

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POVEZANOSTI CELOVITEGA OBVLADOVANJA  
KAKOVOSTI IN URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V  
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2014

POLONA PRAPROTNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Polona Praprotnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza povezanosti celovitega obvladovanja kakovosti in uravnoveženega sistema kazalnikov v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darjo Peljhan.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - 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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 10.09.2014

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

# KAZALO

UVOD.....	1
1 RAZMERJE MED CELOVITIM OBVLADOVANJEM KAKOVOSTI IN URAVNOTEŽENIM SISTEMOM KAZALNIKOV .....	5
1.1 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (TQM) .....	5
1.1.1 Osredotočenost na kupce .....	7
1.1.2 Zaveza managementa .....	7
1.1.3 Opolnomočenje zaposlenih .....	8
1.1.4 Nenehno izboljševanje.....	8
1.1.5 Odločanje na podlagi dejstev.....	9
1.2 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV (BSC).....	9
1.2.1 Finančni vidik .....	10
1.2.2 Vidik poslovanja s kupci .....	11
1.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov .....	13
1.2.4 Vidik učenja in rasti.....	14
1.3 PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED TQM IN BSC .....	16
1.4 RAZLIČNA POGLEDA NA RAZMERJE MED BSC IN TQM.....	17
1.4.1 BSC kot orodje za podporo TQM .....	18
1.4.2 BSC kot orodje strateškega managementa .....	18
2 DEJAVNOST PRIREJANJA KLASIČNIH IGER NA SREČO IN ŠPORTNA LOTERIJA .....	19
2.1 DEJAVNOST PRIREJANJA KLASIČNIH IGER NA SREČO.....	19
2.2 ŠPORTNA LOTERIJA.....	20
2.2.1 Zgodovina Športne loterije .....	20
2.2.2 Poslanstvo, vizija in strateški cilji Športne loterije .....	21
2.2.3 Družbeno odgovorno prirejanje iger na srečo .....	22
2.3 ORODJA ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V ŠPORTNI LOTERIJI.....	23
2.3.1 Finančno poročilo .....	23
2.3.2 Finančni plan za tekoče leto v primerjavi z realizacijo preteklega leta....	25
2.3.3 Letno poročilo .....	26
2.3.4 Poročilo o poslovanju in analitično spremljanje podatkov.....	29
2.3.5 Slabosti obstoječih orodij za spremljanje uspešnosti poslovanja Športne loterije	29

3	POVEZANOST CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI IN URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA ŠPORTNO LOTERIJO .....	30
3.1	PREDLOG CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ZA ŠPORTNO LOTERIJO .....	30
3.1.1	Standarda, ki prispevata h kakovosti poslovanja Športne loterije .....	31
3.1.2	Ključni poslovni procesi za doseganje ciljev na področju kakovosti v Športni loteriji.....	32
3.1.3	Temeljna načela TQM za Športno loterijo .....	34
3.2	PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA ŠPORTNO LOTERIJO .....	38
3.2.1	Finančni vidik za Športno loterijo .....	39
3.2.2	Vidik poslovanja s kupci v Športni loteriji.....	40
3.2.3	Vidik notranjih procesov za Športno loterijo .....	42
3.2.4	Vidik učenja in rasti za Športno loterija .....	43
3.2.5	Opredelitev strategije Športne loterije .....	44
3.2.6	Strateški diagram Športne loterije .....	47
3.3	PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED TQM IN BSC V ŠPORTNI LOTERIJI	49
3.3.1	BSC kot orodje za podporo TQM v Športni loteriji .....	50
3.3.2	BSC kot orodje strateškega managementa v Športni loteriji.....	50
3.3.3	Ključne ugotovitve .....	51
	SKLEP .....	52
	LITERATURA IN VIRI.....	56

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnejši podatki o poslovanju Športne loterije .....	27
Tabela 2: Izbrani kazalniki podjetja Športna loterija.....	27
Tabela 3: Izbrani računovodski kazalniki podjetja Športna loterija .....	28

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vidik kupcev – temeljni kazalniki .....	12
Slika 2: Vidik notranjih poslovnih procesov – Model osnovne verige vrednosti .....	14
Slika 3: Delež vrste iger v celotni prodaji podjetja Športna loterija za leto 2012 v %...	25
Slika 4: Strateški diagram Športne loterije .....	48

## UVOD

Dejavnost prirejanja iger na srečo je v zadnjih dvajsetih letih (vse do gospodarske krize) beležila hitro rast na svetovni ravni. Danes predstavlja prirejanje iger na srečo uveljavljeno zabavno industrijo za širše množice, čeprav jo je nekoč družba v najboljšem primeru nejevoljno tolerirala, v najslabšem primeru pa celo prepovedovala (Zagoršek, Jaklič, Zorič, Hribernik & Vahen, 2007, str. 7).

Igre na srečo, katerih prirejanje je v izključni pravici Republike Slovenije (v nadaljevanju Slovenija ali RS), lahko v RS razdelimo v dve skupini (v drugih državah take delitve ne poznajo), in sicer klasične igre na srečo ter posebne igre na srečo. Po Zakonu o igrah na srečo (Ur.l. RS, št. 14/2011-UPB3, v nadaljevanju ZIS) sta pri nas lahko največ dva prireditelja klasičnih iger na srečo. Ena izmed prirediteljic klasičnih iger na srečo je Športna loterija in igre na srečo d.d. (v nadaljevanju Športna loterija), ki je razmeroma mlada družba, če jo primerjamo z drugo prirediteljico, Loterijo Slovenije d.d. (v nadaljevanju Loterija Slovenije). Loterija Slovenije ima bogato zgodovino na področju prirejanja klasičnih iger na srečo, ki sega še v čas bivše SFRJ. Športna loterija pa je bila ustanovljena konec leta 1995 in je v razmeroma kratkem času dosegla viden delež v tržnem kolaču. Tako je leta 1998 dosegla že 22,13 % delež od celotne prodaje klasičnih iger na srečo (Športna loterija, Letno poročilo, 1998; Loterija Slovenije, Letno poročilo, 1998).

Največjo rast je Športna loterija doživela leta 1999, po uvedbi športnih stav, ki do tedaj v slovenskem prostoru niso bile prisotne. Športna loterija je edina prirediteljica stav v Sloveniji, ki ima dodeljeno koncesijo s strani Vlade RS. Glede na to, da sta bila leta 2007 najhitreje rastoča dela iger na srečo prirejanje stav in igralništvo (Zagoršek et al., 2007, str. 7), danes pa so v ospredju predvsem vse oblike spletnih iger, za katere je Športna loterija pridobila koncesijo leta 2009, mednje pa spada tudi prirejanje športnih stav (staviti je mogoče preko interneta že od leta 2000), je pričakovati rast Športne loterije tudi v prihodnjih letih.

K temu lahko še dodamo zavedanje Športne loterije, da je potrebno spremljati svetovne trende na področju iger na srečo, čemur pa mora slediti pravočasen odziv in hiter plasma iger na trgu. Prav tako so mnenja, da lahko rast obsega prodaje iger dosežejo z dodatnim izboljšanjem ponudbe iger, s pestrejšo ponudbo iger, s posodabljanjem iger, z intenzivno in raznoliko ponudbo elektronskih srečk, z usmerjanjem investicij v povečevanje števila, zlasti sodobnih, vplačilnih mest in podobno (Športna loterija, Letno poročilo, 2010).

Glede na povedano bi bilo primerno, če že ne nujno, da se uvedejo orodja za spremljanje uspešnosti poslovanja. Vse večje število malih in srednje velikih podjetij se zaveda, da je nujno uvesti orodja za spremljanje uspešnosti za povečanje konkurenčnosti, učinkovitosti poslovanja ter znižanje stroškov poslovanja (Kwang, Young, Seung, Jae, & Kyoung, 2010,

str. 268). Uveljavljenih je več orodij, ki so posredno ali neposredno povezana s spremljanjem uspešnosti poslovanja, na primer primerjava z drugimi (angl. *benchmarking*), celovito obvladovanje kakovosti (angl. *total quality management – TQM*), uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *balanced scorecard – BSC*), model ekonomske dodane vrednosti (angl. *economic value added*), ravno ob pravem času (angl. *just-in-time*), koncept stalnih izboljšav poslovanja (angl. *continuous improvement*), prenova poslovnih procesov (angl. *business process reengineering*), itd.

Uspešnost poslovanja lahko zajema finančne cilje, kot so tržna vrednost in dobičkonosnost, lahko pa tudi cilje na področju notranjih procesov, trženja in drugih področij poslovanja podjetja (Marc, Peljhan, Ponikvar, Šobota & Tekavčič, 2010, str. 129). Cilje na vseh področjih poslovanja podjetja pa zajemajo uravnoteženi sistemi za spremljanje uspešnosti. V Sloveniji veliko število podjetij uravnoteženih (celovitih) sistemov za spremljanje uspešnosti ne uporablja, in sicer kar 54 % glede na rezultate raziskave iz leta 2010 (Peljhan, Tekavčič, Marc & Šobota, 2010, str. 57). Ista raziskava razkriva, da 13 % slovenskih podjetij uporablja uravnotežen izkaz poslovanja, 25 % pa katero izmed drugih oblik integriranih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti.

Za sodobne organizacije, ki večinoma delujejo v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju, poleg tega po so soočene z vse večjo konkurenco, tradicionalni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja, ki so v večini finančni, ne zadoščajo za sprejemanje odločitev. Finančni kazalci temeljijo na preteklih podatkih in večinoma kažejo na posledice preteklih sprememb, pa še to zapoznelo in brez možnosti ugotavljanja vzrokov za te spremembe. Priporočljiva je uporaba finančnih kazalcev v kombinaciji z nefinančnimi kazalci, ki med drugim pojasnjujejo razloge za dosežene vrednosti finančnih kazalcev. Vsi finančni in nefinančni kazalci naj bodo urejeni v sistem merjenja uspešnosti poslovanja. Nefinančni kazalci prispevajo k pojasnjevanju dejavnikov dosežene uspešnosti poslovanja, nekateri med njimi pa dajejo tudi ustrezne usmeritve za ukrepe, ki bi pripomogli k doseganju boljših rezultatov v prihodnje. Celota izbranih kazalcev mora omogočati prevedbo strategije v konkretne cilje in spremljanje uspešnosti posameznih aktivnosti, da bi ugotovili prispevek letih k načrtovanim rezultatom (Peljhan et al., 2010, str. 43-45).

Glede na povedano je primeren sodoben sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja uravnoteženi sistem kazalnikov (v nadaljevanju BSC), saj različne raziskave kažejo večjo uspešnost podjetij, ki ta sistem uporabljajo (Peljhan et al., 2010, str. 46). Kaplan in Norton (1992, 2008) sistem uravnoteženih kazalnikov opisujeta kot sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja, ki hitro pokaže celovito sliko poslovanja podjetja. BSC finančni vidik dopolnjuje s tremi skupinami operativnih mer, ki se nanašajo na zadovoljstvo kupcev, notranje procese ter zmožnost organizacijskega učenja in rasti. Ti trije vidiki vplivajo na finančno uspešnost podjetja v prihodnosti. BSC izhaja iz vizije in strategije podjetja in omogoča vzpostavitev

vzročno-posledične zveze med elementi modela in kazalci (Hannula, Kulmala, & Suomala, 1999).

Koncept, ki dopolnjuje BSC v vseh nefinančnih vidikih, predvsem pa poudarja procesni vidik, je celovito obvladovanje kakovosti (angl. *total quality management*, v nadaljevanju TQM). BSC predstavlja orodje, ki ga predvsem vrhni management uporablja za sprejemanje odločitev, TQM pa pomeni nenehno izboljševanje kakovosti na vseh ravneh organizacije, zato morajo biti vsi zaposleni seznanjeni s tem konceptom in njegovimi cilji. Pri BSC je še vedno zelo pomemben finančni vidik, TQM pa bolj poudarja kupce, poleg tega pa tudi skupinsko reševanje problemov, nenehno izboljševanje in odločanje managementa na podlagi dejstev (angl. *fact-based management*). Raziskave kažejo, da visoka raven kakovosti vodi do višjih donosnosti investicij, kar omogoča doseganje višjega tržnega deleža (Hannula et al., 1999).

Magistrsko delo se osredotoča predvsem na koncepta TQM in BSC, ker se koncepta dopolnjujeta in zato predstavljata primerno pot za boljše obvladovanje uspešnosti poslovanja v proučevanem podjetju. Povezava med konceptoma TQM in BSC je v literaturi trenutno še slabo zastopana, zato bo magistrsko delo predstavljalo prispevek k zastopanosti povezave TQM in BSC v literaturi. Iz magistrskega dela bo razvidno, v kolikšni meri sta TQM in BSC primerna sistema za spremljanje uspešnosti poslovanja v Športni loteriji. Poudariti je potrebno, da bo uvedba teh dveh sistemov povečala uspešnost poslovanja le v primeru, da jih bodo pri Športni loteriji uporabljali v procesu sprejemanja odločitev.

Namen magistrskega dela je predlagati vzpostavitev sistema za spremljanje uspešnosti v Športni loteriji, ki ji bo omogočal povečanje konkurenčnosti, zvišanje učinkovitosti poslovanja, znižanje stroškov ter posledično boljše obvladovanje uspešnosti poslovanja (angl. *performance management*). Za podjetje, kot je Športna loterija, ki po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, v nadaljevanju ZGD) sodi med majhno podjetje po številu zaposlenih, saj ima le 28 zaposlenih (stanje na dan 31.12.2013), po bilančni vsoti med srednje velika podjetja, po prihodkih pa celo med velika podjetja, predlagam uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov v povezavi s celovitim obvladovanjem kakovosti.

Cilji, ki izhajajo iz namena magistrskega dela so:

- podati teoretične ugotovitve o BSC, TQM, podobnostih in razlikah med njima ter predstaviti različna pogleda na razmerje med njima,
- predstaviti klasične igre na srečo ter Športno loterijo,
- prikazati trenutna orodja Športne loterije za spremljanje in obvladovanje uspešnosti poslovanja,
- prikazati probleme obstoječega sistema obvladovanja uspešnosti poslovanja v Športni loteriji ter utemeljiti potrebo po uvedbi BSC in TQM,

- proučiti možnost vpeljave konceptov BSC in TQM v Športno loterijo,
- prikazati podobnosti in razlike med obema konceptoma na primeru Športne loterije.

V magistrskem delu bo najprej podana teoretična analiza povezanost med konceptoma TQM in BSC. Izsledki analize povezanosti bodo nato uporabljeni pri oblikovanju predloga vpeljave TQM in BSC v Športno loterijo. Tako bo lahko preverjeno tudi, ali veljata temeljni hipotezi magistrskega dela, ki se glasita:

- koncepta TQM in BSC sta primerna za spremljanje uspešnosti poslovanja Športne loterije in bi ob pravilni uvedbi in uporabi lahko prispevala k večji uspešnosti poslovanja Športne loterije,
- kombinacija konceptov TQM in BSC bi v večji meri prispevala k uspešnosti poslovanja Športne loterije kot le uvedba posameznega koncepta, torej izključno uvedba BSC oziroma izključno uvedba TQM.

Magistrsko delo se začne s temeljitim pregledom domače in tuje literature predvsem s področja uravnoteženega sistema kazalnikov in celovitega obvladovanja kakovosti, ki bo zajemal različne učbenike, članke, priročnike in podobno. Prvi del magistrskega dela zajema predstavitev temeljnih konceptov, pojmov ter načel, ki so relevantni za obravnavano področje magistrskega dela in bo predstavljen predvsem z opisno metodo (metodo deskripcije), pa tudi z metodo kompilacije za združitev spoznanj, stališč ter sklepov različnih strokovnjakov oziroma avtorjev z obravnavanega področja.

Magistrsko delo bo kombinacija deduktivnega in induktivnega raziskovalnega pristopa. V okviru deduktivnega raziskovalnega pristopa bo uporabljena metoda oblikovanja razlag, s katero se preveri teoretične domneve, postavljene v prvem delu. Drugi del magistrskega dela, ki se bo navezoval na Športno loterijo, bo vseboval metodo analitične indukcije, ki je induktivna različica metode oblikovanja razlag. Za povezavo med induktivnimi in deduktivnimi metodami pa bo uporabljena metoda prikaza in analize podatkov (Bregar, 2007, str. 6, 10, 11; Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Drugi del magistrskega dela bo analiza kvalitativnih podatkov, in sicer s pomočjo študije primera podjetja Športna loterija. V tem delu bodo uporabljena teoretična izhodišča iz prvega dela, v pomoč pa bodo tudi ZIS, interna gradiva podjetja in delno strukturirani intervjuji z nekaterimi zaposlenimi pri Športni loteriji. Pri vsem tem bom uporabila znanje pridobljeno na dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ter izkušnje pridobljene s študentskim in rednim delom pri Športni loteriji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Prvo poglavje se nanaša na predstavitev teoretične osnove, in sicer predstavitev sistema uravnoteženih kazalnikov, celovitega



obvladovanja kakovosti, njunih podobnosti ter razlik in različnih vidikov na razmerje med njima. Za boljše razumevanje poslovanja proučevanega podjetja je v drugem poglavju najprej predstavljena dejavnost prirejanja klasičnih iger na srečo, nato pa še zgodovina, poslanstvo, vizija, strateške usmeritve Športne loterije, družbeno odgovorno prirejanje iger na srečo ter zdajšnja orodja za spremljanje uspešnosti, ki jih uporabljajo v Športni loteriji. Tretje poglavje je posvečeno predstavitvi predloga sistema uravnoveženih kazalnikov, predloga celovitega obvladovanja kakovosti, podobnosti in razlik med TQM in BSC v Športni loteriji ter različnim pogledom na razmerje med BSC in TQM za Športno loterijo. Pri prvem pogledu je BSC uporabljen kot orodje za podporo TQM, pri drugem pa je ravno obratno in BSC predstavlja orodje strateškega managementa, medtem ko je TQM le orodje za podporo BSC. Podane so tudi ključne ugotovitve, predlogi za izboljšavo trenutnega stanja v izbranem podjetju ter predstavljena vrednost ključnih ugotovitev za druga podjetja.

## **1 RAZMERJE MED CELOVITIM OBVLADOVANJEM KAKOVOSTI IN URAVNOTEŽENIM SISTEMOM KAZALNIKOV**

V nadaljevanju je najprej predstavljena teoretična osnova konceptov celovitega obvladovanja kakovosti in uravnoveženega sistema kazalnikov. Pri celovitem obvladovanju kakovosti se osredotočimo na temeljna načela, kot so osredotočenost na kupce, zaveza managementa, opolnomočenje zaposlenih, nenehno izboljševanje, odločanje na podlagi dejstev ter skupinsko reševanje problemov. Uravnovežen sistem kazalnikov pa je predstavljen skozi štiri vidike, ki ga sestavljajo, in sicer finančni vidik, vidik poslovanja s kupci, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Nato so predstavljeni še različni pogledi na razmerje med TQM in BSC, področja kjer sta koncepta povezana in področja kjer se razlikujeta, ter kako se koncepta dopolnjujeta.

### **1.1 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (TQM)**

Celovito obvladovanje kakovosti (angl. *total quality management*, v nadaljevanju TQM) pomeni zagotavljanje kakovosti na ravni vseh poslovnih funkcij organizacije, pri čemer je poudarek na usklajevanju posameznih delov organizacije pri zagotavljanju kakovosti, z namenom, da bi zadovoljili potrebe kupcev in dosegli cilje organizacije. Kakovost mora postati vrednota vseh zaposlenih v podjetju in ključna sestavina organizacijske kulture, prav tako pa mora imeti pomembno vlogo v strategiji organizacije (Liang, 2010, str. 66; Rusjan, 2006, str. 291; Rusjan, 2009, str. 495).

TQM je proces nenehnega izboljševanja in nenehnega učenja, v katerega morajo biti vključeni vsi zaposleni, saj so njihovo znanje in izkušnje ključni za ta proces. Kakovost je zahtevana na vseh ravneh aktivnosti organizacije. Poudarek je na procesih, ki so prvič narejeni brez napak

in na minimizaciji napak na proizvodih in storitvah. S tem se znižajo stroški organizacije (Hashmi, 2008).

TQM je tako filozofija kot tudi zbirka navodil. Uporablja se za doseganje nenehnega izpolnjevanja oziroma preseganja pričakovanj in zahtev kupca, ki pa konstantno naraščata. Poleg tega mora podjetje slediti najboljšim praksam celotne panoge in predvideti spremembe v pričakovanju kupcev in najboljših praksah panoge. Odgovor na to je v ustvarjanju okolja nenehnega izboljševanja notranjih procesov, katerega najpomembnejši elementi so timsko delo, zaupanje in spoštovanje. Notranje procese v celotni organizaciji je potrebno spremljati in preverjati na sistematičen ter dosleden način, poleg tega pa širiti znanja ter izkušnje in vlagati le-te v izboljšave procesov (Peljhan & Peljhan, 2004, str. 1418; Rusjan, 2006, str. 267).

Visoka kakovost proizvodov oziroma storitev je eden izmed ključnih dejavnikov pri pridobivanju konkurenčne prednosti in posledično rasti prodaje in tržnega deleža. Na drugi strani vodi visoka kakovost do nižjih stroškov, oboje skupaj pa pomeni večjo dobičkonosnost podjetja (Peljhan & Peljhan, 2004, str. 1418; Rusjan, 2006, str. 267).

Pomembna komponenta pri TQM je minimizacija stroškov. Poznamo več vrst stroškov povezanih s kakovostjo (Peljhan & Peljhan, 2004, str. 1413):

- stroški preprečevanja slabe kakovosti, s katerimi so povezana izobraževanja zaposlenih, izboljševanje notranjih procesov in preventivno vzdrževanje,
- stroški pregledovanja in izločanja izdelkov, ki ne dosegajo postavljenih standardov kakovosti,
- stroški, povezani s popravili proizvodov ali storitev, ki ne dosegajo postavljenih standardov kakovosti,
- stroški popravljanja proizvodov ali storitev po pritožbah kupcev oziroma po garanciji.

