

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJU SMARTEH Z  
VPELJAVO URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV  
POSLOVANJA**

Ljubljana, julij 2012

PETRA MARUŠIČ

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Petra Marušič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Merjenje uspešnosti poslovanja v podjetju Smarteh z vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Metko Tekavčič.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, 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
  - pridobila 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 zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 09.07.2012

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJIH</b> .....	<b>5</b>
1.1 Analiza poslovanja .....	5
1.2 Metode merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja v podjetjih.....	6
1.2.1 Skupine kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja po Slovenskih računovodskih standardih .....	8
1.2.2 Obvezni računovodski kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih .....	10
1.2.3 Uravnoreženi sistem kazalnikov poslovanja .....	11
1.2.4.1 Finančni vidik .....	14
1.2.4.2 Vidik poslovanja s strankami.....	15
1.2.4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov .....	17
1.2.4.4 Vidik učenja in rasti .....	18
1.2.4 Uravnoreženi sistem kazalnikov kot managerski sistem.....	19
1.2.5 Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije .....	21
1.3 Oblikovanje strateških diagramov .....	24
1.4 Vpeljava uravnoreženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetje.....	27
1.5 Napake in težave pri uvajanju uravnoreženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetje .....	32
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA SMARTEH IN NJEGOVEGA POSLOVANJA</b> .....	<b>34</b>
2.1 Zgodovina podjetja Smarteh.....	34
2.2 Podjetje Smarteh danes.....	35
2.3 Vizija in poslanstvo podjetja .....	37
2.4 Strategija in strateški cilji podjetja .....	38
2.5 Organizacijska struktura .....	61
2.6 Metode merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja v podjetju .....	42
2.6.1 Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja s kazalniki Slovenskih računovodskih standardov .....	43
2.6.1.1 Kazalniki stanja financiranja (vlaganja) .....	43
2.6.1.2 Kazalniki stanja investiranja (naložbenja).....	45
2.6.1.3 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja.....	45
2.6.1.4 Kazalniki obračanja .....	47
2.6.1.5 Kazalnik gospodarnosti.....	49
2.6.1.6 Kazalnik dobičkonosnosti.....	49
2.6.2 Dupontov sistem povezanih kazalnikov .....	51
2.6.3 Težave merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja s tradicionalnimi računovodskimi kazalniki v podjetju .....	54
<b>3 VPVELJAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJE SMARTEH</b> .....	<b>56</b>
3.1 Vpeljava uravnoreženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetje.....	57

3.2	Oblikovanje strateškega diagrama .....	57
3.3	Predlog procesnega managementa v podjetju Smarteh.....	61
3.4	Oblikovanje kazalnikov v podjetju Smarteh .....	64
3.4.1	Finančni vidik.....	64
3.4.1.1	Kazalnik dobičkonosnosti.....	65
3.4.1.2	Kazalnik financiranja.....	66
3.4.1.3	Kazalnika vodoravnega finančnega ustroja .....	67
3.4.1.4	Kazalniki obračanja .....	67
3.4.1.5	Kazalnik gospodarnosti .....	68
3.4.1.6	Kazalnik prihodkov .....	68
3.4.2	Kazalniki za vidik strank.....	69
3.4.2.1	Kazalnik zadovoljstva strank .....	69
3.4.2.2	Kazalnik dobičkonosnosti strank.....	70
3.4.2.3	Kazalnik ohranjanja strank .....	71
3.4.2.4	Kazalnika pridobivanja novih strank .....	71
3.4.2.5	Kazalnika poslovanja s strankami .....	72
3.4.3	Kazalniki za vidik notranjih procesov.....	73
3.4.3.1	Kazalnik večje produktivnosti zaposlenih .....	73
3.4.3.2	Kazalnik hitrejše odzivnosti .....	75
3.4.3.3	Kazalnik nižjih stroškov .....	76
3.4.3.4	Kazalnik hitrejšega obračanja zalog .....	76
3.4.3.5	Kazalnik inovativnih proizvodov .....	76
3.4.3.6	Kazalniki vlaganja v razvoj .....	77
3.4.3.7	Kazalnik zagotavljanja kakovosti .....	77
3.4.4	Kazalniki za vidik učenja in rasti .....	78
3.4.4.1	Kazalniki dviga sposobnosti in znanja zaposlenih .....	79
3.4.4.2	Kazalnika dviga motiviranosti, zadovoljstva in inovativnosti zaposlenih.....	79
3.4.4.3	Kazalniki varnosti in zdravja pri delu.....	80
3.5	Vpeljava in koraki uvedbe kazalnikov v podjetje Smarteh.....	81
3.6	Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja s strategijo podjetja .....	82
	<b>SKLEP.....</b>	<b>84</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>87</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Povezave med štirimi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov .....	13
Slika 2:	Model osnovne verige vrednosti notranjih poslovnih procesov.....	17
Slika 3:	Struktura kazalnikov za merjenje v okviru vidika učenja in rasti .....	19
Slika 4:	Sklenjen krog managerskega sistema, ki povezuje strategijo z operacijami podjetja...	21
Slika 5:	Strateški diagram: pretvarjanje neoprijemljivih sredstev v oprijemljive rezultate.....	26

Slika 6: Prodaja izdelkov po programih v letu 2011 .....	37
Slika 7: Prodaja izdelkov glede na izvoz v letu 2011 .....	37
Slika 8: Organizacijska struktura podjetja .....	40
Slika 9: Dupontova shema podjetja za leto 2009 .....	52
Slika 10: Dupontova shema podjetja za leto 2010 .....	53
Slika 11: Dupontova shema podjetja za leto 2011 .....	53
Slika 12: Predlog strateškega diagrama ciljev v podjetju Smarteh .....	60
Slika 13: Faze v poslovnem procesu v podjetju – bistveni procesi .....	62
Slika 14: Model ali sistematični proces, kako preoblikovati poslanstvo in strategijo podjetja Smarteh v operativne cilje .....	83

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Obvezni računovodski kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih .....	10
Tabela 2: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami .....	16
Tabela 3: Primeri meril in skupine meril .....	31
Tabela 4: Uporabljeni kazalniki Slovenskih računovodskih standardov v podjetju Smarteh v obdobju 2009, 2010 in 2011 .....	49
Tabela 5: Kazalniki za finančni vidik .....	67
Tabela 6: Kazalniki za vidik strank .....	69
Tabela 7: Kazalniki za vidik notranjih procesov .....	74
Tabela 8: Kazalniki za vidik učenja in rasti .....	78



## UVOD

Danes se morajo podjetja stalno prilagajati hitrim in nenehnim spremembam poslovnega okolja. Smo priča nenehnemu tehnološkemu napredku, predvsem na področju informacijske tehnologije. Informacije postajajo vedno bolj pomembne, razvojni cikli izdelkov so čedalje krajši in vse več je inovacij. Za vsem tem stojijo kupci, ki zahtevajo visokotehnološke in kakovostne izdelke, zato se podjetja soočajo z velikimi konkurenčnimi pritiski. Iz tega razloga morajo podjetja nenehno vlagati v raziskovalno razvojne aktivnosti ter v razvoj novih izdelkov, tehnologij in vpeljevati nove metode za presojanje uspešnosti poslovanja, da lahko uspešno poslujejo oziroma napredujejo hitreje kot njihovi tekmeci.

Podjetje mora biti nenehno usklajeno z vsemi vplivi iz okolja ter na podlagi teh oblikovati strategijo. Razvijanje strategije je predvsem iskanje različnih poti in možnosti, ki nas bodo pripeljale do zaželenih ciljev (Pučko, 2003, str. 169). Za zagotovitev uspešnega uresničevanja izbrane strategije pa mora podjetje nenehno nadzorovati in spremljati odmike uresničene od načrtovanega. Na osnovi ugotovljenega lahko izvede ustrezne korektivne ukrepe ali pa prilagodi strategijo in strateške cilje novi situaciji. Zato sta v današnjem dinamičnem poslovnem okolju upravljanje in poslovanje podjetja brez zavestnega usmerjenja in upravljanja današnjih in prihodnjih aktivnosti podjetja praktično nemogoča (Pučko, 2003, str. 12).

Podjetje je torej splet različnih virov in ne sledi zgolj enemu cilju, čeprav izstopa tisti, ki je opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganja v poslovanje (Pučko, 1999, str. 3), temveč so cilji kompleksni. Prav tako je vse cilje težko izmeriti z istim merilom. Iz tega razloga mora podjetje vpeljati sistem za vodenje in nadziranje, ki mu zagotavlja dober način upravljanja in s tem dobre rezultate tudi v prihodnosti.

V preteklosti se je poslovodstvo odločalo predvsem na podlagi finančnih kazalnikov, ki so bili usmerjeni v kratkoročne cilje in so merili na primer velikost dobička, donosnost kapitala in dodano vrednost itd. Merili so samo otipljive dejavnike poslovanja. Ti dejavniki ne povedo ničesar o naši prihodnosti, ampak kažejo, kako uspešno je bilo podjetje pri uresničevanju strategije v preteklosti. Danes, ko je pogled na podjetje kompleksnejši in konkurenca na trgu velika, so za učinkovito ocenjevanje uspešnosti poslovanja potrebni še drugi nefinančni kazalniki, zato so sodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja usmerjeni v merjenje tudi neotipljivih dejavnikov v podjetju. Le-ti so na primer znanje, motivacija, procesi itd. Merjenje neotipljivih dejavnikov je ključnega pomena za prihodnost. S tem postajajo kratkoročni finančni kazalniki poslovanja manj pomembni, narašča pa pomen nefinančnih kazalnikov.

Sistem uravnoteženih kazalnikov poslovanja je sistem merjenja uspešnosti poslovanja, ki povezuje tako otipljive kot tudi neotipljive dejavnike poslovanja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja sta v devetdesetih letih prejšnjega stoletja razvila Robert Kaplan (Harvard Business School) in David Norton (Balanced Scorecard Collaborative). Sistem je bil označen kot orodje za poslovanje oziroma celo kot kompas za strategijo.

Prepoznavanje slabosti in nedoločenosti prejšnjih načinov poslovanja preko uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja zagotavlja realno in lahko razumljivo poslovno orodje za vse, kar bi morale organizacije oblikovati, uvesti in analizirati pri uravnavanju uspešnosti. Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti pomeni model, ki zagotavlja, da podjetje pri spremljanju izvedbe strategije, poleg finančnih kazalnikov, upošteva tudi druge elemente, ki so pomembni za celovit pogled nad organizacijo (Kaplan & Norton, 2000a, str. 3). Kazalniki uspešnosti so razdeljeni v štiri skupine, zajemajo pa tako vidik preteklosti kot tudi sedanjosti in prihodnosti. V podjetju uporabljeni kazalniki so praviloma kombinacija tradicionalnih kazalnikov in kazalnikov, prilagojenih podjetju oziroma dejavnosti, v kateri podjetje tekmuje. Kazalniki so med seboj povezani, kar pomeni, da mora podjetje, ki želi doseči zastavljen končni cilj in dolgoročno uspešnost, s svojim delovanjem zadostiti vsem uravnoveženim kazalnikom uspešnosti (Lesjak, 2003, str. 6).

Sistem pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa. S tem povezuje kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja.

Avtorja uravnoveženega sistema kazalnikov izhajata iz prepričanja, da finančni kazalniki, ki dejansko odražajo le rezultate preteklih poslovnih odločitev, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje v sodobnem poslovnem okolju, čeprav je finančni vidik poslovanja zagotovo pomemben, saj odraža interese lastnikov. Zato morajo vodilni v podjetju, ko sprejemajo odločitve, razlikovati med dejavniki uspešnosti in rezultati, ki so odrazi delovanja teh dejavnikov (Kaplan & Norton, 2000a, str. 14).

Uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja rešuje težave podjetij pri uresničevanju strategije z uporabo istih fizičnih in človeških sredstev, s katerimi so v preteklosti neuspešno poslovale, z istimi izdelki, obrati, zaposlenimi in strankami. Sistem omogoča zgraditi novo obliko managementa, in sicer takšnega, ki obvladuje strategijo.

Ta sistem ima tri razsežnosti:

- Strategija. Strategija mora postati osrednja organizacijska točka.
- Usmeritev. Sistem omogoča pomoč, da so vsa sredstva in vse dejavnosti usklajene s strategijo.
- Organizacija. Sistem omogoča vzročno-posledična razmerja in ustroj za vzpostavitev novih organizacijskih povezav med poslovnimi enotami, skupnimi službami in posameznimi zaposlenimi (Kaplan & Norton, 2000a, str. 20).

Uporabimo ga lahko na vseh ravneh v podjetju, in sicer tako na ravni organizacije pri določanju strateških ciljev, kot tudi na nižjih ravneh oziroma do oddelkov, projektov, pa do ravni skupine in posameznika.



Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja pa nikakor ne izključuje vloge računovodskih kazalcev, saj ni mogoče zanikati sodobnih razvojev na področju finančnega merjenja in presojanja uspešnosti, vendar se težišče informacij preveša k neračunovodskim kazalcem. Pri tem neračunovodske informacije razumemo kot tiste informacije, ki se nanašajo na nedenarne kategorije oziroma niso izražene v denarni enoti mere. Hkrati pa se sodobno pojmovanje uspešnosti kaže v tem, da se ne meri s posameznim kazalcem, kot je temeljna mera, pač pa s spletom več (bolj ali manj) enakovrednih kazalcev (Fijavž, 2002, str. 1).

**Namen** mojega magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature preučiti metode merjenja uspešnosti poslovanja v podjetjih ter poslovodstvu obravnavanega podjetja predlagati uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja. Predlagati strateški managerski sistem, ki bo omogočal vpeljavo strategije v celotno delovanje obravnavanega podjetja, spremljanje uspešnosti izvajanja strategije in, če bo potrebno, tudi uvajanje sprememb v sami strategiji. Kazalniki izhajajo iz strategije obravnavanega podjetja in so jasni in razumljivi. Poslovodstvo in vse zaposlene silijo k nenehnim izboljšavam. Sistem uravnoteženih kazalnikov poslovanja zagotavlja podjetju dober način upravljanja in s tem dobre poslovne rezultate tudi v prihodnje. Vodstvo lahko s pomočjo izdelanega uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja sprti ugotavlja, ali podjetje pluje v pravo smer ali ne, in na ta način ustrezno korigira morebitna odstopanja.

Iz namena izhajata dva temeljna cilja. **Prvi cilj** magistrskega dela je preučitev podjetja Smarteh d.o.o., (v nadaljevanju Smarteh), njegovo vizijo, poslanstvo, strategijo, organizacijsko strukturo, način merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja ter težav, s katerimi se srečuje zaradi merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja s tradicionalnimi računovodskimi kazalniki. **Drugi cilj** je izdelan uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja za podjetje Smarteh na podlagi ugotovitev iz domače in tuje strokovne literature, značilnosti podjetja, značilnosti njegovega zunanjega okolja in strategije podjetja ter ugotovljenih težav zaradi presojanja uspešnosti poslovanja s tradicionalnimi računovodskimi kazalniki. Podpore strategiji predstavljajo strateške usmeritve, ki so smernice za izbor ciljev in s tem tudi meril za doseganje ciljev. Za zastavljeno strategijo podjetja sem oblikovala hierarhijo ciljev in na podlagi hierarhije ciljev sem oblikovala hierarhijo kazalnikov za obvladovanje strategije, ter se natančno opredelila do vsakega kazalnika posebej, ga obrazložila, obrazložila smiselnost uporabe in morebitne koristi, ki jih bo posamezni kazalnik doprinesel podjetju.

**Metoda dela** temelji na teoretičnem pregledu metod in načinov presojanja uspešnosti poslovanja v podjetjih. V prvem, teoretičnem delu sem se opredelila do načinov merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja v podjetjih ter teoretično obravnavala uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja kot sistem merjenja uspešnosti in kot managerski sistem ter predstavila vse štiri vidike, in sicer finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Sledi teoretski postopek vpeljave tega sistema v podjetje. Magistrsko delo se opira na dostopno tujo in domačo literaturo ter ostale dostopne vire, kot so gradiva s spletnih strani, ki teoretično in praktično obravnavajo tematiko uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja. Poleg tega pa se moje magistrsko delo opira tudi na dostopno gradivo podjetja ter na

podatke, ki sem jih pridobila na podlagi lastnega dela v podjetju. Izluščila sem temeljne koncepte, načela, pojme, kot osnovo za razvoj svoje magistrske naloge. Iskanje ustrezne literature in virov je včasih predstavljalo zame velik izziv, saj za vpeljavo tega sistema v majhno podjetje kot je Smarteh ne obstaja veliko literature. Drugi del magistrske naloge je praktičen in temelji na vzpostavitvi sistema uravnoteženih kazalnikov poslovanja v podjetje.

Za obravnavano podjetje sem si izbrala podjetje Smarteh. Pri tem sem kot osnovno izhodišče uporabljala strateški načrt podjetja, in sicer za leto 2011–2015, interna poročila o uspešnosti poslovanja, letne načrte, ostalo interno gradivo ter opravila intervjuje v podjetju. Predstavitvi podjetja sledi obravnava sedanjega načina merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja v podjetju. Opredelila sem se do vsakega posameznega kazalnika po Slovenskih računovodskih standardih posebej in do Dupontovega sistema. Sledi opis težav pri merjenju in presojanju uspešnosti poslovanja, s katerimi se srečujejo prav zaradi merjenja uspešnosti s tradicionalnimi računovodskimi kazalniki, ter predstavitev povezovanja sistema s strategijo podjetja in vpeljavo sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetje, in sicer glede na finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti.

**Magistrsko delo** je razdeljeno na štiri poglavja oziroma na dva glavna dela, in sicer prvi, ki je teoretični, ter drugi, ki je praktičen in je namenjen vzpostavitvi uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetje. K prvemu delu štejem uvodni del in prvo poglavje, k drugemu pa preostala tri poglavja. Uvodnemu delu, kjer sem predstavila problematiko magistrskega dela, namen in cilj ter metodo dela, sledi prvo poglavje, kjer sem se teoretično osredotočila na načine merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja v podjetjih in obravnavala računovodske kazalnike po Slovenskih računovodskih kazalnikih, katerim sledi teoretična obravnava uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja. V prvem poglavju spoznamo, kako sistem uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja deluje in na kakšen način omogoča uresničevanje zastavljene strategije. Skozi te vidike sem opisala kompleksnost in hkrati učinkovitost tega sistema ter pravilno teoretično vpeljavo v podjetje. Skratka, obravnavala sem teorijo, ki jo ponujajo literatura in viri s tega področja.

V drugem poglavju, ki sem ga uvrstila v drugi, praktični del magistrskega dela, sem predstavila podjetje Smarteh. Podlaga za drugi del magistrske naloge so teoretična izhodišča prvega dela, interna gradiva podjetja ter informacije in podatki, ki sem jih z intervjuji pridobila od zaposlenih v podjetju. Najprej sem se posvetila predstavitvi podjetja, in sicer njegovemu zgodovinskemu razvoju, podjetju danes, poslanstvu in viziji, organizacijski strukturi ter strateškimi načrtom podjetja. Sledi opis metod merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja, ki jih podjetje uporablja že od samega začetka poslovanja, ter težave, s katerimi se srečuje prav zaradi merjenja uspešnosti s tradicionalnimi računovodskimi kazalniki. V tretjem poglavju sem predstavila konkretno vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetje in oblikovala kazalnike. V četrtem poglavju pa so podane sklepne misli.

# 1 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJIH

Človek že od nekdaj gospodari, ker je na voljo premalo dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi. Zato človek s svojo zavestno dejavnostjo, ki ji pravimo proces gospodarjenja, zmanjšuje redkost dobrin. V gospodarskih organizacijah oziroma vedno, ko opazujemo poslovanje podjetij, izhajamo iz predpostavke, da gre pri tem za ekonomsko racionalno obnašanje.

V podjetjih se sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju podjetja in na kakšen način, saj je gospodarjenje zavestna človekova dejavnost, s katero se zmanjšuje redkost dobrin, s katerimi je mogoče zadovoljevati potrebe ljudi (Pučko & Rozman, 1998, str. 2). Poleg tega pa tudi, kako to storiti, saj nam konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov na vsa ta vprašanja je predmet znanstvene discipline, ki ji pravimo analiza poslovanja (Pučko, 1998a, str. 1).

Iz omenjenih razlogov se veliko avtorjev ukvarja s tovrstno problematiko ter razvijajo nove in nove metode za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja v podjetjih. Nekatere so predstavljene v nadaljevanju.

## 1.1 Analiza poslovanja

Beseda analiza poslovanja izvira iz grške besede »*analysis*« in pomeni razstavljanje neke celote na sestavne dele, z namenom, da pridemo do vzrokov, ki so povzročili nastanek pojava (Koletnik, 1997, str. 29). Analizo poslovanja pa mnogi avtorji različno razlagajo. Na splošno pa lahko rečemo, da je analiza poslovanja proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja (združbe), ki služi za odločanje o izboljšavah ekonomske uspešnosti poslovanja te združbe (podjetja) z vidika uporabnika analize (Pučko, 1998a, str. 14).

Analizo poslovanja in ekonomsko analizo tudi zamenjujejo. Ekonomska analiza je pojem za znanstveno raziskovanje in pojasnjevanje ekonomske stvarnosti, njenih pojavov, odnosov, procesov in razvojnih tendenc. Kot veda nam daje spoznanja ekonomskih pojavov (kategorij) in ekonomskih zakonov. Uporablja pa mnogo raziskovalnih metod in analiza je le ena izmed teh (Pučko, 1998a, str. 7).

Pri analizi poslovanja gre za zbiranje podatkov. Pri tem pa se ne moremo zadovoljiti samo z računovodskimi podatki. Nujno je zbiranje tudi ostalih podatkov iz raznih operativnih in drugih evidenc, ki jih uporablja podjetje, kot so na primer tržne, prodajne, proizvodne, kadrovske evidence itd. Z analiziranjem določenih stanj in pojavov pridemo do spoznanj o vzročni zvezi, kar nam pomaga pri predvidevanju prihodnjih situacij ob predpostavki, da bodo nastopile podobne okoliščine. Analiza je v tem smislu torej sredstvo za usmerjanje procesov, stanj, zato je v bistvu osnova za načrtovanje (Koletnik, 1997, str. 30).

S pomočjo le-te ugotavljamo odmike dejanskega od načrtovanega, zato pa potrebujemo sodila. Na podlagi tega sprejemamo lahko korektivne ukrepe. Danes se s tem v podjetju ukvarja kontroling. Kontroling pove, kako natančno ima podjetje urejeno računovodstvo. Naloga kontrolinga je, da zajema podatke in le-te primerja z načrtovanimi. Ugotovi odmike med dejansko uresničenim in načrtovanim ter analizira vzroke za nastanek odmikov. Na podlagi teh predlaga ukrepe za spremembe ciljev podjetja oziroma usmeritev podjetja.

## 1.2 Metode merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja v podjetjih

Splošna metoda analize poslovanja sestoji iz faze opazovanja dejstev, opredeljevanja problemov, postavljanja hipotez in praktičnega preizkušanja modela (Pučko, 1998a, str. 8). Metode analize se razlikujejo glede na vrsto, zahtevano natančnost analize in predmet analize. Vsekakor se vloga in pomen analize v času spreminjata in razvijata. Pojavljajo se novi pristopi, politike in metode analize (Pučko, 1995, str. 25).

Če se osredotočimo še na uspešnost poslovanja, izhaja tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v okviru procesa gospodarjenja. Temeljni ekonomski problem se kaže v omejenosti dobrin, s katerimi ljudje zadovoljujemo svoje potrebe, gospodarjenje pa je zavestna dejavnost človeka, usmerjena v reševanje tega problema. Družba ta problem rešuje tako, da omejene dobrine proizvaja. V sodobnih gospodarstvih poteka proizvodnja v podjetjih, kjer dobrine (proizvodi ali storitve) nastajajo ob sodelovanju vseh prvin poslovnega procesa, to je predmetov dela, delovnih sredstev, dela in storitev, ki jih za podjetje opravljajo drugi. Ker so poslovne dobrine omejene, je tudi z njimi potrebno gospodariti. Bistvo uspešnega poslovanja je zato v uspešnem gospodarjenju. Uspešnost poslovanja torej odgovarja na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, to je tako imenovano načelo »minimax«. Načelo »minimax« pravi, da moramo doseči dani rezultat (učinek) z minimalno možno porabo sredstev ali z danimi sredstvi doseči maksimalen možni rezultat (Tekavčič, 2002b, str. 667).

Izračunamo ga (povzeto po Tekavčič v Možina, Rozman & Glas, 2002, str. 667-673):

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

Kot je razvidno iz enačbe (1), nam omogoča primerjavo različnih možnosti porabe sredstev. Rezultat pomeni merjeno količino (števec) in sredstva, potrebna za njegovo doseganje (imenovalec). Prav zaradi tega lahko izrazimo uspešnost z različnimi kazalniki.

Ločimo tri kriterije gospodarjenja:

- načelo produktivnosti,
- načelo ekonomičnosti,
- načelo rentabilnosti.

Načelo produktivnosti zahteva doseganje čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa, načelo ekonomičnosti čim nižjih stroškov na enoto poslovnega učinka, načelo rentabilnosti in čim večji rezultat (dobiček) po enoti založenega kapitala (z vidika lastnika) ali sredstev (z vidika podjetja kot celote).

Produktivnost dela je naturalno merilo uspešnosti poslovanja. Kot je razvidno iz enačbe (2) jo izračunamo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom.

$$\text{Izračunamo jo: } P_L = \frac{Q}{L} \quad (2)$$

Ekonomičnost dela opredelimo z razmerjem med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški ali z recipročnim kazalnikom, kot vidimo iz enačbe (3):

$$E = \frac{Q}{C} \quad \text{ali v praksi kar } E = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (3)$$

Rentabilnost pa je opredeljena z razmerjem med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom (dobičkonosnost kapitala), kot je razvidno iz enačbe (4).

$$\text{Rentabilnost (ROE)} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (4)$$

Tako opredeljena rentabilnost je zanimiva predvsem s strani lastnika podjetja. Z vidika podjetja samega jo rajši izračunavamo kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi (dobičkonosnost sredstev).

Da pokažemo, kako sta povezana rentabilnost in ekonomičnost, razčlenimo rentabilnost naprej po Dupontovem obrazcu, ki vodi do dveh kazalnikov: prihodki v primerjavi s povprečnimi sredstvi in deleža dobička v prihodkih, kot vidimo iz enačbe (5):

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{E} \quad (5)$$

in naprej z uporabo Dupontovega sistema kot vidimo v enačbi (6):

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

$$= \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna poslovna sredstva}} X \left(1 - \frac{I}{E}\right) \quad (6)$$

Če pa še naprej delimo izraz obračanja poslovnih sredstev, kot vidimo v enačbi (7):

$$\frac{\text{prihodki}}{\text{povpr. poslovna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povpr. št. zaposlenih}} * \frac{\text{povprečno št. zaposlenih}}{\text{povprečna poslovna sredstva}} \quad (7)$$

dobimo eksplicitno povezavo med donosnostjo, produktivnostjo dela, opremljenostjo dela in s sredstvi in ekonomičnostjo, kot vidimo v enačbi (8):

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povpr. poslovna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povpr. št. zaposlenih}} x \frac{\text{povpr. št. zaposlenih}}{\text{povpr. poslovna sredstva}} x \left(1 - \frac{I}{E}\right) \quad (8)$$

kar pomeni odnos med prihodki in povprečnim številom zaposlenih, kazalec produktivnosti dela (povzeto po Tekavčič v Možina, Rozman & Glas, 2002, str. 667-673).

Dupontov sistem povezanih kazalnikov je dobil ime po ameriškem podjetju Dupont, kjer so ga razvili in začeli uporabljati konec dvajsetih let 20. stoletja. Sistem omogoča analiziranje dejavnikov, ki vplivajo na velikost dobičkonosnosti kapitala kot enega temeljnih kratkoročnih finančnih kazalnikov presojanja uspešnosti poslovanja (Tekavčič & Megušar, 2002, str. 22). Hkrati pa je koristen tudi za strateško analiziranje sprememb v poslovanju. Na primer, kaj se zgodi, če se na primer izboljša obračanje zalog, znižajo prihodki in podobno. Posamezni kazalniki v sistemu so pojasnjeni z zmnožkom drugih kazalnikov, z njihovim seštevkom ali razliko.

### 1.2.1 Skupine kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja po Slovenskih računovodskih standardih

V Slovenskih računovodskih standardih so kazalniki razdeljeni po skupinah, glede na vsebino pojavov, ki jih pojasnjujejo. So relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski kazalniki. Lahko so koeficienti, stopnje udeležbe ali indeksi. Uporabljajo se lahko v finančnem, stroškovnem računovodstvu in poslovnem računovodstvu.

Računovodske kazalnike za notranje potrebe izbere podjetje samo glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja. Obvezne računovodske kazalnike za potrebe priprave letnih računovodskih poročil pa narekujejo Slovenski računovodski standardi v SRS 30.

Z vidika notranjih uporabnikov razdelimo računovodske kazalnike, ki so opredeljeni v standardih SRS 29, v naslednje sklope:

- kazalniki stanja financiranja (vlaganja),
- kazalniki stanja investiranja (naložbenja),
- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki gospodarnosti,
- kazalniki dobičkonosnosti,
- kazalniki dohodkovnosti,
- kazalniki denarne tokovnosti.

S temeljnimi kazalniki stanja financiranja (vlaganja) ugotavljamo razmerja na pasivni strani bilance stanja (navpično analizo obveznosti do virov sredstev) in ugotavljamo način financiranja premoženja podjetja. Sredstva so financirana z lastnimi sredstvi oziroma kapitalom ali s tujimi sredstvi oziroma dolgovi. To so viri financiranja.

Temeljni kazalniki stanja investiranja (naložbenja) kažejo razmerja na aktivni strani bilance stanja (navpična analiza sredstev). Na njihovi podlagi presojamo ugodnost sestave sredstev podjetja, saj z njimi s prikazemo delež posamezne vrste v vseh sredstvih. Zelo pomembni so z vidika notranjih uporabnikov, saj pomagajo pri odločitvah o investicijah.

Sledijo kazalniki vodoravnega finančnega ustroja, ki jih izračunavamo iz postavk na aktivni in pasivni strani bilance stanja. Prikazujejo, kako je financirano premoženje podjetja oziroma kažejo na kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost podjetja.

Kazalniki obračanja prikazujejo, kolikokrat se neka sredstva v podjetju spremenijo v denar. Osnova za izračun so postavke bilance stanja (dveh zaporednih obdobj) in izkaza poslovnega izida. Čim hitreje se sredstva obračajo, manj sredstev potrebuje podjetje za financiranje poslovanja.

Kazalniki gospodarnosti so kazalniki poslovne uspešnosti, saj pojasnjujejo določene prihodke glede na odhodke. Celotno gospodarnost podjetja računamo kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki.

Za kazalnike dobičkonosnosti (donosnosti) je značilno, da imajo v števcu izid in v imenovalcu vložek, ki je lahko opredeljen s stališča podjetja, lastnikov ali glede na delnice. Zato moramo imenovalca prilagoditi (izračun povprečij). V glavnem je pomemben za lastnike in nadzornike podjetij, saj je izhodišče za izdelavo načrtov, ker pridobimo z njim vpogled v poslovanje podjetja kot celote ( Borjančič, 2006, str. 18).

Kazalniki dohodkovnosti prikazujejo, kako je med posamezne udeležence v podjetju (zaposleni, lastniki, država) razdeljen dohodek. Dohodek predstavlja seštevek dobička, stroškov plač, vračunanih obresti in vračunanih dajatev. Prikazujejo tudi, kako je podjetje uspešno v zvezi s

prejemki, ki jih dobivajo zaposleni in se izkazujejo v povprečnih mesečnih čistih osebnih dohodkov ( Borjančič, 2006, str. 19).

Kazalniki finančne tokovnosti se navezujejo na izkaz finančnega izida. Prikazujejo razliko med pritoki in odtoki pri posamezni dejavnosti podjetja (poslovanju, investiranju, financiranju) (Borjančič, 2006, str. 19).

### 1.2.2 Obvezni računovodski kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih

Slovenski računovodski standardi narekujejo od leta 2002 obvezne računovodske kazalnike. Izračuni obveznih kazalnikov so priloga letnim računovodskim izkazom, izkazu poslovnega izida in bilanci stanja pri zunanem poročanju. Opredeljeni so v Slovenskem računovodskem standardu 30 – Računovodsko informiranje (SRS, 2005, 30.28) – in omogočajo boljšo, hitrejšo primerjavo uspešnosti poslovanja z drugimi podjetji. V spodnji tabeli so prikazani kazalniki in način izračuna vsakega posameznega kazalnika. Pri njihovem navajanju je zelo pomembno, da izračun vsakega posameznega kazalnika podpremo s pojasnili. Letna poročila morajo obvezno vsebovati enajst kazalnikov, ki so navedeni v Tabeli 1.

Majhna podjetja niso obvezana k oddajanju letnih poročil, ampak oddajajo samo izkaz poslovnega izida in bilanco stanja. Razen v primeru, ko lastniki zahtevajo izdelave letnega poročila za njihove potrebe. Za notranje poročanje pa kazalnike za posamezno podjetje določa akt podjetja.

