

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**SODOBNO UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI
DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2008

Borut Retelj

IZJAVA

Študent **Borut Retelj** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Marka Hočvarja** in skladno s 1. odstavkom 21.člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne __.__.2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA	1
CILJ MAGISTRSKEGA DELA	3
METODE DELA	3
1. TRADICIONALNO UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI	4
1.1. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI	5
1.2. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA NADZIRANJE DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI	7
1.3. MERJENJE POSLOVNEGA IZIDA DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI	9
1.4. KRITIKA TRADICIONALNEGA SISTEMA UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI	11
2. SODOBNO MERJENJE USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI	13
2.1. VLOGA NERAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA MERJENJE USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI	15
2.2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	16
2.2.1. Finančni vidik	18
2.2.2. Vidik poslovanja s strankami	20
2.2.3. Vidik notranjih poslovnih procesov	22
2.2.4. Vidik učenja in rasti	26
2.2.5. Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov	28
2.2.6. Prednosti in slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov	31
3. UVAJANJE MERJENJA USPEŠNOSTI PO DOBIČKOVNIH MESTIH ODGOVORNOSTI V PODJETJU G7	33
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA G7	33
3.2. ANALIZA TRENUTNEGA STANJA MERJENJA USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI V PODJETJU G7	38
3.3. PREDLOG NOVEGA MERJENJA USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI	39
3.3.1. Kazalniki za finančni vidik	40
3.3.2. Kazalniki za vidik poslovanja s strankami	54
3.3.3. Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov	60
3.3.4. Kazalniki za vidik učenja in rasti	65
3.4. KAKO UPORABITI NOV SISTEM MERJENJA USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI ZA MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE	73
4. ZAKLJUČEK	78
5. LITERATURA IN VIRI	82

KAZALO SLIK

Slika 1: Dobičkovno mesto odgovornosti	7
Slika 2: Model osnovne verige vrednosti poslovnih procesov	23
Slika 3: Organizacijska struktura podjetja G7	34
Slika 4: Prikaz čistega dobička od leta 2002 do leta 2006 za podjetje G7	36
Slika 5: Prikaz prihodkov od leta 2002 do leta 2006 za podjetje G7	37
Slika 6: Prikaz rasti kapitala od leta 2002 do leta 2006 za podjetje G7	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Čisti dobiček podjetja G7 od leta 2002 do leta 2006	36
Tabela 2: Prihodki podjetja G7 od leta 2002 do leta 2006	36
Tabela 3: Kapital podjetja G7 od leta 2002 do leta 2006	37
Tabela 4: Primerjava prihodkov na zaposlenega na sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij – september 2007	43
Tabela 5: Primerjava prihodkov na prodajnika na sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij – september 2007	44
Tabela 6: Prihodki na zaposlenega na tehničnem varovanju na sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij – september 2007	44
Tabela 7: Prihodki na zaposlenega na fizičnem varovanju na sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij – september 2007	45
Tabela 8: Pokritost plač glede na prihodke na sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij – september 2007	46
Tabela 9: Pokritost vseh stroškov glede na prihodke na sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij – september 2007	47
Tabela 10: Primerjava dobička na sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij – september 2007	48
Tabela 11: Dobičkovnost sredstev po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	49
Tabela 12: Dobičkovnost čistih prihodkov po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	50
Tabela 13: Primerjava ostalih stroškov in prihodkov po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	51
Tabela 14: Koefficient obračanja terjatev po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	52
Tabela 15: Dnevi vezave terjatev po dobičkovnih mestih odgovornosti za	

sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	53
Tabela 16: Predlagani finančni kazalniki za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7	54
Tabela 17: Cilji in kazalniki za vidik kupca	55
Tabela 18: Pregled števila reklamacij in deleža po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – sep. 2007	56
Tabela 19: Merjenje stalnosti strank po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	59
Tabela 20: Predlagani kazalniki, ki so povezani s kupci za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7	60
Tabela 21: Cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov	61
Tabela 22: Produktivnost zaposlenih po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	61
Tabela 23: Odzivnost na naročilo pri izvajanju storitev tehničnega varovanja po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorja Koroška in Dolenjska za mesece januar, junij in september 2007	62
Tabela 24: Hitrost reševanja reklamacij po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	63
Tabela 25: Pogostost ponavljanja reklamacij po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij – september 2007	63
Tabela 26: Predlagani kazalniki z vidika notranjih procesov za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7	65
Tabela 27: Cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti	65
Tabela 28: Pregled izobrazbene strukture zaposlenih po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za september 2007	66
Tabela 29: Primerjava povprečnih plač po dobičkovnih mestih odgovornosti za G7 in za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za mesece december 2006, maj 2007 in avgust 2007	68
Tabela 30: Izobraževanje in usposabljanje v podjetju G7 za leto 2007	69
Tabela 31: Fluktuacija zaposlenih v podjetju G7 in po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za mesece januar, junij in september 2007	70
Tabela 32: Predlagani kazalniki z vidika učenja in rasti za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7	72
Tabela 33: Nagrade v podjetju G7	73
Tabela 34: Osnove za odmero nagrade za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7	74
Tabela 35: Uteži za merjenje uspešnosti dobičkovnih mest odgovornosti	75
Tabela 36: Kriteriji za določanje osnove za nagrado dobičkovnega mesta	

odgovornosti	76
Tabela 37: Primer mesečnega nagrajevanja zaposlenih na dobičkovnih mestih odgovornosti Dolenjska, Koroška in Štajerska za mesec julij 2007	76
Tabela 38: Primer letnega nagrajevanja direktorjev dobičkovnih mest odgovornosti Dolenjska, Koroška in Štajerska za leto 2007	77

UVOD

PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Računovodstvo odgovornosti temelji na spoznanju posameznih ravni odgovornosti v organizacijski strukturi podjetja. Te ravni se imenujejo mesta odgovornosti. Mesto odgovornosti se lahko opredeli kot organizacijski del podjetja, ki ga vodi poslovodja, ki je za uspešno poslovanje tega dela tudi odgovoren. Soodgovarja pa tudi za podrejena mesta odgovornosti.

Namen računovodstva odgovornosti je dati poslovodstvu podjetja podatke, kako uspešno in učinkovito je bil uresničen načrt. Zato (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 269):

- ugotavlja odmike med uresničenim in načrtovanim;
- sestavlja poročilo o dosežkih;
- izbira primerno vsebino poročila za različne odločevalne ravni v podjetju oziroma za različne poslovodje, upoštevajoč njihov položaj v podjetju in bližino problema, ki je obravnavan v poročilu.

Poznamo več vrst mest odgovornosti:

- stroškovno mesto odgovornosti,
- dobičkovno mesto odgovornosti,
- naložbeno mesto odgovornosti,
- prihodkovno mesto odgovornosti.

V magistrskem delu sem proučeval le dobičkovna mesta odgovornosti. To je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim dobičkom (Hočevar, 2007, str. 145–146).

Tradicionalno merjenje uspešnosti dobičkovnih mest v večjih podjetjih, ki temelji predvsem na računovodskih podatkih, ne daje več ustreznih in dovolj kakovostnih podatkov. Sodobne okoliščine nam narekujejo, da se je treba osredotočiti tudi na neračunovodske dejavnike. Ti nam pomagajo vplivati na kakovost izdelkov in storitev, ki so zelo pomembni za večjo konkurenčnost na trgu ter boljšo izobraženost in usposobljenost zaposlenih, zato je treba razmišljati o drugačnih, bolj sodobnih merjenjih uspešnosti. Sodobno merjenje uspešnosti, pri katerem so računovodski in neračunovodski podatki enako pomembni, zagotavlja poslovodstvu boljše podatke za odločanje, podjetju pa večjo možnost za uspeh na trgu.

Samo dobičkovna uspešnost brez ostalih kazalcev lahko podjetje pripelje do neustrezne kakovosti ter s tem posledično do izgube kupcev in do propada. V sodobnem odločanju je treba razmišljati o dobičku na drugačen način. Dobiček bi moral biti posledica določenih pravih ukrepov in aktivnosti.

Velikokrat je mejo med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami težko določiti, saj so v računovodska poročila pogosto vključene tudi neračunovodske informacije, ki uporabniku računovodskega poročila dodatno pojasnijo oziroma dopolnijo informacije v poročilu. Računovodske informacije so torej kvantitativne informacije, ki se razlikujejo od drugih vrst informacij po tem, da so praviloma izražene vrednostno (Hočevar & Igličar, 1997, str. 24).

Vodstva v podjetjih postavijo lastniki, da bi ravnateljvala z njihovim premoženjem. Da se obdržijo na svojih položajih, morajo poslovati dovolj uspešno. Uspešnost poslovanja podjetja se meri predvsem računovodsko (npr. rast prodaje, večji dobiček, večji tržni delež). Za dosego uspešnosti je pomembno spremljanje tudi neračunovodskih podatkov, kot so motivacija, kompetentnost zaposlenih, kakovost izdelkov in storitev, fluktuacija zaposlenih itd. Oboji podatki (računovodski in neračunovodski) poslovodstvu dajejo boljšo sliko o stanju podjetja ter boljšo podlago za sprejemanje odločitev, ki bi vplivale na uspešno poslovanje podjetja.

Tudi podjetje G7, družba za varovanje, d. o. o. (v nadaljevanju podjetje G7), se je konec leta 2004 odločilo, da mora začeti drugačno ugotavljanje dobičkonosnosti, kot ga je imelo v preteklosti. Zaradi povprečnega poslovanja in slabe odzivnosti so bile potrebne spremembe. Delovanje podjetja na 11 lokacijah mora biti ustrezno vodeno in koordinirano. Podjetje mora hitreje in uspešneje odreagirati na nove izzive in priložnosti. Hitra rast trga in kupovanje drugih podjetij sta G7 pripeljala do klasičnih težav, ki nastanejo pri ločitvi med lastniško in ravnateljsko funkcijo. Vodenje velikega podjetja je veliko bolj zahtevno, kot si je lahko vodstvo predstavljalo, še posebej, ker nima ustreznih in kakovostnih informacij. Kakšne informacije potrebuje vodstvo, pa je predmet mojega magistrskega dela.

Namen magistrskega dela je z uporabo domače in tuje strokovne literature proučiti sodobne načine in prijeme pri merjenju uspešnosti poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti v podjetju ter opredeliti nekaj najpomembnejših meril, ki vplivajo na uspešno poslovanje izbranega podjetja. Osredotočil sem se predvsem na vidik najvišjega poslovodstva ter poizkušal prikazati in izbrati najbolj ključne dejavnike in najbolj ključna sodobna merila uspešnosti poslovanja podjetja oziroma njegovih dobičkovnih mest odgovornosti. S tem naj bi poslovodstvu olajšal spremljanje in

analiziranje dobičkovnih mest odgovornosti na način, ki omogoča pripravo ustreznih informacij za oblikovanje in izvajanje ciljev podjetja.

V magistrskem delu sem uporabil enega od sodobnih managerskih prijemov obvladovanja poslovnega rezultata (koncept uravnoteženega sistema kazalnikov) za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7. Intenzivna rast podjetja in želja po nadaljnjem širjenju podjetje silita v uporabo sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja. Za vodstvo podjetja ni dovolj, da pozna samo svoje poslovanje, stroške, prihodke, dejavnosti in podobno, pač pa mora svoja spoznanja o pomanjkljivostih in možnostih izboljšanja usmeriti v uvajanje sprememb, ki posledično omogočajo še boljše poslovne rezultate in povečanje uspešnosti podjetja.

CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Cilj magistrskega dela je proučiti in analizirati uspešnost dobičkovnih mest odgovornosti v podjetju G7. Prikazal sem, kako lahko v konkretnem podjetju merimo uspešnost pri dobičkovnih mestih odgovornosti. Za obvladovanje uspešnosti mora vodstvo podjetja poznati velikost in vsebino stroškov in prihodkov, njihovo obnašanje ter njihove povzročitelje. Z analizo omenjenih dejavnikov nato lahko sprejema pomembne strateške odločitve, ki mu jih omogočajo sodobni managerski koncepti obvladovanja uspešnosti poslovanja.

Naslednji cilj magistrskega dela je izdelava predloga učinkovitega sistema spremljanja uspešnosti poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti in oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju G7 oziroma definirati pomembne računovodske in neračunovodske kazalnike.

METODE DELA

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabil metodo proučevanja strokovne literature in virov domačih in tujih avtorjev ter praktične izkušnje v proučevanem podjetju. Pri izdelavi praktičnega dela so mi bila na razpolago predvsem interna poročila in viri proučevanega podjetja. Pomagal sem si tudi z lastnim znanjem iz managerskega področja, pridobljenim na magistrskem študiju na Ekonomski fakulteti. Ta teoretična znanja sem uporabil v konkretnem podjetju in upošteval njegovo specifičnost.

Za dosego namena sem uporabil ustrezne metodološke prijeme. Izdelava analitično-teoretičnega dela izhaja predvsem iz pregleda slovenske in tuje strokovne literature o obvladovanju poslovanja ter spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja. Dodatni vir je

bil svetovni splet v globalnem omrežju. Pri obdelavi praktičnega primera sem uporabil metodo intervjuja ključnih nosilcev procesov v podjetju G7. Relevantne računovodske podatke sem poizkušal pridobiti v finančno-računovodskem sektorju, ostale neračunovodske pa v sektorjih nabave, komerciale in v splošno-kadrovskem sektorju.

Na osnovi temeljite analize obstoječih neračunovodskih in računovodskih kazalnikov sem podal tudi konkretne predloge za izboljšanje stanja pri pridobivanju koristnejših in uporabnejših informacij.

1 TRADICIONALNO UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI

Tradicionalni kazalniki uspešnosti poslovanja so bili oblikovani za potrebe lastnikov in usmerjeni predvsem v dobiček podjetja. Danes vemo, da so poleg lastnikov pomembni tudi drugi udeleženci: zaposleni, dobavitelji, kupci, posojilodajalci in ostali, od katerih je odvisno sedanje, predvsem pa bodoče poslovanje podjetja. Uspešni managerji morajo spremljati uspešnost zadovoljstva vseh, za kar pa zgolj finančni kazalniki niso zadostni pokazatelji (Rejc, 1999, str. 1).

Uspešnost poslovanja tradicionalno pojmuje kot razmerje med ciljem in potrebnimi vlaganji, torej z dobičkonosnostjo kapitala. Ta je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in vloženim kapitalom, zato se tradicionalnim finančnim kazalnikom očita, da so določeni preveč enostransko, preveč pod vplivom lastnikov (Edvinsson, 2003, str. 15).

Dolgoročen uspeh podjetja je največkrat drugačen od kratkoročnega, saj na dolgoročnega vplivajo še drugi dejavniki poslovanja, ki določajo celoto prednosti in slabosti podjetja v razvojnem smislu. Zato je nujno omeniti tudi to šibko stran tradicionalnih finančnih kazalnikov, ki so kot pokazatelji uspeha podjetja v krajšem obdobju lahko rezultat določenih skritih rezerv in celo izgub ter ne povedo vsega o stvarnem ekonomskem položaju podjetja (Pučko, 1999, str. 93).

Tradicionalni pristopi izhajajo iz razmer, za katere je značilno, da (Turney, 1996, str. 2):

- sta delo in material glavna proizvodna dejavnika;
- je tehnologija stabilna;
- je delež splošnih stroškov v vseh stroških majhen;
- je proizvodni program ozek.

Če želimo poslovati uspešno in dolgoročno, moramo tradicionalno ugotavljanje uspešnosti zamenjati s sodobnim. Eden od takšnih je tudi računovodstvo odgovornosti.

1.1 RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI

Računovodstvo odgovornosti temelji na spoznanju posameznih ravni odgovornosti v organizacijski sestavi podjetja. To se imenuje mesto odgovornosti. Mesto odgovornosti se lahko opredeli kot organizacijski del podjetja, ki ga vodi poslovodja, in ta je za poslovanje tega dela odgovoren (Drury, 1998, str. 487).

Bistvo računovodstva odgovornosti je v tem, da se odgovornost za nastale stroške in prihodke razteza na več ravni in da je na vsaki ravni treba podrobno razčleniti le tiste, na katere lahko posamezna raven vpliva (Turk, 1989, str. 390).

Poslovodja svojih dolžnosti praviloma ne more izpolniti sam, zato je prisiljen prenesti del svojih dolžnosti na sodelavce. Tako se začne delegiranje oziroma pooblaščenje in prenašanje dolžnosti navzdol na podrejene sodelavce, zaradi tega posledično nastajajo razmerja nadrejenosti in podrejenosti. S pooblaščenjem se na podrejene ne prenašajo samo dolžnosti in pooblastila, temveč tudi odgovornosti za izvedbo prenesenih dolžnosti, vendar tako, da je nadrejeni še vedno odgovoren za izpolnitev svoje dolžnosti v celoti, torej tudi delegiranega dela. Sistem računovodstva odgovornosti (angl. *responsibility accounting system*) je organiziran v podjetjih z namenom, da bi zagotovil primerjanje med uresničenim in načrtovanim poslovanjem po organizacijskih enotah ali mestih odgovornosti podjetja. To je tudi podlaga nadrejenim poslovodjem za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podrejenih poslovodij in organizacijskih enot (Hočevar, 2007, str. 140).

Odgovornost se začne pri predelavcu in poteka po posameznih ravneh navzgor po organizacijski sestavi podjetja ter je tako na vsaki višji ravni odgovornost večja kot na ravni pod njo. Da bi vzpostavili povezavo med računovodstvom in hierarhijo odgovornosti v podjetju, je treba izvajati poročanje o poslovanju. To se začne od spodaj navzgor, in sicer tako, da vsak poslovodja prejme takšno informacijo o izvajanju poslovanja, za katero je odgovoren, ter od organizacijskih enot in podrejenih, ki so mu podrejeni. Sistem računovodstva odgovornosti ima lahko štiri ravni:

- raven odgovornosti za delovne postopke (podatki o načrtovanih in uresničenih stroških dela, stroških materiala in splošnih proizvodnih stroških ter razlike med njimi za posamezne delovne postopke);
- raven odgovornosti oddelka za dokončanje proizvoda (vodja oddelka nadzoruje delo odgovornih za posamezne postopke, oddelčni vodja prejme zbirne podatke o

vseh delovnih postopkih v oddelku in poišče morebitne razloge za razliko v poročilih o izvedbi za posamezne delovne postopke);

- raven odgovornosti vodje proizvodnje za celotno proizvodnjo (vodja proizvodnje je odgovoren za delo vseh proizvodjalnih oddelkov v podjetju, ki poročajo o delovanju posameznih oddelkov in proizvodjalnih postopkov; vodja proizvodnje lahko na podlagi poročil posameznih oddelkov ugotovi razloge za odklone uresničenih stroškov od predračunskih);
- raven odgovornosti vodstva podjetja, ki odgovarja za vse stroške in prihodke (za potrebe vodstva podjetja morajo biti v poročilu prikazani seštevki vseh stopenj poslovanja; glavni poslovodja lahko na podlagi odnikov zahteva podrobnejša poročila podrejenih).

Mesto odgovornosti je v hierarhičnem organizacijskem ustroju podjetja mesto, na katerem obstaja nosilec odgovornosti za stroške, odhodke, prihodke ali dobiček. Mesto odgovornosti obstaja, da bi se na njem izpolnila ena ali več nalog. Na podlagi ciljev podjetja mora najvišje poslovodstvo podjetja izbrati strategije za doseganje teh ciljev. Mesta odgovornosti imajo nalogo, da opravijo svoj del v uresničevanju strategij podjetja. Tako pomeni, da je uspešno izpolnjevanje nalog mest odgovornosti tudi doseganje ciljev podjetja (Anthony, Dearden & Govindarajan, 1992, str. 127).

Slovenski računovodski standard (2006, str. 148) omenja naslednja mesta odgovornosti:

- stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti,
- dobičkovno mesto odgovornosti,
- prihodkovno mesto odgovornosti (poslovnoizidno mesto odgovornosti),
- naložbeno mesto odgovornosti.

Stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki).

Dobičkovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim dobičkom.

Prihodkovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi prihodki.

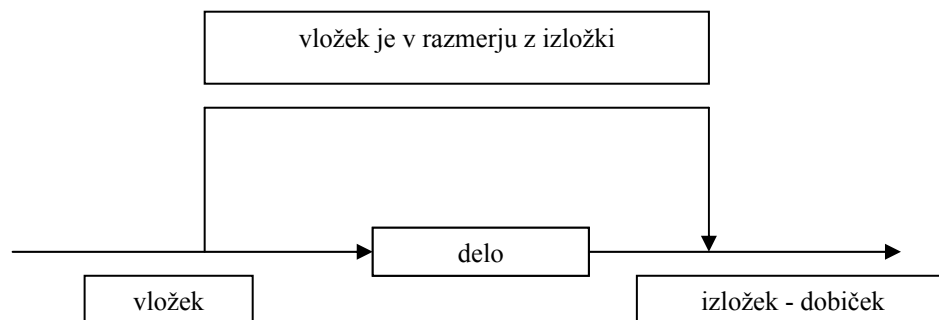
Naložbeno mesto odgovornosti pa je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil ne samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim dobičkom, temveč tudi v zvezi z načrtovano donosnostjo naložb (Čadež & Hočevar, 2008, str. 213–214).

1.2 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA NADZIRANJE DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI

Bistvo organiziranja dobičkovnih mest odgovornosti je v tem, da se s tem spodbujata odločanje na nižjih ravneh (na mestu samem) in pobuda v podjetju. Dobičkovno mesto odgovornosti je torej enota v podjetju, za katero velja, da imajo poslovodje pooblastila za odločanje o stroških (odhodkih) in prihodkih poslovanja.

Število dobičkovnih mest odgovornosti v podjetju je treba prilagoditi njegovi velikosti, organiziranosti, posebnosti proizvodnje oziroma poslovanja, uporabljeni metodi razporejanja stroškov in prihodkov poslovnih učinkov ter oblikam kontroliranja le-teh. Pri oblikovanju dobičkovnih mest odgovornosti je treba zagotoviti ustrezno razporeditev stroškov in prihodkov, ki pripadajo posameznim dobičkovnim mestom odgovornosti (Čadež & Hočevar, 2008, str. 213).

Slika 1: Dobičkovno mesto odgovornosti



Vir: S. Čadež & M. Hočevar, Stroškovno računovodstvo, 2008, str. 240.

Dobičkovna mesta odgovornosti prodajo večji del proizvodnje zunanjim kupcem ter svobodno izbirajo dobavitelje materiala, blaga in storitev. Takšna opredelitev omogoča, da ne pride do zamenjave proizvodjalnih ali prodajnih oddelkov v podjetju z dobičkovnimi mesti odgovornosti.

Poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti mora obvladovati večino dejavnikov, ki vplivajo na poslovni izid enote. Prednosti oddelčenja se bodo uresničile le pod pogojem, če bo imel poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti takšno neodvisnost, kot jo ima poslovodstvo neodvisnega podjetja. V praksi bi popolno oddelčenje pomenilo, da bi se izgubili sinergijski učinki obsega poslovanja in bi tudi vodstvo podjetja ostalo brez odgovornosti. Uspešno oddelčenje pomeni predvsem to, da je delovanje dobičkovnih mest odgovornosti čim bolj neodvisno od delovanja drugih dobičkovnih mest odgovornosti.

Poslovodstvo dobičkovnih mest odgovornosti se mora zavedati, da njihov cilj ni samo doseganje načrtovanega dobička dobičkovnega mesta odgovornosti, temveč da je treba dosegati postavljene cilje podjetja kot celote, kar pomeni, da morajo dobičkovna mesta prispevati tudi k uspešnosti drugih oddelkov v podjetju. Za uspešno oddelčenje je zato pomembno, da so razmerja med oddelki uravnavana, kar pomeni, da noben oddelek ne sme povečati lastnega dobička na račun dobička celotnega podjetja; to je smiselno samo, če je dobiček, ki ga ustvari neko dobičkovno mesto na račun izgube ostalih oddelkov, večji. Računovodstvo odgovornosti mora informirati poslovodstvo podjetja o tem, da si eno od dobičkovnih mest povečuje dobiček na račun večjih odhodkov podjetja.

Merjenje dobička posameznega oddelka mora biti čim ustrežnejše, kar pomeni, da mora izražati dejanski dobiček, ki ga je dobičkovno mesto ustvarilo. Pri merjenju dobička nastane težava, ko morajo dobičkovna mesta poslovati med seboj. Če poslovodstvo nekega dobičkovnega mesta odgovornosti odloča:

- o vrsti proizvodov in storitev,
- o načinu proizvodnje in vložkih ter
- o cenah, količinah in načinu prodaje,

potem ni težav pri merjenju dobička in poslovne uspešnosti dobičkovnega mesta odgovornosti. Težave nastanejo, ko so te odločitve o neki skupini proizvodov in storitev porazdeljene med posamezne oddelke. Čim večja je integriranost teh odločitev, tem večje so težave pri določanju dobička posameznih dobičkovnih mest. Določanje dobička posameznih dobičkovnih mest, v primeru medsebojnih prenosov, je povezano z določanjem prenosnih ali transfernih cen.

Merilo za uspešnost in učinkovitost poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti je dobiček. Treba je poudariti, da obstajata dva načina merjenja dobička dobičkovnega mesta odgovornosti:

- merjenje uspešnosti poslovanja poslovodje ter

- merjenje ekonomske uspešnosti in učinkovitosti poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti.

Lahko se zgodi, da je poslovodja oddelka zelo uspešen kljub slabemu ekonomskemu rezultatu dobičkovnega mesta odgovornosti (ob poslovanju v težkih in močno poslabšanih okoliščinah), na drugi stani pa lahko oddelek prikazuje odličen poslovni izid, toda delovanje poslovodje bo ocenjeno kot neuspešno (če poslovodja poveča dobiček, vendar ga konkurenca poveča za dvakrat). Uspešnost delovanja poslovodij se meri v zaporednih in določenih obdobjih, uspešnost poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti pa le na daljša obdobja, ko je treba sprejeti odločitve, ki se nanašajo na prihodnje poslovanje dobičkovnega mesta odgovornosti.

Tudi pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja poslovodij dobičkovnih mest odgovornosti je treba izhajati iz primerjave med načrtovanimi in uresničenimi rezultati poslovanja. Le takšna primerjava lahko omogoči, da se iz ocenjevanja izločijo dejavniki poslovanja, na katere poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti ne more vplivati oziroma jih ne more obvladovati.

1.3 MERJENJE POSLOVNEGA IZIDA DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI

Merjenje poslovnega izida dobičkovnih mest odgovornosti je pomembno:

- za motiviranje poslovodij dobičkovnih mest odgovornosti, da bi si prizadevali za povečevanje dobička podjetja;
- kot pomoč poslovodjem dobičkovnih mest odgovornosti pri izboljševanju poslovanja oddelkov;
- kot pomoč višjim poslovodjem pri ugotavljanju koristnosti poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti;
- kot pomoč višjim poslovodjem pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja posameznih poslovodij na dobičkovnih mestih odgovornosti.

Poslovni izid dobičkovnih mest odgovornosti se lahko meri na pet različnih načinov (Anthony, Dearden & Govindarajan, 1992, str. 181–185):

- prispevek za kritje,
- neposredni dobiček dobičkovnega mesta,
- obvladljivi dobiček dobičkovnega mesta,
- dobiček pred obdavčitvijo in
- čisti dobiček.

Prispevek za kritje

Prispevek za kritje je lahko pomemben podatek za razumevanje kratkoročnega odnosa med stroški in dobičkom nekega dobičkovnega mesta, nikakor pa ni primerno merilo za uspešnost poslovanja poslovodje organizacijske enote. Glavna domena prispevka za kritje je, da poslovodja ne obvladuje stalnih stroškov dobičkovnega mesta odgovornosti. To pomeni, da se mora poslovodja osredotočati predvsem na razliko med prihodki in spremenljivimi stroški. Težava tega merjenja je v tem, da so nekateri stalni stroški popolnoma obvladljivi, del stalnih stroškov pa je vsaj delno obvladljiv za poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti.

Slabosti prispevka za kritje, ki ga uporabljamo kot merilo uspešnosti poslovanja, bi morda lahko odpravili tako, da bi od prihodkov odšteli obvladljive stroške dobičkovnega mesta. V takšnih primerih se pojavijo težave z opredeljevanjem obvladljivosti stroškov. Mnoga podjetja zato merijo uspešnost poslovanja poslovodij dobičkovnih mest odgovornosti, kot je dobiček, ki ga dobijo po odštetju vseh stroškov, za katere je poslovodja neposredno odgovoren.

Neposredni dobiček dobičkovnega mesta

Neposredni dobiček dobičkovnega mesta kaže znesek, ki ga dobičkovno mesto odgovornosti prispeva za kritje splošnih stroškov in k dobičku podjetja. Pri računanju neposrednega dobička dobičkovnega mesta odgovornosti se upoštevajo vsi stroški oddelka in tudi drugi stroški, ki so neposredno povezani s tem oddelkom, in sicer ne glede na to, ali jih poslovodja popolnoma obvladuje ali ne. Pri uporabi te mere ni nujno, da se stroški podjetja porazdelijo po posameznih dobičkovnih mestih odgovornosti. Slabost takšnega merjenja uspešnosti poslovanja je predvsem v tem, da izključuje stroške na ravni vodstva podjetja, ki nastanejo zaradi delovanja dobičkovnega mesta odgovornosti.

Obvladljivi dobiček dobičkovnega mesta

Stroški vodstva podjetja se lahko razčlenijo na obvladljive in neobvladljive. Prvi se nanašajo na stopnjo obvladljivosti oddelčnega poslovanja. Če se ti stroški vključijo v sistem merjenja poslovne uspešnosti, se dobi dobiček, ki naj bi bil rezultat delovanja oddelčnega poslovodje.

Dobiček pred obdavčitvijo

Bistvo izračunavanja dobička pred obdavčitvijo je, da se poslovodje zadevo, da podjetje kot celota ne doseže dobička, če niso pokriti tudi stroški na ravni celotnega podjetja (Hočevar, 1995, str. 129). Čeprav morajo posamezni oddelki pokriti tudi svoj del stroškov podjetja, ta mera ne prispeva k boljšemu ugotavljanju poslovne uspešnosti poslovodij. Razloga sta naslednja:

- Oddelčni poslovodja ne obvladuje dela splošnih stroškov podjetja. Neugoden odmik dobička, ki ga je povzročil nepričakovan dvig stroškov podjetja, se ne more pripisati poslovodji dobičkovnega mesta, saj ta na te stroške ni mogel vplivati.
- Podlaga za porazdelitev stroškov podjetja po posameznih dobičkovnih mestih je arbitrarnost, ne pa vpliv oddelka na te stroške. Če se splošni stroški podjetja razporejajo na podlagi odstotka v prodaji, se bo spremenila porazdelitev splošnih stroškov podjetja po posameznih dobičkovnih mestih, če se bo spremenila osnova za porazdelitev. Tako bo neko dobičkovno mesto moralo pokriti različne stroške podjetja ob nespremenjenem obsegu dejavnosti. Ocenjevanje uspešnosti poslovodij na podlagi dobička pred obdavčitvijo sili le-te, da se ne osredotočajo več na razliko med prihodki in stroški, na katere lahko vplivajo, temveč na stroške, na katere ne morejo vplivati in ki se dodeljujejo arbitrarno.

Nekatera podjetja dovoljujejo oddelčnim poslovodjem, da sodelujejo pri odločanju o delovanju osebja na ravni podjetja in tudi pri porazdeljevanju teh stroškov po dobičkovnih mestih odgovornosti.

Čisti dobiček

Malo podjetij ugotavlja poslovno uspešnost na podlagi čistega dobička. Razloga sta predvsem dva:

- največkrat je dobiček po obdavčitvi rezultat deleža od dobička pred obdavčitvijo in ne prinaša nobene analitske vrednosti;
- odločitve, ki vplivajo na davek od dobička, se sprejemajo v vodstvu podjetja, poslovodje dobičkovnih mest odgovornosti praviloma na te odločitve ne vplivajo.

1.4 KRITIKA TRADICIONALNEGA SISTEMA UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI

Tradicionalni sistemi in metode ugotavljanja uspešnosti se preveč omejujejo samo na računovodske podatke. To je primerno le še v primerih, ko ima podjetje malo izdelkov v proizvodnem programu, relativno malo splošnih stroškov, homogene procese

proizvodnje, homogene kupce in trg, nizke administrativne prodajne in distribucijske stroške ter visoko maržo, kar pa je danes že redkost (Cokins, 1996, str. 27).

Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti niso primerni za spremljanje dobičkovnih mest odgovornosti, ker:

- ne zagotavljajo informacij o tem, kaj je pomembno za kupce;
- spodbujajo napačne odločitve;
- z njimi ne moremo ugotoviti, kateri proizvodi in kateri kupci so dobičkonosni;
- ne zagotavljajo informacij o načinu izboljšanja poslovanja.

Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja se v veliki meri nanaša na preteklo poslovanje, zajema pa podatke, ki v veliki meri izhajajo le iz računovodske službe. V hitro spreminjajočih se razmerah poslovanja takšno ocenjevanje uspešnosti ne more biti dolgoročno uspešno, saj ne upošteva vseh dejavnikov, ki dejansko vplivajo na uspešnost poslovanja.

Ena izmed največjih pomanjkljivosti tradicionalnega sistema je v tem, da ne upošteva zaposlenih v podjetju. Ravno ti so tisti, ki ustvarjajo novo vrednost, s svojo pojavo predstavljajo podjetje v okolju ter glede na stopnjo motivacije tudi sodelujejo z različno stopnjo intenzitete v razvoju novih procesov in izboljševanju starih.

Izobraževanje je v tradicionalnem sistemu ugotavljanja uspešnosti v veliki meri strošek, ne pa tudi povečanje znanja zaposlenih. Znanje je ena izmed postavk, ki omogoča razvoj novih izdelkov, uvajanje novih tehnologij, izboljševanje procesov, poslovanje, ki omogoča zadovoljstvo kupcev, in še mnoge druge prednosti. Računovodski podatki ne prikazujejo motivacije in sposobnosti zaposlenih, obstoječih baz podatkov, učinkovitosti ter odzivnosti operativnih procesov, inovacij in zvestobe strank.

Naložbe v zaposlene, ki se razlikujejo od naložb v ostale prvine poslovnega procesa, so ključnega pomena za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja ter za njegovo poslovno uspešnost (Milost, 2007, str. 161).

Pomanjkljivost je tudi premalo vlaganj v raziskave in razvoj, saj se na to gleda kot na nepotreben strošek. Vendar je sodobna tehnologija le potreben pogoj za preživetje posameznega podjetja v današnjem svetu, zadostni pogoj pa je šele sposobnost, da podjetje posamezno dejavnost opravi brezhibno, to je z minimalno porabo prvin poslovnega procesa z zagotavljanjem visoke ravni kakovosti (Tekavčič, 1997, str. 66).

Omejevanje samo na računovodske podatke lahko povzroči, da podjetje ni ustrezno ovrednoteno. Poslovodstvo podjetja zanemarija usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, zaradi svojega nagrajevanja glede na poslovni rezultat se omejuje samo na kratkoročne cilje podjetja, in ogroža dolgoročni obstoj podjetja.

Nagrajevanje po doseženem dobičku lahko zelo negativno vpliva na razvoj podjetja. Zaradi doseganja čim višjih nagrad se zmanjšujejo stroški, tudi tisti, ki so potrebni za dolgoročno uspešno poslovanje. Poslovodstvo podjetja se osredotoča le na svoj mandat v podjetju, ter lahko za ceno dobička (in posledično svojih nagrad) podjetje naredi slabo in nekonkurenčno. Osredotočanje na kratkoročne kategorije, kakršna je dobiček, lahko pripelje do nezaželenega poslovanja celotnega podjetja (Hočevar, 1995, str. 161). Pri nagrajevanju je poleg dobička treba upoštevati tudi dolgoročno perspektivo podjetja, ki jo lahko izkazujemo z investicijami v sredstva, znanje zaposlenih in razvoj podjetja.

Zaradi kratkoročnih ciljev vodstva, ki je nagrajevano po doseženem dobičku, le-to uporablja kreativno računovodstvo, ki povzroči, da so lahko določene gospodarske kategorije ocenjene nerealno in prikazane v korist večjega dobička. Tako vodstvo ne spodbuja dolgoročnega dragega investiranja, ampak le reševanje tekoče problematike, ki lahko podjetje hitro porine v izgubo konkurenčnih prednosti.

Svetovni trend pri sestavi managerskih plač in nagrajevanja je, da se fiksni del izplačil zmanjšuje v korist povečevanja plačila po uspešnosti, predvsem dolgoročnih spodbud (Zupan, 2004, str. 128).

Pomanjkljivost je tudi premajhno vlaganje v blagovne znamke in prepoznavnost podjetja. Na tovrstno vlaganje se zaradi kratkoročnih negativnih stroškovnih učinkov gleda negativno, namesto da bi dolgoročno vlagali ter si na trgu zagotovili ustrezne in zveste stranke.

2 SODOBNO MERJENJE USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI

Podjetja, ki želijo preživeti na zahtevnih trgih, morajo ustvarjati zelo kakovostne proizvode in storitve ob čim manjših stroških in čim večjih prihodkih. Zato je boj za gospodarno proizvodnjo in majhne stroške njihova vsakdanja naloga. Bistvena sestavina zmanjševanja stroškov in povečevanja prihodkov je tudi uvajanje nadziranja nad njimi. Zato so se razvile številne metode za nadziranje in ugotavljanje primerne velikosti stroškov in prihodkov za zahtevano kakovost in količino posameznih

proizvodov oziroma storitev. Zaradi vse hitrejšega spreminjanja poslovnega okolja so se začeli spreminjati tudi novi sodobnejši sistemi ugotavljanja uspešnosti.

Sodobni sistemi izboljšanja ugotavljanja uspešnosti morajo zagotavljati vsaj naslednje (Mabberley, 1992, str. 3):

- nadzor nad stroški in prihodki ter njihovo obvladovanje,
- natančnejše pripisovanje stroškov izdelkom in storitvam,
- določanje prodajnih cen izdelkov in storitev,
- obvladovanje dosežkov ter spremljanje obnašanja stroškov in prihodkov pri različnih obsegih.

Poleg tega podjetja na splošno stremijo k zmanjševanju velikosti serij ter čim večji prilagodljivosti izdelkov in storitev kupcem. Natančno obvladovanje splošnih stroškov je zato nujno za kontrolo celotnih stroškov in sprejemanje odločitev, povezanih z njimi.

Mnoge pomanjkljivosti pri tradicionalnih rešitvah lahko odpravimo z novimi računovodskimi in drugimi rešitvami oziroma orodji, ki v večji meri ustrezajo temeljnim pogojem sodobnega poslovanja podjetij, kot so kakovost, prilagodljivost in hitra odzivnost na tržne priložnosti. Te pa so (Tekavčič & Šink, 2002, str. 203):

- metoda uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. *balanced scorecard*),
- metoda kalkuliranja stroškov po sestavinah dejavnosti (angl. *activity based costing*),
- predračunavanje po sestavinah dejavnosti (angl. *activity based budgeting*),
- poslovanje na podlagi analize dejavnosti (angl. *activity based management*),
- koncept stroškov življenjskega cikla (angl. *life-cycle costing*),
- koncept ciljnih stroškov (angl. *target costing*),
- teorija omejitev (angl. *theory of onstrains*),
- benchmarking – najboljša praksa,
- ravno ob pravem času (angl. *just in time*),
- celovito obvladovanje kakovosti (angl. *total quality management*),
- koncept stalnih izboljšav poslovanja (angl. *continuous improvement*),
- koncept prenove poslovnih procesov (angl. *business proces reengineering*).

Pri izdelavi magistrske naloge sem izbral metodo uravnoteženega sistema kazalnikov, ker sem ocenil, da je najprimernejša za izbrano podjetje ter za najlažje pridobivanje ustreznih podatkov za obdelavo in analizo.

2.1 VLOGA NERAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA MERJENJE USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI

Pri spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja nikakor ne moremo izključiti pomembne vloge, ki jo imajo neračunovodske informacije. Te informacije lahko dopolnjujejo sliko, ki jo kažejo računovodski podatki, kot so dobiček in denarni tokovi. Lahko bi celo trdili, da neračunovodske informacije vse bolj pridobivajo pomen. Pri tem neračunovodske informacije razumemo kot tiste informacije, ki se nanašajo na nedenarne kategorije oziroma niso izražene v denarni merski enoti. Samo z računovodskimi informacijami podjetje težko ugotavlja, kaj dela prav in česa ne. Pri tem so pomembni tudi računovodski kazalniki, ki predstavljajo neke vrste varovalo. S tem ko podjetje vrednostno (denarno) izkazuje uspešnost poslovanja, lahko preverja, ali je izbralo pravilno strategijo – niso namreč vse strategije dobičkonosne – v povezavi z neračunovodskimi kazalniki in ali je za spremljanje uspešnosti izbralo pravilne neračunovodske kazalnike. Strategija je lahko povsem pravilna, toda kazalniki nezadostno ali neustrezno merijo dejavnosti in druge dejavnike (Rejc, 1996, str. 21).

Za sprejemanje dobrih odločitev menedžerji potrebujejo ustrezne informacije, kar je pri strateških odločitvah problematično. Te odločitve so navadno neponovljive, zato je težko vzpostaviti formalen sistem zbiranja podatkov.

Kljub temu da so računovodske informacije bistveni del informacijske podlage o podjetju, nam velikokrat ne povedo dovolj. Za dobro oceno konkretnega podjetja moramo upoštevati vrsto kvalitativnih informacij o poslovanju podjetja.

Lipičnik (1992, str. 10) meni, da je dobiček za vsako ceno slab cilj, ker lahko pripelje do slabega poslovanja. Po njegovem mnenju je minimalni temeljni cilj ohranitev podjetja. Za doseganje tega cilja pa ponuja še dodatne cilje:

- razvoj podjetja (npr. širjenje poslovanja, novi trgi, nove tehnologije);
- zadovoljevanje potreb družbe, ki je naravna podlaga za dobiček;
- obveznosti do okolja (npr. skrb za zdravo okolje, zaposlovanje delovne sile, razvoj šolstva, javni red in varnost); prizadevanje za doseg cilja v bistvu le ustvarja ugodne razmere za poslovanje podjetja na daljši rok.

Ideje o prilagajanju podjetij spremembam v okolju so se pojavile že v osemdesetih letih. Predstavnika tega gibanja sta bila Hayes in Jaikumar, ki sta potrebne spremembe v podjetjih razdelila na tri področja:

Prvo področje zajema spremembe informacijskih sistemov in posameznih poslovnih funkcij. Računovodski sistemi, ki so najpomembnejši del informacijskega sistema v podjetju, naj bi zagotavljali pravočasne in vsebinsko ustrezne informacije, hkrati pa omogočali primerne tehnike merjenja in izkazovanja uspešnosti poslovanja. Pri ravnanju s človeškimi viri se poudarek seli na skrb za razvoj ključnih znanj in veščin, pri financah pa se izpostavlja potreba po upoštevanju finančnih koristi tistih dejavnikov, katerih neposredni učinki niso denarni.

Drugo področje sprememb se nanaša na organizacijo podjetja, na njen strukturni del. Organizacijske strukture morajo omogočati sodelovanje med različnimi poslovnimi funkcijami ter spodbujati dinamične medsebojne odnose in učenje zaposlenih.

Tretje področje sprememb se nanaša na nosilce odločanja. Poslovodstvo podjetja mora doseči soglasje o viziji oziroma o poslanstvu podjetja, oblikovati strategijo, hkrati pa spremeniti stil vodenja – odpraviti mora mentaliteto poveljevanj in kontrole, spodbujati učenje podrejenih, razmišljati večdisciplinarno, pri presojanju uspešnosti poslovanja podjetja pa upoštevati neračunovodske kazalce (Hayes & Jaikumar, 1988, str. 79).

Neračunovodski kazalci kot nedenarni način izražanja poslovnih kategorij in pojavov niso novost in so prikazani ali izračunani na osnovi nedenarnih kategorij ter zato izraženi v nedenarni merski enoti. Številna podjetja že imajo sisteme merjenja uspešnosti, ki vključujejo finančne in nefinančne kazalnike, ter slednje uporabljajo za izboljšave pri sprejemanju odločitev in v poslovanju s strankami.

2.2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti računovodski in neračunovodski kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Odgovorni za sprejemanje odločitev se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov so več kot le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti. Izhajajo iz procesa "od zgoraj navzdol", ki ga vodita poslanstvo in strategija poslovne enote. Uravnoteženi sistem kazalnikov bi moral poslanstvo in strategijo poslovne enote pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Kazalniki kažejo uravnoteženost med zunanjimi kazalniki za delničarje in stranke ter notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov in inovacij ter učenja in rasti. Uravnoteženi kazalniki so med kazalniki rezultatov – posledic preteklega dela – in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje poslovanje. Sistem pa je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov in subjektivnimi gibalni njihove uspešnosti (Fijavž, 2006, str. 27).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški menedžerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Področja, ki so merjena v sistemu, se uporabljajo za izvajanje ključnih menedžerskih procesov (Kaplan & Norton, 2000, str. 20–22):

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

Posamični cilji se morajo dobro vključiti v skupno strategijo podjetja. Strategija se lahko širi z izobraževanjem, strateškim usmerjanjem posameznikov v posamične cilje, ki nato, v celoti gledano, sestavljajo mozaik uresničevanja strategije celotnega podjetja. Pri posredovanju strategije lahko uporabljamo različne metode, kot so oddelčni sestanki, horizontalno povezovalni sestanki, timsko vodeni sestanki, vertikalno povezovalni sestanki ter različni sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Vse skupaj pa mora sloneti na uravnoteženem sistemu kazalnikov (Grbec, 2002, str. 9–14).