TQM zahteva zavezo managementa in vseh zaposlenih. Pomembno je skrajšati razvojni čas in upoštevati koncept ravno ob pravem času (angl. *just in time*), pri katerem je pomembna točnost in količinska ustreznost proizvodov oziroma storitev. K zagotavljanju TQM pripomore uvedba skupin zaposlenih, ki so odgovorni za izboljšave in uvedba sistemov za pospeševanje izboljšav. Potrebno je vključiti zaposlene v procese postavljanja ciljev in proces odločanja. Cilji naj bodo zahtevani v tolikšni meri, da spodbujajo zaposlene k večji produktivnosti, pri čemer pa se ne sme prezreti najboljših panožnih praks. Zaposlene je potrebno tudi opolnomočiti in primerno nagraditi (Hashmi, 2008).

Temeljna načela TQM so osredotočenost na kupce, zaveza managementa, opolnomočenje zaposlenih, nenehno izboljševanje, odločanje na podlagi dejstev ter skupinsko reševanje problemov. V nadaljevanju je vsako od teh načel posebej predstavljeno.

### **1.1.1 Osredotočenost na kupce**

Kakovost ima več različnih definicij. Lahko jo opredelimo kot odkrivanje in izločanje napak na izdelkih. Druga definicija kakovosti je doseganje standardov oziroma tehničnih zahtev pri izdelavi določenega izdelka ali opravljanju storitve. Na kakovost lahko gledamo tudi iz zornega kota kupca, ki kakovost opredeljuje kot vrednost posameznih lastnosti izdelka za zadovoljevanje kupčevih potreb oziroma kot doseganje pričakovanj kupcev, prav slednjo pa upošteva tudi koncept celovitega obvladovanja kakovosti (Liang, 2010, str. 66; Rusjan, 2009, str. 489-490).

Glede na to, da TQM upošteva definicijo kakovosti kot zadovoljevanje potreb kupcev, mora biti celotna organizacija usmerjena h kupcem, zato bi moral vsak zaposleni in vsak proces dodajati vrednost za kupca. Potrebno je upoštevati odzive kupcev in reagirati v najkrajšem možnem času ter pokazati kupcem spoštovanje. Če se poleg tega kupec počuti kot del poslovnega procesa podjetja, je njegova zvestoba zagotovljena. Zadovoljni in zvesti kupci so najučinkovitejši način trženja za organizacijo (Gatiss, 1996, str. 142, 148, 154).

Večje zadovoljstvo kupcev je lažje doseči s povezovanjem oziroma tvorjenjem strateških partnerstev z dobavitelji, saj je tako mogoče vplivati na kakovost dobaviteljevih izdelkov in posledično povečati kakovost končnih izdelkov. Prav tako je zadovoljstvo mogoče povečati s konceptom ravno ob pravem času in dobrimi poprodajnimi storitvami, pri čemer pa je potrebno na prvo mesto postaviti kakovost in standarde po meri kupcev (Hashmi, 2008).

### **1.1.2 Zaveza managementa**

Uspešnost uvedbe TQM se začne pri vrhnjem managementu, ki mora TQM najprej razumeti in ga v celoti podpirati. Vrhnji management mora komunicirati pomembnost kakovosti na vse ravni organizacije, pri tem pa mora nuditi podporo, ki je lahko v finančni ali nefinančni obliki. Potrebno je zagotavljati izobraževanja, da zaposleni pridobijo večšine potrebne za implementacijo sestavnih delov TQM in prilagoditi sistem nagrajevanja, da je vezan na zagotavljanje kakovosti. Potrebne so tudi investicije v izboljšavo procesov (Peljhan & Peljhan, 2004, str. 1412; Liang, 2010, str. 68).

Management mora najprej narediti načrt, ki naj bo neposreden in razumljiv, ravno tako pa tudi v spodbudo zaposlenim. Nato mora management sodelovati pri uvedbi TQM na vseh ravneh organizacije. Ko je proces uvedbe opravljen, je potrebno preveriti ali so potrebne izboljšave

oziroma ali se pojavljajo napake. Uspešni uvedbi naj sledi nagrada zaposlenim, ki so uspešno opravili delo (Hashmi, 2008).

### **1.1.3 Opolnomočenje zaposlenih**

Opolnomočenje zaposlenih na vseh ravneh organizacije je moč doseči s prenosom odgovornosti na podrejene in s timskim delom. Management prenese avtoriteto na podrejene, kar podrejene motivira. Management se tako ne odpove samo svoji moči, pač pa izkazuje tudi zaupanje podrejenim, da le-ti lahko sprejmejo učinkovite odločitve. Zaposleni morajo biti vključeni v proces določanja ciljev, saj se tako lažje poistovetijo s cilji in dosežena je večja kakovost in učinkovitost sprejetih odločitev in ciljev. Za uspešno uvedbo opolnomočenja zaposlenih je pomemben pretok informacij na vseh organizacijskih ravneh.

Zaposlenim je potrebno zagotoviti izobraževanja in usposabljanja, če jih želimo opolnomočiti. Sistem nagrajevanja se mora prilagajati odgovornosti posameznika, lahko pa se nagraduje tudi glede na uspešnost celotnega tima, če je poudarek na timskem delu (Participacija in opolnomočenje zaposlenih, 2013; Hashmi, 2008; Silva, Tadashi & Kikuo, 2005, str. 78).

### **1.1.4 Nenehno izboljševanje**

Eden izmed pogojev za TQM je nenehno izboljševanje na vseh ravneh organizacije, od vrhnjega managementa do zaposlenih, ki opravljajo najmanj vrednotena dela v organizaciji. Nenehno izboljševanje se mora tako začeti pri strateškem planiranju in odločanju ter nadaljevati vse do osnovnih operacij organizacije. Nenehno izboljševanje mora zajemati vse vire organizacije, kot so zaposleni, procesi, tehnologija in delovne naprave. Potrebno je odpraviti napake in preprečiti okvare, glavni cilj pa je izboljšati zmogljivosti, ki prinesejo boljše rezultate v prihodnosti. Večino napak je mogoče identificirati in jih odpraviti, zlasti pa preprečiti njihovo ponavljanje v prihodnosti. Preprečevanje napak je mogoče z vzpostavitvijo sistemov in procesov preprečevanja napak. Poznamo tri glavne mehanizme preprečevanja napak, in sicer (Hashmi, 2008):

- preprečimo napake preden se zgodijo, tako, da uvedemo procese, ki preprečujejo, popravljajo ali opozarjajo na nepravilno ravnanje zaposlenih,
- zgodnje zaznavanje napak, tam kjer se napake lahko absolutno preprečijo in preprečiti, da bi se napake prenašale naprej skozi naslednje procese s preverjanjem pri viru napak ali pri naslednji operaciji,
- zaustaviti proces ali operacijo kjer se napake konstantno ponavljajo in odpraviti napake preden se proces nadaljuje.

TQM ustvarja pozitivno okolje za nenehno izboljševanje, ki temelji na timskem delu, zaupanju in spoštovanju. Obenem zagotavlja znanje in izkušnje, ki jih organizacija potrebuje za nenehno izboljševanje. Nenehno izboljševanje je ključno za preživetje organizacije, izboljšave pa morajo biti strukturirane (Peljhan & Peljhan, 2004, str. 1411; Gatiss, 1996, str. 11).

### **1.1.5 Odločanje na podlagi dejstev**

Podjetja morajo za preživetje in rast v današnji konkurenci, ki temelji na informacijski tehnologiji, uporabljati sisteme za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja, ki izhajajo iz njihove strategije in virov njihove konkurenčne prednosti. Za izboljšanje kakovosti in zmanjšanje stroškov TQM uporablja odločanje na podlagi dejstev oziroma kvantitativnih podatkov v kombinaciji s preteklimi izkušnjami managerjev in ostalih zaposlenih. Sprejemanje pravilnih preprostih in tudi kompleksnih odločitev na podlagi dejstev je mogoče, kjer so zaznavne vzročno-posledične zveze (Snowden & Boone, 2007, str. 4; Schwartz, 2005, str. 858). Za učinkovit TQM je eno izmed pomembnih načel odločanje zaposlenih, na vseh ravneh organizacije, na podlagi dejstev. Potrebno je odločanje glede procesa doseganja ciljev in potrebno je vzpostaviti sistem, ki zagotavlja informacije za odločanje (Hoque, 2003).

## **1.2 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV (BSC)**

Današnja podjetja poslujejo v kompleksnem, hitro spreminjajočem se okolju, zato je za dolgoročen uspeh ključno točno razumevanje ciljev in metod za doseg le-teh. Uravnotežen sistem kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju: BSC) omogoča prevedbo poslanstva in strategije podjetja v skupek kazalcev uspešnosti poslovanja, ki predstavljajo okvir za strateški management (Ahn, 2005, str. 6; Kaplan & Norton, 1996, str. 2).

Lahko tudi rečemo, da je BSC z namenom izbran uravnotežen skupek merskih orodij, ki izhaja iz vizije in strategije podjetja. Skozi čas se je BCS razvil v glavno orodje strateškega komuniciranja med managementom in preostalimi zaposlenimi za sporočanje strategij in spodbujanje sprememb v organizaciji. Prav tako je BSC postal orodje za merjenje uspešnosti poslovanja, ki managementu omogoča spremljanje in nadziranje izpolnjevanja strategije, saj ponuja dostop do vseh relevantnih strateških informacij (Andersen, Cobbold & Lawrie, 2001, str. 3; Kwang et al., 2010, str. 268; Peljhan et al., 2010, str. 47).

Vsako podjetje, ki vpeljuje koncept BSC, mora najprej preveriti, ali je izbrana strategija prava in bo podjetje pripeljala do zelenega tržno konkurenčnega položaja in ciljnega finančnega uspeha. Vodstvo mora imeti celovito razumevanje poslovnega modela, ki pove, ali podjetje dejansko opravlja vse aktivnosti, ki naj bi jih opravljal. Potrebno je postaviti prioritete, ki naj predstavljajo ravnotežje med dolgoročnim razvojem in uspešnim poslovanjem na kratki rok.

Za uspešno vpeljavo BSC pa je tudi pomembno, da podjetje v proces strateškega in operativnega planiranja vključuje novo znanje in fleksibilnost, ki sta posledica učenja (Andersen et al., 2001, str. 3; Rejc Buhovac, 2005).

BSC daje vrhnjemu managementu hiter in celovit pogled na poslovanje podjetja. Vključuje finančni vidik, ki pokaže rezultate preteklih dejanj. Finančni vidik pa je sam po sebi pomanjkljiv, saj z zamikom kaže posledice dejanj in pogosto postavlja v ospredje kratkoročna dejanja, ki prinašajo kratkoročno uspešnost poslovanja, vendar na račun dolgoročnega ustvarjanja vrednosti za podjetje. Finančni vidik ne more prikazati neotipljivih dejavnikov konkurenčne prednosti podjetja, kot so visokokakovostne storitve, intelektualni kapital, vrednosti zaposlenih z znanjem in veščinami, takojšnje in zanesljive storitve, učinkovita odzivnost ter prilagodljivi poslovni procesi.

Za odpravljanje pomanjkljivosti finančnega vidika BSC finančni vidik dopolnjuje z vidikom zadovoljstva kupcev, notranjih procesov in vidikom inovacij ter učenja organizacije. Ti trije vidiki določajo uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti. BSC organizacijam omogoča celostno in enakomerno uravnoteženo osredotočenost na omenjene štiri vidike, ki skupaj podpirajo uresničitev vizije in strategije organizacije. Finančni in nefinančni vidiki skupaj dajejo informacije za vsak posamezen del organizacije. Pri vsem skupaj pa je pomembno ravnotežje med zunanjimi merami za kupce in ostale udeležence v poslovanju ter notranjimi merami za poslovne procese, inovacije, učenje in za rast podjetja. Pomembno pa je tudi ravnotežje med merami, ki se nanašajo na preteklost in merami uspešnosti poslovanja v prihodnosti (Chavan, 2009, str. 394,395).

BSC razkriva informacije o štirih pomembnih vidikih poslovanja, in sicer o vrednosti podjetja v očeh kupcev, o področjih potrebnih izboljšav notranjih procesih, o potrebi po ustvarjanju dodane vrednosti in o inovacijah v okviru procesa učenja ter vrednosti podjetja v očeh lastnikov, kar je povezano s finančnim vidikom. Čeprav BSC razkriva pomembne informacije s štirih različnih perspektiv, pa pri tem ne povzroča preobremenitve v smislu viška informacij, saj je število kazalnikov, ki jih uporablja, omejeno na najbolj pomembne kazalnike za podjetje.

BSC združuje na prvi pogled nezdružljive elemente konkurenčne prednosti podjetja, in sicer orientiranost na kupca, kratek odzivni čas, izboljšanje kakovosti, poudarjanje timskega dela, hitrejše uvajanje novih izdelkov in uspešnost poslovanja podjetja na dolgi rok. Vsi ti elementi skupaj preperečujejo, da bi management sprejel odločitve na enem področju, ki bi bile v škodo drugemu področju poslovanja podjetja (Kaplan & Norton, 1992, str. 173, 174).

### **1.2.1 Finančni vidik**

Cilji, ki jih podjetje postavi v okviru finančnega vidika BSC, služijo kot osnova za cilje in kazalnike za ostale tri vidike BSC. Vsak izbran kazalnik mora biti del vzročno-posledične zveze, ki v največji meri prispeva k izboljšanju finančne uspešnosti podjetja. Celoten proces BSC se takoj po določitvi strategije začne s postavljanjem dolgoročnih finančnih ciljev. Te cilje je nato potrebno povezati z zaporedjem potrebnih dejanj znotraj vidika kupcev, notranjih procesov ter vidika učenja in rasti, nato pa še z zaposlenimi in sistemi za doseganje zelene dolgoročne uspešnosti poslovanja. V večini primerov lahko finančne vsebine, kot so povečanje prihodkov, znižanje stroškov, povečanje produktivnosti, izboljšanje uporabe sredstev in znižanje tveganja povežejo vse štiri vidike BSC (Kaplan & Norton, 1996, str. 47).

Finančni vidik vključuje finančne kazalnike, ki povzemajo lahko merljive ekonomske posledice preteklih dejanj. Finančni vidik kaže prispevek strategije in izvedbe k izboljšanju poslovanja podjetja. Tipični finančni cilji podjetja se nanašajo na dobičkonosnost, rast in vrednost za delničarje oziroma lastnike ali z drugimi besedami maksimiranje razlike med vrednostjo rezultata poslovanja in vrednostjo vlaganja vanj (Kaplan & Norton, 1992, str. 178; 1996, str. 25; Pučko, 2008, str. 2).

### **1.2.2 Vidik poslovanja s kupci**

Pri vidiku poslovanja s kupci je potrebno opredeliti potencialne kupce in segment poslovanja podjetja. Ti segmenti predstavljajo vir prihodkov za podjetje in so povezani z doseganjem ciljev finančnega vidika. Za vsak segment mora podjetje določiti kazalnike, ki se nanašajo na zadovoljstvo kupcev, odnose s kupci, pridobivanje novih kupcev, ohranjanje obstoječih kupcev, donosnost kupcev in tržni delež v ciljnih segmentih.

Vključiti pa je potrebno tudi merila vrednosti, ki jo podjetje prinaša kupcu. Ta merila predstavljajo dejavnike, ki odločajo ali bo kupec lojalen enemu podjetju ali bo zamenjal izdelek za konkurenčnega. Za kupca so pomembne naslednje kategorije: čas, kakovost, inovativnost, izvedba ter stroški. Važno je, da podjetje lahko v čim večji meri zadovolji potrebe kupcev (Kaplan & Norton, 1992, str. 175; 1996, str. 26, 63). Slika 1 prikazuje temeljne kazalnike, ki se nanašajo na vidik kupcev. Sestavljajo jih tržni delež, pridobivanje novih kupcev, ohranjanje obstoječih kupcev, zadovoljstvo kupcev in donosnost kupcev.

Slika 1: Vidik kupcev – temeljni kazalniki



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The balanced scorecard: translating strategy into action*, 1996, str. 68.

Tržni delež predstavlja delež tržišča, ki ga zavzema podjetje in se lahko meri v številu kupcev, ustvarjenem prometu oziroma v količini prodanih proizvodov. Potem, ko podjetje določi ciljne kupce in tržni segment, je potrebno najti oceno velikosti celotnega tržišča. Nato lahko podjetje oblikuje BSC tako, da motivira zaposlene in spremlja ohranjanje oziroma povečevanje tržnega deleža, odvisno od cilja podjetja.

Najbolj zaželen način za ohranjanje ali povečevanje tržnega deleža je, da podjetje ohrani obstoječe kupce. Ohranjanje kupcev pove v kolikšni meri podjetje ohranja neprekinjen odnos z obstoječimi kupci. Znotraj ohranjanja kupcev lahko podjetje meri tudi zvestobo kupcev, ki predstavlja odstotno rast poslovanja z obstoječim kupcem.

Naslednji način za povečanje tržnega deleža je pridobivanje novih kupcev. Pridobivanje kupcev se meri ali s številom novih kupcev ali pa s celotno prodajo novemu kupcu. Obstoječi kupci in novi kupci običajno niso homogena skupina. Potrebno je ugotoviti njihove preference glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, podobe, ugleda, odnosa in storitve.

Tako ohranjanje obstoječih, kot pridobivanje novih kupcev je povezano z zadovoljevanjem potreb teh kupcev. Zadovoljstvo kupcev meri vrednost podjetja oziroma proizvodov v očeh kupca. Ugotavlja se s pomočjo povratnih informacij kupcev o proizvodu ali storitvi. Visoko zadovoljstvo kupcev vodi k ponavljajočim nakupom in posledično k visoki zvestobi kupcev, ohranjanju kupcev ter donosnosti.



Uspeh podjetja pri doseganju ciljnega tržnega deleža, pri ohranjanju in pridobivanju kupcev ter pri zagotavljanju zadovoljstva kupcev ne vodi zagotovo v donosnost kupcev. Donosnost kupcev se nanaša na poslovanje s posameznim kupcem in se meri kot razmerje med sredstvi, ki jih podjetje ustvari in porabi pri poslovanju s kupcem v določenem časovnem obdobju. Donosnost kupcev se pri nekaterih kupcih lahko izkaže za negativno, zato je, še posebej pri novih kupcih, dobro preveriti pričakovano donosnost kupca v celotnem obdobju poslovanja podjetja s kupcem (Kaplan & Norton, 1996, str. 64-73).

### **1.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**

V okviru vidika notranjih poslovnih procesov je potrebno določiti ključne notranje procese, v katerih se mora podjetje odlikovati. Ti procesi naj omogočajo posameznim enotam podjetja, da podajo predloge za pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih kupcev v ciljnih segmentih, istočasno pa da zadovoljijo pričakovanja lastnikov glede finančnih rezultatov. Gre za usmeritev na notranje procese, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo kupcev in doseganje finančnih ciljev.

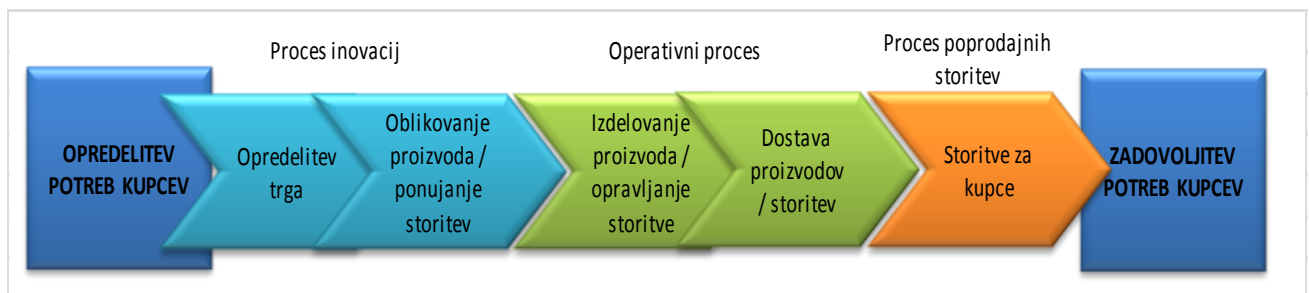
BSC se glede notranjih procesov od tradicionalnih pristopov razlikuje v dveh točkah, in sicer (Kaplan & Norton, 1996, str. 26-28):

1. BSC običajno identificira popolnoma nove notranje procese, ki v največji meri prispevajo k doseganju zadovoljstva kupcev in finančnih ciljev podjetja, medtem ko je usmeritev tradicionalnih pristopov na izboljšanje obstoječih notranjih procesov,
2. BSC vključuje proces inovacij v vidik notranjih procesov. Tradicionalni sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja se, kot že prej omenjeno, osredotočajo na kontroliranje in izboljšavo obstoječih notranjih procesov, kar kratkoročno prispeva k višji dodani vrednosti. Na drugi strani pa proces inovacij v okviru BSC skrbi za dolgoročno finančno uspešnost, saj spodbuja izdelovanje popolnoma novih proizvodov in storitev, kar prispeva k zadovoljevanju potreb tako obstoječih kupcev kot tudi bodočih kupcev v prihodnosti. BSC pa prav tako vključuje cilje in merila za kratkoročno uspešnost (Kaplan & Norton, 1996, str. 26-28).