*Tabela 1: Obvezni računovodski kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih*

Skupina kazalnikov	Poimenovanje kazalnika	Način izračuna
1. Stanje financiranja (vlaganja)	Stopnja lastniškosti financiranja	Kapital glede na obveznosti do virov sredstev
	Stopnja dolgoročnosti financiranja	Vsota kapitala, dolgoročnih dolgov in rezervacij glede na obveznosti do virov sredstev
2. Stanje investiranja (naložbenja)	Stopnja osnovnosti investiranja	Osnovna sredstva glede na sredstva
	Stopnja dolgoročnosti investiranja	Vsota osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih in dolgoročnih poslovnih terjatev glede na sredstva
3. Vodoravni finančni ustroj	Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	Kapital glede na osnovna sredstva
	Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	Likvidna sredstva glede na osnovna sredstva

se nadaljuje



nadaljevanje

Skupina kazalnikov	Poimenovanje kazalnika	Način izračuna
3. Vodoravni finančni ustroj	Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	Vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev glede na kratkoročne obveznosti
	Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	Kratkoročna sredstva glede na kratkoročne obveznosti
4. Gospodarnost	Koeficient gospodarnosti poslovanja	Poslovni prihodki glede na poslovne odhodke
5. Dobičkonosnost	Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	Čisti dobiček poslovnega leta glede na povprečni kapital (brez čistega letnega poslovnega izida)
	Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala	Vsota dividend za poslovno leto glede na povprečni kapital

Vir: Slovenski računovodski kazalniki, SRS 29 in 30, Ur. l. RS, št. 11/01.

### 1.2.3 Uravnoreženi sistem kazalnikov poslovanja

Začetki ideje uravnoreženega sistema kazalnikov uspešnosti segajo v leto 1990 v Združenih državah Amerike. Nastali so na osnovi raziskave Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti, katere vodja je bil D. Norton, R. Kaplan pa je bil akademski svetovalec. Pri raziskavi je sodelovalo večje število predstavnikov iz ameriških proizvodnih, storitvenih in industrijskih podjetij. Raziskava je nastala na podlagi prepričanja avtorjev, da postajajo obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se zanašajo na finančne in računovodske kazalnike, zastareli. Na osnovi študije primerov modernih sistemov merjenja uspešnosti podjetij je nastal sistem, ki je bil pozneje poimenovan uravnoreženi sistem kazalnikov uspešnosti (angl. *Balanced Scorecard*). Tradicionalnim računovodskim in finančnim kazalnikom so bili dodani nefinančni kazalniki in že ime nam pove, da je v sistem zajeto ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalci, med kazalci z zamikom in vnaprejšnjimi kazalci ter med zunanji in notranji vidiki uspešnosti. Sistem meri uspešnost organizacije iz štirih uravnoreženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000a, str. 8).

Uravnoreženi sistem kazalnikov poslovanja je strateški managerski sistem, ki še vedno ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo uspešnosti, a poudarja celovito paleto kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom. Uravnoreženi sistem kazalnikov menedžerjem zagotavlja odgovore na štiri vprašanja (Kaplan & Norton, 2000a, str. 21):

- finančni vidik: V kakšni luči nas vidijo delničarji?
- vidik poslovanja s strankami: Kako nas vidijo naši kupci?

- vidik notranjih poslovnih procesov: V katerih poslovnih procesih moramo izkazati svojo odličnost?
- vidik učenja in rasti: Kako in kje moramo nadaljevati s spremembami in izboljšavami?

Našteti štirje vidiki so postavljeni na podlagi dolgoletnih raziskav Kaplana in Nortona. Če pa se v podjetju izkaže za smiselno, potem lahko podjetje dodaja še enega ali več dodatnih vidikov, kar pa je odvisno od panoge in strategije poslovne enote. V pravilno sestavljenem uravnoteženem sistemu kazalnikov so to različni kazalniki, ki morajo vsebovati vrsto ciljev in kazalnikov, ki so dosledni in se med seboj še krepijo. Znotraj vsakega vidika je potrebno postavljene cilje in merila dosegati, hkrati pa je potrebno dolgoročni finančni uspeh in uspeh pri poslovanju s strankami uravnotežiti z notranjimi procesi, ljudmi, organizacijo ter procesom učenja in rasti. Sistem mora vključevati skupek prepletenih vzročno-posledičnih razmerij med pomembnimi spremenljivkami, skupaj s prednostmi, zaostanki in zankami povratnih informacij, ki opisujejo smer strategije. Povezave morajo vključevati vzročno-posledična razmerja ter splet kazalnikov rezultatov in gibal poslovanja.

Uravnotežen sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa (Kaplan & Norton, 2000a, str. 14). Kaplan in Norton pravita, da česar ne moreš meriti, ne moreš obvladovati.

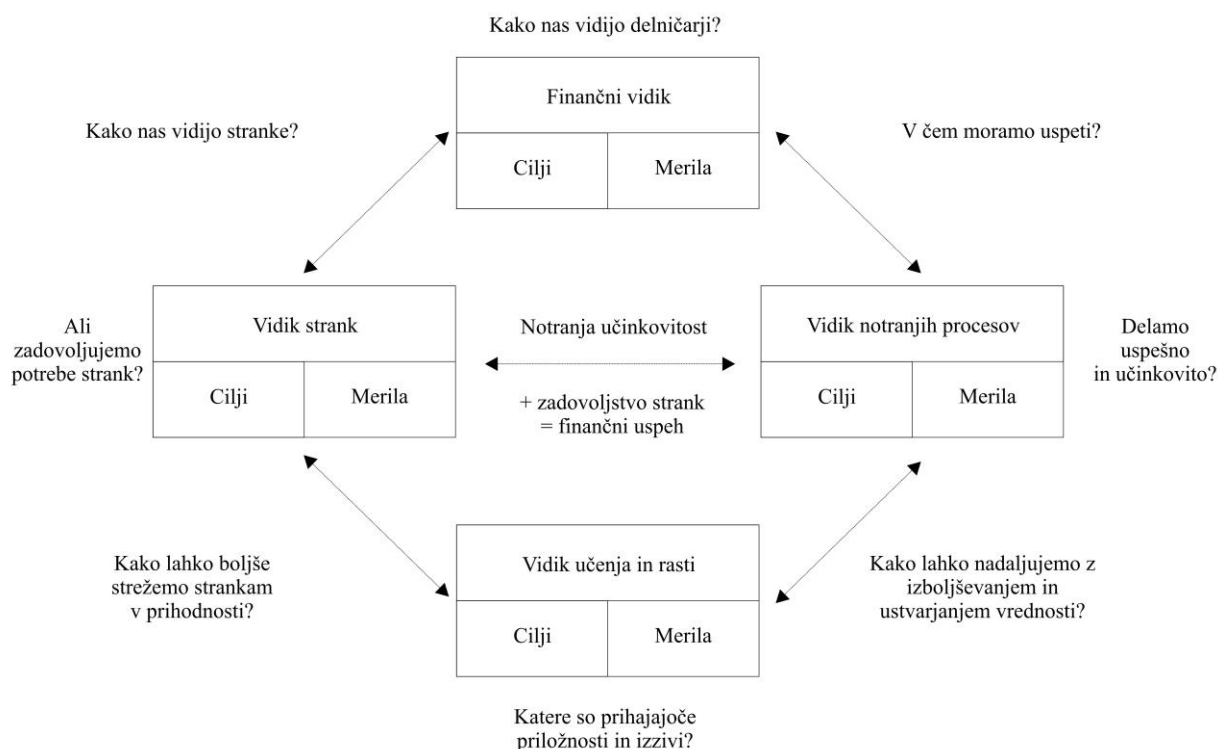
Uspešno vključen v organizacijo uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja lahko pomaga organizaciji na več načinov:

- poveča osredotočenost na strategijo in na rezultate namesto na naloge,
- poveča prenos komunikacije navzdol med oddelki,
- boljše razumevanje in odziv na potrebe strank,
- izboljševanje organizacijske uspešnosti z merjenjem kaj se dogaja,
- pomoč vodstvu pri sprejemanju odločitev na podlagi vodstvenih zmogljivosti namesto na podlagi finančnih podatkov,
- pomoč vodstvu pri organizaciji časa ter boljšemu izkoriščanju resursov,
- pomoč vodstvu in zaposlenim pri postavitvi prioritete (Balanced Scorecard Institute, 2012).

Nefinančni kazalniki so komplementarni in ne nadomestni za finančne kazalnike (Micheli & Manzoni, 2010, str. 470; Dossi & Patelli, 2010, str. 516). Rejc Buhovac (2003a, str. 60) definira nefinančne kazalnike kot informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno. Ti kazalci kažejo predvsem, kako dobro posluje podjetje na ključnih (strateških) področjih, na primer glede zadovoljstva strank, kakovosti procesov in izdelkov ter podobno. Nefinančni kazalniki so bolj perspektivni, bolj kakovostno napovedujejo prihodnje poslovanje in so manj podvrženi subjektivni manipulaciji v primerjavi s finančnimi kazalniki ter so primernejši za merjenje neoprijemljivih sredstev (Dossi & Patelli, 2010, str. 501).

Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibalna za doseg te ciljev (Kaplan & Norton, 2000a, str. 14). Spremljanje finančnih kazalnikov ne zadošča za uspešnost managementa, saj teh kazalnikov ne moremo povezati s strategijo podjetja in ne omogočajo predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Neotipljiva sredstva, kot so znanje, motivacija zaposlenih, notranji procesi in imidž, v teh nadzornih sistemih niso eksplicitno zastopana. Iz teh razlogov – prikazano na Sliki 1 – uravnotežen sistem kazalnikov meri uspešnost organizacije iz štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti.

Slika 1: Povezave med štirimi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: M. Martinsons, R. Davidson in D. Tse (povzeto po R. S. Kaplan in D. P. Norton, 1992, str. 71–79), *The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems, Decision Support Systems*, 1999, str. 74.

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti je kot metoda pretvarjanja uspešnosti poslovanja uporabna za podjetja v kateri koli panogi. To pa ne velja za splet kazalcev, ki je vpet v strukturo. Različna konkurenčna okolja in procesi, v katerih podjetje gradi svoje primerjalne prednosti, zahtevajo specifične kazalnike, ki so prilagojeni viziji, strategiji in organizacijski kulturi podjetja (Hočevar, 2003, str. 94). Tako lahko podjetje razširi ali zoži število vidikov sistema, pri tem pa je pomembno, da podjetje ne zanemari ključnega poslovnega procesa ali pa oblikuje preveč kompleksen sistem.

Naslednja lastnost uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti so vzročno-posledična razmerja (Kaplan & Norton, 2000a, str. 14) ki morajo povezati vse štiri vidike.

Uravnovežen sistem kazalnikov je enkraten v svoji usmerjenosti k merjenju in iskanju povezav med vzroki in posledicami. To so vzročno-posledična razmerja, ki morajo povezovati vse štiri vidike. Strategija podjetja je zbirka predpostavk o vzrokih in posledicah (Kaplan & Norton, 2000a, str. 168). Uravnoveženi sistem pretvarja vizijo in strategijo v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki se morajo zaradi vzročno-posledičnih razmerij jasno kazati tudi v uravnoveženemu sistemu kazalnikov uspešnosti. Slednji prikazuje strategijo podjetja v številkah.

Cilj uravnoveženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Na ta način se podjetje usmeri na nekaj kritičnih kazalnikov in pomembna ciljna področja. Pri uravnoveženem sistemu kazalnikov so merila na podlagi rezultatov kombinirana z merili, ki opisujejo porabo resursov in izvajanje aktivnosti. Želimo meriti tiste dejavnike, ki določajo ali vplivajo na prihodnje rezultate (Megušar, 2002, str. 75).

#### 1.2.4.1 Finančni vidik

Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, ker prikazuje posledice sprejetih ukrepov v preteklosti. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju oziroma omogočajo dvojno preverjanje: prvič, ali smo ustrezno postavili dolgoročno strategijo v povezavi z nefinančnimi kazalniki, in drugič, ali smo izbrali nefinančne kazalnike za spremljanje ključnih aktivnosti in drugih dejavnikov.

Finančni cilji in kazalniki imajo dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Finančni cilji se lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Stopnje so rast, zrelost in upadanje.

Za vsako od teh treh strategij, in sicer rasti, zrelosti in upadanja, obstajajo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo (Kaplan & Norton, 2000a, str. 61):

- rast prihodkov: ki se nanaša na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgov, spremljanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen in storitev;
- zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti: nanaša se na zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjševanje posrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami;
- izraba sredstev/naložbena strategija: poskušajo se zmanjševati količine obratnega kapitala, potrebnega za podporo danega obsega poslovanja in večji izkoristek osnovnih sredstev.

Pri vsakem vidiku podjetje izbere dva tipa kazalnika: splošni kazalniki, ki jih uporabljajo vsa podjetja in jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov, ter drugi tip, ki so gibala uspešnosti, po katerih se podjetje loči od tekmecev.

#### 1.2.4.2 Vidik poslovanja s strankami

Finančni cilji so zadovoljeni samo v primeru, da so zadovoljne stranke. Stranke namreč svobodno izbirajo med različnimi ponudniki, zato se mora podjetje s proizvodi in storitvami potruditi, da bi doseglo čim več strank, hkrati pa mora skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in narobe. Ti dejavniki so: tržni delež, ohranjanje poslov pri stranki, pridobivanje strank z novimi izdelki ali storitvami, zadovoljstvo stranke in dobičkonosnost stranke. Za vsak dejavnik je treba v podjetju razviti še podobne kazalnike, med katerimi so najpomembnejši tisti o času, kakovosti, zmogljivosti in konkurenčnosti cen (Nemec, 2000, str. 30).

Podjetja opredelijo znotraj vidika poslovanja s strankami segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločili tekrovati. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti omogoča uskladitev osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, kamor sodijo: zadovoljstvo, zvestoba, ohranjanje in pridobivanje strank ter dobičkonosnost s ciljnimi segmenti strank in trga. Proces oblikovanja strategije mora s poglobljeno tržno analizo pokazati različne tržne segmente in njihova pričakovanja glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, imidža, ugleda, odnosov in uporabe. Dejavnike kupčevega zadovoljstva razdelimo v štiri skupine (Rejc Buhovac, 2003b, str. 29): čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški. V okviru teh obravnavamo možne kazalnike, ki pa jih delimo na osnovno skupino, ki je uporabljena za vsa podjetja, in gibala uspešnosti, po katerih se podjetje ločuje od tekmecev.

Osnovna skupina so kazalniki, ki zaposlenim povedo, kako uspešni so bili pri zadovoljevanju strank v preteklosti. Ti so: tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank in dobičkonosnost strank. Gibala uspešnosti oblikujejo podjetja glede na tri kategorije:

- značilnost izdelkov, ki vključuje njegovo funkcionalnost, kakovost in ceno,
- odnos s strankami, sestavljen iz dobave izdelka, vključno z odzivnim in dobavnim časom, ter strankino mnenje o nakupu,
- imidž in ugled.

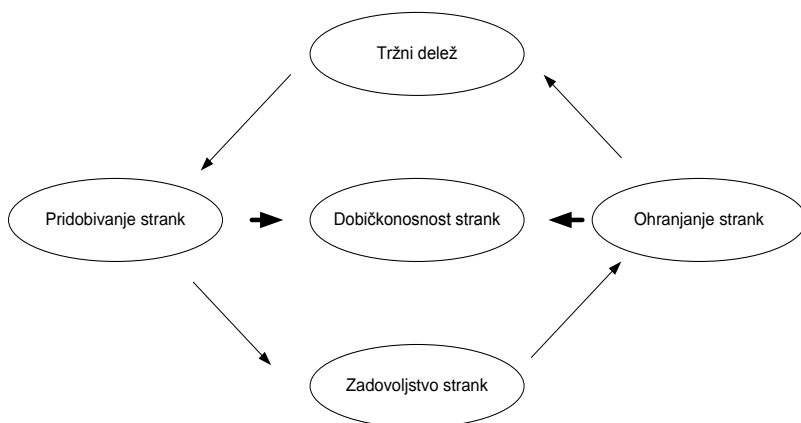
Ocenjevanje tržnega deleža, omenjenega v Tabeli 2, je preprosto, ko se določi ciljna skupina strank. Oceno skupne velikosti trga je mogoče dobiti pri raznih statističnih institucijah in drugih ustanovah. V okviru tržnega deleža je lahko ustrezen kazalnik tržni delež pri poslovanju s primarnimi strankami ali delež naročil med posli teh strank.

V Tabeli 2 je kot osnovni kazalnik vidika poslovanja omenjen tudi kazalnik pridobivanja strank. Podjetja, ki želijo razširiti poslovanje, si zastavijo za cilj povečanje števila strank v ciljnih segmentih. Kazalnik pridobivanja strank spremlja absolutno oziroma relativno stopnjo, po kateri

poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje novih strank se prav tako lahko meri s številom novih strank ali skupno prodajo novim strankam v teh segmentih.

Tretji omenjeni kazalnik v Tabeli 2 je ohranjanje strank, ki je za podjetje mnogo cenejše kot pridobivanje novih, zato je za podjetje zaželeno ohranjanje ali povečevanje tržnega deleža v ciljnih segmentih strank tako, da ohranimo obstoječe stranke. Poleg ohranjanja strank bodo številna podjetja želela izmeriti zvestobo strank tudi z odstotkom povečanega poslovanja z obstoječimi strankami.

Tabela 2: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



Tržni delež	Odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu (glede na število strank, porabljen denar ali prodano količino enot).
Pridobivanje strank	Meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle.
Ohranjanje strank	Spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami.
Zadovoljstvo strank	Ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posamezna merila uspešnosti znotraj ponudbe.
Dobičkonosnost strank	Meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000a, str. 78.

Pogoj za ohranjanje strank je njihovo zadovoljstvo, zato kazalnik zadovoljstva strank, omenjen v Tabeli 2, zagotavlja povratno informacijo, kako uspešno je podjetje. Zadovoljne stranke pa še niso zadosten pogoj, da ima podjetje tudi dobičkonosne stranke. Uporabimo kazalnik dobičkonosnosti strank, ki pokaže, da določene stranke niso dobičkonosne. Zato na splošno velja, da podjetje ohrani dobičkonosne stranke, ki so v ciljnim segmentu podjetja, medtem ko naj ne posveča pozornosti nedobičkonosnim strankam, ki niso v ciljnim segmentu. Nedobičkonosne stranke lahko postanejo dobičkonosne, vendar so potrebni posebni ukrepi glede na stranko. Dobičkonosne stranke, ki niso v ciljnim segmentu, lahko ohranimo, vendar jih

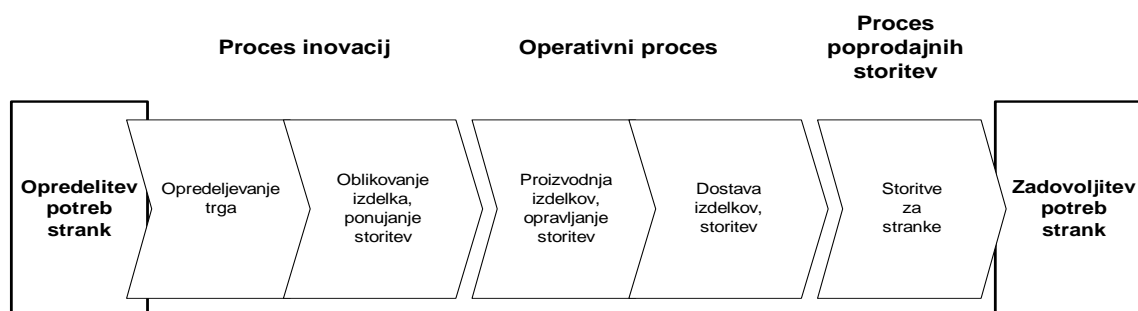
moramo ves čas spremljati, da ne postanejo nedobičkonosne. Nedobičkonosne stranke ohranimo izjemoma, kadar gre za novopridobljene stranke, ki kažejo potencial rasti in s tem posledično prehod med dobičkonosne stranke.

#### 1.2.4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih strank. Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov uravnoteženega sistema kazalnikov izvirajo iz strategije izpolnjevanja pričakovanj delničarjev in ciljnih strank. Slika 2 prikazuje analizo celotne verige vrednosti notranjih procesov, s katero si pomagamo pri določitvi kazalnikov na osnovi ključnih notranjih procesov.

Model verige vrednosti na Sliki 2 vsebuje tri glavne poslovne procese: proces inovacij, operativni proces in proces prodajnih storitev. V preteklosti se je večina sistemov merjenja uspešnosti osredotočala na operativni proces. Iz tega modela pa vidimo, da je operativna odličnost le ena od sestavin in ne nujno tudi odločilna sestavina celotne notranje verige vrednosti za izpolnjevanje finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami.

*Slika 2: Model osnovne verige vrednosti notranjih poslovnih procesov*



*Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000a, str. 105.*

Proces inovacij, omenjen na Sliki 2, je daljši del poti ustvarjanja vrednosti in je sestavljen iz dveh delov. V prvem se izvajajo tržne analize za opredelitev velikosti trga in cen izdelkov, preferenc, opredelitev novih trgov in izdelkov, v drugem pa se izvajajo raziskave in razvoj za nove izdelke in trge na obstoječi tehnologiji. Ker mnogo podjetij temelji na nepretrganem toku novih izdelkov in storitev ter postajajo raziskave in razvoj vse večji strošek, je smiselno uspeh procesa raziskav in razvoja spodbujati in ovrednotiti s prilagojenimi cilji in kazalniki.

Operativne procese so v podjetju običajno spremljali s finančnimi kazalniki, kot so standardni stroški, načrtovana sredstva in odstopanja. To je sčasoma vodilo v slabo poslovanje, saj so zaposlovali delovno silo in kupovali stroje, kar je ustvarjalo zaloge, ne glede na naročila, ter menjali dobavitelje, da bi dosegli čim nižje cene.

Prodajne storitve vključujejo dajanje jamstev in popravila, popravljanje napak in obravnavo reklamacij ter obdelavo plačil. Podjetja, ki želijo zadovoljiti pričakovanja ciljnih strank z nadpovprečnimi poprodajnimi storitvami, izmerijo svojo uspešnost z uporabo enakih kazalnikov trajanja, kakovosti in stroškov, kot so opredeljeni za operativne procese.

#### 1.2.4.4 Vidik učenja in rasti

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo in so gibalno za doseganje ambicioznih ciljev. Investicije v nagrajevanje, sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov se v podjetju obravnavajo kot stroški določenega obdobja in se ocenjujejo na osnovi kratkoročnih finančnih rezultatov. Če želijo organizacije doseči dolgoročne ambiciozne cilje rasti ekonomske uspešnosti poslovanja (Pučko, 1998a, str. 558), morajo investirati v svojo infrastrukturo (ljudi, sisteme in postopke).

Ambiciozni cilji in nove strategije pomenijo tudi zahtevo po kadrovskih spremembah, ki jo izvajamo z zamenjavo menedžerjev, s prekvalifikacijami, z novim usposabljanjem, zaposlovanjem na novo ali odpuščanjem obstoječega kadra (Pučko, 1999, str. 343).

Obstajajo tri glavne kategorije vidika učenja in rasti: sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskega sistema in motivacija, avtonomnost ter usklajevanje.

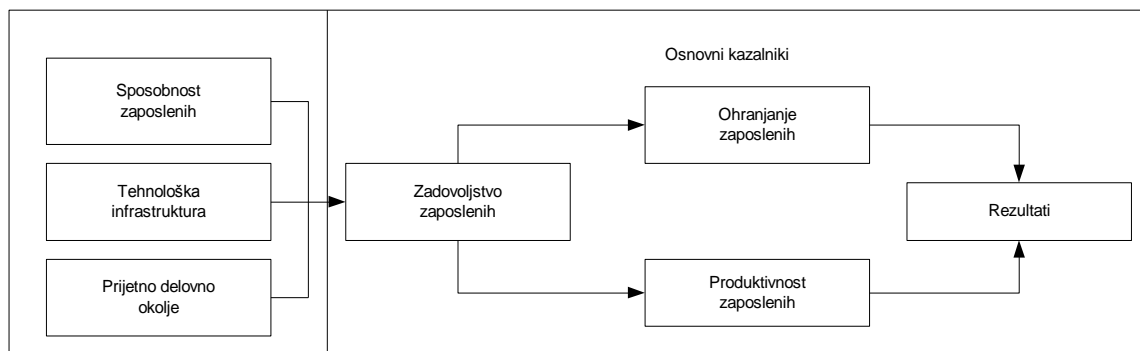
Slika 3 prikazuje, v kakšnih medsebojnih razmerjih nastopajo gibalna in osnovni kazalniki vidika učenja in rasti. Kazalnik zadovoljstva zaposlenih je gibalno drugih dveh kazalnikov. Trije ključni kazalniki učenja in rasti zaposlenih so: zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji in njihova produktivnost.

Visoko raven zadovoljstva strank dosežejo z zadovoljstvom zaposlenih. Cilj ohranjanja zaposlenih je dolgoročni interes, saj odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije.

Merjenje produktivnosti zaposlenih je kazalnik za izražanje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih, njihove morale, investicij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih.



Slika 3: Struktura kazalnikov za merjenje v okviru vidika učenja in rasti



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000a, str. 138.

Kazalnik produktivnosti so prihodki na zaposlenega, pri čemer mora biti iz prihodkov izločen vpliv rasti cen. Tudi kvalificirani zaposleni ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če niso motivirani. Zato s ciljem spremljanja napredka na tem področju oblikujemo: kazalnike novih zamisli in njihovega uresničevanja, kazalnike izboljšav, kazalnike individualnega in organizacijskega usklajevanja ter kazalnike uspešnosti delovanja zaposlenih. Ko podjetja oblikujejo splošne kazalnike, morajo še določiti gibalna vidika učenja in rasti.

Zmogljivost informacijskih sistemov je drugi bistveni kazalnik vidika učenja in rasti. Znotraj tega kazalnika sta za doseganje gibljivih ciljev izjemno pomembna v procesih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesih motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj. Da zaposleni uspešno delujejo, potrebujejo dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. To omogočajo strateške tehnologije ali ustrezen informacijski sistem. Podjetja v ta namen uporabljajo kazalnik pokritosti s strateškimi informacijami, kazalnik dostopnosti strateških informacij, ki ga lahko merimo na dva načina (kot odstotek procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov in stroških, ali kot odstotek zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo nenehen računalniški dostop do informacij o njih).

Da bodo zaposleni prispevali k uspehu organizacije, so poleg dostopa do informacij in ustrezne kvalificiranosti potrebni tudi motiviranost, avtonomnost in usklajevanje. Dosežemo jih lahko na način, da so zaposleni svobodni pri sprejemanju odločitev in svojem delovanju. Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih.

#### 1.2.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem

Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Odgovorni za sprejemanje odločitev se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov, vodstveni delavci pa morajo poznati gibalna dolgoročnega finančnega uspeha. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov niso le zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti. Izhajajo iz

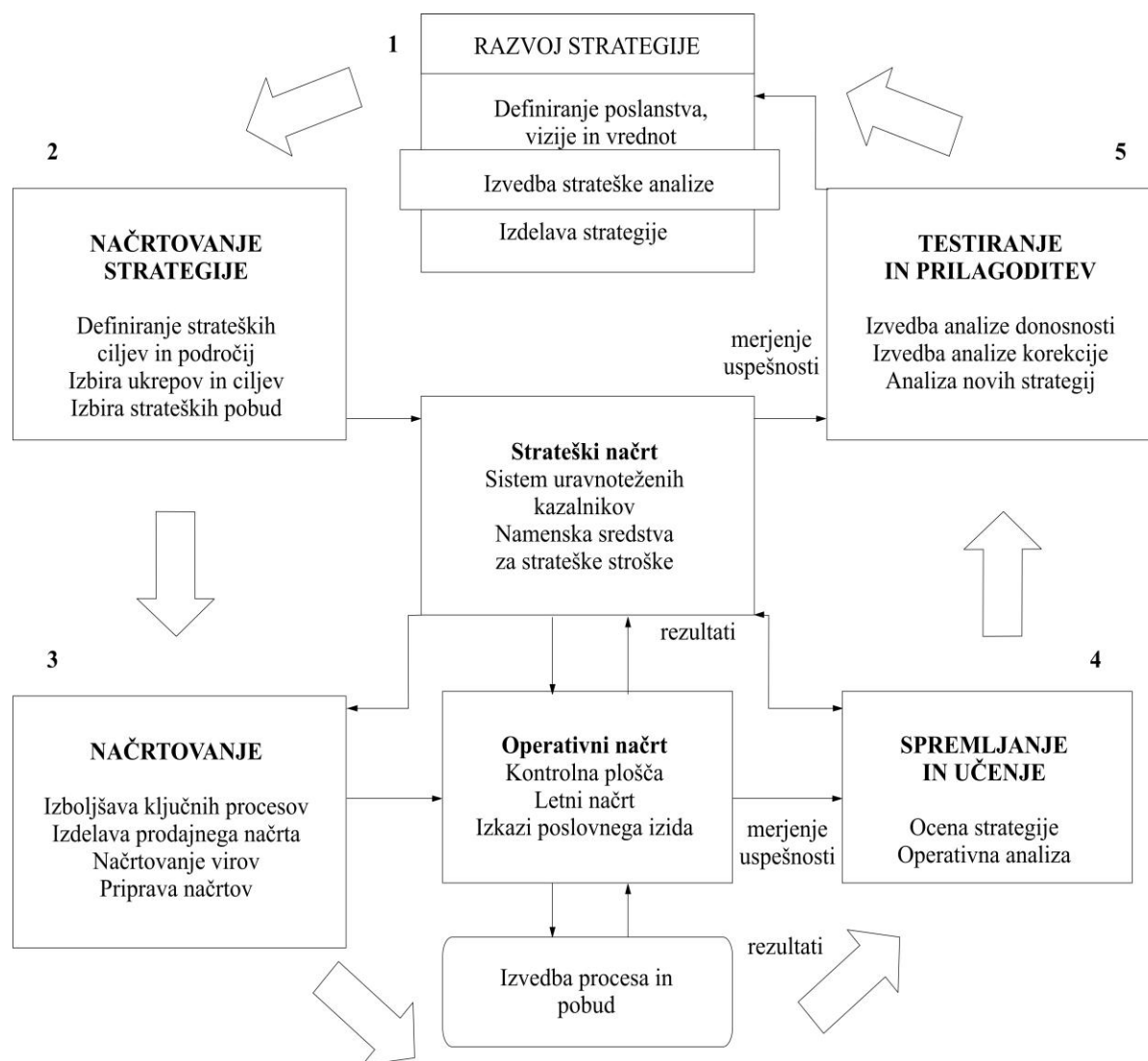
procesa »od zgoraj navzdol«, ki ga vodita poslanstvo in strategija poslovne enote, zato so lahko temelj za komunikacijo navzdol, pri čemer je komunikacija namenjena seznanjanju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh strategije. Na koncu procesa komunikacije in povezovanja bi se moral vsakdo v organizaciji zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote in strategije za doseganje teh ciljev. Za uresničevanje ambicioznih finančnih ciljev morajo poslovodje določiti ambiciozne cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti. S tem so prizadevanja usmerjena k izboljševanju in preurejanju procesov, ki so ključnega pomena za strateški uspeh podjetja. Organizacije potrebujejo zmožnost učenja v dvojni zanki. Enojno zanko predstavlja proces, ko se poslovodstvo sprašuje, ali je izvajanje strategije skladno z načrtom. Učenje na osnovi zanke nastopi, ko iščejo informacije, ali je zastavljena strategija še vedno uspešna in izvedljiva. Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije, prikazano na Sliki 4.

Področja, ki so merjena v sistemu na Sliki 4, se uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan & Norton, 2000a, str. 22):

- pojasnjevanje ter udejanjenje vizije in strategije,
- posredovanje in povezave strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Proces posredovanja in usklajevanja spodbudi vse posameznike k ukrepom, usmerjenim v organizacijske cilje. Pojasnjevanje vzročno-posledičnih povezav olajšuje pojasnjevanje in omogoča posameznikom, da najdejo svoj položaj ter vlogo pri doseganju zastavljenih ciljev. V tretjem procesu pa primerjamo zelene cilje s trenutnimi dosežki in s tem izpostavimo razkorak v uspešnosti, za katerega je potrebno oblikovati strateške pobude. Tako se sklone krog procesov, pri čemer uravnoteženi sistem kazalnikov ni uporaben le za merjenje sprememb, ampak jih tudi sproža.

Slika 4: Sklenjen krog managerskega sistema, ki povezuje strategijo z operacijami podjetja



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, *Mastering the Management System*, 2008, str. 3.

### 1.2.5 Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije

Vizija je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja (Tomažin, 2003, str. 33). Oziroma vizija je dolgoročno želen prihodnji položaj organizacije v njenem okolju in izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju organizacije (Požnel, 2008, str.11).

S strategijo razumemo vsako možno poslovno odločitev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije. Oblikovanje novih strategij je še vedno v dobri meri »umetnost«, ki zahteva nove zasnove poslovanja (Pučko, 2003, str. 169).

Proces uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov se začne, ko si vodstvo prizadeva za preoblikovanje strategije svoje poslovne enote v specifične strateške cilje, kajti ni dovolj, da je strategija samo zapisana. Treba jo je udejanjiti (Vuković, 2000, str. 5). In prvi korak je določitev strateških ciljev na podlagi strategije. Ko so določeni finančni cilji in cilji poslovanja s strankami, organizacija določi cilje in kazalnike uspešnosti za svoj notranji poslovni proces. Končna povezava k ciljem učenja in rasti pokaže temeljno načelo – večje naložbe v dodatno usposabljanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo in sisteme ter v okrepljene organizacijske postopke. Ta vlaganja – v ljudi, sisteme in postopke – prinašajo več informacij in izboljšav za notranje poslovne procese, stranke in na koncu za delničarje (Kaplan & Norton, 2000a, str. 23).

Cilji uravnoveženega sistema kazalnikov postanejo skupna odgovornost ekipe vodstvenih uslužbencev in tako omogočajo, da se sistem uporablja kot organizacijski okvir za široko paleto pomembnih managerskih procesov, ki temeljijo na skupnem delu (Kaplan & Norton, 2000a, str. 23).

Strateški cilji in kazalniki uspešnosti uravnoveženega sistema kazalnikov se posredujejo po organizaciji preko biltenov podjetja, oglasnih desk, videov ter v elektronski obliki preko računalniškega omrežja. Komunikacija je namenjena seznanjanju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh strategije podjetja. Ko vsi zaposleni dojamajo cilje, zastavljene na najvišjih ravneh v podjetju, in kazalnike, lahko oblikujejo ožje cilje, ki podpirajo splošno strategijo poslovne enote. Uravnoveženi sistem kazalnikov spodbuja dialog med poslovnimi enotami in vodstvom podjetja ter člani upravnega odbora, tako o kratkoročnih kot tudi o dolgoročnih ciljih (Kaplan & Norton, 2000a, str. 24).

