar pomeni, da mora biti sposoben na podjetje gledati tudi od »zunaj« (Klein, 2004, str. 185).

Pred izvajanjem procesa, je treba določiti, katere meritve se bo izvajalo. Meritve morajo biti izvedene na bistvenih delih procesa, pri čemer morajo biti čim bolj enostavne, objektivne in ponovljive. Poleg računovodskih izkazov je treba pozornost nameniti kvalitativnim meritvam. Pričakovani cilji meritev so v prakso preliti delni cilji strategije in morajo vsebovati pričakovane vrednosti v okviru predpostavljenih odstopanj. Meritve so postavljene tako za končne cilje kakor tudi za vmesne, fazne cilje. Meritve morajo biti izvedene na vnaprej določen način in v rednih časovnih intervalih. Glede na procese v podjetju in glede na to, kakšen nabor kazalcev izberemo, imamo različne sisteme kontrole. Poznamo (Hunger & Wheelen, 1996, str. 284) operativno, taktično in strateško kontrolo.

Operativna kontrola se izvaja v kratkoročnem obdobju in se uporablja za neposredno korekcijo tekočih procesov. Taktična kontrola spremlja izvajanje strateških načrtov v srednjeročnem obdobju. Strateška kontrola se ukvarja s pravilnostjo osnovne strateške

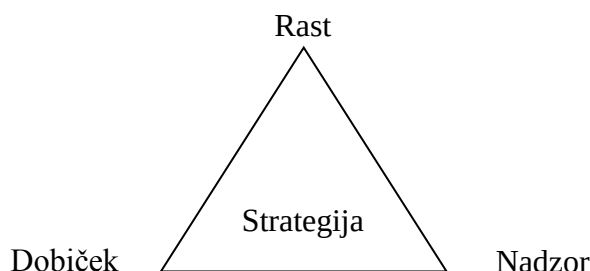
usmeritve podjetja v odnosu do okolja. Nanaša se na celotno podjetje in na srednjeročno do dolgoročno obdobje. Po Pučku je strateška kontrola namenjena zgodnjemu odkrivanju sprememb v okolju podjetja in v samem podjetju. Mora biti neodvisna in skrbi za prilagajanje in izboljšavo strateških planov. Po tem se tudi loči od taktične kontrole, ki je namenjena izboljševanju procesov uresničevanja planiranega (Možina et al., 2002, str. 321).

Pomembno je poudariti, da se uresničevanje strategije in nadzor nad uresničevanjem le-te ne odvijata kot nekakšna zadnja faza v procesu strateškega managementa. Te aktivnosti se prepletajo z ostalimi fazami v procesu strateškega managementa, saj se na spremembe v okolju ali v podjetju že v samem procesu odzivamo s prilagajanjem strategij novo nastalim situacijam. Spremljanje in nadzor uresničevanja strategij mora potekati konstantno in mora zajemati vsaj kontrolo izvajanja letnih planov, kontrolo profitabilnosti, kontrolo učinkovitosti in kontrolo izvajanja strategij (Kotler, 2003, str. 76).

1.1.3 Uresničevanje strategij in merjenje uspešnosti poslovanja podjetja

Vsak posel izvajamo z namenom ustvarjanja dobička. Kdaj smo pri tem uspešni, je v celoti odvisno od odgovora na vprašanje, v kolikšni meri so motivi in interesi posameznih interesnih skupin uresničeni (Tajnikar, 2000, str. 111). Dobra strategija je povezava med ustvarjanjem zelenega dobička, rastjo in kontrolo, ki nam daje povratne informacije, da se s prilagajanjem strategije, ki ga opravljamo na podlagi merjenja, dosega ravnotežje, kot ga prikazuje Slika 8 (Simons, 2000, str. 8).

Slika 8: Ravnotežje med dobičkom, rastjo in nadzorom



Vir: R. Simons, Performance measurement & control systems for implementing strategy, 2000, str. 8

Za zagotovitev uspešnega uresničevanja strategij redno nadzorujemo in spremljamo odklone uresničenega od načrtovanega. Na osnovi ugotovljenega lahko izvedemo ustrezne korektivne aktivnosti ali pa prilagodimo strategijo in strateške cilje novi situaciji. Meritve, ki jih izvajamo pri kontroli uresničevanja strategije, morajo biti izbrane in izvajane tako, da v resnici kažejo, ali podjetje deluje v pravi smeri. Do težav lahko pride, ko je merjenje kljub spremenjenim pogojem poslovanja, osredotočeno le na finančne kazalce ali pri nesistematični uporabi širšega nabora kazalcev uspešnosti. Zaradi tega je treba biti pri rezultatih meritev pazljiv in se zavedati, kaj nam ti rezultati pomenijo. Rezultate merjenja prikazujemo s kazalci.

V literaturi Slovenski računovodski standard (SRS 29, Ur. l. RS, št. 1/2010) uporablja dva pojma, in sicer kazalec in kazalnik. Kazalec je opredeljen kot absolutno število za merjenje gospodarskih kategorij, o katerih obstajajo računovodski podatki. Napoveduje ali prikazuje stanje in je izražen v denarni merski enoti. Kazalnik je relativno število, ki ga dobimo s primerjanjem dveh kategorij, o katerih obstajajo računovodski podatki. V magistrskem delu uporabljam pojem kazalec. Pri vsakem merjenju in uporabi kazalcev moramo upoštevati naslednje predpostavke (Hoisington & Vaneswaran, 2005, str. 53):

- Uglašen sistem merjenja uspešnosti mora vsebovati uravnoteženo razmerje finančnih in nefinančnih kazalcev.
- Izbrani kazalci morajo biti v dobri povezavi s strateškimi cilji in strategijami.
- Za vse kazalce mora obstajati možnost primerjave podatkov.
- Analiza podatkov in informacij mora biti v skladu z usmeritvami podjetja.
- Definicija procesa mora biti v korelaciji s kakovostjo merjenja in kakovostjo kazalcev.
- Zavedanje, da se glavne poslovne odločitve sprejemajo na podlagi analiz merjenih podatkov. Hkrati je treba razumeti, kako so posamezni kazalci povezani med sabo.

Za vzpostavitev sistema za merjenje uspešnosti in kontrolnega sistema, ki je informacijsko podprt, so pomembne naslednje predpostavke (Simons, 2000, str. 4):

- Namen sistema merjenja uspešnosti je posredovanje informacij. Ti finančni in nefinančni podatki so namenjeni managerjem pri njihovem odločanju.
- Sistem merjenja uspešnosti temelji na formalnih rutinah in postopkih. Informacije so z informacijskim sistemom zajete v standardne oblike, ki jih v podjetju analizirajo in uporabljajo glede na prej določene časovne termine.
- Managerji uporabljajo sistem merjenja uspešnosti tako za vzdrževanje in načrtovanje aktivnosti v podjetju, kakor tudi za merjenje in napovedovanje novih izdelkov, storitev, za spodbujanje inovativnosti ipd.

Sistem merjenja uspešnosti pomaga managerjem pri uresničevanju strategij s primerjanjem rezultatov s strateškimi cilji. Sistem merjenja uspešnosti uporablja sistematične metode spremljanja kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, ki jih primerja s doseženimi rezultati in jih posreduje managerjem s periodičnimi poročili, ki kažejo napredek glede na zastavljene cilje. Pri načrtovanju sistema merjenja uspešnosti sta pomembna oblikovanje sistema, ki nam mora odgovoriti na vprašanja katere vrste informacij mora sistem zbirati in kako pogosto nam mora podajati informacije, in uporaba sistema, kjer nas zanima način uporabe sistema, kdo ga lahko uporablja, kaj vse lahko z njim počne in česa ne (Simons, 2000, str. 7).

Danes je v mednarodnem poslovanju imperativno sprejemanje večjih tveganj (Hrastelj, 1995, str. 390), zato je za uspešen in učinkovit managerski nadzor še bolj pomembno, da je obnašanje in vedenje managerjev in ostalih zaposlenih usmerjeno v uspešno doseganje ciljev (*performance-driven behaviour*). Spodaj navedeni dejavniki opisujejo, da kombinacija

usmerjenosti v uspešno delovanje in uporaba sistema merjenja uspešnosti vodi do izboljšanja rezultatov podjetja (Peljhan, Ševič & Tekavčič, 2006, str. 13):

- zaposleni razumejo management uspešnosti (*Performance Management*),
- zaposleni imajo pozitiven odnos do managementa uspešnosti,
- management uspešnosti se ujema z odgovornostjo zaposlenih,
- cilj uporabe managementa uspešnosti je neprestano izboljševanje organizacijske kulture,
- management uspešnosti je nazorno povezan z vodenjem managerjev.

1.1.4 Tradicionalni in sodobni pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja podjetja

V industrijski dobi (1850–1975) so bila podjetja toliko uspešna, kolikor so imela koristi od ekonomije obsega in ekonomije povezanosti. Uspeh so si zagotovila tista podjetja, ki so gospodarneje izkoristila dobrine poslovnega procesa: delovna sredstva, predmete dela, delo in storitve, ki jih za podjetja opravljajo drugi. Po Tekavčičevi nas pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja zanima rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje. Iz tega izhajajo glavni kazalci poslovanja: produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost (Možina et al., 2002, str. 668).

Kazalce in ostale informacije v zvezi z uspešnostjo poslovanja podjetja pripravlja računovodstvo. Dosedaj je bilo namreč tako, kot pravi Brečko (2000): kar se ne da šteti, ne šteje! Denar se teje z lahkoto, zato je postal univerzalno merilo vsega - tudi poslovne uspešnosti. V zadnjih desetletjih je na računovodske informacije, kot izhodišče za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja, namenjenih več očitkov in kritik. V nadaljevanju so po Tekavčičevi (Možina et al., 2002, str. 674) povzete glavne pomanjkljivosti in slabosti računovodskih kazalcev:

- **Neupoštevanje okoliščin** računovodskih tehnik povezanih z ugotavljanjem posameznih kategorij prihodkov in odhodkov, kot so amortizacija, vrednotenje zalog ...
- **Prikrojevanje podatkov.** S »kreativnim računovodstvom« je mogoče dobiček glede na navedene okoliščine prilagoditi uporabnikom različnih računovodskih informacij. Tako se lahko na novo naredi ocena amortizacijske stopnje, kar neposredno vpliva na poslovni izid podjetja (Kermat, 2009, str. 10).
- **Skromna informacijska vrednost kazalcev.** Kazalci temeljijo na preteklih podatkih in kažejo posledice preteklih kratkoročnih sprememb na posameznih delih poslovanja, brez možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb.
- **Nezadostnost finančnih kazalcev.** Finančni kazalci ne povedo ničesar o neopredmetenih sredstvih podjetja, kot so: kakovost, vrednost blagovne znamke, razvoj izdelkov, zvestoba kupcev, motivacija zaposlenih, tehnološke zmogljivosti ...

Pri uporabi računovodskih kazalcev je vodstvo podjetja odgovorno za pošteno merjenje vrednosti kazalcev, kakor tudi računovodskih izkazov. Vodstvo mora določiti postopek za

natančno in pravično merjenje, izbrati ustrezno metodo merjenja, določiti ustrezen prikaz merjenj oziroma prikaz računovodskih rezultatov in zagotoviti primerno objavljane in hranjenje rezultatov. Vodstvo je odgovorno, da je vse v skladu z nacionalnimi računovodskimi standardi (Berk, Peterlin & Čok, 2009, str. 295). Nacionalni računovodski standardi so usklajeni z uredbami in smernicami mednarodnih računovodskih standardov. Mednarodni računovodski standardi izpostavljajo kakovostne lastnosti računovodskih izkazov, kot so ustreznost (»relevance«), primerljivost (»comparability«), razumljivost (»understandability«) in zanesljivost (»reliability«). To so tiste koristne lastnosti, ki uporabnikom olajšajo sprejemanje strategij za uspešno vodenje podjetij (Novak, 2007, str. 354). Angažiranje in izkoriščanje svojih neopredmetenih sredstev je ključno za doseganje konkurenčnih prednosti. Neopredmetena sredstva podjetju omogočajo uspešnejše poslovanje z (Kaplan & Norton, 2000, str. 15):

- **vzpostavitev odnosov s strankami**, s katerimi povečujejo zvestobo strank in omogočajo uspešno pridobivanje novih strank in trgov,
- **uvvedbo inovativnih izdelkov in storitev**, ki nastanejo na osnovi pričakovanj kupcev,
- **izkoriščanjem in nadgrajevanjem znanj ter motivacijo zaposlenih** za razvoj novih izdelkov, izboljšave obstoječih, optimiranje proizvodnih zmogljivosti, povečanje kakovosti in krajšanje odzivnih časov,
- **izkoriščanjem informacijske tehnologije**.

Podjetja iščejo svoje konkurenčne prednosti z nenehnim preoblikovanjem in prilagajanjem. Za doseganje uspešnejšega poslovanja uporabljajo (Steen & Soresen, 2004, str.105) razne modele in programe (»MDM – Modern Performance Models«), kot so poslovni model odličnost (»BEM - Business Excellence Model«), management odnosov s strankami (»CRM – Costumer Relationship Management«), management kakovosti (»TQM – Total Quality Management«), sistem dobave ravno ob pravem času (»JIT – Just in time«), vitka proizvodnja (»Lean Production«), model »Six Sigma« itd. Nekateri sistemi so uspešnejši, drugi manj in ne dajejo pričakovanih ekonomskih rezultatov. Za doseganje boljše poslovne uspešnosti je potrebno spremeniti načine tradicionalnega merjenja in s tem managerskih sistemov, ki so jih podjetja uporabljala. Treba je nadgraditi finančne kazalce, s katerimi se spremlja uspešnost poslovanja podjetja.

Posledično so akademiki, managerji in svetovalci zadnjih dvajsetih letih razvili številne nove sisteme merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, ki se v literaturi navajajo pod pojmom merjenje uspešnosti (»Performance Measurement«). Pozornost se je usmerila k iskanju sodobnejših kazalcev in razvijanju modelov za celovito merjenje uspešnosti poslovanja. Tako je nastalo več večdimenzionalnih modelov (Rejc, 2004, str. 508), za katere je značilno, da so uravnoteženi, vključujejo finančne in nefinančne kazalce ter kazalce uspešnosti. Ti modeli so na primer SMART pyramid, oziroma piramida uspešnosti (»Performance Pyramid«; Lynch & Cross, 1995), Uravnoteženi sistem kazalcev (»Balanced Scorecard«; Kaplan & Norton, 1996) ali model za merjenje uspešnosti na osnovi teorije udeležencev (Atkinson et al., 1997). Dodajmo še model Upravljalna tabla (»Tableaux de Bord«, Epstein Manzini, 1998), ki je

razširjen predvsem v Franciji in model obvladovanja uspešnosti poslovanja (»Performance Management Framework«, Otley, 1999).

Najpomembnejši vidik je povezanost modelov merjenja s strategijo podjetja. Sposobnost teh modelov je, da merijo rezultate na način, ki usmerja poslovanje podjetja v skladu s postavljeno strategijo. S povezavo operativnih in strateških ciljev dosežemo, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo, kako njihova dejanja vplivajo na izvajanje strategije.

Za uspešno delovanje sistema merjenja na izvajanje procesa strateškega managementa, je potrebno v sistem merjenja vključiti tako tiste osebe, ki so v podjetju odgovorne za oblikovanje in izvajanje strateških načrtov, kakor tudi vse ostale zaposlene. Strateški informacijski sistem mora managementu sporočiti kritične dejavnike uspeha (»Critical Success Factors«). V podjetju so kritični dejavniki uspeha tiste stvari, ki morajo biti dosežene, da je zagotovljena uspešnost podjetja. Kritični dejavniki morajo imeti naslednje lastnosti (Hunger & Wheelen, 1996, str. 294):

- prispevati morajo k doseganju skupne uspešnosti podjetja,
- v vsaki organizacijski enoti morajo biti merljivi in taki, da se jih lahko nadzoruje,
- osredotočeni morajo biti na ključne procese in ne sme jih biti preveliko,
- iz njih lahko opredelimo aktivnosti,
- so hierarhično strukturirani, nekateri dejavniki veljajo za celotno podjetje, drugi samo za ožje področje.

Podjetje potrebuje strateški sistem za merjenje uspešnosti poslovanje, za redno ocenjevanje, nadzor in nagrajevanje. Ključne kazalce uspešnosti uporablja najvišje vodstvo za spremljanje uspešnosti na ključnih strateških področjih podjetja, kot je opredeljeno v ključnih procesih v podjetju (Peljhan et al., 2006, str. 10). Sodoben sistem merjenja mora biti del managerskega sistema kot sistematični proces za izvajanje strategije in pridobivanje povratnih informacij o njej. Managerski procesi zgrajeni okoli uravnoveženega sistema merjenja uspešnosti, omogočajo organizaciji osredotočenje na izvajanje dolgoročne strategije. Uravnoveženi sistem merjenja uspešnosti je mogoče uporabiti za (Kaplan & Norton, 2000, str. 30):

- pojasnjevanje in doseganje soglasja o njej med vsemi deležniki podjetja,
- posredovanje strategije znotraj in zunaj podjetja,
- povezovanje strategije, strateških ciljev z dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji podjetja,
- usklajevanje strategije s cilji oddelkov in posameznikov,
- pridobivanje povratnih informacij o strategiji, ki so podlaga za njeno izboljšavo,
- dopolnjevanje strategije na osnovi strateških pobud in izvajanje občasnih sistematičnih strateških presoj.

1.2 Globalne krize

1.2.1 Opredelitev krize

Beseda »kriza« izvira iz stare grške besede »krinein« in pomeni soditi, odločiti. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje krizo kot »stanje v gospodarstvu, ko se razmere za razvoj začnejo hitro slabšati«. Prvotni pomen krize sovпада s starogrškim izvorom besede in označuje izziv oz. spodbudo za prihodnost, medtem ko sodobni pomen krize označuje predvsem negativne prvine stanja, katerega vzroki so v preteklosti in obremenjujejo sedanjost. Besedo »kriza« zelo pogosto uporabljamo, da bi poslušalcu predstavili resnost razmer, v katerih se nahajamo. Kriza je pojem, ki ga uporabljamo dokaj pogosto za oznako težavnih in nevarnih razmer, ki se jim moramo izogniti oziroma najti zanje primerne rešitve.

Vrečko opredeljuje krizo kot časovno omejen proces, ki se začne z nastajanjem pogojev za poslabšanje obstoječega stanja ali nedoseganje želenega stanja in se nadaljuje z nadaljnjim slabšanjem stanja ali odstopanjem od želenega stanja. Po doseženem vrhuncu slabšanja stanja se ob izgrajevanju ustreznih ukrepov začne ponovno vračanje sistema v novo oziroma želeno stanje, s čimer se proces krize zaključi (Vrečko, 2002, str. 17).

1.2.2 Vzroki in posledice kriz

Vzroke za krizo v podjetju lahko delimo na (Dobrovski, 2010, str. 40) neposredne in posredne oziroma na zunanje in notranje. Vrečko opredeljuje štiri osnovne oblike kriz v podjetju (Vrečko, 2002, str. 19):

- **kriza naravne katastrofe** je posledica višje sile narave (potresi, poplave ...),
- **kriza poslovne katastrofe** nastane, kadar je podjetje odgovorno za nastanek katastrofe večjih razsežnosti (razlitje tankerja, razlitje vrtine, škodljivo zdravilo ...),
- **strateška kriza** nastane takrat, ko so dolgoročne možnosti za uspeh podjetja že izrabljene, novih pa še ni. To so strateške napake in neizpolnjevanje zastavljenih strategij,
- **poslovna kriza** se lahko razvije iz vseh treh prej omenjenih oblik, pojavi se, ko začnejo upadati kazalci uspešnosti podjetja.

Pri krizi so zelo pomembni zunanji vzroki, ki nastanejo v okolju podjetja. To so predvsem tisti dejavniki, v okolju podjetja, ki tako ali drugače vplivajo na delovanje in poslovanje podjetja. Širše okolje podjetja lahko razdelimo na (Pučko, 2003, str. 8) naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Vpliv okolja na podjetje in panogo v kateri podjetje deluje lahko opredelimo kot ožje okolje podjetja, v katerem konkurenčnost podjetja določa (Porter, 1998, str. 4) nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost pojava nadomestnih proizvodov in storitev, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in stopnje rivalstva med konkurenti. Čeprav zunanje vplive na podjetje lahko precej dobro definiramo in opišemo, pa ravno množica medsebojnih povezav med okoljem in

podjetjem tvori kompleksen sistem, katerega delovanja in vedenja v celoti še ne poznamo in ne razumemo. Iz zgodovine nam je poznano, da je zgodnji opozorilni sistem za zaznavanje krize relativno šibek, hkrati pa je sprejemanje odgovornih ljudi mlačno (Strašek, Jagrič & Špes, 2007, str. 301). Napačne strateške in poslovne odločitve podjetja, ki vodijo v krizo, so posledica napačnega odziva podjetja na dogajanja v zunanjem okolju. V času krize se spremenita potrošnikovo vedenje in strategija prodajalca. Glavna naloga podjetja v kriznem okolju je pridobitev in vzdrževanje potrošnikovega zaupanja (Starr-Glass, 2011, str. 124).

Vzroki za izbruh krize so torej lahko zelo različni. Najpomembnejša krizna stanja, ki se pojavljajo v podjetju, so (Tavčar 2002, str. 358):

- **Kriza podobe podjetja v javnosti** – podjetje izgubi zaupanje javnosti.
- **Neugodna dogajanja v svetovnem gospodarstvu** – dogajanje v svetovnem gospodarstvu določa širši okvir poslovanja za podjetje. Čim bolj je podjetje vpeto v mednarodno poslovanje, večji vpliv ima le-ta nanj.
- **Kriza zaradi hitrih sprememb na trgih** – razmere na trgih se lahko zelo hitro spreminjajo, na trgu se pojavijo novi, kakovostnejši in cenejši proizvodi.
- **Kriza zaradi težav s proizvodi** – proizvodi ne izpolnjujejo standardov in ne dosegajo obljubljenе kakovosti, kupci izgubijo zanimanje in povpraševanje po proizvodih usahne.
- **Kriza plačilne nediscipline, likvidnosti in plačilne sposobnosti (solventnosti)** – podjetje ne dobi poplačane svoje terjatve v predvidenih rokih, zato nastopi kriza plačilne nediscipline. Podjetje postaja čedalje bolj odvisno od kratkoročnega financiranja s strani bank. Najbolj tragična značilnost krize je, da na svojem vrhuncu skoraj vedno vodi v plačilno nesposobnost podjetja, in zato je potrebno krizo razumeti predvsem v kontekstu plačilne nesposobnosti podjetja (Wruck & Hopper, 1990, str. 421).
- **Kriza zaradi nasledstva** – vodilni v podjetju vztrajajo in se ne znajo odločiti za umik.
- **Kriza zaradi nasilnih poskusov pripojitve** – podjetje posluje nadpovprečno uspešno in zato vzbudi pohlep pri drugih konkurenčnih podjetjih.
- **Nesoglasja managementa s podrejenimi in z izvajalci** – zaradi materialnih koristi lahko nastopijo nesoglasja s podrejenimi, zaradi neplačevanja pa tudi z izvajalci.
- **Vpliv državne zakonodaje** – država spreminja zakonodajo na posameznih področjih, kar ima lahko posledice za podjetje. Sprememba zakonodaje lahko v najbolj ekstremnem primeru pomeni, da podjetje izgubi svoj posel (npr. regulativa EU o proizvodnji sladkorja, zaradi česar je morala zapreti vrata tovarna sladkorja v Ormožu).

Eden izmed največjih izzivov managementa v podjetju je, da pravočasno prepozna znake, ki nakazujejo nastanek kriznega stanja v podjetju, in temu primerno ukrepa. Tavčar (2002, str. 356) navaja, da ima kriza tudi dobre strani, saj se v njej kali nova generacija vodstvenega kadra, ki lahko bistveno pripomore k ponovnemu razcvetu podjetja. V krizi se mnoge »neporavnane« zadeve očistijo, vodstveni kader in zaposleni se morajo soočiti s problemi, ki so se jim do zdaj lahko več ali manj uspešno izogibali. V krizi se spremeni oz. na novo

postavi strategija podjetja, pa tudi cilji postanejo bolj realni in uresničljivi. Če podjetje krizo vzame resno, se lahko bistveno poveča njegova konkurenčnost.

1.2.3 Vrste kriz

Avtorji različno razvrščajo krize. Krize lahko razdelimo po razvojnih stopnjah, stopnji intenzivnosti, hitrosti nastopa, vzroku nastanka ali z vidika ogroženosti ciljev podjetja.

Dubrovski (2000, str. 22) razvršča krize glede na razvojne stopnje podjetja. Nezmožnost soočenja s krizo z vidika razvoja podjetja pomeni zaostajanje v razmahu poslovanja podjetja. Posamezne krize glede na **razvojne stopnje podjetja** si sledijo v naslednjem zaporedju:

- **Krize v pionirski fazi** se pojavijo pri nastajanju in uveljavljanju podjetij.
- **Krize v fazi rasti** nastanejo zaradi prehitre in preobsežne rasti, kar vodi v pomanjkanje likvidnostnih sredstev, dinamično stopnjo zadolževanja in povečanje zalog.
- **Krize v fazi zrelosti** nastanejo zaradi pomanjkanja identitete podjetij. So posledica zastarelosti, neproduktivnosti in nemotiviranosti.
- **Krize v fazi preobrata** nastanejo, ko podjetja zanemarijo spremembe v okolju.

Krystek (1987, str. 29) in Tavčar (2002, str. 357) se opredeljujeta do kriz glede na **stopnje intenzivnosti**. Dubrovski (2000, str. 29) povzema njuno razvrstitev in jih deli na:

- **Potencialna kriza** označuje zgolj mogoče stanje, saj krizna situacija še ni nastopila, obstajajo pa prvi pokazatelji, do bi do krize lahko prišlo.
- **Latentna kriza** ima značilne znake, ki jih lahko vodstvo podjetja in tudi drugi zaznavajo, vendar problema še ne priznavajo.
- **Akutna kriza** nastopi s širitvijo kriznega stanja. S sabo nosi vse značilne posledice nastopa kriznega stanja, vključno z likvidnostnimi problemi.

Krize navadno ne nastopijo nenadoma, lahko pa tudi, sploh če je kriza latentna, zunanje okolje pa se tako hitro spremeni, da se latentna kriza prevesi v akutno krizo. Dubrovski (2000, str. 30) razvršča krize glede na **hitrost nastopa** na:

- **Nenadno in nepričakovano krizo**, ki nastopi zaradi neugodnega dogodka ali vpliva zunanjega okolja, na katerega ni bilo mogoče vplivati in ga preprečiti.
- **Postopno in spoznavno krizo**, ki nastopi postopoma glede na stopnjo intenzivnosti.

Vzroki za nastanek krize in razmah kriznega stanja so lahko notranji in zunanji. Dubrovski (2000, str. 31) loči endogene in eksogene krize. Vrečko (2002, str. 34) opredeljuje, da med notranje vzroke sodijo neustrezna usposobljenost managementa, zavirajoča organiziranost, nekonkurenčni tržni položaj, predraga proizvodnja, neučinkovita finančna funkcija in

neučinkovit informacijski sistem ter da so zunanji vzroki spremembe v okolju podjetja na katere se podjetje ni pravilno ali pravočasno odzvalo.

Z razmahom kriznega stanja so vedno tako ali drugače ogroženi cilji podjetja in/ali je ogrožen obstoj podjetja. Dubrovski (2000, str. 31) razvršča krize **z vidika ogroženosti ciljev podjetja** na:

- **krizo uspešnosti** –ogrožena je uspešnost podjetja, podjetje posluje manj uspešno,
- **strateško krizo** – ogroženi so strateški cilji in strategija podjetja,
- **krizo likvidnosti** – podjetje postaja oz. je nelikvidno.

1.2.4 Finančna kriza

Vzroki krize niso gospodarski, temveč finančni. Pravzaprav je to nepremičninska oz. hipotekarna kriza, ki se je začela leta 2007 v ZDA in je zamajala temelje finančnega sektorja ter se postopoma razširila v Evropo in svet (Wikipedia, 2010). Motnja finančnega sektorja v takšnem obsegu pa ima izredno negativne posledice na gospodarstvo. S tem pa je postala finančna kriza tudi gospodarska kriza.