Kazalniki notranjih procesov v okviru BSC morajo biti določeni za procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo kupcev in so povezani s kakovostjo, odzivnostjo, inovativnostjo, sposobnostmi zaposlenih in produktivnostjo. Identificirati je potrebno glavne konkurenčne prednosti podjetja, za njih izbrati kazalnike in zagotoviti ključno tehnologijo za zagotovitev konkurenčne prednosti. Določiti je potrebno tudi procese in kompetence, ki odlikujejo podjetje. Procesni morajo biti izvedeni na najboljši možen način, kar pa podjetje zagotovi z merili, ki jih določi za vsak proces posebej (Kaplan & Norton, 1992, str. 175, 176).

Vsako podjetje ima edinstven skupek notranjih procesov za zadovoljitev potreb kupca, vendar naj bi bili trije temeljni poslovni procesi skupni vsem podjetjem. Ti procesi so inovacije, operativni proces in proces poprodajnih storitev. Slika 2 prikazuje model osnovne verige vrednosti, ki predstavlja notranje procese vse od opredelitve potreb kupcev do zadovoljitve potreb kupcev. Proces inovacij se začne z raziskavo potreb kupcev, kateri sledi oblikovanje proizvodov oziroma storitev za zadovoljitev teh potreb. Sledi izdelovanje proizvodov oziroma opravljanje storitev in dostava le-teh kupcem, kar zajema operativni proces. Zadnji proces verige vrednosti je proces poprodajnih storitev, ki prav tako kot prejšnja procesa pomembno vpliva na zadovoljitev potreb kupca (Kaplan & Norton, 1996, str. 96-98).

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



*Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, str. 96.*

#### 1.2.4 Vidik učenja in rasti

Četrty in zadnji vidik BCS je vidik učenja in rasti, ki identificira infrastrukturo, ki jo organizacija potrebuje za dolgoročno rast in napredek. Organizacijsko učenje in rast izhajata iz sposobnosti zaposlenih, sistemov in organizacijskih postopkov. Cilji, ki izhajajo iz finančnega vidika, vidika kupcev in vidika notranjih procesov običajno prikažejo veliko razliko med obstoječimi in optimalnimi sposobnostmi zaposlenih, sistemi in postopki. Za zmanjšanje razlik je potrebno investirati v ponovna usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sisteme ter uskladiti organizacijske postopke (Kaplan & Norton, 1992, str. 177).

Glavni cilji, ki se nanašajo na zaposlene, so zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih, usposabljanje zaposlenih in večine oziroma sposobnosti zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih običajno pogojuje ohranjanje zaposlenih in produktivnost zaposlenih. To pomeni, da je pogoj za povečanje produktivnosti, kakovosti in izboljšanje storitev za kupce prav zadovoljstvo zaposlenih. Nekateri elementi, ki so pomembni pri zadovoljstvu zaposlenih, so (Kaplan & Norton, 1996, str. 129-130):

- sodelovanje zaposlenih pri odločanju,
- priznanje za dobro opravljeno delo,
- dostop do informacij, ki so potrebne za dobro opravljanje dela,
- spodbuda pri ustvarjalnosti in iniciativnosti,
- zadostna podpora podpornih služb,
- celostno zadovoljstvo s podjetjem.

Podjetje mora za napredek znotraj vidika učenja in rasti običajno prekvalificirati zaposlene z investicijami v ponovno usposabljanje in izobraževanje, posebej kadar morajo zaposleni prevzeti popolnoma nove vloge in odgovornosti za doseg ciljev, postavljenih v finančnem vidiku, vidiku kupcev in vidiku notranjih procesov. Prekvalificiranje zaposlenih ima dve komponenti, in sicer stopnjo zahtevane prekvalifikacije in odstotek zaposlenih, ki potrebuje prekvalifikacijo. Glede na ti dve komponenti se prekvalifikacija deli na nadgradnjo sposobnosti in veščin zaposlenih, strateško prekvalificiranje in množično prekvalificiranje.

Naslednje področje, ki ga mora podjetje izboljšati znotraj vidika učenja in rasti, so zmogljivosti informacijskega sistema, saj zaposleni za učinkovito opravljanje dela potrebujejo odlične informacije o kupcih, notranjih procesih ter o finančnih posledicah njihovih odločitev. Predvsem je pomembno, da zaposleni dobijo točne in pravočasne informacije o vsem, kar je povezano z razmerjem med kupcem in podjetjem. Na drugi strani pa so pomembne točne in pravočasne povratne informacije kupcev o kupljenih proizvodih oziroma storitvah, da se lahko zagotovi sistematično izločanje napak, zniža stroške, zmanjša čas proizvodnje in odpadke, ki nastanejo v proizvodnem sistemu.

Ko podjetje zagotovi, da imajo zaposleni zadostno znanje in veščine ter zadostno količino informacij, mora zagotoviti še motivacijo in opolnomočenje zaposlenih. Motivacija je pomembna, da zaposleni ravnajo v skladu z interesi podjetja, za kar potrebujejo svobodo pri sprejemanju odločitev in pri dejanjih. Cilj podjetja je zagotoviti klimo, ki spodbuja motivacijo in samoiniciativnost zaposlenih (Kaplan & Norton, 1996, str. 126-136).

Vidik organizacijskega učenja in rasti v okviru BSC zajema parametre, ki so najpomembnejši za uspeh v primerjavi z konkurenco. Cilji, ki določajo uspeh, pa se neprestano spreminjajo zaradi močne konkurence na globalni ravni. Podjetja morajo nenehno izboljševati proizvode in procese, prav tako pa predstavljati nove proizvode. Sposobnosti podjetja na področju inovacij, izboljšav in učenja, v smislu nenehnega plasiranja novih proizvodov, ustvarjanja večje vrednosti za kupce ter izboljševanja učinkovitosti poslovanja, je tesno povezana z vrednostjo podjetja. Omenjene sposobnosti omogočajo podjetju prodor na nove trge, povečanje prihodkov in marž ter posledično rast podjetja in povečanje vrednosti za lastnike (Kaplan & Norton, 1992, str. 177).

### 1.3 PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED TQM IN BSC

BSC dopolnjuje finančni vidik s tremi skupinami kazalcev, ki se nanašajo na zadovoljstvo kupcev, notranje procese ter zmožnost organizacijskega učenja in rasti. Ti trije vidiki vplivajo na finančno uspešnost podjetja v prihodnosti. TQM dopolnjuje BSC v vseh nefinančnih vidikih, predvsem pa poudarja procesni vidik. BSC predstavlja orodje, ki ga predvsem vrhnji management uporablja za sprejemanje odločitev, TQM pa pomeni nenehno izboljševanje kakovosti na vseh ravneh organizacije, zato morajo biti vsi zaposleni seznanjeni s tem konceptom in njegovimi cilji. Pri BSC je še vedno zelo pomemben finančni vidik, TQM pa bolj poudarja kupce, poleg tega pa tudi skupinsko reševanje problemov, nenehno izboljševanje in odločanje managementa na podlagi dejstev. Pri TQM finančni vidik ni tako pomemben kot pri BSC, ker kakovost izhaja iz dejavnikov, ki niso finančni in sicer iz oblike proizvodov, procesov, predelave proizvodov in dostave ob pravem času (Hannula et al., 1999; Hoque, 2003).

TQM ne poudarja posebej finančnega vidika in vidika učenja in rasti, ki sta pri BSC dva od štirih temeljnih vidikov, kar na prvi pogled kaže širši okvir BSC kot pri TQM. Po drugi strani pa nekatere komponente TQM prispevajo k večji učinkovitosti finančnega vidika, kot na primer znižanje stroškov na račun večje odgovornosti vseh zaposlenih za kakovost in k pospeševanju procesa učenja z analizo vzročno-posledične zveze pri posameznih pojavih.

Glavne razlike med BSC in TQM so v vidiku, ki ga posamezni koncept poudarja kot končni cilj in v načinu predstavitve posameznega koncepta. Tako BSC poudarja finančni vidik kot končni cilj, medtem ko TQM poudarja vidik kupca. BSC je največkrat predstavljen kot mersko orodje, TQM bolj kot filozofija v smislu določenih prepričanj, ki so postavljena na bazi določenega sistema oziroma zbirke orodij. Po drugi strani pa lahko upravičeno rečemo, da je BSC prav tako filozofija, saj temelji na prepričanjih, da je možno z vplivanjem na ključne sestavine uspeha izboljšati finančno poslovanje podjetja.

Oba koncepta imata za cilj izboljšati poslovanje podjetja, vendar TQM ponuja set orodij, ki naj bi zagotavljala večje zadovoljstvo kupcev in posledično izboljšanje poslovanja. BSC na drugi strani zahteva poglobljeno razumevanje kritičnih elementov uspeha ter procesov organizacije in ne ponuja tako natančnih navodil kot TQM. Posledično je BSC veliko bolj dinamičen kot TQM.

Še ena ključna razlika med obema konceptoma je, da TQM za uvedbo zahteva zavezo ter razumevanje koncepta vseh zaposlenih in zadeva organizacijo na vseh ravneh. Za uvedbo BSC-ja pa je ključno definiranje vzročno-posledičnih zvez, kar v največji meri vključuje management podjetja in ne vseh zaposlenih. BSC prav tako ne zajema nujno vseh ravni

organizacije in se ne kaže v vseh organizacijskih procesih, kar pa ne pomeni, da ne podpira odločanja na nižjih ravneh organizacije (Hannula et al., 1999).

Na tem mestu je potrebno poudariti še prednosti in slabosti BSC in TQM. Prednosti BSC so preverjeni in smiselni podatki, povezani s ključnimi merami uspešnosti poslovanja, izboljšanje komunikacije, boljša organizacija in lažja analiza podatkov za merjenje uspešnosti, izboljšanje preglednosti delovanja celotne organizacije za vrhni management, omogočanje spremljanja trenda uspešnosti, omogočanje spremljanja in beleženja napredka ter pomoč pri doseganju pričakovanj lastnikov (Schwartz, 2005, str. 856).

Na drugi strani so značilnosti nepravilne uporabe BSC, ki lahko vodijo do nezadovoljivih rezultatov vpeljave BSC v podjetje, kot so: pomanjkanje dolgoročne zaveze vodstva in managementa, premajhna ali pa prevelika vključenost zaposlenih v proces planiranja, v proces planiranja ne vključuje nujno ključnih zaposlenih, preveč ali pa premalo kazalnikov, izbor nedosegljivih vrednosti kazalnikov ter pomanjkanje zavedanja zaposlenih.

Prednosti in slabosti koncepta TQM so popolnoma drugačne kot prednosti in slabosti BSC, z izjemo pomanjkanja dolgoročne zaveze vodstva in managementa, kar je možna slabost pri obeh konceptih (in pomeni nepravilno uporabo konceptov). Prednosti TQM so strateški pristop k managementu, dobro delovanje za proizvodne in storitvene panoge, obvladovanje vseh operacij kot medfunkcijskih procesov, izboljševanje sodelovanja znotraj organizacije in strateških zavezništev. Slabosti TQM (v primeru nepravilne vpeljave koncepta) pa so že omenjeno pomanjkanje dolgoročne zaveze vodstva in managementa ter nezadostno opolnomočenje zaposlenih, pomanjkanje medfunkcijskega sodelovanja, izpostavljanje vsakdanjih in nepomembnih problemov, pomanjkanje osredotočenosti in usposabljanja zaposlenih, pomanjkanje kazalnikov za kakovost in poudarek na hitrih popravkih (Schwartz, 2005, str. 856).

#### **1.4 RAZLIČNA POGLEDA NA RAZMERJE MED BSC IN TQM**

Koncepta BSC in TQM sta v več pogledih povezana na primer v pogledu kupcev in notranjih procesov, na drugi strani pa TQM ne upošteva dovolj zadovoljstva zaposlenih, medtem ko ga BSC upošteva, zato se lahko koncepta BSC in TQM med seboj dopolnjujeta, pri čemer en koncept pripomore k odpravljanju pomanjkljivosti drugega in obratno. Oba koncepta skupaj bi lahko pripomogla k uskladitvi strategije, vizije, notranjih procesov in zaposlenih (Hoque, 2003).

Razmerje med BSC in TQM lahko opredelimo na način, da je BSC orodje za podporo TQM ali na način, da je BSC orodje strateškega managementa in posledično TQM le koncept, ki

priporo k doseganju ciljev BSC na področju kupcev in notranjih procesov (Hannula et al., 1999).

#### **1.4.1 BSC kot orodje za podporo TQM**

BSC je lahko predstavljen kot orodje za podporo TQM v primeru, ko je TQM razumljen kot obširna filozofija, BSC pa le kot orodje za merjenje uspešnosti poslovanja. V tem pogledu BSC predstavlja le enega od orodij, ki so vključena v TQM.

TQM poudarja vidik zadovoljstva kupcev in v primeru, ko je vizija podjetja zagotoviti zadovoljstvo kupca, je smiselno vpeljati koncept TQM kot eno izmed strategij za doseg vizije. Da pa bi določili položaj podjetja v razmerju do ciljev, povezanih s strategijo, je potrebno vpeljati merske sisteme. V tem primeru lahko kot splošni merski sistem uporabimo BSC in sicer za spremljanje doseganja strateških ciljev skozi ključne dejavnike za uspeh, ki jih podjetje določi. Tako je BSC le eno izmed orodij, vključenih v sistem TQM, BSC pa sam po sebi ne določa strateških ciljev podjetja (Hannula et al., 1999).

BSC lahko razumemo kot orodje za podporo TQM tudi v primeru ko BSC uporabimo za pridobivanje informacij za lažje odločanje in ocenjevanje postavljene strategije, kjer strategijo predstavlja TQM. Z vidika zaposlenih BSC predstavlja jasne finančne in nefinančne cilje, ki so način za motivacijo in nagrajevanje zaposlenih. Zaposlene uporaba BSC tudi spodbuja, da sporočajo managementu področja, kjer so možne izboljšave. Tako zaposleni prispevajo k nenehnemu izboljševanju uspešnosti poslovanja in posledično k uspehu TQM (Hoque, 2003).

#### **1.4.2 BSC kot orodje strateškega managementa**

BSC je predstavljen kot orodje strateškega managementa predvsem za izboljšanje uspešnosti poslovanja skozi finančni vidik. V tem pogledu na razmerje med BSC in TQM lahko TQM opredelimo kot orodje za izboljšanje poslovanja podjetja, posebej v dveh vidikih BSC, in sicer v vidiku kupcev in v vidiku notranjih procesov.

Proces vpeljave BSC se začne z določitvijo vizije, misije in strateških ciljev in načina doseganja le-teh. Nato je možno najti ključne faktorje za uspeh. TQM je lahko vpeljan v podjetje kot metoda doseganja ciljev, povezanih s ključnimi dejavniki za uspeh, oziroma kot merski sistem za spremljanje doseganja ciljev z vidika kupcev ali z vidika notranjih procesov, kot dveh izmed štirih glavnih vidikov BSC (Hannula et al., 1999).

V nadaljevanju bo predstavljena dejavnost prirejanja klasičnih iger na srečo v Sloveniji, podjetje Športna loterija, nato pa še analiza povezanosti TQM in BSC za Športno loterijo.

## **2 DEJAVNOST PRIREJANJA KLASIČNIH IGER NA SREČO IN ŠPORTNA LOTERIJA**

Za analizo povezanosti celovitega obvladovanja kakovosti in uravnoveženega sistema kazalnikov sem izbrala podjetje Športna loterija in igre na srečo, d.d., zato bom na kratko predstavila področje delovanja Športne loterije, ki je prirejanje klasičnih iger na srečo. Nato bom podala zgodovino Športne loterije ter njeno poslanstvo, vizijo in strateške cilje. Na koncu poglavja bom opisala orodja, ki jih trenutno uporabljajo v Športni loteriji za spremljanje uspešnosti poslovanja ter navedla slabosti le-teh.

### **2.1 DEJAVNOST PRIREJANJA KLASIČNIH IGER NA SREČO**

Dejavnost prirejanja iger na srečo je v izključni pravici Republike Slovenije. Za klasične igre na srečo se po Zakonu o igrah na srečo (Ur.l. RS, št. 14/2011-UPB3, v nadaljevanju ZIS) štejejo igre s srečkami, številčne loterije, loterije s trenutno znanim dobitkom, kviz loterije, loto, športne napovedi, športne stave, srečelovi, tombole, ipd., igre, ki se igrajo v igralnicah in igralnih salonih pa se štejejo kot posebne igre na srečo. Po ZIS-u sta v Sloveniji lahko največ dva prireditelja klasičnih iger na srečo. Za prirejanje vsake igre posebej je potrebno pridobiti koncesijo, ki jo dodeljuje Vlada RS, vsa pravila igre potrjuje pristojni nadzorni organ, ki deluje v sestavi Ministrstva za finance, ipd. Pogoji za pridobitev koncesije so strogo določeni, na primer (Uredba o podrobnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati prireditelj pri trajnem prirejanju klasičnih iger na srečo, Ur.l. RS, št. 134/03-UPB):

- pravno-organizacijska oblika družbe (samo delniška družba),
- sedež delniške družbe mora biti na območju RS,
- zagotavljanje določene višine osnovnega kapitala: za vsako koncesijo najmanj 100.000,00 evrov,
- zadostna tehnična, prostorska in kadrovska opremljenost,
- prireditelj klasičnih iger na srečo mora s prirejanjem iger ustvariti najmanj 80 % prihodkov v celotnem prihodku, ipd..

Namen prirejanja klasičnih iger na srečo je v zbiranju sredstev za financiranje invalidskih, humanitarnih in športnih organizacij v Republiki Sloveniji. Odstotek koncesijske dajatve od posamezne igre določi Vlada RS istočasno z dodelitvijo koncesije za prirejanje. ZIS določa, da se od posamezne koncesijske dajatve 20 % nameni za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v RS, 80 % pa za financiranje športnih organizacij v RS ali obratno, odvisno od posamezne igre, kar je tudi urejeno z zakonom. S posebnim zakonom pa sta urejeni dve fundaciji, katerih ustanoviteljica je RS, in sicer Fundacija za financiranje

invalidskih in humanitarnih organizacij v RS (v nadaljevanju FIHO) in Fundacija za financiranje športnih organizacij v RS (v nadaljevanju FŠO).

Osnova za obračun in koncesijske dajatve je ravno tako določena z ZIS in se ugotovi tako, da se vrednost prejetih vplačil zmanjša za izplačane dobitke pri isti igri. Dajatev se obračuna in plačuje mesečno, do petega v mesecu za pretekli mesec, vplača pa se na transakcijski račun obeh fundacij – FIHO in FŠO. Obračunavanje in plačevanje koncesijskih dajatev nadzira Davčni urad RS – Posebni davčni urad.

## **2.2 ŠPORTNA LOTERIJA**

Športna loterija in igre na srečo, d.d. (v nadaljevanju Športna loterija), je delniška družba, katere lastniki so Smučarska zveza Slovenije, Olimpijski komite Slovenije, Pošta Slovenije, d.o.o., in Loterija Slovenije, d.d., ki imajo 20 % delež lastništva ter manjši lastniki, ki so Probanka, d.d., s 17,3 % deležem lastništva, Mont, d.o.o., z 2,66 % deležem in ASK Kranjska Gora, ki ima v lasti 0,03 % Športne loterije. Športno loterijo upravljajo Skupščina, Nadzorni svet in Uprava, njena osnovna in pretežna dejavnost pa je prirejanje klasičnih iger na srečo. Vrednost osnovnega kapitala Športne loterije je 1.800.000,00 EUR (Športna loterija, Letno poročilo, 2012).

Športna loterija po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3) sodi med majhno podjetje po številu zaposlenih, saj ima le 29 zaposlenih (stanje na dan 31.12.2012), po bilančni vsoti, ki je na dan 31.12.2012 znašala 16.311.662,00 EUR med srednje velika podjetja, po prihodkih od prodaje pa med velika podjetja, saj so čisti prihodki od prodaje v letu 2012 znašali 94.945.167,00 EUR (Športna loterija, Letno poročilo, 2012).

### **2.2.1 Zgodovina Športne loterije**

Športna loterija je bila ustanovljena kot delniška družba konec leta 1995 po uvedbi novega Zakona o igrah na srečo. Ime Športna loterija je bilo izbrano, da bi opozarjalo na namen ustanovitve družbe. Glavno vodilo ustanovitve Športne loterije je bilo v zbiranju finančnih sredstev za slovenski šport, od tod ime »Športna loterija« ter za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Sloveniji, od tod nadaljevanje imena firme »igre na srečo«, saj se v Sloveniji tradicionalno zbirajo sredstva za te namene. Športna loterija je pridobila dovoljenje za trajno prirejanje iger na srečo od Vlade Republike Slovenije. Prvo žrebanje takratne igre Športni krog je bilo uspešno izvedeno 14. decembra 1996. V naslednjih letih so se okviru možnosti in po postopkih, predvidenih z zakonom, razvili in uveljavili na slovenskem trgu že več različnih iger: Srečke, Prve stave (stave na športne dogodke), Polo (igra napovedi štirimestnega števila, z dnevnim žrebanjem), Petica in E-IGRE (elektronske srečke); Gol napoved (napovedovanje števila golov) ter Toto gol (napovedovanje tekem z



največ zadetki), ki pa spadata v okvir Prvih stav. Športna loterija ponuja več vrst srečk med katerimi so: Črno bela, Dobiček, Hitra srečka, Marjetica, Renta, Denarnica in Vroča srečka. Nekatere igre so, z namenom čim bolj enostavnega in hitrega igranja, dostopne preko sodobnih komunikacijskih sredstev in sicer preko interneta, mobilnih aparatov ter samopostrežnih terminalov. Med njimi so igre Prve stave, Polo, Gol napoved, Toto gol ter elektronske srečke (O podjetju, 2011).