Strategija in uravnoveženi sistem kazalnikov se skuša prenesti na individualne cilje in kazalnike, kot pomoč skupinam in posameznikom pri njihovih nalogah z naslednjimi tremi programi (Krežan, 2005, str. 33, 34; Müller, 2004, str. 18, 19):

- Programi komuniciranja in obveščanja, s katerimi se spodbuja misel, da sta komuniciranje in izobraževanje vseh vpletenih izrednega pomena, zato je potrebno, da sta vedno prisotna. Gre za programe, s katerimi se želi doseči uspeh strategije z razvojem obsežnega programa spoznavanja strategije in kritičnih dolgoročnih ciljev za vse zaposlene. Pri tem se poudarja tako širjenje strategije z vrha navzdol, pri čemer se izvajanje strategije začne z učenjem tistih, ki bodo to strategijo izvajali in prenašali naprej. Prav tako pa komuniciranje poteka tudi od spodaj navzgor, tako da posamezni oddelki seznanjajo upravni odbor in direktorje s pomočjo postavljenih meril o lastnih ciljih in dosežkih. To pa hkrati postavlja povratne informacije in sledljivo odgovornost.
- Programi zastavljenih ciljev, ki priporočajo, da so strateški cilji in merila postavljeni posebej za posamezni oddelek, saj poznavanje ciljev družbe še ni dovolj, da bi zaposleni spremenili odnos. Ti cilji so lahko tudi individualni, v vsakem primeru pa se morajo skladati s strateškimi cilji in merili podjetja. Oblikovanje osebnih uravnoveženih sistemov kazalnikov

poslovanja torej omogoča zaposlenim opravljanje dnevnih opravil skladno s strategijo podjetja.

- Vključitev sistema nagrajevanja, ki zajema finančne spodbude in nagrade, ki so potrebne za motiviranje zaposlenih. Vidik prinaša tudi določeno tveganje. Pojavi se namreč vprašanje, ali so postavljena merila pravilna in ali so izbrane informacije za postavljena merila veljavne in točne.

Na koncu procesa komunikacije in povezovanja bi se moral vsakdo v organizaciji zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote, pa tudi strategije za doseganje teh ciljev (Kaplan & Norton, 2000a, str. 25).

Povezavo uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja omogočajo:

- Vzročno-posledična razmerja, s katerimi mora podjetje določiti in izrecno opredeliti zaporedje hipotez o vzrokih in posledicah, ki jih lahko opišemo z zaporedjem stavkov čepotem. Ustrezno sestavljen sistem mora torej izražati strategijo poslovne enote preko zaporedja vzročno-posledičnih razmerij med kazalniki rezultatov in gibal uspešnosti teh rezultatov. Zaporedje vzrokov in posledic mora zajemati vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja, vsak kazalnik sistema pa mora biti sestavni del verige vzročno-posledičnih razmerij, ki posredujejo pomen strategije poslovne enote (Fajt, 2005, str. 23).
- Gibala uspešnosti poslovanja, izražena z vnaprejšnjimi kazalniki, ki so običajno značilni za posamezno podjetje. Vsak uravnoteženi sistem kazalnikov bi moral vsebovati dober splet kazalnikov rezultatov oziroma kazalnikov z zamikom in gibal uspešnosti poslovanja oziroma vnaprejšnjih kazalnikov (Fajt, 2005, str. 23).
- Povezovanje finančnih kazalnikov z izboljšavami v poslovnih procesih je potrebno, da bi se te izboljšave odrazile v zadovoljevanju strank in uspešnosti poslovanja v prihodnosti. Glavni temelj uravnoteženega sistema kazalnikov, ki so največkrat tudi vzrok za vsa naprezanja k izboljševanju poslovanja, so še vedno finančni rezultati. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoteženega sistema, morajo biti povezane s finančnimi cilji (Müller, 2004, str. 25).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb. Poslovodstvo mora določiti tri- do petletne cilje za kazalnike v sistemu, ki bodo, če bodo izpolnjeni, preoblikovali podjetje. Ti cilji bi morali pomeniti preskok v učinkovitosti poslovne enote. Ko so vzpostavljeni ciljni kazalniki na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti, lahko poslovodstvo uskladi svoje strateške pobude na področju kakovosti, odzivnega časa ter preurejanja (reinjening), tako da se zagotovi doseganje prelomnih ciljev. Uravnoteženi sistem kazalnikov torej zagotavlja začetno usklajenost, pa tudi usmeritev in celovitost programov za nenehne izboljšave, preurejanje in preobrazbo. Z vrsto vzročno-posledičnih razmerij, ki sestavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, te nove zmogljivosti sčasoma privedejo do večje finančne uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov

organizacije omogoči tudi, da svoje strateško načrtovanje združi s procesom določanja lenega poslovnega načrta (Kaplan & Norton, 2000a, str. 25).

Poslovodstvo mora med tri- do petletnimi cilji določiti kratkoročne mejnike za finančne in nefinančne kazalnike v sistemu. Namen mejnikov je ocenjevanje napredka v bližnji prihodnosti na dolgoročni strateški poti podjetja. Po opredelitvi kratkoročnih mejnikov za finančne, pa tudi preostale kazalnike v uravnoteženem sistemu kazalnikov se lahko z mesečnimi poročili uprave še vedno preučujejo finančni rezultati, vendar je pomembnejše, da se oceni, ali poslovna enota dosega svoje cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih procesov in inovacij, zaposlenih ter sistemov in postopkov. Poslovodstvo ne razpravlja samo o tem, ali so bili doseženi rezultati, ampak tudi, ali njihova pričakovanja za prihodnost ostajajo znotraj usmeritve.

Uravnoteženi sistem kazalnikov vključi managerski proces v okvir strateškega učenja. Ta proces je najbolj inovativen in najpomembnejši vidik celotnega menedžerskega procesa uravnoteženega sistema kazalnikov ter zagotavlja sposobnost za učenje na vodstveni ravni. Poslovodstvu omogoča uravnoteženi sistem kazalnikov spremljanje in prilagajanje izvajanja strategije in, če je treba, uvajanje bistvenih sprememb v sami strategiji.

Proces strateškega učenja se začne s prvim procesom, ki ga prikazuje Slika 4, s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva celotna organizacija, skozi proces posredovanja in usklajevanja, ki spodbudi posameznike k ukrepom, usmerjenim k doseganju organizacijskih ciljev.

### **1.3 Oblikovanje strateških diagramov**

Osnova za izgradnjo strateško pomembnega uravnoteženega sistema kazalnikov je strateški diagram, ki je s tem tudi osnova za hitro in učinkovito uresničevanje strategije. Opredeljen je kot logični ustroj, s katerim se preko določanja odnosov med delničarji, strankami, notranjimi procesi in sposobnostmi zaposlenih definira strategija določenega podjetja (Kaplan & Norton, 2001, str. 82).

Strateški diagrami in sistemi kazalnikov so odlično orodje v iskanju merskega sistema, ki bo v podporo strategiji in bo povezal poslovanje ter taktiko. To so upravljalna orodja, ki zagotavljajo močno povezavo med vitalnimi področji strategije in meritvami organizacije. Orodja namreč pripomorejo (Cokins, 2006, str. 62):

- da postanejo pomembni strateški cilji v strateškem načrtu popolnoma jasni,
- da se pokažejo vzročno-posledični odnosi med strateškimi cilji,
- h kaskadnim strateškim meritvam, za katere so odgovorni zaposleni, tako da je lažje opazovati njihovo učinkovitost, s tem pa,
- se obnašanje zaposlenih naravna na skupno prizadevanje za strateške cilje, ki jih običajno postavi najvišje vodstvo.

Predstavlja drugo fazo menedžerskega sistema, prikazanega na Sliki 4, in prvo fazo posredovanja strategije. V bistvu je grafična predstavitev razmerij med ključnimi komponentami strategije in zagotavlja povezavo med oblikovanjem strategije in njeno izvedbo, saj nazorno prikaže strateške cilje na vrhu in njim podrejene cilje na operativnem nivoju, kar prispeva k boljšemu razumevanju strategije na operativnem nivoju in usklajenosti vsakodnevnega dela zaposlenih s strateškimi usmeritvami (Golob, 2011, str. 16).

Strateški diagram na Sliki 5 temelji na več principih:

- uravnotežene strategije nasprotujočih si sil,
- strategije, ki temelji na različnih predlogih za stranke,
- vrednosti, ki je ustvarjena skozi notranje poslovne procese,
- strategije, ki sestoji iz hkratnih in dopolnilnih strateških tem,
- strateškega določanja vrednost neopredmetenih sredstev (Kaplan & Norton, 2004, str. 10–14).

Uravnoteženje strategije nasprotujočih si sil je prvi princip, na katerem temelji strateški diagram. Investiranje v neopredmetena sredstva za dolgoročno rast prihodkov je običajno v nasprotju z zniževanjem stroškov za kratkoročno finančno uspešnost. Zato mora podjetje pri opredeljevanju strategije uravnotežiti kratkoročne cilje za zniževanje stroškov in izboljšanje produktivnosti z dolgoročnimi cilji za dobičkonosno rast prihodkov (Kaplan & Norton, 2004, str. 10–14).

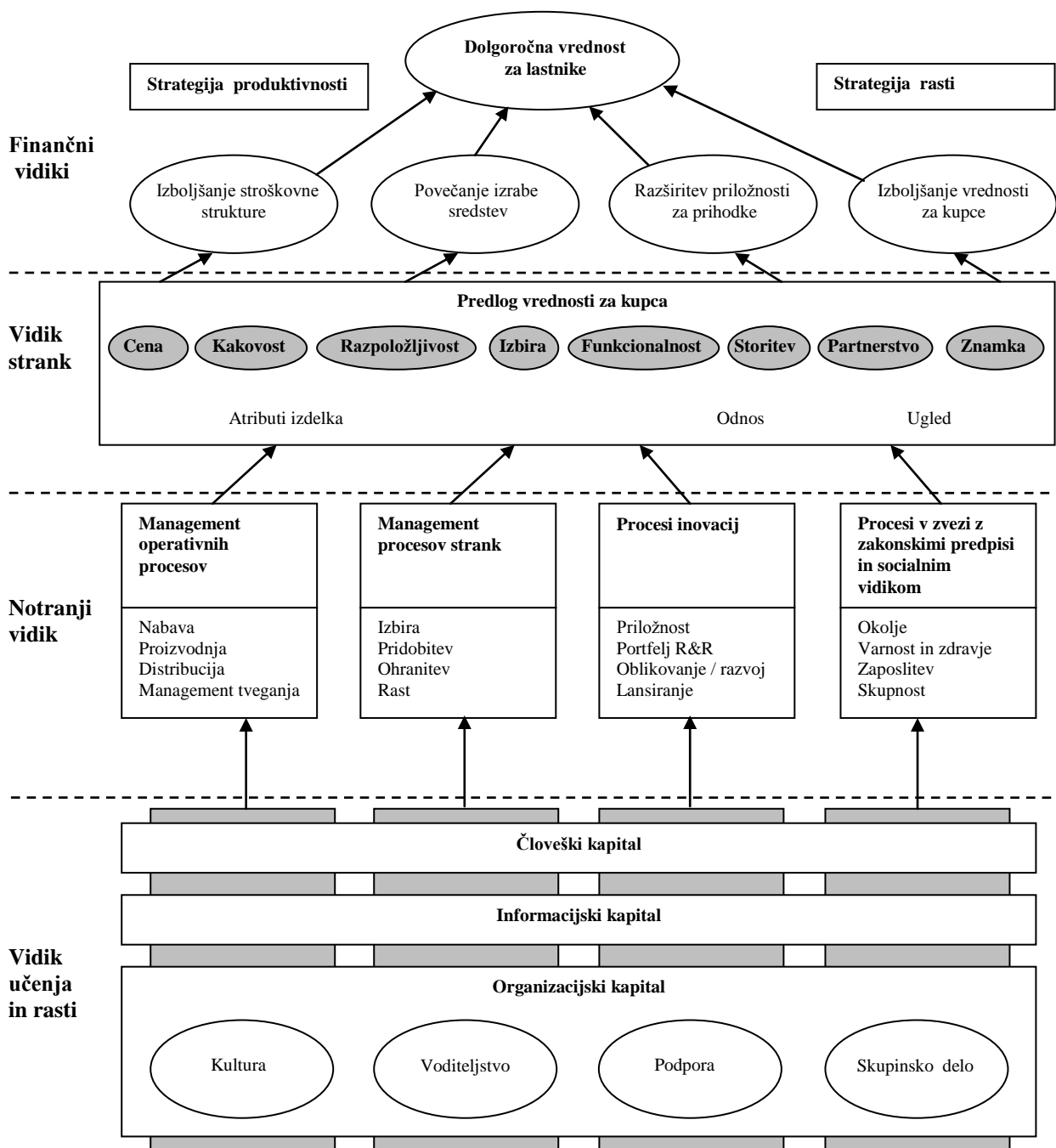
Drugi princip pravi, da mora strategija temeljiti na predlogih za stranke, saj je zadovoljevanje strank vir trajnostnega razvoja. Strategija zahteva jasno določitev ciljnih skupin strank, za katere postavimo predloge, da čim bolj zadovoljimo njihove zahteve (Kaplan & Norton, 2004, str. 10–14).

Tretji princip pravi, da finančne in zahteve stranke v strateški mapi in uravnoteženemu sistemu kazalnikov poslovanja opisujejo rezultate, ki si jih podjetje želi doseči. Ti so: čim večja donosnost za lastnike skozi rast prihodkov in izboljšanja produktivnosti, povečanje deleža strank skozi njihove večje nakupe, večje zadovoljstvo, ohranjanje strank, njihova zvestoba ter čim večja rast strank. Proces v notranjem vidiku in vidiku učenja in rasti vodijo strategijo, ki mora biti integrirana v celotno strategijo podjetja (Kaplan & Norton, 2004, str. 10–14).

Notranje procese smo razdelili na štiri grozde (Kaplan & Norton, 2004, str. 10–14):

- operativni proces (proizvaja in dobavlja izdelke in storitve strankam),
- proces gospodarjenja s strankami (vzpostavlja in vpliva na odnose s strankami),
- inovativni proces (razvija nove proizvode in storitve, procese in odnose),
- zakonski in socialni proces (skrbi za zakonske predpise in družbena pričakovanja ter gradi močnejšo skupnost).

Slika 5: Strateški diagram: pretvarjanje neoprijemljivih sredstev v oprijemljive rezultate



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, *A BPT book review: Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, 2004, str. 11.

Vsak od teh grozdov ustvarja vrednost v neki smeri (Kaplan & Norton, 2004, str. 10–14).

Četrty princip pravi, da mora strategija biti iz hkratnih in dopolnilnih strateških tem. Vsak grozd v notranjem vidiku prinaša prednosti na različnih točkah v določenem času. Izboljšave v operativnem procesu običajno prinašajo kratkoročne rezultate skozi varčevanje. Prednosti procesa gospodarjenja s strankami so vidne od začetka do dvanajst mesecev po vpeljavi v proces



gospodarjenja s strankami. Pri procesu inovacij običajno traja še dlje, da prinese višje prihodke stranke in operativne marže. Zakonski in socialni proces pripomore k izogitvi težavam in sporom v prihodnosti ter ohranitvi ugleda v skupnosti. S tem, ko imamo strateške teme za krepitev procesov v vseh štirih grozdih, lahko podjetje realizira zelene cilje (Kaplan & Norton, 2004, str. 10–14).

Sledi četrti princip, ki je strateško določanje vrednost neopredmetenih sredstev, in četrti vidik v uravnoteženem sistemu kazalnikov poslovanja, vidik učenja in rasti, ki opisuje organizacijska neopredmetena sredstva v svojih vlogah v strategiji na Sliki 5 .

Neopredmetena sredstva lahko razvrstimo v tri kategorije:

- človeški kapital (praksa, talent, znanje),
- informacijski kapital (baze podatkov, informacijski sistem, mreža in tehnološka infrastruktura),
- organizacijski kapital (kultura, vodstvo, timsko delo in gospodarjenje z znanjem).

Vsako od neopredmetenih sredstev ima svojo vrednost in ga lahko merimo samostojno in neodvisno od drugih, vendar še vedno usklajeno (Kaplan & Norton, 2004, str. 10–14).

Strateški diagram je strateško gledano izredno pomemben. Kot pravi literatura prispeva k večjemu razumevanju in celovitosti strategije tako, da daje večji poudarek na merjenju in podpori strategije.

## **1.4 Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetje**

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ni le sistem merjenja uspešnosti, ampak je managerski sistem, ki zagotavlja vodstvenim delavcem obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. Podjetja, ki želijo preživeti, morajo pristati na logiko doseganja poslovne odličnosti, kar pa pomeni, da potrebujejo določene kazalnike, s katerimi spremljajo tekoče poslovanje in presojujejo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev, tako kratkoročnih kot tudi dolgoročnih (Tekavčič, 2000).

Z določitvijo najpomembnejših ciljev, ki jim mora organizacija nameniti največ pozornosti in sredstev, sistem kazalnikov ustvarja okolje, potrebno za uveljavitev strateškega menedžerskega sistema, ki pomaga organizirati naloge, informacije in celo vrsto življenjsko pomembnih managerskih procesov (Kaplan & Norton, 2000b, str. 288).

Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja ustvarja povezave med cilji, ki izhajajo iz poslovanja s strankami, iz notranjih poslovnih procesov ter iz kadrovske in splošne sisteme za doseganje dolgoročnega finančnega uspeha. Usklajuje tudi cilje oddelkov, skupin in posameznikov za doseganje strateškega uspeha. Pomaga tudi pri prilagoditvi razporeditev sredstev, strateških pobud

in pri načrtovanju letne strategije. Predvsem pa vzpostavlja soodvisnost med kratkoročnimi operativnimi cilji in dolgoročnimi strateškimi cilji.

Pomembno je uvesti uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja, da spodbudimo posamezne dele managerskega procesa, in sicer (Kaplan & Norton, 2000a, str. 290):

- jasno opredelitev strategije in pridobitev soglasja o njej,
- jasno usmeritev organizacije,
- razvoj učinkovitega vodenja,
- strateške intervencije,
- izobraževanje organizacije,
- zastavljanje strateških ciljev,
- usklajevanje programov in naložb,
- vzpostavitev sistema za pridobivanje povratnih informacij.

Obstajajo trije načini, ki omogočajo, da se uravnoteženi sistem kazalnikov poveže s strategijo podjetja:

- vzročno-posledična razmerja,
- gibala uspešnosti,
- povezovanje finančnih kazalnikov.

Pri vzročno-posledičnih razmerjih gre za niz potez o vzrokih in posledicah. Vsak kazalnik uravnoteženega sistema mora biti sestavni del verige vzročno-posledičnih razmerij, ki posreduje pomen strategije poslovne enote (Kaplan & Norton, 2000a, str. 41).

Gibala uspešnosti so druga skupina kazalnikov uspešnosti in so običajno značilni za posamezno podjetje. Izražajo posebnosti strategije posamezne poslovne enote. Dober uravnoteženi sistem kazalnikov vsebuje splet kazalnikov rezultatov in gibal poslovanja, ki so prilagojeni poslovni enoti.

Poslovodstvo mora znati povezati cilje, kot so: kakovost, zadovoljstvo strank, inovacije in odgovornost zaposlenih za rezultate, ki neposredno vplivajo na stranke in zagotavljajo uspešno finančno poslovanje v prihodnosti. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov, morajo biti povezane s finančnimi cilji.

Proces oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja, ki ga Kaplan in Norton (2000a, str. 317) predlagata, je štiristopenjski proces. Pravilno izveden bo spodbujal predanost sistemu med vodilnim in srednjim poslovodstvom ter oblikoval uspešen uravnoteženi sistem kazalnikov, ki bo poslovodstvu pomagal doseči njihove programske cilje.

(povzeto po Kaplan & Norton, 2000a, str. 317-326) Prvo stopnjo procesa uvajanja imenujemo arhitektura programa, kjer imamo dve bistveni nalogi. Prva je izbira primerne organizacijske enote, druga pa opredelitev povezav med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem. Pri tem je najboljša, da izberemo strateško poslovno enoto, ki izvaja dejavnosti v celotni verigi vrednosti: inovacije, poslovanje, trženje, prodaja in poprodajne storitve. Takšna poslovna enota ima svoje lastne izdelke in stranke, trženjske in distribucijske poti ter proizvodne zmogljivosti. V takšni organizacijski enoti je najlažje oblikovati strnjene kazalnike finančne uspešnosti brez zapletov, povezanih z razporeditvijo stroškov ter transfernih cen izdelkov in storitev med različnimi organizacijskimi enotami. Z drugo nalogo se opredelijo povezave med strateško poslovno enoto in podjetjem, ki morda ne bi bile razvidne, če bi bila ta obravnavana kot povsem samostojna organizacijska enota.

Pri drugi stopnji procesa opredelimo strateške cilje v treh nalogah. Prva naloga v tem procesu je prvi krog pogovorov z vodstvenimi uslužbenci, ki jih vodja tega procesa najprej seznanj z vizijo, poslanstvom in strategijo podjetja ter strateške poslovne enote. S pogovori pride do mnenj o strateških ciljih podjetja in poskusih predlogih kazalnikov uravnoveženega sistema v vseh štirih vidikih. Prvi nalogi sledi druga, in sicer usklajevalni sestanek, kjer vodja projekta in člani ekipe osvetlijo probleme in sestavijo poskusni seznam ciljev in kazalnikov, ki bodo osnova za prvo srečanje z najvišjim poslovodstvom. Sledi tretja naloga, kjer se ekipa za vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja sreča z najvišjim poslovodstvom, kjer pridobivajo soglasje o sistemu. Vodstvena ekipa na tej delavnici sprejme tri ali štiri strateške cilje za vsak vidik.

Tretja stopnja procesa je izbira in oblikovanje kazalnikov. Bistveni cilj na srečanju podskupin je določiti kazalnik, ki najboljša sporoča pomen strategije. Pri tem si pomagamo s strateškimi diagrami, ki sem jih omenila v poglavju 2.5.

Po oblikovanju strateških diagramov moramo za vsak cilj v strateškem diagramu določiti numerično vrednost cilja in definicijo merila, po katerem se bo ugotovila uspešnost izvajanja strategije. Malz, Shenhar in Relly (2003, str. 198) predlagajo od 15 do 30 kazalnikov.

Neely, Adams in Kennerley (2002, str. 38–42) so oblikovali 10 vprašanj, ki jih je potrebno pretehtati za oblikovanje dobrega kazalnika (Golob, 2011, str. 23–24):

1. Vprašanje o resničnosti – ali kazalnik meri tisto, kar podjetje želi meriti? Na primer zvestoba stranke, ki se jo meri s preverjanjem ponovnih nakupov – ali je stranka zvesta zaradi zadovoljstva ali nima druge izbire.
2. Vprašanje o fokusu – ali kazalnik izraža le tisto, kar želimo meriti, ali v rezultate zajemamo tudi druge vplive ostalih dejavnikov.
3. Vprašanje o relevantnosti kazalnika – ali merijo pravo zadevo. Na primer merjenje vključevanja zaposlenih pri dejavnostih izboljševanja, ki se meri s številom predlogov na zaposlenega, ne odgovarja na vprašanje o tem, koliko zaposlenih se dejansko vključuje v ta proces.

4. Vprašanje o doslednosti kazalnika, kar je povezano z opredelitvijo merjenja – ali bo rezultat isti, ne glede na to, kdo meri in kdaj meri.
5. Vprašanje o dostopnosti – ali so podatki lahko dosegljivi in razumljivi.
6. Vprašanje o jasnosti – ali so rezultati dvoumni in se interpretirajo na več načinov.
7. Vprašanje o tem, ali se podatki lahko spremenijo, ko so bili kazalniki že izračunani.
8. Vprašanje o pravičnosti – ali se podatki lahko pridobijo in analizirajo dovolj hitro, da so možni pravočasni ukrepi.
9. Vprašanje o stroških spremljanja kazalnika, kar je povezano tudi s frekvenco kazalnika – ali so stroški višji od koristi.
10. Vprašanje o tem, kakšno obnašanje zaposlenih bo spodbudilo spremljanje kazalnika in kako ga je možno definirati, da spodbuja zaželeno obnašanje organizacije.

Za vsak kazalnik moramo določiti tudi vire potrebnih informacij in ukrepe, ki bi utegnili biti potrebni za dostop do teh informacij, ter za vsak vidik določiti ključne povezave med kazalniki znotraj vidika ter med vidikom in drugimi vidiki sistema. Skuša opredeliti, kako posamezen kazalnik vpliva na druge. (Kaplan & Norton 2004, str. 127) predlagata merila in skupine v Tabeli 3.

Kaplan in Norton (2001, str. 406) menita, da mora podjetje izbrati pravo kombinacijo rezultatov in gibal glede na potrebe in ključne dejavnike uspeha. Avtorja opozarjata, da bi moralo biti 80 % kazalnikov nefinančnega značaja, saj je neodvisna raziskava pokazala, da večina podjetij, ki so uspešno uvedla uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja, v sistemu spremlja od 20 do 25 kazalnikov, ki so razporejeni po vidikih:

- finančni: 5 kazalnikov (22 %),
- poslovanje s strankami: 5 kazalnikov (22 %),
- notranji: od 8 do 10 kazalnikov (34 %),
- učenje in rast: 5 kazalnikov (22 %).

Sledi vodstvena delavnica, kjer udeleženci komentirajo zastavljene cilje in merila za njihovo doseganje ter začnejo oblikovati načrt za uresničevanje.

Sledi četrta ali zadnja faza procesa vpeljave z namenom oblikovanja izvedbenega načrta. Oblikujejo se podskupine, ki postavijo nov informacijski sistem na vodstveni ravni, ki kazalnike najvišje ravni za poslovno enoto poveže z operativnimi kazalniki za proizvodnjo in specifična delovna mesta. S tem se uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja vključi v managerski sistem organizacije, da bi lahko ustvarjal vrednost, in se začne uporabljati.

Velja poudariti, da se mnoga podjetja odločajo za uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov, a ob koncu uvedbe sistema prekinejo z uvajanjem in spremembo menedžerskega sistema. Tako v mnogih podjetjih ne izkoristijo celotnega potenciala uravnoteženih sistemov. Še več, ponekod vzpostavijo strategijo in vizijo podjetja, dopolnijo sistem beleženja kazalnikov in na tem nivoju

zadeva tudi ostane. Zares velika škoda (Olive & Sjöstrand, 2002, str. 98–105; Bizjak, 2006, str. 39)!

Običajen potek vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja lahko traja 16 tednov (Kaplan & Norton, 2000a, str. 325). Čas 16 tednov je predviden v primeru, da je poslovna enota že izoblikovala svojo strategijo in ima na voljo tržne in potrošniške raziskave, ki pomagajo pri odločitvah o segmentaciji trga in ponudbah strankam na ciljnih tržnih segmentih. Drugače se čas podaljšuje.

*Tabela 3: Primeri meril in skupine meril*

<b>Vidik</b>	<b>Cilj</b>	<b>Merilo</b>	
<b>Finančni</b>	Ustvariti nove vire prihodkov Povečati prihodke pri strankah Povečati dobičkonosnost strank Izboljšati produktivnost prodaje	Prihodki novih strank Povečati delež zaslужka Dobiček na kupca Strošek prodaje po posameznem prodajnem kanalu	
<b>Strank</b>	Rast zadovoljstva strank Rast kupčeve pripadnosti Gojiti pripadnost	% zadovoljstva strank Zadrževanje strank Poglobljeno razmerje s strankam % poslovanja iz napotkov stranke	
<b>Notranji procesi</b>	Selekcija	Razumeti oddelke Razkriti nedobičkonosne stranke Določiti bolj dobičkonosne stranke Gospodariti z blagovno znamko	Prispevek po segmentih % nedobičkonosnih strank strateški računi Zavedanje prednosti blagovne znamke
	Prezem	Komunicirati predloge Prilagoditi množično trženje Prevzeti nove stranke Razviti trgovske mreže	Zavedanje blagovne znamke Spremljati odgovore Voditi menjalno razmerja Ocena kakovosti trgovca
	Zadrževanje	Zagotoviti servisiranje strank Ustvariti edini vir partnerstva Zagotoviti odličen servis Ustvariti stranke za vse življenje	Zadovoljstvo strank % zaslужka od edinega vira Raven storitev Vrednost strank za vse življenje
	Rast	Navzkrižna prodaja Prodaja rešitev  Partnersko/integriran management Izobraževanje strank	Izdelki na stranko Skupni razvoji na podlagi dogovorov Prihodki od prodaje pridobljeni na podlagi deleža od dogovorov Ure s stranko

se nadaljuje

nadaljevanje

	<b>Vidik</b>	<b>Cilj</b>	<b>Merilo</b>
<b>Učenje in rast</b>	Človeški kapital	Razviti strateške kompetence  Pritegniti in ohranjati najbolj nadarjene	Usposobljenost človeškega kapitala  Ohraniti ključne kadre in pritegniti nove
	Informacijski kapital	Razviti strateški CRM portfelj Povečevati delež znanja o kupcih	Uporaba zaposlitvenega portfelja Znanje o kupčevih zahtevah/zaposlene
	Organizacijski kapital	Ustvariti stranki naravnano kulturo Ustvariti osebnostno obravnavo	Raziskave strank  Cilje zaposlenih povezati z uravnoveženim sist. kaz. poslovanja

*Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, A BPT book review: Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, 2004, str. 127.*

V okviru Ekonomske fakultete v Ljubljani pozimi 2000/2001 je bila narejena empirična raziskava o poznavanju in uporabi najnovejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih, kjer so prišli do podatka, da so podjetja, ki so uvedla uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja, le-tega uvajala 1–2 leti (Šink, 2001, str. 79).

## **1.5 Napake in težave pri uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetje**

Podjetja, ki so v Sloveniji že uvedla sistem uravnoveženih kazalnikov v svoje poslovanje, so se največkrat srečala z naslednjimi napakami (Winterleitner, 2005):

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

Bizjak (2006, str. 33) pravi, da mnogim podjetjem implementacija ni uspela zaradi strukturnih napak, napak pri izbiri kazalnikov in zaradi organizacijskih napak v procesu razvijanja sistema kazalnikov.

Za strukturne napake je značilno, da je vodstvo prepričano, da njihova podjetja že imajo neke vrste uravnoteženi sistem kazalnikov, ker finančne kazalnike dopolnjujejo z nefinančnimi. Ti nefinančni kazalniki imajo veliko podobnih napak kot tradicionalni finančni kazalniki, saj se spremljajo z zamikom. Delujejo na osnovi preteklih dogodkov, hkrati pa so običajno precej posplošeni in ne prav primerni za aktivno in učinkovito vodenje in usmerjanje poslovanja organizacije v prihodnosti. Te napake pa lahko hitro odpravimo z izdelavo mešanice kazalnikov z vnaprejšnjimi in preteklimi zabeležkami (Bizjak, 2006, str. 34).

Organizacijske napake ne izvirajo iz sistema kazalnikov, ampak iz procesa, ki ga podjetje uporablja za izvajanje koncepta (Bizjak, 2006, str. 34). Prvič, proces razvoja sistema uravnoteženih kazalnikov ne more potekati preko skupine nižjega posloводства, saj mora odsevati strateško vizijo najvišje vodstvene skupine (Bizjak, 2006, str. 34). Če poteka preko skupine nižjega posloводства, lahko doprinese izboljšanje na posameznih ravneh podjetja, ne bo pa doprineslo nadpovprečne koristi celotni organizaciji. Zelo pomembno je tudi to, da podjetja ne posnemajo od drugih podjetij v panogi, kajti kazalniki drugih podjetij ne morejo biti ustrezni za drugo podjetje, saj se slednje sooča z drugimi tekmeci, drugimi strankami in tržnimi segmenti. Gre za drugačne tehnologije, okolja in sposobnosti, ki so odločilnega pomena za uspeh (Bizjak, 2006, str. 34). Druga skrajnost so tu organizacije, ki vložijo preveč dela v iskanje popolnega uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja. Ker ni na voljo informacij o nekaterih ključnih kazalnikih, skušajo uvesti zanesljive informacijske sisteme in zaradi te odločitve prihaja do zaostankov pri uvajanju sistema. Zavedati se moramo, da so kazalniki dinamični in jih moramo nenehno pregledovati in posodabljati, zato ne smemo izgubljati časa z vzpostavitvijo popolnega sistema, ampak ga čim prej uvesti (Bizjak, 2006, str. 34).

Vendar po vpeljavi prihaja tudi do težav pri uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja. (Thompson & Mathys 2008, str. 381) navajata, da se pri uvajanju in uporabi sistema pojavljajo številne težave, ki sta jih glede na vsebino razvrstila v štiri skupine. Prvo skupino predstavlja pomanjkanje razumevanja pomembnosti notranjih procesov v podjetju, ki jih postavita v središče uravnoteženega sistema kazalnikov in jih poimenujeta osnovni gradniki operativnega procesa v podjetju. Z vidika nadzornega organa notranji procesi nosijo dve vlogi: kot gradnik osnove, na kateri organizacija deluje, in kot gradnik gibala, ki vodi delo zaposlenih in izvajanje strategije. Kaplan in Norton obravnavata notranje procese kot enega izmed štirih vidikov, ne pa kot osnovo, da se delo opravi (Golob, 2011, str. 29). S tega vidika (Thompson & Mathys 2008, str. 385) menita, da je bistvena sposobnost izmeriti korelacijo med spremembami procesa in spremembami zadovoljstva kupca, kar pomaga vodstvu razumeti, kako pomemben je določen proces za kupca.