Ljudje, ki so bili odgovorni za nastanek krize, so bili izplačani, na drugi strani pa globalno finančno ohlajanje vpliva na skoraj vse ljudi na svetu, saj lahko povzamemo, da ima kriza vpliv na svetovna gospodarska prestrukturiranja in s tem nasilno posega v tri temeljne življenjske potrebščine: hrano, vodo in gorivo (Chossudovsky, 2008). Problemu bi se lahko izognili, če ne bi poslovni svet tako zavzeto podpiral ideologijo ekonomskih modelov (Snah, 2011). Tudi poslovne ustanove, kot sta IMF ali Svetovna Banka (»Word Bank«) ali ostale inštitucije nimajo takšne »policijske« moči, da bi lahko preprečile ekscesna rizična dejanja, ki so pripeljala do hipotekarne krize in kreditnega krča (Rajner, 2008).

To je krizo, katere vzroki so globalni. V nadaljevanju je opisano na kakšen način je sploh lahko prišlo do finančne krize v takšnem globalnem obsegu.

Moderni finančni sistemi so izredno kompleksni in neposredni nadzor posameznih poslov na izvoru skorajda ni več mogoč. Najem kredita za nakup nepremičnine oz. gradnjo nepremičnine že dolgo ni več zgolj dvostranski dogovor posojilodajalca in posojilojemalca. Med njiju se vrine več različnih posrednikov (Štiblar, 2008, str. 85):

- hipotekarni posrednik (oblikuje predlog banki za pridobitev hipotekarnega posojila na osnovi ocene vrednosti hipoteke in plačilne sposobnosti posojilojemalca),
- banka (da hipotekarno posojilo kupcu hiše in proda nastalo terjatev naprej drugi banki ali finančni ustanovi),
- originator (finančna skrbniška družba, ki ustvarja nove vrednostne papirje hipotekarne obveznice),
- upravljavec terjatve do začetnega posojilojemalca,

- upravljavec novega vrednostnega papirja,
- podjetnik,
- agencija za ocenjevanje bonitete,
- zavarovalnica.

Namen listinjenja je povečanje likvidnosti posojilodajalca ter razpršitev tveganja. V resnici tveganje hipotekarnega posla na izvoru ni nič manjše, le prenese se od posojilojemalca in posojilodajalca na lastnike vrednostnih papirjev, ki z nakupom hipotekarnih in drugih obveznic omogočijo, da banka pridobi dodatna likvidnostna sredstva za sklepanje novih poslov. Tudi tveganje teh hipotekarnih poslov na izvoru s tem ni nič manjše, prav nasprotno.

Banke in posredniki so se zanašali predvsem na to, da bodo kupci nepremičnin in investitorji redno odplačevali anuitete in da bo vrednost nepremičnin še naprej rasla. A se je zgodilo drugače. Zaradi izredno atraktivnih cen nepremičnin je nepremičninski trg v ZDA privlačil tudi tuje investitorje, kar se je pozneje izkazalo kot usodno. Jeseni leta 2005 je nepremičninski trg v ZDA začel kazati določene znake nazadovanja, saj so se cene medtem povzpele tako visoko, da si potencialni kupci nakupa nepremičnine praktično niso mogli več privoščiti, in sicer kljub izredno atraktivnim obrestnim meram hipotekarnih posojil. Banke so tako sklenile celo vrsto zelo rizičnih hipotekarnih poslov zaradi želje po čim večjem dobičku. Jeseni leta 2005 se je upad prodaje nepremičnin začel kazati tudi v padcu cen nepremičnin. V določenem trenutku posojilojemalci niso bili več sposobni odplačevati anuitet. Tržna vrednost nepremičnin je med tem padla, prodaja nepremičnin je postala izredno neugodna, kar je pomenilo, da so ostali hipotekarni krediti brez pravega kritja. Banke so bile prisiljene ustaviti nadaljnje servisiranje hipotekarnih obveznic. Imetniki hipotekarnih obveznic so se ustrašili tveganj in jih začeli na veliko prodajati, s čimer je njihova vrednost padla, s tem pa so banke ostale brez kakršnih koli povračil za hipotekarne kredite. Da banke in posredniki ne bi zašli v likvidnostne težave, so se morale zadolževati za bistveno višjo ceno. Vendar pa tudi banke niso bile več pripravljene druga drugi servirati likvidnostnih kreditov, saj je v tem trenutku že postalo jasno, da so bili hipotekarni posli na izvoru izredno tvegani. Tako imenovani nepremičninski balon je počil. Banke so ostale brez likvidnostnih sredstev in niso mogle več opravljati svoje izvirne funkcije, to je servisiranje kreditov. Stečaj ameriške investicijske banke Lehman Brothers 14. septembra 2008 naj bi bil glavni razlog padca svetovnega finančnega sistema (Štiblar, 2008, str. 19). Posredovati sta morali centralna banka in vlada ZDA z ukrepi za oživitev finančnega trga.

Posledice finančne krize na gospodarstvo se odražajo predvsem v tem, da banke zaradi izpada hipotekarnih poslov in poslov s hipotekarnimi obveznicami niso več zmožne opravljati svoje izvirne funkcije servisiranja kratkoročnih in tudi dolgoročnih kreditov podjetjem. Veliko število finančnih institucij v EU in po svetu je sodelovalo pri nakupu nepremičninskih obveznic ZDA. Ko se je nepremičninski trg v ZDA sesul, so tudi tuji investitorji ostali brez vračil, s čimer je finančna kriza dobila svetovne razsežnosti.

1.3 Strategije v kriznih razmerah

Krizne razmere podjetju upočasnijo njegovo rast ali pa jo povsem ustavijo. Kriza deluje na vsa podjetja v panogi, ki so med seboj odvisna. Poteza enega ali več konkurentov povzroči reakcije drugih podjetij za ohranitev ravnotežja v panogi, kar ima lahko še dodaten vpliv na podjetje (Jaklič, 2002, str. 321). Pri razvijanju možnih strategij za odpravljanje nastalih planskih vrzeli je smiselno zato upoštevati predvsem izsledke teorije rasti in razvoja podjetja in temu primerno prilagoditi strategijo prihodnjega razvoja podjetja. Po Pučku (Možina et al., 2002, str. 292) se strategije podjetij glede na smer rasti podjetja ločijo na strategije notranje rasti (razvoja), strategije stabilizacije (normalizacije) in strategije krčenja (dezinvestiranja).

1.3.1 Strategija rasti

Kot že samo ime pove, je ta strategija naravnana na rast in širitev podjetja predvsem z uvajanjem novih kombinacij poslovnih prvin, kot so novi proizvodi, nove proizvodne metode ali novi trgi (Pučko, 2003 str. 176).

Strategija rasti je odgovor podjetja na krizne razmere v skladu z njegovim temeljnim strateškim izhodiščem, da si lahko le z rastjo in s širitvijo zagotovi preživetje. Pučko (Možina et al., 2002, str. 293) navaja, da je strategija rasti poslovna usmeritev podjetja, ki je namenjena povečevanju obsega poslovanja in rasti tržega deleža. Rast in širitev sta temeljni strateški usmeritvi razvoja podjetja tudi v normalnih okoliščinah, ko se podjetje ne nahaja v krizi oz. je poslovno okolje stabilno. Notranja rast in širitev je predvsem aktiviranje sposobnosti in znanj podjetja, ki jih skuša dodatno nadgraditi in izboljšati. Nasprotno pa pomeni zunanja rast in širitev podjetja, da si le-to pridobi dodatne sposobnosti in znanja v povezavi oz. navezavi z drugimi podjetji. Strategija rasti je toliko bolj uspešna, čim bolj odseva obseg poslovanja ter realno rast prodaje obstoječih in novih proizvodov v prihodnosti.

1.3.2 Strategija stabilizacije

Kot že samo ime pove, je to strategija ohranitve oz. normalizacije stanja, v katerem se podjetje nahaja, in hkrati strategija konsolidacije podjetja (Pučko, 2003, str. 186). Strategija stabilizacije poslovanja je primerna predvsem zato, da ne pride do planskih vrzeli, saj se podjetje v tem primeru zavzema predvsem za ohranitev »statusa quo«. Strategija konsolidacije poslovanja pa je primerna, če so planske vrzeli majhne, in jih podjetje namerava odpraviti s povečano učinkovitostjo vseh poslovnih dejavnosti podjetja. Strategija konsolidacije poslovanja oz. podjetja predvideva po Pučku (Možina et al., 2002, str. 294) zniževanje stroškov izpostavljenih poslovnih funkcij, izločanje nepotrebnih dejavnosti, »čiščenje« organizacijskih struktur, sortimenta, zniževanje zalog itd.

V bistvu gre pri strategiji konsolidacije poslovanja oz. podjetja za optimizacijo kvantitativnih dejavnikov, s čimer temeljne strateške usmeritve podjetja ostajajo za enkrat nedotaknjene.

1.3.3 Strategija krčenja

Kot že samo ime pove, je ta strategija naravnana na krčenje poslovanja oz. podjetja (Pučko 2003, str. 187). Te strategije so likvidiranje določenih poslovnih področij v podjetju, odcepitev določenih enot od podjetja in odprodaja določenih delov podjetja ali celih enot. Podjetje v krizi se lahko reši s strategijo preobrata s ciljem radikalnih sprememb. To velja za podjetja, ki ob neugodnih spremembah zunanjega okolja zabredejo v resne težave, a se vendar še lahko preoblikujejo s pomočjo preventivnega kriznega vodenja.

V osemdesetih letih 20. stoletja se je zelo razširila strategija odprodaje dela ali celih podjetij managerjem ali zunanjim investorjem, in sicer v primerih, ko je podjetje zašlo v težave. To je prevzem dela ali celotnega podjetja (Možina et al., 2002, str. 294). Če je to zunanji investor oz. drugo podjetje ni tako zelo vprašljivo. Odkup podjetja s strani njegovih managerjev pa pušča odprta mnoga vprašanja, pri čemer se porajajo dvomi predvsem glede financiranja prevzema.

1.4 Uresničevanje strategij v kriznih razmerah

Izoblikovanje strategije predstavlja osnovo razvoja in rasti podjetja. Ko podjetje enkrat izoblikuje svojo strategijo, se mora pozornost premakniti k njenemu uresničevanju in čim bolj doslednemu izvrševanju (Pučko, 2003, str. 319). V kriznih razmerah je uresničevanje strategije še bolj zahteven proces. Podjetje ob izbruhu krize izgubi kompas, najprimernejša strategija, kako izplavati iz krize, se izoblikuje šele z vrsto kratkoročnih in nujnih ukrepov potrebnih za obvladovanje podjetja v kriznih razmerah. Podjetje mora najprej obvladati krizo in nato začeti uresničevati strategijo. Pri uresničevanju strategije v kriznih razmerah sta pomembna vedenje posloводства o krizi ter način, kako se odziva na sprotno dogajanje. Vedenje posloводства poteka v treh fazah (Tavčar, 2002, str. 359):

- obdobje pred krizo, kjer posloводство še vedno noče priznati slabega vodenja podjetja,
- akutna kriza, ko je odločanje zmedeno in nima pravega cilja,
- obdobju po krizi sledijo ukrepi za obvladovanje krize in oblikovanje novih strategij.

Obstaja razlika med malimi in srednjimi podjetji s plosko strukturo posloводства, ki se lahko relativno hitro odzivajo na novo nastale razmere in hitreje preidejo k oblikovanju strategije in ukrepov za obvladovanje krize, ter velikim tradicionalnim podjetjem. Odzivanje velikih podjetij na krizne razmere, je dolgotrajno, poleg tega se velika podjetja zelo zanašajo predvsem na računovodske informacije iz preteklosti, kar vodi v podcenjevanje drugih kriznih znamenj in pojavov. Zaradi tega poskuša posloводство temu primerno najprej odgovoriti na krizne razmere s pristopi, ki vplivajo na računovodske informacije. Preprečevanje krize je uspešno predvsem takrat, ko se upošteva širše časovne in razvojne razsežnosti in se ne osredotoči samo na finančne kazalce (Tavčar, 2002, str. 361). Preden takšno podjetje razvije novo strategijo, lahko traja zelo dolgo in je lahko za podjetje usodno. Bistvo odločanja za

prenovu strategij, procesov in odnosa do vsega obstoječega v podjetju ni finančno vprašanje, ampak predvsem psihološko (Kos, 2000, str. 82).

Raziskave kažejo, da ni mogoče krize v podjetjih reševati po enotnih modelih, so pa za prvo fazo vendarle značilni določeni skupni prijemi (Slatter, 1984, str. 121), kot so krčenje sredstev, zamenjava managementa, strogo obvladovanje finančnega poslovanja, zmanjšanje stroškov, izboljšanje strukture virov in boljše trženje. Za obvladovanje kriznih razmer v tem prvem, ključnem obdobju je priporočljivo trdno prevzemanje vodstva, razumevanje okoliščin, opredelitev problema, razvrščanje alternativ, odločno ukrepanje, odpravljanje vzrokov krize in preprečitev njenega ponavljanja.

2 SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALCEV ZA MERJENJE USPEŠNOSTI PODJETJA

Sistem uravnoteženih kazalcev za merjenje uspešnosti je metodologija, ki sta jo v letu 1990 z raziskavo »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti« začela razvijati Robert Kaplan in David Norton (2000, str. 8). Namen raziskave je bil dokazati zastarelost tradicionalnih metod merjenja, ki temeljijo predvsem na finančnih kazalcih. V raziskavo so bili vključeni predstavniki večjega števila ameriških proizvodnih in storitvenih industrijskih podjetij iz različnih dejavnosti. Na osnovi študije primerov modernih sistemov merjenja uspešnosti podjetij je skupina izoblikovala nov model merjenja uspešnosti podjetja in ga poimenovala **The Balanced Scorecard – Uravnoteženi sistem kazalcev**.

Model pomeni uravnoteženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev podjetja. Sistem uravnoteženi kazalcev za merjenje uspešnosti obsega celotni nadzor nad uresničevanjem strategije z naslednjimi dejavniki (Kaplan & Norton, 2000, str. 22):

- pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalcev uspešnosti,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud,
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij.

Glavni namen uporabe in delovanja sistema uravnoteženih kazalcev je postavitve konkurenčne strategije, izvedba in nadgradnja te strategije pa zahtevata popolno predanost in razumevanje celotnega posloводства in zaposlenih. S konkurenčno strategijo oblikujemo konkurenčne prednosti, ki so potrebne za uspešno delovanje podjetja. Oblikovanje konkurenčnih prednosti je odvisno od sposobnosti podjetja, da učinkovito investira v neopredmetena sredstva. Le-ta omogočajo podjetju (Kaplan & Norton, 2000, str. 15):

- vzpostavitev odnosov s strankami, ki zagotavljajo zvestobo strank ter omogočajo učinkovito in uspešno posredovanje storitev novim strankam,
- uvedbo inovativnih izdelkov in storitev, ki si jih želijo ciljni segmenti strank,

- proizvodjanje izdelkov in storitev visoke kakovosti, izdelanih po meri, po nizkih cenah in s kratkimi dobavnimi roki,
- izkoriščanje znanj zaposlenih in njihove motivacije za nenehne izboljšave,
- izkoriščanje informacijske tehnologije, baz podatkov in sistemov.

Sistem uravnoteženih kazalcev ni namenjen le merjenju uspešnosti, ampak je povezan tudi s strategijo. Inovativni managerji ga ne uporabljajo zgolj za pojasnjevanje strategije, temveč tudi za management strategij (Kaplan & Norton, 2000, str. 20). Zanašanje izključno na finančne kazalce povzroča, da podjetja delajo napake, in spodbuja kratkoročno obnašanje, ki žrtvuje dolgoročno ustvarjanje vrednosti v zameno za kratkoročni uspeh. Finančni kazalci se izračunavajo z zamikom. V finančnih kazalcih, ki merijo pretekle dejavnosti, niso zajete aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost: znanje, sposobnosti, motivacija zaposlenih, informacijska tehnologija, učinkovit operativni proces, zvestoba strank, družbeno odobravanje itd.

Nov pristop ohranja kazalce uspešnosti poslovanja (tiste z zamikom), dopolni pa jih z vnaprejšnjimi kazalci, ki merijo prihodnost finančnega poslovanja. Obstoječi kazalci so namreč kot termometer, ki meri temperaturo. Ta se počasi dviga in rezultat je dejansko stanje. S temi rezultati lahko merimo, kje smo, ne pa, kam gremo (Meyer, 2002, str. 25). Podjetja so ustvarila novo vrsto organizacije, ki temelji na zahtevah njihove strategije. To so strateško usmerjena podjetja z dolgoročnim strateškim pogledom na poslovanje. Sistem uravnoteženih kazalcev postavlja v center svojega delovanja in ga povezujejo z drugimi vidiki poslovanja. Po raziskavah podjetij, ki na Danskem uporabljajo sistem uravnoteženih kazalcev, je več kot 80% podjetij soglašalo, da so njegove glavne prednosti (Steen & Sorensen, 2004, str. 112) poenostavitev kompleksnih problemov, izboljšanje razumevanja kritičnih dejavnikov in identificiranje ter razvrstitev po pomembnosti glavnih kazalcev za vodstvo podjetja.

Izkazalo se je, da je sistem uravnoteženih kazalcev v uporabi več kot le sistem merjenja uspešnosti poslovanja, in sicer je v središču managerskih procesov nadomestil finančni načrt in postal operativni sistem novega procesa strateškega posloводства.

2.1 Osnovni vidiki sistema uravnoteženih kazalcev za merjenje uspešnosti

Avtorja (Kaplan & Norton, 2000, str. 21) sta opredelila model za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja kot strukturo štirih vidikov in s tem štirih skupin kazalcev, kot je razvidno s Slike 11. Pri sistemu uravnoteženih kazalcev govorimo o naslednjih štirih vidikih:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti.

2.1.1 Finančni vidik (»Kako poslujemo za naše lastnike?«)

Finančni vidik je močno povezan s tradicionalnim računovodskim merjenjem uspešnosti poslovanja podjetja. Uporabljajo se računovodski kazalci, ki merijo ekonomske posledice že sprejetih ukrepov. Finančni kazalci uspešnosti merijo, ali smo izbrali pravilne strategije in ali jih primerno izvajamo (Kaplan & Norton, 2000, str. 37).

Finančni vidik je vidik lastnikov podjetja, zato kazalci tega vidika vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finančne kazalce. Finančni kazalci kažejo, ali strategija podjetja, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji in kazalci torej določajo finančno uspešnost strategije, hkrati so v vlogi finančnih ciljev za ostale nefinančne cilje in kazalce ostalih treh vidikov sistema. To je povezava med finančnim vidikom in ostalimi vidiki sistema, kar pomeni, da mora biti sistem finančnih kazalcev vzorčno-posledično povezan s kazalci ostalih treh vidikov (Kaplan & Norton, 2000, str. 58).

Podjetje ali posamezna poslovna enota podjetja se lahko nahaja v enem izmed življenjskih ciklov podjetja, kot so rast, zrelost ali upadanje. Glede na življenjski cikel ima podjetje ali poslovna enota različne strategije in cilje, za katere so primerne različne finančne usmeritve (Kaplan & Norton, 2000, str. 61):

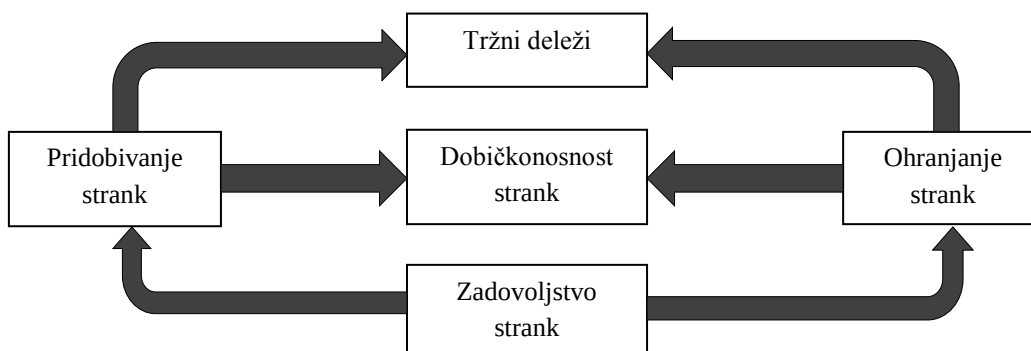
- rast in splet prihodkov,
- zniževanje stroškov, izboljševanje produktivnosti,
- izraba sredstev, naložbena strategija.

Finančni kazalci in gibalna morajo biti prilagojeni podjetju, lahko so različni za različne poslovne enote znotraj podjetja, kakor tudi okolju in panogi v katerem podjetje deluje. Finančni kazalci, ki najboljše pojasnjujejo uspešnost podjetja, so dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, ekonomska dodana vrednost (EVA), rast prodaje in ustvarjanje denarnih pritokov.

2.1.2 Vidik poslovanja s strankami (»Kako nas vrednotijo kupci?«)

Vidik poslovanja s strankami opredeljuje segmente naročnikov in tržne segmente v katerih podjetje deluje. Managerjem omogoča, da določijo cilje in merila za doseg uspešnosti poslovanja s posameznimi segmenti kupcev in trgi. Določa, kako se podjetje razlikuje od konkurence, da bi pritegnilo in ohranilo ciljne kupce. Izbere se pet osnovnih kazalcev. To so kazalci z zamikom, ki zaposlenim povedo, kako uspešni so pri zadovoljevanju strank. Kazalci morajo nakazovati, kaj naj zaposleni storijo za doseg želenih učinkov. Norton in Kaplan (2001, str. 77) predlagata tržni delež, delež ohranjanja starih strank, delež ohranjanja novih strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank kot kazalce za vidik poslovanja s strankami, ki so lahko razporejeni v vzročno verigo odnosov, kot prikazuje Slika 9.

Slika 9: Vidik poslovanja s strankami



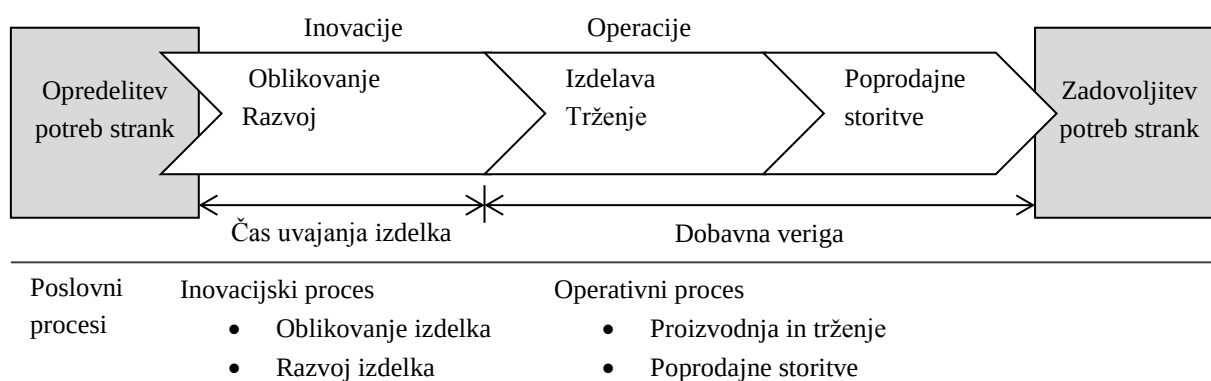
Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalcev – The balanced scorecard*, 2000, str. 78

Vsako podjetje mora določiti svojo strategijo odnosa s segmenti kupcev, ki jo določajo lastnosti proizvodov ali storitev (cena, uporabnost, kakovost), odnos s kupci (čas dostave, zadovoljstvo kupcev) in podoba ter ugled podjetja. Vidik poslovanja s strankami je namenjen managerjem, da lahko oblikujejo tržne strategije s poudarkom na strankah, ki v prihodnosti prinašajo boljše finančne donose (Kaplan & Norton, 2000, str. 38).

2.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov (»V čem se moramo odlikovati?«)

Vidik notranjih poslovnih procesov določa notranje procese podjetja, ki morajo zagotavljati donose, ki zagotavljajo pričakovanja lastnikov. Ti procesi so tisti, v katerih se mora podjetje najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike. S pojmom vidik notranjih vidika procesov razumemo tiste procese, ki potekajo v sklopu podjetja in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje. Vse funkcije, ki zagotavljajo vrednost v proizvodu oziroma storitvi podjetja, oblikujejo verigo medsebojno povezanih dejavnosti, ki ji pravimo veriga vrednosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 105), ki z inovacijskim in operativnim procesom prevaja potrebe strank v njihovo zadovoljitev, kot je prikazano na Sliki 10.

Slika 10: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov



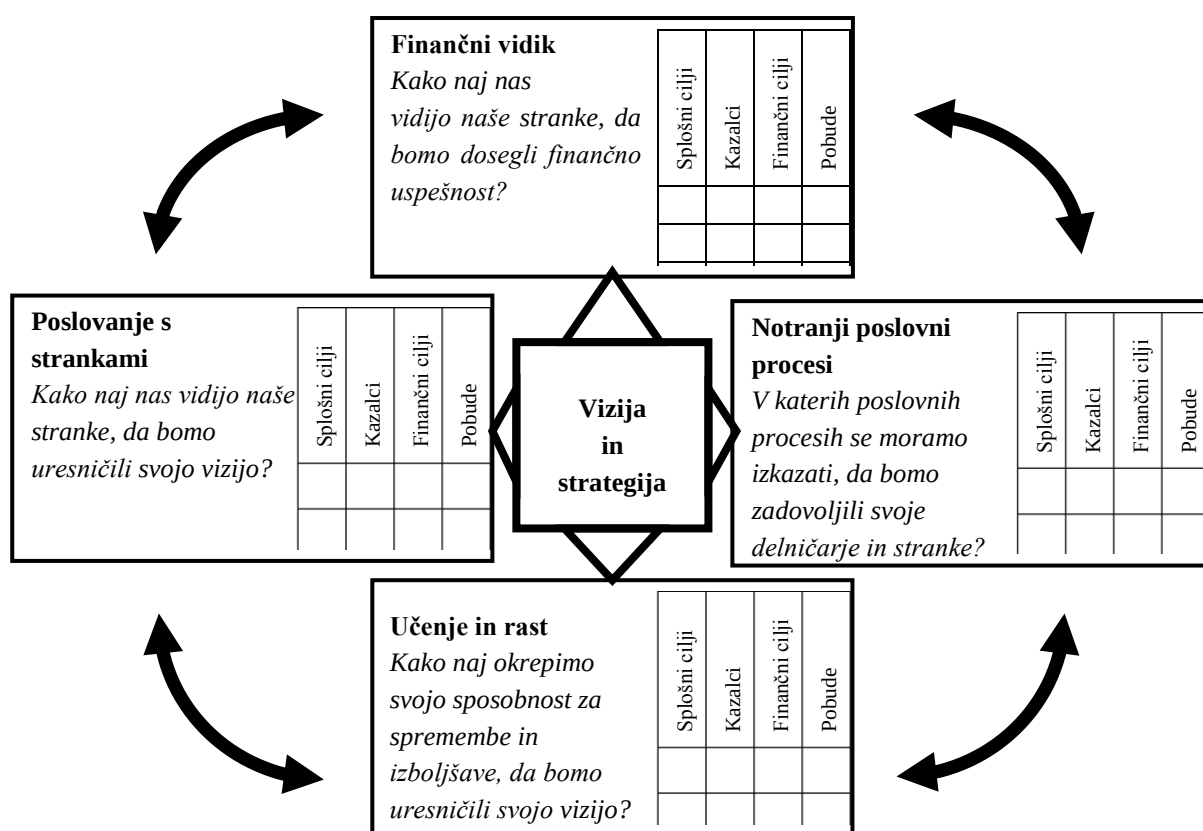
Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalcev – The balanced scorecard*, 2000, str. 39

Za razliko od stroškovnega računovodstva so danes podjetja bolj osredotočena na informacije o stroških, ki so povezani s proizvodi oziroma s storitvami, kot so stroški tehnologije ali raziskav in razvoja. Posloводство podjetij je zainteresirano tudi za natančnejše spremljanje in analiziranje stroškov po končani proizvodnji, kot so npr. stroški skladiščenja, prevoza, prodaje, garancije itd.