Športna loterija je z namenom ponuditi njihovim igralcem kar se da veliko izbiro novih in zanimivih iger na srečo, že več let aktivni član svetovnega loterijskega združenja **WLA** – World Lottery Association in član Evropskega loterijskega združenja **EL** – European State Lottery and Toto Association. Obe združenji ponujata svojim članom storitve svetovanja, izobraževanja, izmenjave znanj, založništva in informiranja na področjih novih tehnologij, iger, in rešitev, ki pripomorejo k večji varnosti udeležencev iger na srečo. V Športni loteriji menijo, da je poznavanje trendov razvoja na področju iger na srečo, tako zaradi prirejanja iger sosednjih držav, kot tudi zaradi poznavanja tehnoloških in zakonodajnih trendov, v Evropski uniji nujno potrebno, saj se morajo na morebitne spremembe na tem področju sprotno pripravljati in prav slednje je, poleg zagotavljanja pestre ponudbe iger, v največji meri vplivalo na odločitev družbe za članstvo v združenjih WLA in EL.

Obe združenji, tako WLA kot tudi EL, pa imata določene zahteve glede članstva, in sicer mora bodoča članica imeti licenco ali pooblastilo države za prirejanje iger na srečo (vključno s stavami) v državi, kjer svojo dejavnost opravlja, prodaja iger mora predstavljati večino bruto prihodka organizacije, večina neto prihodkov organizacije pa mora biti namenjena v javno korist. Športna loterija izpolnjuje vse tri pogoje, saj ima za vse igre, ki jih prireja, podeljene koncesije države Republike Slovenije in je po Zakonu o igrah na srečo in koncesijskih pogodbah podvržena strogemu nadzoru nadzornega organa, ki deluje pod okriljem Ministrstva za finance. Z izpolnitvijo prvega pogoja pa je avtomatično izpolnjen tudi drugi, ker je po ZIS za pridobitev koncesije potrebno, da predstavlja prihodek od prirejanja iger na srečo najmanj 80 % celotnih prihodkov organizacije. Tretji pogoj pa izpolnjuje, ker koncesijske dajatve v celoti pripadejo FŠO in FIHO (O podjetju, 2011).

### **2.2.2 Poslanstvo, vizija in strateški cilji Športne loterije**

Poslanstvo Športne loterije je s prirejanjem iger na srečo domačim igralcem omogočiti zabavo in ob tem še verjetnost zadeti dobiček. Dejavnost prirejanje iger na srečo naj se opravlja v urejenem in nadzorovanem okolju ter v takšnem obsegu, ki zagotavlja visoko stopnjo zaščite potrošnika, onemogoča kazniva dejanja ter odvisnost od iger na srečo (Športna loterija, Letno poročilo, 2010).

Vizija Športne loterije je z vlaganjem v razvoj in znanje zaposlenih zagotoviti dolgoročno in stabilno financiranje invalidskih, humanitarnih in športnih organizacij (Športna loterija, Letno poročilo, 2010).

Strateški cilji Športne loterije so naslednji (Športna loterija, Letno poročilo, 2010):

- ohranjati optimalno ravnovesje med izvajanjem poslanstva, zbiranjem sredstev za invalidske, humanitarne in športne organizacije ter zagotavljanjem poslovnega rezultata družbe v korist delničarjev,
- nadaljevati uvajanje novih tehnoloških rešitev, zlasti ko gre za srečke oziroma spletne igre in za prodajo po sodobnih poteh, ob upoštevanju številnih zahtev številnih družbenih skupnosti o odgovornem prirejanju iger na srečo,
- pridobiti dovoljenje za sprejemanje drugačnih (»neaktualnih«) oblik stav, kar je zlasti pomembno v času, ko ni športnih dogodkov,
- zadržati evropski certifikat odgovornega prireditelja, saj to pripomore k še lažjemu pridobivanju dovoljenja za delovanje Športne loterije, prav tako pa tudi v boju države z nelegalno konkurenco,
- previdno iskati sinergije s prireditelji iger na srečo in morebitni skupaj nastopiti na domačem spletnem tržišču, z namenom ohranjanja tržnega deleža, v odnosu do tujih prirediteljev, ki nimajo pridobljene koncesije RS za prirejanje iger na srečo.

### **2.2.3 Družbeno odgovorno prirejanje iger na srečo**

Uredba o podrobnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati prireditelj pri trajnem prirejanju klasičnih iger na srečo (Ur.l. RS, št. 134/03-UPB) v okviru družbeno odgovornega prirejanja iger na srečo poudarja predvsem osveščanje igralcev pred nevarnostjo zasvojenosti z igrami na srečo, informiranje igralcev o pomoči v primeru zasvojenosti, preprečevanje igranja mladoletnim osebam ter možnost posameznega igralca, da poda izjavo o samoprepovedi (Zakon o igrah na srečo, Ur.l. RS, št. 14/2011-UPB3).

Športna loterija deluje družbeno odgovorno, kar dokazuje s pridobljenim certifikatom WLA – Nivo 2 za odgovorno prirejanje in s sprejetjem lastnega Kodeksa o družbeno odgovornem prirejanju iger na srečo, ki so ga sprejeli leta 2008 (Športna loterija, Letno poročilo, 2010). Družbena odgovornost Športne loterije se kaže predvsem v nadzoru njihovega delovanja in iger, zaščiti igralcev ter posredovanju sredstev v razne dobre namene (O podjetju, 2011). V zadnjem času največjo pozornost namenjajo osveščanju javnosti ter osebni identifikaciji oseb, ki želijo igrati igre na srečo preko interneta, s čimer omejujejo dostop do spletnih iger mladoletnim osebam. Prav tako imajo politiko omejevanja vplačil, ki preprečuje prekomerno porabo posameznika za igre na srečo.

Na drugi strani pomeni družbeno odgovorno prirejanje iger na srečo tudi stalno spremljanje in proučevanje morebitnih kriminalnih dejanj, ki bi se lahko pojavila pri igrah na srečo. Na tem mestu je potrebno posebej izpostaviti kriminalni dejanji pranja denarja in financiranje terorizma (Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranju terorizma, Ur.l., št. 60/07).

Športna loterija je po zakonu dolžna izvajati določene naloge, kot so identifikacija strank, posredovanje vnaprej določenih in zahtevanih podatkov Uradu za preprečevanje pranja denarja, imenovanje pooblaščenca, redno in strokovno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, pripravo seznama indikatorjev za prepoznavanje suma pranja denarja oziroma financiranje terorizma in ostalo. Najbolj aktualni indikatorji Športne loterije za pranje denarja, ki se pojavljajo pri prirejanju iger na srečo preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev, so (Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranju terorizma, Ur.l., št. 60/07):

- igralec v kratkem času opravi neobičajno veliko število finančnih transakcij na igralni račun,
- igralec na igralnem računu ustvari dobro imetje pretežno ali samo z vplačili, vendar ne sodeluje v nobeni spletni igri,
- igralec z igralnega računa postopoma dviguje sredstva, ki jih je pretežno ustvaril z vplačili na igralni račun,
- posebej pri igri Prve stave je najpogostejši indikator, da stranka želi izplačilo dobitkov na podlagi večjega števila dobitnih stavnih listkov.

## **2.3 ORODJA ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V ŠPORTNI LOTERIJI**

V Športni loteriji za spremljanje uspešnosti poslovanja uporabljajo finančno poročilo, finančni plan za tekoče leto v primerjavi z realizacijo preteklega leta, letno poročilo, poročilo o poslovanju in analitično spremljanje podatkov. V nadaljevanju bom predstavila vsako izmed teh orodij in prikazala slabosti zdajšnjega načina spremljanja uspešnosti poslovanja Športne loterije.

### **2.3.1 Finančno poročilo**

Športna loterija praviloma vsak mesec razen januarja (en mesec je prekratko obdobje in ne pokaže realnih rezultatov) pripravlja finančno poročilo. Finančno poročilo je sestavljeno z namenom, da prikaže rezultat po posamezni igri Športne loterije in sicer se izdeluje za vse igre, ki so trenutno v prodaji. V mesecu aprilu 2014 so bile v prodaji naslednje igre: Dobiček, Denarnica, Pikapoka, Hitra srečka, Vroča srečka, Črno bela Ovca, Mercator srečka, E-igra, Petica, Toto gol, Gol, Polo in Prve stave (O podjetju 2014, Finančno poročilo, 2014).

Prvi korak pri finančnem poročilu je, da od vrednosti bruto prodaje odštejejo davek od srečk kar prikazuje spodnja enačba (1). Davek od srečk je Vlada Republike Slovenije uvedla 18. julija 2013 z Zakonom o davku od srečk (Ur.l. RS, št. 63/2013, v nadaljevanju ZDavS), obračunavati pa ga je bilo potrebno za drugi mesec, ki sledi mesecu, v katerem je bil ZDavS uveljavljen, torej od 1. septembra 2013, in sicer za serije iger, ki so se začele prodajati s 1. septembrom 2013, za vse starejše serije pa davka ni bilo potrebno obračunavati vse do njihovega izteka. Višina davka od srečk je 10 % od davčne osnove, pri čemer je osnova za obračun davka od srečk prodajna cena srečke.

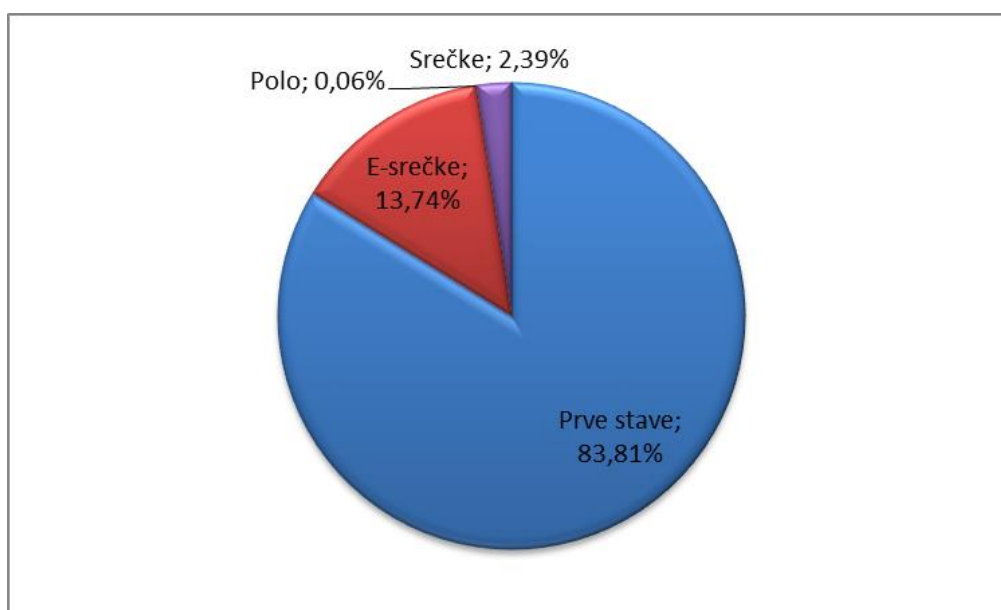
Ko bruto prodaji odštejemo davek od srečk, dobimo vrednost vplačil v igro oziroma neto prodajo igre. Nato je za rezultat po posamezni igri potrebno od neto prodaje igre odšteti sklad za dobitke (predstavlja odstotek od vrednosti prodaje in je pri srečkah enak izplačilom dobitkov, pri ostalih igrah pa vsoti dobitnih listkov), koncesijske dajatve, davek od iger na srečo in vse stroške obdobja. Stroški obdobja se delijo na neposredne stroške in posredne stroške, ki pa se na igre delijo glede na neposredno število zaposlenih na igrah.

$$\text{Rezultat po posamezni igri} = \text{bruto prodaja} - \text{davek od srečk} - \text{sklad za dobitke} - \text{koncesijske dajatve} - \text{davek od iger na srečo} - \text{vsi stroški obdobja} \quad (1)$$

Finančno poročilo služi kot orodje za analizo preteklih dejanj. Pokaže, pri kateri igri bi bilo zaželeno povečati prodajo, znižati sklad za dobitke (razen pri igrah, pri katerih je sklad za dobitke fiksen) in katere stroške bi bilo potrebno znižati. Finančno poročilo lahko služi tudi kot orodje za sprejemanje prihodnjih odločitev (Finančno poročilo, 2014).

Če vzamemo zadnje uradno revidirane podatke iz Letnega poročila za leto 2012, je celotna prodaja znašala 101.870.808,00 EUR, pri čemer je prodaja iger v okviru Prvih stav znašala 85.377.924,00 EUR, prodaja elektronskih srečk 13.997.049,00 EUR, prodaja klasičnih papirnatih srečk 2.434.712,00 EUR in prodaja igre Polo 61.122,00 EUR. Delitev celotne prodaje po omenjenih skupinah iger prikazuje Slika 3.

Slika 3: Delež vrste iger v celotni prodaji podjetja Športna loterija za leto 2012 v %.



Vir: Športna loterija, Letno poročilo podjetja Športna loterija, 2012, str. 12.

V letu 2012 so igre, ki spadajo pod koncesijo Prve stave (Toto gol, Gol napoved, Napoved 12 ter Stave) predstavljale 83,81 % celotne prodaje, E-srečke oziroma elektronske srečke (E-igra, Petica), so predstavljale 13,74 % celotne prodaje, klasične srečke 2,39 % ter Polo le 0,06 % celotne prodaje. Torej bi pri finančnem poročilu morali nameniti največ pozornosti igri Stave. Boljši rezultat bi lahko v prvi vrsti dosegli s povečanjem prometa ali z znižanjem sklada za dobitke, saj pri stavah sklad za dobitke ni fiksen. Ravno sklad za dobitke pri stavah pa predstavlja za Športno loterijo visoko tveganje, saj so rezultati posameznega športnega dogodka nepredvidljivi, že en odstotek višji sklad za dobitke pri stavah, pa lahko pomembno vpliva na poslovni izid družbe. V kolikor pa je sklad za dobitke nižji od planiranega, predstavlja pozitiven vpliv na poslovni izid, vendar pa so ob majhnem skladu za dobitke tudi vplačila za stave nižja. Tako je edina možnost omejitev vplačila na posamezen dogodek, s čimer se tveganje nekoliko ublaži (Športna loterija, Letno poročilo, 2012).

### 2.3.2 Finančni plan za tekoče leto v primerjavi z realizacijo preteklega leta

Podobno kot finančno poročilo se pripravlja tudi finančni plan, le da se finančni plan pripravlja za vsako trimesečje in za vse igre skupaj. V finančnem planu se realizacija za izbrano trimesečje primerja s planom za to trimesečje in z realizacijo za isto trimesečje v preteklem letu. Rezultat finančnega plana v Športni loteriji imenujejo ostanek dohodka, kar prikazuje enačba (2).

$$\text{Ostanek dohodka} = \text{vrednost bruto prodaje} - \text{davek od srečk} - \text{sklad za dobitke} - \text{neposredni stroški} - \text{posredni stroški} \quad (2)$$

Prvi korak pri finančnem planu je, da od vrednosti bruto prodaje odštejejo davek od srečk. Razlika med vrednostjo bruto prodaje in davkom od srečk je vrednost vplačil v igro, kateri odštejejo sklad za dobitke in stroške iger, med katerimi predstavljajo največji delež koncesijske dajatve, davek od iger na srečo ter provizija pogodbenim prodajnim mestom. Med neposredne stroške pa sodijo tudi stroški oglaševanja in televizijske produkcije, stroški poštnih storitev, stroški provizije za izplačilo dobitkov, stroški nabave srečk in stavnih listkov, stroški vzdrževanja programske opreme, stroški obratovanja stavnic, stroški javnih objav, stroški spletnih povezav, stroški pogodbenih del, stroški tiskovin, obrazcev in kuvert, stroški licenc za igre, stroški terminalov ter ostali neposredni stroški, ki lahko neposredno obremenijo posamezno igro.

Preostalemu znesku odštejejo še posredne stroške, to so stroški delovanja delniške družbe, ki jih ni mogoče natančno porazdeliti na posamezno igro, med katere sodijo stroški materiala in energije, stroški licenc, stroški asistenc in računalniških storitev, stroški plačilnega prometa, stroški telefona in spletne povezave, stroški intelektualnih storitev, stroški izobraževanja in službenih potovanj, stroški reprezentance in poslovnih daril, stroški pogodbenega dela in stroški nadzornega sveta, stroški članarin zbornicam in združenjem, stroški najemnin, ostali stroški delniške družbe, stroški donacij, stroški sponzoriranja, stroški amortizacije ter stroški dela. Posredni stroški predstavljajo v povprečju približno 25 % vseh stroškov in približno 5 % prihodkov od prodaje. Na koncu dobijo rezultat finančnega plana (Športna loterija, Finančni plan, 2014).

### **2.3.3 Letno poročilo**

Spremljanje in ocenjevanje poslovanja podjetja se prične z analizo poslovanja, pri čemer analiziramo sredstva podjetja, zaposlene, faze poslovnega procesa ter poslovni uspeh in uspešnost (Pučko, 2006, str. 43-46). Podatke za analizo lahko najdemo v letnem poročilu podjetja, ki vsebuje revidirane računovodske izkaze. Ti računovodski izkazi so Bilanca stanja, Izkaz poslovnega izida, Izkaz vseobsegajočega donosa, Izkaz denarnih tokov ter Izkaz gibanja kapitala, prav tako pa letno poročilo Športne loterije vključuje tudi pojasnila k vsem računovodskim izkazom. Iz računovodskih izkazov tako lahko razberemo strukturo sredstev podjetja, poslovni uspeh, vseobsegajoči donos obračunskega obdobja, likvidnost podjetja ter povečanje oziroma zmanjšanje kapitala.

Letno poročilo Športne loterije (2012) vsebuje tudi pomembnejše podatke o poslovanju, ki jih prikazuje Tabela 1 in izbrane kazalnike oziroma računovodske kazalnike, ki jih prikazujeta Tabela 2 in Tabela 3. Podatki v vseh tabelah so prikazani v realni vrednosti.

*Tabela 1: Pomembnejši podatki o poslovanju Športne loterije.*

	2008	2009	2010	2011	2012
Promet od iger na srečo v EUR	81.461.451	73.109.873	82.154.139	87.562.223	101.870.809
Čisti poslovni izid v EUR	2.041.247	2.420.957	2.140.339	2.431.696	3.103.005
Koncesijske dajatve v EUR	4.890.607	5.177.617	5.376.847	5.775.399	5.836.829
Bilančna vsota na dan 31.12. v EUR	8.510.598	10.547.136	12.298.219	14.252.449	16.311.662
Kapital na dan 31.12. v EUR	6.530.950	8.278.819	10.147.864	11.237.835	12.545.243
Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	189.293	215.719	217.875	238.104	248.812
Število zaposlenih na dan 31.12.	29	29	29	29	29

*Vir: Športna loterija, Letno poročilo podjetja Športna loterija d.d., 2012, str. 6.*

Z vidika Športne loterije so pomembnejši podatki o poslovanju promet od iger na srečo, čisti poslovni izid, koncesijske dajatve, bilančna vsota, kapital ter dodana vrednost na zaposlenega. Pomembna je primerjava teh podatkov po letih, ki razkrije za Športno loterijo rast vseh omenjenih podatkov v letih 2008 do 2012. Izbrani kazalniki v Tabeli 2 in Tabeli 3 prikazujejo uspešnost poslovanja, prispevek zaposlenih k uspešnosti poslovanja, stanje financiranja, stanje investiranja ter gospodarnost poslovanja.

*Tabela 2: Izbrani kazalniki podjetja Športna loterija.*

KAZALNIKI	2012	2011	Indeks 2012/2011
Čisti prihodki iz prodaje v EUR	94.945.167	80.689.400	118
Čisti denarni tok v EUR	4.497.266	3.954.044	114
Dodana vrednost v EUR	7.055.315	6.554.995	108
Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	248.812	238.104	104
Produktivnost dela v EUR	3.349.315	2.932.471	114
EBITDA v EUR	4.756.715	4.382.056	109
Delež EBITDA v poslovnih prihodkih v %	5,0	5,4	93
EBIT v EUR	3.362.454	2.859.708	118
Delež EBIT v poslovnih prihodkih v %	3,5	3,5	100
ROS v %	3,3	3,0	110
ROE v %	30,0	25,7	117
ROA v %	20,3	18,3	111

*Vir: Športna loterija, Letno poročilo podjetja Športna loterija d.d., 2012, str. 6.*

V Tabeli 2 je čisti denarni tok prikazan kot čisti dobiček povečan za amortizacijo, dodana vrednost pa prikazuje kosmati donos iz poslovanja zmanjšan za stroške materiala, storitev ter za druge poslovne odhodke. Dodana vrednost na zaposlenega je izračunana kot dodana

vrednost deljena s povprečnim številom zaposlenih, izračunanem na osnovi delovnih ur. Naslednji kazalnik produktivnost dela je izračunan kot razmerje med čistimi poslovnimi prihodki deljenimi s povprečnim številom zaposlenih, ponovno izračunanem na podlagi delovnih ur. Kazalnik EBITDA prikazuje poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo, medtem ko EBIT predstavlja poslovni izid iz poslovanja. Kazalnik ROS predstavlja donosnost prodaje in je izračunan kot razmerje med čistim poslovnim izidom in čistimi prihodki od prodaje, ROE oziroma donosnost kapitala predstavlja razmerje med čistim poslovnim izidom in povprečnim stanjem kapitala (brez čistega poslovnega izida obračunskega obdobja), ROA oziroma donosnost sredstev pa je izračunan tako, da čisti poslovni izid delimo s povprečnim stanjem sredstev.