Tuomela (2005, str. 314) omenja, da lahko uvedba novih nefinančnih kazalnikov povzroči odpor pri uvajanju sistema merjenja, saj nefinančna merila izboljšujejo preglednost dejanj. Interaktivne kontrole spodbujajo razpravo o strateških negotovostih, zato obstaja večja verjetnost, da bo razkritih več informacij o dejanjih zaposlenih, v primerjavi z uporabo diagnostičnih kontrol. Melnyk, Hanson in Calantone (2010, str. 566) opozarjajo, da je sprejem novega sistema merjenja

lahko problematičen pri radikalni spremembi strategije, ki ustvari spremembo izvora moči in premik resursov, saj se posamezniki, ki uživajo sloves na podlagi preteklih dosežkov, niso pripravljeni odpovedati moči in pomembnosti, ki so je deležni pri obstoječi strategiji.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA SMARTEH IN NJEGOVEGA POSLOVANJA**

Za praktični primer sem izbrala podjetje Smarteh, d.o.o. Pri izboru kazalnikov so upoštevane značilnosti podjetja, njegovega okolja, njegovi strateški cilji ter način merjenja in presojanja uspešnosti v podjetju, ki so predstavljena v nadaljevanju.

### **2.1 Zgodovina podjetja Smarteh**

Podjetje Smarteh je mlado podjetje. Po standardni klasifikaciji ga uvrščamo med Raziskovalno in razvojno dejavnost na drugih področjih naravoslovja in tehnologije. Ustanovljeno je bilo leta 2000, sami zametki podjetja pa segajo v leto 1998, ko je sedanji direktor s sodelavcema s Tolminskega začel z razvojem elektronskih regulatorjev za velike potniške ladje, ki se uporabljajo za uravnavanje in nadzor temperature, prezračevanja, razsvetljave, vlage in kontrole pristopa v prostoru itd. Podjetje je bilo ustanovljeno v Tolminu, saj je Posočje ponujalo veliko možnosti za pridobitev nepovratnih sredstev, ki pa so ustanoviteljem v tistem času veliko pripomogla k hitrejši rasti podjetja, zaposlovanju visoko izobraženega kadra, nakupu poslovne stavbe in opreme za laboratorije ter razvojne prostore.

Motiv za ustanovitev podjetja je bila želja, ki je mladim podjetnikom pomagala uresničevati njihove ideje in zamisli. Vsak od njih je bil pripravljen sprejeti izziv, se z njim spopasti, reševati težave in sprejeti odgovornost za svoje delo (Smarteh, d.o.o. 2010e).

Podjetje je takrat razvijalo program LONGO.LRC-1, ki je bil pretežno vezan na področje klimatizacije. Že od samega začetka so usmerjeni na tuje trge, kjer dosegajo številne prednosti pred konkurenco, predvsem na podlagi prepoznavanja in upoštevanja želja strank. Tujemu trgu so dokazali, da lahko s svojim znanjem na področju industrijske tehnologije naredijo več kot drugi. Zahtevne stranke so uspeli prepričati, da ponujajo kakovostne in uporabniku prijazne, inovativne rešitve (Smarteh, d.o.o. 2010e).

Prve posle so tako sklenili z ladijskimi družbami, kot so P&O in Carnival Cruises. Od takrat jim zaupajo mnoge ladjedelnice, kot so Fincantieri v Italiji itd. Tako so postali primarni dobavitelj podjetja Halton iz Finske. Omenjeno podjetje je eno največjih svetovnih proizvajalcev sistemov za ventilacijo in klimatizacijo, saj obvladuje 65 % tržišča na tem področju (intervju z direktorjem podjetja).



Njihove reference so v glavnem prestižne potniške ladje, kot so Carnival Conquest, Carnival Glory, Diamond Princes, Queen Mary 2 itd., ter mnoge zgradbe in hoteli doma in po svetu.

Pohvalijo pa se lahko tudi s številnimi nagradami. Izjemno ponosni so na zlato priznanje za inovacije v letu 2004, ki jim ga je podelila Gospodarska zbornica Slovenije na nivoju Republike Slovenije (Smarteht, d.o.o. 2010e).

## **2.2 Podjetje Smarteh danes**

Hitro rast in razvoj proizvodnje ter prodaje je spremljal razvoj tudi na ostalih področjih. Tako danes podjetje obvladuje celoten proces, od raziskav in razvoja do proizvodnje ter marketinga in prodaje, vendar se še vedno z vidika nižanja stroškov proizvodnje za maloserijske izdelke poslužuje zunanjih kooperantov.

Podjetje je vse do danes doživljalo izjemne stopnje rasti zaradi naraščajočih potreb po inovativnih rešitvah doma in po svetu. Temu je sledilo tudi zaposlovanje ustreznega kadra. Podjetje Smarteh se danes po 55. členu ZGD-1 uvršča med mala podjetja. Na dan 31. 12. 2011 je zaposlovalo 28 zaposlenih, njegovi čisti prihodki od prodaje znašajo 2.621.721 €, vrednost aktive in pasive pa znaša 2.144.771 € (Smarteht, d.o.o. 2012a), (Smarteht, d.o.o. 2011b). Prodaja po programih je prikazana na Sliki 6 (Smarteht, d.o.o. 2011d).

Lastniki podjetja Smarteh so danes predvsem zaposleni, ki so v kriznih letih odkupili delež v podjetju. Manjši delež imata podjetji Halton Oy iz Finske in Altel PCB, d.o.o. z Grosupljega. V večji meri gre za notranje lastništvo. Zaposleni, ki so s podjetjem doživljali boljše in slabše čase, so postali lastniki in s tem je njihov vpliv na poslovanje postal velik in z njim tudi odgovornost. Tako uspešno poslovanje je danes rezultat uspešnega vodenja podjetja, njegovega nadzora in aktivnosti zaposlenih, med katerimi pomemben delež predstavljajo prav lastniki.

Smarteht se ukvarja z razvojem programske in procesne opreme za področje klimatizacije, avtomatizacije zgradb in industrijskih procesov, in sicer pod blagovno znamko LONGO.

Njihovi programi obsegajo (Smarteht, d.o.o. 2010e),:

- LONGO.LRC-1.xxx,
- LONGO.LPC-2.xxx,
- LONGO.LHC-1.xxx,
- senzorika,
- izdelki za upravljanje in nadzor na daljavo.

Longo LRC program zaokroža sobne regulatorje, ki so namenjeni regulaciji temperature in pretoka zraka v hotelskih sobah, poslovnih prostorih, ladijskih potniških kabinah in drugje.

Longo LPC program pa so prosto programirani krmilniki, ki so prvenstveno namenjeni avtomatizaciji zgradb, hotelov, individualnih hiš, kakor tudi strojev in naprav ter industrijskih procesov. Omogoča upravljanje in nadzor notranje in zunanje razsvetljave, klimatizacije, kontrolo dostopa, pripravo hladilno-grelnega medija v kotlovnici in ostalo.

Longo LHC program je namenjen regulaciji kuhinjskih nap na turističnih potniških ladjah, v velikih hotelih oziroma restavracijah. Omogoča krmiljenje UV luči za razkroj bakterij in maščob ter regulacijo izstopnega zraka, ki vsebuje ozon in prepozna dogajanje pod napo.

Izdelki iz programa senzorike so namenjeni merjenju temperature, detekciji vlage in merjenju pretoka zraka.

Izdelki za upravljanje in nadzor na daljavo pa so izdelki, ki nam preko SMS sporočil in GSM aparata omogočajo vključiti/izključiti naprave oziroma nam javljajo morebitne alarme.

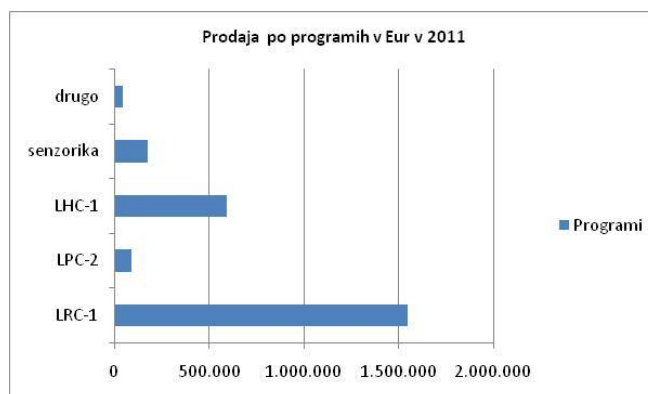
Slovenski trg je glede na dejavnost, s katero se ukvarjajo premajhen, zato je podjetje usmerjeno predvsem na tuje trge (Slika 6), kjer pa se srečujejo z velikimi konkurenčnimi podjetji, kot so: Siemens, Honeywell, Johnson Controls itd. (Smarteht, 2010d). Prednost, ki jo ima podjetje pred velikimi tekmeci, je v bolj dovršenemu sistemu, saj so uvedli povsem nove prijeme pri parametriziranju izdelkov, ko so že vgrajeni v objektih.

Njihov trg so predvsem velike potniške turistične ladje, jahte, hoteli, zgradbe, trgovski centri, individualne hiše, naftne ploščadi itd.

Na Sliki 7 lahko vidimo, da podjetje prodaja pretežno na tržišča Evropske unije. Na Sliki 6 pa lahko razberemo, da podjetje proda največ izdelkov, imenovanih LRC-1, ki so namenjeni turističnim potniškim ladjam, sledi LHC-1, ki pa je namenjen kuhinjskim napam v velikih restavracijah, kuhinjah na ladjah itd.

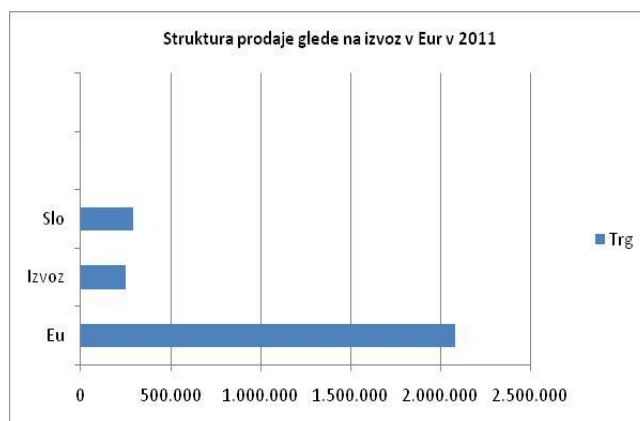
Obstoječe prednosti pred konkurenco predstavljajo tudi že obstoječa prodaja, trajno poslovanje s strankami in stalen stik. To jim omogoča izpopolnjevanje obstoječih in razvoj novih izdelkov, ki ustrezajo potrebam in željam strank. S ponudbo kakovostnih izdelkov pa so trg uspeli prepričati in si pridobili zaupanje strank (Smarteht, d.o.o. 2010e).

Slika 6: Prodaja izdelkov po programih v letu 2011



Vir: Smarteh, d.o.o., Interni podatki računovodskega oddelka Smarteh, d.o.o., 2011a.

Slika 7: Prodaja izdelkov glede na izvoz v letu 2011



Vir: Smarteh, d.o.o., Interni podatki računovodskega oddelka Smarteh, d.o.o., 2011a.

### 2.3 Vizija in poslanstvo podjetja

Podjetje Smarteh je proizvajalec elektronske krmilne in regulacijske opreme za potrebe klimatizacije, avtomatizacije zgradb in industrijskih procesov ter izdelkov za regulacijo velikih kuhinjskih nap. Obvladujejo celoten proces, od raziskav in razvoja do proizvodnje ter marketinga in prodaje, s čimer stranki zagotavljajo strokovno, komercialno in tehnično podporo. Stranki hočejo biti prednostni dobavitelj, ki je strankam prepoznaven po zadovoljevanju in preseganju njihovih zahtev kakovosti, inovativnosti, ustvarjalnem sodelovanju ter visoko izobraženem in usposobljenem kadru, ki obvladuje spremembe in predlaga nove inovativne rešitve. Zato nenehno in vsako leto več namenjajo usposabljanju in izobraževanju v podjetju ter vlaganju v novo, inovativnejšo opremo (Smarteh, d.o.o. 2010d).

Vizija podjetja je obdržati in širiti ime svetovno znanega razvijalca in proizvajalca opreme za kontrolo in regulacijo klimatizacijskih naprav, avtomatizacijo zgradb in industrijskih procesov. Dobavitelj, ki kupcu zagotavlja strokovno, komercialno in tehnično podporo ter presega kupčeve tehnične zahteve. Slednje dosegajo z vedno novimi, inovativnimi in kupcu prilagojenimi rešitvami (Smarteh, 2010d).

Njihovo poslanstvo oziroma osnovna naloga je razvijanje elektronske krmilne in regulacijske opreme za potrebe klimatizacije, avtomatizacije zgradb in industrijskih procesov (Smarteh, 2010d).

Prepoznani so po inovativnih rešitvah, trajnostnemu razvoju in razvojni podpori svojim strankam. V prihodnje načrtujejo tehnološko zelo zahtevne projekte in inovacije. Vsi izdelki so plod lastnih idej in znanja, kljub temu pa jih ne nameravajo zaščititi s patenti, saj se različice izdelkov tako hitro spreminjajo, da so mnenja, da jih ni potrebno zaščititi na Uradu za intelektualno lastnino. Tako so zaščitili samo ime SMARTEH, LONGO.LRC in LONGO.LPC, kot lastni blagovni znamki.

## **2.4 Strategija in strateški cilji podjetja**

Leta 2004 so v podjetju prvič izdelali strateški načrt za obdobje od leta 2004 do leta 2008. Od takrat naprej vsako leto obnovijo nov strateški načrt za prihodnje petletno obdobje. Cilji so opredeljeni na nivoju celotnega podjetja. Strateški cilji podjetja izhajajo iz postavljene vizije in poslanstva podjetja, ki so jo definirali lastniki in poslovodstvo, da podjetje nadaljuje tudi v prihodnosti poslovanje kot svetovno znani proizvajalec in razvijalec opreme za kontrolo in regulacijo klimatskih naprav, avtomatizacijo zgradb, turističnih potniških ladij in industrijskih procesov. Stranki želijo zagotavljati strokovno, komercialno in tehnično podporo, zato bodo še naprej razvijali in proizvajali nove, inovativne rešitve, ki bodo prilagojene stranki. Zavedajo se tudi, da bodo morali v prihodnosti čedalje bolj uspevati v doseganju kakovosti, saj je le-ta osnovni pogoj za zadovoljevanje potreb strank, stroškovna učinkovitost pa bo doprinesla h konkurenčni prednosti.

Iz strategije podjetja je mogoče razbrati, da gre za nejasno opredeljene strateške usmeritve, zlasti če jo skušamo umestiti v teoretični okvir opredeljevanja temeljnih podjetniških strategij. Vendar v podjetju ta opredelitev obstaja in jo lastniki sprejemajo.

Strategija podjetja je (Smarteh, d.o.o. 2010f):

- razvijati in proizvajati nove inovativne proizvode in rešitve prilagojene strankam,
- proizvajati kakovostne izdelke,
- pridobiti nove kupce na obstoječih in novih trgih ter obdržati (za vedno) kupce na obstoječih in novih trgih,

- nadzorovanje stroškov in učinkovitost sredstev.

Poznamo vrsto različnih strategij (povzeto po Pučko, 2003, str. 202). Michael Porter pa je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Do konkurenčne prednosti pa je po njegovem prepričanju mogoče priti le preko doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa preko diferenciacije proizvoda oziroma storitve. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo naslednje tri temeljne generične strategije (Pučko, 2003, str. 202):

- **strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti** vodi v prizadevanje za doseganje nižjih stroškov ter tako določanje nižje cene od konkurence. Poslovne enote, ki se odločijo za takšno strategijo, morajo obvladati reinžiniring, nabavo, proizvodnjo-opravljanje storitev, distribucijo, potrebujejo pa manj trženjskih znanj in sposobnosti. Problem nastopi takrat, ko se pojavijo podjetja, ki so sposobna dosegati nižje stroške.
- **strategija diferenciacije proizvoda** je strategija, ki vodi v odličnost na kupcu pomembnem področju. Pri tem je pomembno, da je trg dovolj velik. Poslovna enota mora negovati konkurenčne prednosti na vsaj enem področju.
- **strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine)** je način, ko se poslovna enota odloči za osredotočenje na enega ali več ozkih tržnih segmentov in se odloči bodisi za vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi za eno od oblik diferenciacije ciljnega segmenta.

Če upoštevam M. Porterjeve navedene generične strategije pa bi za obravnavano podjetje predlagala strategijo diferenciacije proizvoda iz naslednjih razlogov, ki izhajajo iz predpostavk, ki morajo biti izpolnjene za uspešno strategijo diferenciacije (Pučko, 2003, str. 204):

- na področju tržne podstrukture: podjetje ima dober dizajn in pozitivno podobo o kakovosti izdelkov na trgu ter storitev, dobra servisna služba,
- na področju tehnološke podstrukture: najvišja kakovost izdelka, nadpovprečna tehnološka raven,
- na področju raziskovalno - razvojne podstrukture: intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov,
- inovacijska usmerjenost.

Poleg tega strategija diferenciacije proizvodov ne sme zanemariti stroškov, vendar njihovo zniževanje ni primarna strateška naloga v okviru te strategije.

Strateški cilji do leta 2015 so (SmarteH, d.o.o. 2010f):

- prihodki od prodaje nad 3,5 mio. €,
- dodana vrednost na zaposlenega nad 50.000 €,
- skrbno nadzorovanje stroškov,

- razvijati in proizvajati inovativne in kakovostne izdelke ter rešitve,
- delež prodaje novih izdelkov (do 3 let) nad 25 % celotne prodaje,
- vsako leto razviti vsaj tri nove izdelke,
- pridobiti vsaj 5-odstotni tržni delež na trgu Rusije, Turčije, Indije, Brazilije ter ZDA in Kanade,
- dvigniti izobrazbeno strukturo v podjetju na vsaj sedmo stopnjo v povprečju,
- izobraziti vsaj eno osebo za delo v razvojno-raziskovalnem oddelku do pridobitve naziva doktor znanosti.

V prihodnosti bodo utrjevali položaje pri ključnih, obstoječih kupcih izdelkov in pospeševali aktivnosti s prodajo na novih trgih, kot so Rusija, Turčija, Indija, Brazilija ter ZDA in Kanada. Na novih trgih bo dan velik poudarek na že razvitih izdelkih, ki predstavljajo manj tveganja zaradi reklamacij. Z novimi trgi bodo nadomestili izpad prihodkov zaradi nastale gospodarske krize.

## **2.5 Organizacijska struktura**

Hitra rast proizvodnje in prodaje je pospešila razvoj tudi na drugih področjih. Kot posledica rasti ima podjetje, kot vidimo na Sliki 8, danes poslovno-funkcijsko organiziranost (Smarteh, d.o.o. 2009), vendar ni prav takšna, kot jo narekuje literatura, saj nima štabnih enot. Funkcijska organiziranost je centralizirana struktura organiziranosti.

V preteklosti je bila najbolj razširjena oblika poslovno-funkcijska organizacijska struktura. Osnova za takšno strukturo je delitev podjetja na poslovne funkcije in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

Na Sliki 8 je vidna delitev dela na poslovne funkcije, in sicer: razvoj, proizvodnja, prodaja, kakovost, finance in računovodstvo, kadrovska funkcija in splošna funkcija. Medsebojno odvisne delne naloge se opravljajo pod enim vodstvom. Direktor podjetja usklajuje vse poslovne funkcije med seboj in je s tem odgovoren za poslovanje podjetja, vodje posameznih funkcij pa usklajujejo naloge znotraj posameznih enot.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Smarteh, d.o.o., Organizacijska struktura podjetja Smarteh, d.o.o., 2007.

Literatura pravi, da je zaradi velike odvisnosti od posloводства tovrstna struktura primerna za mala in srednje velika podjetja, kjer prevladuje stabilno okolje, ki ni preveč kompleksno.

Prav zaradi majhnosti podjetja so posamezne funkcije združene pod enega samega vodjo, kot na primer računovodstvo in finance, za nabavo pa je odgovoren kar vodja proizvodnje.

Posebnost je razvojna funkcija podjetja, ki je tudi glavno gonilo vsega v podjetju. Deljena je na tri enote, kjer ima vsaka svojo vodjo, in sicer: HW (Hardware) razvoj Halton, HW (Hardware) razvoj ostalo in SW (Software) razvoj. HW (Hardware) razvoj Halton izvaja raziskave in razvoj, ki je namenjen glavni stranki, podjetju Halton iz Finske. Izdelki, ki se tu razvijajo, so pretežno namenjeni za ladijski trg, za naftne ploščadi in kuhinjske nape. HW (Hardware) razvoj ostalo razvija izdelke za avtomatizacijo zgradb, industrijskih procesov in razne druge. SW (Software) razvoj HW (Hardware) razvoj oskrbuje z računalniškimi programi, ki jih sam razvija in s tem daje »pamet škatlicam« oziroma izdelkom, ki jih razvijajo.

Literatura pravi, da je za podjetja s poslovno-funkcijsko organiziranostjo značilna pretežno rutinska tehnologija in proizvodnja ene same skupine proizvodov. Kot vsaka oblika organizacijske strukture tudi poslovno-funkcijska ponuja določene slabosti in prednosti (Možina, Rozman, Kovač & Koletnik, 2002, str. 418). Med njene prednosti lahko štejemo (povzeto po Rozman v Možina, Rozman, Kovač & Koletnik, 2002, str. 418), da prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja. Oblikuje enotno nastopanje navzven. Razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven zaradi velike koncentracije znanja, predvsem pa je izkoriščanje zmogljivosti zelo veliko, ker posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje. Slabosti pa se pojavljajo z večanjem podjetja oziroma s širjenjem proizvodno-prodajnega programa in tako se pojavi potreba po dodajanju štabnih enot. Posamezne poslovne funkcije se lahko začnejo razvijati mimo potreb podjetja in postanejo samozadostne ter težijo k

osamosvojitvi. Ena od slabosti je tudi, da ko gre za izvedbo skupne naloge, ki posega na več področij, je potrebno veliko kompleksnega usklajevanja med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji. Zaradi slabosti, ki jih prinaša širjenje proizvodno-prodajnega programa, pride do prevelikega prepletanja in odvisnosti med poslovnimi funkcijami. Pri nadaljnjem širjenju podjetja nastanejo tudi težave s koordiniranjem, zato se uporablja modifikacija linijske strukture, imenovana linijsko-štabna organizacijska struktura. Med posameznimi področji se razvijejo štabi oziroma štabne enote, uporablja pa se kolegijski način vodenja. Ločimo splošne štabe, ki so oblikovani kot podpora najvišjemu vodstvu, ter specifične štabe, ki imajo natančno opredeljeno strokovno področje dela. Težave povzročajo konflikti med linijskim managementom in štabno enoto, ki pa se rešujejo z jasno opredelitvijo njihovih pristojnosti in odgovornosti do drugih organizacijskih ravni.

V prihodnje in z rastjo posameznih segmentov se bodo morale te funkcije nekako preurediti oziroma bo potrebno prevzeti novo organizacijsko strukturo, predvsem zaradi večje fleksibilnosti v podjetju. Ta organiziranost tudi ni prav primerna za podjetje, kjer so izrednega pomena fleksibilnost, neprestane spremembe na izdelkih, nenehen razvoj in proizvodnja novih izdelkov ter izredno nerutinsko delo. Ker so tudi sami začutili omenjene probleme, nameravajo v prihodnje preiti na matrično organizacijsko strukturo.

## **2.6 Metode merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja v podjetju**

Podjetje danes meri in presoja uspešnost poslovanja samo s tradicionalnimi računovodskimi kazalniki, in sicer s kazalniki Slovenskih računovodskih standardov ter z Dupontovim sistemom.

Presojanje uspešnosti poslovanja se odvija na več dogodkih:

- vsaj štirikrat letno se poslovodstvo zbere na poslovnem sestanku,
- vsaj enkrat letno ima poslovodstvo skupščino vseh lastnikov, kjer se potrdijo bilanca stanja in izkaz uspeha za preteklo leto ter prenovljen strateški načrt.

Vsako leto pripravi poslovodstvo nov strateški načrt za petletno obdobje in ugotovi odmike od zastavljenih ciljev. Pripravi ga poslovodstvo podjetja, vendar ga morajo potrditi lastniki na skupščini. Ob pripravi strateškega načrta sodeluje celotno poslovodstvo, saj se zelo natančno pregledajo odmiki od zastavljenih ciljev. Poleg tega se zastavijo tudi novi načrti in nove strategije.

Na poslovnih sestankih, ki se odvijajo najmanj štirikrat letno, se pregleda uresničenost operativnih načrtov, medletnih bilanc stanja in izkazov poslovnega izida. Na teh sestankih se sprejemajo določeni korektivni ukrepi in se ovržejo določeni načrti ter postavijo novi.



## 2.6.1 Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja s kazalniki Slovenskih računovodskih standardov

V tem poglavju sem prikazala in analizirala kazalnike Slovenskih računovodskih standardov, ki jih podjetje uporablja za notranje poročanje, saj kot malo podjetje ni zavezano k pripravi in oddaji obveznih računovodskih kazalnikov. Z razumevanjem posameznih področij in nadzorom le-teh je poslovodstvu omogočeno doseganje uspešnosti na ravni podjetja kot celote (Tekavčič & Ban, 2001, str. 68). Primerjala jih bom v časovnem obdobju od leta 2009 do leta 2011 in s tem bom prikazala sliko finančno-računovodskega poslovanja podjetja ter presodila njegovo uspešnost. Podatke sem pridobila iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za leta 2009, 2010 in 2011 ter iz poslovnih poročil podjetja.

V naslednjih poglavjih se bom dotaknila naslednjih kazalnikov:

- kazalniki stanja financiranja (vlaganja),
- kazalniki stanja investiranja (naložbenja),
- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki gospodarnosti,
- kazalniki dobičkonosnosti.

### 2.6.1.1 Kazalniki stanja financiranja (vlaganja)

S kazalniki stanja financiranja (vlaganja) analiziramo sestavo obveznosti do virov sredstev ali pasivno stran bilance. Pri tem nas najbolj zanima delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. Izredno pomembni so pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, kar je pomembno za lastnike, poslovodstvo in zunanje uporabnike oziroma posojilodajalce, saj jim prikazujejo tveganost naložbe glede vračanja posojil. Več kot ima podjetje dolžniških virov financiranja, bolj je podjetje oziroma poslovanje tvegano.

Kazalnika financiranja (vlaganja) sta:

- stopnja lastniškosti financiranja,
- stopnja dolgoročnosti financiranja.

**Stopnja lastniškosti financiranja** kaže razmerje med kapitalom podjetja in obveznostmi do virov sredstev. Visoke vrednosti tega kazalnika kažejo na visok delež financiranja s kapitalom lastnikov glede na dolžniške vire. Za upnike pomeni to visoko stopnjo finančne varnosti, za samo podjetje pa visoko stopnjo neodvisnosti.

Drugi kazalnik je **stopnja dolgoročnosti financiranja**, ki prikazuje delež financiranja z viri dolgoročnega značaja. V števcu ulomka imamo vsoto celotnega kapitala in dolgoročne dolgove ter dolgoročne rezervacije, v imenovalcu pa obveznosti do virov sredstev. O dolgoročnosti

govorimo takrat, kadar je obdobje daljše od 12 mesecev. Kazalnik je podoben stopnji lastniškosti financiranja, le da nam pove, kolikšen je delež vseh dolgov v obveznostih do virov sredstev.

V Tabeli 4 sem prikazala stopnjo lastniškosti in dolžniškosti financiranja za podjetje Smarteh, in sicer za leta 2009, 2010 in 2011.

Stopnja lastniškosti financiranja je v preučevanem obdobju zelo visoka, kar je za upnike in lastnike zelo dobro, saj se visok delež dolga financira s kapitalom lastnikov, kar daje visoko stopnjo finančne varnosti. Vendar pa iz leta v leto pada. Povečanje kapitala je posledica pripisovanja dobička kapitalu oziroma nedelitve dobička. Poleg tega pa se podjetje iz leta v leto bolj zadolžuje, kar je posledica naraščanja obveznosti do virov sredstev in s tem padanje stopnje lastniškosti financiranja. Podjetje je namreč leta 2009 začelo s svojo lastno proizvodnjo in del proizvodnje preselilo od kooperantov v podjetje. Iz tega razloga se je zadolžilo. Kot pika na i pa se je v tem letu začela še gospodarska kriza in podjetje je bilo primorano zaradi padca prodaje najeti dodatne kredite. Danes po hudi gospodarski krizi, ki se sicer po svetu še ni zaključila, uspešno okreva. Z lastno proizvodnjo je skrajšalo dobavne roke, vsa proizvodnja je bolj pod nadzorom, zmanjšale so se reklamacije in še bi lahko našteali prednosti lastne proizvodnje.

Stopnja dolgoročnosti financiranja je v preučevanem obdobju zelo visoka. V letu 2009 in 2010 je dokaj nespremenljiva, v letu 2011 pa pade za 11 odstotnih točk v primerjavi z letom 2009. V letu 2009, kot sem že omenila, je podjetje najelo dolgoročne kredite za financiranje investicije v proizvodnjo, leta 2010 pa je potrebovalo dolgoročne kredite za financiranje obratnih sredstev. Vzrok pa je bila gospodarska kriza in s tem padec prodaje. Poleg omenjenega pa si je podjetje ustvarilo še za 120.000 € rezervacij v letu 2010 z namenom poplačila predvidenih reklamacij v letu 2011 (Smarteh, d.o.o. 2011d). Visoka stopnja dolgoročnosti financiranja nam pove, da gre za visoko tveganje.

#### 2.6.1.2 Kazalniki stanja investiranja (naložbenja)

Z njimi analiziramo aktivno stran bilance stanja oziroma spremljamo strukturo in gibanje premoženja podjetja, saj so sredstva premoženje podjetja. Na sestavo bilance stanja podjetja vpliva veliko dejavnikov. V prvi meri je to panoga, v kateri podjetje deluje.

Kazalnika stanja investiranja (naložbenja) sta:

- stopnja osnovnosti investiranja,
- stopnja dolgoročnosti investiranja.

**Stopnja osnovnosti investiranja** nam pokaže razmerje med osnovnimi sredstvi in vsemi sredstvi. Osnovna sredstva zajemajo vsa opredmetena in neopredmetena sredstva ter sredstva v finančnem najemu, imenovalec pa prikazuje vsa sredstva podjetja. Povečanje vrednosti kazalnika nam pove, da podjetje skrbi za obnovo in rast, zmanjšanje pa pomeni dezinvestiranje osnovnih

sredstev. V Tabeli 4, lahko vidimo stopnjo osnovnosti investiranja za podjetje Smarteh, in sicer za leta 2009, 2010 in 2011.

V Tabeli 4 vidimo, da se je stopnja osnovnosti investiranja zmanjšala iz leta 2009 v leto 2010 za 6 odstotnih točk. Kot sem že omenila, je podjetje v tem letu financiralo investicijo v proizvodnjo, vendar stopnja osnovnosti financiranja ostaja nizka v vseh letih preučevanja, saj ostala sredstva v bilanci hitreje naraščajo.

**Stopnja dolgoročnosti investiranja** pokaže razmerje med vsoto osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev ter sredstev podjetja. Kazalnik izraža stopnjo udeležbe dolgoročnih sredstev v vseh sredstvih. Pove stopnjo financiranja dolgoročne narave (več kot leto dni). Visok delež tega kazalnika kaže na konservativno finančno politiko podjetja. Z najemanjem dolgoročnih virov sicer zmanjšajo tveganje kratkoročne finančne nesposobnosti, prav tako pa sprejemajo tudi dejstvo, da so ti viri precej dražji.

V Tabeli 4 vidimo, da se stopnja dolgoročnosti investiranja zmanjša iz leta 2009 v leto 2010 za 7 odstotnih točk in se zniža še za 3 odstotne točke iz leta 2010 v leto 2011. Pove, da se podjetje ne financira pretežno z dolgoročnimi viri. Podjetje nekako ohranja po letih enako višino osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti in vsako leto približno enako investira kot tudi odpíše vrednost osnovnih sredstev. Razlog je, da gre za visokotehnološko opremo za razvoj in laboratorije, ki jo je podjetje kupilo že ob ustanovitvi in jo danes praktično samo še obnavlja.

#### 2.6.1.3 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

S kazalniki vodoravnega finančnega ustroja ali plačilne sposobnosti primerjamo med seboj podatke iz aktivne in pasivne strani bilance stanja. Izkazujejo nam vpliv višine in strukture obratnih sredstev in tekočih obveznosti ter njihovih sprememb na dolgoročno finančno ravnotežje podjetja. Če se kazalniki vodoravnega finančnega ustroja zmanjšujejo, vemo, da se zmanjšuje likvidnost podjetja.

Finančno ravnotežje je doseženo takrat, ko gre za usklajeno ročnost med sredstvi in obveznosti do virov sredstev. Na tej usklajenosti temeljijo pravila vodoravne finančne sestave, katere najožja opredelitev je zlato bilančno pravilo, ki zahteva, da so najmanj stalna sredstva financirana s kapitalom.

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja so:

- koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev,
- koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient),
- koeficient kratkoročne pokritosti obveznosti (kratkoročni koeficient).

**Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev** nam pove razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi. Pove nam, kolikšen je delež lastniškega financiranja osnovnih sredstev. Če

je vrednost koeficienta manjša od 1, pomeni, da se osnovna sredstva financirajo tudi z drugimi viri in da se v zvezi z njimi pojavljajo tudi dolgovi.

V Tabeli 4 lahko vidimo, da se je koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev nekoliko zvišal v letu 2010 v primerjavi z letom 2009 in nekoliko znižal v letu 2011 v primerjavi z letom 2010. Koeficient je v preučevanem obdobju vsa leta večji od 1, tako da lahko rečemo, da podjetje financira vsa osnovna sredstva s kapitalom ter da z njim financira več kot samo osnovna sredstva.

**Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)** je razmerje med vsoto likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev ter kratkoročnih obveznosti. Ta koeficient temelji na predpostavki, da so zaloge najbolj nelikviden in tudi najbolj tvegan del kratkoročnih naložb, zato jih ne upoštevata. Takšen koeficient boljše prikazuje plačilno sposobnost podjetja. Višji kot je koeficient, boljše plačilno sposobnost ima podjetje.