Lahko zaključimo, da je uravnoteženi sistem kazalnikov s tega vidika tudi odlično komunikacijsko sredstvo, ker omogoča zmanjšanje razkoraka med strateškim in operativnim managementom, ki udejanja strategije in posamične cilje (Rolph, 1999, str. 54).

Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja, pri čemer koncept upošteva tri časovne dimenzije: včeraj, danes in jutri. Pri tem se podjetje usmeri na nekaj kritičnih kazalnikov in pomembnih ciljnih področij. Merila so na podlagi rezultatov kombinirana z merili, ki opisujejo porabo dejavnikov in izvajanje dejavnosti. Meriti želimo torej dejavnike, ki vplivajo na bodoče rezultate in jih določajo (Winterleitner, 2003, str. 12).

Uravnoteženi sistem kazalnikov dobi svoj pomen, ko postane del managerskega sistema. Vodstvenim delavcem namreč ponuja novo orodje za usmerjanje združbe v strategijo in posledično vpliva na dolgoročen uspeh podjetja (Pistotnik, 2004, str. 24). Uravnoteženi sistem kazalnikov ne odpravlja pomembne vloge finančnega merjenja v managerskem sistemu, temveč le umešča merjenje finančne uspešnosti v bolj uravnotežen managerski sistem, ki vzpostavlja soodvisnost med kratkoročnimi operativnimi in dolgoročnimi strateškimi cilji (Pistotnik, 2004, str. 24).

Cilj vsakega podjetja je ustvarjanje vrednosti za njegove lastnike. Ustvarjanje vrednosti mora biti v skladu s poslanstvom podjetja. Pripomoček pri izvajanju ciljev in načinu vplivanja na obnašanje zaposlenih predstavlja sistem merjenja uspešnosti, ki z merljivimi kazalniki opisuje strategijo. Če vodstva podjetij ne sprejemajo samo sistema merjenja, ampak tudi filozofijo uravnoveženega sistema kazalnikov, lahko govorimo o strateško usmerjenih podjetjih (angl. *Strategy Focused Organizations*). Tako lahko ob smiselni uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov le-ta prodira v vse sfere poslovanja ter pozitivno spreminja celotno organizacijo in kulturo podjetja. Kazalniki, ki jih oblikujemo znotraj vsakega od teh štirih vidikov, naj bi zagotavljali odgovore na štiri različna vprašanja (Articles Balanced Scorecard, 2006):

- finančni vidik: kako nas vidijo naši delničarji;
- vidik poslovanja s strankami: kako nas vidijo naše stranke;
- vidik notranjih poslovnih procesov: v katerih poslovnih procesih, tako kratkoročnih kot dolgoročnih, moramo izkazati svojo odličnost;
- vidik učenja in rasti: kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave.

Podjetje mora spremljati in uravnovati vsakodnevne operacije z vidika njihovega vpliva na razvoj v prihodnosti. Osredotoči se na nekaj ključnih kazalnikov, za katere določi ciljne vrednosti. Pogled podjetja je razširjen, vse bolj pa postaja pomembno spremljanje predvsem ključnih neračunovodskih kazalnikov (Kaplan & Norton, 1992, str. 71–79).

2.2.1 Finančni vidik

Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik. Sestavljajo ga finančni kazalci, ki izražajo pomembne informacije za lastnike in dolgoročne poslovne rezultate ter hkrati predstavljajo osnovo, na kateri temeljijo nefinančni kazalniki.

Finančni vidik je torej vidik lastnikov podjetja, ki zajema kazalnike, ki vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja, in druge finančne kazalnike (Keržan, 2005, str. 28).

Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj so finančni kazalci koristni pri povzemanju izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija ter njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so po navadi povezani z dobičkonosnostjo prihodkov iz poslovanja, dobičkonosnostjo poslovnih sredstev ali zadnje čase z ekonomsko dodano vrednostjo. Alternativni finančni cilji so lahko hitra rast podjetja ali ustvarjanje denarnih tokov (Kaplan & Norton, 2000, str. 37).

Ne smemo pozabiti, da je končni cilj podjetja ustvarjati maksimalno vrednost za lastnike. Vsak izbran kazalnik bi moral biti člen v verigi vzorčno-posledičnih razmerij, ki privede do povečanja finančne uspešnosti. Zato mora v tej fazi podjetje v finančnem smislu, natančno opredeliti, kaj od poslovanja pričakujejo lastniki in katera so možna finančna tveganja.

Pri povezavi finančnih ciljev s strategijo poslovne enote se lahko finančni cilji močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla. Zaradi večje razvidnosti avtorji navajajo tri razvojne stopnje (Kaplan & Norton, 2000, str. 58 in 59; Fajt, 2005, str. 12 in 13):

- rast,
- zrelost in
- upadanje.

a) Rast vključuje tiste poslovne enote, ki so na začetnih stopnjah svojega življenjskega cikla. Imajo izdelke ali storitve z velikim potencialom rasti. Za izkoristek tega potenciala mora podjetje vložiti precejšnja sredstva v razvoj ter krepitev novih izdelkov in storitev, oblikovanje in razširitev proizvodnih zmogljivosti, gradnjo operativnih zmogljivosti, sisteme, infrastrukturo in distribucijske mreže, ki bodo podpirale globalna razmerja, ter gojiti in razvijati odnose s strankami. Vlaganja v prihodnost utegnejo zahtevati več denarnih sredstev, kot jo lahko podjetje trenutno ustvarja z omejenim obsegom obstoječih izdelkov, storitev in strank. Splošni finančni cilji za posle na stopnji rasti so stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih.

b) Stopnja zrelosti izdelka ali storitve je še vedno privlačna za vlaganja in reinvestiranja, vendar mora podjetje dosegati visoke donose vloženega kapitala. Od teh poslovnih enot se pričakuje, da bodo obdržale svoj trenutni tržni delež in ga morda celo nekoliko povečale. Naložbeni projekti bodo usmerjeni bolj k odpravljanju ozkih grl, povečevanju zmogljivosti in pospeševanju nenehnih izboljšav, ne pa k vlaganjem, usmerjenim k dolgemu povračilu in rasti. Spremljanje uspešnosti posameznih delov podjetja (dobičkovnih mest odgovornosti) je tako v nekaterih podjetjih definirano na osnovi finančnega kazalnika, na primer z dobičkom iz poslovanja, z donosnostjo kapitala ali dodane vrednosti.

c) Na stopnji upadanja svojega življenjskega cikla izdelek ali storitev ne upravičuje več večjih vlaganj (samo še za vzdrževanje opreme in zmogljivosti). Glavni cilj je doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje. Splošna končna finančna cilja za posle na tej stopnji sta denarni tok iz poslovanja (pred amortizacijo) in zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih (Kaplan & Norton, 2000, str. 60).

Podjetje tako glede na stopnjo, v kateri se nahaja, uporabi ustrezno strategijo. Za vsako od teh strategij obstajajo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo (Winterleitner, 2004; Fajt, 2005, str. 13):

- rast in splet prihodkov,
- zmanjševanje stroškov ali izboljševanje produktivnosti ter
- izraba sredstev – naložbena strategija.

Zgoraj naštetih elementi finančnega vidika se v strategiji podjetja največkrat medsebojno prepletajo. Podjetje, ki na dolgi rok stavi samo na eno izmed treh možnosti, pa bo gotovo hitro zašlo v težave (Javornik, 2001, str. 50).

2.2.2 Vidik poslovanja s strankami

Podjetja se morajo zavedati, da morajo v današnjem okolju najprej zagotavljati kakovostne izdelke oziroma storitve. Brez tega ne bo strank, za katere bi skrbeli, stranke pa zahtevajo kakovost, upoštevanje rokov, pa naj bo to pri dostavi izdelkov ali poprodajnih storitvah. Ključna zadeva je tudi cena; na koncu pa tudi zadovoljstvo stranke (Hourigan, 2006, str. 37). Vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem določiti cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi odseki oziroma segmenti kupcev na posameznih trgih (Hočevar & Jaklič, 2003, str. 226). Omogoča podjetjem tudi uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, kot so:

- zadovoljstvo,
- zvestoba,
- ohranjanje in pridobivanje strank ter
- dobičkonosnost s ciljnim segmentom strank in trga.

V preteklosti so se podjetja lahko osredotočala na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij. Toda tista podjetja, ki niso zaznala potreb svojih strank, so pozneje ugotovila, da jih tekmeci lahko prehitijo z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam strank. Tako podjetja svojo pozornost usmerjajo navzven proti strankam. Če želijo dosegati dolgoročno finančno uspešnost, morajo izdelovati in prodajati izdelke in storitve, ki jih kupci cenijo.

Vidik strank vključuje takšne kazalnike, ki izkazujejo rezultat poslovanja in pridejo z zamikom. Tako je nujno treba spremljati dinamiko sprememb omenjenih kazalcev, še preden je povzročena večja izguba zadovoljstva strank in s tem posledično tudi manjša verjetnost ponovnega nakupa.

Osnovna skupina so kazalniki, ki zaposlenim povedo, kako uspešni so bili pri zadovoljevanju strank v preteklosti. Ti kazalniki so:

- tržni delež in delež naročil strank,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank ter
- dobičkonosnost strank.

Tržni delež in delež naročil strank

Ko se določi ciljna skupina strank, je merjenje tržnega deleža preprosto. Oceno skupne velikosti trga lahko podjetje dobi pri institucijah, kot je državni statistični urad, in drugih ustanovah (Fajt, 2005, str. 15). Kazalnik pridobivanja strank je stopnja, po kateri podjetje pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje strank se lahko meri s številom novih strank ali kot skupno prodajo novim strankam.

Ohranjanje strank

Spremlja se absolutna ali relativna stopnja, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami (Kaplan & Norton, 2000, str. 78). Zaželen način vzdrževanja ali povečevanja doseženega tržnega deleža v ciljnih segmentih strank je gotovo ohranjanje obstoječih strank v teh segmentih. Podjetja, ki lahko brez težav opredelijo vse svoje stranke, zlahka preverijo, kako uspešna so v ohranjanju strank v določenih obdobjih. Poleg ohranjanja strank številna podjetja želijo izmeriti zvestobo strank tudi z odstotkom povečanega poslovanja z obstoječimi strankami.

Pridobivanje strank

Po navadi si podjetja, ki želijo razširiti poslovanje, zastavijo cilj povečanja števila strank v ciljnih segmentih. Pridobivanje strank bi se lahko merilo s številom novih strank ali skupno prodajo novim strankam v ciljnih segmentih. Cilj povečanja števila strank si zastavijo podjetja, ki si želijo razširiti poslovanje (Winterleitner, 2003, str. 31). Za pridobivanje novih strank nekatera podjetja organizirajo tudi drage tržne akcije, pri katerih je pomembno tudi to, da ugotovijo odzivnost strank na te akcije.

Zadovoljstvo strank

Tako ohranjanje kot pridobivanje strank pomeni izpolnjevanje njihovih potreb. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje pri zadovoljevanju potreb strank (Winterleitner, 2003, str. 31; Fajt, 2005, str. 15). Pomen zadovoljstva strank verjetno ni nikdar precenjen. Kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na vnovičen nakup.

Dobičkonosnost strank

Kljub temu da so vsi kazalniki na področju poslovanja s strankami ustrezni, deleža, ohranjanja, pridobivanja in zadovoljstva strank, to še ne pomeni, da ima podjetje stranke, ki mu prinašajo dobiček. Zadovoljstvo kupcev in visok tržni delež sta sredstvi za doseg večjih finančnih donosov, zato podjetja ne merijo samo obsega poslovanja z določenimi strankami, ampak tudi dobičkonosnost določenih strank oziroma določenih ciljnih tržnih segmentov. Sistemi obračunavanja stroškov po sestavinah dejavnosti (angl. *activity based costing*) podjetjem omogočajo merjenje posamične in skupne dobičkonosnosti strank. Podjetja si morajo želeli zadovoljne in srečne stranke, ki pa morajo biti hkrati tudi dobičkonosne. S spremljanjem tega kazalnika lahko podjetje ugotovi, ali so ciljne stranke dobičkonosne ali ne (Fajt, 2005, str. 16). Merjenje dobičkonosnosti določenih pomembnih strank ali določenih ciljnih tržnih segmentov mora biti neprekinjeno. Dobičkonosnost nam daje določene smernice za spreminjanje cen, če ugotovimo, da so le-te preizke, oziroma se lažje odpovemo določenim poslom, za katere vemo, da niso dobri. Tako prekinemo poslovanje s strankami, ki so slab in nereden plačnik. Lahko tudi sprejmemo nekaj manjših poslov, ki nam ne prinašajo dobička, in z njimi lahko pridobimo večji in donosnejši posel.

2.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Notranji poslovni procesi so vsi procesi, ki potekajo v podjetju in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje (Hočevár & Jaklič, 2003, str. 227). Po navadi v podjetjih najprej opredelijo cilje in kazalnike uspešnosti za finančni vidik in vidik notranjih poslovnih procesov. Takšen vrstni red omogoča podjetjem, da usmerijo kazalnike uspešnosti notranjih poslovnih procesov na tiste procese, ki bodo izpolnili cilje poslovanja s strankami in delničarjev. V večini podjetij so sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja osredotočeni na izboljševanje obstoječih poslovnih procesov.

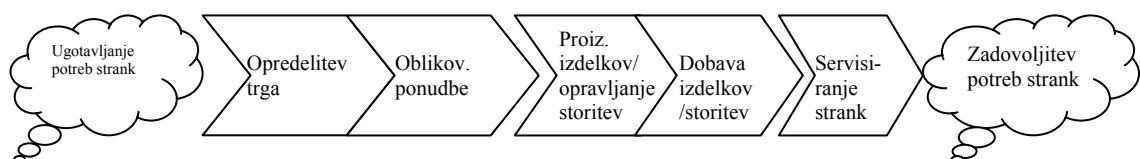
Uravnoteženi sistem kazalnikov v tem vidiku opredeli verigo vrednosti, ki vsebuje tri glavne procese (Winterleitner, 2003, str. 34). Verigo vrednosti oblikujejo medsebojno

povezane dejavnosti, funkcije, ki zagotavljajo vrednost v proizvodu oziroma storitvi (Hočevar & Jaklič, 2003, str. 227). Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se začne s procesom inovacij, s katerim v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Procesu inovacij sledi operativni proces, v katerem podjetje strankam dostavi izdelke in storitve. Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se konča s poprodajno storitvijo, ko po opravljenem nakupu podjetje ponudi strankam storitve, ki povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele s ponudbo izdelkov in storitev podjetja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja se razlikuje od tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti prav po procesu določanja ciljev in kazalnikov uspešnosti vidika notranjih poslovnih procesov. Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti se osredotočajo na nadziranje in izboljševanje obstoječih mest odgovornosti in oddelkov. Omejitve zanašanja podjetij izključno na finančne kazalnike in na mesečna poročila o odstopanjih pri nadziranju delovanja oddelkov so seveda dobro znane (Kaplan & Norton, 2000, str. 101).

Vidik notranjih poslovnih procesov daje odgovor na vprašanje, kateri so tisti procesi v poslovanju, ki jih podjetje mora obvladovati, da bo lahko ciljnim strankam posredovalo vrednost ter izpolnilo pričakovanja in cilje lastnikov. Notranji poslovni procesi so tretji ključni člen v procesu vzpostavljanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Potem ko podjetje opredeli finančne cilje in ugotovi, kaj mora delati, je treba ta spoznanja in cilje prevesti v poslovni proces podjetja ter določiti, kako delati prave in finančno uspešne stvari. Podjetje si lahko pomaga s Porterjevim konceptom verige vrednosti, ki ga prikazuje slika 2. Ta identificira kritične notranje poslovne procese, ki z vidika potreb kupcev najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo in tako omogočajo doseganje ciljev lastnikov. Na ta način podjetje izloči vse nepotrebne procese oziroma dejavnosti, ki v očeh kupca ne dodajajo vrednosti, pri tem pa so podporne dejavnosti.

Slika 2: Model osnovne verige vrednosti poslovnih procesov



Vir: Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, 1996, str. 63.

Veriga vrednosti po navadi vključuje vidik posameznega podjetja, pri katerem pride do medfunkcijskega prepletanja. Vendar v zadnjem času pomen pridobiva prepletanje notranjih poslovnih procesov med podjetji (Brewer & Speh, 2000, str. 77). Treba se je zavedati, da je lahko posamezni končni izdelek ali storitev rezultat ne samo enega podjetja, ampak mreže partnerskih podjetij (dobaviteljev, kooperantov, distribucijskih podjetij). Zato mora podjetje poleg lastnih obvladovati celo mrežo notranjih procesov, kajti v končni fazi stranko zanimajo zgolj izdelek, njegove značilnosti in spremljajoče storitve. Od tega, ali upoštevamo prejemnike naših izdelkov kot stranke ali kot partnerje, je potem odvisno, kaj vključimo v vidik strank in kaj v vidik notranjih poslovnih procesov (Olve, Roy & Vetter, 1999, str. 63–64).

Vidik notranjih poslovnih procesov je tista kategorija, ki vsaj iz dveh razlogov ločuje uravnoteženi sistem kazalnikov od tradicionalnega pristopa h kontrolingu. Prvič, tradicionalni pristop poizkuša uravnati in izboljševati predvsem obstoječe poslovne procese, kljub temu da lahko meri celo neračunovodske kategorije, kot sta kakovost in čas. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa dinamično opredeljuje popolnoma nove procese, v katerih se mora podjetje odlikovati, če želi zadovoljiti potrebe strank in pričakovanja lastnikov. Drugič, uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje v vidik notranjih poslovnih procesov tudi procese inovacij, ki so še ena kategorija, ki v zadnjih letih postaja v očeh strank vse pomembnejša. Tega tradicionalni pristop ne zajema. Z vidika prihodnosti in dolgoročne uspešnosti poslovanja je treba poskrbeti tako za trenutne kot tudi za bodoče oziroma potencialne stranke. Zato postaja inovacijski cikel vse pomembnejši v primerjavi z operativnim. Vidik notranjih poslovnih procesov obsega oba cikla, pri tem pa ne gre za izmenjavo med njima. Osnovni kazalniki v vidiku notranjih poslovnih procesov so:

- proces inovacij,
- operativni proces in
- poprodajne storitve.

Proces inovacij

S procesom inovacij v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb (Winterleitner, 2003, str. 34). Tipični procesi so proces inovacij, razvijanja novih izdelkov in storitev, hitro uvajanje novih izdelkov na trg in pridobivanje novih partnerjev (Javornik, 2001, str. 52). Za podjetja, ki se zavedajo, da z inovativnimi izdelki pridobijo konkurenčno prednost, so inovacije odločilen notranji proces. Uspešnost, učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij so za večino podjetij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakodnevnih

operativnih procesov (Fajt, 2005, str. 18). Razlika v pomembnosti med procesom inovacij in operativnimi procesi je še posebej opazna v farmacevtskih podjetjih, podjetjih za proizvodnjo kemikalij za uporabo v kmetijstvu, za programsko opremo in elektroniko visoke tehnologije, kjer imajo vse dolge oblikovalske in razvojne cikle (Kaplan & Norton, 2000, str. 106).

Operativni proces

Operativni proces je krajši del poti ustvarjanja vrednosti v podjetju. Začne se s prejemom naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki (Kaplan & Norton, 2000, str. 113). Poudarek je na učinkoviti, konsistentni in pravočasni dostavi konkretnih izdelkov in storitev konkretnim kupcem.

Včasih so v podjetjih proizvodne procese spremljali in nadzirali s finančnimi kazalniki, kot so standardni stroški, načrtovana sredstva in odstopanja. Toda sčasoma je premočno osredotočanje na ozko usmerjene finančne kazalnike, kot so učinkovitost delovne sile, učinkovitost strojev in odstopanja v prodajnih cenah, podjetja vodilo do izredno slabega poslovanja (npr. zaposlovala so delovno silo in kupovala stroje ter tako ustvarjala zaloge, ne glede na naročila strank, in menjavala dobavitelje, da bi dosegla čim nižje prodajne cene in s tem ignorirala stroške velikih naročil, slabo kakovost izdelkov, nezanesljive dobavne roke ter nepovezane procese naročanja, prejemanja, izdajanja računov in izterjave med dobavitelji ter kupci).

V zadnjih letih so podjetja zaradi vpliva celovitega obvladovanja kakovosti in navad japonskih proizvajalcev, ki na trgu konkurirajo s kratkimi izvedbenimi roki, nadomestila finančne kazalnike s časovnimi, kakovostnimi in stroškovnimi kazalniki. Gre za splošne kazalnike, ki ne izvirajo nujno iz pristopa sistema kazalnikov.

Dodatna kazalnika sta lahko kazalnik fleksibilnosti in kazalnik posebnih značilnosti izdelkov ali storitev, ki prepričajo stranke. Podjetja, ki ponujajo izdelke in storitve z izrednimi lastnostmi delovanja ter s temi izdelki in storitvami dosegajo visoke dobičke pri prodaji ciljnim tržnim segmentom, imajo prednost pred konkurenco. Podjetja, ki so zmožna opredeliti ločevalne lastnosti svojih izdelkov in storitev, bodo vso svojo pozornost usmerila h kazalnikom uravnoveženega sistema. Ključne lastnosti delovanja izdelkov in storitev (ne le odzivni čas, kakovost in stroški) lahko vključijo v operativni proces, ki je sestavni del vidika notranjih poslovnih procesov uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti.

Poprodajne storitve

Zadnja stopnja notranje verige vrednosti so poprodajne storitve. Poprodajne storitve vključujejo izdajanje jamstev in popravila, popravljanje napak in obravnavo zavračil ter obdelavo plačil, kot je na primer poslovanje s kreditnimi karticami (Kaplan & Norton, 2000, str. 113–114). Gre torej za merjenje uspešnosti storitev, ki jih podjetje ponuja potem, ko je določeni stranki že dostavilo izdelek oziroma storitev. Pogosto ravno te storitve povečujejo vrednost za ciljne stranke (Winterleitner, 2003, str. 37).

Poleg treh procesov je tudi četrta skupina regulacijskih in okoljevarstvenih procesov, ki pa navadno ni vezana na poslovanje s strankami (Javornik, 2001, str. 52). Kazalniki so pomembni zaradi svojega vpliva na okolje in ne zaradi povečevanja proizvodnih stroškov.