*Tabela 3: Izbrani računovodski kazalniki podjetja Športna loterija.*

RAČUNOVODSKI KAZALNIKI	2012	2011
I. Kazalnika stanja financiranja		
Stopnja lastniškosti financiranja	0,77	0,79
Stopnja dolgoročnosti financiranja	0,82	0,84
II. Kazalnika stanja investiranja		
Stopnja osnovnosti investiranja	0,14	0,17
Stopnja dolgoročnosti investiranja	0,27	0,29
III. Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja		
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	5,5	4,5
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	4,4	4,6
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	4,9	5,2
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	4,9	5,2
IV. Kazalnik gospodarnosti		
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,04	1,04

*Vir: Športna loterija, Letno poročilo podjetja Športna loterija d.d., 2012, str. 6.*

Pri Športni loteriji so med kazalniki stanja financiranja izbrali stopnjo lastniškosti financiranja, ki predstavlja razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev ter kazalnik stopnje dolgoročnosti financiranja, ki se ga izračuna tako, da vsoto kapitala in dolgoročnih dolgov delimo z obveznostmi do virov sredstev. Visoka vrednost kazalnikov, kot v primeru Športne loterije, kaže stabilnost financiranja podjetja z lastnimi viri. Med kazalniki stanja investiranja sta izbrana kazalnika stopnja osnovnosti investiranja in stopnja dolgoročnosti investiranja. Stopnja osnovnosti investiranja predstavlja razmerje med opredmetenimi osnovnimi sredstvi po neodpisani vrednosti in med vsemi sredstvi in se giblje pri 10 %, kar v primeru Športne loterije kaže na visoko tehnološko opremljenost podjetja, saj večino opredmetenih osnovnih sredstev predstavljajo računalniki in oprema za obdelavo



podatkov. Stopnja dolgoročnosti investiranja predstavlja razmerje med vsoto neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev ter med vsemi sredstvi. Med kazalniki vodoravnega finančnega ustroja so pri Športni loteriji izbrali koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev, ki predstavlja razmerje med kapitalom in opredmetenimi osnovnimi sredstvi po neodpisani vrednosti, koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti, ki je razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi do dobaviteljev, koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti, ki predstavlja razmerje med vsoto denarnih sredstev in kratkoročnih naložb ter med kratkoročnimi obveznostmi. Zadnji izmed izbranih kazalnikov med kazalniki vodoravnega finančnega ustroja je koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti in je razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Izbrani kazalniki vodoravnega finančnega ustroja kažejo likvidnost in solventnost Športne loterije. Med kazalniki gospodarnosti so pri Športni loteriji izbrali koeficient gospodarnosti poslovanja, ki predstavlja razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, njegova vrednost pa pove, da so poslovni prihodki Športne loterije nekoliko višji od poslovnih odhodkov Športne loterije (Interni podatki podjetja Športna loterija, d.d., 2012).

### **2.3.4 Poročilo o poslovanju in analitično spremljanje podatkov**

Poročilo o poslovanju v obdobju se pripravlja za vsako trimesečje. Vsebuje računovodski del letnega poročila, kar pomeni, da vsebuje računovodske izkaze, in sicer Bilanco stanja, Izkaz poslovnega izida, Izkaz vseobsegajočega donosa, Izkaz denarnih tokov ter Izkaz gibanja kapitala in pojasnila k vsem računovodskim izkazom in predvidevanja do konca leta (Poročilo o poslovanju v obdobju I – III 2014).

Športna loterija uporablja sisteme za analitično spremljanje, kjer se lahko dnevno preverjajo podatki, se primerjajo s planom ali s preteklimi obdobji. Dnevno se spremljajo bruto dobitki, neto dobitki, vplačila v igre, izplačila dobitkov ali po posameznih prodajnih mestih, provizije, ki jih dobivajo prodajna mesta za vplačila v posamezno igro in za izplačila dobitkov.

Na tem mestu je potrebno še omeniti, da Športna loterija nima svojih prodajnih mest, ima pa pogodbeno prodajna mesta. Najbolj razširjena prodajna mesta so Pošte, Petrolovi bencinski servisi, Trafike 3Dva in Delo prodaja. Zelo razširjena je tudi mreža samopostrežnih terminalov in stavnih ekranov. Vsa prodajna mesta dobivajo plačilo v obliki provizije od ustvarjenega prometa, kar konkretno pomeni od vplačil v posamezno igro in provizijo za izplačilo dobitkov (Prodajna mesta, 2011).

### **2.3.5 Slabosti obstoječih orodij za spremljanje uspešnosti poslovanja Športne loterije**

Vsa orodja za spremljanje uspešnosti poslovanja Športne loterije večinoma temeljijo na preteklih finančnih podatkih. Za podjetje kot je Športna loterija tradicionalni kazalniki, ki so večinoma finančni, ne zadoščajo za sprejemanje odločitev, saj kažejo posledice preteklih dejanj, pa še to zapoznajo in brez možnosti ugotavljanja vzrokov za te spremembe. Športna loterija trenutno posluje na tržišču, kjer se razmere hitro spreminjajo, kupna moč prebivalstva pa še vedno upada. Poleg tega so soočeni z veliko konkurenco s strani tujih prirediteljev iger na srečo, še posebej na področju stav, ki nimajo dodeljene koncesije s strani Vlade RS in imajo večinoma sedeže družb v davčno veliko prijaznejših državah kot je Slovenija.

Priporočljiva je uporaba finančnih kazalnikov, dopoljenih s kazalniki, ki pojasnjujejo razloge za njihove dosežene vrednosti, v kombinaciji z nefinančnimi, ki naj bodo urejeni v sistem merjenja uspešnosti poslovanja. Športna loterija nima izdelanega celovitega sistema za spremljanje uspešnosti poslovanja. Menim, da bi bilo potrebno uvesti način spremljanja uspešnosti, saj bi se ob pravilni uvedbi in uporabi takega sistema posledično povečala konkurenčnost in učinkovitosti poslovanja, prav tako pa bi se znižali stroški poslovanja.

Menim, da bi bil primeren sodoben sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja TQM v kombinaciji z BSC. BSC je sistem, ki hitro pokaže celovito sliko poslovanja in finančni vidik dopolnjuje z vidikom zadovoljstva kupcev, vidikom notranjih procesov ter vidikom učenja in rasti. Ti trije vidiki vplivajo na finančno uspešnost podjetja v prihodnosti. TQM pa BSC dopolnjuje v vseh nefinančnih vidikih, predvsem pa poudarja procesni vidik in izboljšanje kakovosti na vseh ravneh podjetja. Koncepta TQM in BSC se dopolnjujeta, pri čemer en koncept odpravlja pomanjkljivosti drugega. Tako na primer BSC odpravlja pomanjkljivosti TQM na področju finančnega vidika ter prav tako na področju učenja in rasti, TQM pa BSC dopolnjuje predvsem na področju kupcev in notranjih procesov, zato predstavljata primerno pot za boljše obvladovanje uspešnosti poslovanja v Športni loteriji. V nadaljevanju bom na podlagi podane teoretične osnove predstavila primer TQM in BSC za Športno loterijo ter nato še povezavo med tema dvema konceptoma.

### **3 POVEZANOST CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI IN URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA ŠPORTNO LOTERIJO**

Za prikaz povezanosti celovitega obvladovanja kakovosti in uravnoveženega sistema kazalnikov za Športno loterijo bom najprej predstavila predloga TQM in BSC za Športno loterijo, podobnosti in razlike med konceptoma ter na kakšen način se dopolnjujeta.

#### **3.1 PREDLOG CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ZA ŠPORTNO LOTERIJO**

Predlog celovitega obvladovanja kakovosti za Športno loterijo zajema opis standardov, ki prispevata h kakovosti poslovanja Športne loterije, in sicer standard ISO/IEC 27001 ter standard odgovornega igranja. Oba omenjena standarda Športna loterija že upošteva. Nato sledi opis ključnih poslovnih procesov za doseganje ciljev na področju kakovosti v Športni loteriji ter predlog temeljnih načel TQM za Športno loterijo.

### **3.1.1 Standarda, ki prispevata h kakovosti poslovanja Športne loterije**

Prvi standard, ki prispeva k večji kakovosti poslovanja Športne loterije, je standard ISO/IEC 27001, ki zagotavlja visoko raven varovanja informacij in neprekinjenega poslovanja, kar zvišuje raven storitev podjetja, saj zagotavlja nenehen dostop do storitev. Drugi standard je standard odgovornega igranja, ki zagotavlja skladnost poslovanja z zakoni, pravili in odgovornostmi, poudarja interese igralcev ter informiranje javnosti in tako prispeva k večji kakovosti poslovanja z vidika igralcev.

Pravilnik o prirejanju iger na srečo preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev (Ur.l. RS, št. 42/08, št. 103/08) določa, da je potrebno pri prirejanju iger na srečo preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev med drugim upoštevati tudi zahteve standarda ISO/ICE 27001, ki se nanašajo na varovanje informacij.

ISO/ICE 27001 je mednarodni standard, ki prevzema procesni pristop pri zagotavljanju modela za vzpostavitev, vpeljavo, delovanje, spremljanje, pregledovanje, vzdrževanje in izboljševanje sistema za upravljanje varovanja informacij (v nadaljevanju SUVI) v organizaciji. SUVI se oblikuje glede na potrebe, cilje, varnostne zahteve, uporabljene procese, velikost in strukturo organizacije, sprejme pa se na strateški ravni. Oblikovan mora biti tako, da s pomočjo ustreznih in sorazmernih varnostnih kontrol zagotovi zaščito informacijskega sistema. Standard ISO/ICE 27001 poudarja ohranjanje zaupnosti, celovitosti in razpoložljivosti informacij, poleg tega pa še verodostojnost, odgovornost, neovrgljivost ter zanesljivost (BS ISO/IEC 27001:2005, BS 7799-2:2005).

V okviru standarda ISO/ICE 27001 je potrebno omeniti še obvladovanje neprekinjenega poslovanja. Že Uredba o podrobnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati prireditelj pri trajnem prirejanju klasičnih iger na srečo (Ur.l. RS, št. 134/03-UPB) določa, da mora prireditelj zagotoviti neprekinjeno poslovanje, ki pa je potrebno tudi zaradi zagotavljanje varnosti storitev. Športna loterija je v letu 2012 uvedla sistem neprekinjenega poslovanja po standardu ISO 22301.

Obvladovanje neprekinjenega poslovanja se uvede z namenom zaščititi kritičnih poslovnih procesov pred posledicami večjih okvar informacijskih sistemov ali nesreč, obenem pa

zagotoviti pravočasno ponovno delovanje kritičnih poslovnih procesov. Na ravni celotne organizacije je potrebno obravnavati zahteve varovanja informacij, ki so potrebne za neprekinjeno poslovanje organizacije. Neprekinjeno poslovanje zvišuje raven storitev podjetja, saj zagotavlja nenehen dostop do storitev.

Standard, ki prav tako pripomore k večji kakovosti poslovanja Športne loterije je standard odgovornega igranja. Evropsko loterijsko združenje (angl. *European State Lottery and Loto Association*, v nadaljevanju EL) se zavezuje k odkrivanju in preprečevanju nelegalnega prirejanja iger na srečo in s tem povezanih kriminalnih dejanj. Istočasno želijo v največji meri omejiti škodovanje socialno ogroženim skupinam. V ta namen je EL izdalo Standarde odgovornega igranja (angl. *Responsible Gaming Standards*). V Sloveniji uporabljamo izraza odgovorno igranje ali pa odgovorno prirejanje iger na srečo, medtem ko je v tujini v uporabi le izraz »*Responsible Gaming*«.

V okviru Standardov odgovornega igranja so sprejeta pravila, ki med drugim določajo, da je potrebno (European Responsible Gaming Standards, 2012, str. 1):

- zaščititi interese igralcev in ranljivih skupin,
- zagotoviti skladnost z zakoni, pravili in odgovornostmi,
- razviti primerne prakse, ob upoštevanju pomembnih informacij in raziskav,
- razviti boljše razumevanje socialnega vpliva igranja,
- priskrbeti javnosti vse potrebne informacije, na podlagi katerih se lahko odločajo o igranju iger na srečo,
- nenehno izboljševati odgovorno igranje.

V mesecu januarju 2012 je Slovenski institut za kakovost in meroslovje izdal poročilo, ki potrjuje, da je delovanje Športne loterije skladno s predpisanimi standardi odgovornega igranja evropskega loterijskega združenja (Športna loterija, Letno poročilo, 2012). Športna loterija je prejela tudi certifikat WLA za izpolnjevanje standardov odgovornega igranja leta 2008, in sicer kot šesta loterija na svetu (Odgovorno prirejanje iger, 2014).

### **3.1.2 Ključni poslovni procesi za doseganje ciljev na področju kakovosti v Športni loteriji**

Strategija razvoja iger na srečo v Sloveniji vlade RS (2010) postavlja cilje na področju kakovosti in sodobnosti iger na srečo. Cilji, ki veljajo tudi za prirejanje klasičnih iger na srečo in posledično za Športno loterijo, se nanašajo na večjo kakovost in pestrost iger na srečo, povečevanje zadovoljstva igralcev z uvedbo novih tehnologij pri prirejanju iger na srečo ter na izboljšanje kakovosti opravljanja storitev.

Ključni področji za doseganje ciljev na področju kakovosti za Športno loterijo so raziskave in razvoj, ki zagotavljata pestrost, raznolikost ter kakovost ponudbe in posledično zadovoljstvo igralcev. Drugo ključno področje pa je področje informacijske tehnologije, glede na to, da večino prometa Športna loterija ustvari preko interneta in ostalih telekomunikacijskih sredstev.

V okviru področja raziskave in razvoj se v Športni loteriji odvijajo naslednji ključni poslovni procesi (Interni podatki podjetja Športna loterija, d.d.):

- Razvoj novih iger, ki se prične z idejo. Ideje zaposleni pri Športni loteriji pridobivajo prvenstveno z obiskovanjem različnih seminarjev, delavnic in sejmov predvsem v tujini, ki jih večinoma organizirata EL in WLA. V drugi vrsti služi za pridobivanje idej spremljanje ponudbe pri konkurenci. Razvoj novih iger se nadaljuje s pripravo matematičnih izračunov, vizualne podobe, programske opreme, testiranjem, pripravo pravil in pridobitvijo potrebnih dovoljenj. Sledi še priprava načrta za oglaševanje.
- Ostali razvojni projekti in ISO standard, ki zajema pripravo zahtev, vodenje razvoja, testiranje, prevzem ter skladnost z ISO standardom.

Naslednje področje je informacijska tehnologija, ki vključuje naslednje ključne procese (Interni podatki podjetja Športna loterija, d.d.):

- zagotavljanje pravilnega delovanja celotnega IT sistema Športne loterije, ki vključuje vse splošne sisteme Športne loterije, sistema za analitično spremljanje, finančno računovodski sistem in sistem nadzora nad delovanjem,
- skrb za pravilno delovanje spletnega igralnega sistema, ki zajema dostop Urada za nadzor prirejanja iger na srečo do podatkov, ki jih potrebuje za nadzor, spletne strežnike, spletne aplikacije ter spletne storitve,
- spremljanje delovanja igralnega sistema, ki vključuje preverjanje delovanja po igrah, igralcih, prodajnih poteh ter opremi. V primeru odkritih nepravilnosti ali neskladij sledi odpravljanje le-teh. V okviru tega procesa se izvaja tudi redno vzdrževanja igralnega sistema,
- skrb za pravilno delovanje sistema dopolnilnih storitev, kateri vključuje elektronsko pošto, informacijske zaslone, SMS sporočanje, sistem za nadgradnjo programske opreme na prodajnih mestih, administracijo spletnih vsebin in izmenjavo podatkov z zunanjimi partnerji,
- zagotavljanje pravilnega delovanja sistema prodajnih mest, ki zajema prodajo preko prodajnih mest, prodajo preko tujih prodajnih mest, nadzor nad delovanjem prodajnih mest in nadzor nad prodajo po prodajnih mestih.

Športna loterija ima, poleg kontrol notranjih presojevalcev, tudi redne zunanje revizije informacijskega sistema s strani Slovenskega instituta za kakovost in meroslovje, med katerimi preverjajo zagotavljanje varovanja informacij pri vseh elektronskih procesih, povezanih z elektronskimi igrami, izpolnjevanje zahtev ISO/IEC 27001 glede varovanja informacij, zagotavljanje varovanja zasebnosti in varnih finančnih transakcij, pravilnost delovanja programske opreme, prav tako pa preverjajo tudi zaščito pred nezakonitim dostopom do igralnega računa igralcev ter omejitev dostopa do podatkov o igralnih računov le na pooblaščen osebe. Vse kar preverja revizija informacijskega sistema, ima vpliv na kakovost ključnih procesov.

### **3.1.3 Temeljna načela TQM za Športno loterijo**

Uspešna vpeljava TQM zahteva sistematičen pristop, ki zajema organizacijo na vseh ravneh. Potrebno je razumevanje osnov TQM, ki so organiziranje, sistemi in tehnike, spremembe v organizacijski kulturi ter merjenje in povratne informacije (Peljhan & Peljhan, str. 1422). Skozi temeljna načela TQM bom skušala prikazati, na kaj morajo biti v Športni loteriji pozorni pri uvedbi TQM kot orodja za spremljanje uspešnosti poslovanja. Začela bom s osredotočenostjo na kupce, ki je osrednja točka filozofije TQM, nadaljevala z zavezo managementa, saj brez njihovega razumevanja, pravilnega odločanja in prenašanja filozofije TQM na nižje ravni podjetja vpeljava TQM ne more biti uspešna. Sledi opolnomočenje zaposlenih, saj je to eden izmed pogojev za zadovoljstvo zaposlenih, kar pa je ena bistvenih komponent TQM. Na koncu pa bom izpostavila še dve načeli, brez katerih uvedba in uporaba TQM, kot orodja za obvladovanje uspešnosti prav tako ne bi bila uspešna, in sicer nenehno izboljševanje in odločanje na podlagi dejstev. Temeljna načela TQM za Športno loterijo bom oblikovala na podlagi internih podatkov Športne loterije ter na podlagi izkušenj in informacij, ki sem jih pridobila z delom pri Športni loteriji.

#### **3.1.3.1 Osredotočenost na kupce v Športni loteriji**

Kupci oziroma igralci so za Športno loterijo ključnega pomena, tako kot za vsako drugo podjetje. Obstajajo opredelitve kakovosti pri igrah na srečo in tudi Športna loterija ima svoje opredelitve kakovosti glede storitev, ki jih ponuja. Premalo pa je poudarka na kakovosti iz zornega kota igralcev. Ugotoviti bi bilo potrebno tako imenovano zaznano vrednost v očeh kupca, ki predstavlja razliko med kupčevo oceno vseh koristi in oceno vseh stroškov neke ponudbe, pri čemer kupec upošteva nadomestne možnosti (Kotler, 2004, str. 60).

Športna loterija bi lahko uvedla ankete, s pomočjo katerih bi zbirali podatke o zadovoljstvu igralcev. Anketa bi lahko vsebovala vprašanja glede zadovoljstva igralcev, ki se nanašajo na:

- raznolikost ponudbe iger na srečo,

- zadovoljstvo s prodajalci na prodajnih mestih,
- storitve, ki jih imajo igralci na voljo, ko igrajo igre preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev,
- možnost igranja preko igralnega računa oziroma konta,
- prednosti, ki jih igralcem omogoča igranje preko konta,
- možnost podajanja reklamacij.

Anketa bi lahko vsebovala tudi predloge igralcev za izboljšanje ponudbe iger na srečo, predloge za izboljšanje možnosti, ki jih ponuja igranje preko klasičnih prodajnih mest, preko elektronskih medijev in preko konta.

Šele ko bi točno vedeli, kaj je kakovost v očeh kupcev, bi lahko dosegli pričakovanja kupcev, seveda le tista pričakovanja, ki so smiselna z vidika vseh udeležencev v poslovanju in skladna z zakonom in ostalimi pravili. Nato bi moral vsak zaposleni pri Športni loteriji točno poznati opredelitev kakovosti s strani kupca in biti usmerjen k doseganju le-te. Prav tako bi morali vsi procesi dodajati vrednost za kupce.

### 3.1.3.2 Zaveza managementa v Športni loteriji

Glede na to, da je Športna loterija delniška družba in ima kot vrhnji management imenovane člane uprave, bi se morala uvedba TQM začeti z njihovim razumevanjem celotne filozofije TQM. Nato bi člani uprave prenesli vsebino in smisel TQM izvršnim direktorjem in vodjem posameznih oddelkov, ki pa bi nato le-to prenesli naprej na vse zaposlene. Management mora sodelovati pri vseh korakih uvedbe TQM in na vseh ravneh organizacije. Potrebno bi bilo organizirati izobraževanje in usposabljanja, da bi zaposleni pridobili potrebna znanja in veščine za uvedbo sistema TQM.

Za uspešno uvedbo TQM bi bilo potrebno prilagoditi sistem nagrajevanja zaposlenih, tako da bi spodbujal zaposlene k zagotavljanju kakovosti. Trenutni plačni sistem je v večini fiksen, le majhen del je občasno variabilen in je lahko pozitiven ali pa negativen odvisno od uspešnosti podjetja kot celote. Plačni sistem bi bilo potrebno spremeniti, tako da bi bil večji del fleksibilen in vezan na zagotavljanje kakovosti.

### 3.1.3.3 Opolnomočenje zaposlenih v Športni loteriji

Na nekaterih področjih, predvsem na področju raziskav in razvoja, so zaposleni pri Športni loteriji vključeni v timsko delo, imajo veliko odgovornosti, se lahko samostojno odločajo in sprejemajo posledice teh odločitev. Spet na drugih področjih, kjer najbolj izstopa področje računovodstva in financ ter področje prodaje, pa je delo natančno razdeljeno posameznikom. Na teh področjih vsak zaposlen dela svoje delo, zelo malo je sprejemanja odločitev oziroma

so dobrodošli le predlogi, odločitve pa sprejema izključno vodja področja. Prav tako pa na teh področjih ni timskega dela. Menim, da bi vsak zaposlen moral imeti možnost, da sam sprejema odločitve do neke meje in tudi prevzeti odgovornost za te odločitve, da bi dosegli večjo opolnomočenost zaposlenih.