2.1.4 Vidik učenja in rasti (»Ali smo vedno boljši?«)

Vidik učenja in rasti, ki je prikazan na Sliki 11, z izbranimi kazalci odraža sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast. Razvoj podjetja ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov in je hkrati motivator zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000, str. 136). Na naložbe v razvoj zaposlenih mora podjetje gledati kot na dolgoročne naložbe in ne kot na strošek. Obratno si morajo delavci prizadevati za nenehno izpolnjevanje pričakovanja strank in posloводства. Strateško usmerjena podjetja razumejo pomen vključevanja zaposlenih v strategijo in usklajevanja z njo. Pri oblikovanju strategij jih zanimajo tudi mnenja zaposlenih ob upoštevanju informacij o konkurenčnih nevarnostih in tehnoloških novostih.

Slika 11: USK predstavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir : R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalcev – The balanced scorecard*, 2000, str. 21;
R. Simons, *Performance measurement & control systems for implementing strategy* 2000, str. 187

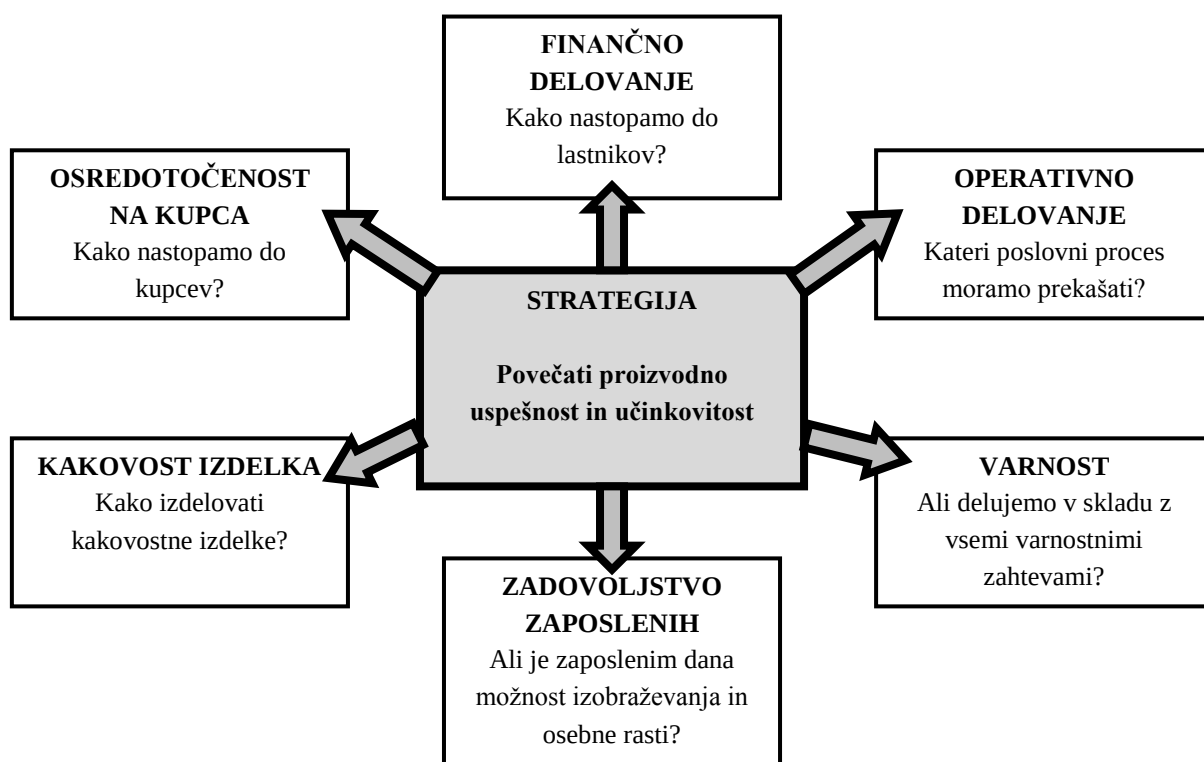
Ključni kazalci vidika učenja in rasti so ohranjanje zaposlenih, produktivnost zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, veščine zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih.

Zavedati se moramo, da finančnemu vidiku dajejo prednost podjetja, ki so usmerjena k dobičku. Neprofitne in vladne organizacije tako potrebujejo manjše preoblikovanje sistema uravnoteženih kazalcev. Sistem uravnoteženih kazalcev je omogočil, da uporabniki usmerijo in uskladijo svoje vodstvene ekipe, poslovne enote, človeške vire, informacijske tehnologije in finančne vire s strategijo podjetja.

2.1.5 Razširjeni vidiki sistema uravnoteženih kazalcev

Osnovnim štirim zgoraj omenjenim vidikom nekateri avtorji dodajajo posamezne vidike. Figge, Hanh, Schaltegger in Wagner so dodali netržni vidik (»Non market perspective«), saj podjetje deluje lahko tudi na ekološkem, socialno-kulturnem in pravnem področju (Figge et al., 2002, str. 8). Ta vidik zajema kazalce, ki obravnavajo predvsem pravni in v zadnjem času zelo pomemben ekološki pogled na delovanje podjetja. Zelo zanimiv je »predelan« sistem uravnoteženih kazalcev, prilagojen podjetjem z »vitko proizvodnjo«, ki ga je izdelal DeWayne L. Searcy (2004, str. 2). Za »lean« proizvodnjo sta zelo pomembna vidika kakovost in varnost, zato se podjetju izplača posebej meriti ta dva vidika, kar je razvidno iz Slike 12.

Slika 12: Sistem uravnoteženih kazalcev za »lean« podjetja



Vir: L. Searcy DeWayne, *Aligning the Balanced Scorecard and a Firm's Strategy Using the Analytic Hierarchy Process*, 2004, str. 2

Povečanje kakovosti ima neposreden vpliv na rezultate, varnost pa je glavna skrb za vse. Po Searcyju so »finančno delovanje, orientiranost na kupca in zadovoljstvo zaposlenih« popolnoma identični kot »finančni vidik, poslovanje s strankami in rast in učenje« po Kaplanu in Nortonu. Searcy je dejansko razširil »notranje poslovne procese« na tri podkategorije, na »operativno delovanje, varnost in kakovost izdelka«.

2.2 Uravnoteženi sistem kazalcev kot strateški okvir delovanja

Strategija je pot, po kateri bo podjetje lahko doseglo postavljeno vizijo. Sistem uravnoteženih kazalcev torej pomaga prevesti vizijo in strategijo podjetja v konsistenten splet kazalcev, s katerimi presojamo uspešnost izvajanja strategije podjetja, hkrati nam nudi izvrstno orodje za komunikacijo znotraj podjetja, kakor tudi do zunanjih deležnikov, kot so trg, kupci, lastniki (Rohm, 2008, str. 4). Strateški okvir delovanja sistema uravnoteženih kazalcev je razviden s Slike 13.

Slika 13: Strateški okvir uravnoteženega sistema kazalcev

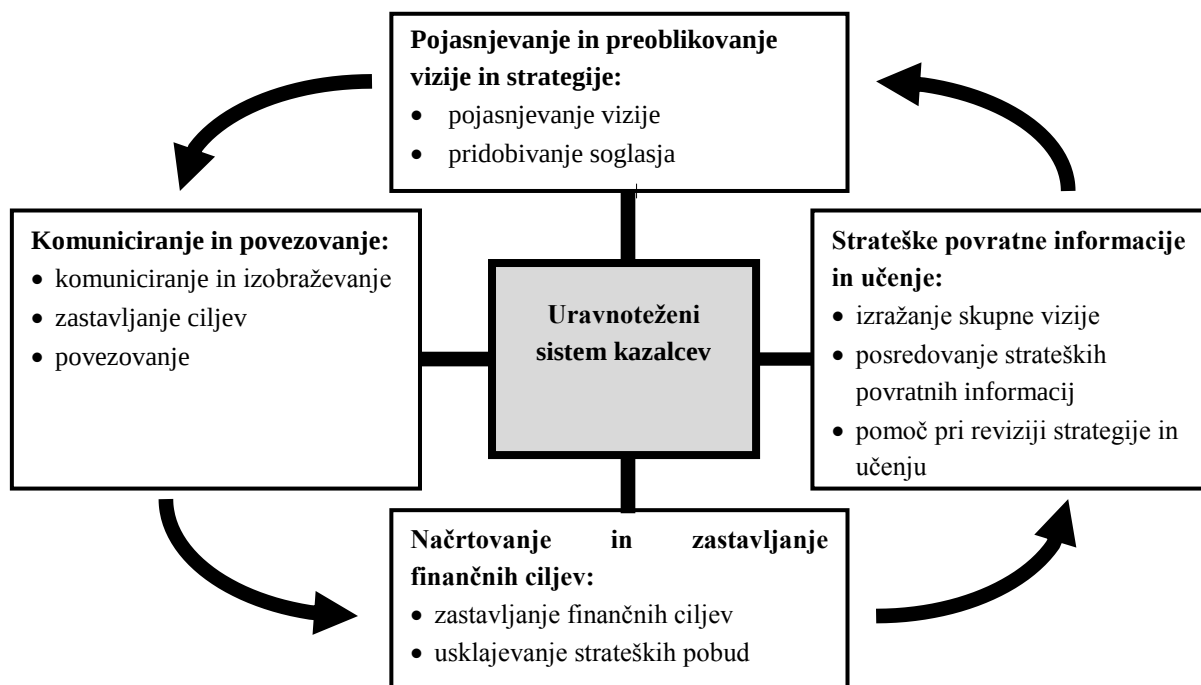


Vir: H. Rohm, *Is There Any Strategy in Your Strategic Plan?*, 2008, str. 4

Uravnoteženi sistem kazalcev uporabljajo vodstveni delavci in lastniki podjetja kot sredstvo za pretvarjanje vizije in strategije podjetja v razumljiv splet kazalcev uspešnosti poslovanja, razvrščenih v štiri vidike: v finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000, str. 36). Bolj kot za sistem nadzora se uporablja za sistem komuniciranja, obveščanja in učenja. Z opredelitvijo sistema uravnoteženih kazalcev se poveča verjetnost sprejemljivosti strategije s strani managementa in zaposlenih, poveča se jasnost njene komunikacije v podjetju in organizacijska kultura. Pomen sistema uravnoteženih kazalcev je ravno v tem, da skuša z razširitvijo finančnoračunovodskega modela na neopredmetena in intelektualna sredstva podjetja, z

motiviranjem zaposlenih, z optimiranimi notranjimi procesi in z zagotavljanjem zadovoljnih strank dosegati dolgoročno konkurenčno uspešnost podjetja. Slika 14 prikazuje sistem uravnoteženih kazalcev kot strateški okvir delovanja podjetja.

Slika 14: Uravnoteženi sistem kazalcev kot strateški okvir delovanja podjetja



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalcev – The balanced scorecard*, 2000, str. 24

Podjetja se odločajo za razvoj in implementacijo sistema uravnoteženih kazalcev iz različnih razlogov. Nekaterim pomeni zgolj merjenje uspešnosti poslovanja, drugim integrirani sistem kakovostnega managementa in sredstvo za povečanje uspešnosti poslovanja. To je prenos vidika načrtovanja v podjetju v sistem uravnoteženih kazalcev, ki pokrivajo vsa za uspešnost pomembna področja podjetja.

2.3 Vpeljava in povezovanje sistema uravnoteženih kazalcev s strategijo

Pri vpeljavi sistema uravnoteženih kazalcev uspešnosti se podjetja srečajo s problemom, katere kazalce izbrati, da bo strategija celovito pokrita, in kako spremljati in meriti rezultate ter primerno ukrepati. Za boljše delovanje podjetja in doseganje večje uspešnosti podjetja je potrebno strategijo podjetja prenesti v sistem merjenja. Managerji dobijo za odločanje več usmerjenih informacij, s čimer se lahko osredotočijo na ključne procese in aktivnosti za doseganje strateških ciljev. Pomembno je, da pravilno izbrani kazalci vsebujejo cilje in izražajo strategijo podjetja (Kaplan & Norton, 2000, str. 157):

- Sistem kazalcev opisuje vizijo prihodnosti podjetja, s čimer ustvarja skupno razumevanje poslovanja podjetja.

- Sistem kazalcev oblikuje in meri strategije podjetja, kar omogoča vsem zaposlenim, da vidijo kako lahko prispevajo k uspehu poslovanja podjetja.
- Sistem kazalcev se osredotoča na spremembe, kar omogoča boljše spremljanje investicij in spodbud.

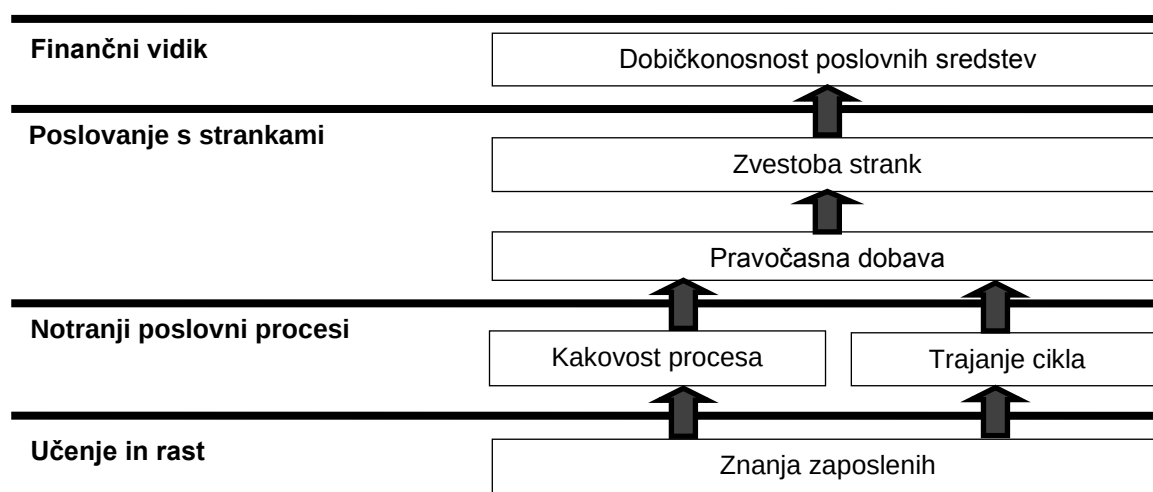
Zaposleni in ostali deležniki podjetja morajo biti sposobni iz sistema kazalcev razbrati strategijo, ki tvori cilje in kazalce. Cilje in strategijo podjetja lahko povežemo s kazalci preko vzročno-posledičnih zvez, gibal uspešnosti in s povezovanjem finančnih kazalcev.

2.3.1 Strategija kot zbirka hipotez o vzrokih in posledicah

Zaporedje vzrokov in posledic mora vključevati vse štiri vidike sistema uravnoteženih kazalcev. Tako bi moral pravilno sestavljen sistema uravnoteženih kazalcev opredeliti in izrecno določiti zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalci rezultatov in gibal uspešnosti teh rezultatov. Vsak kazalec sistema bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki podjetju posreduje pomen strategije poslovne enote.

Sistem uravnoteženih kazalcev Kaplan in Norton (2000, str. 42), kot je razvidno s Slike 15, razlagata z naslednjim primerom: donosnost kapitala je kazalec finančnega vidika, gibal tega kazalca je vnovično naročilo in povečana prodaja pri obstoječih strankah, kar je posledica visoke stopnje zvestobe, ki je vključena v sistem znotraj vidika poslovanja s strankami, ker ima velik vpliv na dobičkonosnost poslovnih sredstev. Vprašanje, ki se postavlja, je, kako doseči zvestobo strank. Z analizo lahko ugotovimo, da stranke cenijo pravočasno dobavo. Izboljšanje pravočasne dobave vodi k zvestobi strank in v izboljšanih finančnih rezultatih. Za čim manj zamud pri dobavi, mora podjetje doseči čim krajše cikle v delovnih procesih, kar doseže z usposabljanjem in izboljševanjem delovnih sposobnosti zaposlenih, kar pa sodi v vidik učenja in rasti.

Slika 15: Primer vzročno-posledične verige



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalcev – The balanced scorecard*, 2000, str. 42

Ključno pri vsej stvari je, da si pri prevajanju strategije v kazalce pomagamo z vizualizacijo strategije s pomočjo strateške mape (»strategy map«), s katero prikažemo glavno strukturo strategije, kar olajša izbiro kazalcev za posamezne strateške poslovne enote. V primeru, da je organizacijska enota opredeljena preširoko, je težko določiti povezano, celovito strategijo (Kaplan & Norton, 2000, str. 42-46).

Pomembno je tudi merjenje uresničevanja strategije. Podlaga za merjenje so kratkoročne ciljne vrednosti dolgoročnih dejavnikov uspeha, ki so mejniki. Če ti kazalci ne dosegajo kratkoročnih vrednosti, potem je potrebno spremeniti kazalce v vzročno-posledični verigi. Dobra stran modela je v tem, da se kazalci po potrebi lahko spreminjajo in sicer predvsem na podlagi povratnih informacij, saj je prvotna izbira kazalcev precej slučajna. S povratnimi informacijami se sistem izboljšuje. Največja moč uporabe prenove poslovnega procesa, ki je vodena z sistemom uravnoteženih kazalcev, je v tem, da se podjetje pri prenovi osredotoči na zadeve, ki povzročajo rast, in ne samo na tiste, ki znižujejo stroške in povečujejo učinkovitost.

2.3.2 Gibala uspešnosti poslovanja poslovnih enot

Gibala uspešnosti poslovanja so kazalci, ki so značilni le za posamezno poslovno enoto. So vnaprejšnji kazalci, ki nam nakazujejo pot za doseg rezultata in nas z zgodnjimi znamenji opozarjajo na uspešno ali neuspešno izvajanje strategije poslovne enote. Lahko jih koristimo tudi za kratkoročne izboljšave v poslovni enoti. Dober sistem kazalcev mora vsebovati splet rezultatov (kazalci z zamikom) in gibal poslovanja (vnaprejšnji kazalci), ki so prilagojeni strategiji poslovne enote (Kaplan & Norton, 2000, str. 160).

2.3.3 Kako so povezani finančni kazalci?

Osnova ostajajo finančni rezultati. To pomeni, da je potrebno vse izboljšave v poslovnih procesih vedno povezati s finančnimi kazalci, da bi se odrazile v zadovoljevanju strank in s tem uspešnosti poslovanja v prihodnosti. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh sistema uravnoteženih kazalcev, morajo biti povezane s finančnimi cilji (Kaplan & Norton, 2000, str. 160).

2.4 Prednosti in slabosti sistema uravnoteženih kazalcev

Prednost modela je prav gotovo v tem, da ga lahko uporabljajo podjetja v kateri koli gospodarski panogi. Vendar pa različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalcev, ki morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi. Prednosti in slabosti sistema uravnoteženih kazalcev so navedene v nadaljevanju (Kaplan & Norton, 2001, str. 390).

2.4.1 Prednosti sistema uravnoteženih kazalcev

Prednosti sistema uravnoteženih kazalcev lahko povzamemo predvsem v izboljšanju medsebojnega sodelovanja med vodstvenimi delavci, kot so:

- **Povezanost.** Podjetje povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem ko so managerji prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalce hkrati, preprečijo izključevanje področij.
- **Nefinančni kazalci.** Metoda zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalcev za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike strategije podjetja.
- **Uresničevanje strategije.** Bistvo sistema uravnoteženih kazalcev je vključenost zaposlenih v doseganje skupnih ciljev in uresničevanje strategije in ne nadzor, kar je značilno za klasične načine merjenja.
- **Uporabnost.** Uporabniki informacij, ki jih daje sistema uravnoteženih kazalcev, so tako notranji kot zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb (delničarjev, kupcev) na podjetje.

2.4.2 Slabosti sistema uravnoteženih kazalcev

Slabosti sistema uravnoteženih kazalcev so predvsem v njegovi kompleksnosti, zahtevi po konstantni uporabi in različni uporabi za vsako posamezno podjetje. Vsaka napaka ni obtožnica, ampak je del naravnega procesa, ki nam pomaga, da lahko napako popravimo in se izboljšamo. Dober sistem merjenja nam mora poleg uspešnosti pokazati odstopanja in napake. Baum pravi, »da če ne prepoznaš napake, je ne moreš odpraviti« in navaja, katere so najbolj nevarne napake za dober sistem uravnoteženih kazalcev (Baum, 2011, str. 1-7):

- **Celoten proces merjenja je preveč zakompliciran.** Predvsem se meri preveč stvari, oziroma se jih preveč podrobno analizira.
- **Meri se napačne stvari,** ki so morda primerne za sledenje rezultata, ne prinesejo izboljšanja vrednosti za uporabnika in s tem na dolgi rok ne izboljšujejo uspešnosti poslovanja podjetja.
- **Ne vključimo dovolj aktivno vseh zaposlenih** v sistem merjenja, kar posledično privede do neodobravanja in nerazumevanja pri uvedbi sistema merjenja.
- **Delno se ohranja obstoječe stanje.** Tako so kazalci postavljeni na neko stanje iz preteklosti in niso uravnoteženi, povezani s strategijo in cilji.
- **Prehitro zadovoljstvo s sistemom merjenja in kazalci.** Potrebno se je zavedati, da niso pomembni samo rezultati, ampak predvsem periodično spremljanje in analiza rezultatov, ki nam mora dati odgovor na vprašanje ali so cilji in strategije pravilni in ali nas peljejo v pravo smer.
- **Nezadostna vpeljava sistema merjenja v celotno podjetje** zaradi različnih vzrokov (omejitve proračuna, strah pred neuspehom, podcenjevanje rezultatov ...). Glavni namen

sistema merjenja ni poročilni sistem uspešnosti, ampak sposobnost učenja z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja podjetja.

Za uspešnost uvedbe in delovanja sistema uravnoteženih kazalcev so potrebni stalna podpora managementa, skrbno načrtovana in kontrolirana strategija, zavzetost celotnega sistema podjetja, zadostna finančna sredstva in človekove zmožnosti, kakor tudi dobro izdelan načrt za zbiranje kazalcev in poročanje. Dodatna kritika sistema uravnoteženih kazalcev se nanaša na zanemarjenost vpliva zaposlenih in dobaviteljev, kakor tudi lokalnih skupnosti in javnosti (Rejc, 2004. str. 509).

2.5 Kako oblikujemo sistem uravnoteženih kazalcev?

Sistem uravnoteženih kazalcev je večdimenzionalni okvir za opisovanje, implementiranje in management strategije na vseh ravneh podjetja s povezovanjem ciljev, pobud in meril s strategijo podjetja. Sistem prikazuje celovito uspešnost podjetja s povezovanjem finančnih meril in drugih ključnih kazalcev. Sistem uravnoteženih kazalcev mora uresničevati preoblikovanje strategije poslovne enote v povezan skupek kazalcev, ki določajo dolgoročne strateške cilje kot mehanizme za njihovo doseg, vsebovati pa mora poleg spleta kazalcev z zamikom tudi vnaprejšnje kazalce, ki bodo merili tiste dejavnike, ki za podjetje ustvarjajo konkurenčno prednost (Kaplan & Norton, 2000, str. 43).

Oblikovanje in uvajanje sistema je postavljeno kot projekt, ki poteka skozi določene faze. Skrb za pravilen potek projekta je naložena vodji projekta oziroma, kot ga imenujeta avtorja, arhitektu sistema uravnoteženih kazalcev. Za izvajanje potrebnih aktivnosti v okviru projekta vodja imenuje projektno skupino. Za oblikovanje sistema večina avtorjev najpogosteje uporablja štiri poglavitne faze (Brynjolfsson, Renshaw & Van Alstyne, 1997; Kaplan & Norton, 2000, str. 325) in sicer izdelavo programa merjenja, opredelitev strateških ciljev, izbiro strateških kazalcev in oblikovanje izvedbenega načrta.

Kaplan in Norton (2000, str. 317) poudarjata, da je za izdelavo treba najprej izbrati primerno organizacijsko enoto s strategijo za izpolnjevanje svojega poslanstva. Naslednji korak je opredelitev povezave med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem, ki običajno pokaže omejitve in priložnosti podjetja. Podjetje mora doseči soglasje o strateških ciljih in o konceptu sistema uravnoteženih kazalcev. Na osnovi posvetovanj v podjetju se sestavi poskusni seznam ciljev in kazalcev ter predvidijo spremembe managerskih procesov. Vodstvena ekipa izbere tri ali štiri strateške cilje za vsak vidik, podroben opis cilja ter seznam morebitnih kazalcev za vsak vidik in vire potrebnih informacij. Prav tako je treba določiti ključne povezave med kazalci znotraj vidikov ter povezave med kazalci med tem in drugimi vidiki sistema. Umetnost določanja kazalcev temelji na gibalih poslovanja, ki predstavljajo kazalce, ki spravljajo stvari v tek in omogočajo delovanje osnovnih kazalcev.

2.5.1 Izdelava programa merjenja

Pri merjenju uspešnosti je treba upoštevati notranje ali interno in zunanje ali eksterno merjenje uspešnosti. Pri zasnovi koncepta sistema uravnoteženih kazalcev je treba najprej preučiti, kdo bo določal merila, oddelki ali vodstvo podjetja, ali so stranke za vse oddelke skupne in ali zaposleni obvladujejo vsa področja poslovanja. Osredotočiti se je treba na nekaj ključnih meril, definirati vir informacij, tudi pogostnost poročanja in odnose z zunanjimi podjetji za primerjanje podatkov. Pomemben je proces poistovetenja oddelkov in zaposlenih s strategijo podjetja. Podjetje mora imeti razvit nadzorni sistem, kar pomeni, da se kazalci periodično spreminjajo glede na spremembe v okolju in ugotovitve, do katerih pridejo zaposleni v podjetju. Za uspešno postavljanje sistema uravnoteženih kazalcev, mora biti najmočnejši interes v vodstvu podjetja. Za postavitev je potrebno izbrati ekipo zaposlenih in morda najeti zunanje svetovalce. Pri izdelavi programa merjenja je potrebno ob upoštevanju vizije, poslanstva in strateških ciljev opredeliti še finančne cilje, pomembnejše usmeritve podjetja ter notranje in zunanje povezave (Kaplan & Norton, 2000, str. 319).

2.5.2 Opredelitev strateških ciljev

V drugi fazi procesa projektna skupina pripravi osnove za oblikovanje strateških kazalcev. Podjetje ima že opredeljeno vizijo, poslanstvo in strategije za strateške poslovne enote v podjetju. Pomembnejši del naloge v tej fazi je določevanje strateških ciljev glede na posamezne vidike sistema uravnoteženih kazalcev. Zanima nas, kateri procesi in kakšni cilji v okviru finančnega vidika, vidika strank, vidika notranjih procesov in vidika učenja in rasti prispevajo k uspešni izvedbi zastavljenih strategij in strateških ciljev (Kaplan & Norton, 2000, str. 320). Pomembno je razlikovanje med merljivimi in mehкими strateškimi cilji. Cilji, ki jih podjetje zasleduje, vendar že vnaprej ve, da jih ne bo doseglo, so mehki cilji (npr. "biti vodilni na področju kakovosti"). Za obvladovanje sistema kazalcev je primerno uporabiti 3-5 strateških ciljev za vsak vidik sistema.

2.5.3 Izbira strateških kazalcev

Sama strategija ima navadno nekaj osnovnih idej oziroma glavnih strateških tem, kjer vsaka izmed njih pokriva oziroma vključuje nekaj strateških ciljev. Kazalce izbiramo tako, da za vsak cilj izberemo enega ali več kazalcev, vendar moramo pri tem paziti, da ne vključimo preveč kazalcev (ne več kot 20–25 za vse štiri vidike), sicer se izgubi pregled nad uspešnostjo poslovanja (Kaplan & Norton, 2000, str. 322). Problem pri kazalcih nastane, ker za določene kazalce podjetje niti ne zbira podatkov, drug problem je v izbiri kazalca, ki bi v celoti pokrival strateški cilj. Vsekakor morajo kazalci biti enostavni, razumljivi, usklajeni in uporabni. Izhajati morajo iz strategije, se spreminjati skladno z razvojem podjetja, dajati morajo hitre povratne informacije in spodbujati morajo nenehne izboljšave v podjetju.