2.2.4 Vidik učenja in rasti

Podjetja, ki želijo dosegati dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti, morajo investirati v svojo infrastrukturo:

- sposobnost zaposlenih,
- informacijske sisteme in
- organizacijske postopke.

Izzivi dinamičnega okolja zahtevajo od podjetij, da usmerijo pozornost v ustvarjanje te infrastrukture, ki postaja glavna konkurenčna prednost v dobi znanja. V kolikšni meri podjetje uresničuje zahteve za prihodnjo uspešnost, prikazuje vidik učenja in rasti.

Vidik učenja in rasti kaže, katera neotipljiva sredstva mora podjetje razviti za podporo svoji notranjih procesov in za potrebe svojih strank, kar v končni fazi omogoči ustrezne finančne dosežke (Javornik, 2001, str. 53). Cilji, postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov, torej opredeljujejo procese, ki jih mora podjetje izvajati kakovostno, če želi doseči uspešnost poslovanja. Cilji vidika učenja in rasti so gibalo za doseganje odličnih rezultatov v teh prvih treh vidikih. Podjetju pa zagotavljajo infrastrukturo za doseg ambicioznih ciljev (Fajt, 2005, str. 19).

Nekatera podjetja težijo k večji razdelitvi sistema kazalnikov in želijo spustiti raven beleženja kazalnikov na najbolj individualno področje posameznika. Takšen korak je popolnoma normalen za podjetja, v katerih zaposleni delujejo precej avtonomno, neodvisno drug od drugega. V tem pogledu ima vsak posameznik svoje sposobnosti in

kompetence. V takem pogledu je prilagajanje kazalnikov karakteristikam posameznikov povsem opravičljivo. Takšen sistem kazalnikov je lahko zelo uporaben v manjših raziskovalnih centrih, tehnoloških parkih, laboratorijih in manjših raziskovalnih enotah ter visoko razvitih tehnoloških enotah (Olve & Sjostrand, 2002, str. 83).

Ko podjetje postavi cilje na področju strank in notranjih poslovnih procesov, bo prav gotovo odkrilo, da obstajajo vrzeli pri potrebnih sposobnostih ljudi, zmogljivosti sistemov in organizacijskih postopkih, ki vključujejo motivacijo, avtonomnost in usklajevanje ključnih dejavnikov uspešnosti s pobudami zaposlenih. Zapolnjevanje te vrzeli pomeni, da mora podjetje vlagati v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, posodobitve in izboljšave informacijskih sistemov ter spremembe organizacije podjetja. To so cilji oziroma osrednje kategorije vidika učenja in rasti. Kazalniki, ki se nanašajo na zaposlene, so lahko, tako kot pri vidiku strank, generični: zadovoljstvo, zadržanje, izobraževanje in sposobnosti zaposlenih (Kaplan & Norton, 1996, str. 64). Poiskati moramo tudi njihove dejavnike oziroma gibala, kajti doseganje ciljnih vrednosti generičnih kazalnikov nam samo po sebi ne more prinesiti konkurenčne prednosti, ker jih spremljajo vsa uspešna podjetja. To so:

- zadovoljstvo in sposobnosti zaposlenih,
- tehnološka infrastruktura ter
- delovno okolje.

Informacijski sistemi morajo zaposlenim omogočati čim bolj učinkovito izvajanje poslovnih procesov in procesiranje, spremljanje ter dostopnost informacij o strankah in poslovnih procesih. Možen kazalnik zmogljivosti informacijskih sistemov je lahko na primer dostopnost sistema do natančnih in relevantnih informacij v realnem času tudi zaposlenim na operativni ravni.

Zadovoljstvo in sposobnosti zaposlenih

Ena najbolj dinamičnih sprememb v mišljenju menedžmenta v zadnjih letih je sprememba vloge zaposlenih v podjetju. Kot posledica prehoda iz industrijske v informacijsko miselnost se je pojavila nova managerska filozofija o vlogi zaposlenih in njihovem prispevku k uspešnosti podjetja. Danes je večina rutinskega dela avtomatizirana (npr. proizvodni procesi z računalniškim nadzorom so nadomestili delavce pri rutinskih procesih proizvodnje, obdelave in montaže). Storitvena podjetja dajejo svojim strankam vse pogosteje možnost neposrednega dostopa do procesiranja transakcij z naprednimi informacijskimi sistemi in komunikacijami. Hkrati za uspeh podjetja ni več dovolj le ponavljati isto delo na enaki ravni učinkovitosti in

produktivnosti. Podjetja se morajo nenehno izpopolnjevati, če želijo ohraniti relativno uspešnost. Motivacija zaposlenih ter izkoriščanje njihovega znanja in veščin sta torej ključnega pomena za doseganje ciljev v vidikih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov (Winterleitner, 2003, str. 39). Ideje o izboljševanju procesov in poslovanja s strankami morajo priti od zaposlenih, ki najbolj poznajo tako notranje procese kot stranke.

Standardi o uspešnem izvajanju notranjih procesov in ustreznem odzivanju na zahteve strank v preteklosti so izhodišče za nenehne izboljšave. Ne morejo pa biti kazalniki sedanje in prihodnje uspešnosti poslovanja (Kaplan & Norton, 2001, str. 136).

Tehnološka infrastruktura

Za doseganje gibljivih ciljev v procesih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov sta potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovega znanja in veščin. Toda to verjetno ni dovolj. Da lahko zaposleni v današnjem konkurenčnem okolju delujejo uspešno, potrebujejo dobre, hitre in natančne informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev (Kaplan & Norton, 2001, str. 143).

Zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, potrebujejo natančne in pravočasne informacije o celotnem odnosu stranke s podjetjem (Kaplan & Norton, 2000, str. 143).

Delovno okolje

Tudi kvalificirani zaposleni, ki jim podjetje zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu podjetja, če ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu podjetja ter če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000, str. 145).

2.2.5 Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov

Za uspešno vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje so pomembni njegovo razumevanje na vseh ravneh, enotno mišljenje o koristnosti in tolmačenje akcij, ki pripeljejo do zelenih ciljev (Muller, 2004, str. 20). Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetju se lahko pripravi s sistematičnim procesom, ki privede do soglasja in jasnosti glede tega, kako poslanstvo in strategijo podjetja preoblikovati v operativne cilje in kazalnike. Bistvena zahteva je, da na projekt uravnoteženega sistema kazalnikov gledamo kot na projekt celovite preobrazbe podjetja in ne kot projekt,

recimo, za načrtovanje ali katerega drugega oddelka ali enote. Zares premišljeno izdelana strategija, poslovni model in seveda posledično uravnoteženi sistem kazalnikov vodstvenim delavcem podjetja omogočajo njihova prizadevanja preusmeriti s taktičnega na strateško razmišljanje ter omogočijo učinkovito preoblikovanje strategije v dejanja (Pečar, 2003, str. 115).

Tipične težave, s katerimi se podjetja v Sloveniji srečujejo pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov, so (Rejc, 2004, str. 21):

- premalo jasno opredeljena strategija podjetja;
- zaradi premalo jasno izoblikovane strategije prihaja do sprememb v glavnih usmeritvah;
- na podjetje se ne gleda kot na celoto;
- izbira neustreznega svetovalca pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov;
- uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetju ne deluje povsem oziroma se uporablja bolj za promocijo;
- pomanjkanje dvosmerne komunikacije (v podjetjih obstajajo težave pri komunikaciji z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja).

Sistem morajo podpreti vodstveni delavci. Predstavljati mora skupno znanje in prizadevanje. Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov poteka v treh fazah:

1. faza je določitev ciljev za program uravnoteženega sistema kazalnikov;
2. faza je oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov oziroma proces;
3. faza je določitev časovnega okvira delovanja.

Prva faza izhaja iz potrebe po pridobitvi soglasja in podpore med vodstvenimi delavci o namenu oblikovanja sistema. Ko se proces začne, mora vodstvena ekipa določiti glavne namene projekta in se o njih strinjati. Cilji programa bodo prispevali k vodenju oblikovanja ciljev in kazalnikov sistema, prioriteti sodelujočih v projektu ter pojasnjevanju okvira za procese izvajanja in menedžmenta, ki morajo slediti oblikovanju začetnega sistema. Po oblikovanju vodstvene ekipe se pojavi potreba po posredovanju strategije, povezovanju nagrad z doseganjem strateških ciljev, usklajevanju sredstev in strateških pobud, nenehnih vlaganjih v intelektualna in neoprijemljiva sredstva ter zagotavljanju temeljev za strateško učenje. Prva faza je namenjena pojasnjevanju vzrokov in motivaciji za uvedbo sistema, ohranjanju zanimanja za sistem ter njegovi podpori.

Ko je dosežen dogovor o ciljih in prihodnji vlogi uravnoteženega sistema kazalnikov, mora podjetje izbrati osebo, ki bo vodja projekta. Njegova naloga je vzdrževanje

okvira, filozofije in metodologije za načrtovanje in izdelavo sistema. Vsak dober vodja potrebuje ekipo. Ta mora biti ves čas vključena v razvojni proces, saj bo lahko postala lastnik sistema in bo vodila menedžerske procese, povezane z njegovo uporabo.

Vodja projekta vodi proces, nadzira roke sestankov in pogovorov ter zagotavlja, da so projektni ekipi na voljo ustrezna dokumentacija, informacijsko gradivo ter podatki o trgu in tekmecih.

V *drugi fazi* sledi oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov. Obstaja štiristopenjski proces oziroma sistematični načrt, ki ob pravilni izvedbi spodbuja predanost sistemu med vodilnimi in srednjimi menedžerji ter oblikuje uspešen uravnoveženi sistem kazalnikov, ki menedžerjem omogoča doseči njihove programske cilje. Naloge vpeljave so:

- izbira primerne organizacijske enote;
- opredelitev povezav med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem;
- prvi krog pogovorov;
- usklajevalni sestanek;
- prvi krog vodstvene delavnice;
- srečanje podskupin z vodjem projekta, na katerem poizkušajo določiti glavne cilje;
- vodenje drugega kroga vodstvene delavnice;
- oblikovanje načrta za izvajanje;
- vodenje tretjega kroga vodstvene delavnice;
- dokončno izoblikovanje načrta za izvajanje.

V tretji fazi se določi časovni okvir izvajanja. Običajno uvajanje lahko traja 16 tednov. Podjetja, ki so uvajala uravnoveženi sistem kazalnikov poslovanja, so za to potrebovala od enega do dveh let (Šink, 2001, str. 79).

Vodja projekta ima na začetku zelo pomembno vlogo, potem pa se preusmeri v vlogo člana osebja ali pomočnika. Pomaga pri sestankih podskupin in vodstvenih delavnicah, ki jim sledijo. Ob koncu urnika projekta morajo vodstveni in srednji menedžerji poslovne enote doseči jasnost in soglasje o preoblikovanju strategije v specifične cilje in kazalnike v vseh štirih vidikih, pri katerih je bil dosežen dogovor o načrtu poteka izvajanja sistema kazalnikov.

Poleg pravilne vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje sta pomembni tudi pravilna uporaba in interpretacija informacij, pridobljenih na podlagi kazalnikov. Za podjetje namreč ni dovolj, da ima oblikovan in vpeljan uravnoveženi sistem

kazalnikov. Sistem prinaša rezultate le, če je tudi pravilno uporabljen (Cobbold & Gavin, 2002, str. 5).

2.2.6 Prednosti in slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Prednost modela je prav gotovo v tem, da ga lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi. Vendar različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletne kazalnikov, ki morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi (Hočevar & Jaklič, 2003, str. 228). Največja prednost je vsekakor tudi v tem, da meri dolgoročno uspešnost podjetja na osnovi sprejete strategije podjetja (Borjančič, 2005, str. 60). Rejc (1999, str. 100) vidi prednosti metode uravnoveženega sistema kazalnikov v:

- Povezanosti: Podjetje povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem ko so menedžerji prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, lahko preprečijo doseg izboljšav na enem področju na račun drugih področij.
- Nefinančnih kazalnikov: Metoda zahteva, da menedžerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike strategije podjetja. Uravnoveženi sistem kazalnikov odpravlja prepad med kratkoročnim merjenjem uspešnosti, kot so finančni kazalniki, in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja.
- Uresničevanju strategije: Bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kar je značilno za klasične načine merjenja. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Uravnoveženi sistem kazalnikov vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodila do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z modelom uravnoveženega sistema kazalnikov seznanjeni vsi zaposleni.
- Uporabnosti: Uporabniki informacij, ki jih daje uravnoveženi sistem kazalnikov, so tako notranji kot zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb (delničarjev, kupcev) na podjetje. Druga dva vidika pa prikazujeta notranje poslovanje podjetja.

Uravnoveženi sistem kazalnikov prinaša tudi slabosti. Na prvi pogled je sistem zelo prepričljiv, enostaven in lahko razumljiv. V njegovem ozadju pa so zapleteni procesi, ki za temeljito in uspešno uvedbo zahtevajo udejstvovanje celotnega podjetja in največjo možno podporo vodstva. Druga slabost je v pomanjkanju sodelovanja vseh zaposlenih. To lahko privede do tega, da so, kljub dobro oblikovanemu uravnoveženemu sistemu kazalnikov, informacije, ki jih ta sistem zagotavlja, neuporabne (Disadvantages of Balanced Scorecard, 2006).

Po Hočvarju (2002, str. 95) uravnoreženi sistem kazalnikov odpravlja slabosti, kljub temu pa bi se morali v podjetjih zavedati vsaj treh omejitev:

- Uravnoreženi sistem kazalnikov ni revolucionaren in nov način merjenja uspešnosti poslovanja. Tako v teoriji kot v praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetja morajo le dopolniti obstoječe merjenje.
- Uravnoreženi sistem kazalnikov je nepopoln, čeprav zajema številna pomembna področja poslovanja, vendar ti vidiki v predlaganem modelu niso popolni.
- Uravnoreženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi.

Kaplan in Norton (2000, str. 390) navajata še nekatere omejitve, vendar sta vzroke našla v neprimernih organizacijskih procesih in ne v neprimernosti sistema kazalnikov:

- pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev (avtorja trdita, da proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od njih zahteva ne le znanje in avtoriteto, pač pa tudi čustveno predanost);
- premalo vključenih posameznikov (vodstvena ekipa mora biti dejavno vključena v oblikovanje ciljev in kazalnikov uravnoreženega sistema; poudariti je treba, da se tudi preveliko število ljudi, ki sodelujejo pri uvajanju sistema, lahko izkaže kot napaka; pogovori, ki se vrstijo, narekujejo, naj velikost skupin ne preseže števila, ko je še mogoče dejavno sodelovanje vseh navzočih v razpravi in je doseganje soglasja še možno);
- ohranjanje sistema na vrhu (če želimo učinkovit sistem, si ga morajo sčasoma deliti vsi v podjetju; cilj je, da vsakdo razume strategijo in prispeva k njenemu izvajanju);
- predolg proces razvoja (uspešna uporaba kazalnikov se začne z manjkajočimi kazalniki; včasih namreč ni na voljo celo tretjina kazalnikov; vodstvo v tem času sistem še vedno uporablja; o kazalnikih potekajo razprave, čeprav še ni oprijemljivih podatkov);
- uravnoreženi sistem kazalnikov kot sistemski projekt (tu so se zgodili najdražji neuspehi; podjetja so sistem kazalnikov uvedla kot sistemski in ne menedžerski projekt; tako podjetja najamejo svetovalce, ki porabijo ogromno časa in denarja za avtomatiziranje vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, tako da imajo vodstveni delavci v računalnikih na voljo informacijski sistem, ki pa ga uporablja le malokdo);
- najem neizkušenih svetovalcev (svetovalci so namreč svoj običajni pristop k merjenju ali informacijskim sistemom pogosto preimenovali v uravnoreženi sistem kazalnikov, in jim zato ni jasno, kako projekt organizirati ali uvesti; tako podjetja zopet vložijo ogromno sredstev, projekt uravnoreženega sistema kazalnikov pa je uveden neuspešno);

- uvajanje sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje (v podjetju lahko poleg že obstoječih finančnih kazalnikov v načrt nagrajevanja uvedejo še nefinančne kazalnike; poslovodje zdaj več pozornosti namenijo novim kazalnikom; tako se uspešnost nefinančnih kazalnikov izboljša, finančna uspešnost pa ne, kar privede do napetosti in sporov).

Mnoga podjetja se odločajo za uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov, a ob koncu uvedbe sistema prekinejo uvajanje in spremembo managerskega sistema. Tako v mnogih podjetjih ne izkoristijo celotnega potenciala uravnoveženih kazalnikov, še več, ponekod vzpostavijo strategijo in vizijo podjetja, dopolnijo sistem beleženja kazalnikov, in na tej ravni zadeva tudi obstane (Olve & Sjostrand, 2002, str. 98–105).

Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov tako ni primerna le za velika podjetja, temveč tudi za srednja in mala. Pri tem je treba upoštevati razliko med organizacijsko strukturo in vodstvenim procesom malih, srednjih in velikih podjetij. Vpeljava obsega enake procese in korake kot pri velikih podjetjih. Glavna razlika med njimi je v trajanju procesa vpeljave. Pri manjših podjetjih je le-ta hitrejši. Uspeh vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov tako v mala, srednja kot tudi velika podjetja pa je odvisen od tega, ali zaposleni delujejo v skladu s strateškimi cilji podjetja (Andersen et al., 2001, str. 1–4).

3 UVAJANJE MERJENJA USPEŠNOSTI PO DOBIČKOVNIH MESTIH ODGOVORNOSTI V PODJETJU G7

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA G7

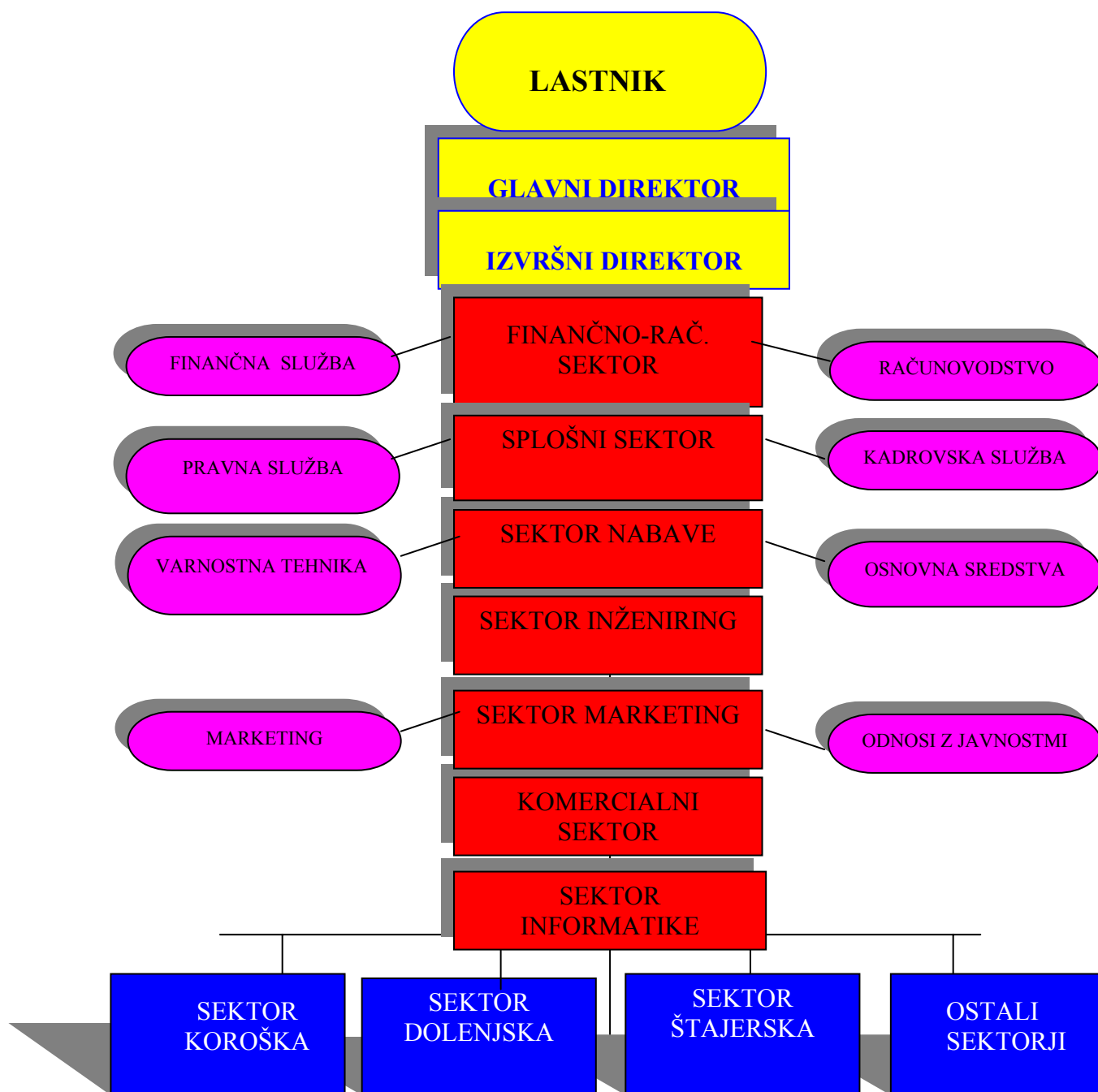
Podjetje G7 je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Vpisano je v sodni register pravnih oseb pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, številka registrskega vložka (1278440).

Podjetje je nastalo z združitvijo šestih lastnikov ozroma petih podjetij. Tako je leta 1996 nastal eden izmed močnejših gospodarskih subjektov na področju varovanja, ki je ena od najmlajših gospodarskih panog. Podjetje je najprej poslovalo na področju Ljubljane, Kamnika in celotne Dolenjske. Za rast se je odločilo tudi s kupovanjem konkurenčnih podjetij, ki so delovala predvsem na drugih geografskih področjih.

Podjetje se ukvarja z naslednjimi dejavnostmi:

- fizično varovanje,
- tehnično varovanje,
- čiščenje (od leta 2005) in
- upravljanje poslovnih zgradb (od leta 2005).

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja G7



Vir: Poslovník kakovosti podjetja G7, 2007, str. 7

Panoga varovanja je nastala šele leta 1991, ko policija ni več opravljala določenih nalog s področja varovanja. Zaradi rodni krčev panoge so se na trgu velikokrat dogajale nekonkurenčne in nesmotrne poteze podjetij, ki so se ukvarjala z varovanjem. Z nastankom Zbornice Republike Slovenije za zasebno varovanje in čedalje boljše pravno ureditvijo je tudi ta panoga dobila status urejene dejavnosti. Pika na i urejenosti

panoge je bilo sprejetje novega standarda (povzetega po angleškem), ki je stopil v veljavo 01.01.2006, ko so morala vsa varnostna podjetja izpolniti pogoje za pridobitev licence za opravljanje varnostnih storitev.