Vsi zaposleni pri Športni loteriji bi morali sodelovati v različnih timih, še posebej bi bilo dobro oblikovati time zaposlenih z različnih področij, saj ima vsak svoja specifična znanja in skupaj bi lažje našli dobre ideje, kar se tiče razvoja novih iger, novih prodajnih poti ali pa izboljšave obstoječih. Prav tako bi lažje odkrili napake v procesih in jih odpravili oziroma našli najboljše rešitve za pravilno in učinkovito delovanje procesov. Nedvomno je v podjetju kot je Športna loterija, ki ima majhno število zaposlenih, potrebna večja fleksibilnost zaposlenih, znanje in delo posameznika ne moreta biti zgolj ozko usmerjena, vsak posameznik pa se tega mora zavedati in vidno prispevati svoj delež k uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Vse to pa bi bilo lažje dosegljivo s timskim delom.

Cilji se v Športni loteriji postavljajo na ravni uprave, nekatere pa tudi skupaj z izvršnimi direktorji. Menim, da so zaposleni premalo vključeni v proces postavljanja ciljev. Uprava načeloma spodbuja zaposlene pri dajanju predlogov, ne vključi pa jih pri postavljanju ciljev. Predvsem pa bi morali biti vsi zaposleni natančno seznanjeni z vsemi postavljenimi cilji in delati v smeri doseganja teh ciljev. Doseči bi morali boljši pretok informacij, vsak zaposlen pa bi moral dobiti vse informacije, ki so ključne za njegovo dobro opravljanje dela.

Za uspešen proces opolnomočenja bi bilo potrebno zagotoviti usposabljanja in prilagoditi sistem nagrajevanja odgovornosti posameznika oziroma, če bi želeli spodbujati timsko delo, bi morali sistem nagrajevanja prilagoditi uspešnosti tima, saj kot že omenjeno, je sedanji način nagrajevanja v veliki večini fiksen.

Opolnomočenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa je lahko situacija tudi obratna. Zaposlenih, ki so nezadovoljni, ni mogoče opolnomočiti, saj ne bodo hoteli prevzeti odgovornosti, prav tako pa bi sprejemali odločitve, ki bi bile prej v škodo kot v korist podjetju. Športna loterija bi lahko izvedla anketo o zadovoljstvu med zaposlenimi, s katero bi ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih s splošnimi delovnimi pogoji, s trenutnim delovnim mestom, s trenutno organizacijo dela, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z vodstvom, z delovnim časom, z načinom nagrajevanja in z možnostjo za napredovanje. Zaposleni bi lahko v okviru ankete tudi podali predloge za izboljšave na področju delovnih procesov. Na podlagi rezultatov ankete bi bilo potrebno spremeniti področja, ki zaposlenim povzročajo nezadovoljstvo, kar bi olajšalo proces opolnomočenja zaposlenih.

#### 3.1.3.4 Nenehno izboljševanje v Športni loteriji



Nenehno izboljševanje je ključno za preživetje podjetij v sodobnem, hitro spreminjajočem se okolju. Nenehno izboljševanje vključuje vse zaposlene, procese in tehnologijo na vseh ravneh podjetja in prav tako je vključeno v vsa ostala načela TQM. Že pri vidiku kupcev je omenjeno, da bi morala Športna loterija nenehno izboljševati obstoječe igre ter istočasno razvijati nove, prav tako pa tudi prodajne poti. Večkrat je tudi že omenjeno, da je potrebno zaposlene izobraževati in usposabljeni, saj se nenehno izboljševanje začne prav pri zaposlenih. Zaposleni imajo nato možnost, da nenehno izboljševanje prenesejo naprej v procese.

Menim, da Športna loterija dobro skrbi za izobraževanje zaposlenih, saj spodbujajo dodatno institucionalno izobraževanje ter izobraževanja na seminarjih, ki so organizirani na področju iger na srečo in tudi udeležbo na ostalih seminarjih, ki se tičejo posameznikovega dela. Morda bi lahko bilo več poudarka na prenašanju znanja, pridobljenega na izobraževanjih v vsakdanje delo in na prenašanje znanja na vse zaposlene. Z uvedbo timskega dela bi se znanje lažje prenašalo na različna področja Športne loterije.

Na nekaterih področjih bi bile potrebne investicije v dodatne vire predvsem na področju informacijske tehnologije, ki v največji meri prispeva k zagotavljanju kakovosti notranjih procesov Športne loterije. S pomočjo informacijske tehnologije ima Športna loterija že uvedene sisteme odkrivanja in preprečevanja napak, predvsem na področju delovanja celotnega IT sistema, spletnega igralnega sistema in na področju sistema prodajnih mest, saj ima večina prodajnih mest neposredno spletno povezavo s Športno loterijo. Glede na hitrost in intenzivnost tehnološkega napredka ter zaradi hitrega zastarevanja znanja in izkušenj na področju informacijske tehnologije je nenehno izboljševanje le-te še toliko bolj ključno (Jaklič, 202, str. 115-116).

### 3.1.3.5 Odločanje na podlagi dejstev v Športni loteriji

Osnova za odločanje na podlagi dejstev je zagotavljanje potrebnih informacij. V Športni loteriji je naloga finančne službe in službe za splošne zadeve, da pripravlja analize, plane in poročila za odločanje, ki pa so namenjeni izključno upravi družbe. Za uspešno uvedbo TQM bi moral vsak zaposleni dobiti informacije, ki jih potrebuje pri svojem delu in predvsem več informacij, na podlagi katerih bi lahko sprejemal odločitve, ki bi prispevale k boljši kakovosti in uspešnejšemu poslovanju podjetja.

Informacije bi morale biti relevantne, se pravi točno tiste, ki jih določen zaposleni potrebuje za odločanje, popolne, primerne po obsegu, pravočasne in kakovostne (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 6). Šele ko zaposleni dobijo takšne informacije, običajno s pomočjo informacijske tehnologije, lahko sprejemajo pravilne odločitve oziroma odločitve, ki prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja. Podlaga za to je celovit sistem spremljanja uspešnosti poslovanja, kot je na primer BSC.

### **3.2 PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA ŠPORTNO LOTERIJO**

Preden se podjetje odloči za uvedbo BSC si mora odgovoriti na naslednja vprašanja (Andersen, Lawrie & Savic, 2004, str. 3):

- kam je naše podjetje namenjeno, kjer odgovor predstavlja opredelitev strategije in strateških ciljev podjetja,
- ali podjetje izvaja vse procese, ki so potrebni za uspešno poslovanje podjetja, kar podjetje meri z izbranimi kazalniki,
- kako vzpostaviti ravnotežje med dolgoročnim in kratkoročnim uspehom,
- kako vključiti znanje v strateški in operativni plan.

Proces BSC se začne z določanjem vizije, ki jo je potrebno pretvoriti v strategijo podjetja. Če želi organizacija biti strateško usmerjena, mora slediti nekaterim načelom (Kaplan & Norton, 2001, str. 21). Prvo načelo je preoblikovanje strategije v dejanja, ki zajema oblikovanje strateškega diagrama in uravnoteženega sistema kazalnikov. Strateški diagram je obsežen skupek vzročno-posledičnih povezav, ki skupaj opisujejo strategijo organizacije in predstavlja osnovo za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov (Chavan, 2009, str 395; Kaplan & Norton, 2001, str. 21-24).

Drugo načelo predstavlja usklajevanje organizacije s strategijo, pri čemer je odločilnega pomena sinergija med vsemi poslovnimi enotami in skupnimi službami. Pri tem je pomembna vloga vrhnjega managementa, ki preko strateških usmeritev in ciljev poveže različne poslovne enote in skupne službe v organizaciji, saj imajo le-te skupne naloge in cilje, ki pa so zajeti tudi v njihovem sistemu uravnoteženih kazalnikov.

Tretje načelo govori o strategiji kot vsakdanjemu delu zaposlenih. Pomembno je, da vsak zaposleni pozna strateške cilje organizacije in se trudi prispevati k doseganju teh ciljev. Pri tem je pomembno zaposlene izobraziti, pri čemer je v pomoč uravnotežen sistem kazalnikov prav tako kot pri samem posredovanju strateških ciljev zaposlenim. Strategijo in sistem uravnoteženih kazalnikov je potrebno vsem zaposlenim posredovati celovito. Za uspeh pa je ključno povezati sistem nagrajevanja podjetja s sistemom uravnoteženih kazalnikov.

Četrto načelo je strategija kot nenehen proces. Za uspešno obvladovanje uresničevanja strategije je potrebno povezati proces načrtovanja s strategijo, uvesti preproste sestanke managementa za preverjanje strategije, razpravi o uravnoteženem sistemu kazalnikov in podajanju povratnih informacij ter razviti proces učenja in prilagajanja strategije, kar mora postati nenehen proces.

Peto načelo predstavlja spodbujanje sprememb z vrha organizacije. Strategija zahteva spremembe, zato mora na začetku vodstvo spodbujati vse zaposlene, da se proces začne. Zaposlenim je potrebno pojasniti, zakaj so spremembe potrebne, nato pa zaposlene voditi. Sčasoma se s tem vzpostavi sistem strateškega managementa. Strategija mora biti nenehen proces in se mora prilagajati nenehno spreminjajočemu se konkurenčnemu okolju, potrebno pa je najti ravnovesje med stanovitnostjo in spremembami (Kaplan & Norton, 2001, str. 22-30).

V nadaljevanju bom predstavila finančni vidik, vidik poslovanja s kupci, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti za Športno loterijo. Prav tako bom opredelila vizijo, strategijo in strateške cilje ter oblikovala strateški diagram za Športno loterijo.

### **3.2.1 Finančni vidik za Športno loterijo**

Glavni cilj finančnega vidika je ustvarjanje vrednosti za lastnike, torej v primeru Športne loterije za delničarje. Za Športno loterijo lahko kot glavni finančni cilj določimo ohranjanje donosnosti kapitala (angl. *Return on equity*, v nadaljevanju ROE). Donosnost kapitala nam pove, koliko dobička je ustvarjeno z eno enoto kapitala. Donosnost kapitala je po zadnjih revidiranih podatkih v letu 2012 imela vrednost 30 %, v letu 2011 pa 25,7 %, kar pomeni, da se je vrednost ROE v letu 2012 v primerjavi z letom 2011 povečala za 17 %.

Po uvedbi davka od srečk, ki se je začel uporabljati s 1. septembrom 2013, so začeli prihodki od prodaje Športne loterije upadati. V povprečju so prihodki od prodaje glede na preteklo leto padli za 20 %, in sicer zaradi manjših vplačil v igro ter zaradi odhoda igralcev k tujim prirediteljem, ki nimajo dodeljene koncesije s strani Vlade RS in nimajo davka od srečk. Tako pri Športni loteriji v primeru, da igralec vplača 1 EUR znaša njegovo dejansko vplačilo v igro približno 0,91 EUR (približno 0,09 EUR znaša davek od srečk), pri tujih prirediteljih pa v primeru, da igralec vplača 1 EUR, je celoten znesek namenjen vplačilu v igro. Če za primer vzamemo igro stave, kjer je povprečni sklad za dobitke 80 %, igralec pri Športni loteriji dobi za vplačilo 1 EUR v povprečju dobiček približno 0,73 EUR, igralec pri tujih prirediteljih pa dobi v povprečju dobiček 0,80 EUR. Padanje prihodkov od prodaje se je sedaj ustalilo, saj prihodki od prodaje že nekaj mesecev ne upadajo več in sedaj pri Športni loteriji načrtujejo ponovno rast prihodkov od prodaje.

Za ohranjanje ROE na ravni preteklih let sta za Športno loterijo pomembni dve strategiji, in sicer strategija rasti prihodkov in strategija produktivnosti. Za povečanje rasti prihodkov obstajata dva vira. Prvi je pridobivanje novih virov prihodkov, kar bi za Športno loterijo pomenilo prihodke od novih iger, prihodke od novih igralcev ali pa prihodke, ki jih ustvari preko novih prodajnih poti. Drugi vir rasti prihodkov je s povečanjem vrednosti za obstoječe

stranke, kar bi Športna loterija lahko dosegla z bolj raznoliko in kakovostnejšo ponudbo iger. S tem bi obstoječi kupci kupovali več.

Strategija produktivnosti se na eni strani lahko doseže z izboljšano strukturo stroškov, na drugi strani pa z boljšo izrabo obstoječih sredstev. Športna loterija bi lahko znižala stroške, saj se tako kot v večini podjetij, po mojem mnenju, najdejo previsoki oziroma nepotrebni stroški, predvsem taki, ki niso ključni za napredek Športne loterije. Vsak vodja oddelka bi lahko predlagal področja znižanja stroškov oziroma katere stroške bi lahko odpravili. Za začetek bi Športna loterija lahko ukinila vse igre, ki niso donosne. Na drugi strani bi lahko Športna loterija boljše izrabila obstoječa sredstva, predvsem v smislu, da lahko z isto prodajno mrežo in istimi sredstvi poveča raznolikost ponudbe iger (Kaplan & Norton, 2001, str. 44, 53, 54, 96, 97).

Za Športno loterijo poleg ROE predlagam naslednje kazalce:

- donosnost vloženih sredstev (angl. *Return on capital employed*, v nadaljevanju ROCE), pri čemer bi morali biti pozorni na izrabo obstoječih sredstev in na izrabo sredstev, ki jih Športna loterija vloži v razvoj novih iger in novih prodajnih poti, z namenom pridobivanja novih igralcev in ohranjanja obstoječih igralcev,
- donosnost naložb (angl. *Return on investment*, v nadaljevanju ROI),
- stroški po posamezni igri – znižanje stroškov po posamezni igri v primerjavi s preteklimi leti,
- stopnja rasti prihodkov, pri čemer bi ločeno spremljali prihodke od obstoječih iger in prihodke od novih iger, lahko pa tudi prihodke preko obstoječih prodajnih poti in prihodke preko novih prodajnih poti.

### **3.2.2 Vidik poslovanja s kupci v Športni loteriji**

Kot že omenjeno, Športna loterija posluje na področju prirejanja klasičnih iger na srečo. Tržni delež v prirejanju iger na srečo prirediteljev, ki imajo dodeljeno koncesijo s strani Vlade RS, je lahko določljiv, saj sta taka prireditelja v Sloveniji le dva. Težko ali pa praktično nemogoče je določiti tržni delež, če kot konkurente Športne loterije vzamemo še tuje prireditelje klasičnih iger na srečo, ki igre prirejajo izključno preko interneta, saj ni znanega podatka o tem, koliko slovenskih igralcev igra pri tujih prirediteljih oziroma koliko prometa skupaj ustvarijo.

Kupce pri igrah na srečo imenujemo igralci. Igralce Športne loterije bi lahko razdelili na dva dela, in sicer na tiste, ki kupujejo klasične papirnate srečke in vplačujejo igre, ki spadajo pod Prve stave na prodajnih mestih ter na igralce, ki igrajo preko interneta in preko samopostrežnih terminalov. Preko interneta lahko igrajo igralci, ki imajo pri Športni loteriji

odprt igralni račun. Igralni račun (v nadaljevanju konto) je račun denarnih sredstev, s katerimi lahko imetnik igra igre na srečo oziroma plačuje druge storitve prireditelja. Preko konta potekajo vplačila v spletno igro, zapisovanje dobitkov pri spletni igri na konto in izplačila iz spletne igre (Pravila, 2011).

Za ohranjanje, pridobivanje in zadovoljstvo igralcev, ki kupujejo klasične papirnate srečke, je najpomembnejša zanimiva oblikovna ponudba srečk in konstantno menjavanje srečk, saj se kupci v večini hitro naveličajo ene in iste srečke, medtem ko je za igralce, ki vplačujejo igre, ki spadajo pod Prve stave na prodajnih mestih, najpomembnejši odnos prodajalcev. Veliko bolj pomembno za Športno loterijo je ohranjanje, pridobivanje in zadovoljstvo igralcev, ki igrajo igre preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev. Za te igralce je pomembna raznolikost ponudbe, stalno posodabljanje in nadgradnje obstoječe ponudbe, primerni skladi za dobitke, dostopnost do iger ob vsakem času ter zaupanje. Raznolikost ponudbe Športna loterija zagotavlja tako, da preko interneta ponuja naslednje igre: Stave, Toto gol, Gol napoved, Polo in elektronske srečke.

Na drugi strani Športna loterija ponuja več kanalov za igranje iger preko interneta. Igre lahko igralci igrajo od doma preko računalnika, kjerkoli in kadarkoli preko t.i. pametnega mobilnega aparata ali preko tabličnega računalnika ter v delovnem času prodajnih mest preko samopostrežnih terminalov, in sicer gotovinskih ali pa negotovinskih.

Eden izmed ključnih dejavnikov za ohranjanje, pridobivanje in zadovoljstvo igralcev je zaupanje do Športne loterije. Za zaupanje igralcev je pomembno:

- varstvo osebnih podatkov igralcev,
- dosledno spoštovanjem zakonov, predpisov, koncesijskih pogodb in pravil, ki so določena za vsako igro posebej,
- točno in pravočasno izplačilo dobitkov oziroma izplačilo s konta (igralnega računa),
- zagotavljanje naključnosti, ki je zagotovljena z rednim preizkušanjem s strani Slovenskega instituta za kakovost in meroslovje (v nadaljevanju SIQ). SIQ preveri, da algoritem razporejanja dobitnih znakov na srečkah zagotavlja naključnost, da iz primerjave zaporednih srečk ni mogoče ugotoviti postopka generiranja srečk in da algoritem pri vsakem generiranju srečk generira neponovljivo serijo.

Kazalniki, ki bi bili primerni za vidik igralcev Športne loterije, so zadovoljstvo igralcev, odstotek povečanja prodaje obstoječim igralcem ter odstotek novih igralcev. Ugotavljanje zadovoljstva igralcev bi lahko izvedli s pomočjo ankete preko spletne strani in ankete na prodajnih mestih. Vsi zaposleni, ki imajo stik z igralci, bi morali ugotavljati zadovoljstvo igralcev, spremljati morebitne pritožbe ali pa predloge, prav tako pa tudi vsi prodajni zastopniki, ki imajo stike s prodajnimi mesti in tudi neposredno z igralci.

### 3.2.3 Vidik notranjih procesov za Športno loterijo

Kot že omenjeno, sta ključni področji za Športno loterijo raziskave in razvoj ter informacijska tehnologija. Ti dve področji in ključne procese v okviru teh dveh področij sem opisala že v poglavju Ključni poslovni procesi za doseganje ciljev na področju kakovosti v Športni loteriji. Za zadovoljevanje pričakovanj igralcev in posledično doseganje ciljev lastnikov pa je potrebno omeniti še področje službe za stave, področje prodaje in področje službe za E-klub. Na področju službe za stave je ključen proces priprave ponudbe za igro Prve stave, ker le-ta določa raznolikost ponudbe dogodkov na stavni listi in posledično na raznolikost ponudbe iger Športne loterije. Na področju prodaje je ključen proces spremljanje in analiziranje delovanja posameznih prodajnih mest, saj lahko ugotovijo katera prodajna mesta so igralcem prijazna in raven zadovoljstva igralcev s posameznim prodajnim mestom. Drugi ključen proces je koordiniranje prodajnih zastopnikov, saj imajo lahko prodajni zastopniki posreden vpliv na zadovoljstvo igralcev. V okviru službe za E-klub je ključen proces komunikacije z igralci, saj to za Športno loterijo pomeni možnost pridobitve informacij o zadovoljstvu igralcev, neposredno od tistih igralcev, ki pri igranju uporabljajo svoj igralni račun. Igralci na ta način podajo tudi svoja mnenja, pripombe in morebitne reklamacije, tako da lahko Športna loterija ugotovi, kje so potrebne izboljšave oziroma kaj še bi pripomoglo k zadovoljstvu igralcev.

Tako za zadovoljevanje potreb igralcev kot tudi za zadovoljevanje lastnikov mora Športna loterija plasirati nove igre, predvsem take, ki jih konkurenti še ne ponujajo, stalno izboljševati in nadgrajevati obstoječe igre in iskati nove načine možnosti dostopa igralcev do iger. Prednost Športne loterije pred konkurenco na področju stav, ki imajo daleč največji delež v celotni prodaji Športne loterije, je predvsem v široki mreži prodajnih mest, ki ponujajo klasičen način stavljenja, če je igralcu ljubši osebni stik s prodajalcem oziroma preko samopostrežnih gotovinskih in negotovinskih terminalov. Prodajna mesta so zelo različna od pošt, bencinskih servisov, trafik, pa vse do gostinskih lokalov. Športna loterija bi morala spodbujati prodajo preko prodajnih mest, da na ta način izkoristi svojo prednost. Prodajni zastopniki, ki skrbijo za prodajna mesta, pa bi morali vplivati na prodajalce, da bi le-ti pripomogli k zadovoljstvu kupcev.

Glede na to, da BSC vključuje proces inovacij v vidik učenja in rasti in ga še posebej poudarja skozi Model osnovne verige vrednosti, bi izbrani kazalniki za vidik notranjih procesov v Športni loteriji bi lahko bili:

- donosnost naložb v nove igre,
- donosnost naložb v nove prodajne poti,
- odstotek rasti prodaje novih iger,

- odstotek rasti prodaje preko novih prodajnih poti.