V Tabeli 4 si lahko ogledamo izračune omenjenega koeficienta za podjetje v letih 2009, 2010 in 2011. Vidimo, da je koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti v preučevanem obdobju zelo visok, kar pove, da je podjetje sposobno pokrivati svoje obveznosti z likvidnostnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Ni pa nujno, da je v vsakem trenutku plačilno sposobno. V letu 2009 je koeficient 2,7, v letu 2010 in 2011 pa se zniža, kar pomeni zmanjšano likvidnost podjetja.

**Koeficient kratkoročne pokritosti obveznosti (kratkoročni koeficient)** se kaže kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Kratkoročna sredstva sestavljajo sredstva za prodajo, zaloge, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne poslovne terjatve, denarna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitve. Kratkoročne obveznosti so obveznosti v zvezi s financiranjem lastnih sredstev, ki zapadejo v plačilo v obdobju, krajšem od leta dni. Pri sestavljanju bilance stanja se mednje vštevata tudi del dolgoročnih obveznosti, ki je že zapadel v plačilo, a še ni plačan, in del dolgoročnih obveznosti, ki zapade v plačilo v obdobju do leta dni po datumu bilance stanja. Zajemajo obveznosti, vključene v skupine za odtujitev, kratkoročne finančne obveznosti in kratkoročne poslovne obveznosti. Pove nam zmožnost podjetja, da bo poplačalo obveznosti, ki zapadejo v enem letu, s sredstvi, ki jih lahko unovči v enem letu. Z vidika upnikov je pomembno, da je koeficient čim višji, saj pove, da je podjetje sposobno sproti poravnati vse svoje zapadle obveznosti. Če pa gledamo z vidika posloводства, mora takšen koeficient biti čim nižji, saj nam visok koeficient pove, da je veliko sredstev vezanih v neproduktivna sredstva, kot so zaloge, kratkoročne naložbe itd. Vrednost koeficienta, ki je večja od 1, pomeni, da ima podjetje več gibljivih sredstev kot kratkoročnih obveznosti. V Tabeli 4 si lahko ogledamo izračune omenjenega koeficienta za podjetje v letih 2009, 2010 in 2011.

V Tabeli 4 vidimo, da je koeficient kratkoročne pokritosti obveznosti v preučevanem obdobju zelo visok oziroma višji od 1. Pove nam, da je podjetje sposobno poravnati obveznosti, ki zapadejo v plačilo v roku enega leta.

#### 2.6.1.4 Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev oziroma čas njihove vezave. Hitrejši obrat sredstev pomeni krajši čas vezave sredstev. Višji kot so, učinkovitejše je poslovanje podjetja. Oziroma pove, da poslovodstvo učinkovito posluje s sredstvi. S tega vidika so kazalniki pomembni za posojilodajalce in lastnike.

Kazalniki obračanja, ki jih podjetje uporablja, so:

- koeficient obračanja obratnih sredstev,
- koeficient obračanja zalog materiala,
- koeficient obračanja zalog proizvodov,
- koeficient obračanja zalog trgovskega blaga,
- koeficient obračanja terjatev do strank.

**Koeficient obračanja obratnih sredstev** nam pove, kolikokrat letno se obratna sredstva (zaloge, terjatve, denarna sredstva) obrnejo. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejšo obračanje obratnih sredstev in s tem hitrejšo prehajanje obratnih sredstev iz manj likvidnostnih oblik v denarna sredstva. V Tabeli 4 si lahko ogledamo izračune omenjenega koeficienta za podjetje v letih 2009, 2010 in 2011. Vidimo, da se obratna sredstva obrnejo praktično samo enkrat v obdobju enega leta. Ta podatek je zelo nizek, saj mora podjetje težiti k temu, da se sredstva obrnejo čim večkrat v letu dni. Če podatek izračunamo še po dnevih, pridemo do podatka, da se obratna sredstva obrnejo v letu 2011 vsakih 192 dni.

**Koeficient obračanja zalog materiala** je kazalnik, ki ima v števcu vrednost porabljenega materiala v letu dni, v imenovalcu pa povprečno zalogo materiala. Povprečno zalogo materiala dobimo tako, da vzamemo začetno in končno zalogo materiala v enem letu, jo seštejemo in delimo z dva. Pove nam, kolikokrat v letu se obrnejo zaloge materiala. Visoka vrednost kazalnika je posledica dobrega gospodarjenja z zalogami materiala. V Tabeli 4 si lahko ogledamo izračune omenjenega koeficienta obračanja zalog materiala za podjetje v letih 2009, 2010 in 2011.

S pomočjo tega kazalnika izračunamo tudi dneve vezave zalog materiala, in sicer število dni v letu delimo s koeficientom obračanja zalog materiala, ki nam pove, koliko časa je denar vezan v zalogah materiala. Čim višji kazalnik ima podjetje, tem krajše časovno obdobje ima denar, vezan v zalogah materiala.

V Tabeli 4 lahko vidimo, da je koeficient obračanja zalog materiala zelo nizek, kar nam pove, da podjetje zelo slabo obrača zaloge materiala. Podatek po letih v preučevanem obdobju ostaja vsako leto približno enak, sicer se po letih zvišuje, kar nam pove, da podjetje vsako leto večkrat obrne zaloge materiala v letu dni. V letu 2009 traja obrat zalog materiala po dnevih 221 dni, v letu 2011 pa le še 202 dneva.

**Koeficient obračanja zalog proizvodov** je koeficient med vrednostjo prodanih proizvodov v letu dni (praviloma po proizvodjalnih stroških) in povprečno zalogo proizvodov (praviloma po proizvodjalnih stroških). Pove nam, kolikokrat v letu dni se obrnejo zaloge proizvodov. Visoka vrednost kazalnika je posledica dobrega gospodarjenja z zalogami proizvodov. V Tabeli 4 si lahko ogledamo izračune omenjenega koeficienta obračanja zalog proizvodov za podjetje v letih 2009, 2010 in 2011.

Tudi s pomočjo tega kazalnika lahko izračunamo dneve vezave zalog proizvodov, in sicer število dni v letu delimo s koeficientom obračanja zalog proizvodov, ki nam pove, koliko časa je denar vezan v zalogah proizvodov. Čim višji kazalnik ima podjetje, tem krajše časovno obdobje ima denar, vezan v zalogah proizvodov.

V Tabeli 4 lahko vidimo, da je koeficient obračanja zalog proizvodov visok, kar nam pove, da podjetje dobro obrača zaloge proizvodov. Koeficient se v preučevanem obdobju zvišuje iz leta v leto. To nam pove, da podjetje vsako leto večkrat obrne vse zaloge proizvodov. Podjetje potrebuje v letu 2009 33 dni, da obrne zaloge proizvodov, v letu 2010 se stanje izboljša na 25 dni, v letu 2011 pa le še 9 dni. Podjetje praktično takoj, ko izdelava proizvod, le-tega tudi prodaja, saj ima material na zalogi. Torej ko prejme naročilo, začne proizvod proizvajati v lastni proizvodnji ali pri kooperantih, ter ga tudi takoj prodaja.

**Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga** je koeficient, ki ima v števcu vrednost prodanega blaga v letu dni (po nabavni ceni), v imenovalcu pa stanje zalog blaga (po nabavni ceni). Pove nam, kolikokrat v letu se obrnejo zaloge trgovskega blaga. Visoka vrednost kazalnika je posledica dobrega gospodarjenja z zalogami trgovskega blaga. Tudi s pomočjo tega kazalnika lahko izračunamo dneve vezave zalog blaga, in sicer število dni v letu delimo s koeficientom obračanja zalog trgovskega blaga, ki nam povedo, koliko časa je denar vezan v zalogah trgovskega blaga. Čim višji kazalnik ima podjetje, tem krajše časovno obdobje ima denar vezan v zalogah trgovskega blaga.

Iz Tabele 4 je razvidno, da je koeficient obračanja zalog trgovskega blaga v letu 2009 visok in podjetje potrebuje 63 dni, da obrne zaloge trgovskega blaga. Dnevi obračanja se v letu 2010 znižajo na 16 dni, vendar narastejo na 42 dni v letu 2011, kar kaže na poslabšanje obračanja zalog trgovskega blaga v letu 2011.

**Koeficient obračanja terjatev do strank** ima v števcu vrednost prejemkov od strank v letu dni, v imenovalcu pa povprečno stanje terjatev do strank. Za izračun prejemkov od strank moramo poslovnim prihodkom v števcu prišteti začetno stanje terjatev do strank in odšteti končno stanje terjatev do strank. Povprečno stanje terjatev do strank dobimo tako, da vzamemo začetno in končno stanje terjatev do strank v enem letu, jih seštejemo in delimo z dva. Kazalnik nam pove, kolikokrat letno se terjatve do strank obrnejo v denar.

Iz Tabele 4 lahko vidimo, da je koeficient obračanja terjatev do strank zelo slab, saj se terjatve do strank zelo malokrat obrnejo v letu dni. Leta 2009 je bil koeficient obračanja terjatev do

strank 2,04, kar pomeni, da se terjatve praktično obrnejo na vsakih 178 dni. V letu 2010 pa se stanje poslabša in se obrnejo terjatve do strank šele v 222 dneh ter v letu 2011 v 74 dneh. Podjetju se podaljšujejo plačilni roki. To je posledica stanja na trgu zaradi nastale gospodarske krize. Poleg tega pa ima podjetje tudi vedno več neporavnanih terjatev in se mora posluževati raznovrstnih izterjav kupcev.

#### 2.6.1.5 Kazalnik gospodarnosti

Temeljni kazalniki gospodarnosti nam povedo, kako uspešno smo gospodarili v nekem obdobju. Izračunavamo jih iz izkaza poslovnega izida. Tem višja je vrednost tega kazalnika, bolj gospodarno smo ravnali v tem obdobju. Prihodki in odhodki se lahko nanašajo na celotno poslovanje podjetja, lahko pa ločeno na poslovni, finančni in izredni del poslovanja podjetja. Tako lahko izračunamo celotne ali pa delne gospodarnosti poslovanja.

Kazalnik gospodarnosti, ki ga podjetje uporablja, je **koeficient gospodarnosti poslovanja**.

Koeficient gospodarnosti poslovanja ima v števcu vrednost celotnih poslovnih prihodkov, v imenovalcu pa celotne poslovne odhodke. Če je koeficient večji od 1, je podjetje kot celota poslovalo gospodarno, če pa je manjši od 1, pa je podjetje poslovalo negospodarno. V Tabeli 4 sem prikazala izračune omenjenega koeficienta za podjetje v letih 2009, 2010 in 2011.

#### 2.6.1.6 Kazalnik dobičkonosnosti

Dobiček podjetij je tisti kazalec, ki se največkrat izpostavlja (Benedik, 2003, str. 33):

- če ni pričakovanega dobička, investitorji ne bodo vlagali v podjetje,
- dobiček omogoča reprodukcijo, kar pomeni rast in ekspanzijo podjetja,
- če podjetje ne ustvarja zadovoljivega dobička ali celo izgubo, obstaja velika verjetnost, da bo prej ali slej nehalo delovati.

Kazalnik dobičkonosnosti, ki ga podjetje uporablja, je **koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala**.

*Tabela 4: Uporabljeni kazalniki Slovenskih računovodskih standardov v podjetju Smarteh v obdobju 2009, 2010 in 2011*

Kazalnik	Leto		
	2011	2010	2009
1. Kapital (v €)	1.349.495	1.147.131	1.140.592
2. Obveznosti do virov sredstev (v €)	2.144.771	1.670.216	1.545.399
<b>3. Stopnja lastniškosti financiranja (3.=1./2.*100)</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>73</b>
1. Vsota kapitala + dolgoročni dolgovi + rezervacije (v €)	1.582.918	1.387.127	1.325.589
2. Obveznosti do virov sredstev (v €)	2.144.771	1.670.216	1.545.399

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Kazalnik</b>	<b>Leto</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>3. Stopnja dolgoročnosti financiranja (3.=1./2.*100)</b>		<b>74</b>	<b>83</b>	<b>85</b>
1. Osnovna sredstva (v €)		593.691	502.074	571.213
2. Sredstva (v €)		2.144.771	1.670.216	1.545.399
<b>3. Stopnja osnovnosti financiranja (3.=1./2.*100)</b>		<b>28</b>	<b>30</b>	<b>36</b>
1. Vsota osnovnih sredstev + dolgoročnih finančnih virov + dolgoročne poslovne terjatve (v €)		629.983	539.444	609.607
2. Sredstva (v €)		2.144.771	1.670.216	1.545.399
<b>3. Stopnja dolgoročnosti investiranja (3.=1./2.*100)</b>		<b>29</b>	<b>32</b>	<b>39</b>
1. Kapital (v €)		1.349.495	1.147.131	1.140.592
2. Osnovna sredstva (v €)		593.691	502.074	571.213
<b>3. Koefficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev (3.=1./2.)</b>		<b>2,27</b>	<b>2,28</b>	<b>1,99</b>
1. Vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev (v €)		796.099	422.903	612.494
2. Kratkoročne obveznosti (v €)		561.853	283.089	219.810
<b>3. Koefficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koefficient) (3.=1./2.*100)</b>		<b>1,4</b>	<b>1,49</b>	<b>2,7</b>
1. Kratkoročna sredstva (v €)		1.471.953	1.121.539	926.658
2. Kratkoročne obveznosti (v €)		561.853	283.089	219.810
<b>3. Koefficient kratkoročne pokritosti obveznosti (kratkoročni koefficient) (3.=1./2.)</b>		<b>2,61</b>	<b>3,96</b>	<b>4,21</b>
1. Poslovni odhodki v letu dni (v €)		2.275.369	1.533.538	1.130.343
2. Povprečno stanje obratnih sredstev (v €)		1.145.406	949.098	888.438
<b>3. Koefficient obračanja obratnih sredstev (3.=1./2.)</b>		<b>1,9</b>	<b>1,62</b>	<b>1,27</b>
<b>4. Trajanje obrata v dnevih (4.=365./3.)</b>		<b>192</b>	<b>225</b>	<b>287</b>
1. Porabljeni material v letu dni (po nabavni ceni) (v €)		739.471	373.234	217.814
2. Povprečne zaloge materiala (po nabavni ceni) (v €)		409.342	211.610	131.772
<b>3. Koefficient obračanja zalog materiala (3.=1./2.)</b>		<b>1,8</b>	<b>1,76</b>	<b>1,65</b>
<b>4. Trajanje obrata v dnevih (4.=365./3.)</b>		<b>202</b>	<b>207</b>	<b>221</b>
1. Prodani proizvodi v letu dni (praviloma po proizvajalnih stroških) (v €)		2.621.721	1.460.570	1.036.804
2. Povprečna zaloga proizvodov (praviloma po proizvajalnih stroških) (v €)		68.639	103.061	93.956
<b>3. Koefficient obračanja zalog proizvodov</b>		<b>38,2</b>	<b>14,17</b>	<b>11,03</b>
<b>4. Trajanje obrata v dnevih (4.=365./3.)</b>		<b>9,5</b>	<b>25,76</b>	<b>33,09</b>

se nadaljuje



nadaljevanje

<b>Kazalnik</b>	<b>Leto</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
1. Prodano blago v letu dni (po nabavni vrednosti) (v €)	121.623	122.286	35.877
2. Povprečna zaloga blaga (po nabavni vrednosti) (v €)	14.032	5.575	6.269
<b>3. Koefficient obračanja zalog trgovskega blaga (3.=1./2.)</b>	<b>8,67</b>	<b>21,93</b>	<b>5,72</b>
<b>4. Trajanje obrata v dnevih (4.=365./3.)</b>	<b>42</b>	<b>16,64</b>	<b>63,81</b>
1. Prejemki od strank v letu dni (v €)	1.863.487	1.185.814	661.788
2. Povprečno stanje terjatev do strank (v €)	379.117	723.799	324.886
<b>3. Koefficient obračanja terjatev do strank (3.=1./2.)</b>	<b>4,92</b>	<b>1,64</b>	<b>2,04</b>
<b>4. Trajanje obrata v dnevih (4.=365./3.)</b>	<b>74,19</b>	<b>222,56</b>	<b>178,92</b>
1. Poslovni prihodki (v €)	2.621.721	1.460.570	1.036.804
2. Poslovni odhodki (v €)	2.275.369	1.533.538	1.130.343
<b>3. Koefficient gospodarnosti poslovanja (3.=1./2.)</b>	<b>1,15</b>	<b>0,95</b>	<b>0,91</b>
1. Čisti dobiček poslovnega leta (v €)	202.282	7.031	63.982
2. Povprečni kapital (brez čistega letnega poslovnega izida) (v €)	1.248.313	1.143.861	1.108.601
<b>3. Koefficient čiste dobičkonosnosti kapitala (3.=1./2.)</b>	<b>0,16</b>	<b>0,006</b>	<b>0,05</b>

Vir: *Smarteh, d.o.o., Bilanca stanja in izkaz uspeha za leta 2009, 2010 in 2011.*

Kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala je izražen tako, da je v števcu vrednost čistega dobička poslovnega leta, v imenovalcu pa vrednost povprečnega kapitala (brez čistega poslovnega izida preučevanega leta). Povprečni kapital dobimo tako, da vzamemo začetno in končno stanje kapitala v obdobju in delimo z dva. Pove nam, kako dobro je poslovodstvo gospodarilo s premoženjem lastnikov. Zato mora biti njegova vrednost čim višja. V Tabeli 4 lahko razberemo, da podjetje v letu 2009 izkazuje kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala 0,05. V letu 2009 pa podjetje posluje zelo negospodarno, saj znaša koefficient čiste dobičkonosnosti kapitala le 0,006. V letu 2011 se koefficient izboljša in znaša 0,16.

## 2.6.2 Dupontov sistem povezanih kazalnikov

Dupontova analiza je eden izmen sodobnejših načinov merjenja uspešnosti. Je sistem povezanih kazalnikov, ki je dobil ime po ameriškem podjetju Dupont, kjer so ga razvili in začeli uporabljati konec dvajsetih let prejšnjega stoletja. Njegovo bistvo je, da dobičkonosnost kapitala razčleni na zmnožek treh kazalcev – dobičkonosnost prihodkov (angl. *profit margin*), obračanje sredstev (angl. *assets turnover*) in razmerje med sredstvi in kapitalom (angl. *leverage*). Dupontov sistem povezuje vse temeljne kazalnike iz bilance stanja in izkaza uspeha.

Osnova za izračun Dupontovih kazalnikov, ki jih podjetje izračunava enkrat letno s pomočjo spodaj navedenih formul, so podatki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida iz leta 2008, 2009, 2010 in 2011, ki sem jih prikazala na Sliki 9, 10 in 11. Za preučevano obdobje 2009, 2010 in 2011.

Dupontove kazalnike izračunamo po spodaj navedenih formulah:

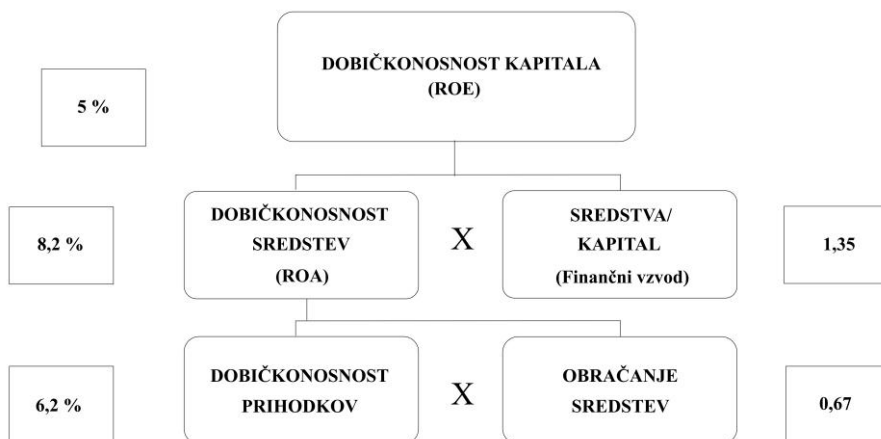
$$ROE = \frac{\text{čisti dobiček (čista izguba)}}{\text{povprečni kapital}}$$

$$ROA = \frac{\text{čisti dobiček (čista izguba)}}{\text{povprečna sredstva}}$$

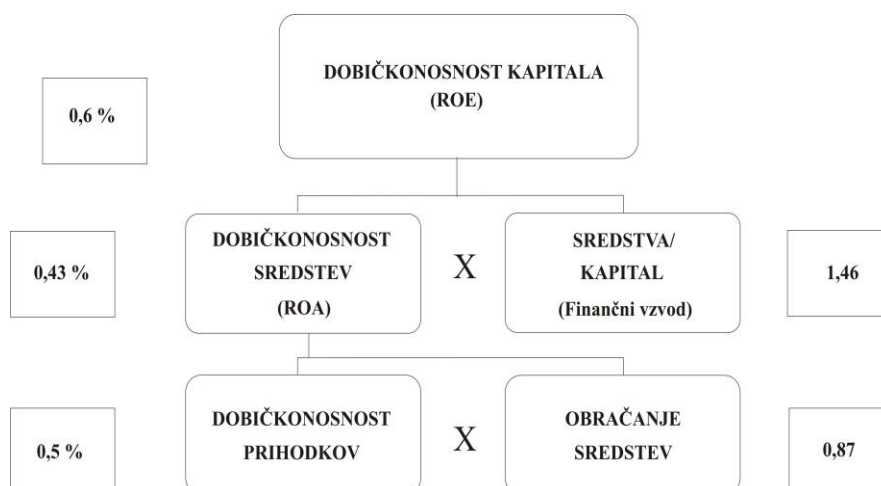
$$\text{Dobičkonosnost prihodkov} = \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}}$$

$$\text{Obračanje sredstev} = \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

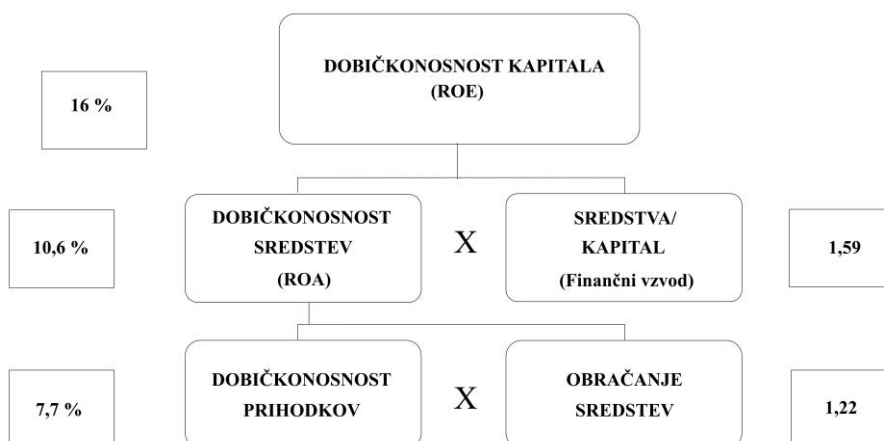
Slika 9: Dupontova shema podjetja za leto 2009



Slika 10: Dupontova shema podjetja za leto 2010



Slika 11: Dupontova shema podjetja za leto 2011



V preučevanem obdobju 2009, 2010 in 2011 sem prišla do naslednjih zaključkov. Donosnost kapitala je v letu 2009 nizka, in sicer 5 %, v letu 2010 pa se še dodatno zniža na 0,6 %. Razlog je oblikovanje rezervacij in s tem prikazovanje manjšega dobička v izkazu uspeha za leto 2010, in sicer v višini 120.000 €, ki jih je podjetje ustvarilo z namenom pokrivanja stroškov reklamacij izdelkov v naslednjih letih. Ob drastičnem padcu gradnje prestižnih potniških ladij je podjetje iskalo nove tržne niše in nove izdelke za čim hitrejšo prodajo, zato je razvilo veliko novih izdelkov in jih začelo prodajati po vsem svetu. Prav zaradi hitrega razvoja in lansiranja izdelkov na trg podjetje pričakuje morebitno povečanje reklamacij izdelkov (Smarteht, d.o.o. 2011d).

Dobiček iz leta 2009 znaša 63.982 €, v letu 2010 pa zgolj 7.031 €. Če natančno preučimo izkaz poslovnega izida podjetja za leto 2009, vidimo, da poslovni odhodki presegajo poslovne prihodke, in če podjetje v tem letu ne bi prejelo subvencij za investicije v proizvodnjo v višini 103.034 €, bi izkazovalo izgubo. Prav tako pade dobičkonosnost sredstev s 6 % v letu 2009 na 0,43 % v letu 2010 (Smarteht, d.o.o. 2011d).

Ob pregledu, zakaj je prišlo do tako drastične spremembe v letu 2010, kljub povišanju prihodkov od prodaje za 40 %, lahko naštejemo naslednje vzroke (Smarteht, d.o.o. 2011d):

- stroški blaga in materiala v letu 2010 zelo narastejo, in sicer za 42 %,
- stroški osebnih dohodkov, amortizacije in drugih odhodkov so praktično enaki,
- število zaposlenih se ne zmanjša.

Zvišanje stroškov blaga in materiala je do neke mere opravičljivo, saj je podjetje tudi ustvarilo večje prihodke, v veliki meri pa so vzrok povišanja stroškov zelo visoke cene materialov, ki so se podražili v tem obdobju. Vzrok temu je, da so mnogi dobavitelji materialov propadli v času gospodarske krize. Cene so zaradi večjega povpraševanja v primerjavi s ponudbo narasle (Smarteht, d.o.o. 2011d).

Kazalnik obračanje sredstev nam pove, da se sredstva v letu 2009 niso obrnila niti enkrat v letu saj znaša kot vidimo na Sliki 9, 0,67. Podatek za leto 2010 ni nič boljši.

V letu 2011 se stanje izboljša, saj se, kot lahko takoj vidimo, donosnost sredstev (angl. *Return On Assets – ROA*) zviša na 10,6 %, dobičkonosnost kapitala (angl. *Return On Equity – ROE*) pa na 16 %. Razlog je v porastu prihodkov od prodaje, in sicer za 79 %. Stroški blaga, materiala in storitev narastejo z 829.192 € v letu 2010 na 1.510.127 € v letu 2011, kar pa je povsem normalno, saj je podjetje trošilo več materiala in storitev, da je ustvarilo višje prihodke. Stroški dela narastejo za 43 % v letu 2011, amortizacija pa ostaja enaka. Razlog za povečanje stroškov dela so nove zaposlitve, saj je podjetje v letu 2011 zaposlilo v povprečju dodatnih 6 oseb (Smarteht, d.o.o. 2011d).

Desna stran Dupontove analize pokaže, da se sredstva na kapital v preučevanem obdobju rahlo povišujejo, obračanje sredstev pa se izboljša šele v letu 2011 na 1,22, kar pomeni, da so se sredstva obrnila 1,22-krat v letu 2011.

### **2.6.3 Težave merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja s tradicionalnimi računovodskimi kazalniki v podjetju**

Danes tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja ne zadošča več. Razlogov, zakaj tradicionalna računovodska merila ne zadoščajo več, je veliko. V prvi meri je njihova zelo ozka osredotočenost, nepovezanost s strategijo in naravnost na pretekla ravnanja. Zamiki, s katerimi se oblikujejo finančni kazalniki in njihova usmerjenost v prestavljanje posledic preteklih aktivnosti, omejujejo njihovo uporabnost v dinamičnih poslovnih okoljih (Vujica Herzog, 2007, str. 12).

Poleg tega ne prikazujejo gibal uspešnosti in dejavnikov, ki naj bi bili najodločilnejši za prihodnjo uspešnost podjetja. Mnogi avtorji tudi navajajo, da so preveč podvrženi vplivom »kreativnega računovodstva«.

Z opravljenimi intervjuji s poslovodstvom ter na podlagi lastnega dela v obravnavanem podjetju sem spoznala, da se podjetje srečuje z veliko težavami glede presojanja uspešnosti, saj uporablja pri presojanju uspešnosti poslovanja samo tradicionalne računovodske kazalnike.

Tretjina intervjuvancev (Intervju z direktorjem podjetja, vodjem proizvodnega oddelka in vodjem razvojnega oddelka) je mnenja, da kazalniki niso povezani z ravnanjem ljudi, zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih oziroma z vrednotenjem intelektualnega kapitala v podjetju. Zato imajo težave s tem, kako meriti zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo tako pri vsakdanjih opravilih, kot tudi pri njihovem motiviranju za dodatna izobraževanja in usposabljanja ter motiviranju zaposlenih h samoiniciativnosti pri razvoju novih idej oziroma izboljšav ter ustvarjalnemu sodelovanju, saj cilji in njihov način merjenja niso jasno zastavljeni na vseh področjih. Posledično ima poslovodstvo težave, kako nagradjevati zaposlene.

Kot navaja literatura je v ospredju spoznanje, da konkurenčno prednost podjetja v primerjavi z njihovimi tekmeci ne predstavlja samo nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces ali inovacija, ampak ljudje in procesi, povezani z njimi. So zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo neposnemljivo. Zavedajo se, da od tega, kako bodo ravnali z zaposlenimi, kako bodo omogočali njihov osebnostni in strokovni razvoj, odvisna tudi uspešnost podjetja. Tako kot bo poslovodstvo ravnalo z zaposlenimi, tako bodo zaposleni ravnali s kupci.

Oddelek raziskav in razvoja je ključnega pomena za obstoj podjetja, zato mu namenjajo večino pozornosti. Kot glavna težava, ki nastopa na tem področju in želi biti obvladovana s strani večine intervjuvancev, je, kako meriti učinkovitost razvojnega oddelka v podjetju. S tem mislim na načine merjenja hitrosti razvoja izdelkov, kako meriti, koliko izdelkov, ki jih razvijejo, tudi dejansko zaživi, kako meriti število novih izdelkov v podjetju in število novih izboljšav v enem letu. Razvojni oddelek se srečuje z raznimi težavami, saj v podjetju ni vzpostavljena dvosmerna komunikacija in velikokrat se zgodi, da razvojni oddelek nima povratne informacije o izdelku s trga. S pomočjo le-te bi lažje vzpostavili boljše odnose s kupci, boljše bi izkoriščali znanje in motivacijo zaposlenih. Izboljšali bi kakovost izdelkov in hitrost razvoja izdelka od zasnove skozi proizvodnjo do trga.

Proizvodni oddelek se srečuje s težavami, ki so največkrat povezane s slabo informiranostjo in komunikacijo zaposlenih, kot tudi s tem, da v podjetju ni definiranega načina poročanja med oddelki. Poleg tega pa podjetje nima nastavljenih ciljev in meril za njihovo doseganje na vseh področjih v podjetju. Zato se soočajo z naslednjimi težavami: nimajo informacije o tem, koliko se letno investira v proizvodnjo, ne vedo, koliko izmeta nastane pri proizvodnji določenega izdelka, ne vedo, koliko časa potrebujejo za obdelavo naročila. S trga nimajo prave informacije glede števila reklamacij izdelkov zaradi napak v proizvodnji (kakovost izdelkov), saj jim oddelek projekti, ki je zadolžen za reševanje reklamacij, ne posreduje povratnih informacij. Soočajo se tudi s težavami, kot so nepravočasne dobave materiala v proizvodnjo, in zanje ne vedo pravega vzroka oziroma nimajo vzpostavljenih kontrol za vhodni material.

Oddelek prodaje bi moral imeti ključno vlogo pri prenosu informacij s trga v podjetje in jih prenesti do ostalih oddelkov, saj kupci omogočajo organizaciji dosegati dobiček. Prodajni oddelek nima nastavljenih meril, kako meriti ugled in podobo podjetja na trgu, kako meriti zadovoljstvo in ohranjanje strank, dobičkonosnost strank, pridobivanje strank, koliko % prihodkov od prodaje glede na vse prihodke od prodaje ustvarijo novi kupci, kolikšen je tržni delež ter z vidika kupca čas izvedbe naročila (pravočasnost dobav), kakšne vrste in koliko reklamacij ima podjetje.

Najprej bi morale podjetje definirati ciljne kupce in nato nastaviti cilje in merila za njihovo doseganje. Pri tem pa je pomembna značilnost proizvodov, ki morajo biti namembni, kakovostni in imeti temu primerno ceno. Velik pomen ima pri tem tudi odnos zaposlenih do kupcev. Zaposleni morajo biti ustrezno usposobljeni za delo s kupci. Ključnega pomena pa je tudi odzivnost zaposlenih.

Oddelek prodaje se sooča še z naslednjimi težavami: kako pridobiti kakovostne informacije o izdelkih s trga in njihov prenos v razvojni oddelek, ne vedo, koliko novih izdelkov (starih največ 3 leta) se proda v enem letu in koliko razvitih izdelkov, ki jih je predlagala oddelek prodaje razvojnemu oddelku, dejansko zaživi.

Poslovodstvo ima težave s tem, kako informirati vse zaposlene o strategiji podjetja, kako izboljšati slabo komunikacijo med oddelki in nepovezanost ciljev s strategijo podjetja. Vodje oddelkov ne spodbujajo zaposlenih za sprejemanje pobud in izvajanje sprememb. V podjetju se tudi pojavljajo težave, saj zaposleni ne ve, katera so ključna področja za doseganje ciljev ter katere so njegove konkretne naloge in odgovornosti pri tem. Težave, ki izvirajo iz navedenega, so odraz tega, da podjetje nima zastavljenega jasnega cilja in načina, kako bi meril doseganje ciljev in s tem dosegal čim višjo dodano vrednost na zaposlenega oziroma spremljal rast prodaje in ostale zanj pomembne cilje za dosego čim večjega dobička podjetja.

### **3 VPOLJAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJE SMARTEH**

Na podlagi vizije, poslanstva in strategije obravnavanega podjetja sem oblikovala uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja, ki sem ga predstavila v nadaljevanju. Opredelila sem vsak kazalnik posebej, ga obrazložila, utemeljila in obrazložila smiselnost uporabe oziroma koristi, ki jih bo imelo podjetje ob vpeljavi predlaganega sistema.