V podjetju G7 so imeli nekaj prelomnih trenutkov. Prvi takšen je bil leta 2001, ko podjetje ni več najemalo računovodskega servisa za izvajanje računovodskih storitev.

Konec leta 2002 se je zgodilo lastniško prestrukturiranje, saj sta v lastniški strukturi ostali le ena fizična oseba (2 tretjini) in konkurenčna varnostna družba (1 tretjina). V letu 2004 je podjetje zapustilo sedem vodilnih direktorjev zaradi nestrinjanja z vodenjem podjetja. Ti so podjetju G7 napovedovali hiter propad, ki pa se ni zgodil. Konec leta 2004 sta lastnika prodala svoja deleža novemu podjetju: fizična oseba zaradi davčnih ugodnosti (prodaja deleža d.o.o. še ni bila obdavčena), podjetje pa zaradi finančnih težav. Nov lastnik se je zaradi vse večje razpršenosti delovanja podjetja in vse večje količine podatkov odločil za uvedbo računalniško podprtega informacijskega sistema. Podjetje sta vodila glavni in izvršni direktor (organizacijska struktura podjetja G7 je prikazana na sliki 3), ki pa sta imela vsak svoj štab strokovnih direktorjev. Enkrat tedensko sta organizirala kolegij direktorjev, na katerem so sodelovali še operativni direktorji in direktorji podrejenih družb (v večinski lasti podjetja G7). Kljub uvedbi novega informacijskega sistema je bilo še vedno izjemno slabo. Januarja 2007 je bila izvedena ponovna zamenjava lastnikov. Večinski lastnik je takoj zamenjal glavnega in izvršnega direktorja, ki sta takoj začela stvari postavljati na svoja mesta. Pomembnejši grafični in numerični podatki za podjetje G 7 so prikazani v tabelah 1, 2 in 3.

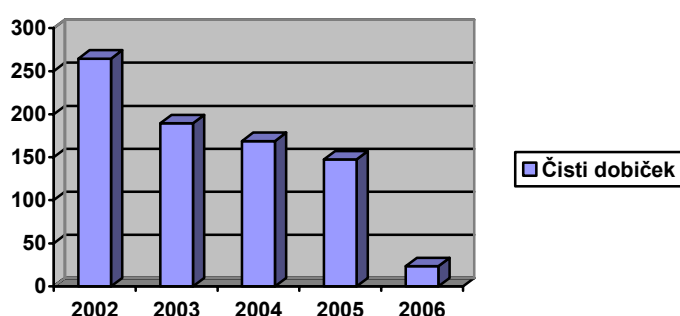
Iz tabele 1 in slike 4 je razvidno, da se je dobiček po letu 2002 enakomerno zmanjševal do leta 2006, ko je drastično padel. V letu 2002 se je zgodila prva prodaja podjetja. Takrat so se najela posojila za odkup lastnega deleža, katerih obresti so močno zmanjšale dobiček. Dobiček bi se zmanjševal še hitreje, vendar so lastniki podjetje konec leta 2004 prodali (zaradi davčnih ugodnosti) in s tem posledično niso izvajali nobenih investicij v osnovna sredstva. V letu 2006 se je dobiček zmanjšal zaradi prevzema slabih poslov podjetja Varnost Kranj in unovčitve bančne garancije, ki jo je podjetje G7 dalo za najem kredita podjetja Varnost Kranj leta 2002.

Tabela 1: Čisti dobiček podjetja G7 od leta 2002 do leta 2006

Čisti dobiček	2002	2003	2004	2005	2006
Čisti dobiček (v tisoč SIT)	264.576	189.512	168.849	147.348	23.369
Verižni indeks		71,6	89,1	87,3	15,9

Vir: Letno poročilo podjetja G7 za leto 2006, 2007, str. 5.

Slika 4: Prikaz čistega dobička od leta 2002 do leta 2006 za podjetje G7



Vir: Letno poročilo podjetja G7 za leto 2006, 2007, str. 6

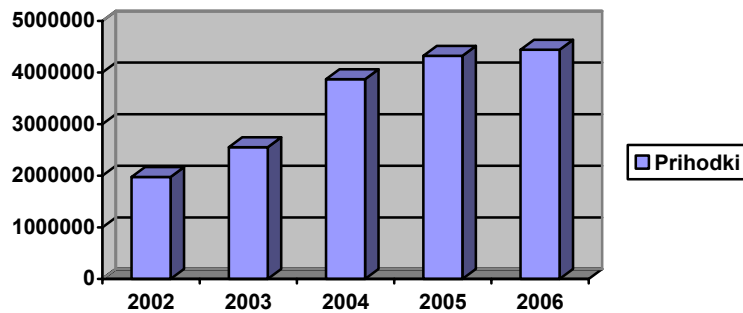
Iz tabele 2 in slike 5 je razvidno, da so prihodki od leta 2002 do 2004 močno naraščali. Zmanjšanje rasti prihodkov je zaznati v letu 2005. V letu 2006 so ob upoštevanju inflacije realno celo padli. Razlog je bil predvsem v prevzemu slabih poslov od podjetja Varnost Kranj.

Tabela 2: Prihodki podjetja G7 od leta 2002 do leta 2006

Prihodki	2002	2003	2004	2005	2006
Prihodki (v tisoč SIT)	1.976.337	2.552.181	3.867.503	4.322.248	4.439.838
Verižni indeks		129,1	151,5	111,8	102,7

Vir: Letno poročilo podjetja G7 za leto 2006, 2007, str. 6

Slika 5: Prikaz prihodkov od leta 2002 do leta 2006 za podjetje G7



Vir: Letno poročilo podjetja G7 za leto 2006, 2007, str. 7

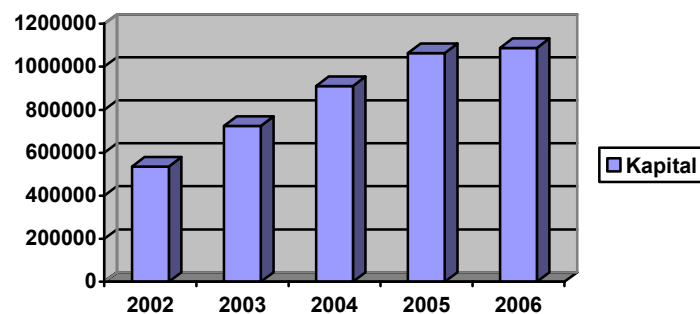
Tabela 3 in slika 6 prikazujeta rast kapitala od leta 2002 do 2006. Rast kapitala je bila posledica ustvarjenih dobičkov. Novih vložkov oziroma dokapitalizacij ni bilo.

Tabela 3: Kapital podjetja G7 od leta 2002 do leta 2006 (stanje na 31.12.)

Kapital	2002	2003	2004	2005	2006
Kapital (v tisoč SIT)	535.775	725.283	910.089	1.064.004	1.087.373
Verižni indeks		135,4	125,5	116,9	102,2

Vir: Letno poročilo podjetja G7 za leto 2006, 2007, str. 7.

Slika 6: Prikaz rasti kapitala od leta 2002 do leta 2006 za podjetje G7



Vir: Letno poročilo podjetja G7 za leto 2006, 2007, str. 8

3.2 ANALIZA TRENUTNEGA STANJA MERJENJA USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI V PODJETJU G7

Trenutno se v dobičkovnih mestih odgovornosti podjetja G7 ne izdelujejo nobene posebne analize. Ker je bilo podjetje v preteklosti likvidno, se nihče ni preveč ukvarjal s tem, ali podjetje posluje in deluje racionalno. Ko pa je konec leta 2004 podjetje najelo veliko posojilo za izplačilo lastniških deležev, se je likvidnost močno poslabšala zaradi velikih obresti in obrokov glavnice. Vodstvo je začelo problematiko reševati s pospešeno izterjavo. V izterjavi se je velikokrat ugotavljalo, da je kar veliko prihodkov spornih zaradi:

- slabo izpeljanega posla,
- slabega preverjanja bonitete kupcev,
- fiktivnega posla in
- reklamacij.

Vzrok za takšno stanje je bil predvsem v tem, da so bili prodajniki nagrajevani od sklenjenega posla. Reklamacije so reševali počasi, ker jim je bilo to odveč. Velikokrat so tudi sklenili pogodbo brez preverjanja bonitete kupca, ker izplačilo nagrade ni bilo odvisno od plačil. Ob izterjavi se je porodila ideja, da bi podjetje moralo spremljati poslovanje ne samo preko osnovnih računovodskih kazalcev, ampak tudi preko ostalih neračunovodskih meril, kot je kakovost sklenjene pogodbe. Tako se je podjetje odločilo, da bo uvedlo informacijski sistem, ki se bo uporabljal kot orodje za ocenjevanje uspešnosti poslovanja.

Podjetje je najprej prevetrilo svojo organizacijo in poslovanje, ki je bilo dokumentirano v njegovem poslovniku kakovosti, izdelanem na podlagi standarda ISO 9001/2000. Sledila so 6-mesečna pogajanja in usklajevanja s ponudnikom informacijskega sistema. Pogodba o nakupu informacijskega sistema je bila podpisana v začetku junija 2005. Rok za uvedbo informacijskega sistema je bil 1. 1. 2006. Kljub vsem pripravam in usklajevanjem so se določeni moduli informacijskega sistema začeli uvajati šele 1. 4. 2006 brez predhodnega testiranja. Zaradi tega so se pojavljale številne napake. Sledile so reklamacije, ki so se številčno povečale za 4-krat in vrednostno kar za 5-krat. Kljub temu da so bile predlagane kadrovske okrepitve na določenih kritičnih sklopih, je vodstvo podjetja te zahteve zavrnilo.

Reševanje težav zaradi nespretne uvedbe informacijskega sistema se še vedno nadaljuje. Izkazalo se je, da se določeni sektorji ne držijo organizacijske sheme in pravil poslovnika kakovosti. Določeni nosilci procesov so bili proti uvajanju informacijskega sistema in še vedno ne znajo ravnati z njim. Podjetje, ki je prodalo

določene informacijske rešitve, ni znalo organizirati dobrega in načrtnega usposabljanja ter je premalo sodelovalo pri vpeljavi informacijskega sistema. Dobavitelj informacijskega sistema še vedno ni izdelal zahtevanih popravkov.

Veliko nasprotovanje nosilcev procesov in slabo poznavanje modulov skoraj vseh direktorjev strokovnih sektorjev sta prav gotovo vplivali na to, da informacijski sistem še vedno ni orodje za lažje delo, ampak le neuporaben program.

Merjenje uspešnosti dobičkovnih mest odgovornosti se skoraj ni izvajalo, saj se s tem ni nihče ukvarjal. Po dobičkovnih mestih odgovornosti so spremljali le fakturirano realizacijo, ki pa sama po sebi ne pove veliko, razen kolikšna je bila realizacija na zaposlenega in na prodajnika na dobičkovnem mestu odgovornosti. Vendar se tudi ta dva kazalca nista ustrezno analizirala.

3.3 PREDLOG NOVEGA MERJENJA USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI

V podjetju G7 že vrsto let uporabljajo poslovnik kakovosti, ki je narejen v skladu z ISO 9001:2000. Njegov namen je tudi zagotavljanje ustrezne kakovosti, ki bi se odražala predvsem v ceni opravljenih storitev. Nikjer v poslovniku kakovosti pa ni opredeljeno, kako bi se merili določeni računovodski in neračunovodski kazalniki. Podjetje ne meri svoje uspešnosti skozi kakršenkoli sistem kazalnikov. Uspešnost se ugotavlja le skozi poslovni izid, prodajo in tekočo likvidnost, kar pa je premalo za tako veliko podjetje. Podjetje potrebuje tudi druge dimenzije poslovanja, ki bi lahko pokazale, v katero smer gre poslovanje podjetja. Stroški za kakovost, stroški za izobraževanje, fluktuacija kadra, ki ga je vse težje dobiti, zadovoljstvo kupcev itd. so dimenzije, ki lahko zelo dobro napovedo bližnjo prihodnost poslovanja podjetja.

Z vpeljavo informacijskega sistema je vzpostavljena dobra osnova tudi za spremljanje neračunovodskih kazalcev. Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov so v tem, da tradicionalne kazalnike dopolnjuje s sodobnimi merjenji, prevaja strategijo v merljive cilje, povezuje vzroke in posledice, lahko ga postavimo na različnih ravneh v organizacijski strukturi. Uprava lažje vodi podjetje, če ima na voljo tudi nefinančne informacije, ki so smiselno povezane. Sistem je vezan na proces strateškega načrtovanja in je zelo dinamičen, prisili zaposlene h komunikaciji in usklajevanju ter je lahko tudi osnova za nagrajevanje. Namen uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov je v stalnem izboljševanju procesov v smislu kakovosti ter tudi v smislu zmanjševanja stroškov in povečanja prihodkov podjetja.

Stalno izboljševanje kakovosti je v podjetju izhodišče poslovne politike, s katero dolgoročno zagotavlja izpolnjevanje zahtev in povečanje zadovoljstva kupcev ter doseganje poslovnih rezultatov, ki stopnjujejo zaupanje kupcev, zaposlenih in poslovnega okolja v podjetju ter večajo ugled v javnosti.

V naslednjih podpoglavjih sem opisal, katere računovodske in neračunovodske informacije za odločanje naj bi podjetje G7 uporabljalo po različnih vidikih po modelu uravnoveženega sistema kazalnikov, kar naj bi podjetju olajšalo poslovanje, poslovodstvu pa omogočilo lažje in boljše odločanje.

3.3.1 Kazalniki za finančni vidik

Dolgoročni cilj podjetja je ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje, vse strategije, programi in pobude bi morali v podjetju omogočiti dosego njegovih finančnih ciljev. Pri finančnem vidiku gre za opredelitev ciljev podjetja na podlagi pričakovanih lastnikov.

Finančni vidik kaže udejanjanje strategije globalizacije za dolgoročno dobičkonosno rast. S finančnimi in ekonomskimi kazalniki se nadzoruje, ali strategija podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov in gospodarjenja. Vsekakor so to kazalniki, ki izražajo poslovanje v preteklem obdobju.

V tem delu bom opisal nekaj kazalnikov v finančnem vidiku, ki bi jih morali izračunavati na dobičkovnih mestih odgovornosti. Ustrezna primerjava s preteklostjo ni mogoča, saj tega v podjetju prej niso spremljali. To so kazalniki, ki dajejo direktorjem operativnih sektorjev informacije in smernice, na podlagi katerih sprejemajo poslovne odločitve glede na svojo pristojnost, vodstvu podjetja pa ti kazalniki lahko dajejo osnovo za ocenjevanje uspešnosti operativnih sektorjev (v nadaljevanju dobičkovnih mest odgovornosti).

Cilj vsakega podjetja je doseči čim večji dobiček. Dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov eden izmed najpomembnejših in najpogosteje uporabljenih kazalnikov uspešnosti poslovanja, saj prikazuje odstotek čistega dobička na vloženi kapital. Pove pa nam tudi, kako je bilo poslovodstvo uspešno pri gospodarjenju s kapitalom.

Dobičkonosnost poslovanja je posledica odločitev menedžmenta oziroma je del poslovne politike podjetja, zato se v njej odražajo sposobnost menedžmenta pri ravnanju s sredstvi, možnosti za doseganje zadovoljivega donosa kapitala in višina dobička ter poslovanje podjetja v prihodnosti. Na dobiček pa vplivajo vsa

dobičkovna mesta odgovornosti, in sicer pozitivno ali negativno. Zato je treba najprej ugotoviti, katera dobičkovna mesta odgovornosti vplivajo pozitivno in katera negativno. Potem je potrebno ugotoviti, katera dobičkovna mesta odgovornosti so najboljša, in poiskati vzroke za to. Tako lahko na podlagi pozitivnih izkušenj prenesemo dobro in učinkovito delo na ostala dobičkovna mesta odgovornosti. Vzroki za negativen učinek na dobiček so predvsem:

- staž dobičkovnega mesta odgovornosti,
- specifičnosti v novi regiji (nižji standard, močan vpliv lokalpatriotizma, močna konkurenca ...),
- slaba organiziranost,
- slabo vodenje.

Stož dobičkovnega mesta odgovornosti je vedno povezano s tveganji. V določeni regiji podjetja ne poznajo in je za vstop v novo regijo potrebno veliko več truda kot za podjetje, ki je v njej že prisotno. V podjetju G7 je najmlajše dobičkovno mesto odgovornosti sektor Koroška, ki je nastal na podlagi slabega poslovanja podjetja Efekt, d. o. o., ki je šlo zaradi izjemno slabega poslovanja in velikih dolgov v stečaj. Tako se je nov sektor moral spopadati še s slabim imenom predhodnika. Pozitivno pa je bilo to, da je večji delež kupcev začel uporabljati storitve G7.

Treba je upoštevati tudi specifičnosti v posameznih regijah. V Pomurju so cene storitev bistveno nižje, kot so v ljubljanski regiji. Stroški dela pa le delno. Enaki so stroški goriva, telefona, elektrike itd. V primorski regiji je še vedno prisoten močan vpliv lokalpatriotizma, kar pomeni, da imajo lokalna konkurenčna podjetja prednost pred podjetji, ki vstopajo na njihovo področje, in tržne zakonitosti še ne delujejo v popolnosti. Močna konkurenca pomeni, da so zaradi velike ponudbe dosežene cene nižje, kot bi lahko bile. Nekateri za prodor na nov trg ali za izrinjanje novih konkurentov na trgu uporabljajo dumping (cene so nižje od stroškov dela).

Vstop v nove regije je potreben predvsem zaradi podjetij, ki imajo poslovalnice v vseh regijah (npr. Pošta Slovenije, Mercator, Nova Ljubljanska banka, Nova KBM, Petrol). Omenjena podjetja po navadi sklenejo pogodbe za vse poslovalnice. Tako je treba izvajati storitve tudi v regijah, kjer G7 nima svojega sektorja. Rešitev tega je, da podjetje odpre nov sektor ali pa pridobi podjetje za podizvajanje. S podizvajanjem lahko nastanejo težave, če podizvajalec ne izvaja storitev v skladu s pričakovanji kupca in sklenjeno pogodbo. Po izkušnjah G7 je veliko podizvajalcev namerno izvajalo določene dejavnosti drugače, kot je bilo v pogodbi, saj so na ta način preprečevali vstop konkurence v določeno regijo. Potem pa so celo prevzeli kupca.

Za spremljanje dobičkovnih mest odgovornosti podjetja G7 so smiselni predvsem naslednji kazalniki:

- prihodki na zaposlenega na dobičkovnem mestu odgovornosti,
- prihodki na prodajnika,
- prihodki na zaposlenega na fizičnem varovanju,
- prihodki na zaposlenega na tehničnem varovanju,
- pokritost stroškov plač glede na prihodke na dobičkovnem mestu odgovornosti,
- pokritost vseh stroškov glede na prihodke na dobičkovnem mestu odgovornosti,
- dobiček dobičkovnih mest odgovornosti,
- povprečni stroški plač zaposlenih na dobičkovnem mestu odgovornosti,
- povprečni ostali stroški na dobičkovnem mestu odgovornosti.

Prihodki na zaposlenega na dobičkovnem mestu odgovornosti nam povedo, ali ima dobičkovno mesto odgovornosti dovolj prihodkov glede na število zaposlenih. Podatek lahko primerjamo tudi z ostalimi dobičkovnimi mesti odgovornosti v podjetju.

Prihodki na prodajnika nam povedo učinkovitost prodajnika; podatek lahko primerjamo tudi z ostalimi dobičkovnimi mesti odgovornosti v podjetju.

Prihodki na zaposlenega na fizičnem varovanju nam povedo, ali ima dobičkovno mesto dovolj prihodkov glede na število zaposlenih na področju fizičnega varovanja. Pri fizičnem varovanju je glavni strošek ura dela varnostnika. Tu bi težko govorili o učinkovitosti dela, govorimo lahko le o kakovosti dela.

Prihodki na zaposlenega na tehničnem varovanju nam povedo, ali ima dobičkovno mesto dovolj prihodkov glede na število zaposlenih na področju tehničnega varovanja. Podatek nam pove, ali so delavci dovolj učinkoviti pri svojem delu. Tu je poleg stroška dela tudi strošek materiala in blaga.

S pokritostjo stroškov plač glede na prihodke na dobičkovnem mestu odgovornosti se ugotovi razmerje med vsemi stroški plač in vsemi prihodki. Tako lahko ugotovljamo, ali so plače zaposlenih in cene storitev primerne.

S pokritostjo vseh stroškov glede na vse prihodke na dobičkovnem mestu odgovornosti (DMO) se ugotovi, ali določeno dobičkovno mesto odgovornosti prispeva dovolj k dobičku celotnega podjetja.

Tabela 4: Primerjava prihodkov na zaposlenega v sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Primerjava prihodkov na zaposlenega	Mesec	Koroška	Dolenjska	Štajerska
Prihodki	julij	65.484	295.849	55.258
Zaposleni	julij	39	126	45
Prihodki na zaposlenega na DMO	julij	1.679	2.367	1.228
Planirani prihodki	julij	65.000	300.000	65.000
Prihodki	avgust	67.469	288.325	59.027
Zaposleni	avgust	39	125	43
Prihodki na zaposlenega na DMO	avgust	1.730	2.306	1.372
Planirani prihodki	avgust	60.000	280.000	60.000
Prihodki	september	51.140	333.994	45.777
Zaposleni	september	39	129	44
Prihodki na zaposlenega na DMO	september	1.311	2.589	1.040
Planirani prihodki	september	66.000	310.000	66.000

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

V tabeli 4 je prikazana primerjava prihodkov na zaposlenega po dobičkovnih mestih odgovornosti, ki nam pove, koliko prihodkov ima dobičkovno mesto odgovornosti na zaposlenega. Pri tem kazalniku je najuspešnejši sektor Dolenjska in najslabši sektor Štajerska. Sektor Dolenjska je uspešen zaradi tega, ker se ukvarja z bolj donosnimi storitvami kot ostala primerjana sektorja (prevoz vrednosti, priklopi na varnostno nadzorni center). Realizacijo prihodkov od prodaje v celoti dosega sektor Dolenjska, sektor Koroška delno, medtem ko je sektor Štajerska pri realizaciji plana neuspešen. Pri tem kazalniku je smiselno razčleniti tudi, zakaj je sektor Dolenjska veliko boljši od ostalih dveh sektorjev oziroma kako je prišel do takšnega rezultata. Skozi takšen kazalnik je smiselno zastaviti ciljni prihodek na zaposlenega, ki bi moral biti blizu 2000 EUR na zaposlenega v povprečju v vseh sektorjih, oziroma za točno določen za vsak sektor glede na zadnje povprečje. Tako bi lahko tudi od uspešnih sektorjev v prihodnje pričakovali boljše rezultate. V našem primeru morata sektorja Koroška in Štajerska povečati prihodke brez dodatnega zaposlovanja.