Cilj v okviru notranjih procesov je lahko tudi povečanje vrednosti za igralce, pri čemer lahko kot kazalnik uporabimo tržni delež. Poudarki v okviru notranjih procesov bi morali biti še na minimizaciji napak znotraj vsakega posameznega procesa, za kar bi najprej potrebovali mehanizem za način odkrivanja napak, nato pa bi napake odpravili. Tako bi zmanjšali stroške kakovosti. Prav tako bi morali dajati poudarek na produktivnost zaposlenih, pri čemer bi morali neposredno nadrejeni imeti boljši vpogled v delo podrejenih, saj bi pri nekaterih zaposlenih vsekakor lahko izboljšali produktivnost dela, prav tako pa tudi izrabo delovnega časa. To pomeni, da bi za vidik notranjih procesov lahko izbrali še naslednje kazalnike:

- tržni delež med ponudniki, ki imajo dodeljeno koncesijo,
- stroški kakovosti – odstotek zmanjšanja stroškov kakovosti glede na preteklo obdobje,
- produktivnost zaposlenih – stopnja povečanja produktivnosti dela vseh zaposlenih,
- izraba delovnega časa – spremljanje izkoriščenosti delovnega časa.

Pri notranjih procesih je potrebno omeniti še dosledno spoštovanje zakonov, podzakonskih določil, pravilnikov, koncesijskih pogodb, tehnoloških postopkov ter pravil in dodatkov k pravilom za vsako igro, saj bi v nasprotnem primeru Športni loteriji lahko odvzeli koncesijo za prirejanje klasičnih iger na srečo. Prav tako pa je zelo pomembno tudi varovanje osebnih podatkov igralcev.

### **3.2.4 Vidik učenja in rasti za Športno loterija**

Zaradi specifičnosti dejavnost v Športni loteriji nenehno skrbijo za usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, predvsem s pomočjo seminarjev, kongresov, srečanj in delavnic z različnimi tematikami glede iger na srečo. Večino izmed seminarjev organizirata EL in WLA. Zaposleni obiskujejo tudi igralniške sejme, predvsem z namenom pridobivanja idej glede novih iger in glede nove tehnologije za prirejanje iger ter izboljšanja obstoječih. Ne glede na to, da obstoječe šolstvo zaradi specifičnosti dejavnosti Športne loterije ne omogoča izobraževanja, ki bi v celoti zadostilo potrebam delovnega procesa, vseeno sledijo tezi, da se z večjo stopnjo izobrazbe bistveno lažje razmišlja in prilagaja postopke zahtevanim delovnim procesom, zato podjetje vseskozi spodbuja in financira tudi dodatno institucionalno izobraževanje zaposlenih (Interni podatki podjetja Športna loterija, d.d., 2014).

Nekatere zaposlene v Športni loteriji bi bilo potrebno bolj motivirati, kar bi lahko dosegli z večjim delom variabilnega dela pri plači. Menim, da bi to pripomoglo k boljši razdelitvi delovnih zadolžitvev, saj bi nekateri zaposleni, ki sedaj delajo le nujno potrebno, da obdržijo službo, začeli delati več in tako razbremenili nekatere zaposlene, ki so preobremenjeni. Pogoj pa je boljše delegiranje nalog podrejenim. Tako bi dosegli večje zadovoljstvo vseh zaposlenih

in posledično bolj spodbudno delovno okolje. Naj pa še enkrat poudarim, da bi bilo potrebno vsem zaposlenim zagotoviti več informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje dela, s pomočjo informacijske tehnologije in medsebojnega komuniciranja zaposlenih, kar bi pomenilo večji prispevek k ciljem Športne loterije.

Pomemben vidik učenja in rasti organizacije so povratne informacije zaposlenih, saj se le tako lahko zbere vse informacije o napakah in možnostih za izboljšave ter tako zagotovi napredek celotne organizacije. Možnost podajanja povratnih informacij prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, še posebej če so njihove informacije koristne in njihovi predlogi pripomorejo k uspešnejšemu poslovanju organizacije.

Kazalniki, povezani z zaposlenimi v okviru učenja in rasti za Športno loterijo, bi lahko bili:

- stopnja povečanja sposobnosti,
- stopnja povečanja motivacije zaposlenih,
- stopnja izboljšanja delovnega ozračja.

Kazalniki v zvezi z informacijsko tehnologijo ter raziskavami in razvojem v okviru učenja in rasti za Športno loterijo bi lahko bili:

- stopnja povečanja razpoložljivosti informacij za večjo učinkovitost zaposlenih,
- izboljšave informacijskih sistemov, potrebne za nenehne izboljšave notranjih procesov,
- stopnja inovativnosti.

V nadaljevanju bom opredelila vizijo, strategijo in strateške cilje za Športno loterijo, saj je opredelitev le-teh pogoj za oblikovanje strateškega diagrama, ki bo prikazal povezavo med vsemi štirimi vidiki BSC za Športno loterijo.

### **3.2.5 Opredelitev strategije Športne loterije**

Opredeljevanje strategije podjetja se lahko začne z orodjem, ki se imenuje izkaz poslanstva, vrednot in vizije (angl. *Mission, values and vision statement*). Pred določitvijo strategije morajo managerji podjetja določiti poslanstvo, ki predstavlja glavni namen podjetja, vrednote podjetja in vizijo, ki predstavlja podobo podjetja v prihodnosti (Kaplan & Norton, 2008, str. 6, 37). Namen, s katerim je bila ustanovljena Športna loterija, opredeljuje že namen prirejanja klasičnih iger na srečo, ki je v zbiranju sredstev za financiranje invalidskih, humanitarnih in športnih organizacij v Republiki Sloveniji. Poslanstvo pa pri Športni loteriji opredeljujejo kot svojo ponudbo zadovoljiti potrebe igralcev po klasičnih igrah na srečo, s čimer se zagotavlja stabilno financiranje športnih, invalidskih in humanitarnih organizacij (Športna loterija, Letno poročilo, 2012).



Ključnih vrednot pri Športni loteriji nimajo opredeljenih. Vrednote naj bi bile tako kot poslanstvo enake ves čas od ustanovitve podjetja (Kaplan & Norton, 2008, str. 37, 39, 40). Ključne vrednote Športne loterije bi lahko opredelili kot (Športna loterija, Letno poročilo, 2012):

- omogočanje zabave igralcem in ob tem še verjetnost zadeti dobitok, pri čemer se trudijo doseči pričakovanja igralcev,
- biti vodilni pri inovacijah na področju prirejanja klasičnih iger na srečo v Sloveniji,
- slediti razvoju na področju informacijske tehnologije in ga vključiti v glavno dejavnost,
- skrb za zaposlene v smislu ustvarjanja prijetnega delovnega okolja in spodbujanja druženja med zaposlenimi, tudi s pomočjo organiziranih dejavnosti izven delovnega časa zaposlenih.

Vizija podjetja določa srednjeročen ali pa dolgoročen cilj podjetja, in sicer tri- do desetletni cilj. Dobra opredeljena vizija vključuje tri ključne komponente, in sicer visoko postavljen cilj, natančno opredelitev področja ter časovno določitev kdaj bo podjetje doseglo postavljen cilj (Kaplan & Norton, 2008, str. 40). Športna loterija svojo vizijo opredeljuje z vlaganjem v razvoj in znanje zaposlenih in z zagotavljanjem trajnostnega razvoja poslovanja, kakovosti storitev, zadovoljstva uporabnikov in dolgoročnega ter stabilnega financiranja invalidskih, humanitarnih in športnih organizacij (Športna loterija, Letno poročilo, 2012). Vizija Športne loterije ne vključuje ključnih komponent, zato bi bilo bolje vizijo opredeliti kot na primer dosegati 60 % delež med prireditelji klasičnih iger na srečo, ki imajo dodeljeno koncesijo s strani RS do leta 2020, in sicer predvsem na račun prirejanja iger preko sodobnih telekomunikacijskih sredstev. V opredelitev vizije bi lahko vključili del sedanje opredelitve, ki se nanaša na trajnostni razvoj poslovanja, kakovost storitev in zadovoljstvo uporabnikov. Tako opredeljena vizija vključuje visoko postavljen cilj, saj je tržni delež Športne loterije v letu 2012 znašal le slabih 43 % (Loterija Slovenije, Letno poročilo, 2012; Športna loterija, Letno poročilo, 2012), vsebuje natančno opredeljeno področje, ki je prirejanje klasičnih iger na srečo preko sodobnih telekomunikacijskih sredstev in vsebuje tudi časovno omejitev.

Sedaj, ko so opredeljeni poslanstvo, vrednote in vizija Športne loterije, lahko začnemo z oblikovanjem strategije podjetja. Športna loterija opredeljuje strateške cilje, kot so (Športna loterija, Letno poročilo, 2010; Letno poročilo, 2012):

- ohranjati optimalno ravnovesje med izvajanjem poslanstva, zbiranjem sredstev za invalidske, humanitarne in športne organizacije ter zagotavljanjem poslovnega rezultata družbe v korist delničarjev,
- ohranitev položaja vodilnega ponudnika stav s koncesijo Vlade RS,

- s ponudbo drugih produktov in storitev zmanjšati odvisnost Športne loterije od rezultatov igre stave,
- nadaljevati z uvajanjem novih tehnoloških rešitev, zlasti ko gre za srečke oziroma spletne igre in za prodajo po sodobnih poteh,
- pridobiti dovoljenje za sprejemanje drugačnih («neaktualnih») oblik stav, kar je zlasti pomembno v času, ko ni športnih dogodkov,
- zadržati evropski certifikat odgovornega prireditelja, saj to pripomore k še lažjemu pridobivanju dovoljenja za delovanje Športne loterije, prav tako pa tudi v boju države z nelegalno konkurenco,
- previdno iskati sinergije s prireditelji iger na srečo in morebiti skupaj nastopiti na domačem spletnem tržišču, z namenom ohranjanja tržnega deleža, v odnosu do tujih prirediteljev, ki nimajo pridobljene koncesije RS za prirejanje iger na srečo,
- mednarodno povezovanje.

Strateški cilji, kot jih opredeljuje Športna loterija, so zelo splošni in nekvantificirani.

Glede na predlog BSC za Športno loterijo pa finančni vidik določa kot primerni strategijo rasti prihodkov ter strategijo produktivnosti, vidik kupcev pa poudarja ohranjanje obstoječih igralcev, pridobivanje novih igralcev ter povečanje zadovoljstva igralcev. Vidik notranjih procesov nato izpostavlja razvoj novih iger in novih prodajnih poti, prav tako pa tudi znižanje stroškov kakovosti ter izboljšanje produktivnosti in izrabe delovnega časa. Zadnji vidik, ki je vidik učenja in rasti, pa se osredotoča na sposobnosti in motivacijo zaposlenih, izboljšanje delovnega ozračja, na izboljšave na področju zbiranja in razpoložljivosti informacij, na izboljšave notranjih procesov s pomočjo informacijskih sistemov ter na stopnjo inovativnosti, ki pa je zajeta tudi že v vidik notranjih procesov.

Strateške cilje, ki so si jih postavili pri Športni loteriji, lahko povežemo s strategijami v okviru posameznih vidikov BSC, in sicer:

- zagotavljanje poslovnega rezultata podjetja v korist delničarjev povežemo s ciljem ohranjanja ROE znotraj finančnega vidika, kar pa se lahko doseže s strategijo rasti prihodkov in strategijo produktivnosti,
- ohraniti položaj vodilnega ponudnika stav s koncesijo lahko povežemo s strategijo povečanja vrednosti za igralce, kjer se spremlja tržni delež v ciljnih segmentih, spada pa pod vidik notranjih procesov,
- s ponudbo drugih produktov in storitev zmanjšati odvisnost Športne loterije od rezultatov igre stave lahko povežemo s strategijo inovativnosti, ki spada pod vidik notranjih procesov,

- nadaljevati uvajanje novih tehnoloških rešitev, zlasti ko gre za srečke oziroma spletne igre in za prodajo po sodobnih poteh lahko povežemo z strategijo izboljšanja tehnologije ter raziskav in razvoja v okviru vidika učenja in rasti,
- pridobiti dovoljenje za sprejemanje drugačnih (»neaktualnih«) oblik stav, kar je zlasti pomembno v času, ko ni športnih dogodkov, lahko tudi povežemo s strategijo inovativnosti,
- zadržati evropski certifikat odgovornega prireditelja lahko povežemo z strategijama povečanja zadovoljstva obstoječih igralcev oziroma pridobivanja novih igralcev, saj certifikat poveča zaupanje igralcev, lahko pa ga povežemo tudi z operativno odličnostjo, saj pripomore k večji kakovosti prirejanja iger na srečo,
- previdno iskati sinergije s prireditelji iger na srečo in morebitni skupaj nastopiti na domačem spletnem tržišču, z namenom ohranjanja tržnega deleža lahko povežemo s strategijo povečanja vrednosti za igralce,
- mednarodno povezovanje lahko prav tako povežemo s strategijo povečanja vrednosti za igralce.

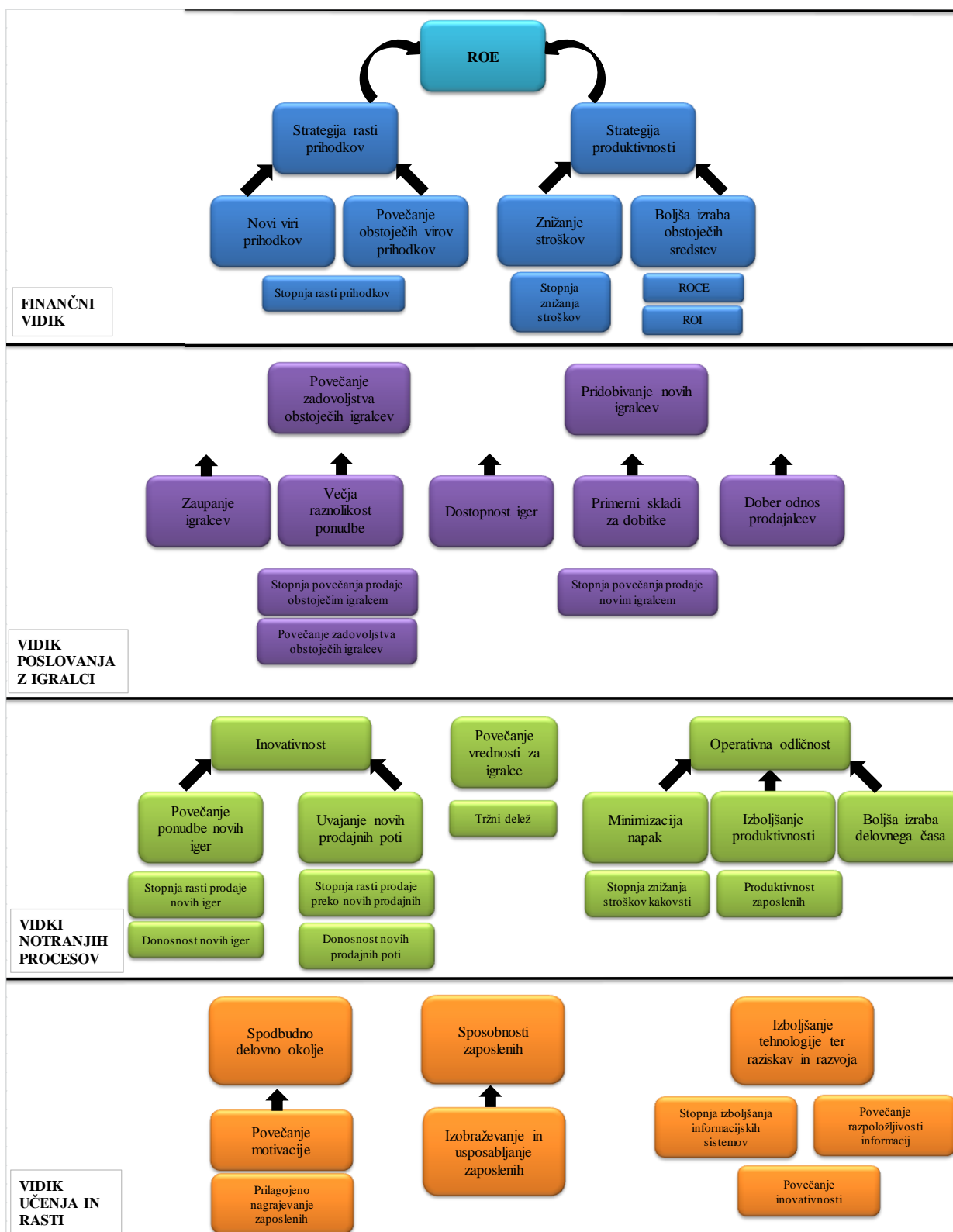
V nadaljevanju bom prikazala strateški diagram Športne loterije, ki pregledno prikazuje povezavo med kazalniki in strategijami znotraj vseh štirih vidikov BSC.

### **3.2.6 Strateški diagram Športne loterije**

Strateški diagram uravnoveženega sistema kazalnikov prikazuje hipoteze strategije in vse kazalnike povezuje v verigo z vzročno-posledičnimi razmerji. Strateški diagram povezuje zelene rezultate strategije z načini doseganja le-teh, pri čemer opisuje proces preoblikovanja neoprijemljivih sredstev v rezultate poslovanja s kupci in finančne rezultate. Bistvo strateškega diagrama je opisovanje in obvladovanje uresničevanja strategije organizacije (Kaplan & Norton, 2001, str. 82).

Določeni so strategija in kazalniki vseh štirih vidikov BSC za Športno loterijo, zato lahko sedaj oblikujemo strateški diagram, ki ga prikazuje Slika 4.

Slika 4: Strateški diagram Športne loterije.



### 3.3 PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED TQM IN BSC V ŠPORTNI LOTERIJI

Uvedba BSC in TQM v Športno loterijo bi se lahko začela v začetku oktobra 2014, ko se zaključi glavnina letnih dopustov. Uvedba BSC se začne z določitvijo strategije Športne loterije in predstavlja orodje vrhnjega managementa za spremljanje uspešnosti poslovanja. BSC se sicer razširi še na nižje ravni Športne loterije, vendar ne vključuje vseh zaposlenih in zajema predvsem področji raziskav in razvoja ter informacijske tehnologije. Glavni cilj BSC je finančna uspešnost oziroma donosnost kapitala, ki prikazuje dodajanje vrednosti za lastnike, k čemer pripomorejo vidiki zadovoljstva igralcev, notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Uvedba TQM v Športno loterijo pa se začne z odločitvijo o zagotavljanju kakovosti na vseh ravneh organizacije ter pri vseh notranjih procesih. Glavni cilj TQM v Športni loteriji je povečati zadovoljstvo igralcev skozi zagotavljanje kakovosti, zelo pomembno pa je tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Tako BSC kot TQM poudarjata zadovoljstvo igralcev kot ključno za napredek Športne loterije, pri čemer BSC za razliko od TQM ne postavlja v ospredje kakovosti vseh notranjih procesov, pač pa predvsem kakovost na področju iger in informacijske tehnologije. Prav tako oba koncepta poudarjata pomembnost informacijske tehnologije v povezavi z izmenjavo informacij, oba pa tudi omenita pomembnost doslednosti pri upoštevanju zakonov in pravil, česar pa se zavedajo prav vsi zaposleni pri Športni loteriji.

Dve izmed temeljnih načel TQM sta zaveza managementa in nenehno izboljševanje. Pri TQM mora biti management prisoten pri uvedbi na vseh ravneh organizacije, medtem ko mora pri BSC management skomunicirati uresničevanje strategije do zaposlenih. BSC omenja nenehno izboljševanje v povezavi z ohranjanje in pridobivanjem novih igralcev, TQM pa v povezavi z vsemi zaposlenimi, notranjimi procesi in tehnologijo. Uvedba TQM ne more biti uspešna brez opolnomočenja zaposlenih in timskega dela vseh zaposlenih, medtem ko BSC poudarja spodbudno delovno okolje v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih in na timsko delo sploh ne daje poudarka, morda le na področju managementa. Oba koncepta predvidevata spremenjen način nagrajevanja, ki je v Športni loteriji trenutno v veliki večini fiksen, pri čemer TQM nagrajevanje prilagaja zagotavljanju kakovosti, BSC pa ga povezuje z boljšo razdelitvijo delovnih nalog in posledično z zadovoljstvom zaposlenih. Razliko predstavlja tudi postavljanje ciljev, pri čemer naj bi bili zaposleni v okviru TQM vključeni, pri BSC pa se cilji postavljajo na ravni managementa.

BSC daje velik poudarek strukturi stroškov Športne loterije, omenja tudi znižanje stroškov ter pridobivanje novih igralcev. TQM pa omenja znižanje stroškov in večje zaupanje igralcev na račun večje kakovosti, ne poudarja pa pridobivanja novih igralcev.

Oba koncepta dajeta velik poudarek izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, prav tako pa tudi pretoku informacij in dostopnosti informacij, vendar TQM zagovarja dostopnost informacij za vse zaposlene, BSC pa še vedno bolj dostopnost informacij za management, katerega naloga je pridobljene informacije prenesti na ostale zaposlene, da so seznanjeni z njihovo vlogo pri uresničevanju strategije.

Glavna razlika med TQM in BSC za Športno loterijo pa je kljub temu, da imata oba koncepta za cilj izboljšanje poslovanja podjetja, da TQM zagovarja izboljšanje poslovanja skozi zadovoljstvo igralcev in skozi temeljna načela podaja način uvedbe TQM v Športno loterijo. Na drugi strani pa BSC podaja strateški diagram in točno določene kazalnike ter predstavlja kritične elemente uspešnosti poslovanja.

Že iz opisa podobnosti in razlik konceptov TQM in BSC za Športno loterijo je jasno, katere so prednosti in pomanjkljivosti konceptov in na katetrih področjih se koncepta lahko dopolnjujeta. Tako na primer BSC dopolnjuje TQM predvsem v finančnem vidiku, TQM pa dopolnjuje BSC z vključitvijo vseh zaposlenih v proces izboljšanja uspešnosti poslovanja Športne loterije.