#### **3.1 Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetje**

Kazalniki in merila v uravnoteženemu sistemu kazalnikov poslovanja kažejo medsebojno povezanost podjetja, njegovih zaposlenih, notranjih procesov in strank. Oblikovala sem jih kot predlog vodstvu za rešitev težav, ki jih imajo zaradi presojanja uspešnosti poslovanja podjetja s

tradicionalnimi računovodskimi kazalniki, in le-ti morajo jasno izražati, kje in kako ustvarja podjetje vrednost.

Vodstvo podjetja bo moralo najprej vsem zaposlenim razložiti strategijo, vizijo in poslanstvo podjetja. Najbolj primerna je dvosmerna komunikacija, da se s tem tudi preveri, ali zaposleni resnično razumejo postavljeno strategijo. Pri oblikovanju kazalnikov sem obdržala tudi klasične finančne kazalnike iz dveh razlogov. Prvi razlog je, da se večina teh kazalnikov izračunava že konec leta, ob izdelavi bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Drugi razlog je pa ta, da podjetje najverjetneje ne bo uspelo hitro vpeljati uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja in bo lahko minilo več kot eno leto. Pri tem pa bi prišlo do težav v primerjanju tekočih rezultatov s tistimi iz predhodnih let. Kasneje pa bi podjetje opustilo tradicionalen način merjenja uspešnosti.

Da bo podjetje vse to doseglo, se bo moralo truditi povezati vsakega zaposlenega s strategijo podjetja. Zavedati se bodo morali, da je to dolgotrajen proces. Poleg tega bodo morali uvesti mesečne sestanke z zaposlenimi, na katerih bodo obravnavali uspešnost poslovanja skozi prizmo novo zastavljenih kazalnikov. Vse to bo zaposlene spodbudilo za nadaljnje delo s sistemom. Sam sistem pa mora biti povezan z nagrajevanjem zaposlenih, kar bo predstavljalo še dodatno motivacijo.

Smiselno bi bilo pripraviti v poslovnem sistemu mapo, ki bi bila namenjena informiranju zaposlenih. V njej bi dobili vse gradivo o samem sistemu. Tako bi imeli lahko vsak dan na očeh, kaj je strategija podjetja, katere kazalnike spremlja podjetje, cilj podjetja in poročila o tem, kako jih podjetje dosega.

Arhitekt oziroma vodja projekta bi moral organizirati tudi uradne ure, kjer bi se zaposleni lahko seznanili tudi z morebitnimi odgovori na vprašanja, ki se jim porajajo tako v času vpeljave in naprej. Predvsem pa tudi za predlaganje morebitnih izboljšav.

Procesi v organizaciji morajo postati dvosmerni. Vodstvo mora zaposlene seznaniti z vizijo in strategijo ter preko dvosmerne komunikacije preveriti, ali zaposleni resnično razumejo postavljeno vizijo in strategijo podjetja. Vsi v podjetju se morajo začeti zavedati, katere so ključne naloge, za katere so zadolženi in odgovorni.

## **3.2 Oblikovanje strateškega diagrama**

Predlog strateškega diagrama ciljev sem prikazala na Sliki 12. Osredotoča se na uspešnost osnovne dejavnosti podjetja, ki je razvoj in proizvodnja opreme za kontrolo in regulacijo klimatizacijskih naprav, avtomatizacijo zgradb in ladij ter industrijskih procesov. Izdelan je na podlagi hierarhije ciljev in narave dela podjetja. Glavni cilj je dobičkonosnost podjetja. Nanj vpliva povečanje obsega poslovanja in učinkovitejša uporaba sredstev, kar pomeni, da je podjetje sposobno hitreje obračati svoja sredstva. Hitrejše obračanje sredstev pa pomeni z določenimi sredstvi doseči maksimalen prihodek. Opisano velja za finančni vidik podjetja.

V vidiku strank se odražata obe področji finančnega vidika, in sicer povečanje obsega prodaje in učinkovitost sredstev. Povečanje obsega prodaje dosežemo s povečano prodajo obstoječim strankam in s pridobivanjem novih strank. Kupci podjetja so velika, dobro organizirana podjetja. Ta podjetja so hčerinska podjetja glavnega kupca podjetja Smarteh, ki je tudi 5% lastnik podjetja Smarteh. To je podjetje Halton Oy iz Finske, ki ima podjetja po vsem svetu, ki obvladujejo svoje tržišče. Odnosi s kupci so dokaj stabilni. Večjo prodajo podjetje lahko doseže z udeležbo še na dodatnih sejnih, z direktnim pristopom do kupca in z razvojem novih izdelkov skupaj s kupcem. Po končanem razvoju izdelka se podjetje s kupcem dogovori o ceni izdelka, vzpostavi proizvodnja, načrt nakupa izdelkov in plačilni pogoji. Ta proces je izjemnega pomena. Namreč, če dogovora ne bi bilo izdelke skorajda ni mogoče prodati komu drugemu (morda konkurentu).

Poslovanje s kupci predstavlja obvladovanje pomembnosti vsakega kupca. Tu gre za pogajanja o plačilnih rokih in cenah, hitrosti reševanja reklamacij ter pravočasnost dobav. Pomembnost kupca predstavlja delež prihodkov določenega kupca v vseh prihodkih podjetja. S tem podatkom ugotovimo pogajalsko moč pri določeni stranki glede cen in dobavnih rokov.

Obravnavano podjetje ima slabo pogajalsko moč, saj ima praktično enega velikega kupca. Z lastno prodajo neprestano išče nove in nove kupce, da bi zmanjšalo to odvisnost od praktično enega velikega kupca in s tem si izboljšalo pogajalsko moč in si izborilo boljše cene in plačilne roke. Poleg tega pa bo s tem tudi zmanjšalo tveganje zaradi izgube glavnega kupca. Izboljšanje plačilnih rokov pomeni tudi večjo učinkovitost sredstev zmanjšanje tveganja pri obvladovanju denarnih tokov.

Poslovanje s kupci oziroma njihovo zadovoljstvo je pogojeno tudi s hitrostjo reševanja reklamacij in pravočasnimi dobavami. Vsak kupec, ki kupi nedelujoč izdelek je razočaran. Zato mora podjetje že v fazi proizvodnje preverjati kakovost izdelkov. Kasneje pa, če pride do reklamacije, le-to čim hitreje popraviti ali pa zamenjati izdelke. Prav tako je s pravočasnimi dobavami. Če je podjetje potrdilo določen dobavni rok, se tega mora držati, kajti zamujanje pomeni razočaranje za kupca, ki ima tudi sam določene roke za izvedbo projekta tako na ladji kot tudi na objektih, ki se jih mora držati. Velikokrat so v pogodbi določeni kazenski penali za zamude pri dobavah. To pomeni za obravnavano podjetje večje stroške oziroma odžiranje dobička. Omenjeno vpliva tudi na ohranjanje strank. Na pridobivanje strank pa vpliva tudi ugled podjetja na trgu, cenovno ugodna ponudba in ustrezna usposobljenost zaposlenih ter odnos zaposlenih do strank podjetja.

Na pridobivanje in ohranjanje strank pa v veliki meri vpliva tudi notranji vidik. Notranji vidik predstavljajo vsi stiki podjetja s kupci, od prejema povpraševanja s strani strank, do oddaje ponudbe s strani podjetja, sodelovanje prodajnega, nabavnega, proizvodnega ter razvojnega osebja in osebja iz projektne oddelka. Sodelovanje vseh v podjetju pripelje do dobave izdelkov in kasneje do morebitnih reševanj reklamacij. Vsi stiki med zaposlenimi in kupci ustvarjajo ugled podjetja in širitev lastnih blagovnih znamk. Podjetje Smarteh kljub prodaji izdelkov podjetju Halton Oy iz Finske, ki izdelke vgrajuje naprej na ladje ali poslovne objekte ohranja



kjer je le možno lastno blagovno znamko. Seveda pa se na nekaterih projektih to ne da in se izdelki obravnavanega podjetja prodajo pod blagovno znamko Halton.

Tu igra tudi bistveno vlogo proizvodni proces, ki mora biti odziven, proizvajati mora kakovostne izdelke ter hitro in učinkovito reševati reklamacije. Hkrati pa mora imeti čim manjše dneve vezave zalog, saj le-te vplivajo na učinkovito gospodarjenje s sredstvi.

Raziskovalno-razvojni proces je najvažnejši proces v podjetju, saj razvija nove, inovativne izdelke. Raziskovalno-razvojni proces mora biti fleksibilen, izdelki pa inovativni in stranki prilagojeni. Da so stranki prilagojeni pomeni, da se razvijajo tudi skupaj s stranko, so razviti posebej zanjo ali pa po njenih priporočilih. Obravnavano podjetje ima svoj lasten razvoj in se redko poslužuje zunanjih inštitucij. Če povzamem, je uspešnost podjetja odvisna od tega, kako inovativni so procesi v podjetju, kako inovativni in kakovostni so izdelki podjetja.

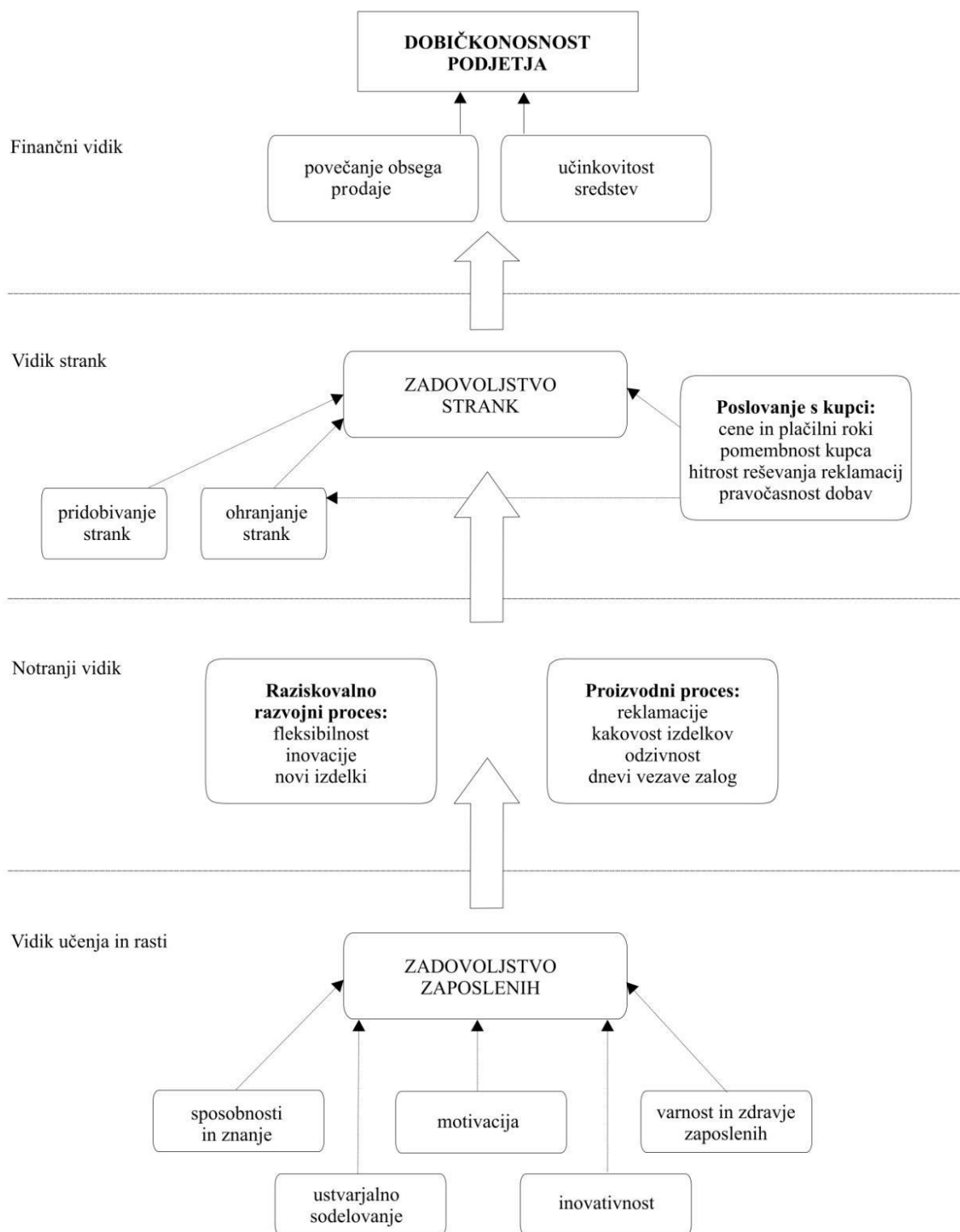
Proizvodni proces predstavlja maloserijsko proizvodnjo. Večina izdelkov se začne proizvajati s potrditvijo naročila, zato je še toliko bolj pomembna zanesljivost proizvodnega procesa, saj ne sme prihajati do napak. Dobavni roki so dolgi največ 4 tedne in v tem času mora nabava nabaviti material in proizvodnja proizvesti izdelke ter odprema odpemiti proizvode v času, ki je točno specificiran na naročilu.

Ta vidik direktno vpliva na zadovoljstvo kupca. Proizvodnja ima na zalogi samo kritične materiale. Kritični materiali so tisti, ki imajo dolge nabavne roke in morajo biti načrtovani tako, da podjetje doseže čim hitrejše obračanje obratnih sredstev. Vse to pa vpliva na učinkovitejšo izrabo sredstev.

Zanesljivost proizvodnega procesa lahko obravnavamo tudi z vidika podjetja kot celote. Podjetje mora proizvesti in dobaviti kakovostne izdelke v točno dogovorjenem času, saj v nasprotnem primeru lahko plača pogodbene kazenske penale. V primeru reklamacij pa mora samo odpraviti vse pomanjkljivosti na izdelkih ali celo odpoklicati izdelke s trga. To pa pomeni visoke stroške za podjetje in posledično neučinkovito izrabo sredstev in s tem manjšo donosnost podjetja. Širše gledano pa lahko pride do nezadovoljstva kupca in s tem do izgube nadaljnjih poslov.

Uspešnost in učinkovitost notranjih procesov je odvisna od zaposlenih, ki so zajeti v vidiku učenja in rasti. Bistvene procese v vidiku učenja in rasti predstavljajo znanje, motivacija, varnost in zdravje zaposlenih, inovativnost in ustvarjalno sodelovanje, ki vodijo v zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 12: Predlog strateškega diagrama ciljev v podjetju Smarteh



Podjetje mora razviti svoj sistem ravnanja z ljudmi in sistem nagrajevanja. Najpomembnejše je, da mora strategijo ravnanja z ljudmi integrirati v celotno strategijo podjetja, kajti le od tega je odvisen uspeh podjetja.

Zaposleni ljudje, ki so zadovoljni na svojem delovnem mestu, bodo želeli tudi prispevati k glavnemu cilju podjetja (dobičkonosnosti). Če bodo zaposleni motivirani in bodo v podjetju videli svoje osebno napredovanje ter strokovni razvoj, bodo v podjetju ostajali in podjetje bo izkazovalo zelo nizko fluktuacijo ter imelo stroške, ki nastanejo pri zamenjavi zaposlenega na določenem delovnem mestu nizke.

### 3.3 Predlog procesnega managementa v podjetju Smarteh

Poslovni procesi predstavljajo skupek aktivnosti znotraj podjetja, ki omogočajo doseganje temeljnega cilja. Značilno za poslovni proces je, da se vrednoti z vidika kupca. Za zagotovitev nemotenega delovanja poslovnega procesa je odločilno maksimiranje dodane vrednosti, ki jo zagotavljamo stranki. Voditi ključni proces učinkovito pa je odločilno za uspeh podjetja (Winterleitner, 2003, str. 62).

Ključni procesi v podjetju imajo velik vpliv na zadovoljstvo kupca, doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in uresničevanje strateških ciljev. Zato podjetju svetujem, da prepozna ključne ter podporne procese in v poslovnih načrtih določi naloge in nosilce za doseganje ciljev vseh procesov. V bistvu mora določiti vse izhode in vhode procesa, potrebne vire in vodila, po katerih proces teče. S tem identificira tudi nosilca posameznega procesa.

Ključni proces je tisti proces, pri katerem bo izboljšanje bolj koristilo celotni organizaciji, kot pa izboljšave drugega procesa. Ključne procese določimo tako, da jih razvrstimo po pomembnosti. S pomembnostjo procesa je mišljena pomembnost procesa za celotno organizacijo v dveh dimenzijah: pomembnost za ustvarjanje vrednosti in pomembnost za uresničevanje strategije (Križman & Novak, 2002, str. 38).

Za podjetje sem glede na pomembnost za ustvarjanje vrednosti in pomembnosti za uresničevanje strategije opredelila naslednje procese.

Bistveni procesi v podjetju (Slika 13):

- **razumeti trge:** razumeti kupčeve potrebe in zahteve ter zahteve trga,
- **razviti proizvode:** načrtovanje novih izdelkov in storitev za kupca ali izboljšave obstoječih,
- **pridobiti naročila in prodati proizvode:** pridobitev novih strank, obiski sejmov, reklamiranje, prejem naročila s strani kupca in izpolniti naročila,
- **proizvesti in zaračunati proizvode:** proizvodnja izdelkov ter zaračunavanje le-teh,
- **sodelovati z dobavitelji:** zagotoviti kakovostne materiale po čim nižji ceni,
- **distribucija:** zagotavljanje tekoče distribucije izdelkov kupcem,
- **podpora kupcem:** zagotavljanje podpore kupcem po nakupu proizvodov ali storitev, pomoč pri vgrajevanju kupljenih izdelkov in uspešno reševanje reklamacij.

Podporni procesi v podjetju:

- **gospodariti s finančnimi sredstvi:** zagotavljanje finančnih sredstev, izvajanje ustreznih naložb, najemanje ustreznih kreditov, izvajane izterjav,
- **gospodariti z osnovnimi sredstvi:** vzdrževanje osnovnih sredstev ter zagotavljanje maksimalne izkoriščenosti, investicije,
- **gospodariti z informacijskimi viri:** vzdrževanje informacijskih virov, njihovo posodabljanje, da služijo kot podpora podjetju, investicije,
- **ravnati z ljudmi:** varnost in zdravje pri delu, zagotavljanje ustreznega kadra, izobraževanje in usposabljanje kadra, zadovoljstvo zaposlenih,
- **ravnati z okoljem:** čim manj odpadkov oziroma predaja odpadkov v recikliranje, razvoj in proizvodnja okolju prijaznih izdelkov.

*Slika 13: Faze v poslovnem procesu v podjetju – bistveni procesi*



Na Sliki 13 sem predstavila procesno usmerjen model, kot predlog za vpeljavo v obravnavano podjetje. Oblikovan je tako, da pomaga vpletenim posameznikom razumeti celotno sliko. Podporni procesi pa služijo kot podpora navedenim bistvenim procesom.

Kupec mora dobiti kakovosten izdelek, zato je nujno, da podjetje odkrije proizvode z napako že v fazi proizvodnje. Napaka mora biti odkrita takoj, namesto kasnejšega popravljanja proizvodov,

ki s sabo prinesejo še dodatne stroške serviserjev na terenu, transporta itd. Zelo težko in drago je izdelke popravljati na ladji ki pluje ali v hotelu ki že obratuje. V tem primeru je še težje in dražje odpoklicati izdelke s trga. Literatura pravi, da mora podjetje postaviti proces zagotavljanja kakovosti in ne ugotavljanja kakovosti, in to je procesni management. Gre za skupek aktivnosti znotraj organizacije, ki omogočajo doseganje temeljnega cilja in se vrednotijo z vidika kupca. Zato je voditi ključni proces učinkovito, odločilno za uspeh podjetja.

V podjetju bodo uspešno delovali procesi, če bo podjetje določilo (Winterleitner, 2003, str. 62):

- notranje in zunanje stranke,
- zagotovilo njihove potrebe,
- zagotovilo 100-odstotno kakovost.

Vse vhodne in izhodne vrednosti, ki prehajajo v proces ali iz procesa, morajo biti izmerljive. Podjetje bo moralo nastaviti merila za spremljanje ustreznosti vhodnih in izhodnih vrednosti za podjetje in za stranke.

Literatura pravi, da je vsaka naloga v procesu ponovljiva, tako da lahko delo opravljamo vedno znova na isti način in vsakokrat prav. Vsak proces ima svojo mejo. Začenja se tam, kjer se je prvi končal. Procesni management prinaša kakovostne izdelke in storitve ter kakovost, ki izvira iz načina njihovega dela.

Vodenje procesa bo podjetju omogočalo (Winterleitner, 2003, str. 66):

- odkrivati vzroke problemov,
- vnašati kakovost v vsako operacijo,
- prejemati natanko tisto, kar lastnik procesa potrebuje za kakovost dela na svojem mestu, imeti pregled nad celotnim procesom,
- izboljšati medsebojno obveščanje in sodelovanje.

Da bo procesni management uspešen, predlagam vpeljavo tudi sistema kakovosti QS 9000 in ISO 14000. Tako bodo vsi projekti v podjetju vodeni skladno z zahtevami standardov kakovosti. Spremljanje zastavljenih cilji pa naj vodstvo izvaja dnevno, mesečno, trimesečno, polletno ali letno oziroma tako, kot samo presodi da je smiselno. Vodstvo bo moralo postati odgovorno za urejanje in vzdrževanje sistema kakovosti.

Podjetju predlagam, da bi začelo spodbujati ustvarjalnost in vključevanje zaposlenih v procese z različnimi tehnikami razmišljanja, sistemi predlogov za inovacije in nagrajevanjem.

Da bi izboljšali povezavo med trgom in kupci, bi lahko podjetje organiziralo projektno skupino, ki bi takoj, ko se pojavijo spremembe, iskala skupne, nove rešitve. Poleg tega bi sistematično

ugotavljala zahteve in pričakovanja strank v vseh fazah prodajnih procesov – to so podporne, prodajne in poprodajne aktivnosti.

V proizvodnji bi podjetje lahko pridobilo status proizvajalca svetovnega razreda, kar pomeni, da bi bili tudi v proizvodnji usmerjeni k izboljšavam ključnih procesov z uporabo filozofije in sistemov vitkega podjetja, z odpravljanjem vseh vrst zapravljanj, doseganjem nič napak, nenehnim izboljševanjem svojih proizvodov in zniževanjem vseh vrst stroškov.

Podjetje bi lahko za kupce organiziralo predstavitve novih izdelkov in rešitev, posebne izobraževalne delavnice in razna srečanja.

Logistika dobave proizvodov mora biti zagotovljena na podlagi naročila kupca. Kupec mora že z oddajo naročila definirati kako želi prejeti izdelke. Na primer določiti špediterja ter prevoznika.

Po dobavi izdelkov pa mora prodaja oziroma projektni oddelek v obravnavanem podjetju stranki zagotavljati ustrezno tehnično podporo tako pri izvajanju rešitev s kupljenimi izdelki na posameznih projektih kot so ladje, drugi objekti ter ustrezno reševanje reklamacij, če pride do težav.

### **3.4 Oblikovanje kazalnikov v podjetju Smarteh**

Razlog oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja v podjetju so težave, s katerimi se srečuje podjetje zaradi tradicionalnega načina merjenja uspešnosti. To pomeni merjenje uresničevanja strateških ciljev na štirih področjih, in sicer finančnem področju, področju strank, notranjih procesov ter na področju učenja in rasti. Zato sem zastavila kazalnike, ki so oblikovani na podlagi teh ciljev in izhajajo iz vizije in strategije podjetja.

Za vsak vidik posebej sem opredelila strateško usmeritev, ki je seveda v skladu z vizijo, strategijo, poslanstvom in strateškimi cilji podjetja. V okviru cilja sem postavila enega ali več kazalnikov.

Poleg navedenega sem za vsak kazalnik tudi opredelila:

- periodiko zbiranja podatkov,
- vir podatkov znotraj informacijskega sistema za izračun in
- odgovorno osebo za pridobivanje povratnih informacij o kazalniku.

#### **3.4.1 Finančni vidik**

Strateška usmeritev finančnega vidika kaže udejanjanje rasti obsega prodaje, učinkovitost sredstev ter dobičkonosnost podjetja. Menim, da bo v podjetju najmanj težav z vpeljavo

kazalnikov finančnega vidika, saj jih velika večina že obstaja in je podatke mogoče dobiti tudi iz preteklih obdobj. S finančnimi kazalniki bodo nadzorovali ali strategija vodi k povečanju obsega prodaje podjetja in učinkoviti izrabi sredstev v podjetju ter nenazadnje tudi k dobičkonosnosti podjetja. Vsekakor so to kazalniki, ki izražajo poslovanje v preteklem obdobju. V Tabeli 5 sem pripravila predlog kazalnikov za finančni vidik, ki so obrazloženi v nadaljevanju.

V okviru finančnega vidika sem oblikovala naslednje sklope kazalnikov:

- dobičkonosnost,
- financiranje,
- vodoravni finančni ustroj,
- obračanje,
- gospodarnost in
- prihodki.

Odgovorna oseba za pripravo podatkov in izračun kazalnikov finančnega vidika je vodja finančno-računovodskega oddelka.

#### 3.4.1.1 Kazalnik dobičkonosnosti

Kazalnik dobičkonosnosti nam pove, ali je podjetje dobičkonosno ali ne. V okviru te skupine kazalnikov sem postavila en sam kazalnik, in sicer koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala.

Kazalnik je smiselno spremljati dvakrat letno iz podatkov iz izkaza poslovnega izida in bilance stanja.

**Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala:** Kazalnik je razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu ter povprečnim kapitalom (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta). Kazalnik je ključni z vidika lastnikov, saj lastnikom pove kakšen je dobiček glede na vložek.

#### 3.4.1.2 Kazalnik financiranja

Kazalnik stopnje dolžniškosti financiranja nam pove, kako je s financiranjem podjetja. V okviru te skupine sem oblikovala en kazalnik.

Kazalnik je smiselno spremljati dvakrat letno iz podatkov iz bilance stanja.

**Stopnja dolžniškosti financiranja:** Kazalnik je razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev in pove, kakšen je delež dolga v primerjavi z vsemi obveznostmi. Pove kolikšen del obveznosti do virov sredstev se nanaša na dolgove. Če je vrednost kazalnika »1« se podjetje v

celoti financira iz dolgov v primeru, da je vrednost kazalnika »0« se podjetje v celoti financira iz kapitala in drugih virov financiranja.

Uporaba tega kazalnika je smiselna tako z vidika posloводства kot tudi za lastnike, saj igra bistveno vlogo pri pridobivanju posojil.

Tabela 5: Kazalniki za finančni vidik

<b>1. Finančni vidik</b>		
Strateška usmeritev: rast obsega prodaje, učinkovitost sredstev ter dobičkonosnost podjetja.		
<b>Strateški cilji</b>	<b>Kazalniki</b>	<b>Opis</b>
<b>Dobičkonosnost</b>	Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	Čisti dobiček v poslovnem letu/povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta)
<b>Financiranje</b>	Stopnja dolžniškosti financiranja	Dolgovi/obveznosti do virov sredstev
<b>Vodoravni finančni ustroj</b>	Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti
	Koeficient razmerja terjatev-dolgov	Terjatve do strank/obveznosti do dobaviteljev
<b>Obračanje</b>	Obračanje zalog	Dnevi obračanja zalog v obdobju
	Koeficient obračanja terjatev do strank	Prejemki od strank v letu dni/povprečno stanje terjatev do strank
	Koeficient obračanja obratnih sredstev	Čisti prihodki v letu dni/povprečno stanje obratnih sredstev
<b>Gospodarnost</b>	Koeficient celotne gospodarnosti	Prihodki/odhodki
<b>Prihodki</b>	Indeks prihodkov	Prihodki od prodaje za tekoče leto/prihodki od prodaje za preteklo leto

#### 3.4.1.3 Kazalnika vodoravnega finančnega ustroja

Kazalnika vodoravnega finančnega ustroja nam povedo, ali je podjetje plačilno sposobno in ali ne oziroma ali podjetje plačuje svoje obveznosti sicer z zamudo, vendar v nekem kratkem roku po njihovi zapadlosti. Višje vrednosti kazalnikov pomenijo višjo likvidnost podjetja.

V okviru te skupne sem določila dva kazalnika:

- kratkoročni koeficient in
- koeficient razmerja terjatev in dolgov.



Kazalnike je smiselno spremljati dvakrat letno iz podatkov iz bilance stanja.

**Kratkoročni koeficient:** Kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. H kratkoročnim sredstvom štejemo zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost koeficienta 1, pomeni, da ima podjetje kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev.

**Koeficient razmerja terjatev in dolgov:** Kaže razmerje med terjatvami do strank in obveznostmi do dobaviteljev. Pove nam ali je podjetje sposobno poravnati svoje dolgove s terjatvami do strank. Podjetje mora težiti, da ima vrednost koeficienta večji od 1, sicer ima podjetje težave v pokrivanju svojih obveznosti. Podjetje mora spremljati ta kazalnik in če ugotovi večje odmike mora takoj sprejeti korektivne ukrepe saj najverjetneje plačuje previsoke cene za nabavo materiala in storitev. Problem pa je lahko tudi na strani prodajnih cen, ki so morda prenizke.

Smiselnost uporabe navedenih kazalnikov vidim predvsem pri poslovodstvu, ki mu prinaša podatke o plačilni sposobnosti podjetja. Poslovodstvo mora takoj ukrepati, če se poslabša plačilna sposobnost podjetja.

#### 3.4.1.4 Kazalniki obračanja

S kazalniki obračanja preučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev in obveznosti do virov sredstev. Hitrejše je obračanje, manj sredstev potrebuje podjetje v danem obdobju za financiranje poslovanja. Na hitrost obračanja vplivajo tako tehnologija v proizvodnji, način proizvodnje, uspešno poslovanje z dobavitelji (plačilni pogoji) in kupci ter vrsta proizvodov in storitev podjetja. Pomembno je, da podjetje uspešno gospodari z vsemi zalogami v podjetju ter terjatvami do strank.

Za to skupino kazalnikov sem opredelila tri kazalnike:

- obračanje zalog,
- koeficient obračanja terjatev do strank,
- koeficient obračanja obratnih sredstev.

Kazalnike je smiselno spremljati dvakrat letno iz podatkov iz bilance stanja.

**Kazalnik obračanje zalog:** Pove nam dneve obračanja zalog v obdobju. Čim nižji je podatek, manj sredstev potrebuje podjetje za financiranje poslovanja. Kazalnik predstavlja razmerje med prodanimi vsemi zalogami (proizvodi, materialom, trgovskim blagom) v letu dni (po lastnih ali nabavnih cenah)/povprečna zaloga (proizvodov, materiala, trgovskega blaga) (po lastnih ali nabavnih cenah) in nam pove, kolikokrat se obrnejo vse zaloge v obdobju. Če 365 dni delimo z

koeficientom obračanja zalog dobimo podatek, ki nam pove koliko dni ima podjetje denar vezan v zalogah.

**Koeficient obračanja terjatev do strank:** Kazalnik predstavlja razmerje med prejemki od strank v tekočem letu in povprečnim stanjem terjatev do strank in nam pove, kolikokrat se terjatve do strank obrnejo v denarna sredstva v obdobju enega leta.

V okviru tega kazalnika lahko izračunavamo tudi dneve vezave terjatev do strank, ki nam povedo, v koliko dneh se terjatve do strank obrnejo v denarna sredstva. Čim nižja je vrednost, tem hitreje podjetje prejme denar od prodanih proizvodov in storitev.

**Koeficient obračanja obratnih sredstev:** Kazalnik predstavlja razmerje med čistimi prihodki od prodaje v letu dni in povprečnim stanjem obratnih sredstev (zaloge, denar in kratkoročne terjatve) in nam pove, kolikokrat se obratna sredstva obrnejo v obdobju enega leta.

V okviru tega kazalnika izračunavamo dneve vezave obratnih sredstev, ki nam povedo, v koliko dneh se obratna sredstva obrnejo v denar. Čim nižja je vrednost, tem hitreje podjetje prejme denar.

Smiselnost uporabe omenjenih kazalnikov vidim predvsem za poslovodstvo, kajti čim hitrejšo obračanje vseh sredstev bodo dosegli, manj sredstev bodo potrebovali za financiranje.

#### 3.4.1.5 Kazalnik gospodarnosti

Z naslednjim kazalnikom ugotavljamo gospodarnost poslovanja podjetja, katerega cilj je povečanje gospodarnosti poslovanja.

Opredelila sem en kazalnik in sicer koeficient celotne gospodarnosti.

Kazalnik je smiselno spremljati dvakrat letno iz podatkov iz izkaza poslovnega izida.

**Koeficient celotne gospodarnosti:** Izračuna se kot razmerje med prihodki in odhodki. Kaže koliko prihodkov smo ustvarili na enoto odhodkov. Podjetje mora težiti k vrednosti tega koeficienta nad 1, saj vrednost tega kazalnika nad ena pomeni, da smo ustvarili več prihodkov od prodaje kot odhodkov.

Lastnikom in poslovodstvu pove, kako gospodarno posluje podjetje.

#### 3.4.1.6 Kazalnik prihodkov

Kazalnik prihodkov je indeks prihodkov, s katerim ugotavljamo prihodke od prodaje. Z njim ne merimo samo rast prihodkov od prodaje v posameznem obdobju, ampak nam tudi pokaže, ali so kupci z nami zadovoljni ali ne, saj rast naročil kaže tudi na zadovoljstvo kupca.

Kazalnik je smiselno spremljati dvakrat letno iz podatkov iz izkaza poslovnega izida.

**Index prihodkov:** Primerja prihodke od prodaje za tekoče leto s prihodki od prodaje za preteklo leto.

Smiselno je predvsem za poslovodstvo ter ostale notranje uporabnike ob primerjavi določenega obdobja v tekočem letu in istega obdobja leto prej. Kazalnik prodaje je smiselno spremljati mesečno in letno. Letni podatek, ki primerja prihodke od prodaje v tekočem letu s prihodki od prodaje v preteklem letu pa nam služi za oceno uresničenosti načrtovanih prihodkov celotnega leta ter za naprej pri planiranju. Mesečna stanja pa so nam bolj v pomoč pri sprejemanju ukrepov v primeru nezadostnih prihodkov od prodaje realiziranih v preučevanem obdobju in takojšnjem ukrepanju.