Tabela 5: Primerjava prihodkov na prodajnika v sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Primerjava prihodkov na prodajnika	Mesec	Koroška	Dolenjska	Štajerska
Število prodajnikov	julij	1	4	3
Prihodki na prodajnika na DMO	julij	65.484	73.962	18.419
Število prodajnikov	avgust	1	3	3
Prihodki na prodajnika na DMO	avgust	67.469	96.108	19.676
Število prodajnikov	september	1	3	3
Prihodki na prodajnika na DMO	september	51.140	111.311	15.259

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Primerjava prihodkov na prodajnika po dobičkovnih mestih odgovornosti nam pove, koliko prihodkov obvladuje posamezni prodajnik. Tukaj bi lahko primerjali še število in povprečno velikost kupcev. Iz tabele 5 lahko ugotovimo, da sta po tem kazalniku med seboj primerljiva sektorja Koroška in Dolenjska, medtem ko je realizacija sektorja Štajerska veliko slabša. To pomeni, da morajo prodajniki povečati prodajo ali pa je prodajnikov preveč. V sektorju Dolenjska pa je nujno treba zaposliti vsaj še enega do dva prodajnika.

Tabela 6: Prihodki na zaposlenega na tehničnem varovanju (TV) v sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Prihodki na zaposlenega na tehničnem varovanju	Mesec	Koroška	Dolenjska	Štajerska
Zaposleni na tehničnem varovanju	julij	2	4	0
Prihodki na tehničnem varovanju	julij	13.442	34.676	0
Prihodki na zaposlenega na TV	julij	6.721	8.669	0
Plan prihodkov na TV	julij	12.000	35.000	0
Zaposleni na tehničnem varovanju	avgust	2	4	0
Prihodki na tehničnem varovanju	avgust	10.734	28.412	0
Prihodki na zaposlenega na TV	avgust	5.367	7.103	0
Plan prihodkov na TV	avgust	12.000	35.000	0
Zaposleni na tehničnem varovanju	september	2	4	0
Prihodki na tehničnem varovanju	september	13.344	36.985	0
Prihodki na zaposlenega na TV	september	6.672	9.246	0
Plan prihodkov na TV	september	12.000	35.000	0

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Glavna razlika med tehničnim in fizičnim varovanjem je v velikosti prihodkov na zaposlenega. Pri tehničnem varovanju lahko bistveno manj ljudi zasluži veliko več kot pri fizičnem. Usposabljanje kadra je pri tehničnem varovanju bistveno bolj zapleteno kot pri fizičnem. Spremembe pri tehničnem varovanju narekujejo bistveno večji tempo usposabljanj kot pri fizičnem. Dela tehničnega varovanja so v veliki meri enkratni posli (razen vzdrževanja in servisiranja), medtem ko so dela fizičnega varovanja največkrat periodična.

V tabeli 6 je primerjava prihodkov na zaposlenega na tehničnem varovanju v sektorjih, ki nam pove, koliko prihodkov v povprečju zasluži sektor na zaposlenega. Pri tem kazalniku je uspešnejši sektor Dolenjska, ki dosega v povprečju najvišji prihodek. Oba sektorja sta v povprečju realizirala načrtovani plan prihodkov za tehnično varovanje. V podjetju je zastavljena ciljna realizacija na zaposlenega v višini 7.500 EUR. Povprečna struktura stroškov te realizacije je 50 % material, 25 % prevozní stroški in delo ter 25 % dodana vrednost. V novem informacijskem sistemu se lahko uspešnost izračunava za vsak delovni nalog posebej. Za sektor Štajerska za zdaj izvajanje tehničnega varovanja pokriva sektor Koroška (za območje Celja, za območje Maribora pa G7 Vabaco).

Tabela 7: Prihodki na zaposlenega na fizičnem varovanju (FV) v sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Prihodki na zaposlenega na fizičnem varovanju	Mesec	Koroška	Dolenjska	Štajerska
Zaposleni na fizičnem varovanju	julij	34	116	40
Prihodki na fizičnem varovanju	julij	52.042	261.173	55.258
Prihodki na zaposlenega na FV	julij	1.531	2.252	1.381
Plan prihodkov na FV	julij	53.000	265.000	65.000
Zaposleni na fizičnem varovanju	avgust	34	115	38
Prihodki na fizičnem varovanju	avgust	56.735	259.913	59.027
Prihodki na zaposlenega na FV	avgust	1.621	2.260	1.553
Plan prihodkov na FV	avgust	48.000	245.000	60.000
Zaposleni na fizičnem varovanju	september	34	120	39
Prihodki na fizičnem varovanju	september	37.796	296.949	45.777
Prihodki na zaposlenega na FV	september	1.112	2.475	1.174
Plan prihodkov na FV	september	54.000	275.000	66.000

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

V tabeli 7 je prikazana primerjava prihodkov na zaposlenega na fizičnem varovanju v sektorjih, ki nam pove, koliko prihodkov v povprečju zasluži sektor na zaposlenega na fizičnem varovanju. Tudi v tem kazalniku je najuspešnejši sektor Dolenjska, saj dosega več kot 2200 EUR na zaposlenega in je z navedenim prihodkom tudi realiziral plan. Sektorja Koroška in Štajerska plana nista realizirala. Ciljni prihodek na zaposlenega na fizičnem varovanju je nad 2000 EUR. Ciljni prihodek dosega le sektor Dolenjska. Vsled tega morata sektorja Koroška in Štajerska povečati prihodke brez dodatnega zaposlovanja (predvsem na račun povečanja števila kupcev pri prevozu vrednosti in dodatnih priklopov na varnostno nadzorni center, kjer ni treba dodatno zaposliti novih varnostnikov).

Tabela 8: Pokritost plač glede na prihodke v sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Pokritost plač glede na prihodke	Mesec	Koroška	Dolenjska	Štajerska
Strošek bruto plač	julij	41.741	103.138	44.745
Prihodki	julij	65.484	295.849	55.258
Pokritost plač glede na prihodke	julij	1,569	2,868	1,235
Strošek bruto plač	avgust	39.521	103.608	44.859
Prihodki	avgust	67.469	288.325	59.027
Pokritost plač glede na prihodke	avgust	1,707	2,782	1,316
Strošek bruto plač	september	40.002	105.568	41.912
Prihodki	september	51.140	333.934	45.777
Pokritost plač glede na prihodke	september	1,278	3,163	1,092

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Pokritost plač glede na prihodke nam pove, za koliko je plača zaposlenega pokrita s prihodki. Iz tabele 8 je razvidno, da je pri tem kazalniku najuspešnejši sektor Dolenjska, saj dosega bistveno večje vrednosti kot ostala dva sektorja. Povprečen izračun v podjetju, ki je bil izdelan v začetku leta 2007, nam pove, da mora biti razmerje med pokritostjo plač glede na prihodke vsaj 1,8. Struktura pa je naslednja:

- 1,00 je bruto plača,
- 0,08 regres,
- 0,10 amortizacija osebne opreme zaposlenih,
- 0,07 stroški izobraževanja zaposlenih (osnovno in specialistično),
- 0,35 stroški režije (uprava in strokovni sektorji),
- 0,20 poslovni izid dobičkovnega mesta odgovornosti.

Ugotavljam, da imata sektorja Koroška in Štajerska previsoke plače glede na svojo realizacijo (predvsem prodajniki in direktor sektorja).

Iz tabele 9 je razvidno, da ima največjo in hkrati najboljšo pokritost stroškov sektor Dolenjska, ki ima v povprečju več kot 1,4 EUR prihodka na 1 EUR stroška. Slabši je sektor Koroška, ki je nekje na 1,2 pokritosti stroškov, slab je sektor Štajerska, ki komajda pokrije stroške s prihodki. Zavedati se je treba, da pri dobičkovnih mestih odgovornosti ni upoštevan strošek skupne režije, ki v celotni strukturi stroškov dosega okoli 15 %.

Tabela 9: Pokritost vseh stroškov glede na prihodke v sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Pokritost vseh stroškov glede na prihodke	Mesec	Koroška	Dolenjska	Štajerska
Vsi stroški	julij	54.554	201.467	50.699
Prihodki	julij	65.484	295.849	55.258
Pokritost stroškov glede na prihodke	julij	1,200	1,468	1,090
Vsi stroški	avgust	50.080	210.453	48.553
Prihodki	avgust	67.469	288.325	59.027
Pokritost stroškov glede na prihodke	avgust	1,347	1,370	1,216
Vsi stroški	september	44.767	231.479	45.531
Prihodki	september	51.140	333.934	45.777
Pokritost stroškov glede na prihodke	september	1,142	1,443	1,005

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

V tabeli 10 je podana primerjava dobičkov med sektorji. Ugotovimo lahko, da je najuspešnejši sektor Dolenjska, saj ima povprečno največji dobiček, ki znaša skoraj 30 % glede na prihodke. Ima tudi največji odstotek realizacije dobička glede na planirani dobiček, saj ta znaša več kot 96 %. Naslednji po uspešnosti je sektor Koroška, ki je v povprečju dosegal okoli 18 % dobička glede na prihodke in 67 % planiranega dobička. Najslabši je sektor Štajerska, ki je v povprečju dosegal le slabih 9 % dobička glede na prihodke in le 34 % planiranega dobička. Iz zgoraj navedenih podatkov je treba ugotoviti, zakaj je sektor Dolenjska toliko boljši od obeh primerjanih sektorjev. Pri sektorju Štajerska pa je treba ustrezno ukrepati, saj sta njegov dobiček in poslovanje slaba.

Tabela 10: Primerjava dobička v sektorjih Koroška, Štajerska in Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Primerjava dobička	Mesec	Koroška	Dolenjska	Štajerska
Dobiček	julij	10.930	94.382	4.559
Prihodki	julij	65.484	295.849	55.258
Dobičkovnost prihodkov	julij	16,69 %	31,90 %	8,25 %
Planiran dobiček	julij	17.000	95.000	15.000
Odstotek realizacije dobička glede na plan	julij	64,29 %	99,35 %	30,39 %
Dobiček	avgust	17.389	77.872	10.474
Prihodki	avgust	67.469	288.325	59.027
Dobičkovnost prihodkov	avgust	25,77 %	27,01 %	17,74 %
Planiran dobiček	avgust	17.000	95.000	15.000
Odstotek realizacije dobička glede na plan	avgust	102,29 %	81,97 %	69,83 %
Dobiček	september	6.373	102.455	246
Prihodki	september	51.140	333.994	45.777
Dobičkovnost prihodkov	september	12,46 %	30,68 %	0,54 %
Planiran dobiček	september	17.000	95.000	15.000
Odstotek realizacije dobička glede na plan	september	37,49 %	107,85 %	1,64 %

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Za podjetje G7 je poleg ustreznega visokega deleža dobička sektorja pomembna tudi višina dobička, ki ga ustvari vsak sektor. Seštevki dobičkov sektorjev so namenjeni za pokrivanje režijskih stroškov in stroškov financiranja. Presežek dobička vseh sektorjev je tudi dobiček celotnega podjetja.

V tabeli 11 je prikazana dobičkovnost sredstev (povprečna vrednost sredstev/ dobiček iz poslovanja v mesecu * 12 mesecev) po dobičkovnih mestih odgovornosti. Pretežni del vrednosti sredstev so vozila, ostali del pa zaščitna oprema in računalniška oprema. Pri dobičkovnosti sredstev vidimo, kako se sredstva, ki jih imajo dobičkovna mesta odgovornosti, hitro amortizirajo.

Tabela 11: Dobičkovnost sredstev po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Koroška	V EUR			Vrednost kazalnika (v letih)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dobičkovnost sredstev						
Dobiček iz poslovanja	10.930	17.389	6.373	0,65	0,41	1,11
Povprečna vrednost sredstev	85.368	85.102	84.844			

Štajerska	V EUR			Vrednost kazalnika (v letih)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dobičkovnost sredstev						
Dobiček iz poslovanja	4.559	10.474	246	1,33	0,70	29,55
Povprečna vrednost sredstev	72.565	87.554	87.221			

Dolenjska	v EUR			Vrednost kazalnika (v letih)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dobičkovnost sredstev						
Dobiček iz poslovanja	94.382	77.872	102.455	0,43	0,52	0,40
Povprečna vrednost sredstev	489.433	487.736	486.112			

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Najuspešnejši pri tem je sektor Dolenjska, kjer se sredstva amortizirajo v 0,45 leta, nekaj slabši je sektor Koroška, kjer se sredstva amortizirajo v 0,72 leta in najslabši je sektor Štajerska, kjer se sredstva amortizirajo v 10,5 letih. Pri prvih dveh sektorjih se sredstva amortizirajo prej kot v enem letu, kar je zelo dobro.

Dobičkovnost čistih prihodkov iz prodaje je kazalnik, ki prikazuje razmerje med dobičkom iz poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti in čistimi prihodki iz prodaje. Pove nam, koliko dobička nam prinese vsakih 100 EUR prihodka na določenem dobičkovnem mestu odgovornosti. V tabeli 12, v kateri je prikazana dobičkovnost čistih prihodkov, je ponovno najuspešnejši sektor Dolenjska, ki na 100 EUR prihodka ustvari več kot 30 EUR dobička, medtem ko ga sektor Koroška ustvari polovico manj, in še veliko manj sektor Štajerska, ki je bil v septembru celo blizu ničle.

Tabela 12: Dobičkovnost čistih prihodkov po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Koroška	V EUR			Vrednost kazalnika (v %)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dobičkovnost čistih prihodkov						
Dobiček iz poslovanja	10.930	17.389	6.373	16,7	25,77	12,22
Čisti prihodki iz prodaje	65.484	67.469	52.140			

Štajerska	V EUR			Vrednost kazalnika (v %)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dobičkovnost čistih prihodkov						
Dobiček iz poslovanja	4.559	10.474	246	8,25	17,74	0,54
Čisti prihodki iz prodaje	55.258	59.027	45.777			

Dolenjska	V EUR			Vrednost kazalnika (v %)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dobičkovnost čistih prihodkov						
Dobiček iz poslovanja	94.382	77.872	102.455	31,9	27,01	30,68
Čisti prihodki iz prodaje	295.849	288.325	333.934			

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Čista dobičkovnost čistih prihodkov je ključni kazalnik, ki kaže uspešnost dobičkovnega mesta odgovornosti. Seštevek dobička vseh dobičkovnih mest odgovornosti je skupni dobiček iz poslovanja podjetja, od katerega moramo odšteti še stroške celotne režije. Visoka vrednost tega kazalca za dobičkovno mesto odgovornosti pomeni, da dovolj prispeva k pokrivanju režije podjetja, finančnih stroškov in izrednih odhodkov ter h kosmatemu dobičku. Njegova visoka vrednost je lahko zagotovilo za dolgoročno uspešnost. Visok delež dobička iz prodaje omogoča rast podjetja, kar je tudi cilj vsakega gospodarskega subjekta. Navzven se visoka dobičkonosnost podjetja kaže v kakovostnih proizvodih in storitvah ter visoki dodani vrednosti na zaposlenega, medtem ko je nizka dobičkonosnost podjetja lahko odraz prevelikega nagrajevanja zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, nikakor pa ne lastnikov.

Zelo pomembno za dobičkovna mesta odgovornosti je tudi, da lahko merimo oziroma primerjamo gibanje pomembnih stroškov s prihodki. Če nam določeni stroški, kot so plače, naraščajo hitreje kot prihodki, to pomeni, da je dobičkovno mesto odgovornosti neučinkovito. Za primerjavo sem izbral ostale stroške brez plač zaposlenih. Vrednost

kazalnika mora biti čim nižja, saj nam pove, koliko povečamo ostale stroške brez plač, če prihodke povečamo za 1 evro.

Tabela 13: Primerjava ostalih stroškov in prihodkov po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Koroška	V EUR			Vrednost kazalnika (v %)		
	julij	avgust	sept.	jul.	avg.	sept.
Koeficient prihodki/ostali stroški						
Ostali stroški	12.813	10.559	4.765	19,6	15,65	9,32
Prihodki	65.484	67.469	51.140			

Štajerska	V EUR			Vrednost kazalnika (v %)		
	julij	avgust	sept.	jul.	avg.	sept.
Koeficient prihodki/ ostali stroški						
Ostali stroški	5.954	3.694	3.619	10,8	6,26	7,91
Prihodki	55.258	59.027	45.777			

Dolenjska	V EUR			Vrednost Kazalnika (v %)		
	julij	avgust	sept.	jul.	avg.	sept.
Koeficient prihodki/ ostali stroški						
Ostali stroški	98.329	106.845	125.911	33,2	37,1	37,7
Prihodki	295.849	288.325	333.934			

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Iz tabele 13, v kateri je prikazana primerjava med ostalimi stroški in prihodki, je razvidno, da je najuspešnejši sektor Štajerska, saj porabi manj kot 10% ostalih stroškov glede na prihodke. Sektor Koroška porabi več kot 15% ostalih stroškov glede na prihodke, sektor Dolenjska pa porabi več kot 35% ostalih stroškov glede na prihodke. Razlog za tako stanje je v tem, da sektorja Koroška in Dolenjska izvajata poleg fizičnega varovanja tudi tehnično varovanje, pri katerem je večji delež ostalih stroškov (material, podizvajalci ...) kot pri fizičnem varovanju. Sektor Štajerska tehničnega varovanja ne izvaja. Iz prikazanega bi lahko sektorje primerjali med seboj, če bi ostale stroške razdelili na stroške materiala za tehnično varovanje in druge stroške.

Kazalniki obračanja sredstev pokažejo, koliko prihodkov ustvari podjetje z določenimi sredstvi oziroma kolikokrat letno se določena sredstva v podjetju povrnejo v denar.

Večja kot je vrednost kazalnika, hitrejšje je obračanje sredstev, in je zato posledično tudi ravnanje s sredstvi bolj kakovostno.

Koeficient obračanja terjatev nam pove, kolikokrat letno se v podjetju obrnejo terjatve oziroma koliko denarja je vezanega v teh terjatvah. Tukaj moramo upoštevati povprečne terjatve določenega obračunskega obdobja.

Tabela 14: Koeficient obračanja terjatev po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Koroška	V EUR			Vrednost kazalnika		
Koeficient obračanja terjatev	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Prihodki iz poslovanja	65.484	67.469	51.140	14,4	14,10	12,64
Povprečne terjatve	54.342	57.439	48.565			

Štajerska	V EUR			Vrednost kazalnika		
Koeficient obračanja terjatve	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Prihodki iz poslovanja	55.258	59.027	45.777	17,0	15,49	14,67
Povprečne terjatve	38.945	45.732	37.439			

Dolenjska	V EUR			Vrednost kazalnika		
Koeficient obračanja terjatev	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Prihodki iz poslovanja	295.849	288.325	333.934	5,43	5,45	6,69
Povprečne terjatve	653.657	635.434	598.577			

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

V tabeli 14 je prikazan koeficient obračanja terjatev. Najuspešnejši je sektor Štajerska, pri katerem se terjatve obrnejo več kot 15-krat letno. Skoraj tako uspešen je sektor Koroška, pri katerem se terjatve obrnejo 14-krat letno, sektor Dolenjska pa ima koeficient obračanja terjatev komaj nekaj več kot 5-krat letno. Velikost tega kazalca nam pove tudi, kako dobre posle imajo posamezni sektorji oziroma s kakšnimi strankami poslujejo.

Slabši koeficient obračanja terjatev v sektorju Dolenjska je posledica nezadostnega izvajanja dejavnosti pri zmanjševanju terjatev, kot so telefonsko klicanje, opominjanje in sodne izvršbe.

Dnevi vezave terjatev je kazalnik, ki nam pokaže, koliko časa je denar vezan v terjatvah. Predstavlja razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja

terjatev. Pri prejšnjem kazalniku smo dejali, da je bolje, če je njegova vrednost čim večja. Obratno velja za kazalnik dnevi vezave terjatev, pri katerem je bolje, če je čim manjši, kar pomeni, da je denar vezan v terjatvah krajše obdobje. Posledica tega je, da lahko isti denar uporabimo prej za nove investicije.

Tabela 15: Dnevi vezave terjatev po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Koroška	V EUR			Vrednost kazalnika (v število dni)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dnevi vezave terjatev	365	365	365	25,24	25,89	28,88
Število dni v letu	365	365	365			
Kazalnik obračanja terjatev	14,46	14,10	12,64			

Štajerska	V EUR			Vrednost kazalnika (v število dni)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dnevi vezave terjatev	365	365	365	21,43	23,56	24,88
Število dni v letu	365	365	365			
Kazalnik obračanja terjatev	17,03	15,49	14,67			

Dolenjska	V EUR			Vrednost kazalnika (v število dni)		
	julij	avgust	september	jul.	avg.	sept.
Dnevi vezave terjatev	365	365	365	67,22	66,97	54,56
Število dni v letu	365	365	365			
Kazalnik obračanja terjatev	5,43	5,45	6,69			

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Tabela 15 prikazuje trajanje vezave terjatev, ki so najdlje vezane pri sektorju Dolenjska, saj je vrednost kazalnika med 67 do 54 dni in se zmanjšuje. V sektorjih Štajerska in Koroška so terjatve vezane okoli 25 dni in se kazalnik bistveno ne spreminja.

Za merjenje dobičkovnih mest odgovornosti predlagam spremljanje naslednjih finančnih kazalnikov, ki so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Predlagani finančni kazalniki za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7

Finančni dejavniki		
Cilj	Merska enota	Ciljna vrednost
Prihodki dobičkovnega mesta odgovornosti	EUR	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej
Prihodki na zaposlenega na dobičkovnega mesta odgovornosti	EUR/ na zaposlenega	2000–2500
Prihodki na tehničnem varovanju	EUR	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej
Prihodki na zaposlenega na tehničnem varovanju	EUR/ na tehnika	7.500–10.000
Prihodki na fizičnem varovanju	EUR	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej
Prihodki na zaposlenega na fizičnem varovanju	EUR/ na varnostnika	1800–2300
Pokritost plač glede na prihodke	vrednost prodaje/ znesek plač	1,7 do 2,0
Pokritost stroškov glede na prihodke	vrednost prodaje/ stroški	1,35 do 1,5
Dobički dobičkovnega mesta odgovornosti	EUR	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej
Dobičkovnost sredstev	leto	0,5 do 0,7
Dobičkovnost čistih prihodkov	odstotek od prihodkov	25 do 35
Koeficient obračanja terjatev	prihodki/ povprečne terjatve	nad 15
Dnevi vezave terjatev	dan	15 do 25

Vir: Lastna izdelava.

3.3.2 Kazalniki za vidik poslovanja s strankami

Vsako podjetje je (ali bi vsaj moralo biti) naravnano v zadovoljevanje potreb kupcev. Zaradi konkurence se je treba potruditi, saj je na istega kupca usmerjeno še veliko drugih tekmecev.