V nadaljevanju bom predstavila BSC kot orodje za podporo TQM v Športni loteriji in BSC kot orodje strateškega managementa v Športni loteriji.

### **3.3.1 BSC kot orodje za podporo TQM v Športni loteriji**

V primeru, da bi bilo zagotavljanje zadovoljstva igralcev glavni cilj Športne loterije, bi s pomočjo TQM ta cilj lahko dosegli, BSC pa bi uporabili le kot mersko orodje. TQM bi uvedli, da bi skozi kakovost na vseh ravneh organizacije, pri vseh notranjih procesih in zaposlenih zagotavljali zadovoljstvo igralcev. Tako bi TQM predstavljal obširno filozofijo, BSC pa orodje za merjenje doseganja ciljev TQM.

BSC v primeru Športne loterije jasno določa finančni cilj, ki je ohranjanje donosnosti kapitala skozi rast prihodkov in produktivnost. Prav tako predstavlja ključne dejavnike za zadovoljstvo obstoječih igralcev in pridobivanje novih igralcev, poudarke na področju notranjih procesov ter kazalnike v zvezi z učenjem in rastjo Športne loterije. BSC lahko zaradi jasno postavljenih finančnih in nefinančnih ciljev ter kazalnikov, ki kažejo ali je Športna loterija na pravi poti, kar se tiče doseganja postavljenih ciljev, uporabimo kot orodje za ocenjevanje doseganja strategije oziroma glavnega cilja TQM – zadovoljstva igralcev. Prav zaradi jasnih ciljev pa BSC predstavlja motivacijo za zaposlene in lahko tudi predstavlja osnovo za nagrajevanje zaposlenih.

### **3.3.2 BSC kot orodje strateškega managementa v Športni loteriji**

Če kot končni cilj Športne loterije postavimo doseganje ciljev lastnikov, pri čemer enakovredno upoštevamo še cilje glede igralcev, notranjih procesov ter učenja in rasti, lahko kot glavno orodje za izboljšanje uspešnosti poslovanja uporabimo BSC. V tem primeru BSC uporabimo kot orodje strateškega managementa, TQM pa kot podporo BSC v vidiku igralcev in v vidiku notranjih procesov. TQM tako predstavlja orodje za doseganje ciljev na področju zadovoljstva igralcev skozi kakovostnejšo ponudbo in izvedbo iger ter skozi kakovost na področju prodajnih poti. V vidiku notranjih procesov pa TQM predstavlja orodje za minimizacijo napak skozi kakovost izvedbe procesov. Torej TQM predstavlja orodje doseganja ciljev predvsem za dva izmed štirih vidikov BSC.

### **3.3.3 Ključne ugotovitve**

Koncepta BSC in TQM lahko v primeru pravilne vpeljave in nato uporabe prispevata k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja Športne loterije. Večja učinkovitost poslovanja se pri TQM pokaže najprej v zmanjšanih stroških in manjšem številu napak na račun izboljšane kakovosti notranjih procesov, tehnologije in zaposlenih. TQM vključuje v proces vse zaposlene, tako da vsi zaposleni lahko prispevajo k doseganju ciljev Športne loterije. S procesom opolnomočenja zaposlenih poskrbi tudi za boljšo porazdelitev delovnih nalog, za prevzemanje odgovornosti s strani vseh zaposlenih in timsko delo, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in prispeva k učinkovitosti poslovanja.

Pri BSC se večja učinkovitost kaže pri izboljšani strukturi stroškov, zmanjšanju manj potrebnih stroškov, boljši izrabi obstoječih sredstev in posledično večji donosnosti kapitala, sredstev ter naložb. Nadalje se učinkovitost kaže pri natančnih navodilih za doseganje zadovoljstva obstoječih igralcev in pridobivanje novih igralcev ter za spremljanje donosnosti novih iger in novih prodajnih poti, ki jih lahko Športna loterija v primeru premajhne donosnosti pravočasno ukine. BSC poudarja tudi minimizacijo napak pri notranjih procesih.

Oba koncepta vključujeta tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter večjo izmenjavo informacij. Zaposleni z večjim znanjem, usposobljenostjo in več informacijami pa lahko delo opravljajo učinkoviteje. Vse povedano posledično prispeva k boljšemu poslovanju Športne loterije.

Menim, da so za boljšo uspešnost poslovanja ključni zadovoljni igralci, vendar pri Športni loteriji nimajo jasne slike o tem, kaj prispeva k zadovoljstvu igralcev. S pomočjo konceptov TQM in BSC bi lahko pri Športni loteriji najprej zbrali informacije o željah in preferencah igralcev, nato bi s pomočjo TQM zagotovili kakovost na vseh korakih zagotavljanja storitve in v povezavi z BSC bi lahko vsem zaposlenim podali natančna navodila glede doseganja zadovoljstva igralcev. Zadovoljstvo obstoječih igralcev in visoka raven kakovosti storitve pa

bi nedvomno pomenilo tudi pridobivanje novih igralcev. Naslednje kritično področje za boljšo uspešnost poslovanja Športne loterije so po mojem mnenju stroški. Tako kot večina podjetij ima tudi Športna loterija možnost izboljšati strukturo stroškov in odpraviti nekatere nepotrebne stroške. Kombinacija konceptov TQM in BSC bi lahko pripomogla k optimizaciji stroškov. Oba koncepta poudarjata znižanje stroškov, in sicer TQM na račun večje kakovosti, BSC pa v okviru finančnega vidika in vidika notranjih procesov. Menim, da je pri znižanju stroškov nujno potrebno timsko delo, ki pa bi ga prav tako dosegli z uvedbo TQM in BSC. Zadnje ključno področje za uspešno poslovanje Športne loterije v prihodnosti so po mojem mnenju zadovoljni zaposleni, še posebej po uvedbi davka od srečk, ki je povzročil upadanje prihodkov od prodaje, posledično pa je nekoliko slabše tudi delovno vzdušje. Z uvedbo TQM in BSC v Športno loterijo bi lahko povečali zadovoljstvo zaposlenih, predvsem s pomočjo timskega dela, opolnomočenja ter zagotavljanjem potrebnih informacij za delo.

Na podlagi teorije sem predstavila predloga uvedbe TQM in BSC v Športno loterijo in predlog vpeljave kombinacije obeh konceptov, ker se koncepta dopolnjujeta in zato predstavljata primerno pot za boljše obvladovanje uspešnosti poslovanja v različnih podjetjih. Obravnavana tema je v literaturi trenutno še slabo zastopana, zato predstavljajoti predlogi prispevek k boljši zastopanosti v literaturi, prav tako pa menim, da predstavljajo prispevek za vsa podjetja, ki želijo zagotoviti učinkovit način spremljanja uspešnosti poslovanja in se bodo, morda tudi na podlagi mojega magistrskega dela, odločila za kombinacijo konceptov TQM in BSC.

## **SKLEP**

Sodobno okolje podjetij je hitro spreminjajoče se, z naraščajočo konkurenco na globalni ravni, ki je z vse bolj prisotnim elektronskim poslovanjem še toliko bolj izrazita. Športna loterija, katere poslovanje preko sodobnih elektronskih medijev predstavlja velik del celotnega poslovanja, je soočena z močno konkurenco s strani tujih prirediteljev, ki nimajo dodeljene koncesije s strani Vlade RS. V zadnjih letih je bila rast prihodkov Športne loterije konstantna in Športna loterija glede na število zaposlenih spada med majhna podjetja, zato ni bilo potrebe po uvedbi katerega izmed celovitih orodij za spremljanje poslovanja. Od uvedbe davka od srečk pa je začel promet Športne loterije upadati, in sicer se je od septembra 2013 v povprečju znižal za 20 %, zato menim, da je sedaj potrebno uvesti orodje za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja. V primeru, da davek od srečk ne bi bil uveden, kar bi pomenilo nadaljnjo rast Športne loterije, če upoštevamo trende na področju iger na srečo ter usmerjenost Športne loterije k raziskavam in razvoju, bi bilo prav tako potrebno uvesti orodje za spremljanje uspešnosti poslovanja.

Zaradi kompleksnega okolja, v katerem posluje Športna loterija in specifičnosti dejavnosti, ki jih opravlja, tradicionalni kazalci merjenja uspešnosti, ki so v večini finančni, ne bi zadoščali



za spremljanje uspešnosti poslovanja in sprejemanje odločitev. V magistrskem delu sem predstavila dve orodji za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja, in sicer celovito obvladovanje kakovosti (TQM) in sistem uravnoteženih kazalnikov (BSC), ki se med seboj dopolnjujeta in odpravljata pomanjkljivosti drugo drugemu.

TQM pomeni zagotavljanje kakovosti na ravni vseh poslovnih funkcij podjetja, glavni cilj pa je zagotoviti zadovoljstvo kupcev, ki ga podjetje doseže tako, da zadosti pričakovanjem kupcev. Zahteva razumevanje in zavezo vrhnjega managementa, nato pa se filozofija TQM razširi na vse zaposlene. Zaposleni morajo biti opolnomočeni, saj so tako bolj motivirani in zadovoljni ter v večji meri prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Za doseganje kakovosti je pomembno nenehno izboljševanje tako zaposlenih, kot tudi tehnologije in notranjih procesov podjetja, prav tako pa tudi odločanje na podlagi dejstev, ki pripomore k sprejemanju pravih odločitev za podjetje.

BSC izhaja iz strategije podjetja in je sestavljen iz finančnega vidika, vidika kupcev, vidika notranjih procesov ter vidika učenja in rasti. Daje hiter in celovit pogled na poslovanje podjetja, uporablja pa ga predvsem vrhni management. BSC omogoča celostno in enakomerno uravnoteženo osredotočenost na štiri vidike, ki so njegovi sestavni deli, prav tako pa tudi ravnotežje med merami, ki se nanašajo na preteklost in merami uspešnosti poslovanja podjetja v prihodnosti. Končni cilj BSC je finančna uspešnost oziroma dodajanje vrednosti za lastnike, pri čemer pa BSC enakovredno poudarja tudi zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, s finančnimi cilji pa se začne uvedba BSC v podjetje. Finančni kazalniki kažejo posledice preteklih dejanj, zato BSC vključuje še vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Glavni kazalniki vidika kupcev so tržni delež, ohranjanje kupcev, pridobivanje novih kupcev, zadovoljstvo kupcev ter donosnost kupcev. Vidik notranjih procesov vključuje proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev, ki predstavljajo osnovno verigo vrednosti za podjetje. Zadnji vidik BSC, vidik učenja in rasti, pa poudarja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, pomen zadovoljstva zaposlenih in posledično produktivnost zaposlenih ter zmogljivost informacijskega sistema.

Športna loterija nima celostnega sistema za spremljanje uspešnosti poslovanja. Trenutna orodja za spremljanje uspešnosti poslovanja so Finančno poročilo, Finančni plan za tekoče leto v primerjavi z realizacijo preteklega leta, Letno poročilo ter Poročilo o poslovanju. Vsa ta orodja večinoma temeljijo na preteklih finančnih podatkih, ki kažejo posledice preteklih dejanj, pa še to zapoznelo in brez možnosti ugotavljanja vzrokov za te spremembe. Za izboljšanje poslovanja, povečanje konkurenčne prednosti, znižanje stroškov ter povečanje kakovosti bi morala Športna loterija uvesti celovit sistem spremljanja uspešnosti poslovanja, za kar sta predlagani orodji BSC in TQM.

Uvedba TQM in BSC se začne z določitvijo vizije, strategije in strateških ciljev Športne loterije. Vizija Športne loterije omenja tržni delež, kakovost storitve in zadovoljstvo igralcev, strateški cilji pa se osredotočajo na dodajanje vrednosti za lastnike, razvoj novih tehnoloških rešitev, uvedbo novih iger ter na ohranjanje tržnega deleža. Brez opredelitve vizije, strategije in strateških ciljev uvedba TQM in BSC v Športno loterijo ne bi bila mogoča.

Športna loterija bi z uvedbo BSC najprej postavila jasne finančne cilje, cilje glede igralcev, notranjih procesov ter učenja in rasti. Za te štiri vidike bi določila strategije, nato pa še kazalnike, ki bi omogočali spremljanje napredka in spremljanje doseganja ciljev. Z uvedbo TQM bi postavljene cilje prenesli do slednjega zaposlenega v Športni loteriji, ki bi zaradi jasnosti ciljev BSC le-te razumel in pripomogel k njihovi uresničitvi.

BSC kot končni cilj Športne loterije določa donosnost kapitala oziroma povečanje vrednosti podjetja z vidika lastnikov, kar je opredeljeno tudi v strategiji Športne loterije. Povečanje vrednosti kapitala je definitivno pomemben cilj, saj brez kapitala Športna loterija ne bi obstajala. Na drugi strani pa so za obstoj Športne loterije ključni igralci, ki pa jih v ospredje postavlja TQM. Doseganje zadovoljstva igralcev je del vizije Športne loterije. TQM kot glavni cilj postavlja doseganje zadovoljstva igralcev skozi kakovost na področju zaposlenih, tehnologije in notranjih procesov ter kakovost na vseh ravneh podjetja. Cilji BSC glede igralcev pa so prav tako doseganje zadovoljstva obstoječih igralcev ter pridobivanje novih igralcev, in sicer skozi raznolikost ponudbe, oblikovno zanimive igre, nadgradnjo obstoječe ponudbe, dostopnost iger, primerne sklade za dobitke in zaupanje igralcev. Športna loterija ima v strateških ciljih poudarjen razvoj novih tehnoloških rešitev in prirejanje novih oblik iger na srečo, kar pripomore k povečanju zadovoljstva igralcev ter povezuje koncepta BSC in TQM za Športno loterijo.

Zelo pomembni za uspešno poslovanje podjetja so tudi zadovoljni zaposleni, kar je mogoče doseči skozi opolnomočenje, ki je eno izmed temeljnih načel TQM. Opolnomočenje omogoča prenos delovnih nalog in odgovornosti na podrejene, kar prispeva k boljši porazdelitvi delovnih nalog in k večji motivaciji vseh zaposlenih, prav tako pa poudarja tudi timsko delo, ki pripomore k boljši izmenjavi informacij, boljšim idejam in posledično k boljšemu poslovanju. BSC prav tako daje poudarek na zadovoljstvo zaposlenih in sicer skozi ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja, sistema nagrajevanja in možnosti dajanja predlogov in povratnih informacij s strani zaposlenih.

Vsi zgoraj naštetih cilji Športne loterije pa ne morejo biti doseženi brez odličnosti notranjih procesov, še posebej raziskav in razvoja ter informacijske tehnologije. Tako TQM, kot tudi BSC, izpostavljata nenehno izboljševanje notranjih procesov, minimizacijo napak ter usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, kar pa pripomore tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Informacijska tehnologija pa pripomore k lažjemu izmenjavanju informacij in k še

enemu izmed ključnih načel TQM, ki je odločanje na podlagi dejstev, kar pa pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Vse zgoraj navedeno, ob pravilni postavitvi ciljev, meril in ob pravilni uvedbi TQM in BSC v Športno loterijo, lahko prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Seveda pa je pogoj tudi, da Športna loterija uporablja TQM in BSC pri sprejemanju odločitev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahn, H. (2005). Insights from Research: How to Individualise your Balanced Scorecard. *Measuring business excellence*, 9(1), 5-12.
2. Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection in Literature and Practice. *SMES Conference*. Copenhagen: 2GC.
3. Andersen, H. V., Lawrie, G., & Savic, N. (2004). Effective Quality Management through Third-generation Balanced Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 634-645.
4. Bregar, L. (2007). *Statistika za poslovno odločanje. Del 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. BS ISO/IEC 27001:2005, BS 7799-2:2005 Information Technology — Security techniques — Information Security Management Systems – Requirements.
7. Chavan, M. (2009) The Balanced Scorecard: A New Challenge. *The Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
8. Gatiss, G. F. (1996). *Total Quality Management: A Total Quality Approach*. New York: Cassell.
9. Hashmi, K. (2008). Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM). Najdeno 27. oktobra 2011 na spletnem naslovu [http://www.isixsigma.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=1489:introduction-and-implementation-of-total-quality-management-tqm&Itemid=263&tmpl=component&print=1](http://www.isixsigma.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=1489:introduction-and-implementation-of-total-quality-management-tqm&Itemid=263&tmpl=component&print=1)
10. Hannula, M., Kulmala, H. I., & Suomala P (1999). The Total Quality Management and Balanced Scorecard. A Comparative Analysis. *Refereed Papers VII. International Conference on Productivity & Quality Research* (str. 633-648). Bradford: MCB University Press.
11. Hoque, Z. (2003). Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of their Potential Relationships and Directions for Research. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 553-566.
12. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.

16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
19. Kwang, M. Y., Young, W. C., Seung, H. C., Jae, H. P., & Kyoung, S, K. (2010). A Study on Development of Balanced Scorecard for Management Evaluation Using Multiple Attribute Decision Making. *Journal of Software Engineering and Applications*, 3(3), 268-272.
20. Liang, K. (2010). Aspects of Quality Tools on Total Quality Management. *Modern Applied Science*, 4(9), 66-74.
21. Loterija Slovenije d.d. (1998). Letno poročilo podjetja Loterija Slovenije d.d. Ljubljana: Loterija Slovenije d.d.
22. Loterija Slovenije d.d. (2012). Letno poročilo podjetja Loterija Slovenije d.d. Ljubljana: Loterija Slovenije d.d.
23. Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Šobota, A., & Tekavčič, M. (2010). Performance measurement in large slovenian companies: An Assessment of Progress. *International Journal of Management and Information Systems* 14 (5), 129-139.
24. *O podjetju*. Najdeno 13. julij 2011 na spletnem naslovu <https://www.e-stave.com/Opodjetju/Opodjetju.aspx>
25. *Odgovorno prirejanje iger*. Najdeno 21. maj 2014 na spletnem naslovu <https://www.e-stave.com/Odgovornoigranje/Odgovornoprirejanjeiger.aspx>
26. *Participacija in opolnomočenje zaposlenih*. Najdeno 28. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.dejavnikiuspeha.si/sr/zanimivosti/115-participacija-in-opolnomoenje-zaposlenih>
27. Peljhan, D., & Peljhan, J. (2004). Using TQM to Improve Business Performance: Findings from Slovenian Companies. *An Enterprise Odyssey – International Conference Proceedings* (str. 1410-1423). Zagreb: Faculty of Economics and Business.
28. Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., & Šobota, A. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47(4), 671-691.
29. Pravilnik o prirejanju iger na srečo preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev. *Uradni list* št. 42/08, št. 103/08.
30. *Pravila*. Najdeno 13. julij 2011 na spletnem naslovu <https://www.e-stave.com/Pravila/Pravila-VELJAVNA/Vsapravila.aspx>
31. *Prodajna mesta*. Najdeno 13. julij 2011 na spletnem naslovu <https://www.e-stave.com/E-Klub/Prodajnepoti/Prodajnamesta/Prodajnamesta.aspx>
32. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Rejc Buhovac, A. (2005). *Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 27. oktober 2011 na

lj.si/\_dokumenti3plus2/192105/kriticnaocenabsc\_2005\_nov.pdf

35. Rusjan, B. (2006). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Rusjan, B. (2009) *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Schwartz, J. (2005). The Balanced Scorecard versus Total Quality Management: Which Is Better for Your Organization? *Military Medicine*, 170 (10:855), str. 855-858.
38. Silva, J. G., Tadashi, O., & Kikuo, N. (2005). Looking through and beyond the TQM Horizon: Lessons Learned from World-class Companies. *TQM Magazine* 17(1), 67-84.
39. Snowden, J. D., & Boone, E. M. (2007). A Leaders Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, str. 1-9.
40. Športna loterija in igre na srečo, d.d. (2014). *Finančni plan za leto 2014 - primerjalno z realizacijo leta 2013 podjetja Športna loterija in igre na srečo d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
41. Športna loterija in igre na srečo, d.d. (2014). *Finančno poročilo podjetja Športna loterija in igre na srečo d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
42. Športna loterija in igre na srečo, d.d. (2014). *Interni podatki podjetja Športna loterija in igre na srečo, d.d.* Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
43. Športna loterija in igre na srečo, d.d. (2014). *Konsolidirana analiza poslovnih posledic podjetja Športna loterija in igre na srečo d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
44. Športna loterija in igre na srečo d.d. (1998). Letno poročilo podjetja Športna loterija in igre na srečo d.d. Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
45. Športna loterija in igre na srečo d.d. (2009). Letno poročilo podjetja Športna loterija in igre na srečo d.d. Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
46. Športna loterija in igre na srečo d.d. (2010). Letno poročilo podjetja Športna loterija in igre na srečo d.d. Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
47. Športna loterija in igre na srečo d.d. (2012). Letno poročilo podjetja Športna loterija in igre na srečo d.d. Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
48. Športna loterija in igre na srečo, d.d. (2014). *Poročilo o poslovanju v obdobju I – III 2014 podjetja Športna loterija in igre na srečo d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija in igre na srečo d.d.
49. The European Lotteries (2012, maj). *European Responsible Gaming Standards*. Lausanne: The European Lotteries.
50. Uredba o podrobnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati prireditelj pri trajnem prirejanju klasičnih iger na srečo. *Uradni list RS* št. 134/03-UPB.
51. Vlada republike Slovenije (2010). *Strategija razvoja iger na srečo v Sloveniji*. Ljubljana: Vlada republike Slovenije.
52. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB3.
53. Zakon o igrah na srečo. *Uradni list RS* št. 14/2011-UPB3.

54. Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma. *Uradni list RS št. 60/07.*
55. Zakon o davku od srečk. *Uradni list RS št. 63/2013.*
56. Zagoršek, H., Jaklič, M., Zorič, J., Hribernik, A., & Vahen, M. (2007). *Analiza in usmeritve glede primerne obsega ponudbe klasičnih in posebnih iger na srečo v Sloveniji.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.