2.5.4 Oblikovanje načrta za izvajanje merjenja

V zadnji fazi procesa mora projektna skupina oblikovati sistematičen načrt izvajanja meritev. Vsebovati mora povezave kazalcev z bazo podatkov in informacijskimi sistemi, posredovanje novega sistema po celem podjetju ter spodbujanje in pomoč pri razvoju kazalcev za organizacijske enote v okviru strateških poslovnih enot. Uvajanje novega sistema mora biti postopno. Najprej se začnejo izvajati, in sicer s stališča zbiranja podatkov, najenostavnejše meritve. Proces uvajanja, ki mora biti dosledno izpeljan do konca, se nadaljuje tako, da postaja vse zahtevnejši. Ob tem se lahko pojavi potreba po posodobitvi ali popolni prenovi informacijskega sistema na vodstveni ravni, ki mora vse kazalce povezati med sabo in jih poročati v prilagojeni obliki do zadnjega delovnega mesta (Kaplan & Norton, 2000, str. 324).

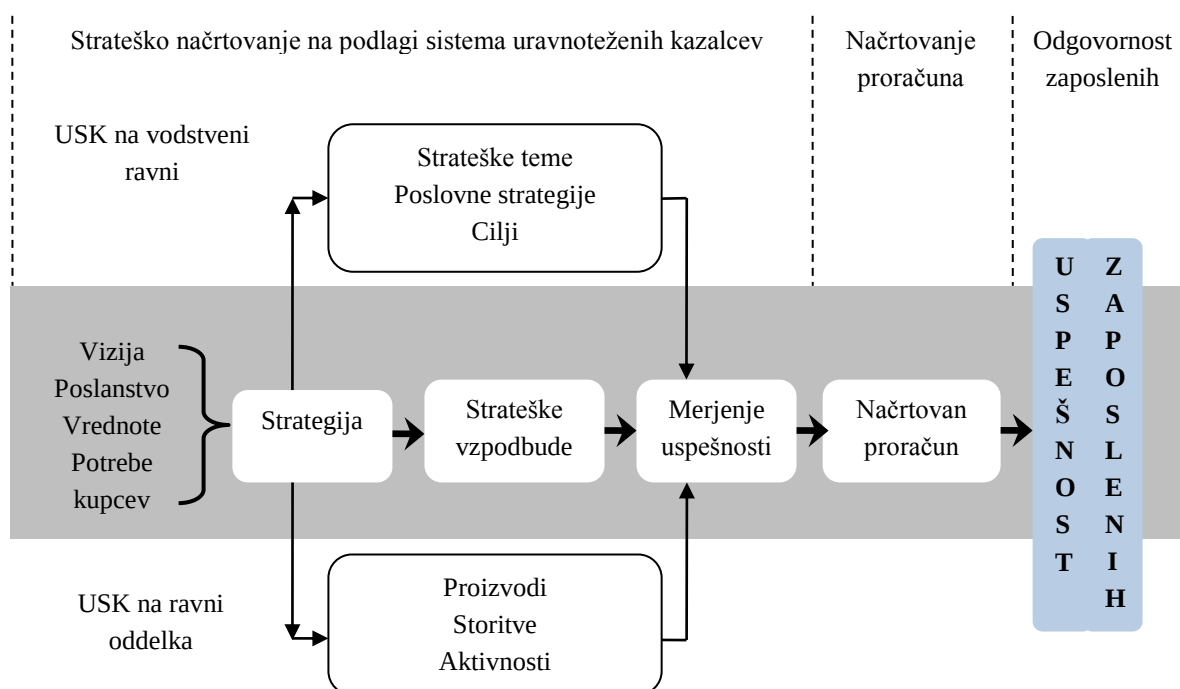
2.6 Uravnoteženi sistem kazalcev kot managerski sistem

Sistem uravnoteženih kazalcev, kot sistem za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja, lahko nadgradimo v strateški managerski sistem. Takšen sistem vodstvu olajša izvajati strategijo in pridobivati povratne informacije, ki nam omogočajo uspešno obvladovanje podjetja. Prednosti sistema uravnoteženih kazalcev in procesov za opredelitev strategij, ciljev in kazalcev kot managerski sistem podjetja so (Kaplan & Norton, 2000, str. 308):

- jasna opredelitev in obvladovanje strategije podjetja,
- komuniciranje strategije znotraj podjetja,
- določitev in usklajevanje strateških pobud,
- povezovanje strategije z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti,
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo,
- usklajevanje strategije in operativnega delovanja,
- pridobivanje povratnih informacij o strategiji in njeno izboljšanje.

Na Sliki 16 je predstavljen managerski sistem, ko sta si ga zamislila Rohm in Halbach (2010, str. 6). Sistem uravnoteženih kazalcev mora imeti glavno vlogo pri načrtovanju proračuna podjetja. S sistemom kazalcev povezujemo strategije s cilji in kazalci. Tako je strategija povezana tudi z dnevnim delovanjem in projekti, kar nam omogoča natančnejšo spremljavo delovanja podjetja v vsakem trenutku. Kazalci so neposredno povezani s cilji in strategijo, tako, da se le-ta odraža v vsakem merjenju uspešnosti podjetja. Slika 16 nam prikazuje, kako managerski sistem na podlagi sistema uravnoteženih kazalcev povezuje strategijo, aktivnosti, proračunsko načrtovanje in uspešnost delovanja zaposlenih v podjetju. To pomeni, da se poveže uspešnost delovanja zaposlenih s strategijo podjetja, s cilji oddelkov in cilji posameznika. S tem managerski sistem želi neprestano iskati odgovore na vprašanje: »Ali delamo prave stvari?« in v drugem planu: »Ali delamo stvari pravilno?«

Slika 16: Sistem uravnoteženih kazalcev kot managerski system



Vir: H. Rohm & L. Halbach, *A Balancing Act: Sustaining New Directions*, 2010, str. 6

3 SKUPINA GORENJE IN GORENJE AVSTRIJA V KRIZNEM OKOLJU

3.1 Skupina Gorenje

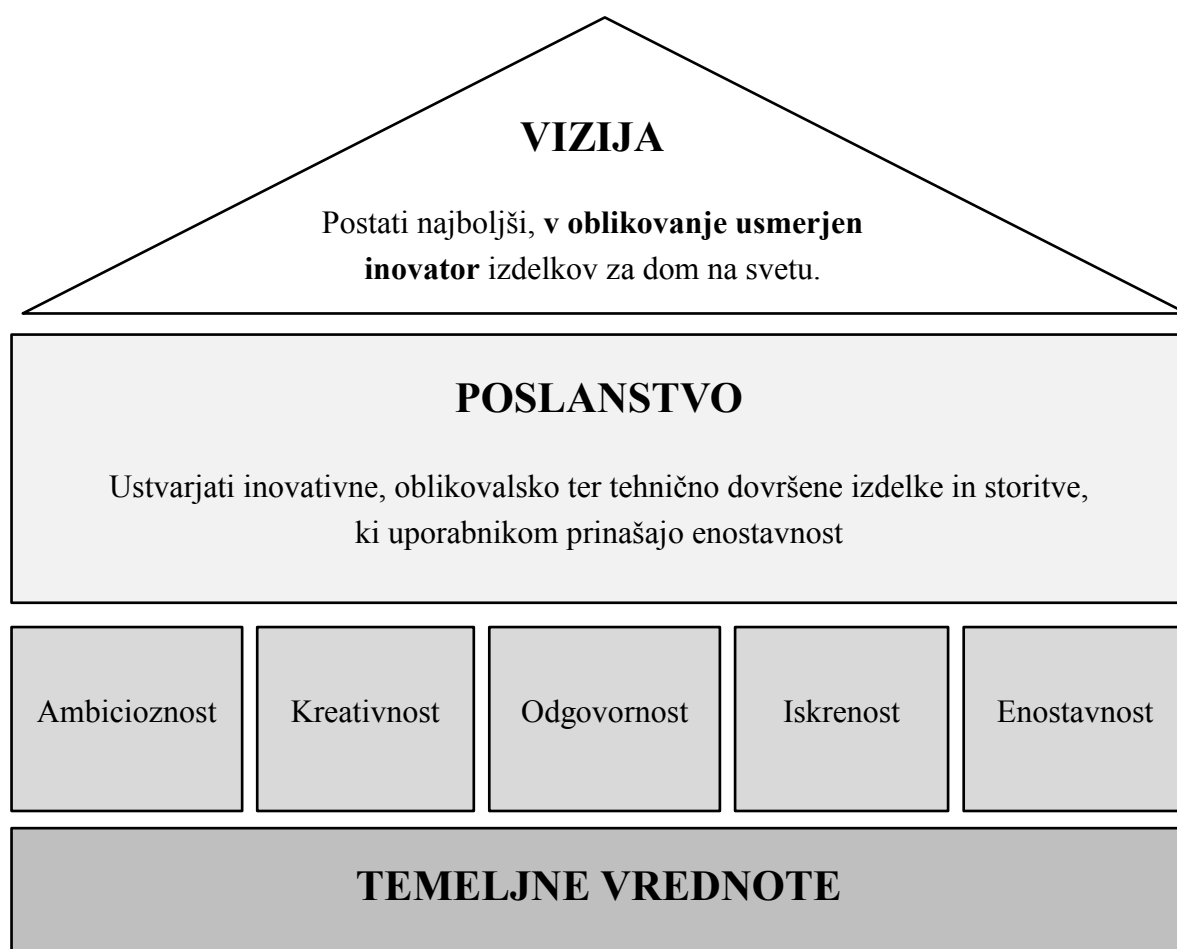
Skupina Gorenje je poimenovana po vasi Gorenje, v kateri je bila ustanovljena leta 1950. Danes je Skupina Gorenje eden izmed vodilnih evropskih izdelovalcev aparatov za dom. S tehnološko dovršenimi, z energijsko učinkovitimi in z vrhunsko oblikovanimi aparati je Skupina Gorenje prisotna v devetdesetih državah po svetu. Prodaja aparatov poteka pod blagovnimi znamkami Gorenje, Atag, Asko, Pelgrim, Mora, Sidex, Etna, Körting in Upo (Uprava družbe Gorenje, 2011a, str. 8). Delež prodaje pod lastnimi blagovnimi znamkami presega 90 %. Skupina Gorenje je mednarodno podjetje in preko svoje prodajne mreže proda 95 % vseh izdelkov izven Slovenije. S skoraj 11.000 zaposlenimi je podjetje v letu 2011 ustvarilo 1,4 milijarde evrov prihodkov.

3.1.1 Vizija, poslanstvo in vrednote

Podlaga za oblikovanje vizije in poslanstva Skupine Gorenje so temeljne vrednote podjetja: ambicioznost, kreativnost, odgovornost, iskrenost in enostavnost. Na podlagi vrednot je Skupina Gorenje zastavila, kot navaja Pučko (Možina et al., 2002, str. 274) sliko podjetja v prihodnosti kot inovativno, tehnološko napredno podjetje, z močnim poudarkom na oblikovanju.

Poslanstvo podjetja nam skuša podati odgovor kaj naj bo poslovno področje podjetja in s tem opredeliti, kaj so namen in filozofija podjetja, načela in poslovna področja. Kot navaja Pučko (Možina et al., 2002, str. 275), poslanstvo opredeljuje izdelke, ki jih podjetje proizvaja, trge, na katerih nastopa, in kupce. Skupina Gorenje sledi poslanstvu, ki ga je opredelila sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja, »vse za dom«. Poslanstvo se nanaša na vizijo in jo dopolnjuje z usmerjenostjo na uporabnike. Na Sliki 17 je razvidno, kako na podlagi temeljnih vrednot Skupina Gorenje oblikuje vizijo in poslanstvo. Zaradi enostavnosti takšne predstavitve sta vizija in poslanstvo razumljiva vsem v organizaciji in tudi širšemu okolju.

Slika 17: Vizija, poslanstvo in vrednote Skupine Gorenje



Vir: Uprava družbe Gorenje, d.d., Revidirano letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in Skupine Gorenje za leto 2010, 2011a, str. 21

3.1.2 Organizacija Skupine Gorenje

V skladu z novim strateškim načrtom se Skupina Gorenje še močneje posveča svoji osnovni dejavnosti, proizvodnji in prodaji izdelkov in storitev za dom. Kot je razvidno s Slike 18, sestavljajo organiziranost Skupine Gorenje tri poslovna področja (Uprava družbe Gorenje, 2012a, str. 4):

- Temeljna dejavnost so izdelki in storitve za dom, ki bodo leta 2015 predstavljali 90 % celotnega poslovanja (danes 77 %). To pomeni večjo osredotočenost na trg in kupce, predvsem z iskanjem tržnih niš, kot so konceptne linije, vgradni aparati itd.
- Podporna dejavnost ostaja ekologija, predvsem celostno ravnanje z odpadki. Med temi je tudi razgradnja aparatov bele tehnike, ki predstavlja vse pomembnejši strošek proizvajalcev.
- Uspešnost portfeljskih naložb je ključnega pomena za njihov obstoj.

Slika 18: Organizacijska shema Skupine Gorenje

TEMELJNA DEJAVNOST		DOPOLNILNA DEJAVNOST	PORTFELJSKE NALOŽBE
DOM Izdelki in storitve za dom		EKOLOGIJA Storitve povezane z ekologijo	OSTALO
VGA - veliki gospodinjski aparati	Kuhinjsko pohištvo	Celostno ravnanje z odpadki	Orodjarstvo
MGA - mali gospodinjski Aparati			Inženiring
ogrevanje, klimatske naprave			Hoteli in gostinstvo
Storitve, povezane z domom			Trgovina
			Storitve oblikovanja

Vir: Uprava družbe Gorenje, d.d., Revidirano letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in Skupine Gorenje za leto 2010, 2011a, str. 21

Nova organizacijska shema pomeni odmik od divizijske k funkcijski organiziranosti Skupine Gorenje. Poudarek je na določitvi odgovornosti za posamezna področja, rezultatih poslovanja, linijah poročanja in vodenja. Glavni namen je večja učinkovitost in naslednje večje izboljšave (Gorenje, 2012a, str. 4):

- reorganizacija uprave,
- jasne odgovornosti na nivoju celotne Skupine Gorenje,
- management blagovnih znamk,
- integracija prevzetih družb (Atag in Asko) v Skupino Gorenje,
- povečanje transparentnosti v enoti kontrolinga,
- izboljšanje prodajne organizacije,
- jasna določitev vlog in odgovornosti.

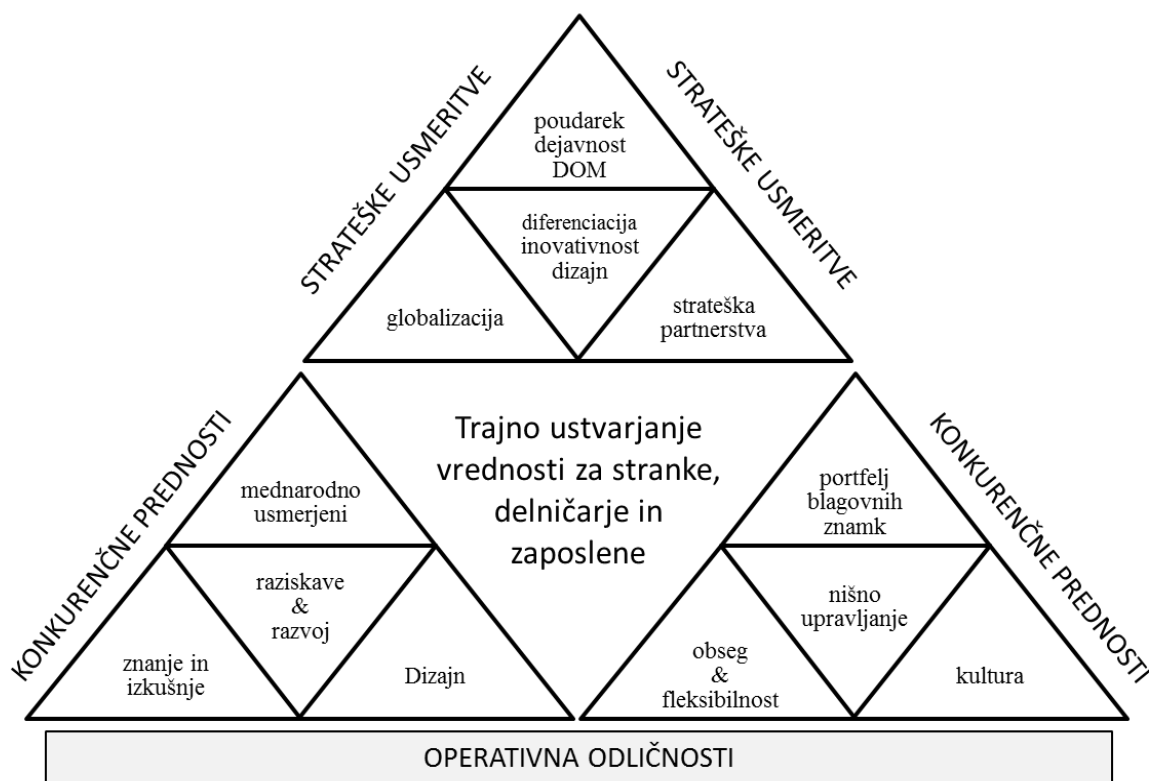
3.1.3 Poslovni model, strategije in ključni strateški cilji Skupine Gorenje

Glavne težave pri delovanju Skupine Gorenje, ki izhajajo iz poslovnega okolja in panoge bele tehnike, so nizka dobičkonosnost, slabše obvladovanje obratnega kapitala, neenakomernost gibanja prostega denarnega toka in razmeroma velika zadolženost. Skupina Gorenje rešuje navedeno problematiko podjetja z novo organiziranostjo, s strategijami in ključnimi strateškimi cilji, ki so navedeni v strateškem načrtu za obdobje 2012-2015 (v pripravi je strateški načrt za obdobje 2016-2020), katerih namen so ukrepi na naslednjih področjih (Uprava družbe Gorenje, 2011a, str. 25):

- povečanje obsega poslovnih aktivnosti in spremembe njihove strukture,
- krepitev sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti,
- krepitev finančne odpornosti,
- operacionalizacije strateškega načrta s funkcijskimi strategijami.

Slika 19 prikazuje nov poslovni model Skupine Gorenje.

Slika 19: Poslovni model Skupine Gorenje



Vir: Uprava družbe Gorenje, d.d., Revidirano letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in Skupine Gorenje za leto 2010, 2011a, str. 21.

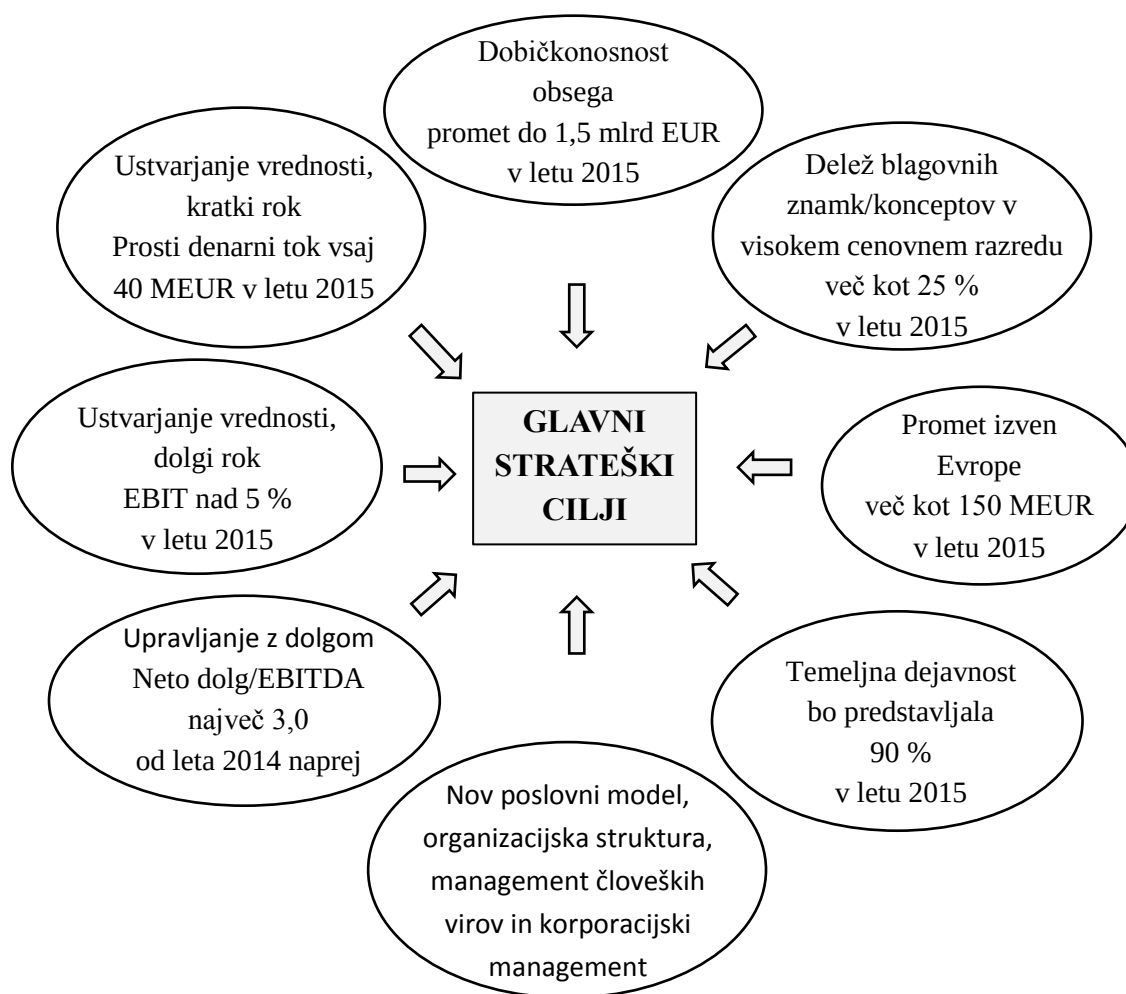
V prihodnje se bo Skupina Gorenje sistematično usmerjala v tržne niše, v katerih lahko dosega višjo dodano vrednost. Osnova je prodajni nabor izdelkov, ki zagotavlja ekonomijo

obsega. Na podlagi teh izdelkov se razvijajo izdelki, s katerimi se Skupina Gorenje razlikuje od konkurence. To so predvsem dizajn linije, vgradni aparati, aparati za poseben življenjski slog, aparati prilagojeni določenemu ožjem okolju, in podobno. Osnovno strategijo lahko razdelimo na dva dela (Uprava družbe Gorenje, 2011a, str. 27):

- **Strategija osredotočanja** je namenjena evropskemu trgu, kjer je v ospredju osredotočanje na posebne značilnosti strank (navade, življenjski stil, intimnost, posebne potrebe ...), na razvoj dobičkonosnih trgov in spremembe poslovnih modelov na nedobičkonosnih trgih.
- **Globalna nišna strategija** je namenjena okolju izven Evrope. Glavne značilnosti so diferenciacija, organiziranje razpršene prodajne mreže in razvoj blagovnih znamk, ki pokrivajo zahteve kupcev.

Ključni strateški cilji so opredeljeni kot finančnoposlovni cilji, trgi – trženjski cilji in kot cilji poslovne strukture. Ključni strateški cilji so prikazani na Sliki 20.

Slika 20: Ključni strateški cilji Skupine Gorenje



Vir: Uprava družbe Gorenje, d.d., Revidirano letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in Skupine Gorenje za leto 2010, 2011a, str. 21

Skupina Gorenje bo povečevala uspešnost poslovanja z dvigom ekonomske produktivnosti in z znižanjem stroškov dela ter s tem zagotavljala financiranje razvoja in razdolževanja. Glavni namen je torej povečevanje obsega poslovnih aktivnosti ob stalni krepitvi dobičkonosnosti, kar je osnova za ostale aktivnosti, kot sta povečevanje stroškovne učinkovitosti in procesno optimiranje. To pomeni, da je treba na eni strani povečevati prodajo nišnih izdelkov z večjo dodano vrednostjo in na drugi strani obdržati dovolj veliko ekonomijo obsega. Takšna struktura omogoča (Uprava družbe Gorenje, 2011a, str. 28):

- definiranje in razvoj proizvodnih in geografskih niš,
- doseganje dolgoročne prepoznavnosti, in sicer kot inovativno, dizajnersko podjetje,
- izvajanje strategij več blagovnih znamk za vse cenovne razrede,
- prehod od panevropske h globalni prisotnosti z nišnimi izdelki.

Ključni strateški cilji po poslovnih področjih, ki so razvidni s Slike 20, so navedeni v Tabeli 1 (Uprava družbe Gorenje, 2011a, str. 28):

Tabela 1: Ključni strateški cilji za leto 2015 po poslovnih področjih Skupine Gorenje

Ključni strateški cilji obsega poslovnih aktivnosti	
Cilji finančne podstrukture	Povečati prihodke od prodaje nad 1,5 milijarde evrov (CAGR 3,8 %)
Cilji trženjske podstrukture	Doseči 25-odstotni delež blagovnih znamk in konceptov v visokem cenovnem razredu
Cilji trženjske podstrukture	Ustvariti nad 150 milijonov evrov prodaje zunaj Evrope
Cilji trženjske podstrukture	S temeljno dejavnostjo ustvariti 90 odstotkov celotnega prometa
Ključni strateški cilji ustvarjanja dodane vrednosti	
Cilji finančne podstrukture	Ustvariti prost denarni tok v višini 40 milijonov evrov
Cilji finančne podstrukture	Doseči dobiček iz poslovanja (EBIT) nad 5 odstotkov
Ključni strateški cilji upravljanja dolga	
Cilji finančne podstrukture	Razmerje neto dolga in dobička iz poslovanja pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA) mora biti manjše od 3 % od leta 2014 naprej
Ključni strateški cilji poslovne strukture	
Cilji organizacijske podstrukture	Vpeljati v Skupino Gorenje nov poslovni model, novo organizacijsko strukturo, management človeških virov in korporacijski management

Vir: Uprava družbe Gorenje, d.d., Revidirano letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in Skupine Gorenje za leto 2010, 2011a, str. 21

3.2 Gorenje Avstrija

Skupina Gorenje je v Avstriji prisotna od leta 1975 s hčerinskim podjetjem Gorenje Austria Handelsgesellschaft m.b.H. V preteklosti je podjetje ponujalo na trgu celovit program opreme za gospodinjstvo, in sicer gospodinjske aparate, pohištvo, sanitarno opremo in ogrevalno tehniko. Poleg prodaje se je ukvarjalo z različnimi drugimi zunanjetrgovinskimi posli, kot je oskrba matičnega podjetja s surovinami, z materiali in s polizdelki za proizvodnjo aparatov in z oskrbo investicijske opreme. V podporo prodaji je podjetje razvilo lastno servisno mrežo.

3.2.1 Mejniki razvoja podjetja Gorenje Avstrija

Gorenje je na avstrijski trg vstopilo v najnižjem cenovnem razredu in se pojavljalo predvsem v diskontnih verigah s prepoznavnim sloganom »bewusst robust«. Od začetka devetdesetih let je cilj podjetja Gorenja Avstrija preboj v ostale prodajne kanale in s tem v višje razrede, kjer se dosegajo višje prodajne cene in s tem večji dobički. V skladu z vizijo in s poslanstvom Skupine Gorenje, ki je usmerjena v inovativne, oblikovno in tehnično dovršene izdelke in storitve, se povprečna prodajna cena izdelkov vztrajno dviguje. V nadaljevanju so navedeni pomembnejši mejniki razvoja podjetja:

- 1975 – Ustanovitev podjetja Gorenje Austria Handelsgesellschaft m.b.H.
- 1976 – Vzpostavitev lastne servisne mreže.
- 1977 – Nakup poslovnih prostorov v 10. dunajskem okrožju.
 - Uvedba trženjskega slogana »bewusst robust«.
 - Začetek sestavljanja kuhinjskega pohištva v Linzu.
- 1981 – Prezem zalog in servisne dejavnosti blagovne znamke Körting.
- 1984 – Selitev proizvodnje kuhinjskega pohištva v Freistadt.
- 1986 – Odkup objektov v Freistadtu.
- 1987 – Investicija v moderen obrat za izdelavo kuhinjskega pohištva.
- 1988 – Prvi vstop v višji cenovni razred z blagovno znamko Gorenje Gold International.
- 1992 – Odprtje poslovalnice v Gradcu.
- 1993 – Prenovitev razstavnih prostorov na Dunaju.
- 2002 – Ustanovitev podjetja Gorenje Küchen GmbH.
- 2003 – Gorenje Avstrija kot prvo podjetje v tujini uvede informacijski sistem SAP.
- 2007 – Selitev proizvodnje kuhinjskega pohištva v Maribor.
- 2008 – Prenos prodajnih aktivnosti prodaje kuhinjskega pohištva iz podjetja Gorenje Küchen na podjetje Gorenje Austria.
 - Centralizacija skladišča za aparate bele tehnike za celotno Avstrijo.
- 2009 – Likvidacija podjetja Gorenje Küchen GmbH. Selitev podjetja na novo lokacijo v 14. dunajsko okrožje.
 - Osvojitve prve večje nagrade za ekološko osveščeno podjetje »Grüner Stecker 2009«.
- 2010 – Prestižna nagrada za trženje »Gold International«.
- 2011 – Uvedba informacijskega sistema SAG (online povezava s servisnimi tehnikami na terenu s centralo servisa) in SAPI (informacijski sistem za poslovanje s kupci).