Pri cilju vidika poslovanja s strankami je treba poudariti osredotočenost na kupca. Mnenje kupcev o podjetju je zelo pomembno za ohranitev tekočih in pridobivanje novih poslov, zato mora podjetje z različnimi dejavniki spremljati odnos do kupca, in nasprotno. Zelo pomembni dejavniki so ohranjanje poslov podjetja pri kupcu, pridobivanje kupca z novimi izdelki ali storitvami, kar pomeni povečanje tržnega deleža, povečanje zadovoljstva kupca in dobičkonosnost kupca. Osnovni namen vidika kupca je preoblikovanje strategije dobičkonosnosti kupcev v prakso.

Za podjetje G7 predlagam spremljanje naslednjih ciljev in kazalnikov za vidik poslovanja s strankami:

- zadovoljstvo kupcev,
- ohranjanje kupcev,
- novi kupci in
- tržni delež.

Ti kazalniki so prikazani tudi v tabeli 17.

Tabela 17: Cilji in kazalniki za vidik kupca

Vidik poslovanja s kupci	Kazalniki	Pogostost merjenja	Plan
Zadovoljstvo kupcev	Reklamacije: - število reklamacij - delež reklamacij Pravočasne dobave: - povprečna zamuda dobave blaga - čas med prijavo in odpravo napake - merjenje zadovoljstva (z anketnim vprašalnikom)	mesečno mesečno mesečno letno letno	150 1 % 2 dni 7–10 dni 2-x letno
Ohranjanje kupcev	Delež prodaje stalnim kupcem Število izgubljenih kupcev Delež prodaje izgubljenim kupcem	letno letno letno	98 % 150 2 %
Novi kupci	Delež prodaje novim kupcem	letno	10 %
Tržni delež	Tržni delež fizičnega varovanja v Sloveniji Tržni delež tehničnega varovanja v Sloveniji	letno letno	25 % 5–8 %

Vir: Lastna izdelava.

Zadovoljstvo kupcev

V podjetju G7 število reklamacij spremlja direktor sektorja komerciale. Kot reklamacija se dejansko šteje vsaka reklamacija kupca, ki jo sporoči kupec na sedež podjetja (pisno ali ustno). Reklamacije se delijo na:

- računovodske,
- komercialne in
- operativne.

Računovodske reklamacije so tiste, pri katerih je treba popraviti samo račun in ga poslati nazaj kupcu. Račun lahko popravijo v finančno-računovodskem sektorju.

Komercialne reklamacije so tiste, pri katerih podatki o kupcu niso pravilni oziroma niso pravilno vneseni v informacijski sistem. Popravljajo jih lahko samo v komercialnem sektorju.

Pri operativnih reklamacijah je potrebno izdelek popraviti ali znižati ceno zaradi nezadovoljivo opravljene storitve pri kupcu. Rešuje jih operativni sektor. Vplivajo tudi na manjšo prodajo in posledično na manjšo dobičkonosnost podjetja.

Tabela 18: Pregled števila reklamacij in deleža po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Reklamacije	Julij	Avgust	September
Število reklamacij Koroška	13	14	9
Planirano število reklamacij	10	10	10
Delež števila reklamacij Koroška	3,45 %	4,22 %	3,14 %
Število reklamacij Štajerska	21	12	9
Planirano število reklamacij	10	10	10
Delež števila reklamacij Štajerska	5,59 %	3,61 %	3,14 %
Število reklamacij Dolenjska	45	52	34
Planirano število reklamacij	25	25	25
Delež števila reklamacij Dolenjska	11,97 %	15,67 %	11,85 %

Opomba: V mesecu maju je bilo v podjetju G7 376 reklamacij, v mesecu juniju 332 in v mesecu juliju 287.

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Iz tabele 18 je razvidno, da imajo dobičkovna mesta odgovornosti glede na svoj delež pri prihodkih tudi približno enak delež reklamacij. Sektorja Štajerska in Koroška imata delež pri prihodkih okoli 3,5 %, približno tolikšen je delež reklamacij. Sektor Dolenjska ima delež pri prihodkih okoli 17 %, delež pri reklamacijah pa je za nekaj odstotnih točk nižji, le okoli 12 %. Vsi sektorji presegajo planirano število reklamacij. Boljša v tem pogledu sta sektorja Koroška in Štajerska, ki sta v septembru dosegla manjše število reklamacij, kot je bilo planirano. Pozitivno pri vseh sektorjih je to, da vsi zmanjšujejo število reklamacij. Dolgoročni cilj podjetja na področju števila reklamacij je 1 % reklamacij. Reklamacije bi lahko spremljali tudi vrednostno, vendar menim, da to za podjetje nima kakšne bistvene večje analitične vrednosti. Vrednostno večje reklamacije se rešujejo prioritarno in so hitro rešene.

Spremljanje reklamacij je ena izmed pomembnejših neračunovodskih informacij za podjetje. V prihodnosti se predvideva, da tehnologija ne bo več pomembna konkurenčna prednost oziroma bo le kratkotrajnega značaja. Odločilno vlogo bodo prevzeli ljudje in njihove zmožnosti. Učinkovito vključevanje človeških virov lahko bistveno spremeni končne rezultate.

Vodstvo podjetja v preteklosti ni preveč upoštevalo pomena človeških virov pri doseganju zastavljenih ciljev. Vodenje podjetja je bilo vse preveč avtokratsko, odločitve je vodstvo sprejemalo glede na lastne izkušnje, ne na osnovi analiz in argumentov. Avtokratsko vodenje podjetja je bilo primerno v letu 2004, ko se je večina vodilnega kadra odločila zapustiti podjetje in so se pri vodenju poslovanja uporabljala načela kriznega managementa. Tako je bilo podjetje prikrajšano za izrabo vseh razpoložljivih zmožnosti, ki jih je imelo. V poslovniku kakovosti je opredeljen postopek za odkrivanje in odpravo pomanjkljivosti, vendar v praksi tega ni nihče upošteval. Kljub temu, da je bilo pri analizah reklamacij ugotovljeno, da število reklamacij narašča, vodstvo ni praktično ukrenilo nič. V poslovniku kakovosti sta bili celo izdelani navodili za reševanje reklamacij (reklamacije dobaviteljev in reklamacije kupcev), vendar zadeva ni nikoli zaživela, ker se vodstvo pri uporabljanju teh navodil ni nikoli angažiralo. Opredeljeni so bili tudi cilji, in sicer:

- zmanjšati število reklamacij za 10 %,
- zmanjšati vrednost reklamacij za 10 %,
- skrajšati rok reševanja reklamacij s sedanjih 35 dni na 15 dni.

Število reklamacij je bilo visoko tudi zaradi tega, ker so zaposleni, ki so izdelovali predloge za izstavitve računov, površno upoštevali pogodbeno določila (predvsem pri servisiranju, saj je bilo servisiranje že upoštevano pri ceni najema varnostnega sistema). Kljub opozorilom in sugestijam, da se zadeva popravi, ni bilo storjeno nič.

Če želi vodstvo uresničevati zastavljene cilje, mora določiti tudi odgovornost (hkrati pa tudi pristojnost za to odgovornost) za uresničene cilje.

Na koncu vsakega leta je bilo izvedeno merjenje zadovoljstva kupcev. Večjim kupcem je bila poslana pisna anketa o zadovoljstvu s storitvami, ki pa je po mojem mnenju nekoliko popačila sliko, saj ti niso imeli večjih pripomb. Poleg tega so se ankete pošiljale "izbranim kupcem", od katerih so pričakovale boljše ocene glede zadovoljstva z opravljenimi storitvami.

V sektorju Koroška so v avgustu 2007 izvedli poskusno preverjanje zadovoljstva vseh svojih strank. Anketni list s petimi enostavnimi vprašanji in dvema vsebinskima so bili poslani z računom za julij. Vsebinski vprašanji sta bili, ali želijo bolje spoznati naše produkte in dejavnost ter ali želijo obisk naših svetovalcev za prodajo. Od 204 poslanih anketnih listov je bilo vrnjenih 89. Od tega je 38 strank odgovorilo, da želijo obisk svetovalca za prodajo. Večina teh strank je želela dograditi in posodobiti alarmni sistem. S tovrstno akcijo so poleg merjenja zadovoljstva izvedli tudi trženjsko dejavnost. Zelo pomembno je tudi, da se obiščejo vse stranke, ki so izrazile to željo.

Ohranjanje strank

V podjetju je treba spremljati tudi delež prodaje stalnim kupcem, število izgubljenih kupcev in delež prodaje izgubljenih kupcev. V podjetju vsako leto organizirajo dan odprtih vrat za kupce in predstavijo novosti na področju varovanja. Podjetje je vsako leto prisotno tudi na sejmih varovanja v Zagrebu in Essnu.

Iz tabele 19 je razvidno, da je pri vseh treh dobičkovnih mestih odgovornosti število odpovedi starih kupcev manjše, kot je novih. Tudi pri deležih prodaje je zelo podobna slika, saj so deleži prodaje izgubljenih kupcev manjši, kot so deleži prodaje novih kupcev. Edino pri sektorju Štajerska je v avgustu delež prodaje izgubljenih kupcev trikrat večji kot delež prodaje novih kupcev, ker je sektor dobil odpoved od enega večjih kupcev zaradi zaprtja trgovine. Sektor Koroška je izpolnil plan pri izgubi in pridobitvi kupcev, sektor Štajerska pa ni izpolnil plana pri izgubi kupcev, pri pridobitvi pa ga je presegel. Sektor Dolenjska ni izpolnil plana niti pri izgubi kupcev niti pri pridobitvi kupcev. Razlog za večjo izgubo kupcev od planirane je predvsem preveč reklamacij, razlog za manjše število kupcev od planiranega pa je premajhno število prodajnikov v sektorju.

Tabela 19: Merjenje stalnosti strank po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Koroška	Julij	Avgust	September
Število kupcev	198	201	203
Število izgubljenih kupcev	1	2	0
Planirano število izgubljenih kupcev	1	1	1
Delež prodaje izgubljenih kupcev	0,1 %	0,3 %	0 %
Novi kupci	4	4	5
Planirano število novih kupcev	5	5	5
Delež prodaje novih kupcev	0,7 %	0,5 %	1,0 %

Štajerska	Julij	Avgust	September
Število kupcev	177	181	185
Število izgubljenih kupcev	3	2	1
Planirano število izgubljenih kupcev	1	1	1
Delež prodaje izgubljenih kupcev	1,1 %	3,7 %	0,1 %
Novi kupci	7	6	9
Planirano število novih kupcev	5	5	5
Delež prodaje novih kupcev	1,0 %	1,2 %	1,8 %

Dolenjska	Julij	Avgust	September
Število kupcev	956	966	972
Število izgubljenih kupcev	12	8	7
Planirano število izgubljenih kupcev	5	5	5
Delež prodaje izgubljenih kupcev	0,2 %	0,2 %	0,5 %
Novi kupci	22	14	19
Planirano število novih kupcev	25	25	25
Delež prodaje novih kupcev	1,0 %	1,3 %	7,6 %

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Novi kupci

V podjetju merijo tudi delež prodaje novim kupcem. Nove kupce pridobivajo predvsem z obiskovanjem potencialnih kupcev, s prijavljanjem na javne razpise in na povabilo potencialnih kupcev. Spremljanje novih kupcev je vključeno že v tabelo 19.

Za spremljanje dobičkovnih mest odgovornosti z vidika poslovanja s strankami predlagam naslednje kazalnike, ki so prikazani v tabeli 20.

Tabela 20: Predlagani kazalniki, ki so povezani s kupci za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7

Dejavniki, povezani s kupci		
Cilj	Merska enota	Ciljna vrednost
Število reklamacij	število	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej
Delež reklamacij	odstotek	pod 1 % vseh kupcev
Povprečna zamuda dobave blaga	dan	pod 3 dni
Število izgubljenih kupcev	število	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej
Znesek prodaje izgubljenim kupcem	EUR	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej
Število novih kupcev	število	10–20
Znesek prodaje novim kupcem	EUR	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej

Vir: Lastna izdelava.

3.3.3 Kazalnik za vidik notranjih poslovnih procesov

Podjetje mora znotraj vidika notranjih poslovnih procesov opredeliti ključne procese, ki naj bi zagotavljali izpolnitev zastavljenih ciljev, kar bi pomenilo zadovoljne kupce in uspešno poslovanje podjetja. Strateška usmeritev vidika notranjih procesov so učinkoviti notranji procesi, kakovostni izdelki ter zniževanje stroškov in povečanje prihodkov.

V podjetju G7 ta vidik spremljajo s stroškovnega in prihodkovnega vidika, ki je razdeljen na dobičkovna mesta odgovornosti. Ta dobičkovna mesta odgovornosti spremljajo z vidika stroškov dela, drugih stroškov in poslovnih prihodkov.

V podjetju bi se morali za vidik notranjih poslovnih procesov meriti naslednji kazalniki, kar je prikazano v tabeli 21:

- produktivnost zaposlenih,
- hitrejša odzivnost in fleksibilnost,
- hitrost reševanja reklamacij,
- povečati vrednost za kupce ter
- povečati investicije v ključne tehnologije.

Tabela 21: Cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov

Vidik notranjih procesov	Kazalniki	Pogostost merjenja	Plan
Izboljšati produktivnost na zaposlenega	prodaja na zaposlenega	mesečno	2.000 EUR/ zaposlenega
Hitrejša odzivnost in fleksibilnost	povprečno število dni od naročila do izvedbe	mesečno	10 dni
Hitrost reševanja reklamacij	povprečno število dni od prejema do rešitve reklamacije	mesečno	7do 10 dni
Povečati vrednost za kupce	število svetovanj kupcu	mesečno	2-x letno
Ključne tehnologije	stopnja obnavljanja osnovnih sredstve	letno	33% letno

Vir: Lastna izdelava.

Produktivnost zaposlenih

V podjetju bi morali mesečno spremljati produktivnost zaposlenih. Kazalnik večje produktivnosti je razmerje med prihodki iz prodaje in številom zaposlenih. Z večjo učinkovitostjo prodaje se poveča prihodek na zaposlenega. V podjetju G7 spremljajo samo prodajo prodajnikov, saj je od tega odvisen tudi variabilni del plače.

Tabela 22: Produktivnost zaposlenih po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Dobičkovno mesto odgovornosti	Julij	Avgust	September
Sektor Koroška (v EUR/ zaposlenega)	1.679	1.730	1.311
Sektor Štajerska (v EUR/ zaposlenega)	1.228	1.372	1.040
Sektor Dolenjska (v EUR/ zaposlenega)	2.367	2.306	2.581

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Produktivnost zaposlenih po dobičkovnih mestih odgovornosti, ki je prikazana v tabeli 22, je največja v sektorju Dolenjska (povprečno 2.418 EUR na zaposlenega), veliko manjša je v sektorju Koroška (povprečno 1.573 EUR na zaposlenega), ki je še komajda zadovoljiva, najmanjša pa v sektorju Štajerska, ki je le povprečno 1.213 EUR na zaposlenega in je nezadovoljiva. Plan produktivnosti zaposlenih dosega le sektor

Dolenjska, zato je smiselno, da se za njih postavi višji plan, drugače se lahko začne njihova produktivnost zmanjševati.

Hitrejša odzivnost in fleksibilnost

Kazalnik hitrejši odzivnosti je tudi kazalnik rasti, ki pa se izračunava mesečno tako, da se izračunajo povprečni dnevi od prejema naročil v določenem mesecu do izvedbe. Bistveno za podjetje je, da skrajša ta čas. To je pomembno tudi zato, ker sta odzivnost in hitrost lahko pomembno konkurenčno orožje za ohranjanje in pridobivanje novih poslov. Kupci so čedalje bolj zahtevni in si želijo, da se jim podjetje čim bolj prilagaja, da ima podjetje čim krajše dobavne roke, ali pa celo, da ima blago na zalogi. To je še posebej pomembno za sektor tehničnega varovanja.

Tabela 23: Odzivnost na naročilo pri izvajanju storitev tehničnega varovanja po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorja Koroška in Dolenjska za januar, junij in september 2007

Dobičkovno mesto odgovornosti	Januar	Junij	September
Sektor Koroška	14,7 dneva	12,9 dneva	15,1 dneva
Sektor Dolenjska	18,6 dneva	18,0 dneva	20,3 dneva

Opomba: Sektor Štajerska ne izvaja storitev tehničnega varovanja.

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece januar 2007, junij 2007 in september 2007

Če primerjamo odzivnost sektorjev med seboj, ki je prikazana v tabeli 23, ugotovimo, da je sektor Koroška bolj odziven kot sektor Dolenjska. Glavni razlog za takšno odzivnost je čakanje na ustrezno blago, ki ga nabavlja centralno skladišče v podjetju G7 (čakanje na blago vpliva na 2/3 celotnega časa od prejema naročila do izvedbe). Na slabšo odzivnost sektorja Dolenjska vpliva tudi primanjkljaj pri zaposlenih, ki delajo na tehničnem varovanju. V septembru je bila še dodatna težava z dobavo blaga, ker je dobavitelj zahteval dodatne bančne garancije oziroma plačila z avansom, na kar pa podjetje ni pristalo, zato je bila odzivnost v septembru v obeh sektorjih slabša zaradi daljšega dobavnega roka. Plan odzivnosti na naročilo pri storitvah tehničnega varovanja ne dosega nobeden od analiziranih sektorjev.

Hitrost reševanja reklamacij

Kazalnik hitrosti reševanja reklamacij je kazalnik učinkovitosti opravljanja storitev. Kazalnik se izračunava mesečno tako, da se izračunajo povprečni dnevi od prejema reklamacije do rešitve reklamacije. Hitrost je zelo pomembna za podjetje, saj na ta način skrajšamo čas plačila določenega blaga ali storitve in s tem se pospeši tudi obrat denarnih sredstev. Poleg tega je pomembno tudi, da na reklamacijo hitro reagiramo in jo tudi rešimo. Treba je tudi spremljati pogostost ponavljanja enakih reklamacij. Če reklamacij ne rešimo, se le-te lahko pojavljajo tudi v naslednjem obračunskem obdobju.

Tabela 24: Hitrost reševanja reklamacij po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Dobičkovno mesto odgovornosti	Julij	Avgust	September
Sektor Koroška	23,3 dneva	27,3 dneva	21,7 dneva
Sektor Štajerska	14,6 dneva	25,6 dneva	19,8 dneva
Sektor Dolenjska	32,6 dneva	37,8 dneva	34,1 dneva

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Časi reševanja reklamacij, ki so prikazani v tabeli 24, so v vseh sektorjih predolgi. Najuspešnejši pri reševanju reklamacij je bil sektor Štajerska, ki je od julija do septembra reklamacije rešil v od 14,6 do 25,6 dneva, najslabši pa sektor Dolenjska, ki je za reševanje reklamacije potreboval od 32,6 do 37,8 dneva. V avgustu so bili slabši časi reševanja reklamacij zaradi dopustov in slabše dosegljivosti zaposlenih na obeh straneh. Velik del časa za reševanje reklamacij lahko pripišemo tudi komercialnemu sektorju, ki jih je zaradi neorganiziranega pošiljanja reklamacij v reševanje predolgo zadrževal pri sebi (nekateri tudi do tri tedne). Podjetje in sektorji bodo morali še veliko storiti, da bodo dosegali planirano hitrost reševanja reklamacij (od 7 do 10 dni). Ta segment poslovanja sektorjev je eden od najslabših v podjetju.

Tabela 25: Pogostost ponavljanja reklamacij po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za obdobje julij–september 2007

Dobičkovno mesto odgovornosti	Julij	Avgust	September
Sektor Koroška	4x	4x	4x
Sektor Štajerska	2x	5x	3x
Sektor Dolenjska	24x	20x	19x

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece julij 2007, avgust 2007 in september 2007

Pogostost ponavljanja reklamacij, ki je prikazana v tabeli 25, je bila v sektorju Koroška enaka. Štiri podjetja se ne strinjajo z delitvijo stroška v večlastniškem poslovnem objektu in vsak mesec zavračajo račune (to je poseben problem večlastniških prostorov, kjer izvajalec storitev ne more vplivati, sodni postopki pa so izredno dolgi). V sektorju Štajerska je vzrok zavračanja neusklajena količina dela in neustrezna kakovost. V sektorju Dolenjska je 60 % zavrženih računov zaradi neustrezne kakovosti dela, ostalo pa zaradi neusklajene količine dela in porabe materiala (predvsem na tehničnem varovanju). Ugotavljanje pogostosti ponavljanja reklamacij lahko pomaga dobičkovnim mestom odgovornosti, da ustrezno ukrepajo. Tako posledično tudi vplivajo na manjše stroške.

Večja vrednost za kupce

V podjetju bi se morali zavedati, da morajo kupcu tudi svetovati, kaj kupiti, oziroma pomagati pri izbiri varnostnih sistemov. Poleg tega je potrebno imeti tudi dobro servisno službo, ki bi varnostne sisteme servisirala in odpravljala napake. Pri varovanju kupec ne more čakati nekaj tednov na odpravo napak. Med čakanjem se lahko zgodijo tudi nepredvidljivi dogodki, ki lahko povzročijo odpoved storitev varovanja ali pa celo tožbo.

Ključne tehnologije

Kazalnik stopnje obnavljanja osnovnih sredstev je kazalnik, ki se izračunava tako, da se vsa aktivirana osnovna sredstva delijo s stroški amortizacije. Izračunavati bi se moral mesečno. Pove nam, koliko podjetje dejansko vlaga v obnavljanje osnovnih sredstev oziroma s kakšno hitrostjo se posodablja osnovna sredstva. S tem se omogoča uporaba novih tehnologij in zagotavlja kakovostno opravljanje storitev. Ta kazalnik je primeren za podjetje kot celoto, in ne za dobičkovno mesto odgovornosti.

Za merjenje dobičkovnih mest odgovornosti predlagam spremljanje naslednjih kazalnikov z vidika notranjih procesov, ki so prikazani v tabeli 26.

Tabela 26: Predlagani kazalniki z vidika notranjih procesov za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7

Poslovni dejavniki		
Cilj	Merska enota	Ciljna vrednost
Prihodki na prodajnika	EUR na prodajnika	40.000–60.000
Povprečni dnevi od naročila do izvedbe	dan	7
Povprečni dnevi od prejema do rešitve reklamacije	dan	pod 10
Število svetovanj kupcu	število obiskov kupcev	za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej

Vir: Lastna izdelava.

3.3.4 Kazalniki za vidik učenja in rasti

Za vidik učenja in rasti je pomembno neprestano usposabljanje zaposlenih za uresničevanje ciljev strategije in notranjih procesov s čim manj napakami. Podjetje mora izboljševati komuniciranje in pretok informacij ter oblikovati organizacijsko strukturo z manj ravnmi in učinkovitejšo komunikacijo ter usposobiti zaposlene za razumevanje in izvajanje sprememb.