### **3.4.2 Kazalniki za vidik strank**

Strateška usmeritev vidika poslovanja s strankami je zadovoljstvo strank. Kazalniki so izbrani na podlagi težav, ki jih podjetje občuti, saj nima vseh podatkov za spremljanje uspešnosti poslovanja. Oblikovani so glede na vizijo, poslanstvo in strategijo podjetja. Spremljanje strank in njihovega zadovoljstva je za podjetje zelo pomembno tako za ohranitev obstoječih kot tudi pri pridobivanju novih strank.

Za pridobivanje podatkov in izračun kazalnikov je odgovoren vodja prodaje.

V okviru tega vidika sem določila pet sklopov kazalnikov, ki so predstavljeni tudi v Tabeli 6:

- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje novih strank,
- poslovanje s kupci.

#### **3.4.2.1 Kazalnik zadovoljstva strank**

Zadovoljstvo strank spremljamo z indeksom zadovoljstva strank v posameznem obdobju. Ta podatek je zelo pomemben za podjetje, ki želi obdržati svoje kupce. Stopnja zadovoljstva pa se meri z anketo. Podjetje bo skozi zastavljena vprašanja prišlo do bistvenih smernic v razvoju izdelkov, storitev ter vseh poslovnih procesov v podjetju. Podjetje bo enkrat letno pripravilo in poslalo vsem svojim kupcem anketo in tako pridobilo informacijo o stopnji njihovega zadovoljstva s podjetjem oziroma njegovimi izdelki in storitvami. Anketa bo kratka, razumljiva.

Tako kot vse ankete bo sestavljena iz vprašanj kot so na primer: »Kaj vam je všeč in kaj ne?« ter z že zapisanimi trditvami, kjer bodo anketiranci obkrožili stopnjo zadovoljstva ali nezadovoljstva.

Tabela 6: Kazalniki za vidik strank

<b>2. Vidik strank</b>		
Strateška usmeritev: zadovoljstvo strank.		
<b>Strateški cilji</b>	<b>Kazalniki</b>	<b>Opis</b>
<b>Zadovoljstvo strank</b>	Indeks zadovoljstva strank	Stopnja zadovoljstva strank iz ankete za tekoče leto/stopnja zadovoljstva strank za preteklo leto
<b>Dobičkonosnost strank</b>	Realiziran dobiček na posamezno naročilo	Plačana vrednost naročila – dejanski stroški izdelave=dobiček
<b>Ohranjanje strank</b>	Indeks ohranjanja strank	Število stalnih strank v začetku preteklega leta/število stalnih strank v začetku tekočega leta
<b>Pridobivanje novih strank</b>	Indeks novih strank	(Število novih strank/število vseh strank )x100
	Delež prihodkov novih strank	(Prihodki od prodaje novih strank/vsi prihodki od prodaje) x 100
<b>Poslovanje s kupci</b>	Pravočasnost dobav	Povprečni dnevi zamude dejanske odpreme od načrtovane v obdobju
	Reševanje reklamacij	Povprečni dnevi od prejema reklamacije do odpreme popravljenih proizvodov

Anketo bodo prejeli vsi kupci podjetja v mesecu oktobru in jo izpolnjeno vrnilo na podjetje do konec oktobra. Na ta način bo imelo podjetje dovolj časa za obdelavo podatkov in si izračunalo indeks zadovoljstva strank do konec tekočega leta, ki bo velika opora poslovodstvu za sprejem odločitev o izboljšavah na vseh področjih v podjetju.

**Index zadovoljstva strank:** je index, ki ga dobimo tako, da delimo stopnjo zadovoljstva strank iz anketa za tekoče leto s stopnjo zadovoljstva strank za preteklo leto.

Kazalnik je smiselno spremljati enkrat letno iz podatkov iz letne ankete.

### 3.3.2.2 Kazalnik dobičkonosnosti strank

Spremljati moramo tudi dobičkonosnost strank, saj nam ta podatek nam pove v katere stranke usmerjati več energije in v katere ne. Obravnavanemu podjetju, lahko pove s katerimi strankami delati tudi v prihodnje. Na primer stranke, ki delajo majhne projekte kot so stanovanjske hiše niso tako zanimive kot stranke, ki delajo hotele ali ladje, saj stranka, ki kupi opremo za projekt

stanovanjske hiše potrebuje ravno toliko pomoči pri zagonu sistema kot stranka, ki je opremila hotel.

**Dobičkonosnost strank merimo** z realiziranim dobičkom na posamezno naročilo, in sicer: od plačane vrednosti naročila odštejemo dejanske stroške izdelave, ure tehnične podpore osebja iz projektnega oddelka in dobimo dobiček. Naročila morajo biti tudi dobičkonosna. Za vsako naročilo se po izdelavi oziroma po zaključku delovnega naloga obračunajo dejanski stroški, ki so nastali pri proizvodnji proizvodov. Ti stroški se obračunajo na podlagi delovnega naloga, kjer so vpisani vsi stroški surovin, ure dela itd. in se odštejejo plačane vrednosti naročila.

Kazalnik je smiselno spremljati z zaključkom vsakega naročila. Podatke za izračun koeficienta dobimo iz obračunov delovnih nalogov, ki se izdelujejo v proizvodnji, za vsako posamezno naročilo.

#### 3.4.2.3 Kazalnik ohranjanja strank

Ohranjanje strank merimo z indeksom ohranjanja strank je zelo pomemben, saj nam pokaže, koliko strank je v resnici res zadovoljnih s proizvodi. Te stranke redno kupujejo proizvode in storitve podjetja. Obravnavano podjetje poskuša s takšnimi strankami ustvariti trajen odnos, tako da skupaj s kupcem razvija proizvode, storitve ter nastavlja dolgoročne plane sodelovanja. Na primer plane prodaje izdelkov za prihodnjih nekaj let ter cene in plačilne pogoje.

**Indeks ohranjanja strank:** Izračunamo ga tako, da število stalnih strank na začetku preteklega leta delimo s številom stalnih strank na začetku tekočega leta.

Stalen kupec je tisti, ki je v podjetju naročil izdelke več kot enkrat. Novi kupec pa je tisti, ki je oddal naročilo v obravnavanem obdobju.

Kazalnik je smiselno spremljati enkrat letno iz podatkov iz baze poslovnega sistema v podjetju.

#### 3.4.2.4 Kazalnika pridobivanja novih strank

Podjetje mora nenehno pridobivati nove kupce če želi rasti, zato so kazalniki, ki povedo kako uspešno podjetje pridobiva nove stranke zelo pomembni. Vsako podjetje, ki želi povečevati svoje prihodke oziroma obdržati obstoječo raven prihodkov, mora iskati nove stranke bodisi na sejmih, z direktnim pristopom do stranke, z ustvarjenjem ugleda na trgu itd.

Predlagala sem dva kazalnika:

- indeks novih strank,
- indeks prihodkov novih strank.

**Indeks novih strank:** Indeks novih strank dobimo tako, da število novih strank v določenem obdobju delimo s številom vseh strank v tem istem obdobju ter vse skupaj množimo s 100.

Kupec se obravnava za novega v tistem letu ko je oddal prvo naročilo.

Index je smiselno spremljati vsaj štiri krat letno iz baze podatkov o strankah v poslovnem sistemu podjetja, zaradi spremljanja rezultatov pridobivanja novih strank in spodbujanja aktivnosti na tem področju.

**Indeks prihodkov novih strank:** Kazalnik kaže, kakšen delež prihodkov predstavljajo novi kupci v vseh prihodkih določenega obdobja.

Tudi ta indeks je smiselno spremljati vsaj štiri krat letno iz baze podatkov o strankah v poslovnem sistemu podjetja, zaradi spremljanja rezultatov novih strank in spodbujanja aktivnosti na področju pospeševanja prodaje pri novih strankah.

#### 3.4.2.5 Kazalnika poslovanja s strankami

S poslovanjem s kupci mislim na vse tiste aktivnosti, ki jih moramo izvesti, da so kupci zadovoljni, saj le na ta način ohranjamo oziroma pridobivamo nove kupce, ki nam prinašajo dobičkonosnost podjetja. Te aktivnosti so na primer pravočasne dobave, čim manj reklamacij oziroma uspešno in hitro odpravljanje reklamacij, ugodni plačilni pogoji in cene itd. Vsaka stranka je nezadovoljna, če zamujamo z dobavo proizvodov, saj ja tudi sama vezana na roke izvedbe projekta. Mnogi kupci, se zavarujejo tako, da v pogodbo dopišejo tudi kazanske penale za zamude pri dobavah. To pa pomeni za obravnavano podjetje še dodaten strošek in odžiranje dobička.

Predlagala sem dva kazalnika:

- pravočasnost dobav in
- hitrost reševanja reklamacij.

**Kazalnik pravočasnosti dobav:** Kazalnik prikazuje povprečne dneve zamude dejanske odpreme od načrtovane v obdobju. Kazalnik je pomemben, ker vpliva na zadovoljstvo strank in s tem na ohranjanje strank.

**Reševanja reklamacij:** Kazalnik prikazuje povprečne dneve od prejema reklamacije do odpreme popravljenih proizvodov. Tudi ta kazalnik je zelo pomemben, saj vpliva na zadovoljstvo in ohranjanje kupca in s tem na dobiček podjetja.

Kazalnik je smiselno spremljati z vsakim zaključenim naročilom in z vsako zaključeno reklamacijo iz podatkov iz poslovnega sistema podjetja.

### 3.4.3 Kazalniki za vidik notranjih procesov

Strateška usmeritev vidika notranjih procesov so učinkoviti notranji procesi, kakovostni izdelki, odzivnost, fleksibilnost, inovativnost in zniževanje stroškov. Kazalniki so oblikovani glede na vizijo, poslovne cilje in strateško usmeritev.

V okviru tega vidika sem predlagala sedem sklopov kazalnikov, ki so podrobnejše prikazani v Tabeli 7:

- večja produktivnost zaposlenih,
- hitrejša odzivnost,
- nižji stroški,
- hitrejše obračanje zalog,
- inovativnost,
- vlaganje v razvoj,
- zagotavljanje kakovosti.

Za pridobivanje podatkov in izračun kazalnikov so odgovorni vodja razvoja ter vodja proizvodnje in direktor.

Vodja razvoja je odgovoren za naslednja dva kazalnika:

- vlaganje v razvoj,
- delež inovativnih in k stranki prilagojenih proizvodov.

Vodja proizvodnje je odgovoren za naslednje kazalnike:

- produktivnost zaposlenih,
- odzivnost,
- stroški kakovosti.

Direktor je odgovoren za kazalnika:

- dodana vrednost na zaposlenega in
- stroški režije.

#### 3.4.3.1 Kazalnik večje produktivnost zaposlenih

Da dosežemo visoko produktivnost, moramo odpraviti vse tiste aktivnosti v podjetju, ki niso nujne in prinašajo stroške in nepotrebno izgubo časa. Zagotavljati moramo pogoje, da je dosežena maksimalna kakovost izdelkov in storitev, da zmanjšujemo vse nepotrebne zastoje v

proizvodnji zaradi dobav neustreznih materialov, da so stroji v proizvodnji redno servisirani in da ne prihaja do zastojev ter da odpravimo vse nepotrebne aktivnosti, ki nam prinašajo visoke stroške. Iz tega razloga sem predlagala kazalnik večje produktivnosti zaposlenih.

Kazalnik je smiselno spremljati dvakrat na leto. Podatke pridobimo iz izkaza poslovnega izida.

**Večja produktivnost zaposlenih:** Pove nam prihodke od prodaje na zaposlenega v obravnavanem obdobju.

*Tabela 7: Kazalniki za vidik notranjih procesov*

<b>3. Vidik notranjih procesov</b>		
Strateška usmeritev: učinkoviti notranji procesi, kakovostni izdelki, odzivnost, fleksibilnost, inovativnost in zniževanje stroškov.		
<b>Strateški cilji</b>	<b>Kazalniki</b>	<b>Opis</b>
<b>Večja produktivnost zaposlenih</b>	Produktivnost zaposlenih	Prihodki od prodaje v enem letu/število zaposlenih v tem letu
<b>Hitrejša odzivnost</b>	Odzivnost	Povprečni dnevi od dneva prejema naročila do dneva izvedbe naročila
<b>Nižji stroški</b>	Dodana vrednost na zaposlenega	<sup>1</sup>
	Stroški režije	Stroški režije v tekočem letu/stroški režije v predhodnem letu
<b>Hitrejša obračanja zalog</b>	Koeficient obračanja zalog izdelkov	Prodani izdelki v letu dni (po lastnih cenah)/povprečna zaloga izdelkov (po lastnih cenah)
	Koeficient obračanja zalog materiala	Poraba materiala v letu dni (po nabavnih cenah)/povprečna zaloga materiala (po nabavnih cenah)
<b>Inovativni proizvodi</b>	Delež inovativnih proizvodov	(Inovativni novi proizvodi/vsi proizvodi) x 100
<b>Vlaganje v razvoj</b>	Vlaganje v razvoj	(Vlaganja v razvoj/prihodki od prodaje v letu dni) x 100
<b>Zagotavljanje kakovosti</b>	Stroški kakovosti	(Stroški kakovosti v letu dni/prihodki v letu dni) x 100

<sup>1</sup>Dodana vrednost na zaposlenega= čisti prihodki od prodaje + povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje-zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje - usredstveni lastni proizvodi+subvencije,dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki + drugi poslovni prihodki-stroški blaga, materiala in storitev - drugi poslovni odhodki



### 3.4.3.2 Kazalnik hitrejše odzivnosti

Podjetje mora čim hitreje obdelati naročilo, ki ga prejme od kupca, in čim hitreje odpremiti, saj je od tega odvisno zadovoljstvo kupca in s tem tudi poslovanje podjetja. Zelo pomembno je, da so notranji procesi usklajeni, da prodajni oddelek čim hitreje odda naročilo v proizvodnjo, da nabava čim hitreje dobavi material in da proizvodnja čim hitreje proizvede in odpremi proizvode. Saj, kot sem že prej omenila, hitrejša odzivnost pomeni tudi zadovoljnega kupca in s tem uspešno poslovanje podjetja.

Kazalnik je smiselno spremljati za vsako naročilo posebej in na koncu leta izračunati letni kazalnik hitrejše odzivnosti. Podatke za izračun pridobimo iz poslovnega sistema podjetja.

**Kazalnik odzivnosti se izračuna:** povprečni dnevi od dneva prejema naročila do dneva izvedbe naročila.

### 3.4.3.3 Kazalnik nižjih stroškov

Za zadovoljitev strateške usmeritve tega vidika moramo nujno meriti dodano vrednost na zaposlenega ter težiti k zniževanju stroškov režije.

Za to skupino kazalnikov sem izbrala dva, in sicer:

- dodana vrednost na zaposlenega in
- stroški režije.

**Dodana vrednost na zaposlenega:** Je kazalnik, ki ga izračunavamo na način, da celotnim prihodkom od prodaje prištejemo povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, usredstvene lastne proizvode in prištejemo subvencije, dotacije, regrese, kompenzacije in druge prihodke, ki so povezani s poslovnimi učinki. Nato prištejemo druge poslovne prihodke in odštejemo stroške blaga, materiala in storitev in drugih poslovnih odhodkov. Rezultat delimo s številom zaposlenih iz ur tekočega leta.

Kazalnik je smiselno spremljati dvakrat leto. Podatke dobimo iz izkaza poslovnega izida podjetja.

**Stroški režije:** Kazalnik izračunamo tako, da stroške režije v tekočem letu delimo s stroški režije v predhodnem letu. V podjetju moramo najprej definirati kaj so stroški režije.

Stroški režije so na primer stroški zaposlenih, ki predstavljajo režijo v podjetju, stroške amortizacije osnovnih sredstev, ki jih režijski delavci uporabljajo za svoje delo, ostali stroški vezani na režijske delavce.

Ta kazalnik je smiselno spremljati enkrat letno. Podatke moramo zbrati iz poslovnega sistema. Smiselno je že pri knjiženju v računovodstvu prej navedenih stroškov režije, vsak mesec te stroške knjižiti na stroškovno mesto, ki se bo imenovalo stroški režije.

#### 3.4.3.4 Kazalnik hitrejšega obračanja zalog

S kazalniki obračanja zalog izdelkov in materiala proučujemo hitrost obračanja zalog izdelkov in materiala. S kazalnikom obračanja zalog pridemo do podatka o hitrosti obračanja zalog v obdobju. Pove nam, kolikokrat so se zaloge obrnile iz manj likvidnih oblik (zalog) v denarna sredstva. Če delimo 365 dni s tem kazalnikom, dobimo dneve obračanja zalog.

Za to skupino kazalnikov sem izbrala dva, in sicer:

- koeficient obračanja zalog izdelkov in
- koeficient obračanja zalog materiala.

**Koeficient obračanja zalog proizvodov:** Kazalnik predstavlja razmerje med vrednostjo prodanih izdelkov v letu dni (po lastnih cenah) ter povprečno zalogo (po lastnih cenah) in nam pove, kolikokrat se obrnejo zaloge v obdobju. Če 365 dni delimo z koeficientom obračanja zalog proizvodov dobimo podatek, ki nam pove koliko dni ima podjetje vezan denar v zalogah izdelkov.

**Koeficient obračanja zalog materiala:** Kazalnik predstavlja razmerje med vrednostjo porabljenega materiala v letu dni (po nabavnih cenah) ter povprečno zalogo materiala v letu dni in nam pove, kolikokrat se obrnejo zaloge v obdobju. Če 365 dni delimo z koeficientom obračanja zalog materiala dobimo podatek, ki nam pove koliko dni ima podjetje vezan denar v zalogah materiala.

Smiselno ga je spremljati dvakrat letno iz podatkov iz bilance stanja.

#### 3.4.3.5 Kazalnik inovativnih proizvodov

Eden izmed ciljev tega vidika je tudi spodbujanje inovativnosti. V okviru tega cilja sem zastavila en kazalnik, in sicer kazalnik, ki meri delež inovativnih proizvodov.

**Delež inovativnih proizvodov:** Kazalnik izračunamo tako, da inovativne proizvode delimo z vsemi proizvodi in pomnožimo s sto. Inovativni proizvodi so vsi tisti novo razviti proizvodi, ki so inovativni. Ali so ali niso inovativni, bo določila posebna tričlanska komisija, sestavljena iz vodje razvojnega oddelka ter dveh neodvisnih oseb iz razvojnega oddelka po vnaprej zastavljenih merilih, ki bi se sestala enkrat letno.

Merila inovativnega proizvoda (intervju z direktorjem podjetja):

- ponuja rešitev, ki je ni na trgu,
- cenejša izvedba,
- okolju prijazen,
- inovativni sistem reševanja problemov z novimi inovativnimi ali obstoječimi proizvodi,
- proizvod, ki ga ni na trgu,
- nižja obremenitev resursov od faze raziskav, razvoja do proizvodnje in podpore na trgu,
- inovativni način proizvodnje že obstoječega proizvoda in okolju prijazna proizvodnja,
- inovativni material.

Smiselno ga je spremljati letno z zbiranjem podatkov iz poslovnega sistema enkrat letno.

#### 3.4.3.6 Kazalnik vlaganja v razvoj

Merjenje, koliko podjetje vложи v razvoj v enem letu, je zelo pomembno, saj s tem pridemo do bistvenega podatka in sicer, ali se v razvojni oddelek vlaga v zadostni meri ali ne. Mero mora zastaviti podjetje samo glede na to ali razvoj dobi zadostna sredstva za investicije v opremo, za zaposlitev kadra za izobraževanje in usposabljanje, da lahko sledi oziroma prehitava konkurenco. Razvojni oddelek je tisti ključni oddelek v podjetju, ki mu moramo nameniti največ pozornosti, saj brez razvitih novih inovativnih proizvodov ne bo prihodkov od prodaje tudi v prihodnje. V razvoju se razvijajo izdelki, ki morajo zadovoljiti kupce, da bo podjetje ustvarjalo dobičke tudi v prihodnje.

K vlaganjem v razvoj vštevamo:

- nakupe osnovnih sredstev za potrebe raziskav in razvoja,
- osebne dohodke in druge stroške plač zaposlenih v razvoju,
- stroške izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v razvoju.

**Kazalnik vlaganja v razvoj:** Kazalnik nam pove delež vlaganj v razvoj glede na prihodke v letu dni.

Smiselno ga je spremljati letno z zbiranjem podatkov iz poslovnega sistema, tako da v naprej določimo stroškovno mesto, kamor se mesečno knjižijo nastali stroški v povezavi z vlaganjem v razvoj.

#### 3.4.3.7 Kazalnik zagotavljanja kakovosti

V podjetju je nujno potrebno, da zagotavljamo izdelke visoke kakovosti, če želimo imeti zveste in zadovoljne kupce ter pridobivati nove, ki prinašajo uspešnost poslovanja. Za doseg tega cilja sem postavila kazalnik stroški kakovosti.

**Kazalnik stroški kakovosti:** Pove nam delež stroškov kakovosti v obravnavanem obdobju v celotnih prihodkih od prodaje.

K stroškom kakovosti vštevamo:

- stroške, povezane z reševanjem in odpravo reklamacije proizvodov,
- stroške zastojev v proizvodnji zaradi napak na proizvodni liniji in ostalih strojih,
- stroške reklamacij neustreznega materiala.

Pri ugotovitvi odstopanj moramo čim hitreje ukrepati, če ugotovimo vzroke odstopanj. Pridobiti moramo povratne informacije, da čim hitreje sprejmemo korektivne ukrepe.

Kazalnik je smiselno spremljati dvakrat letno z zbiranjem podatkov iz poslovnega sistema. Tudi pri tem kazalniku je smiselno določiti stroškovno mesto, kamor se bodo mesečno knjižili omenjeni stroški kakovosti.

#### **3.4.4 Kazalniki za vidik učenja in rasti**

V okviru tega vidika sem opredelila strateško usmeritev zadovoljni, strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni. Kot pravi literatura so takšni zaposleni temelj za uresničevanje postavljenih ciljev in strategije v podjetju.

V okviru tega vidika sem oblikovala naslednje skupine kazalnikov (Tabela 8):

- dvig sposobnosti in znanja zaposlenih,
- dvig motiviranosti, zadovoljstva in inovativnosti zaposlenih,
- varnost in zdravje zaposlenih.

Za pridobivanje podatkov in izračun kazalnikov je odgovorna kadrovska služba.

##### **3.4.4.1 Kazalnika dviga sposobnosti in znanja zaposlenih**

Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacij (Možina, & Kovač, 2006, str. 24). Oziroma le izobraženi, motivirani in ustrezno usposobljeni zaposleni lahko pripomorejo k uspešnemu poslovanju podjetja.

Zato sem oblikovala dva kazalnika, in sicer:

- izobrazbena struktura,
- kazalnik števila ur izobraževanja zaposlenih.

Tabela 8: Kazalniki za vidik učenja in rasti

<b>4. Vidik učenja in rasti</b>		
Strateška usmeritev: zadovoljni, strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni.		
<b>Strateški cilji</b>	<b>Kazalnik</b>	<b>Opis</b>
<b>Dvig sposobnosti in znanja zaposlenih</b>	Izobrazbena struktura	Stopnja povprečne izobrazbe
	Indeks števila ur izobraževanja zaposlenih	Število izobraževalnih ur v tekočem letu/št. izobraževalnih ur v preteklem letu
<b>Dvig motiviranosti, zadovoljstva ter inovativnosti zaposleni</b>	Zadovoljstvo zaposlenih	Anketa o zadovoljstvu zaposlenih
	Inovativnost	Število realiziranih smartijev
<b>Varnost in zdravje zaposlenih</b>	Razpoložljivost ljudi za delo	Št. delovnih dni v enem letu-št. vseh delovnih dni, ko so bili zaposleni bolniško odsotni
	Poškodbe	Število poškodb

**Kazalnik izobrazbene strukture:** Izračuna se tako, da seštejemo stopnjo izobrazbe vseh zaposlenih v podjetju in delimo s številom zaposlenih v podjetju na zadnji dan v tekočem letu. Ta podatek potem primerjamo s podatkom iz preteklega leta. Podjetje mora težiti k temu, da pri izbiranju novih kandidatov izbere tiste, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe in so že ustrezno usposobljeni. Za ostale že zaposlene pa mora letno nameniti določen obseg sredstev in ljudi motivirati, da se v popoldanskem času izobražujejo za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe ter se udeležujejo strokovnih izobraževanj in seminarjev.

**Indeks števila ur izobraževanja zaposlenih:** Meri se s številom izobraževalnih ur v tekočem letu v primerjavi s številom izobraževalnih ur v preteklem letu. S tem zaposleni pridobivajo nova znanja za delo v podjetju oziroma na svojem delovnem mesu. S tem postajajo učinkovitejši na svojem delovnem mestu in samozavestnejši pri opravljanju vseh aktivnosti za katere so zadolženi. Tak zaposleni pa bo tudi motiviran. S tem pa bo čutil večjo pripadnost podjetju in se trudil za doseganje temeljnega cilja podjetja.

Kazalnik je smiselno meriti enkrat letno iz podatkov iz poslovnega sistema. V računovodstvu se pri knjiženju mesečnih stroškov izobraževanja in usposabljanja določi stroškovno mesto, kjer se bodo omenjeni stroški zbirali.

#### 3.4.4.2 Kazalnika dviga motiviranosti, zadovoljstva in inovativnosti zaposlenih

Vsako podjetje mora vedeti ali so njegovi zaposleni zadovoljni v podjetju ali ne, saj je od tega odvisno uresničevanje temeljnega cilja podjetja. Samo zadovoljni, motivirani in ustrezno usposobljeni zaposleni bodo uresničevali zastavljeni cilj podjetja. Poleg tega pa je od zadovoljstva odvisna tudi fluktuacija zaposlenih. Vsak odhod zaposlenega pomeni za podjetje

izgubo, saj pomeni izgubo intelektualnega kapitala. Poleg tega pa so stroški uvajanja novega zaposlenega na določeno delovno mesto visoki.

Določila sem dva kazalnika:

- zadovoljstvo zaposlenih in
- inovativnost.

**Zadovoljstvo zaposlenih:** Podatek o zadovoljstvu zaposlenih pridobimo s pomočjo ankete. Vsi zaposleni bodo prejeli ankete v mesecu oktobru, ki jih bodo morali oddati konec oktobra, da bo podjetje imelo dovolj časa za obdelavo podatkov do konec leta. Konec leta bo tako na voljo podatek o zadovoljstvu zaposlenih na podlagi katerega se bo poslovodstvo odločalo naprej. Anketa bo kratka s preprostimi vprašanji kot so na primer: »Kaj bi spremenili v podjetju?, Kaj bi delali drugače v podjetju?

**Inovativnost:** Kazalnik inovativnost nam pove število realiziranih smartijev. Smarti bo ime maskoti, ki bi jo lahko prejel vsak, ki bi imel odlično rešitev ali idejo za spremembo v podjetju, tako v proizvodnji, razvoju, administraciji itd. Bistveno je, da bi ideja pripomogla k cenejši ali hitrejši proizvodnji proizvoda, k hitrejši izvedbi določenih operacij itd. Vse zamisli bodo obravnavane s strani tričlanske neodvisne komisije, ki bo določila, ali gre za večjo inovativnost ali ne in začela postopke za njeno realizacijo.

Letno bi zadolženi za ta kazalnik pregledali število vseh realiziranih smartijev in prejemnikom poleg maskote dodelili tudi denarne nagrade.

#### 3.4.4.3 Kazalnika varnosti in zdravja pri delu

Poleg znanja, sposobnosti in motiviranosti sta zelo pomembna tudi varnost in zdravje zaposlenih, kajti le zdravi in nepoškodovani zaposleni lahko pripomorejo k uspešnemu poslovanju podjetja.

S tega vidika sem oblikovala dva kazalnika:

- razpoložljivost ljudi za delo in
- poškodbe.

**Razpoložljivost ljudi za delo:** Kazalnik nam pove koliko dni v obdobju enega leta, so bili zaposleni razpoložljivi za delo. Izračunamo ga tako, da od števila delovnih dni v enem letu odštejemo število vseh delovnih dni, ko so bili zaposleni bolniško odsotni. Na ta kazalnik lahko vplivamo predvsem z izboljševanjem delovnih pogojev. Če se ugotovi, da ima podjetje veliko število dni, ko so zaposleni bolniško odsotni, mora imeti vsaj še eno osebo zaposleno na primer za delo na proizvodni liniji.

**Poškodbe:** S tem kazalnikom merimo število poškodb na delovnem mestu. Za izboljševanje tega kazalnika mora podjetje najti vzroke, ki so običajno slaba urejenost delovnega mesta, neuporaba predpisanih zaščitnih sredstev in neizkušenosť delavcev.

Oba kazalnika je smiselno spremljati letno, tako da si zagotovimo zbiranje podatkov iz kadrovske evidence v poslovnem sistemu podjetja.

### **3.5 Vpeljava in koraki uvedbe kazalnikov v podjetje Smarteh**

Podjetju bi predlagala, da se ob vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja drži štiristopenjskega procesa, ki ga predlagata (Kaplan in Norton 2000a, str. 317).

(povzeto po Kaplan in Norton 2000a, str. 317-326) Prva stopnja predstavlja pridobivanje podpore in sodelovanja vseh zaposlenih v podjetju. Uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja se bo uvajal in dopolnjeval določeno obdobje in potreben bo določen čas. Vse to bo vodilo v spoznanja vseh zaposlenih, ki bodo morali spremeniti sistem dela oziroma ga prilagoditi zastavljeni strategiji podjetja. Nujno bo potrebno zagotoviti dvosmerno komunikacijo, in sicer po vertikali in horizontali. Sledi izbor vodje in skupine, ki bo zadolžen za vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja. Ker je podjetje majhno, predlagam, da so člani te skupine vodje posameznih segmentov v podjetju, sami pa bodo med seboj izbrali vodjo. Projektna skupina bo vključevala predstavnika za finance, komercialo, proizvodnjo, razvoj, nabavo, za kadrovanje in splošne zadeve. Po moji oceni bi bilo najboljšje, da bi za vodjo skupine izbrali zunanjo osebo oziroma zunanjega strokovnjaka, ki bi tako strokovno kot organizacijsko pripomogel k delovanju projektne skupine.

S tem, ko je določena projektna skupina z vodjo, se mora določiti tudi organizacijska enota. Ker pa je podjetje majhno, je samo po sebi zaključena celota, za uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja.

V drugi stopnji bo podjetje opredelilo strateške cilje s pogovori z vodstvenimi udeleženci, ki jih bodo morali najprej seznaniti z vizijo in poslanstvom ter strategijo podjetja. Preden se začne razvijati uravnovežen sistem kazalnikov poslovanja, mora imeti organizacija jasno začrtano vizijo, strategijo in posamične cilje v posamičnem oddelku. Sledil bo uskladitveni sestanek, kjer bodo zastavili seznam ciljev in kazalnikov, ki bo osnova za nadaljnje delo. Definirali bodo od tri do štiri strateške cilje za vsak vidik. Na podlagi definiranih ciljev se bo oblikoval diagram strateških ciljev. Predlagala sem ga v poglavju 3.2.

Tretja stopnja procesa bo izbira in oblikovanje kazalnikov. Bistveni cilj na naslednjem srečanju bo določiti kazalnik, ki najboljšje miri zastavljen strateški cilj. Pri tem si pomagamo s strateškim diagramom.

Podjetju predlagam, naj pred vpeljavo pripravi sistematični proces ali model, s katerim bodo prišli do jasnosti, kako poslanstvo in strategijo podjetja preoblikovati v operativne cilje in

kazalnike. Slika 14 predstavlja model, kako preoblikovati poslanstvo in strategijo podjetja Smarteh v operativne cilje.

V tretji fazi moramo postaviti še cilje za vsak posamezen kazalnik in redno spremljanje napredka pri doseganju zastavljenih ciljev. Vsak cilj mora biti jasen in dosegljiv. Vsi cilji pa se morajo skozi različna časovna obdobja prilagajati in posledično spremljati. Cilji morajo biti realistični in ambiciozni oziroma podjetje mora cilje nastaviti tako, da bodo dosegljivi, saj zaposleni so motivirani in ustavljajni ter inovativni, če vedo da so cilji dosegljivi.

Sledi določanje načinov merjenja za vsak kazalnik, ki mora biti merjen redno in natančno, zato mora podjetje razviti moderne načine merjenja, ki so fleksibilni in stroškovno učinkoviti. Omogočali bodo uporabo podatkov v okviru sodobnih managerskih pristopov, ne nazadnje tudi s pomočjo ustreznih informacijskih sistemov.

Temu bo sledila še četrta faza, kjer bo moralo podjetje pripraviti izvedbeni načrt in določiti še časovni okvir izvajanja oziroma uvajanja sistema v podjetje.

### **3.6 Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja s strategijo podjetja**

Na podlagi oblikovanih kazalnikov poslovanja v skladu s strategijo podjetja in njenimi cilji, lahko povezavo prikažemo tudi na sliki. Smiselno je da jo vidijo zaposleni, da si bodo lažje predstavljali predlagan uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja.

Na Sliki 14 je prikazana povezava poslanstva, vizije, strategije in strateških ciljev podjetja z vpeljanim uravnoveženim sistemom kazalnikov poslovanja. V sistemu je predvidenih enaindvajset skupin kazalnikov, od tega šest finančnih kazalnikov, pet za vidik poslovanja s kupci, sedem za vidik notranjih procesov ter tri za vidik učenja in rasti.

Poslovodstvo bo z vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja uskladilo aktivnosti vseh zaposlenih s strategijo podjetja. Zaposleni bodo pridobili informacijski sistem, ki jim bo omogočal komunikacijo z ostalimi zaposlenimi v podjetju in povezljivost z vsemi potrebnimi informacijami za doseganje zastavljenih ciljev in strategije podjetja. Zaposleni se bodo morali ustrezno izobraziti in usposobiti tako glede uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja, kot tudi informacijskega sistema. Tako bo prisoten stalno proces učenja.