2013 – Pridobitev certifikata »Awarded Superbrands Austria«.

Prenehanje prodaje kuhinjskega pohištva zaradi odprodaje proizvodnih zmogljivosti iz Skupine Gorenje.

3.2.2 Dejavnosti podjetja Gorenje Avstrija

Podjetje Gorenje Avstrija je locirano na zahodu Dunaja v 14. okrožju ob glavni prometni cesti proti Linzu in Salzburgu, s čimer je optimalno povezano z dvema največjima prodajnima področjema (Dunaj in Oberösterreich/Salzburg). Osnovna dejavnost podjetja je prodaja, distribucija in servisiranje izdelkov bele tehnike. Poleg gospodinjskih aparatov nudi storitve za ogrevalno tehniko. Podjetje izvaja večino svojih dejavnosti na svojem sedežu, ki na 6400 m² zajema tudi skladišče in poprodajne storitve. V podjetju je 53 zaposlenih, ki s prodajo 120.000 aparatov bele tehnike ustvari letni promet 26 milijonov evrov.

Dejavnosti podjetja so povezane z matičnim podjetjem. Prodaja Skupine Gorenje je geografsko razdeljena na osem območij. Gorenje Avstrija je v prodajno najmočnejši regiji skupaj z Nemčijo, s Francijo, z Veliko Britanijo, Irsko, Belgijo, Luksemburgom, Italijo in s Španijo. Splošne cilje in strategije določi matično podjetje. Glavne naloge regionalnega podjetja so (Gorenje, 2012b, str. 8):

- odgovornost za rezultat podjetja (rast prodaje in marže, povečanje odpornosti na učinke finančne krize),
- izvedba regijskih ciljev in strategij,
- sodelovanje pri definiranju regijske strategije in pobud za izboljšave.

Ostale svoje dejavnosti, ki so v povezavi z matičnim podjetjem, podjetje Gorenje Avstrija usklajuje s posamičnimi službami na področju prodaje:

- enota managementa blagovnih znamk (»Brand Management«) – definiranje produktnega asortimenta po blagovnih znamkah,
- enota trženja – definiranje in izvajanje strategije tržnega komuniciranja in sodelovanje pri raziskavah trga,
- operativno planiranje in podpora enoti prodaje – nabavni proces,
- enota servisa – obvladovanje sistema za servisiranje in prodajo rezervnih delov,
- enota kontrolinga – sodelovanje pri pripravi poročil,
- enota dokupnega programa – definiranje produktnega asortimenta za področje dokupa.

Sodelovanje poteka tudi z drugimi strokovnimi službami matičnega podjetja izven prodaje, predvsem z:

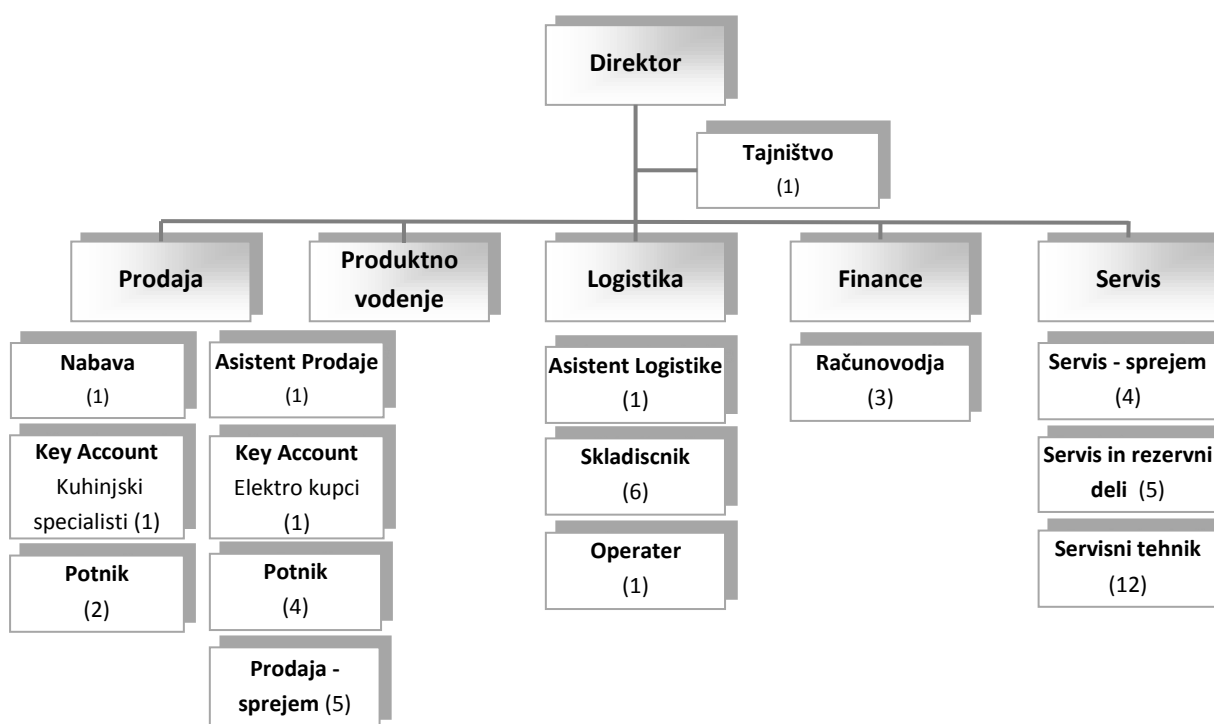
- enoto logistike pri obvladovanju logističnega procesa s proizvodnimi podjetji,
- enoto zagotavljanja kakovosti na področju obvladovanja kakovosti,

- ogrevalnimi sistemi pri prodaji ogrevalnih elementov – boilerjev.

3.2.3 Organizacijska shema podjetja Gorenje Avstrija

Organizacijska shema, ki je prikazana na Sliki 21, izhaja iz osnovne dejavnosti podjetja in povezanosti z matičnim podjetjem.

Slika 21: Organizacijska shema podjetja Gorenje Avstrija



Vir: Gorenje Austria Handelsgesellschaft .m.b.H., Business plan for the year 2014, 2013, str. 6

Podjetje je sestavljeno iz petih enot. Prodajna enota, enota logistike in enota servisa izhajajo iz osnovnih dejavnosti podjetja, medtem ko sta enota produktnega vodenja in enota financ podporni službi z močno povezavo z matičnim podjetjem. V nadaljevanju so opisane osnovne naloge posameznih enot:

- Glavna naloga prodajne enote je prodaja aparatov bele tehnike. Strategije in cilje, kakor tudi pomembnejše razgovore z večjimi kupci, opravi direktorica podjetja in vodja prodaje. Asistentka vodje prodaje poleg sodelovanja s kupci pripravlja poročila o prodaji. Dnevne naloge opravljajo potniki, ki so razdeljeni geografsko. Za obdelavo večjih kupcev sta odgovorna vodji ključnih kupcev (key account«), ki sta zadolžena za različne prodajne kanale. Sprejem prodaje je v bistvu klicni center, ki sprejema in obdeluje naročila. V prodajni enoti je tudi nabavna enota, ki je zadolžena za naročanje z različnih proizvodnih lokacij. Sodeluje s produktnim vodjem in prodajno enoto pri trženjskih aktivnostih.

- Vodja produktnega vodenja je zadolžen za prodajni asortiment izdelkov, novosti s področja aparatov, izobraževanja potnikov, cene izdelkov, raziskave trga, reševanje težjih reklamacij, pripravo produktnih informacij, trženje aparatov in sodeluje pri pripravi letnega plana.
- Enota logistike se ukvarja z načrtovanjem in izvajanjem vhodno/izhodnih logističnih procesov in z manipulacijo v skladišču.
- Naloga servisne enote je opravljanje servisnih storitev v centrali in na terenu, kakor tudi prodaja rezervnih delov in dodatkov za aparate. Del servisne enote je klicni center za sprejem in reševanje težav strank po telefonu.
- Enota financ se ukvarja s pripravo finančnih in računovodskih poročil.

3.2.4 Cilji in strategije podjetja Gorenje Avstrija

Gorenje Avstrija, kot prodajna poslovna enota v tujini (PPE), sledi strateškim ciljem in strategijam matičnega podjetja Gorenje, ki so opisani v poglavju 4.3. Poleg strateških ciljev in strategij opredeljuje poslovanje Prodajne poslovne enote v tujini poslovni načrt. Ta določa aktivnosti za izpolnjevanje ciljev prihajajočega leta posamezne PPE, kakor tudi celotnega podjetja.

Proces se začne konec septembra s pismom uprave, v katerem so opisani splošno stanje okolja, v katerem podjetje posluje, strateški cilji in strategije, ki izhajajo iz srednjeročnega strateškega načrta, glavne aktivnosti za doseganje ciljev Skupine Gorenje in rokovnik. Sledi pismo članov uprave, v katerem so osnovna izhodišča za pripravo letnega načrta v prodajnih poslovnih enotah in predstavništvih poslovnega področja Dom.

Način izdelave letnega načrta določa dokument Metodološke usmeritve Skupine Gorenje za pripravo Poslovnega načrta za leto, v katerem so navedene osnovne usmeritve, kot so valutni tečaji, valutna tveganja, finančna politika, načrtovanje in spremljava stroškov po skupinah (stroški dela, trženja, logistike, informatike itd.), načrt obsega in strukture prodaje ter ostala vsebina poslovnega načrta.

Na podlagi omenjene metodologije se z upoštevanjem ciljev in osnovnih izhodišč pripravijo smernice za oblikovanje poslovnega načrta za posamezno prodajno poslovno enoto. PPE nato izdela poslovni načrt, v katerega so dejansko prenesene strategije in cilji Skupine Gorenje. Poslovni načrt mora biti potrjen s strani uprave. V uvodu letnega poročila je najprej kratek opis poslovnega okolja podjetja, ki zajema opis stanja v državi in osnovne značilnosti trga osnovne dejavnosti prodaje bele tehnike. Navedene so predpostavke in omejitve vseh dejavnikov, ki so potrebni za nemoteno izvajanje dejavnosti. V Tabeli 2 je naveden pregled področij strategij in ciljev letnega načrta podjetja Gorenje Avstrija (Gorenje, 2013, str. 1-9).

Tabela 2: Pregled strategij in ciljev letnega načrta podjetja Gorenje Avstrija

Področje	Opis
Ključni poudarki poslovanja	Naveden je planiran rezultat podjetja – dobiček/izguba in glavni razlogi za doseganje rezultata. V tem uvodnem poglavju so posebej definirani še: • integralna masa pokritja, • gibanje deležev glavnih skupin stroškov v prihodkih od prodaje družbe, • gibanje deležev obratnih sredstev v prihodkih od prodaje družbe.
Prodaja	Glavni namen prodajne poslovne enote v tujini je prodaja. Ta se planira z različnih vidikov. Najbolj nas zanima razvoj prodaje in marže z vidika blagovnih znamk, produktnih skupin in distribucijskih kanalov. Posebej se obravnava cenovna politika.
Stroški	Za doseganje dobrega rezultata podjetja je potrebna natančna spremljava stroškov. Cilji so posebej določeni za: • stroške trženja, • stroške sekundarne logistike, • stroške dela.
Investicije in dezinvesticije	Planirajo se vse pomembnejše investicije in dezinvesticije, ki vplivajo na rezultat podjetja.
Obvladovanje obratnih sredstev	Vezava obratnega kapitala je v delovanju v kriznem okolju zelo pomembna za poslovanje podjetja. Posebno se postavijo cilji po naslednjih skupinah: • obvladovanje zalog gotovih izdelkov in trgovskega blaga, • obvladovanje terjatev, • obvladovanje obveznosti do dobaviteljev.
Finančni pokazatelji	Finančni cilji so postavljeni posamezno ali so navedeni v računovodskih izkazih: • integralna masa pokritja, • izkaz poslovnega izida, • bilanca stanja, • izkaz denarnih tokov.

Vir: Gorenje d.d., Guidelines for preperation of Business Plan 2014 for Gorenje Austria, 2013, str. 1-9

3.2.5 Spremljanje uspešnosti podjetja Gorenje Avstrija

Uspešnost poslovanja podjetja določamo z merjenjem doseganja postavljenih ciljev v določenem obdobju. V tem procesu ugotavljamo odmike od planiranih ciljev, in sicer za različna časovna obdobja, kakor tudi kumulativno za celotno obdobje tekočega leta. Na osnovi odstopanj se ugotavljajo vzroki za odstopanje in pripravljajo »korektivne« aktivnosti. Rezultati merjenja so osnova za načrtovanje in izvajanje prihodnjih aktivnosti, zato je zelo pomembno, kaj in kako merimo, ali kot pravita Kaplan in Norton: »Česar ne moreš izmeriti, ne moreš obvladovati« (Kaplan & Norton, 2000, str. 33). V Tabeli 3 so na kratko navedeni

pomembnejši načini za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja Gorenja Avstrija (Gorenje Austria, 2013, str. 2-8).

Tabela 3: Spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja Gorenja Avstrija

Št.	Področje	Opis	Perioda*
1.	Struktura prodaje	Spremljanje prodaje (vrednostno in količinsko) po skupinah aparatov glede na plan in lansko prodajo za: • velike aparate bele tehnike (MDA8), • inovativne aparate, • premium aparate, • aparate specialnih linij.	M
		Realizacija prodaje (količinsko in vrednostno) aparatov bele tehnike po blagovnih znamkah glede na plan in lansko prodajo.	M
		Spremljanje prodaje (vrednostno in količinsko) in prispevka za kritje po posameznih potnikih glede na plan in lansko prodajo	D
		Spremljanje prodaje (vrednostno in količinsko) in prispevka za kritje po posameznih kupcih glede na plan in lansko prodajo	D/M
2.	Kompleksnost	Spremljanje prodaje (vrednostno in količinsko) aktivnih šifer glede na predhodno leto. Poudarek je na spremljanju šifer, ki predstavljajo manj kot 5% prometa.	M
3.	Stroškovna učinkovitost	Spremljanje števila zaposlenih, stroškov dela, sekundarne logistike, trženja in ostalih stroškov glede na plan in lansko stanje.	M
4.	Obvladovanje obratnih sredstev	Spremljanje gibanja zalog (vrednostno in količinsko) glede na različna časovna obdobja: • nad 360 dni, • med 180–360 dnevi, • manj 180 dnevi.	M
		Zapadlost plačil se spremlja glede na predhodno leto in oceno za tekoče leto: • vrednost nezapadlih plačil, • vrednost zapadlih plačil, • povprečna vrednost vseh plačil, • povprečni rok plačil.	M
5.	Integralno pokritje	Vrednostno in po deležih od celote se spremlja prodaja aparatov in ustvarjen prispevek za kritje glede: • programov lastne proizvodnje, • programov dokupa, • proizvodnih lokacij, • specialnih linij.	M

*Opomba: Periode spremljanja: M – mesečno, D – dnevno

Vir: Gorenje Austria Handelsgesellschaft .m.b.H., Business plan for the year 2014, 2013, str. 2-8

Spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja Gorenja Avstrija je v močni povezanosti s spremljanjem poslovanja v celotni Skupini Gorenje. Celotno spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja Gorenja Avstrija lahko razdelimo glede na namen poročanja na:

- spremljanje v povezavi s Skupino Gorenje,
- interno spremljanje uspešnosti poslovanja.

Interno spremljanje uspešnosti poslovanja je časovno pogostejše, in sicer dnevno, tedensko in mesečno. Namenjeno je sprotnemu obvladovanju procesov in prilagajanju razmeram na trgu. Pri internem spremljanju se največ pozornosti namenja dnevnemu spremljanju prodaje. Spremljanje uspešnosti poslovanja v povezavi s Skupino Gorenje poteka mesečno in letno. Sestavni del mesečnih bilanc so tabele za merjenje uspešnosti doseganja ciljev, navedenih v predhodnem poglavju. Večji poudarek je na finančnih pokazateljih za merjenje izpolnjevanja strategij in ciljev letnega načrta. Pri tem je interno spremljanje podlaga za merjenje uspešnosti poslovanja Skupine Gorenje. Večino podatkov, ki jih potrebujemo za spremljanje uspešnosti poslovanja pridobimo iz operacijskih sistemov ali programov, kot so Hiperion (Finance), SAP, SAPI in Business Warehouse. Količina podatkov, ki jih omogočajo omenjena orodja, je ogromna, dostop do njih je relativno enostaven.

3.3 Poslovanje Skupine Gorenje in podjetja Gorenje Avstrija v kriznem okolju

Spreminjanje okoliščin poslovanja zahteva nenehno prilagajanje strategij in strateškega načrta podjetja. Svetovna finančna kriza povzroča nestabilno ekonomsko okolje. Spremembe v zunanjem in notranjem okolju, ki vplivajo na poslovanje Skupine Gorenje, lahko strnemo kot (Uprava družbe Gorenje, 2011b, str. 2):

- spremenljivost trga gibanja surovin:
 - dvig cen nafte in naftnih derivatov,
 - napovedi dviga cen jeklene pločevine zaradi nizkih zalog v dobaviteljski verigi, krčenja proizvodnje in višanja cen surovin zaradi povečane uporabe surovin na drugih področjih,
 - odvisnost prodajnih in nabavnih cen surovin, kakor tudi polizdelkov, od svetovne gospodarske rasti hitro rastočih trgov (Kitajska, Indija, Brazilija ...),
- močna konkurenca v panogi bele tehnike, kar povzroča pritisk na prodajne marže,
- dolžniška kriza evra in težave v evropskem finančnem sistemu:
 - možnost poslabšanja pogojev refinanciranja posojil in razdolževanja,
 - vpliv na vrednost evra gleda na lokalne valute,
 - oslabljen sposobnost trgovskih verig pri financiranju nakupov,
- visoka brezposelnost,
- težave trgovskih verig zaradi plačilne nediscipline,
- spremembe potrošniških navad,

- previdnost končnih kupcev pri odločitvah za večje nakupe in njihove težave pri pridobivanju posojil,
- usmerjenost potrošnikov v zdrav način življenja in večja ekološka osveščenost,
- naraščanje števila enodružinskih gospodinjstev, več je manjših družin,
- demografske spremembe imajo za posledico staranje prebivalstva,
- vse hitrejša sprejemanje tehnoloških trendov, kar vpliva na razvoj in oblikovanje aparatov, življenjska doba aparatov 7 let se je že prepolovila.

Poleg bistvenih sprememb okolja je potrebno pri načrtovanju strategij in izdelavi strateškega načrta upoštevati tudi spremembe znotraj Skupine Gorenje (Uprava družbe Gorenje, 2011c, str. 20):

- prevzem Skupine Asko iz Švedske,
- dezinvestiranje poslovno nepotrebne premoženja in aktivnosti podjetja, kot je prodaja lastniškega deleža v družbi Istrabenz Gorenje, dezinvestiranje v Franciji, Srbiji itd.,
- odpiranje novih proizvodnih zmogljivosti v Srbiji, selitve proizvodnje iz Švedske v Slovenijo in iz Slovenije v Srbijo.

Skupina Gorenje je kot odziv na finančno in gospodarsko krizo pripravila novo strategijo, s katero se prilagaja novo nastalim okoliščinam in notranjim spremembam. Glavni namen je povečanje odpornosti na učinke finančne krize (Gorenje, 2011b, str. 9):

- povečevanje dobičkonosnosti z večanjem obsega poslovnih aktivnosti,
- ustvarjanje vrednosti, kratkoročno z rastjo prostega denarnega toka, dolgoročno z izboljšanjem ekonomskega dobička,
- upravljanje dolga: povečevanje sposobnosti lastnega financiranja, dezinvestiranje poslovno nepotrebne premoženja in poslovnih aktivnosti, diverzifikacija virov financiranja (možnost kotacije delnice na mednarodni borzi).

Poleg navedenih ukrepov želi Skupina Gorenje izkoriščati priložnosti v osrednji panogi (Uprava družbe Gorenje, 2011b, str. 9) s/z:

- spremembo organizacije podjetja in s tem poenostavitvijo in povečanjem učinkovitosti poslovanja,
- iskanjem geografskih in produktnih niš,
- še večjo usmeritvijo v dizajn, razvoj in inovativnost,
- strategijo več blagovnih znamk v vseh cenovnih razredih,
- globalno prisotnostjo, predvsem z nišnimi izdelki.

Osnovne novosti strategij in strateškega načrta do leta 2015 prinašajo spremembe v organizaciji in načinu delovanja Skupine Gorenje kot celote (Uprava družbe Gorenje, 2011a, str. 20):

- spreminje vizije in poslanstva glede na postavljene vrednote,
- vzpostavitev nove organizacijske strukture,
- postavljanje novih strateških ciljev Skupine Gorenje.

4 POSTAVITEV SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALCEV ZA PODJETJE GORENJE AVSTRIJA

Leta 1990 je Nolan Norton Institute finančno podprl enoletno raziskavo v več podjetjih, ki so jo poimenovali Merjenje uspešnosti v podjetjih prihodnosti. Osnovni razlog za raziskavo je bilo njihovo prepričanje, da tradicionalna metoda merjenja učinkovitosti, ki je zasnovana predvsem na finančnih kazalcih, postaja zastarela. Skupina managerjev iz proizvodnih in storitvenih podjetij je izoblikovala nov model merjenja uspešnosti, ki so ga poimenovali sistem uravnoteženih kazalcev. Že samo ime pove, da je to model, ki zajema ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalci, med kazalci z zamikom in vnaprejšnjimi kazalci ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti. Sistem uravnoteženih kazalcev pretvarja vizijo, poslanstvo in strategijo podjetja v cilje in kazalce, ki so razvrščeni v štiri ločene vidike (Kaplan & Norton 2000, str. 7-8):

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti.

4.1 Vidiki sistema uravnoteženih kazalcev uspešnosti za podjetje Gorenje Avstrija

Glede na spreminjajoče se okolje in prisotnost raznih kriz želimo s sistemom uravnoteženih kazalcev postaviti orodje za sprotno merjenje uspešnosti poslovanja podjetja in uresničevanja strategij, ki vodijo k zastavljenim ciljem. Kazalce iz različnih poslovnih vidikov uporabimo kot gonilnike sprememb in rasti dodane vrednosti. Kazalci dajejo poslovodstvu podjetja informacije, ki so kot posledica nenehnega merjenja rezultatov izvajanja strategije razvoja podjetja nujno potrebne za odločanje in prilagajanje poslovnega procesa v samem procesu uresničevanja strategij, s čimer omogočimo podjetju stalno prilagajanje in iskanje rešitev, in sicer ne glede na krizno okolje.

V nadaljevanju prikazani kazalci vseh štirih vidikov sistema uravnoteženih kazalcev so izbrani na podlagi strateških ciljev in strategij podjetja Gorenje Avstrija, ki so v skladu z zahtevami matičnega podjetja Gorenje. Kot glavne vire informacij za izbiro kazalnikov lahko navedemo:

- vizijo, poslanstvo, strateške usmeritve in ključne starteške cilje Skupine Gorenje,

- metodološke usmeritve Skupine Gorenje za pripravo poslovnega načrta za leto,
- poslovni načrt podjetja Gorenje Avstrija,
- vplive okolja na delovanje podjetja Gorenje Avstrija,
- procese podjetja Gorenje Avstrija.

4.1.1 Finančni vidik

V poglavju 2.1.1. Finančni vidik (»Kako poslujemo za naše lastnike?«) smo opredelili, da je finančni vidik predvsem pogled lastnikov podjetja na uspešnost poslovanja. Najpomembnejši cilj podjetja je zagotoviti zahtevane donose na vloženi kapital lastnikov. Sistem uravnoteženih kazalcev uporablja tradicionalne finančne cilje, ki so povezani z dobičkonosnostjo, donosnostjo sredstev ter s povečanjem prihodkov. V okviru finančnega vidika se strategije ob upoštevanju razvojne stopnje (rast, zrelost in upadanje), v kateri se nahaja podjetje, delijo na tri glavne finančne usmeritve, ki se v realnem poslovnem svetu močno prepletajo, in sicer na (Kaplan & Norton 2000, str. 61):

- rast in splet prihodkov,
- zniževanje stroškov, izboljševanje produktivnosti,
- izrabo sredstev, naložbeno strategijo.

V primeru rasti in spleta prihodkov lahko do povečanja prihodkov pridemo z ustvarjanjem novih virov prihodkov ali pa strankam ponudimo večjo vrednost. V primeru povečanja prihodkov gre za širitev trga, in sicer za širitev poslovanja z novimi proizvodi in novimi kupci (strategija rasti). Kupcem lahko v skladu s strategijo Skupine Gorenje z usmeritvijo na osnovni posel (»Core Business«), prodajo izdelkov za dom, ponudimo izdelke, ki jih trenutno na trgu Avstrije še ne ponujamo (npr. profesionalne aparate, majhne gospodinjske aparate ipd.). Če želimo ponuditi kupcem večjo vrednost in s tem pridobiti nove vire prihodkov v okviru obstoječih kupcev (strategija diferenciacije), lahko to storimo tako, da postanemo edinstveni, to pomeni drugačni, pri opravljanju svojih aktivnosti ali pa spremenimo svojo verigo vrednosti na način, ki bo povečal njeno posebnost. To želimo doseči s povečanjem prodaje inovativnih in premium aparatov, ki imajo za kupca večjo dodano vrednost, bodisi zaradi dizajna bodisi zaradi posebnih tehnoloških prednosti.

Pri strategiji izboljšanja strukture stroškov skuša podjetje minimizirati stroške v okviru obstoječega poslovanja, pri strategiji izboljšanja produktivnosti, pa podjetje poizkuša doseči več z obstoječimi sredstvi. Gorenje Avstrija je prodajno podjetje, v katerem omenjeno izboljšanje strukture stroškov in produktivnosti prinaša relativno majhne koristi glede na prihodke podjetja, je pa vsekakor zelo pomembno.

Kazalci finančnega vidika so izbrani na podlagi strateških ciljev in strategij podjetja Gorenje Avstrija, ki so v skladu z zahtevami Skupine Gorenje. Za podjetje Gorenje Avstrija, kot prodajno poslovno enoto v tujini, je glavni cilj prodaja aparatov bele tehnike in posledično so

vsi izbrani kazalci finančnega vidika nemenjeni spremljanju uspešnosti prodaje. Za finančni vidik so uporabljeni naslednji kazalci:

- dobičkovnost prodaje,
 - prihodki od prodaje,
 - prispevek za kritje in integralno pokritje,
 - realizacija prodaje premium in inovativnih izdelkov,
 - odhodki.
-
- **Dobičkovnost prodaje**

Kazalec stopnje dobičkovnosti prodaje se uporablja za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja. Izračunamo ga po enačbi (1) tako, da dobiček (pred obdavčitvijo) delimo s prihodki od prodaje (SRS 29.33., 2006):

$$\text{Dobičkovnost prodaje} = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Prihodki od prodaje}} \quad (\%) \quad (1)$$

Z njim merimo koliko dobička je ustvarjenega na en evro prodaje. Kazalec dobičkovnost prodaje je zelo uporaben za primerjavo s ostalimi podjetji v panogi. Treba ga je spremljati preko več časovnih obdobij, saj nam njegov trend poda jasno sliko o tem, kaj se dogaja s podjetjem. Naraščajoč kazalec nam prikazuje rast učinkovitosti poslovanja podjetja, padajoč kazalec pomeni, da so se morda pojavile finančne težave.