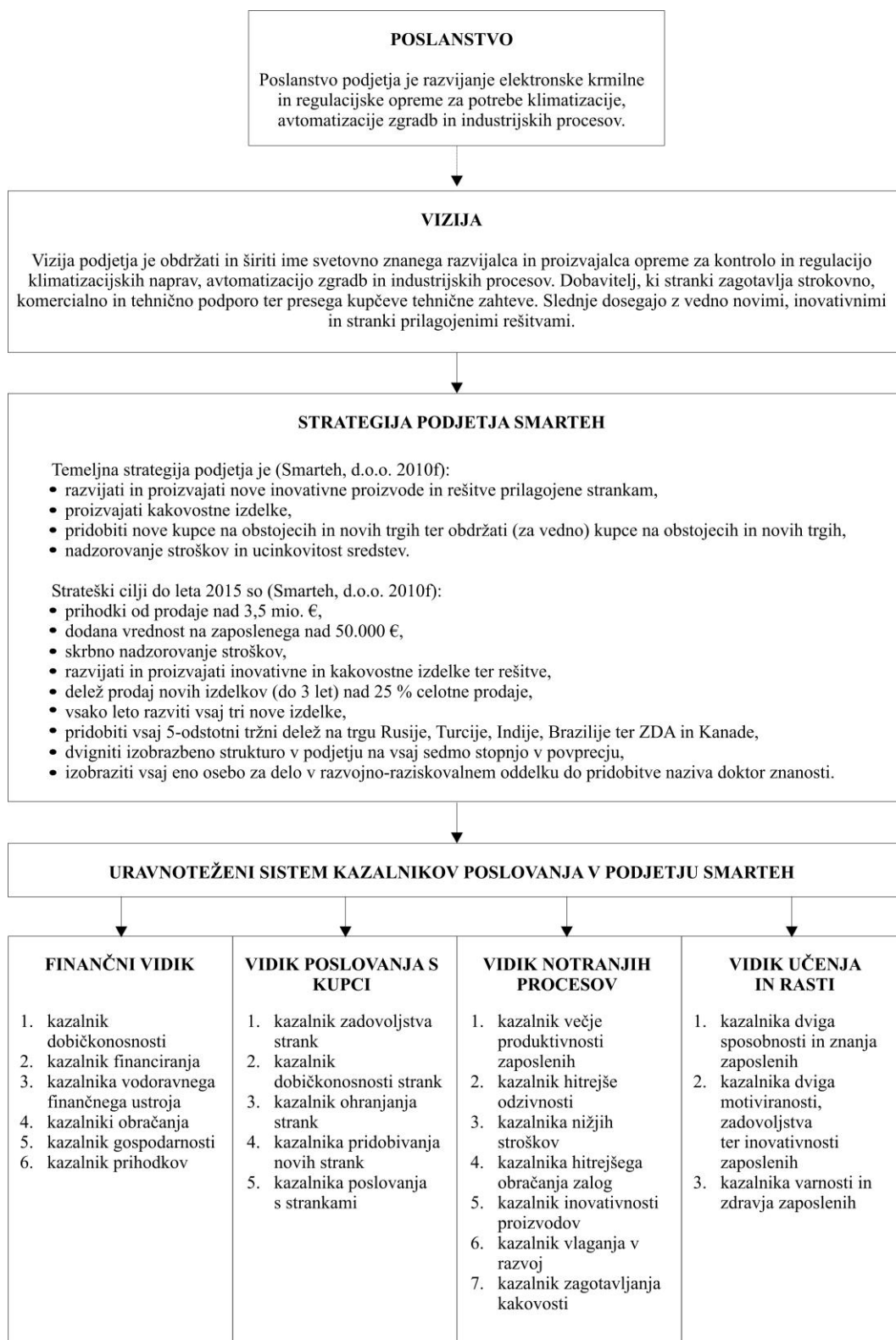
Poslovodstvo se mora zavedati, da je za uresničitev strateško usmerjenega uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja kot nenehnega procesa treba zagotoviti strateško in finančno načrtovanje ter povratne informacije in učenje (Winterleitner, 2003, str. 103).

Uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja mora postati nov način dela v podjetju, ki se mu morajo prilagoditi vsi zaposleni. Vsekakor pa bo to dolgotrajen proces. Z vpeljavo



uravnoveženega sistema kazalnikov pa se bo le-ta začel spreminjati. Nekateri kazalniki se bodo ovrgli, nekateri dodali. Saj kot pravi literatura je to živ proces, ki se bo neprestano spreminjal.

*Slika 14: Model ali sistematični proces, kako preoblikovati poslanstvo in strategijo podjetja Smarteh v operativne cilje*



## SKLEP

Podjetja v današnjih pogojih na trgu nenehno iščejo nove načine, kako ohraniti konkurenčno prednost in zadovoljne stranke na dolgi rok. Za časovno učinkovitost poslovanja in obvladovanja nenehnih sprememb managementu ne zadoščajo več samo tradicionalni kazalniki. Podjetje mora za razvoj spremljati tudi nefinančne kazalnike, kot so razvoj zaposlenih, skrajševanje ciklov razvoja izdelkov, motivacijo zaposlenih itd. Kot lahko vidimo v drugem poglavju, kjer sem predstavila načine merjenja uspešnosti v podjetju, nam tradicionalni kazalniki ne prinesejo bistvenih informacij o naših kupcih, zaposlenih, notranjih procesih. Tudi za Dupontov sistem lahko trdim enako.

Vsako podjetje si mora poiskati pot, ki se kaže v lastnem sistemu uravnoveženih kazalnikov. Prednost modela uravnoveženega sistema kazalnikov so vsekakor razumljivejša povezava med strateškimi cilji, strategijami in izvedbenimi načrti ter dejavnostmi v okviru letnih načrtov, krepitev vrednot in organizacijske kulture, osredotočenje menedžerjev na kratkoročne in dolgoročne dejavnike uspeha, prenos dobrih praks med organizacijskimi enotami in usklajevanje strateških zavesti vseh zaposlenih, saj ima vsak posameznik vpogled na vpliv svojega dela na uresničevanje strategij (Pak, 2003, str. 103).

S preučitvijo literature sem prišla do spoznanja, da obstajajo pravila uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja, ki sta jih oblikovala avtorja uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja. Pravila oziroma smernice se morajo upoštevati v vseh podjetjih. Te so na primer jasno zastavljena vizija in strategija podjetja, zastavljeni cilji za uresničevanje zastavljene strategije, povezava strategije z uravnoveženim sistemom kazalnikov poslovanja, povezanost kratkoročnih ciljev z dolgoročnimi strateškimi cilji, vzročno-posledična razmerja (gibala uspešnosti) med kazalniki štirih osnovnih vidikov. Zastavljeni časovni mejniki spremljanja uresničenege od planiranega. Za vsak kazalnik opredeljena odgovorna oseba za izračun kazalnika.

V nalogi sem se najprej soočila z obravnavo poslanstva, vizije in strategije podjetja. S strateškim diagramom sem določila cilje v okviru vsakega vidika. Na tej podlagi sem oblikovala predstavljene kazalnike.

Z vpeljavo tega sistema podjetje ne bo premagalo vseh težav, ki so bile opredeljene kot težave zaradi merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja s tradicionalnimi računovodskimi kazalniki v podjetju. Večina težav pa bo zaradi vpeljave tega sistema obvladovana. Oblikovala sem večino kazalnikov na podlagi želja in težav, ki jih ima podjetje. Iz leta v leto pa se bodo spreminjali, saj kot pravi literatura je uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja živ proces, katerega razvoj se nikoli ne zaključí.

Obravnavano podjetje je v fazi hitre rasti in rast narekuje spremembe tako v organizaciji kot tudi s prenovo informacijskih sistemov. Informacije dodo podpora pri odločitvah vsem zaposlenim. Zato se morajo tudi informacijski sistemi nenehno prilagajati potrebam. V podjetju uporabljajo

poslovni sistem, ki lahko zagotovi podatke za vse kazalnike, ki sem jih opredelila. Potrebno bo le še natančneje določiti, na katerem mestu v poslovnem sistemu se nahaja določen podatek, ki bo služil za izračun navedenih kazalnikov.

Pri oblikovanju kazalnikov sem naletela na veliko problemov:

- velikokrat mi ni bilo lahko določiti zelenega in merljivega kazalnika,
- določanje kazalnikov zahteva podporo informacijskega procesa, zato ga je potrebno prilagoditi,
- pri oblikovanju kazalnikov sem gledala na to, da bo zbiranje podatkov in njihova obdelava čim manj obremenilno za zaposlene,
- da bo kazalnik razumljiv v smislu preprostega načina izračuna,
- da bodo v skladu z vizijo, strategijo in poslanstvom,
- da bodo rešili čim več težav, ki jih je podjetje navedlo v intervjujih.

Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja v majhno razvojno podjetje je bil zame izziv, saj nisem zasledila primera v literaturi vpeljave tega sistema v tako majhno podjetje. Kazalnike sem oblikovala v skladu kot jih narekuje avtorja (določitev cilja, periodiko zbiranja podatkov, odgovorno osebo itd). Poleg tega sem upoštevala želje posloводства pri reševanju težav, ki jih imajo zaradi tradicionalnega načina merjenja uspešnosti poslovanja v podjetju.

Med iskanjem literature, nisem naletela, da bi takšen sistem uvajala tako majhna podjetja. Vzrokov je veliko (Winterleitner, 2003, str. 102):

- v takšnih podjetjih primanjkuje ustrezno usposobljenega kadra za postavitve in vpeljavo takšnega sistema,
- pomanjkanje časa, saj se večino časa zaposleni ukvarjajo z vsakodnevnimi operacijami, ki so povezane z preživetjem podjetja.

Posloводство bolj razmišlja kaj razvijati in proizvesti, kot katere procese bi lahko izboljšali znotraj podjetja ali pa velika podjetja lahko zaposlijo tudi kakšnega zaposlenega več, ki se ukvarja z vpeljavo takšnega sistema. Majhna podjetja si velikokrat niti ne vzamejo časa, da bi se spoznala s takšnim sistemom.

Zakaj sem potem pripravila predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za tako majhno podjetje kot je Smarteh. Po mojem mnenju ne glede na to ali je majhno ali veliko podjetje, mora imeti jasno zastavljeno vizijo, strategijo, cilje ter merila za njihovo doseganje. Vsako podjetje mora vedeti kam pluje in kje se bo nahajalo v prihodnosti. Z magistrsko nalogo sem dokazala, da se tak sistem da vpeljati tudi v majhno podjetje, saj so kazalniki, ki sem jih zastavila preprosti in razumljivi. Zaposlene ne bodo obremenili preveč, da le-ti ne bi potrebovali veliko časa za pripravo poročil.

Mala podjetja so hitrorastoča podjetja in marsikatero podjetje, ki je danes majno bo postalo veliko in je smiselno že na začetku nastaviti prave smernice tako organizacijske kot strateške. Majna podjetja so nagnjena k reinvestiranju vsega dobička in odporu do zunanjega zadolževanja in so zato nagnjena bolj k stabilnemu, dolgoročnemu poslovanju (Gallo, 1994, str. 68). Številne raziskave so pokazale, da dosegajo majna podjetja v povprečju boljše rezultate kot ostala podjetja v njihovi dejavnosti ter dajejo velik delež k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu posamezne države (Gallo, 1994, str. 68). Zato obstaja še večji interes, da mala podjetja potrebujejo uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja, ki jim bo omogočal uspešno dolgoročno poslovanje tako danes kot v prihodnosti ter uspešno konkurirati na trgu (Gallo, 1994, str. 68). Zato tudi podjetje kot je Smarteh mora vpeljati ta sistem, da bo učinkovito, uspešno in fleksibilno usmerjalo svoje aktivnosti.

Če povzamem nekatere koristi, ki sem jih sicer že obrazložila skozi magistrsko nalogo, ki jih bo podjetje Smarteh imelo z vpljavo uravnoteženega sistem kazalnikov so naslednja:

- za majhno podjetje, ki hitro raste je nujno potrebno nastaviti že v začetku dober sistem, ki bo podjetju omogočal uspešno poslovanje tudi v prihodnje,
- direktor podjetja in ostalo poslovodstvo bo nastavilo jasno vizijo in strategijo podjetja,
- nastavljeni bodo jasni cilji in merila za njihovo doseganje, kajti eden iz razlogov, da odhaja kader iz podjetja je nejasna strategija in cilji ter merila za njihovo doseganje,
- zaposleni bodo vključeni in pooblašeni,
- zagotovljena bo dvosmerna komunikacija,
- poslovodstvu bo zagotavljal informacije za odločitve,
- poslovodstvo lahko v »vsakem trenutku« ve kam pluje,
- manj energije porabljene za nedobičkonosne stranke,
- pridobivanje ključnih informacij s trga in s tem lažje sprejemanje informacij o nadaljnjem razvoju izdelkov,
- poslovodstvo bo lažje nagrajevalo zaposlene,
- hitreše sprejemanje korektivnih ukrepov itd.

## LITERATURA IN VIRI

1. Arverson, P. (1998a). *The Balanced Scorecard and Measurement Based Management*. Najdeno 27. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.balancedscorecard.org/basic>
2. Balanced Scorecard Institute. (b.l.). *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*. Najdeno 25. junija 2009 na spletnem portalu <http://www.balancedscorecard.org>
3. Balanced Scorecard Institute. (2012). *How a Balance Scorecard Can help your organization*. Najdeno 12. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.balancedscorecard.org>
4. Benedik, B. (2003). *Ugotavljanje uspešnosti podjetij z računovodskimi in finančnimi kazalniki* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bizjak, M. (2006). *Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja – Uvajanja in nadgradnja v podjetju Valkarton* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Borjančič, J. (2006). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija Apna* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Cobbold, I., & Lowrie, G. (2002). *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*. Najdeno 25. junija 2009 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/balanced\\_scorecard#see\\_also](http://en.wikipedia.org/wiki/balanced_scorecard#see_also)
8. Cokins. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
9. Dossi, A., & Patelli, L. (2010). *You Lean From You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies*. *Long Range Planning*, 43(4), 498–526.
10. Fajt, O. (2005). *Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja v državni upravi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Fijavž, P. (2002). *Pomen neračunovodskih informacij za odločanje* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Gallo, M.A. (1994). *Global perspectives on business*. Chicago: Loyola University
13. Golob, N. (2011). *Obvladovanje uspešnosti poslovanja na primeru izbranega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Guna, U. (2007). *Uravnoteženi sistem kazalnikov za pomen informacij storitvenega podjetja v Sloveniji* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Hočevar, M. (2003). *Prednosti in omejitve metode BSC*. *Les – Revija za gozdarstvo*, 55(3), 59–62.
16. Howard, R. (2004). *A Balancing Act. Perform*. Najdeno 26. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.balancescorecard.org/Portals>
17. Howard, R., & Halbach, L. (2004). *A Balancing Act: Sustaining New Directions. Perform*. Najdeno 26. junija 2009 na spletnem portalu <http://www.balancescorecard.org/Portals>
18. Javornik, M. (2001). *Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000a). *Uravnotežen sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Kaplan R. S., Norton, D. P. (2000b). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business Press.

21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
22. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *A BPT book review: Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Mastering the Management System*. Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://performance.management.cognos4.com/MasteringManagementSystem.pdf>
24. Koletnik, F. (1997). *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta
25. Krežan, J. (2005). *Nadgradnja informacijskega sistema za vodenje in sprejemanje odločitev uresničevanja strategije skupine HSE z uravnoveženim sistemom kazalnikov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
27. Lesjak, M. (2003). *3. uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Malz, A. C., Shenhar, A. J., & Rely, R. R. (2003). *Beyond the Balances Scorecard; Refining the Search for Organization Success Measures*. *Long Range Planning*, 36(2), 187–204.
29. Martin, J. R. (2005) *The Balanced Scorecards Concepts*. Najdeno 27. junija na spletnem naslovu <http://www.maaw.info/BalScoreSum.htm>
30. Martinsons, M., Davidsons, R., & Tse, D. (1999). *The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems*. *Decision Support Systems*, 25(1), 71–88.
31. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controlling*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Melnyk, S. A., Hanson, J. D., & Calantone, R. (2010). *Hitting the target ... but Missing the Point: Resolve the paradox of strategic Transition*. *Long Range Planning*, 43(4), 555–574.
33. Micheli, P., & Manzoni, J. F. (2010). *Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes*. *Long Range Planning*, 43(4), 465–476.
34. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Management znanja*. Maribor: Založba Pivec.
35. Možina, S., Rozman, R., & Glas, M. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didaktika.
36. Müller, K. (2004). *Poskus spremljanja poslovanja podjetja Oro s.p. z uravnoveženim sistemom kazalnikov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: FT Prentice Hall.
38. Nemeč, A. (2000). *Kazalniki in uravnoveženi izkaz*. Iskra Avtoelektrika: Šempeter pri Gorici
39. Olve, G.N., Sjostrand A. (2000): *The balanced scorecard*, Oxford: Capstone Publishing
40. Pak, M. (2003). *Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja (BSC) pri sistemu strateškega managementa slovenske turistične organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 211.
41. Požanel, J. (2008). *Uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja v projektnem okolju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Pučko, D. (1995). *Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu*. Portorož: Zbornik referatov strokovnega posvetovanja

43. Pučko, D. (1998a). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Pučko, D. (1998b). *Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. Organizacija*, 31(10), 557.
45. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Pučko, D., Rozman R. (1998). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Rejc Buhovac, A. (2003a). *Enajst let po nastanku koncepta BSC. Manager +*, jesen 2003, 2, 17–19.
49. Rejc Buhovac, A. (2003b). *Modeli za merjenje uspešnosti managementa. Manager +*, 2, 60–67.
50. Rejc Buhovac, A. (2004). *Strateška kontrola s pomočjo modelov za merjenje uspešnosti (gradivo s seminarja)*. Ljubljana: CISEF.
51. Rejc Buhovac, A. (2005). *Uravnoteženi sistem kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse. Ekonomska fakulteta*. Najdeno 25. junija 2009 na spletnem naslovu [http://miha.ef.uni-lj.si/-documenti3plus2/1920105/kritičnaocenaBSC\\_2005\\_nov.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/-documenti3plus2/1920105/kritičnaocenaBSC_2005_nov.pdf)
52. Slovenski računovodski standardi 2006. *Uradni list RS št. 118/2005*.
53. Steward Wendey, E. (2001). *Balanced Scorecard for Project. Project Management Journal*, 32(1), 38–53.
54. Smarteh, d.o.o. (2007). *Organizacijska struktura podjetja Smarteh, d.o.o.* Tolmin: Smarteh, d.o.o.
55. Smarteh, d.o.o. (2009). *Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
56. Smarteh, d.o.o. (2010a). *Bilanca stanja 2009*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
57. Smarteh, d.o.o. (2010b). *Izkaz poslovnega izida 2009*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
58. Smarteh, d.o.o. (2010c). *Poslovni načrt podjetja 2011–2015*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
59. Smarteh, d.o.o. (2010d). *Prosojnice predstavitev podjetja*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
60. Smarteh, d.o.o. (2010e). *Prosojnice predstavitev prodajnih programov*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
61. Smarteh, d.o.o. (2010f). *Strateški načrt podjetja Smarteh, d.o.o. 2011–2015*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
62. Smarteh, d.o.o. (2011a). *Interni podatki računovodskega oddelka*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
63. Smarteh, d.o.o. (2011b). *Bilanca stanja 2010*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
64. Smarteh, d.o.o. (2011c). *Izkaz poslovnega izida 2010*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
65. Smarteh, d.o.o. (2011d). *Poslovna poročila podjetja Smarteh 2008, 2009, 2010*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
66. Smarteh, d.o.o. (2012a). *Bilanca stanja 2011*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
67. Smarteh, d.o.o. (2012b). *Izkaz poslovnega izida 2011*. Tolmin: Smarteh, d.o.o.
68. Šink, D. (2001). *Poznavanje in uporaba najnovejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Tekavčič, M. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Gospodarski vestnik*, 49(26), 59–60.
70. Tekavčič, M. (2002a). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. Radovljica: Didaktika.

71. Tekavčič, M., & Megušar, A. (2002b). *Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb)*. Zbornik referatov 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije (str. 21–39). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
72. Thompson, K. R., & Mathys, N. J. (2008). *The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations*. *Organizational Dynamic*, 37(4), 378–393.
73. Tomažin, V. (2003). *Sistem uravnoteženih kazalnikov poslovanja – pretvarjanje vizije podjetja v merljive cilje in praktični pristop v podjetju Iskratel* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levels of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 293–320.
75. Vujica Herzog, N. (2007). *Merjenje uspešnosti poslovanja*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
76. Vuković, V. (2000). *Uvajanje nove strategije in BSC z roko v roki*. Ljubljana: Finance
77. Winterleitner, B. (2003). *Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Winterleitner, B. (2005). *Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v malo podjetje (I. del)*. *Finance*. Najdeno 27. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/83601>
79. Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list RS št. 42/2006.



## **PRILOGE**



**Priloga 1: Bilance stanja podjetja Smarteh d.o.o., za leta 2009, 2010 in 2011**

Postavka	AOP coda	v € (brez centov)		31. 12. 2009
		31. 12. 2011	31. 12. 2010	
<b>SREDSTVA (002+032+053)</b>	<b>001</b>	<b>2.144.771</b>	<b>1.670.216</b>	<b>1.545.399</b>
<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA (003+010+018+019+027+031)</b>	<b>002</b>	<b>629.983</b>	<b>539.444</b>	<b>609.607</b>
<b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev (004+009)</b>	<b>003</b>	<b>14.769</b>	<b>9.486</b>	<b>11.060</b>
1. Neopredmetena sredstva (005 do 008)	004	14.769	9.486	11.060
a) Dolgoročne premoženjske pravice	005	0	0	0
b) Dobro ime	006	0	0	0
c) Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	007	0	0	0
č) Druga neopredmetena sredstva	008	14.769	9.486	11.060
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	009	0	0	0
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva (011 do 017)</b>	<b>010</b>	<b>578.992</b>	<b>492.588</b>	<b>560.153</b>
1. Zemljišča	011	125.527	4.265	4.265
2. Zgradbe	012	255.886	277.052	36.741
3. Proizvajalne naprave in stroji	013	0	0	0
4. Druge naprave in oprema, drobní inventar in druga opredmetena osnovna sredstva	014	161.182	211.271	257.668
5. Biološka sredstva	015	0	0	0
6. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	016	36.327	0	0
7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	017	0	0	0
<b>III. Naložbene nepremičnine</b>	<b>018</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. Dolgoročne finančne naložbe (020+024)</b>	<b>019</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil (021 do 023)	020	0	0	0
a) Delnice in deleži v družbah v skupini	021	0	0	0
b) Druge delnice in deleži	022	0	0	0
c) Druge dolgoročne finančne naložbe	023	0	0	0
2. Dolgoročna posojila (025+026)	024	0	0	0
a) Dolgoročna posojila družbam v skupini	025	0	0	0
b) Druga dolgoročna posojila	026	0	0	0
<b>V. Dolgoročne poslovne terjatve (028 do 030)</b>	<b>027</b>	<b>36.292</b>	<b>37.370</b>	<b>38.394</b>
1. Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini	028	0	0	0
2. Dolgoročne poslovne terjatve do strank	029	0	0	0

se nadaljuje

## nadaljevanje

3.	Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	030	36.292	37.370	38.394
VI.	<b>Odložene terjatve za davek</b>	031	0	0	0
B.	<b>KRATKOROČNA SREDSTVA (033+034+040+048+052)</b>	032	1.471.953	1.121.539	926.658
I.	<b>Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	033	0	0	0
II.	<b>Zaloge (035 do 039)</b>	034	675.854	498.636	314.164
1.	Material	035	550.567	268.118	155.102
2.	Nedokončana proizvodnja	036	60.787	129.675	42.633
3.	Proizvodi	037	41.573	95.705	110.417
4.	Trgovsko blago	038	22.927	5.138	6.012
5.	Predujmi za zaloge	039	0	0	0
III.	<b>Kratkoročne finančne naložbe (041+045)</b>	040	100.000	150.001	0
1.	Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil (042 do 044)	041	100.000	150.001	0
	a) Delnice in deleži v družbah v skupini	042	0	0	0
	b) Druge delnice in deleži	043	0	0	0
	c) Druge kratkoročne finančne naložbe	044	100.000	150.001	0
2.	Kratkoročna posojila (046+047)	045	0	0	0
	a) Kratkoročna posojila družbam v skupini	046	0	0	0
	b) Druga kratkoročna posojila	047	0	0	0
IV.	<b>Kratkoročne poslovne terjatve (049 do 051)</b>	048	346.561	411.673	236.362
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	049	0	0	0
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do strank	050	315.959	389.596	112.861
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	051	30.602	22.077	123.501
V.	<b>Denarna sredstva</b>	052	349.538	161.229	376.132
C.	<b>KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	053	42.835	9.233	9.134
	<b>Zabilančna sredstva</b>	054	0	0	0
	<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (056+072+075+085+095)</b>	055	2.144.771	1.670.216	1.545.399
A.	<b>KAPITAL (057+060+061+067+068-069+070-071)</b>	056	1.349.495	1.147.131	1.140.592
I.	<b>Vpoklicani kapital (058-059)</b>	057	515.438	8.675	8.675
1.	Osnovni kapital	058	515.438	8.675	8.675
2.	Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	059	0	0	0
II.	<b>Kapitalske rezerve</b>	060	561	561	561
III.	<b>Rezerve iz dobička (062+063-064+065+066)</b>	061	10.990	876	876
1.	Zakonske rezerve	062	10.990	876	876
2.	Rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	063	65.085	65.085	65.085
3.	Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	064	65.085	65.085	65.085
4.	Statutarne rezerve	065	0	0	0
5.	Druge rezerve iz dobička	066	0	0	0

se nadaljuje

## nadaljevanje

<b>IV.</b>	<b>Presežek iz prevrednotenja</b>	067	0	0	0
<b>V.</b>	<b>Preneseni čisti dobiček</b>	068	630.338	1.129.988	1.066.498
<b>VI.</b>	<b>Prenesena čista izguba</b>	069	0	0	0
<b>VII.</b>	<b>Čisti dobiček poslovnega leta</b>	070	192.168	7.031	63.982
<b>VIII.</b>	<b>Čista izguba poslovnega leta</b>	071	0	0	0
<b>B.</b>	<b>REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (073+074)</b>	072	150.000	120.000	0
1.	Rezervacije	073	150.000	120.000	0
2.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	074	0	0	0
<b>C.</b>	<b>DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (076+080+084)</b>	075	83.423	119.996	184.997
<b>I.</b>	<b>Dolgoročne finančne obveznosti(077 do 079)</b>	076	83.423	119.996	184.997
1.	Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	077	0	0	0
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	078	83.423	119.996	184.997
3.	Druge dolgoročne finančne obveznosti	079	0	0	0
<b>II.</b>	<b>Dolgoročne poslovne obveznosti (081 do 083)</b>	080	0	179	0
1.	Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	081	0	0	0
2.	Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	082	0	0	0
3.	Druge dolgoročne poslovne obveznosti	083	0	0	0
<b>III.</b>	<b>Odložene obveznosti za davek</b>	084	0	0	0
<b>Č.</b>	<b>KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (086+087+091)</b>	085	561.853	283.089	219.810
<b>I.</b>	<b>Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>	086	0	0	0
<b>II.</b>	<b>Kratkoročne finančne obveznosti (088 do 090)</b>	087	261.718	65.002	65.002
1.	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	088	0	0	0
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	089	261.718	65.002	65.002
3.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	090	0	0	0
<b>III.</b>	<b>Kratkoročne poslovne obveznosti (092 do 094)</b>	091	300.135	218.087	154.808
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	092	0	0	0
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	093	187.702	140.457	29.667
3.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	094	112.433	77.630	125.141
<b>D.</b>	<b>KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	095	0	0	0
	<b>Zabilančne obveznosti</b>	096	0	0	0

**Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Smarteh d.o.o., za leta 2009, 2010 in 2011**

Postavka	AOP coda	v € (brez centov)		
		31. 12. 2011	31. 12. 2010	31. 12. 2009
<b>A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (111+115+118)</b>	110	2.621.721	1.460.570	1.036.804
<b>I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu (112 do 114)</b>	111	171.719	237.146	284.579
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev razen najemnin	112	50.096	154.763	271.468
2. Čisti prihodki od najemnin	113	0	0	0
3. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	114	121.623	82.383	13.111
<b>II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU (116+117)</b>	115	2.184.277	1.105.774	740.933
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	116	2.184.277	1.065.871	718.147
2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	117	0	39.903	22.786
<b>III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU (119+120)</b>	118	265.725	117.650	11.292
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	119	265.725	117.650	11.292
2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	120	0	0	0
<b>B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE</b>	121	0	72.330	36.741
<b>C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE</b>	122	123.020	0	0
<b>Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE</b>	123	3.880	1.354	2.442
<b>D. SUBVENCIJE, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI</b>	124	15.187	14.774	0
<b>E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</b>	125	0	10.648	25.893
<b>F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (110+121-122+123+124+125)</b>	126	2.517.768	1.544.902	1.204.914
<b>G. POSLOVNI ODHODKI (128+139+144+148)</b>	127	2.275.369	1.533.538	1.130.343
<b>I. Stroški blaga, materiala in storitev (129+130+134)</b>	128	1.510.127	876.021	613.612
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	129	226.164	105.523	31.937
2. Stroški porabljenega materiala (131 do 133)	130	739.471	373.234	217.814
a) stroški materiala	131	673.911	326.405	177.111
b) stroški energije	132	11.471	9.048	10.643
c) drugi stroški materiala	133	54.089	37.781	30.060
3. Stroški storitev (135 do 138)	134	544.492	397.264	363.861
a) transportne storitve	135	65.760	32.498	27.217
b) najemnine	136	1.800	1.640	2.000
c) povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	137	25.645	22.608	16.973
č) drugi stroški storitev	138	451.287	340.518	317.671
<b>II. Stroški dela (140 do 143)</b>	139	635.073	442.944	422.565
1. Stroški plač	140	474.988	333.633	315.282
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	141	42.036	29.527	27.903
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	142	35.647	24.798	23.552
4. Drugi stroški dela	143	82.402	54.986	55.828
<b>III. Odpisi vrednosti (145 do 147)</b>	144	88.422	91.180	92.121
1. Amortizacija	145	88.026	88.014	91.505
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	146	391	318	0
3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	147	5	2.848	616
<b>IV. Drugi poslovni odhodki (149+150)</b>	148	41.747	123.393	2.045

se nadaljuje

nadaljevanje

1.	Rezervacije	149	30.000	120.000	0
2.	Drugi stroški	150	11.747	3.393	2.045
<b>H.</b>	<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA (126-127)</b>	<b>151</b>	<b>242.399</b>	<b>11.364</b>	<b>74.571</b>
<b>I.</b>	<b>IZGUBA IZ POSLOVANJA (127-126)</b>	<b>152</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>FINANČNI PRIHODKI (155+160+163)</b>	<b>153</b>	<b>6.347</b>	<b>3.937</b>	<b>7.312</b>
	Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v II. in III)	154	5.445	3.937	7.126
<b>I.</b>	<b>Finančni prihodki iz deležev (156 do 159)</b>	<b>155</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	Finančni prihodki iz deležev v družbah v skupini	156	0	0	0
<b>2.</b>	Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družbah	157	0	0	0
<b>3.</b>	Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	158	0	0	0
<b>4.</b>	Finančni prihodki iz drugih naložb	159	0	0	0
<b>II.</b>	<b>Finančni prihodki iz danih posojil (161+162)</b>	<b>160</b>	<b>5.445</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	161	0	0	0
<b>2.</b>	Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	162	5.445	0	0
<b>III.</b>	<b>Finančni prihodki iz poslovnih terjatev (164+165)</b>	<b>163</b>	<b>902</b>	<b>0</b>	<b>833</b>
<b>1.</b>	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	164	0	0	0
<b>2.</b>	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	165	902	0	833
<b>K.</b>	<b>FINANČNI ODHODKI (168+169+174)</b>	<b>166</b>	<b>17.549</b>	<b>12.852</b>	<b>11.806</b>
	Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III.)	167	0	0	0
<b>I.</b>	<b>Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>	<b>168</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II.</b>	<b>Finančni odhodki iz finančnih obveznosti (170 do 173)</b>	<b>169</b>	<b>16.599</b>	<b>12.664</b>	<b>11.653</b>
<b>1.</b>	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	170	0	0	0
<b>2.</b>	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	171	0	0	0
<b>3.</b>	Finančni odhodki iz izdanih obveznic	172	0	0	0
<b>4.</b>	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	173	16.599	12.664	11.653
<b>III.</b>	<b>Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti (175 do 177)</b>	<b>174</b>	<b>950</b>	<b>188</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	175	0	0	0
<b>2.</b>	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	176	0	0	0
<b>3.</b>	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	177	950	188	153
<b>L.</b>	<b>DRUGI PRIHODKI (179+180)</b>	<b>178</b>	<b>24.993</b>	<b>21.523</b>	<b>4.094</b>
<b>I.</b>	<b>Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki</b>	<b>179</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.159</b>
<b>II.</b>	<b>Drugi finančni prihodki in ostali prihodki</b>	<b>180</b>	<b>24.993</b>	<b>21.523</b>	<b>935</b>
<b>M.</b>	<b>DRUGI ODHODKI</b>	<b>181</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>344</b>
<b>N.</b>	<b>CELOTNI DOBIČEK (151-152+153-166+178-181)</b>	<b>182</b>	<b>256.190</b>	<b>23.972</b>	<b>73.827</b>
<b>O.</b>	<b>CELOTNA IZGUBA (152-151-153+166-178+181)</b>	<b>183</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>P.</b>	<b>DAVEK IZ DOBIČKA</b>	<b>184</b>	<b>53.908</b>	<b>16.941</b>	<b>9.845</b>
<b>R.</b>	<b>ODLOŽENI DAVKI</b>	<b>185</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>S.</b>	<b>ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (182-184-185)</b>	<b>186</b>	<b>202.282</b>	<b>7.031</b>	<b>63.982</b>
<b>Š.</b>	<b>ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (183+184+185) oziroma (184-182+185)</b>	<b>187</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimalki)	188	24,07	18,95	19,10
	ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	189	12	12	12