Meritve kazalca se izvajajo mesečno. Kazalec primerjamo s kazalcem iz istega časovnega obdobja preteklega leta in s plansko vrednostjo. Za spremljanje trenda se kazalec prikaže tudi v grafu za več časovnih obdobij.

- **Prihodki od prodaje**

Gorenje Avstrija je prodajno podjetje v skupini Gorenje. Njegovo osnovno poslanstvo je prodaja. Ta kazalec neposredno meri, kako dobri smo v svojem poslanstvu. Pri prihodkih od prodaje oziroma pri spremljanju realizacije prodaje nas zanimata dva vidika: vrednostni in količinski. Torej, koliko aparatov bele tehnike prodamo in kolikšna je njihova vrednost. Glavni kazalec je vrednostna prodaja aparatov bele tehnike, ostali kazalci ga dopolnjujejo in so potrebni za podrobnejše spremljanje uspešnosti poslovanja. Za merjenje prihodkov od prodaje uporabljamo dva kazalca:

- Prihodki od prodaje (€),
- Število prodanih aparatov (kos).

Realizacijo prodaje merimo v evrih oziroma v tisoč evrih in v kosih. Kazalca se spremljata dnevno, in sicer kumulativno glede na doseganje plana in lansko prodajo. Kazalec, ki

dopolnjuje vrednostno in količinsko prodajo, je neto povprečna cena izdelkov (2). Dobimo ga iz razmerja med kazalcema vrednostne in količinske prodaje:

$$\text{Neto povprečna cena} = \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Število prodanih aparatov}} \quad (\text{€}) \quad (2)$$

Kazalec nam pove, kakšno povprečno ceno dosegamo na trgu, poleg tega nam trend kazalca pove ali prodajamo vedno več aparatov z večjo dodano vrednostjo, oziroma, ali prodajamo več akcijskih aparatov po nižji ceni. Kazalec lahko primerjamo s povprečno ceno vseh aparatov na trgu in za primerjavo s konkurenco s četrtnimi poročili podjetja GFK (GFK je svetovno trženjsko podjetje – GFK GeoMarketing GmbH).

Prihodke od prodaje, vrednostno, količinsko in neto povprečno ceno, mesečno spremljamo in primerjamo z vrednostmi preteklega leta in s planskimi vrednostmi po:

- blagovnih znamkah,
- produktnih skupinah,
- distribucijskih kanalih,
- skupinah kupcev in po trgovinah,
- potnikih.

- **Prispevek za kritje in integralno pokritje**

Poleg vrednosti in količine prodanih izdelkov je zelo pomembno tudi, koliko nam od prodaje izdelkov ostane. Prispevek za kritje (SRS 19.8., 2006) (3) spremljamo vrednostno in kot količnik (4), ki ga imenujemo integralno pokritje, kjer nas zanima delež, ki nam ostane od prodaje:

$$\text{Prispevek za kritje} = \text{Prihodki od prodaje} - \text{Nabavna vrednost prodanega blaga} \quad (\text{€}) \quad (3)$$

$$\text{Integralno pokritje} = \frac{\text{Prispevek za kritje}}{\text{Prihodki od prodaje}} \quad (\%) \quad (4)$$

Oba kazalca kumulativno spremljamo dnevno v primerjavi z lansko vrednostjo in glede na plan za tekoče leto. V dnevnem ritmu je pomembnejši količnik integralno pokritje, saj ga lahko spremljamo tudi za vsako skupino aparatov ali za vsak aparat posebej in dobimo takojšen podatek, ali prodajamo aparate po optimalni ceni za doseganje strateškega cilja. Kakor kumulativno mesečno spremljamo prihodke od prodaje, spremljamo in primerjamo z lanskimi in s planskimi vrednostmi podrobneje tudi integralno pokritje po:

- blagovnih znamkah,
- produktnih skupinah,
- distribucijskih kanalih,

- skupinah kupcev in po trgovinah,
- potnikih.
- **Realizacija prodaje premium in inovativnih izdelkov**

V skladu s strategijo Skupine Gorenje, da narašča delež blagovnih znamk in konceptov v visokem cenovnem razredu, posebej spremljamo realizacijo prodaje (količinsko, vrednostno in integralno pokritje) za premium in inovativne izdelke. Najcelovitejši kazalec je delež prodaje premium in inovativnih (PI) aparatov, ki je prikazan v enačbi (5):

$$\text{Delež prodaje PI aparatov} = \frac{\text{Prihodki od prodaje PI aparatov}}{\text{Prihodki od prodaje}} (\%) \quad (5)$$

Premium aparati so tisti, ki dosegajo višjo ceno, kot je običajno, so bolj opremljeni, imajo neko dodano vrednost za potrošnika dosegajo boljše pokritje in s tem večjo dodano vrednost na trgu. Po definiciji Skupine Gorenje so aparati premium segmenta naslednji:

- Atag in Asko – vsi aparati, ki se prodajajo pod tema blagovnima znamkama,
- Gorenje – premium aparati pod blagovno znamko Gorenje,
 - Superior linija pralnih strojev, sušilnih strojev, pomivalnih strojev, hladilnih aparatov, zamrzovalnih aparatov, nap in mikrovalovnih pečic,
 - IQCook kuhališča,
 - HomeChef pečice,
- specialne linije, koncepti in dizajn linije v okviru lastnih blagovnih znamk:
 - Colour Edition – barvni aparati,
 - Gorenje Karim (oblikovalec Karim Rashid),
 - Gorenje One,
 - Gorenje+,
 - Classico,
 - Ora-Ito (oblikovalec Ora-Ito),
 - Pininfarina (oblikovalec Pininfarina),
 - Retro Cooking in Retro Cooling,
 - Simplicity in Simplicity 2,
 - Other special lines (iPod, Swarovski, Monarque).

Inovativni segment aparatov bele tehnike predstavljajo izdelki znotraj posameznih skupin, ki vsebujejo določene inovativne rešitve, ki se izkazujejo v višji tehnični kompetenci. Glede na metodologijo GFK predstavljajo inovativni segment:

- pralni stroji z zmogljivostjo večjo od 8 kg,
- sušilni stroji s toplotno črpalko v energijskem razredu A/A+/A++/A+++,
- pomivalni stroji širine 60 cm, ki imajo porabo vode manjšo od 10 litrov,

- samostojni hladilno-zamrzovalni aparati z avtomatskim odtaljevanjem (»No Frost«) v energijskem razredu A++/A+++,
- vgradni (»Build-in«) hladilno-zamrzovalni aparati v energijskem razredu A++/A+++,
- samostojne zamrzovalne omare z avtomatskim odtaljevanjem (»No Frost«) v energijskem razredu A++/A+++,
- vgradni štedilniki in pečice s pirolitičnim načinom čiščenja,
- vgradna indukcijska kuhališča,
- vgradne mikrovalovne pečice.

Vse kazalce za realizacijo prodaje premium in inovativnih izdelkov merimo kumulativno mesečno. Vrednosti primerjamo z vrednostmi v istem časovnem obdobju preteklega leta, kakor tudi s planskimi vrednostmi za tekoče leto. Ta kazalec je v neposredni povezavi s strateškim ciljem Skupine Gorenje, zato se mu namenja posebna pozornost, ki vključuje poleg merjenja tudi redno šolanje prodajnega osebja.

• **Odhodki**

Mesečno spremljamo celotne odhodke poslovanja v tisoč evrih. Posebej nas zanimajo stroški poslovanja in stroški nabavne vrednosti prodanih izdelkov, odhodki od prodaje. Kazalec odhodkov od prodaje se spremlja kumulativno dnevno, in sicer glede na vrednosti iz preteklega leta in glede na plansko vrednost. Celotne odhodke dobimo, ko seštejemo odhodke od prodaje s kazalci stroškovne učinkovitosti, ki zajema vse stroške, ki nastanejo v podjetju. Stroški dela, trženja, logistike itd. so opisani v nadaljevanju. Za merjenje odhodkov uporabljamo dva kazalca:

- Odhodki (€),
- Odhodki od prodaje (€).

• **Kazalci finančnega vidika**

Glavna naloga podjetja Gorenje Avstrija je prodaja aparatov bele tehnike. Kazalci finančnega vidika merijo najpomembnejše procese poslovanja podjetja in so v neposredni povezavi s prodajo podjetja. Izbranih je pet kazalcev za finančni vidik, ki so nato podrobneje razčlenjeni, kot je razvidno iz Tabele 4. Uspešnost poslovanja podjetja nam natančneje prikazujejo mesečno merjeni kazalci, so pa dnevno merjeni kazalci zelo pomembni za sprotno spremljanje poslovanja in hitre reakcije za izboljšanje poslovanja. Dnevni rezultati nam pokažejo, kaj se dogaja v podjetju in vsi odmiki od dnevnih rezultatov sprožijo takojšen odziv. Pomanjkanje dnevne realizacije lahko pomeni, da je prišlo do tehnične okvare v sistemu, do težav pri kupcih pri neposrednem naročanju preko elektronske izmenjave podatkov itd.

Tabela 4: Kazalci finančnega vidika

Kazalec	Opis	Enota merjenja	Perioda merjenja	Primerjava
Dobičkovnost prodaje	$\frac{\text{Dobiček}}{\text{Prihodki od prodaje}}$	%	mesečno	L-1* in plan Spremljava trenda
Prihodki od prodaje	Vrednostno	€	dnevno	Kum. L-1 in plan**
Število prodanih aparatov	Količinsko	kos	dnevno	Kum. L-1 in plan
Neto povprečna cena	$\frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{število prodanih aparatov}}$	€	mesečno	Spremljava trenda
Neto povprečna cena	$\frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{število prodanih aparatov}}$	€	četrtno	s konkurenco in povprečno ceno
Prihodki od prodaje	po blagovnih znamkah	€ in %	mesečno	Kum. L-1 in plan
	po produktnih skupinah			
	po distribucijskih kanalih			
	po skupinah kupcev in trgovinah			
	po potnikih			
Integralno pokritje	$\frac{\text{Prispevek za kritje}}{\text{Prihodki od prodaje}}$	%	dnevno	L-1 in plan
Prispevek za kritje	Prihodki – Nabavna vrednost prodanega blaga	€	dnevno	Kum. L-1 in plan
Prispevek za kritje in integralno pokritje	po blagovnih znamkah	€ in %	mesečno	Kum. L-1 in plan
	po produktnih skupinah			
	po distribucijskih kanalih			
	po skupinah kupcev in trgovinah			
	po potnikih			
Delež prodaje PI aparatov	$\frac{\text{Prihodki od prodaje PI aparatov}}{\text{Prihodki od prodaje}}$	%	mesečno	L-1 in plan Spremljava trenda
Realizacija prodaje premium in inovativnih izdelkov	Realizacija prodaje vrednostno	€	mesečno	Kum. L-1 in plan
	Realizacija prodaje količinsko	kos	mesečno	Kum. L-1 in plan
	Integralno pokritje	%	mesečno	L-1 in plan
Odhodki	Vrednostno	€	mesečno	Kum. L-1 in plan
Odhodki od prodaje	Vrednostno	€	dnevno	Kum. L-1 in plan

Opombe:*L-1 in plan: spremljava glede na preteklo leto in letni plan

**Kum. L-1 in plan: kumulativna spremljava glede na preteklo leto in letni plan

4.1.2 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami (»Kako nas vrednotijo kupci?«) opredeljuje tržne segmente in segment naročnikov. Kazalci, ki sodijo v ta vidik, so tisti kazalci, ki merijo zadovoljstvo

kupcev in uporabnikov storitev, ohranjanje in pridobivanje novih kupcev, donosnost kupcev, tržne deleže, ipd. Kupci oziroma stranke so za poslovanje in sam razvoj poslovanja podjetja izrednega pomena, zato jim moramo nameniti posebno pozornost. Z različnimi dejavniki je treba spremljati odnos podjetja do kupcev in nasprotno, odnos kupcev do podjetja. Za vsakega od navedenih vidikov je nujno treba razviti podrobnejše kazalce, pri katerih mora biti poudarek na kakovosti izdelka oziroma storitve, odzivnem času, zanesljivosti dobav in konkurenčnih cenah. Eden od najpomembnejših elementov strategije je določitev vrednosti, ki jo bo podjetje ponudilo kupcu. Pri tem gre za kombinacijo med izdelkom oziroma storitvijo, ceno, odnosi in »imidžom«. Podjetje mora pri tem najti najboljšo kombinacijo omenjenih elementov, ki bo zadovoljila vse tiste kupce, ki bodo omogočali rast in dobičkonosnost, ki sta predvideni v finančnem vidiku. Vodstvo mora torej določiti, kaj cenijo kupci v ciljnih segmentih. Na osnovi tega lahko izberejo cilje in kazalce iz naslednjih kategorij (Kaplan & Norton, 2000, str. 94):

- značilnosti izdelka, oziroma storitve (funkcionalnost, kakovost, cena),
- odnos s stranko (nakupne izkušnje in osebni odnosi),
- »imidž« in ugled podjetja.

Kazalci vidika poslovanja s strankami so usmerjeni na merjenje uspešnosti poslovanja s kupci, podpore kupcem in njihovega zadovoljstva, kakor tudi na poslovanje podjetja Gorenje Avstrija na avstrijskem trgu. Izbrani so na osnovi poslovanja podjetja in v skladu s strateškimi cilji in strategijami podjetja Gorenje Avstrija. Kazalci vidika poslovanja s strankami so v močni korelaciji s prodajo in podpirajo kazalnike finančnega vidika. Za vidik poslovanja s strankami so uporabljeni naslednji kazalci:

- tržni delež,
- zadovoljstvo kupcev,
- dobavljivost aparatov – pravočasnost dobav,
- obvladovanje kompleksnosti – optimalno število izdelkov.

• **Tržni delež**

Kazalec nam pokaže kolikšen je naš delež prodaje glede celotne prodaje vseh konkurentov na istem trgu oziroma v isti panogi. Kazalec nam pove, koliko odstotkov od celotne prodaje prodamo. Za panoge bele tehnike se tržni delež izračunava na dva načina, in sicer količinsko (6) in vrednostno (7):

$$\text{Tržni delež (količinsko)} = \frac{\text{število prodanih aparatov}}{\text{število vseh aparatov v panogi}} (\%) \quad (6)$$

$$\text{Tržni delež (vrednostno)} = \frac{\text{vrednost prodanih aparatov}}{\text{vrednost vseh aparatov v panogi}} (\%) \quad (7)$$

Podatke o celotni prodaji na trgu lahko dobimo od:

- CECED – Evropskega združenja proizvajalcev bele tehnike – The European Committee of Domestic Equipment Manufacturers
- GFK – marketinško podjetje – GFK GeoMarketing GmbH

CECED in GFK objavljata podatke vsake tri mesece. Podatki o tržnih deležih niso samo za celotno prodajo bele tehnike, ampak tudi za prodajo določenih skupin aparatov bele tehnike (npr. Za pečice, pralne stroje ...). Tako dobimo primerjavo s konkurenti na trgu, kakor tudi primerjavo, kako dobri smo glede na konkurente v posamezni skupini aparatov. Poleg same vrednosti kazalca nas posebej zanima večletni trend gibanja kazalcev in smer trenda – rast ali upadanje.

• Zadovoljstvo kupcev

Avstrija je glede nakupovalnih navad potrošnikov tradicionalna dežela. Nakupi aparatov bele tehnike potekajo preko trgovcev in ne preko proizvajalcev. Ti trgovci so naši kupci in v nadaljevanju se kazalci merjenja zadovoljstva kupcev nanašajo na poslovanje B2B (Business to Business). Prodajo lahko podjetje povečuje z večanjem prodaje pri obstoječih kupcih ali s pridobivanjem novih kupcev. Zadovoljen kupec ne menja dobavitelja kar tako, zato merimo koliko stalnih strank ohranimo v določenem obdobju, hkrati pa nas zanima, koliko novih kupcev smo pridobili (8). Pri osnovnih kazalcih so združeni obstoječi in na novo pridobljenimi kupci. Merimo kolikšno število kupcev imamo, oziroma za koliko odstotnih točk jih imamo več, kot v predhodnem obdobju, in koliko prometa v povprečju z njimi opravimo (9). Kazalca merimo mesečno.

$$Rast\ števila\ kupcev = \frac{\text{število kupcev}}{\text{število kupcev v preteklem obdobju}} (\%) \quad (8)$$

$$Povprečni\ prihodki\ od\ prodaje\ na\ kupca = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{število kupcev}} (\%) \quad (9)$$

Posebej nas zanima kaj kupci želijo od nas, kako jim lahko pomagamo, na katerih področjih jim nudimo dobro podporo, pa tudi, kje lahko medsebojno poslovanje še izboljšamo. Zadovoljstvo kupcev merimo z letno anketo, ki jo opravi neodvisna marketinško raziskovalna skupina. Ocene so od 1–5, za vsako področje se izračuna povprečna vrednost. Anketa se izvaja na dovolj velikem številu kupcev in za vse pomembnejše blagovne znamke na trgu. To nam omogoča primerjavo po posameznih področjih s konkurenco. Anketa vsebuje tudi mnenja kupcev s prednostmi in slabostmi za vsako blagovno skupino in kupčevo mišljenje, kaj se bo s to blagovno skupino dogajalo pri kupcu samem in na trgu v prihodnosti. Področja ankete so:

- prednosti in slabosti blagovne znamke Gorenje (opisno),
- prepoznavnost blagovne znamke – katere blagovne znamke kupci prodajajo, imajo razstavljene in katere na zalogi,

- dobavljivost in dobavni roki,
- zadovoljstvo kupca z realizirano maržo,
- splošna ocena delovanja na internetu,
- prodajno osebje na terenu,
- prodajna podpora v podjetju,
- klasično oglaševanje,
- POS (angl. Point of Sale) marketinška podpora,
- izobraževanje in informiranje kupcev,
- trajanje popravil in kakovost,
- servis in rezervni deli,
- pogled v prihodnost (opisno).

- **Dobavljivost aparatov – pravočasnost dobav**

Večina kupcev ne more imeti na zalogi našega celotnega nabora aparatov. Nekateri kupci imajo določen nabor aparatov, ki jih morajo imeti na zalogi, oziroma morajo biti na ogled končnim uporabnikom, ostale aparate pa prodajajo s pomočjo katalogov, brošur, cenikov ali interneta. Trend je v smer nižanja zalog ob hkratni takojšnji dobavljivosti. Tako imajo predvsem večji kupci politiko 1,5 aparata na zalogi, kar pomeni, da je en aparat razstavljen in en v kupčevem skladišču. Ob prodaji kupec naroči nov aparat na zalogo. Za kupca je zato zelo pomembna pravočasnost dobav. Naš cilj je dobava aparata do kupca v 24 urah, vendar zaradi velikosti in razgibanosti Avstrije dosežemo okoli 85 % rezultat. Za merjenje dobavljivosti aparatov nas zanima koliko različnih modelov imamo na zalogi (10) in v kolikšnem času jih dostavimo do kupcev (11). Merimo ju mesečno, ob potrebi, ju lahko merimo tudi dnevno:

$$\text{Dobavljivost} = \frac{\text{število modelov na zalogi}}{\text{število vseh modelov}} (\%) \quad (10)$$

$$\text{Pravočasnost dobav} = \text{čas od naročila do dobave} \quad (11)$$

- **Obvladovanje kompleksnosti – optimalno število izdelkov**

Namen obvladovanja kompleksnosti je zmanjšanje skupnega števila modelov, kar posledično vodi v manjše število modelov na zalogi in s tem manjšo zalogo aparatov. Tako lahko nudimo kupcem večje število modelov, ki jih imamo na zalogi, torej neposredno povečujemo kazalec dobavljivosti in zvišujemo pravočasnost dobav. Kazalec obvladovanje kompleksnosti (12) meri število modelov/šifer, ki predstavljajo manj kot 5 % vrednosti prodaje.

$$\text{Obvladovanje kompleksnosti} = \text{število modelov}; < 5 \% \text{ vrednosti prodaje} \quad (12)$$

Manjša je vrednost kazalca, boljši je rezultat. Kazalec spremljamo mesečno kumulativno in ga primerjamo z enakim obdobjem predhodnega leta. Kompleksnost še podrobneje spremljamo četrtno, in sicer vse modele glede na vrednost prodaje, kot je navedeno v spodnji Tabeli 5.

Tabela 5: Obvladovanje kompleksnosti

Vrednost prodaje	TEUR	Delež	Količina aparatov	število modelov
Do 5 %		5 %		Mesečna spremljava
Od 5 % do 20 %		15 %		Četrtna spremljava
Od 20 % do 100 %		80 %		Četrtna spremljava
Skupaj		100 %		

- **Kazalci vidika poslovanja s strankami**

Kazalci vidika poslovanja s strankami, s enotami merjenja, s periodami merjenja in z opisom, s čim jih primerjamo, so opisani v Tabeli 6.

Tabela 6: Kazalci vidika poslovanja s strankami

Kazalec	Opis	Enota merjenja	Perioda merjenja	Primerjava
Tržni delež (količinsko)	$\frac{\text{število prodanih aparatov}}{\text{število vseh aparatov v panogi}}$	%	četrtno	Trend in predhodno obdobje
Tržni delež (vrednostno)	$\frac{\text{vrednost prodanih aparatov}}{\text{vrednost vseh aparatov v panogi}}$	%	četrtno	Trend in predhodno obdobje, primerjava s konkurenco
Zadovoljstvo kupcev	Anketa	Ocena 1-5	letno	Trend in predhodno obdobje
Rast števila kupcev	$\frac{\text{število kupcev}}{\text{št. kupcev v preteklem obdobju}}$	%	mesečno	L-1 in predhodno obdobje*
Povp. prihodki od prodaje na kupca	$\frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{število kupcev}}$	%	mesečno	L-1 in predhodno obdobje
Dobavljivost	$\frac{\text{število modelov na zalogi}}{\text{število vseh modelov}}$	%	mesečno	L-1 in plan**
Pravočasnost dobav	čas od naročila do dobave	Št. dni	mesečno	L-1 in plan
Obvladovanje kompleksnosti	Število modelov	kos	mesečno	L-1 in plan < 5%
	Število modelov	kos	četrtno	L-1 in plan

Opombe: * L-1 in predhodno obdobje: spremljava glede na preteklo leto in predhodno obdobje

**L-1 in plan: spremljava glede na preteklo leto in letni plan

4.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov je pomemben vidik predvsem zaradi svojega vpliva na kupce, finančne rezultate in zaradi časovnega dejavnika, saj je za podjetje zelo pomemben čas od vstopa na nov trg, čas, ki je potreben za razvoj novega izdelka, in odzivni čas oziroma čas

od naročila do dobave naročenih izdelkov/opravljenih storitev. Z vidika kupcev ga tvorijo štiri osnovne skupine procesov, in sicer (Kaplan & Norton, 2000, str. 105):

- Inovacijski procesi podpirajo podjetje, ki stavi na edinstven izdelek oziroma edinstveno storitev. Proces, ki spada v to kategorijo so inovacije, razvoj novih izdelkov in storitev, hitro uvajanje novih izdelkov in storitev ter pridobivanje novih kupcev.
- Proizvodni procesi omogočajo razvoj podjetja kot odličnega proizvajalca. V to kategorijo procesov spada management verige dobaviteljev in izboljšave izvedbene učinkovitosti.
- Poprodajni procesi oziroma procesi ravnanja s kupci so procesi, s katerimi želi podjetje navezati neposredne in pristne odnose s svojimi kupci (predvsem s končnimi uporabniki) kot so npr. odnosi s kupci in svetovanje. V ta namen v Skupini Gorenje uporabljamo modul CRM – Customer Relationship Management – management odnosov s strankami.
- Okoljevarstveni in regulacijski procesi (ni neposredne povezave na poslovanje s kupci) so procesi, ki zagotavljajo varovanje okolja, socialnega varstva in zdravja zaposlenih.

Vidik notranjih poslovnih procesov določa notranje procese podjetja, ki morajo zagotavljati ohranjanje in pridobivanje kupcev ter donose, ki jih pričakujejo delničarji. Kazalci, ki sodijo v ta vidik, so kazalci za merjenje notranjih procesov, inovacij in razvoja, proizvodnje, trženja in poprodajnih storitev.

Kazalci vidika notranjih poslovnih procesov so postavljeni v skladu z zahtevami, ki veljajo za vse prodajne enote v tujini Skupine Gorenje in s strateškimi cilji in strategijami podjetja Gorenje Avstrija. Kazalci merijo kakovost aparatov, kar neposredno vpliva na poslovanje s strankami in na prodajo in notranje procese podjetja, ki vežejo sredstva podjetja. Za vidik notranjih poslovnih procesov so uporabljeni naslednji kazalci:

- nadzor nad stroški – stroškovna učinkovitost,
 - obračanje zalog,
 - obvladovanje terjatev,
 - obvladovanje obveznosti do dobaviteljev,
 - kakovost izdelkov.
- **Nadzor nad stroški – stroškovna učinkovitost**

Ključni poudarki pri spremljanju uspešnosti poslovanja so na obvladovanju stroškov poslovanja. Posebej nas zanimata velikost in deleži glavnih skupin stroškov v prihodkih od prodaje družbe. Vse stroške spremljamo mesečno kumulativno in jih primerjamo s predhodnimi obdobji, s planirano vrednostjo in z enakimi obdobji preteklih let. S tem dobimo tudi trend gibanja stroškov glede na velikost prihodkov. Za nas so posebej zanimivi stroški dela (13), kjer enkrat letno spremljamo povprečno število zaposlenih, stroški trženja (14) in stroški logistike (15).

$$\text{Delež stroškov dela v prihodkih od prodaje} = \frac{\text{stroški dela}}{\text{prihodki od prodaje}} (\%) \quad (13)$$

$$\text{Delež stroškov trženja v prihodkih od prodaje} = \frac{\text{stroški trženja}}{\text{prihodki od prodaje}} (\%) \quad (14)$$

$$\text{Delež stroškov logistike v prihodkih od prodaje} = \frac{\text{stroški logistike}}{\text{prihodki od prodaje}} (\%) \quad (15)$$

Kazalci obračanja zalog, obračanja terjatev in obveznosti do dobaviteljev sodijo v kategorijo obvladovanja obratnih sredstev.

• Obračanje zalog

Eden od ključnih dejavnikov za zadovoljstvo kupcev je pravočasnost dobav naročenih aparatov. Kupcem želimo dostaviti aparate v 24 urah. Za takšen takojšen servis je trebna imeti dovolj veliko število različnih modelov vedno na zalogi, kar predstavlja precejšnjo vezavo sredstev. Tako je obvladovanje zalog pomemben dejavnik za uspešno poslovanje podjetja. Kazalec obračanja zalog (16) merimo mesečno in zelo pomembno je, da je le-ta znotraj zastavljenih planskih ciljev. Kazalec spremljamo tudi glede na enako obdobje preteklega leta, kar nam omogoča primerjavo s sezonskimi trendi (SRS 29.32., 2006).

$$\text{Obračanje zalog} = 365 * \frac{\text{povprečno stanje zalog proizvodov}}{\text{stroški prodanih proizvodov}} (\text{št. dni}) \quad (16)$$

Podrobneje spremljamo zaloge četrtletno, in sicer glede na gibanje posameznih modelov, kot je prikazano v Tabeli 7. Podatke primerjamo s predhodnim obdobjem, da lahko merimo napredek. S takšnim spremljanjem lahko sprejemamo odločitve o naboru prodajnih izdelkov. Natančnejša analiza je potrebna zato, da ne eliminiramo kakšnega aparata, ki ga sicer ne prodajamo v zastavljenih količinah, vendar ga potrebujemo iz drugih razlogov (dopolnilo k ponudbi, dvigovanje vrednosti blagovne znamke ipd.).

Tabela 7: Gibanje zalog

	Stanje na dan:		Povprečna zalog			Prodaja	Obračanje zalog
Obračanje zalog	TEUR	kos	TEUR	kos	%	kos	dni
Več kot 360 dni					%		
Med 180–360 dni					%		
Manj kot 180 dni					%		
Nove šifre/modeli					%		
Skupaj					100 %		

- **Obvladovanje terjatev**

Pri obvladovanju obratnih sredstev je poleg obračanja zalog zelo pomembno tudi spremljanje terjatev do kupcev. Za prodajo moramo dobiti plačilo. Zanima nas, koliko je odprtih terjatev, še posebej pa tistih, ki so presegle pogodbeno dogovorjen rok plačila. Tako mesečno spremljamo delež zapadlih terjatev (17) in obračanje terjatev (18) in ju primerjamo s planskimi vrednostmi (SRS 29.32., 2006):

$$\text{Delež zapadlih terjatev} = \frac{\text{zapadle terjatve}}{\text{terjatve}} (\%) \quad (17)$$

$$\text{Obračanje terjatev} = 365 * \frac{\text{povprečno stanje terjatev}}{\text{prihodki od prodaje}} (\text{št. dni}) \quad (18)$$

- **Obvladovanje obveznosti do dobaviteljev**

Smo prodajno podjetje v Skupini Gorenje in poleg stroškov obratovanja imamo večji del stroškov v vrednosti nabavljenih aparatov, ki jih dobimo iz proizvodnih podjetij iz naše skupine. Za likvidnost podjetja je pomembno, da ima podjetje vedno na voljo dovolj sredstev. Tako nam spremljanje kazalca obveznosti do dobaviteljev v povezavi s spremljanjem zalog in terjatev podaže sliko o likvidnosti. Kazalec se izračuna podobno kot kazalec obračanja terjatev (19). Kazalec spremljamo mesečno in ga primerjamo s planskimi vrednostmi.

$$\text{Obračanje obveznosti do dobaviteljev} = 365 * \frac{\text{obveznosti do dobaviteljev}}{\text{stroški proizvodov}} (\text{št. dni}) \quad (19)$$

- **Kakovost izdelkov**

Kakovost izdelkov spremljamo s kazalcem, ki nam pokaže stopnjo kvarljivosti aparatov. Kazalec spremljamo mesečno in ga primerjamo s plansko vrednostjo in z rezultatom iz predhodnih obdobj (20).

$$\text{Stopnja kvarljivosti aparatov} = \frac{\text{število odpovedi}}{\text{število prodanih aparatov}} (\text{št. dni}) \quad (20)$$

- **Kazalci vidika notranjih poslovnih procesov**

Vsi kazalci vidika notranjih poslovnih procesov so z opisom, z enotami merjenja in s periodami merjenja navedeni v Tabeli 8. Kazalci so razporejeni po skupinah. Skupino stroškovne učinkovitosti sestavljajo kazalci delež stroškov dela v prihodkih od prodaje, število zaposlenih, delež stroškov trženja v prihodkih od prodaje in delež stroškov logistike v prihodkih od prodaje. V skupini obvladovanja obratnih sredstev so kazalci obračanja zalog, delež zapadlih terjatev, obračanja terjatev in obračanja obveznosti.

Tabela 8: Kazalci vidika notranjih poslovnih procesov

Kazalec	Opis	Enota merjenja	Perioda merjenja	Primerjava
Nadzor nad stroški – stroškovna učinkovitost				
Delež stroškov dela v prihodkih od prodaje	$\frac{\text{stroški dela}}{\text{prihodki od prodaje}}$	%	mesečno	Kumulativno L-1 in plan*; trend
Število zaposlenih	povprečno število zaposlenih	kos	letno	S preteklimi leti in glede na plan
Delež stroškov trženja v prihodkih od prodaje	$\frac{\text{stroški trženja}}{\text{prihodki od prodaje}}$	%	mesečno	Kumulativno L-1 in plan; trend
Delež stroškov logistike v prihodkih od prodaje	$\frac{\text{stroški logistike}}{\text{prihodki od prodaje}}$	%	mesečno	Kumulativno L-1 in plan, trend
Obračanje zalog	$365 * \frac{\text{zaloge}}{\text{prihodki od prodaje}}$	št. dni	mesečno	Plan
Delež zapadlih terjatev	$\frac{\text{zapadle terjatve}}{\text{terjatve}}$	%	mesečno	Plan
Obračanje terjatev	$365 * \frac{\text{terjatve do kupcev}}{\text{prihodki od prodaje}}$	št. dni	mesečno	Plan
Obračanje obveznosti	$365 * \frac{\text{obveznosti do dobaviteljev}}{\text{stroški proizvodov}}$	št. dni	mesečno	Plan
Kakovost – Stopnja kvarljivosti	$\frac{\text{število odpovedi}}{\text{število prodanih aparatov}}$	%	mesečno	L-1 in plan**

Opombe: *Kumulativno L-1 in plan: kumulativna spremljava glede na preteklo leto in letni plan

**L-1 in plan: spremljava glede na preteklo leto in letni plan

4.1.4 Vidik učenja in rasti

Kazalci tega vidika merijo usposobljenost, motivacijo, zvestobo, inovativnost, napredovanje ljudi ipd. Vidik učenja in rasti daje osnovo za rast in izboljšanje, ki izhaja iz treh glavnih virov: iz ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov (Kaplan & Norton, 2000, str. 136):

- **Sposobnosti zaposlenih:** znanje in sposobnosti, ki jih potrebujejo zaposleni za uresničevanje načrtovane strategije.
- **Zmogljivost informacijskih sistemov:** sistemi in orodja, ki podpirajo strategijo.
- **Motivacija, avtonomnost in usklajevanje:** ustrezna kultura podjetja, ki motivira zaposlene za delo tako, kot narekuje strategija.

Večina podjetij določi cilje glede učinka zaposlenih na podlagi treh ključnih kazalcev uspešnosti zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000, str. 138) :

- **Zadovoljstvo zaposlenih** – Cilj zadovoljstva zaposlenih predstavlja gibal ostalih dveh kazalcev, saj je osnovni pogoj za produktivnost in kakovost izdelkov oziroma storitev. Pomembno je meriti zadovoljstvo zaposlenih, kar lahko naredimo z anketami in ocenami.
- **Ohranjanje števila zaposlenih** – Z ohranjanjem števila zaposlenih v podjetju zasledujejo cilj, da se na dolgi rok zadržijo tisti zaposleni, ki so za poslovanje podjetja nepogrešljivi in predstavljajo intelektualni kapital podjetja. So dobri poznavalci poslovnih procesov in poslovnih partnerjev, kar so konkurenčne prednosti podjetja. Ohranjanje zaposlenih se meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih (Kaplan, Norton, 2000, str. 139).
- **Produktivnost** – Produktivnost zaposlenih najbolj preprosto izmerimo s primerjavo prihodkov podjetja s številom zaposlenih. Kazalec nam pove, koliko v povprečju proizvede vsak zaposleni v podjetju. To je kazalec, ki meri učinek povečanja usposobljenosti zaposlenih, inovacij, izboljšanja notranjih procesov in zadovoljstva kupcev.

Glavna gibalna vidika učenja in rasti so naslednja (Kaplan & Norton, 2000, str. 139) :

- **Sposobnosti zaposlenih:** uvajanje sistema uravnoteženih kazalcev v podjetju vodi v potrebe po dodatnem usposabljanju in izobraževanju.
- **Tehnološka infrastruktura:** za doseganje ciljev nista dovolj le motivacija in izkoriščanje znanj zaposlenih, temveč so za zaposlene in za uspešno poslovanje podjetja nujno potrebne informacije o dogajanjih v okolju v katerem posluje podjetje (npr. informacije o kupcih).
- **Prijetno delovno okolje:** v podjetju mora vladati prijetno delovno okolje, prijetna »klima«, v kateri vladajo dobri medčloveški odnosi.

Kazalci vidika učenja in rasti so usmerjeni na zaposlene in na sodelovanje s poslovnimi partnerji. Izbrani so na podlagi temeljnih vrednot in strateških ciljev Skupine Gorenje. Za vidik učenja in rasti so uporabljeni naslednji kazalci:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- produktivnost,
- sodelovanje s poslovnimi partnerji.

- **Zadovoljstvo zaposlenih**

Tekoče poslovanje in uresničevanje strateških ciljev imata skupni imenovalec. Ta je v človeškem dejavniku, kadrovskem potencialu in organizacijski kulturi podjetja. V Gorenju je to izraženo v preprostem geslu: Ključ je v ljudeh! Z njim se odklepajo vrata do ustvarjalnih sposobnosti zaposlenih, zadovoljstva sodelavcev in dobrih medsebojnih odnosih (Bahun, Rojc, 2006, str. 16). Krovni kazalec je zadovoljstvo zaposlenih (21), ki ga dobimo na podlagi letnega razgovora in ankete.

$$\text{Zadovoljstvo zaposlenih} = \text{Letni razgovor, anketa} \quad (1-10) \quad (21)$$

Na zaposlene vpliva še precej drugih dejavnikov. Zato mesečno lahko spremljamo še število opravljenih ur izobraževanja (22), bolniško odsotnost z dela (23) in dodatna dela izven delovnega časa oziroma število opravljenih nadur (24).

$$\text{Izobraževanje} = \text{Število opravljenih ur izobraževanja} \quad (22)$$

$$\text{Bolniška odsotnost} = \text{Število ur odsotnosti zaradi bolniške} \quad (23)$$

$$\text{Dodatno delo izven delovnega časa} = \text{Število opravljenih nadur} \quad (24)$$

• Produktivnost

S kazalcem produktivnost merimo koliko proizvede vsak zaposleni v podjetju. Izračunamo ga po enačbi (25), in sicer kot količnik prihodkov od prodaje in števila zaposlenih. Kazalec produktivnost je zelo primeren za primerjavo s konkurenčnimi podjetji, kakor tudi za primerjavo z ostalimi prodajnimi enotami v tujini Skupine Gorenje. Kazalec spremljamo mesečno in ga primerjamo s predhodnim obdobjem.

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{število zaposlenih}} \text{ (€ /zaposlenega)} \quad (25)$$

• Sodelovanje s poslovnimi partnerji

Za uspešnost poslovanja podjetja je zelo pomembno, da poleg izkoriščanja lastnega znanja črpamo znanje in izkušnje od naših poslovnih partnerjev. Za odločitve, kaj in kako prodajati, je zelo dobro poznati zahteve kupcev, pa tudi njihove želje in njihova priporočila. Po drugi strani pa morajo kupci čim boljše poznati naše izdelke in nas same, zato je potrebno kupce primerno izobraziti. S kazalcema sodelovanje s kupci (26) in izobraževanje kupcev (27) mesečno merimo sodelovanje in aktivnost kupcev, kakor tudi našega prodajnega osebja.

$$\text{Sodelovanje s kupci} = \text{Število predlogov in pritožb kupcev} \quad (26)$$

$$\text{Izobraževanje kupcev} = \text{Število ur izobraževanja kupcev} \quad (27)$$

S sodelovanjem z logističnimi partnerji želimo doseči, da naši kupci dobijo naročene izdelke v zahtevanem času in seveda nepoškodovane. S kazalcem merimo odstotek dobav, ki imajo kakršnokoli odstopanje od zelenega (28). Za nadaljnjo analizo je potem treba pregledati in ovrednotiti vsako napako od zelenega stanja. Kazalec spremljamo mesečno in ga primerjamo s predhodnimi obdobji.

$$\text{Zmanjšanje števila napačnih dobav} = \frac{\text{Število napačnih dobav}}{\text{število vseh dobav}} (\%) \quad (28)$$

S sodelovanjem z vplivnimi skupinami, kot so novinarji in marketinške agencije želimo predstavljati sebe v javnosti z namenom dviganja prepoznavnosti. Kazalec oglaševanje (29) meri število vseh objav v vseh medijih (tiskani, elektronski ...). Kazalec Internetna komunikacija (30) je namenjen spremljanju števila obiskov naše internetne strani. Spodnja kazalca merimo mesečno in ju primerjamo s predhodnim obdobjem

$$\text{Oglaševanje} = \text{Število objav v medijih} \quad (29)$$

$$\text{Internetna komunikacija} = \text{Število obiskov naše internetne strani} \quad (30)$$

- **Kazalci vidika učenja in rasti**

Kazalci vidika učenja in rasti so opisani v Tabeli 9.

Tabela 9: Kazalci vidika učenja in rasti

Kazalec	Opis	Enota merjenja	Perioda merjenja	Primerjava
Zadovoljstvo zaposlenih	Letni razgovor in anketa	Ocena 1-10	letno	Trend in predhodno obdobje
Izobraževanje	Število opravljenih ur izobraževanja	Št. ur	mesečno	Kumulativno L-1*
Bolniška odsotnost	Število ur odsotnosti zaradi bolniške	Št. ur	mesečno	Kumulativno L-1
Dodatno delo izven delovnega časa	Število opravljenih nadur	Št. ur	mesečno	Kumulativno L-1
Produktivnost	$\frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{število zaposlenih}}$	€ / zap.	mesečno	Trend in predhodno obdobje
Sodelovanje s poslovnimi partnerji				
Izobraževanje kupcev	Število izobraževanj	Št. ur	mesečno	Kumulativno L-1
Sodelovanje s kupci	Število predlogov in pritožb kupcev	kos	mesečno	Kumulativno L-1
Zmanjšanje števila napačnih dobav	$\frac{\text{Število napačnih dobav}}{\text{število vseh dobav}}$	%	mesečno	Predhodna obdobja
Oglaševanje	Število objav v medijih	kos	mesečno	Trend; primerjava s predhodnim obdobjem
	Število obiskov naše internetne strani	kos	mesečno	Trend; primerjava s predhodnim obdobjem

Opombe: *Kumulativno L-1 - kumulativna spremljava glede na preteklo leto

4.2 Vzročno-posledične zveze med cilji in kazalci

Sistem Uravnoteženih kazalcev predstavljajo kazalci, ki vodijo podjetje h konkurenčnemu napredku. Kazalce moramo razumeti kot sredstvo oziroma orodje strategije za doseganje zastavljenih strateških ciljev. Kazalci so med seboj povezani v vzročno-posledične zveze. Ločimo jih na diagnostične kazalce, ki zahtevajo takojšnjo pozornost in opozarjajo na nepravilno poslovanje, ter na strateške kazalce, ki kažejo usmerjenost k zastavljeni strategiji.

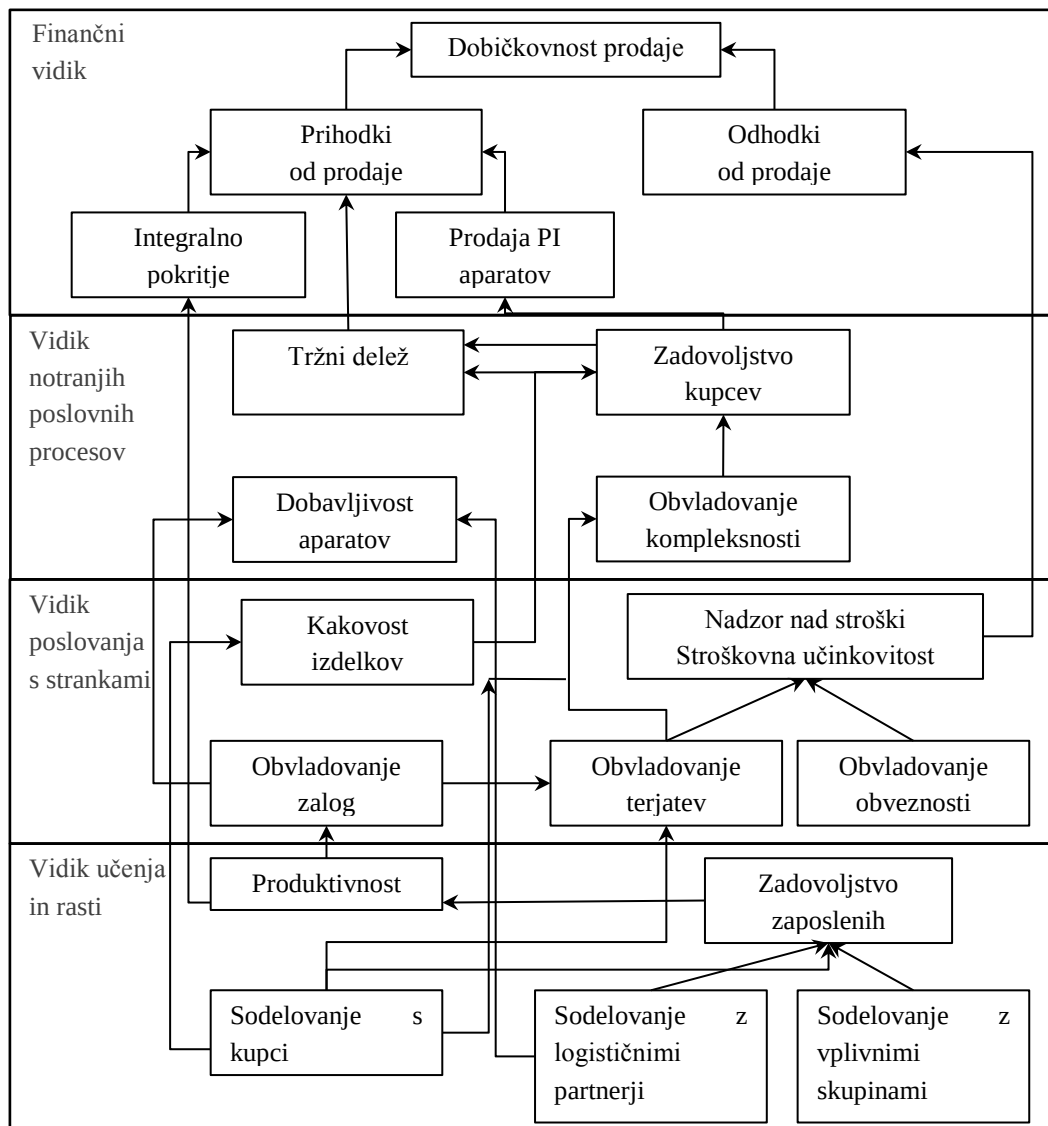
Pravilno sestavljen sistem uravnoteženih kazalcev določa zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalci rezultatov in gibalni uspešnosti teh rezultatov. Zaporedje vzrokov in posledic mora vključevati vse štiri vidike sistema uravnoteženih kazalcev uspešnosti. Vsak kazalec v tej vzorčno-posledični zvezi mora biti člen v verigi, ki izraža strategijo in strateške cilje (Kaplan & Norton, 2000, str. 43). Ob tem je potrebno poudariti, da sistem uravnoteženih kazalcev ni orodje za oblikovanje strategije, čeprav se lahko pri izbiri kazalcev in njihovi pojasnitvi izkaže, da je treba ponovno opredeliti pomen in izvajanje strategije. Hkrati lahko managerji preizkušajo nove ali drugačne strategije s testiranjem različnih, jasno izraženih vzorčno-posledičnih hipotez. Tako nam uravnoteženi sistem kazalcev omogoča organizirano učenje na vodstveni ravni (Kaplan & Norton, 2000, str. 172).

Izpolnjevanje strateških ciljev in strategije podjetja lahko prikažemo z grafičnim prikazom vzorčno posledičnih povezav. Grafični prikaz vzorčno posledičnih povezav opisuje, kako podjetje dosega želeni rezultat poslovanja s povezovanjem svojih strateških ciljev in strategij v vzorčno-posledičnih razmerjih med kazalci vseh štirih vidikov sistema uravnoteženih kazalcev. Obratno nam kazalci in povezanost kazalcev v grafičnem prikazu povedo, na kakšen način bomo merili uresničevanje zastavljenih ciljev. Smernice, ki so upoštevane pri izgradnji grafičnega prikaza vzorčno posledičnih povezav in izbora kazalcev vseh štirih vidikov sistema uravnoteženih kazalcev, ki izhajajo iz strateških ciljev in strategije podjetja Gorenje Avstrija, so v skladu:

- Za finančni vidik s pričakovanji naročnika oziroma s strateškimi cilji in strategijami Skupine Gorenje.
- Za vidik poslovanja s strankami z izgradnjo partnerskega odnosa z našimi kupci in s povečevanjem prepoznavnosti blagovne znamke Gorenje, pri čemer želimo posebej poudariti kakovost storitev in aparatov.
- Za vidik notranjih procesov z namenom optimizacije delovanja za nudenje podpore obstoječim in novim kupcem, in sicer v skladu s pričakovanji matičnega podjetja.
- Za vidik učenja in rasti z lastnim razvijanjem in ustvarjanjem delovnega okolja, ki povečuje motiviranost, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, ob hkratnem poglobljanju odnosov s kupci in z ostalimi poslovnimi partnerji.

Vzorčno-posledične zveze v sistemu uravnoteženih kazalcev lahko razlagamo v različnih smereh, od finančnega vidika do vidika učenja in rasti ali obratno. Grafični prikaz vzorčno-posledičnih razmerij je prikazan na Sliki 22.

Slika 22: Grafični prikaz vzorčno-posledičnih razmerij



Iz grafičnega prikaza vzorčno-posledičnih povezav lahko razberemo vse povezave med kazalci in jih opišemo z vzroki in s posledicami. Tako npr. sodelovanje s kupci pomeni boljše prepoznavanje kupčevih želja in zmožnosti prodaje, s čimer se izboljša proces naročanja. Le-ta vpliva na višino materiala v skladišču, kakor tudi na to, da so vedno na voljo aparati, ki jih kupec v zahtevanem obdobju potrebuje. To seveda dviguje dobavljivost aparatov, s tem se veča zadovoljstvo kupcev, kar vodi v povišanje prodaje. Z zavedanjem kupcev o blagovni znamki Gorenje in kakovosti aparatov in storitev, ki jih nudi podjetje Gorenje Avstrija, se poleg povečevanje prodaje povečuje tudi prodaja čedalje boljših premium in inovativnih aparatov, s čimer ustvarimo večjo integralno pokritje in večje prihodke od prodaje.

4.3 Način in nivoji uvedbe sistema uravnoteženih kazalcev

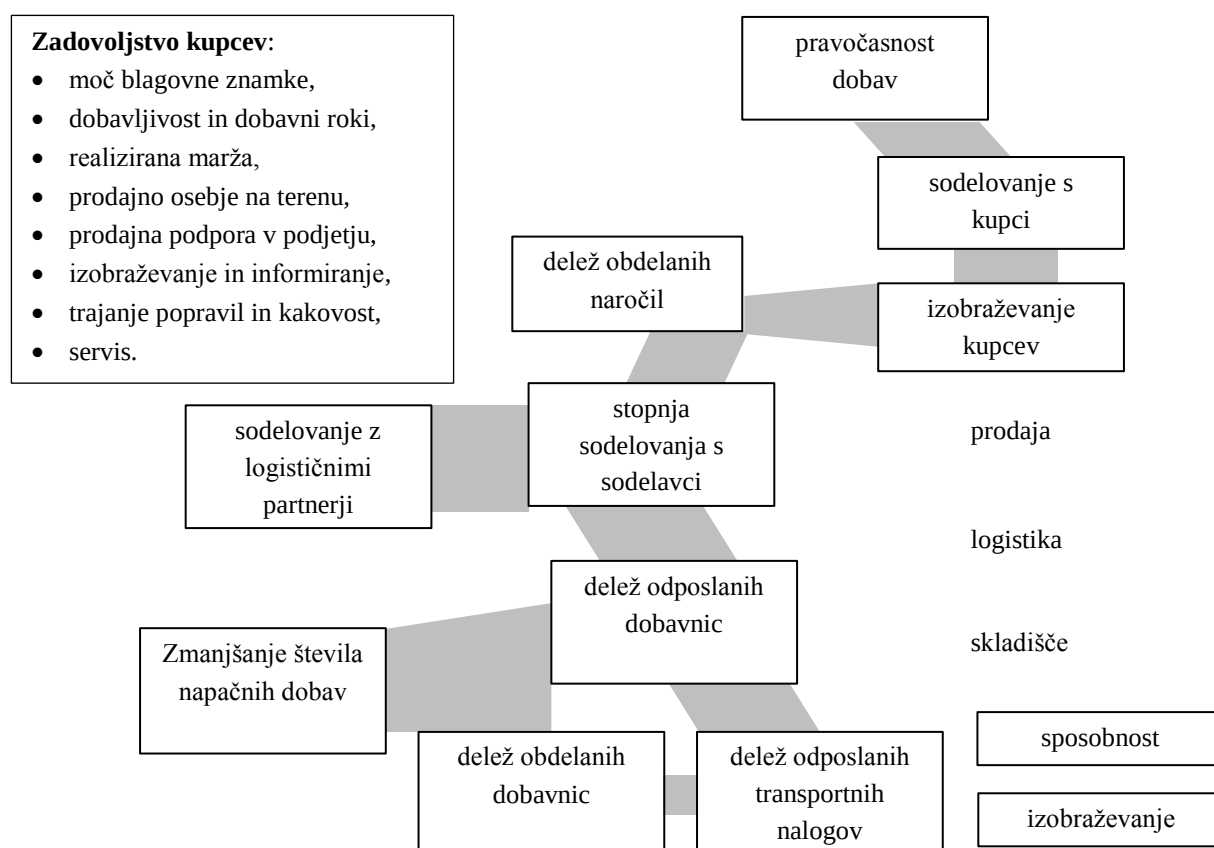
Sistem uravnoteženih kazalcev je orodje vodstvenih delavcev za uresničevanje izvajanja strategije. Z njim lahko vsak del strateškega managerskega sistema povežemo s strategijo in strateškimi cilji. Pomembno je tudi, da sistem uravnoteženih kazalcev ne odpravlja pomembne in obvezne vloge finančnega merjenja, ampak ga povezuje s kratkoročnimi operativnimi cilji in z dolgoročnimi strateškimi cilji (Kaplan & Norton, 2000, str. 288).

Gorenje Avstrija je del Skupine Gorenje, ki definira glavne strateške cilje in strategije. Za popolno integracijo bi bilo potrebno uvesti sistem uravnoteženih kazalcev kot glavni managerski strateški sistem na nivoju celotne Skupine Gorenje. Tako bi lahko natančno povezali cilje in izvajanje strategije ne samo z vodstvom Skupine Gorenje, ampak tudi z vsemi službami znotraj krovnega podjetja, kakor tudi z vsemi ostalimi prodajnimi strateškimi enotami. Nastalo bi zelo veliko informacij in dobrih poslovnih praks, ki bi s povratnimi informacijami izdatno izboljševale sistem merjenja in podajale nove smernice za nove strategije in strateške cilje, kakor tudi za izboljševanje obstoječih.

Magistrsko delo je usmerjeno na podjetje Gorenje Avstrija. Podjetje samo je dejansko strateška poslovna enota v tujini oziroma prodajno podjetje. Glavni namen je prodaja, zato je tudi večina kazalcev tako postavljena. Zaradi velikosti je celotno podjetje obravnavano kot ena enota in sistem uravnoteženih kazalcev ja tako namenjeno celotnemu podjetju. Pri uvedbi bi sodelovali vsi zaposleni že od začetka, saj je za dobro uvedbo uravnoteženega sistema kazalcev pomembno, da so vsi zaposleni seznanjeni s cilji in da se merjenje in izgradnja sistema merjenja izvajata dosledno. Izbrane kazalce vseh štirih vidikov je treba povezati s obveznimi finančnimi kazalci, ki so sestavina finančnih poročil, bilance stanja in izkazov uspeha. Z vzorčno-posledičnimi zvezami je treba doseči soodvisnost vseh kazalcev v konsistenten sistem merjenja kratkoročnih in dolgoročnih strateških ciljev.

Iz grafičnega prikaza vzorčno-posledičnih razmerij na Sliki 22 je razvidno, da je zaradi sploščene organizacije podjetja Gorenje Avstrija postavljen sistem uravnoteženih kazalcev na enem, širšem nivoju. Za pridobitev podpore za izpolnjevanje strateških ciljev in strategij podjetja vseh zaposlenih je treba najti način, kako preoblikovati oziroma prevesti strateške cilje in ukrepe v določene naloge, ki jih opravljajo posamezniki. Tako lahko prav vsak posameznik prispeva k doseganju skupnih ciljev podjetja (Kaplan & Norton, 2000, str. 22). Tak proces imenujemo padajoče razčlenjevanje (»cascading«). Cilj povečevanja zadovoljstva kupcev zaradi pravočasnosti dobav je dispečerju enote logistike ali vozniku viličarja, ki je zaposlen v skladišču, težko razumljiv. Cilj je treba razčleniti do potankosti skozi procese podjetja, da bo vsem razumljiv in tudi merljiv. Za kupca pomeni cilj pravočasnost dobav, da dobi aparat v zahtevanem oziroma želenem roku. V procesu kupec naroči izdelek, ki ga v enoti prodaje komercialno obdelajo in posredujejo v enoto logistike v obliki dobavnice. Naloga dispečerja je hitra in natančna obdelava dobavnice, organizacija transporta in priprava dokumentov za voznika viličarja. Voznik viličarja mora aparat komisionirati, pravilno označiti in naložiti na transportno sredstvo. Padajoča razčlenitev je prikazana na Sliki 23.

Slika 23: Primer padajoče razčlenitve (cascading)



Za zagotovitev pravočasnih dobav je treba izobraziti kupca o sistemu logistike in doreči, kakšne so različne možnosti organizacije in kakšni so roki transporta. S Slike 24 je razvidno, da smo ustvarili razčlenjene kazalce na nižjem nivoju in sicer za referentko prodaje delež obdelanih naročil (razmerje med prejetimi in obdelanimi naročili), za enoto logistike delež odposlanih dobavnic (razmerje med prejetimi in odposlanimi dobavnicami), kjer lahko dalje razčlenimo kazalce za dispečerja v delež obdelanih dobavnic in v delež pravilno odposlanih nalogov (razmerje med prejetimi dobavnicami in odposlanimi pripadajočimi transportnimi nalogi), kar je že zajeto v kazalcu zmanjšanje števila napačnih dobav. Za voznika viličarja bi lahko postavili kazalec delež odposlanih transportnih nalogov (razmerje med prejetimi in odposlanimi transportnimi nalogi). Poleg omenjenega je pomembna še sposobnost zaposlenih (npr. vožnja viličarja), izobraževanje, sposobnost sodelovanja itd.

Pri implementaciji je pomembno, da zaposleni, ki uporabljajo kazalce ali del kazalcev, le-te tudi dobro razumejo. Merjenje oziroma izračun kazalcev mora potekati avtomatsko. Zaradi občutljivosti prodaje se del kazalcev spremlja dnevno. Namen je hitra reakcija, s katero lahko kratkoročno rešujemo nastalo problematiko. Za dolgoročno stabilnost in izvajanje strategij ter doseganje strateških ciljev se naredijo mesečna, četrletna in letna poročila in ob tem potekajo sestanki nosilcev procesov. Na teh sestankih obravnavajo omenjena poročila vodstveni delavci, ki nato izsledke in priporočila posredujejo ostalim zaposlenim v podjetju. Seveda pa

proces poteka dvosmerno in se priporočila in pripombe vseh zaposlenih obravnavajo. Ob četrtnih in letnih pregledih se dodatno posveča primernosti sistema uravnoveženih kazalcev, izboljšavam, kakor tudi izpolnjevanju strateških ciljev. Vsa poročila se primerjajo tudi s cilji in z usmeritvami krovnega podjetja. Za večjo angažiranost zaposlenih bi bilo smiselno sistem merjenja s sistemom uravnoveženih kazalcev nadgraditi s sistemom nagrajevanja zaposlenih.

4.4 Povezovanje sistema uravnoveženih kazalcev s strategijo podjetja

Z uravnoveženim sistemom kazalcev želimo postaviti strateški okvir za poslovanje podjetja. S kazalci in cilji pojasnjujemo in posredujemo vizijo, poslanstvo, strategije in strateške cilje z namenom usmerjanja in spodbujanja podjetja in zaposlenih. Postavitev in delovanje sistema uravnoveženih kazalcev še ne bosta prinesla dolgoročne uspešnosti poslovanja podjetja. Dolgoročno uspešno poslovanje podjetja je proces prilagajanja na razmere na trgu in izkoriščanje notranjih resursov, kar lahko dosežemo samo z neprestanim učenjem. S strateškim učenjem tako vzpostavimo sistem povratnih informacij, ki nam bo pomagal preizkušati, potrjevati in prilagajati kratkoročne in dolgoročne strategije podjetja (Kaplan & Norton, 2000, str. 267). Za uspešno vzpostavitev in povezovanje sistema uravnoveženih kazalcev s strategijo in strateškimi cilji podjetja mora podjetje (Kaplan & Norton, 2000, str. 263):

- opredeliti poslovno strategijo in strateške cilje kot niz hipotez o vzorčno-posledičnih razmerjih med kazalci,
- izboljšati izvajanje strategije in razumevanja sistema uravnoveženih kazalcev s podporo in z izobraževanjem zaposlenih,
- povezati svoje strateške pobude s finančnimi in s fizičnimi sredstvi,
- pridobivati, analizirati in implementirati povratne informacij v sistem uravnoveženih kazalcev in strategijo podjetja.

Podjetje Gorenje Avstrija je del Skupine Gorenje in kot je že bilo omenjeno, prihajajo glavne smernice za poslovanje iz matičnega podjetja. Gorenje Avstrija sledi viziji, poslanstvu, strategiji in strateškemu cilju matičnega podjetja. V magistrskem delu se osredotočamo na postavitev sistema za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja oziroma na vzpostavitev managerskega sistema vodenja v podjetju Gorenje Avstrija. Treba pa se je zavedati, da bo sistem deloval uspešno samo ob ustvarjanju sinergij med vsemi poslovnimi enotami in matičnim podjetjem.

Gorenje želi postati najboljši, v oblikovanje usmerjen inovator za dom na svetu, s poslanstvom ustvarjati inovativne, oblikovalsko ter tehnično dovršene izdelke in storitve, ki uporabnikom prinašajo enostavnost. Za dosego izpolnjevanja vizije in poslanstva uporablja za evropski trg strategijo osredotočanja, ki se fokusira na posebne značilnosti uporabnikov, in globalno nišno strategijo za okolje izven Evrope, katere glavne značilnosti so diferenciacija, organiziranje prodajne mreže in razvoj blagovnih znamk, ki pokrivajo določene zahteve kupcev. Torej je glavni namen povečevanje obsega poslovnih aktivnosti ob stalni krepitvi

dobičkonosnosti. To pomeni, da želi na eni strani povečevati prodajo premium in inovativnih aparatov z večjo dodano vrednostjo in na drugi strani obdržati dovolj veliko ekonomijo obsega.

V skladu z vizijo, s poslanstvom in s strategijami Skupine Gorenje ima podjetje Gorenje Avstrija postavljene cilje in strategije. Postavljen sistem uravnoteženih kazalcev mora meriti in izražati vse te navedene cilje in strategije. Nekateri postavljeni kazalci so v neposrednem odnosu s strateškimi cilji, npr. prodaja premium in inovativnih izdelkov, nekateri so v posrednem odnosu. Izbrani kazalci, s katerimi merimo izpolnjevanje strateških ciljev, nam s tem posledično pripomorejo k uresničevanju skupne strategije. Povezava med strateškimi cilji in strategijami podjetja Gorenje Avstrija in kazalci sistema uravnoteženih kazalcev je razvidna iz Tabele 10.

Tabela 10: Povezava med strateškimi cilji in kazalci

Strateški cilji	Strateški kazalci
Finančni vidik Ustvarjanje dobička Rast prodaje	Dobičkovnost prodaje Prihodki od prodaje Prispevek za kritje in integralno pokritje Delež prodaje premium in inovativnih aparatov
Vidik poslovanja s strankami Zadovoljni kupci Obvladovanje kompleksnosti	Tržni delež Rast števila kupcev Produktivnost kupcev Dobavljivost aparatov Obvladovanje kompleksnosti
Vidik notranjih poslovnih procesov Stroškovna učinkovitost Obvladovanje obratnih sredstev	Nadzor nad stroški: Delež stroškov dela Delež stroškov trženja Delež stroškov logistike Obračanje zalog Obračanje terjatev Obračanje obveznosti
Vidik učenja in rasti Nadgraditi sposobnosti zaposlenih Sodelovanje s poslovnimi partnerji	Produktivnost zaposlenih Sodelovanje in izobraževanje kupcev

Tako nam sodelovanje s kupci prinaša več podatkov o kupčevih potrebah in o stanju na trgu, s čimer lahko prilagodimo naš asortiment aparatov in s tem bolje obvladujemo kompleksnost.

Skrajšajo se roki dobav, kupec dobi želeno in je tudi bolj dovzeten za naše pobude, s čimer lahko prodamo več in boljše aparate z večjo dodano vrednostjo, kar je izpolnjevanje enega izmed glavnih strateških ciljev podjetja Gorenja Avstrija in Skupine Gorenje. Seveda pa ni dovolj, da samo merimo kazalce in primerjamo rezultate. Pri tem je zelo pomembno strateško učenje, saj lahko glede na postavljene vzorčne-posledične zveze, postavljamo nove hipoteze o strategijah in jih tudi preverjamo. Tako lahko npr. Preverimo, za koliko se izboljša kazalec povečanje deleža prodaje premium in inovativnih aparatov, če povečamo kazalec dobavljivost za 5 odstotnih točk.

Za uspešno delovanje sistema uravnoteženih kazalcev kot managerskega sistema vodenja je pomembno razumevanje sistema samega, kakor tudi vsakega posameznega kazalca. Kazalci nam pokažejo analizo poslovanja in primerjavo doseženega stanja z načrtovanim. Vsebinsko razlago kazalcev, prikaz trenda gibanja posameznega kazalca in grafični prikaz je treba nadzorovati, hkrati pa se je na podlagi rezultatov potrebno učiti in naučeno vpeljati nazaj v sistem. Nadzor uresničevanja v podjetju Gorenju Avstrija izvajamo s sistemom letnega planiranja, sistemom merjenja doseganja strateških ciljev s sistemom dnevnih, mesečnih, četrtnih in letnih kazalcev, ter s sistemom razvojnih in poslovnih konferenc. V procesu kontrole uresničevanja ugotavljamo odmike od planiranih ciljev. Pri tem ugotavljamo razlike za posamezni mesec, kakor tudi kumulativno za celotno obdobje tekočega leta. Na osnovi odstopanj se ugotavljajo vzroki za odstopanje in pripravljajo »korektivne« aktivnosti za odpravo napak in za doseganje kratkoročnih ciljev. Izsledki so del učenja, ki ga je potrebno implementirati nazaj v sistem.

SKLEP

Dandanes so spremembe stalnica, ki se vsakodnevno dogajajo tako v okolju kakor tudi v podjetjih. Pravzaprav se okolje in podjetje, ki deluje v okolju, zaradi medsebojnega razmerja nenehno spreminjata. Spremembe v okolju delujejo na podjetja preko nabavnih in prodajnih tokov. Prav tako na podjetje delujejo in vplivajo finančni trg, pravna regulativa in politični sistem. Naloga vodstva podjetja je, da obvladuje spremembe iz okolja, se jim prilagaja ali pa je v vlogi, da s svojim delovanjem vpliva na spremembe. Vodstvo podjetja mora zagotavljati uspešno poslovanje podjetja. Pri tem vodstvo uporablja strateški management, ki vključuje strateško planiranje, izvajanje strategij in nadzor nad uresničevanjem le-teh.

Podjetje deluje v spreminjajočem se okolju, kjer so razmere nemalokrat podobne tistim na nemirnem morju. Okoliščine so lahko objektivne narave, spodbujane s posledicami globalizacije ali svetovne recesije ter s pojavom žarišč v posameznih delih sveta (npr. današnje stanje v Ukrajini), ali subjektivne narave, kjer je potrebno iskati ozadje težav znotraj samega podjetja. Če na možnost presenečenj in izrednih razmer nismo pripravljeni, lahko podjetje pade v krizo, izhodi iz nje terjajo žrtve na strani zaposlenih in lastnikov, pri velikih koncernih pa to prizadene tudi celotno narodno gospodarstvo (Rojc, 2003, str. 31). Čeprav bi glede na trenutne razmere lahko dejali, da smo neprestano v krizi, oziroma da prehajamo iz

ene krize v drugo, veljajo za največje krize v katerih sta se znašla tako Skupina Gorenje, kakor tudi podjetje Gorenje Avstrija, naslednje (Rojc, 2003, str. 14):

- poslovna izguba podjetja Körting po uvedbi družbenega varstva v obdobju 1980–1983,
- izguba domačega jugoslovanskega trga po letu 1993,
- sanacija posledic katastrofalnega požara leta 2000.

Kako se je podjetje rešilo iz kriz in kaj se je iz tega naučilo, je bogata osnova za nadaljnje snovanje smernic za delovanje podjetja, vizije, poslanstva in strategij. Ob vprašanjih, kateri dejavniki in katere okoliščine so odločilno vplivali na to, da je Skupina Gorenje premagala težave in je pripravljeno na nove izzive in preizkušnje, podaja dolgoletni predsednik uprave Jože Stanič tri stvari, ki so tudi danes ključnega pomena (Bahun, Bobinac, Mihelj, Rojc & Stanič, 2000, str. 5):

- kakovostni, okolju prijazni in uporabnikom všečni in tržno zanimivi proizvodi,
- lastna prodajna mreža po Evropi in svetu,
- Skupina Gorenje je imela in še ima ljudi, kolektiv, pripaden korporacijski kulturi Skupine Gorenje, prizadevne visoko strokovne kadre in mlad management, ki verjamejo v vizijo in so motivirani za uresničevanje strategije Skupine Gorenje.

Za izhod iz krize pa postavljene strategije še niso dovolj in ne pomenijo, da bo poslovanje podjetja uspešno. To zagotavljamo šele z izvajanjem oziroma uresničevanjem strategij in nadzorom izvajanja strategij. Vodstvo s svojimi sposobnostmi preoblikovanja strategij v taktične plane, programe, projekte, cilje, akcijske načrte, ter z vodenjem in s kontrolo aktivnosti uresničuje poslanstvo podjetja. Pri tem uporablja različne tehnike in prijeme. In ne nazadnje, s kontrolo izvajanja ugotavlja, kako uspešno uresničuje zastavljene cilje. Kontrola in nadzor izvrševanja morata posredovati vse informacije o primernosti izbranih strateških ciljev in strategij, s čimer se zaključuje krožni proces nenehnih izboljšav strateških ciljev in strategij. Za kontrolo izvajanja so podjetja v preteklosti največkrat uporabljala finančno računovodske kazalce. Izkazalo se je, da to ni dovolj in podjetja danes tako pri uresničevanju kakor tudi nadzoru uporabljajo širšo paleto kazalcev. Sistem uravnoteženih kazalcev nudi kakovostne informacije, ki so potrebne za hitro sprejemanje pravih odločitev. V magistrskem delu je razvit lasten sistem uravnoteženih kazalcev uspešnosti, ki v osnovi temelji na teoretičnih predpostavkah in izhodiščih strokovne literature domačih in tujih avtorjev, ki se ukvarjajo s tem izzivom.

Namen magistrskega dela je bil vzpostaviti sistem uravnoteženih kazalcev, in sicer kot strateško in operativno merilno orodje, ki bo glede na trenutno krizno okolje, kakor tudi na daljši rok, zagotavljalo uspešno izvajanje strategij in uspešno poslovanje podjetja Gorenje Avstrija. Strategija je pot, po kateri bo podjetje lahko doseglo postavljeno vizijo. Sistem uravnoteženih kazalcev uspešnosti pomaga prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalcev, s katerimi presojamo uspešnost izvajanja strategije podjetja. Želimo kompleksno finančno in nefinančno merjenje poslovnih procesov in ocenjevanje uspešnosti poslovanja. Za

celoten managerski sistem vodenja je poleg postavitve sistema uravnoteženih kazalcev, ki vsebuje finančni vidik, vidik poslovanja s kupci, vidik poslovnih notranjih procesov in vidik učenja in rasti, potrebno določiti vzorčno-posledične zveze med kazalci in cilji podjetja in nato povezati sistem uravnoteženih kazalcev s strategijo podjetja. Za zagotovitev dolgoročno uspešnega poslovanja je potrebna še vzpostavitev procesa strateškega učenja, ki rezultate kazalcev, kakor tudi določena odstopanja in testiranja novih poti, strategij in načinov dela, prevede nazaj v strateške cilje, strategije in ponovno v sistem uravnoteženih kazalcev.

V magistrskem delu postavljen sistem uravnoteženih kazalcev za podjetje Gorenje Avstrija prinaša podjetju dobro orodje oziroma managerski sistem za spremljanje lastnega poslovanja in izpolnjevanja strateških ciljev in strategij. Izkoriščanje vseh prednosti, ki jih ponuja zgrajen sistem uravnoteženih kazalcev, bo odvisno od kakovosti implementacije sistema uravnoteženih kazalcev v podjetje. Za dobro poslovanje in doseganje zahtevanih poslovnih rezultatov, morajo biti s managerskim sistemom seznanjeni vsi zaposleni, morajo ga razumeti in uporabljati pri svojem delu kot nekakšno vodilo k doseganju ciljev. Podjetje Gorenje Avstrija je del Skupine Gorenje in izpolnjuje vizijo, poslanstvo in strategije matičnega podjetja. Za poln izkoristek sistema uravnoteženih kazalcev kot managerskega sistema, bi moral biti managerski sistem podjetja Gorenje Avstrija povezan v vseh bistvenih elementih s Skupino Gorenje. Tako bi matično podjetje Gorenje lahko enostavno merilo uspešnost izvajanja strateških ciljev in strategij poslovnih enot v tujini, kakor tudi izkoriščalo sinergije in prenašalo znanje med njimi.

Odločitve o zgoraj navedenih temah je v pristojnosti vsakega posameznega podjetja. Skupina Gorenje in podjetje Gorenje Avstrija sta medsebojno povezani podjetji, ki bosta v novo nastajajočih globalnih družbeno-ekonomskih okoliščinah uspevala predvsem s čim hitrejšim zaznavanjem želja in potreb potrošnikov, z inovativnostjo v poslovnih procesih, izkoriščanjem sodobnih tehnologij in vzpostavljanjem spletnih povezav. Želimo biti uspešno podjetje, zato moramo uporabljati nove tehnologije, ki omogočajo nove načine poslovanja. V Gorenju se zavedamo, da bo treba spreminjati poslovne procese in prilagajati način svojega dela novim potrebam, da bo treba znati hitro sprejemati prave odločitve in hitro ukrepati ter s svojimi rešitvami pridobiti prednost pred konkurenco.

Spremembe prinašajo priložnosti, zato je zelo pomembno, da je podjetje v obdobju velikih sprememb oboroženo s potrebnimi informacijami, pripravljeno, polno zagona, motivirano in ustvarjalno.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahun, D., Bobinac, F., Miheljak, M., Rojc, E., & Stanič, J. (2000). *Mejniki na naši poti*. Ljubljana: Studio Breg.
2. Bahun, D., & Rojc, E. (2006). *Človeški viri – Kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
3. Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). *Exploring strategic change*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
4. Baum, K. (2011). The six fatal Mistakes. *Perform – Performance Management in Action Special Edition – Government*, str. 1-7.
5. Berk, A.S., Peterlin, J., & Čok, M. (2009). Corporate risk management in Slovenian firm. *Managing Global Transitions* 7(3), 281-306.
6. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2004). *Economics of strategy*. New York: Wiley.
7. Brečko, D. (2000, 22. Junij). Plesni koraki za dinozavre. Dialogos - strateške komunikacije. Najdeno 27. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/plesni-koraki/>
8. Brynjolfsson, E., Renshaw, A. A., & Van Alstyne, M. (1997, januar). *The matrix of change: a tool for business process reengineering*, MIT Sloan School of Management, Cambridge. Najdeno 8. marca 2005 na spletnem naslovu <http://www.ccs.mit.icedu/papers/CCSWP189/ccswp189.html>
9. Chossudovsky M. (2008, 5. junij). The global crisis: food, water and fuel. Three fundamental necessities of life in jeopardy. *Centre for Research on Globalization*. Najdeno 3. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.globalresearch.ca/index.php?context=va&aid=9191>
10. Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). *Valuation measuring and managing the value of companies*. New York: Wiley.
11. Daft, R. L., & Marcic, D. (2004). *Understanding management*. Mason (Ohio): Thomson South-Western.
12. David, R. F. (2001). *Strategic management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
13. Dimovski, V. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
15. Dubrovski, D. (2010). Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize. *Management*, 5(1), 37 – 52.
16. Figge, F., Hanh, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management. Najdeno 8. marca na spletnem naslovu: <http://www.ecnc.org/uploads/documents/the-sustainably-balanced-scorecard-theory-and-application-of-a-tool-for-value-based-sustainability-management.pdf>
17. Godin, S. (2004). *Moč virusnih idej*. Ljubljana: Orbis.
18. Gorenje Austria Handelsgesellschaft .m.b.H (2013). *Business plan for the year 2014* (interno gradivo). Dunaj: Gorenje Austria.
19. Gorenje d.d. (2012a). *Revija Gorenja junij 2012: Pika na g*, Vol 17. Velenje. Gorenje I.P.C.

20. Gorenje d.d. (2012b). *R3 Regional meeting München 2012* (interno gradivo). München: Gorenje d.d.
21. Gorenje d.d. (2013). *Guidelines for preparation of Business Plan 2014 for Gorenje Austria* (interno gradivo). Velenje: Gorenje d.d.
22. Gruban, B., & Gruban, D. (2012, 12. Januar). Zakaj odpovedujejo poslovne strategije? Dialogos - strateške komunikacije. Najdeno 27. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/upravljanje-organizacijske-kulture/>
23. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
24. Hauc, A., Kovač, J., & Semolič, B. (1993). *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Projektni management inštitut.
25. Hočevār, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
26. Hoisington, H. S., & Vaneswaran, S. A. (2005). *Implementing strategic change*. New York: McGraw-Hill.
27. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management (5th ed.)*. London: Addison – Wesley Publishing Company.
29. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalcev – The balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Kermat, S. (2009). *Ekonomska kriza A-Ž*. Ljubljana: Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.
33. Klein, A. J. (2004). *True change – How outsiders on the inside get things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
34. Kos, M. (2000). *Menedžment dodane vrednosti*. Ljubljana: Založba Ivan Hvala.
35. Kotler, P. (2003). *A framework for marketing management*. New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education International.
36. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
37. Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag
38. Meyer, M. W. (2002). *Rethinking Performance Measurement – Beyond The Balanced Scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.
39. Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
40. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997) *Competing by design – The power of organizational architecture*. Oxford: Oxford University Press.
41. Nordstrom, K. A., & Ridderstrale, J. (2001). *Funky business – Ta nori posel: »Talent makes capital dance« - »Ko zaigra talent, kapital pleše«*. Ljubljana: GV Založba.
42. Nordstrom, K. A., & Ridderstrale, J. (2004). *Karaoke kapitalizem – Vodenje za človeštvo*. Ljubljana: GV Založba.

43. Novak, A. (2007). Glavne značilnosti računovodskega poročanja na podlagi MSRP. *Management*. 2(4), 345-361.
44. Peljhan, D., Šević, Ž., & Tekavčič, M., &. (2006). Management control systems, strategy and performance: The case of a Slovenian company. *4th International Conference on Accounting and Finance in Transition* (4), 1-18
45. Porter, E. M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
46. Prašnikar, J., & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Pretnar, B. (2002). *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: GV Založba.
48. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
49. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Radonjič, D. (2002). *Strateški marketing in strateški management*. MBA Podiplomska šola za management, Strateški management (integrativni modul). Maribor: EPF.
51. Rajner G. (2008, 8. oktober). Global financial crisis: does the world need a new banking 'policeman'? Telegraph.co.uk. Najdeno 30. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/finance/financetopics/financialcrisis/3155563/Global-financial-crisis-does-the-world-need-a-new-banking-policeman.html>
52. Rejc, B. A. (2004). *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij: Balanced scorecard: Kritična ocena z vidika družbene odgovornosti*. Ljubljana: Časnik Finance, d.o.o.
53. Rohm, H. (2008). Is There Any Strategy in Your Strategic Plan? Balanced Scorecard Institute. Najdeno 27. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=AjCAAjr2VPk%3D&tabid=36>
54. Rohm, H., & Halbach, L. (2010). A Balancing Act: Sustaining New Directions. *Perform Performance Management in Action*, 3(2), 1-8.
55. Rojc, E. (2003). *Krizni menedžment v izkušnjah Gorenja*. Ljubljana: Studio Breg.
56. Searcy DeWayne L. (2004). Aligning the Balanced Scorecard and a Firm's Strategy Using the Analytic Hierarchy Process. *Management Accounting Quarterly* 5(4), 1-10. Najdeno 8. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.imanet.org/ima/docs/2700/2688.pdf>
57. Shah, A. (2011, 1. december). Global financial crisis. Global Issues. Najdeno 8. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.globalissues.org/article/768/global-financial-crisis>
58. Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Boston: Harvard Business School, Prentice Hall.
59. Slatter, S. (1984). *Corporate recovery – A guide to turnaround management*. London: Penguin Books.
60. SRS - Slovenski računovodski standard 29 – računovodsko preučevanje 2016. Najdeno 8. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=631>
61. Starr-Glass, D. (2011). Trust in Transactional and Relationship Marketing: Implications in a Post-Crisis World. *Managing Global Transitions* 9(2), 111-128.

62. Steen, N., & Soresen, R. (2004). Motives, diffusion and utilisation of the balanced scorecard in Denmark. *Int. J. Accounting, Auditing and Performance Evaluation* 1 (1) Aarhus School of Businesses, 103 – 124. Najdeno 8. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.indorscience.com/storage/f571164831092121.pdf>
63. Strašek, S., Jagrič, T., & Špes, N. (2007). Emerging economies crises – Lessons from the 1990s. *Managing Global Transitions* 5(3), 289-304. Najdeno 17. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/5_289-304.pdf
64. Štiblar, F. (2008, december). Globalna kriza in Slovenija. Najdeno 8. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.pf.uni-lj.si/media/stiblar.kriza.in.slovenija.pdf>
65. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje – knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
66. Tavčar, M. (2002). *Strateški management*. Koper, Maribor: Univerza v Mariboru.
67. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje. Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
68. Uprava družbe Gorenje, d.d. (2011a). Revidirano letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in Skupine Gorenje za leto 2010. Najdeno 6. marca 2012 na spletni strani http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi_z_investitorji/letna_porocila
69. Uprava družbe Gorenje, d.d. (2011b). Povzetek strateškega načrta Skupine Gorenje za obdobje 2012 – 2015. Najdeno 8. marca 2012 na spletni strani <http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi-z-vlagatelji/strateski-nacrt>
70. Uprava družbe Gorenje, d.d. in Nadzorni svet družbe Gorenje, d.d. (2011c). Politika upravljanja družbe Gorenje, d.d. Najdeno 6. marca 2013 na spletni strani http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi_z_investitorji/letna_porocila
71. van Welle, J. A. (2002). *Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice*. Third Edition. London: Thomson Learning.
72. Vrečko, I. (2002). *Modeli projektno usmerjenega kriznega managementa* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
73. Wruck Hopper, K. (1990). Financial distress, reorganization and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics* 27(2), 419-444.

PRILOGA

SLOVAR

B2B – Business to Business

Build-in – vgradni

BSC – Balanced Scorecard – USK - Uravnoteženi sistem kazalcev

CAGR – Compound Annual Growth Rate – povprečni letni prirast

Cascading – padajoče razčlenjevanje

CECED – The European Committee of Domestic Equipment Manufacturers – Evropsko združenje proizvajalcev bele tehnike

Comparability – primerljivost

Critical Success Factors – kritični dejavniki uspeha

CRM Customer Relationship Management – management odnosov s strankami

EBIT – Earnings before Interest and Taxes – dobiček iz poslovanja

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – dobiček iz poslovanja pred obrestmi, davki in amortizacijo

EVA – Economic Value Added – ekonomska dodana vrednost

input/output – vhod/izhod

JIT – Just in time – ravno ob pravem času

Key account – vodja ključnih kupcev

krinein (gr.) – soditi, odločiti

Lean Production – vitka proizvodnja

MDA – Major domestic appliances – veliki gospodinjski aparati

MGA – mali gospodinjski aparati

No Frost funkcija – funkcija avtomatskega odtaljevanja

Non market perspective – netržni vidik

Performance Management – management uspešnosti

Performance Management Framework – model obvladovanja managementa uspešnosti

Performance Driven Behaviour – uspešno doseganje ciljev

POS – Point of Sale – marketinška podpora

Relevance – ustreznost

Reliability – zanesljivost

SRS – Slovenski računovodski standard

Status quo – status, kakršno je bil pred vojno

Strategy map – strateška mapa

SWOT analiza – analiza zunanjega in notranjega okolja

TQM – Total Quality Management – management kakovosti

Understandability – razumljivost