Tabela 27: Cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti	Kazalniki	Pogostost merjenja	Plan
Motivirani in usposobljeni zaposleni	Izobrazbena struktura zaposlenih	letno	po kadovskem načrtu
	Delež zaposlenih z neustrezno izobrazbo	letno	1 %
	Struktura zaposlenih po dolžini dobe v podjetju G7	letno	10 let
	Povprečna plača zaposlenega v podjetju G7/ povprečna plača v Sloveniji	mesečno	80 % za dobičkovno mesto odgovornosti
Ohranjanje zaposlenih	Število ur izobraževanja na zaposlenega	letno	10 ur/ zaposlenega

Vir: Lastna izdelava.

Posodabljanje informacijskega sistema mora omogočiti hitrejši dostop do informacij, večjo fleksibilnost in prilagojenost željam posameznih uporabnikov. Sodobnejši informacijski sistem mora omogočiti tudi boljšo komunikacijo z zunanjim svetom. Kazalniki za vidik učenja in rasti so pomembni za vse ostale vidike. Na prvi pogled so njihove meritve neotipljive, vendar zelo pomembne za nadgradnjo vseh ostalih kazalnikov, ki sledijo v verigi. V podjetju G7 bi morali meriti naslednja dva vidika, ki sta prikazana v tabeli 27:

- motivacijo in usposobljenost zaposlenih ter
- ohranjanje zaposlenih.

Motivacija in usposobljenost zaposlenih

Izobrazbena struktura je eden od zelo pomembnih neračunovodskih informacij na splošno. Višja kot je izobrazbena struktura, večja je moč podjetja. V današnjem času je čedalje več podjetij, ki se zavedajo pomena človeškega kapitala in znanja, ki ga ta prinaša v podjetje. Podjetja se zavedajo, da jim neprestana skrb za razvoj, napredovanje in izobraževanje zaposlenih prinaša konkurenčne prednosti pred tistimi podjetji, ki vidijo v svojih zaposlenih samo operativni strošek in ne skrbijo za njihov razvoj, zanemarijo pa tudi motivacijske vidike, pomen pripadnosti podjetju ter nenazadnje tudi pomen napredovanja in razvoja delovne kariere vsakega posameznika.

Tabela 28: Pregled izobrazbene strukture zaposlenih po dobičkovnih mestih odgovornosti za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za september 2007

Stopnja izobrazbe	Koroška	Štajerska	Dolenjska
Magisterij in specializacija	0	0	0
Univerzitetna izobrazba	0	1	0
Visokošolska izobrazba	0	0	0
Višješolska izobrazba	1	1	0
Srednja šola	32	37	113
Poklicna šola	6	2	56
Osnovna šola	1	2	11
Nedokončana osnovna šola	0	0	2

Vir: Kadrovsko poročilo podjetja G7 za september 2007, str. 2

V primerjavi izobrazbene strukture, ki je prikazana v tabeli 28, lahko vidimo, da je pretežni del zaposlenih na omenjenih dobičkovnih mestih odgovornosti s srednješolsko izobrazbo. Najboljša izobrazbena struktura je v sektorju Štajerska, najslabša v sektorju

Dolenjska. Predvsem skrb vzbujajoče je, da v sektorju Dolenjska, ki je največji od primerjanih sektorjev in ki tudi največ lahko vpliva na poslovanje podjetja, ni nobenega z višješolsko in visokošolsko izobrazbo. V podjetju G7 je še vedno več kot 5 % zaposlenih z neustrezno izobrazbo, kar pa je še bolj skrb vzbujajoče, je, da je več kot 70 % vodilnega kadra v sektorjih z neustrezno izobrazbo.

V podjetju G7 v preteklih letih izobrazbi zaposlenih niso posvečali posebne pozornosti. Vodstvo podjetja je zanimal le finančni vidik, predvsem računovodske informacije, medtem ko jih neračunovodske, ki so odražale vidik učenja in rasti, niso (usposabljanje je bilo za njih le strošek). Zaradi ogromne fluktuacije kadrov so se začeli pogovarjati o projektu "Delavcu prijazno podjetje", vendar dlje od parole niso prišli. Kadrovska služba je zagovarjala dvig plač, vodstvo pa nestroškovne načine stimulacije. Podjetje mora nujno izdelati in začeti implementirati strategijo na področju razvoja človeških virov za prihodnja obdobja. Delež zaposlenih z neustrezno izobrazbo je bil v začetku leta 2007 8,3 %, in to predvsem kader, ki bi moral prevzemati odgovornost (Kadrovsko poročilo podjetja G7 za februar 2007, str. 4). Tako je vodstvo podjetja v začetku leta pričelo z izdelavo nove sistemizacije delovnih mest in izdelavo kariernega sistema v podjetju. To je lahko temeljni dokument podjetja s področja ravnanja z zaposlenimi. Definirati se morajo tudi pomembne naloge kot na primer:

- načrtovanje zaposlovanja in razvoj kadrov,
- zagotavljanje optimalne motivacije zaposlenih,
- sistemsko uvajanje sprememb,
- harmonizacija medsebojnih odnosov,
- oblikovanje interne komunikacije ter
- sprememba stila vodenja.

Zelo pomembno je tudi, da se v podjetju zaposlujejo ustrezno usposobljeni in izobraženi kadri. V preteklosti v obravnavanem podjetju to ni bila praksa. Zaradi nastanka različnih struj v podjetju je vsaka struja zaposlovala sebi lojalne ljudi, ki pa po pravilu niso imeli ustrezne izobrazbe. Takšno stanje je značilno za večino panoge s področja varovanja, saj so še vedno lastniki podjetij "bivši policisti", ki pa niso nikakor prenašali "preveč pametnih", ampak le poslušne in lojalne ljudi. To je bilo v prvih 15 letih morda dobro za razvoj panoge, v prihodnosti pa bo odločilno prednost pred konkurenco pridobil tisti, ki bo prvi spremenil lastniško miselnost ter bo v usposobljenih in izobraženih ljudeh videl potencialno moč podjetja. V podjetju je veliko direktorskih mest (23), vendar ima večina teh direktorjev le srednješolsko izobrazbo ali pa manj.

Kazalnik med povprečno plačo v podjetju in povprečno plačo v Republiki Sloveniji se izračunava mesečno tako, da se povprečna plača v podjetju G7 deli s povprečno plačo v Sloveniji. Ta kazalnik je bistvenega pomena za motivacijo zaposlenih, saj z njim spremljajo višino plač glede na slovensko povprečje, potem pa si podjetje lahko postavi strategijo, da plače ohranja glede na povprečje ali pa jih dviguje hitreje od povprečja. Počasnejše dvigovanje plač od povprečja ne bi pozitivno vplivalo na motivacijo zaposlenih.

Tabela 29: Primerjava povprečnih plač po dobičkovnih mestih odgovornosti za podjetje G7 in za sektorje Koroška, Štajerska, Dolenjska za december 2006, maj 2007 in avgust 2007

December 2006	G7	Koroška	Štajerska	Dolenjska
Povprečna plača (v EUR na zaposlenega)	1.023,1	952,1	963,4	806,8
Indeks povprečne plače/ povprečna plača v Sloveniji	83,64	77,84	78,76	65,96

Maj 2007	G7	Koroška	Štajerska	Dolenjska
Povprečna plača (v EUR na zaposlenega)	1.053,3	967,5	988,4	810,7
Indeks povprečne plače/povprečna plača v Sloveniji	84,12	77,27	78,94	64,75

Avgust 2007	G7	Koroška	Štajerska	Dolenjska
Povprečna plača (v EUR na zaposlenega)	1.071,4	1.013,4	1.019,5	828,9
Indeks povprečne plače/povprečna plača v Sloveniji	85,41	80,79	81,28	66,08

Opomba:

- Povprečna bruto plača v Republiki Sloveniji za december 2006 je znašala 1.223,17 EUR.
- Povprečna bruto plača v Republiki Sloveniji za maj 2007 je znašala 1.252,12 EUR.
- Povprečna bruto plača v Republiki Sloveniji za avgust 2007 je znašala 1.254,36 EUR (Statistični urad RS, 2007).

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece december 2006, maj 2007 in avgust 2007

Iz tabele 29 je razvidno, da plače v podjetju G7 v primerjavi s povprečnimi plačami v Republiki Sloveniji rastejo, kar lahko tudi delno pripomore k manjši fluktuaciji zaposlenih. Plače hitreje rastejo tudi v sektorjih Koroška in Štajerska, kjer so plače zrasle celo več kot v povprečju podjetja G7, medtem ko plače v sektorju Dolenjska v primerjavi s povprečnimi plačami v Republiki Sloveniji rastejo enako hitro. Tu lahko tudi iščemo del vzroka za večjo fluktuacijo zaposlenih.

Ohranjanje zaposlenih

Ljudje morajo biti izobraženi, morajo imeti določeno znanje in veščine, predvsem pa morajo verjeti vase in v cilje, ki so si jih zadali. Zelo pomembna je tudi motivacija, to je notranja sila človeka, zaradi katere ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo.

Tabela 30: Izobraževanje in usposabljanje v podjetju G7 za leto 2007

Vrsta izobraževanja ali usposabljanja	Št. zaposlenih
Formalno izobraževanje	10
- magisterij in specializacija	1
- univerzitetni študij	1
- višješolski študij	2
- srednja šola	6
Interno usposabljanje	620
- usposabljanje serviserjev	8
- usposabljanje prevoznikov vrednosti	50
- usposabljanje za uporabo orožja	220
- računalniško izobraževanje	12
- varnost pri delu	330
Funkcionalno usposabljanje	248
- jezikovno izobraževanje	2
- usposabljanje za delo na informacijskem sistemu	4
- tečaji pri dobaviteljih blaga (tehnike)	2
- tečaji za varnostnike (nacionalna poklicna kvalifikacija)	200
- različni seminarji, namenjeni za delovno mesto	40

Vir: Načrt usposabljanja podjetja G7 za leto 2007, str. 6.

Izobraževanje prispeva k strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Število ur izobraževanja na zaposlenega in stroški za izobraževanje sta tudi

dve izmed pomembnih neračunovodskih informacij za vodstvo podjetja. V praksi se je izkazalo, da so najučinkovitejša, najpotrebnejša in pri zaposlenih najbolj sprejeta ter hkrati za podjetje najcenejša interna izobraževanja, ki potekajo od zaposlenih k vodjem oziroma od vodij k zaposlenim. Načrt izobraževanj in usposabljanj za leto 2007 je prikazan v tabeli 30.

Pri funkcionalnih usposabljanjih se načrtuje udeležba zaposlenih na različnih seminarjih in delavnicah, ki bodo izvedeni v podjetju in izven. Gre za seminarje s področij komerciale, financ in računovodstva, tehnologije, sistema kakovosti, kadrov, informatike ipd.

Tabela 31: Fluktuacija zaposlenih v podjetju G7 in po dobičkovnih mestih odgovornosti Koroška, Štajerska, Dolenjska za januar, junij in september 2007

Januar 2007	G7	Koroška	Štajerska	Dolenjska
Število odpovedi	44	1	2	12
Število zaposlitev	12	1	1	2
Razmerje med št. odpovedi/ št. zaposlitev	3,67	1,00	2,00	6,00
Zaposleni	989	37	46	130
Razmerje med št. odpovedi/zaposleni	4,45	2,70	4,35	9,23
Planirano razmerje med št. odp./zaposleni	0,60	0,50	0,50	0,80

Junij 2007	G7	Koroška	Štajerska	Dolenjska
Število odpovedi	24	0	2	5
Število zaposlitev	27	0	2	8
Razmerje med št. odpovedi/ št. zaposlitev	0,89	/	1,00	0,63
Zaposleni	967	38	46	124
Razmerje med št. odpovedi/zaposleni	2,48	/	4,35	4,03
Planirano razmerje med št. odp./zaposleni	0,60	0,50	0,50	0,80

September 2007	G7	Koroška	Štajerska	Dolenjska
Število odpovedi	23	1	2	3
Število zaposlitev	31	1	1	7
Razmerje med št. odpovedi/ št. zaposlitev	0,74	1,00	2,00	0,43
Zaposleni	978	39	44	129
Razmerje med št. odpovedi/zaposleni	2,35	2,56	4,55	2,33
Planirano razmerje med št. odp./zaposleni	0,60	0,50	0,50	0,80

Vir: Mesečna poročila podjetja G7 za mesece januar 2007, junij 2007 in september 2007

Podjetje se ukvarja tudi z različno montažo blaga za tehnično varovanje, zato se zaposleni na tehničnem varovanju vsako leto udeležijo tečajev za pravilno uporabo in montažo blaga. Največkrat to organizirajo kar dobavitelji na svoje stroške.

V letu 2007 je bil prvič pripravljen tudi načrt za formalno izobraževanje, v katerem je predvideno tudi pridobivanje formalne izobrazbe za direktorje sektorjev in direktorje strokovnih področij, kar pomeni, da se zadeve premikajo tudi na tem področju.

Zaradi velike fluktuacije, ki je prikazana v tabeli 31, se je ta v letu 2007 začela meriti in spremljati. Z ugotavljanjem njenih vzrokov bi podjetje poizkušalo zmanjšati odpovedi zaposlenih. Predvsem pa podjetje poizkuša ugotoviti, katera vrsta dejavnosti v podjetju najbolj vpliva na fluktuacijo zaposlenih.

Z odpovedmi je imelo podjetje G7 v začetku leta 2007 veliko težav, saj je zaposlitev odpovedalo kar 44 zaposlenih. Podobne težave so bile tudi v sektorju Dolenjska, kjer je zaposlitev odpovedalo kar 12 ljudi. Kasneje so se odpovedi zaposlitve v podjetju skoraj prepolovile. Tudi v sektorju Dolenjska so se zmanjšale na primerno raven. Ostala sektorja (Koroška in Štajerska) nista imela tovrstnih težav.

Na začetku leta je bilo v podjetju G7 zelo malo novih zaposlitev (le 12). Podobno je bilo tudi v ostalih sektorjih. Kasneje (junija in septembra) pa se je število novih zaposlenih povečevalo in doseglo mesečno raven okoli 30. Sektorja Štajerska in Koroška sta zaposlovala le po potrebi, medtem ko je sektor Dolenjska pospešeno zaposloval in tako zmanjševal primanjkljaj zaposlenih, ki je nastal v začetku leta 2007.

Razmerje med številom odpovedi zaposlitve in številom zaposlenih nam pove, koliko je tistih, ki so odpovedali zaposlitev, na enega novozaposlenega. Na začetku leta je to razmerje v podjetju G7 vzbujalo skrb, saj so bili na enega novozaposlenega delavca skoraj štiri takšni, ki so odpovedali pogodbo. Še večje težave je imel sektor Dolenjska, ki je imel razmerje celo 6. Kasneje so se zadeve normalizirale, razmerje na ravni podjetja se je zmanjševalo in padlo pod 1 (kar pomeni, da se je število zaposlenih povečevalo). Še nižje razmerje je imel sektor Dolenjska. Ostala sektorja sta imela normalno razmerje.

Število zaposlenih je v začetku leta 2007 v podjetju močno padlo, kasneje pa se je začelo povečevati in se približevati ravni izpred začetka leta 2007. Močno je padlo tudi število zaposlenih v sektorju Dolenjska, ki je imelo kasneje podoben trend kot podjetje G7. Sektor Koroška je vse leto povečeval število zaposlenih, sektor Štajerska pa je

število zaposlenih namenoma zmanjšal (tudi zaradi odpovedi večjega posla v avgustu 2007).

Razmerje med številom odpovedi in številom zaposlenih nam pove, kolikšen odstotek je tistih, ki so odpovedali zaposlitev, glede na število vseh zaposlenih. V podjetju G7 je bil na začetku leta skoraj 4,5%, kasneje pa se je zmanjševal na nekaj več kot 2 %. Še večji je bil odstotek v sektorju Dolenjska (9,23 %), ki pa se je do septembra znižal na raven, ki jo ima podjetje G7. Sektor Koroška je imel razmerje okoli 2,5%, sektor Štajerska 4,5%, kjer je bil odstotek večji tudi zaradi potrebe po zmanjševanju zaposlenih. Dolgoročno planirano razmerje med številom odpovedi in novozaposlenih še ne dosega nobeden izmed sektorjev in s tem posledično tudi podjetje ne. Se pa po podatkih iz leta 2007 stanje počasi izboljšuje.

Na splošno gledano, je fluktuacija v podjetju G7 velika težava (posledično tudi v sektorju Dolenjska). Zaradi ukrepov (povečanje plač, zamenjava določenih vodij oddelkov), ki so bili sprejeti, pa se je fluktuacija prepolovila. Visoka fluktuacija pomeni tudi velike stroške za podjetje in za dobičkovna mesta odgovornosti, saj vsaka zamenjava zahteva najprej pridobivanje licence in kasneje še trimesečno uvajanje v delo, kar v finančnem smislu pomeni okoli 5.000 EUR na zaposlenega.

Za merjenje dobičkovnih mest odgovornosti predlagam spremljanje naslednjih kazalcev z vidika učenja in rasti, ki so prikazani v tabeli 32.

Tabela 32: Predlagani kazalniki z vidika učenja in rasti za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7

Dejavniki, povezani z inovacijam in učenjem		
Cilj	Merska enota	Ciljna vrednost
Delež zaposlenih z neustrezno izobrazbo (letno)	odstotek	pod 1 %
Indeks plač	indeks	nad 90, po 3 letih nad 100
Število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega (letno)	ure/zaposleni	20

Vir: Lastna izdelava.

3.4 KAKO UPORABITI NOV SISTEM MERJENJA USPEŠNOSTI DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI ZA MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE

V podjetju G7 delovna skupina intenzivno pripravlja model stimulatívne nagrajevanja poslovodij dobičkovnih mest odgovornosti in njihovih podrejenih. Bistvo sistema bo, da bi se nagrajevanje izvajalo na podlagi določenih računovodskih podatkov in bi se izvajalo vsak mesec na osnovi tekočih poslovnih rezultatov. Po enajstih letih delovanja podjetja bo v letu 2008 prvič uveden jasen in pregleden sistem nagrajevanja. Cilj tega sistema je predvsem nagrajevanje dobrega dela in dobrih poslovodij dobičkovnih mest odgovornosti ter preprečevanje slabih poslovnih rezultatov.

Nagrajevanje bo razdeljeno na nagrade materialne in nematerialne narave, kar je prikazano v tabeli 33.

Nagrade materialne narave bodo razdeljene na mesečne stimulacije, ki jih bodo dobili zaposleni na dobičkovnih mestih odgovornosti. Stimulacija je razdeljena na dva dela: prvega dobijo vsi zaposleni v sektorju, drugega pa dodeli poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti samo najboljšim in najuspešnejšim. Premijo prejmejo direktorji dobičkovnega mesta odgovornosti po letnem razgovoru ter letni primerjavi med planiranimi in realiziranimi rezultati; premija se izplača enkrat letno.

Tabela 33: Nagrade v podjetju G7

Vrste nagrade	<ul style="list-style-type: none">- materialne narave<ul style="list-style-type: none">- premija- mesečna stimulacija- nematerialne narave<ul style="list-style-type: none">- napredovanja- večja odgovornost- večja samostojnost- priznanje- pohvala
Omejitev glede na višino	<ul style="list-style-type: none">- zgornja meja- spodnja meja
Časovna porazdelitev	<ul style="list-style-type: none">- letno izplačilo- mesečno izplačilo

Vir: Pravilnik o nagrajevanju v podjetju G7, 2008, str.2

Pri nagradah nematerialne narave poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti lahko pohvali svoje zaposlene. Pri ostalih zadevah (kot npr. napredovanje, večja odgovornost, večja samostojnost, priznanje) pa poda predlog, ki ga mora odobriti izvršni direktor, ki je zadolžen za delovanje dobičkovnih mest odgovornosti v podjetju.

Do sedaj je bilo glavno merilo za uspešno delo realizacija določenega sektorja. Velikokrat se je dogajalo, da so zaradi slabega sistema nagrajevanja sklepali slabe posle in niso preverjali bonitete strank. Takšne napake so se dogajale zaradi tega, ker je bila pomembna samo realizacija. Tako je bilo za prodajnike pomembno, da so sklepali pogodbe brez vsake ekonomske analize. Za svoje delo niso bili plačani na osnovi plačane realizacije, ampak celo na osnovi obračunane realizacije. Komercialni sektor zaradi neustreznih pooblastil ni odigral svoje vloge, saj ni smel vplivati na sklepanje pogodb. Izvajal je samo tehnična opravila za sklepanje pogodb in obračun variabilnega dela plače za prodajnike, ki je temeljil na osnovi sklenjenih pogodb v tekočem mesecu. Po zamenjavi lastnikov je novo vodstvo takoj po vpeljavi novega informacijskega sistema začelo vpeljevati obračunavanje variabilnega dela plače prodajnikov po plačani realizaciji. Posledica tega ukrepa je bila večja skrb za kupce in preverjanje bonitete kupcev (vsaj za pravne osebe). Delež slabih pogodb se je začel postopoma zmanjševati oziroma jih skoraj ni bilo več. Poleg tega vsako ponudbo, ki jo pripravi prodajnik, najprej pregleda poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti in še kasneje pomočnik direktorja komercialnega sektorja. Oba jo lahko zavrneta ali zahtevata dopolnitev ali spremembo določil v pogodbi v okviru sprejetih meril in pogojev za sklepanje pogodb.

Tabela 34: Osnove za odmero nagrade za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7

Vrsta kazalnika uspešnosti	<ul style="list-style-type: none"> - finančni kazalniki - dobiček dobičkovnega mesta odgovornosti - nefinančni kazalniki - rast prometa - zadovoljstvo strank (število reklamacij)
Področje za odmerjanje osnove	- dobičkovno mesto odgovornosti
Vrednosti velikosti	<ul style="list-style-type: none"> - absolutne velikosti - razlika med realiziranimi in planiranimi velikostmi
Časovno obdobje za odmerjanje	<ul style="list-style-type: none"> - mesečna osnova za odmero nagrade - letna osnova za odmero nagrade

Vir: Pravilnik o nagrajevanju v podjetju G7, 2008, str.4

Vse zadeve potekajo elektronsko po informacijskem sistemu tako, da se odprave pomanjkljivosti rešujejo relativno hitro. Vsi, ki imajo pooblastila za vpogled v pogodbe, lahko vidijo, v kakšnem statusu (to pomeni, kdo je pogodbo že pregledal in potrdil) je pogodba oziroma ponudba. S spremembo prodajnega procesa ter jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi so bili postavljeni temelji za izdelovanje prvega uspešnega sistema za nagrajevanje. Prednost novega sistema za nagrajevanje bo predvsem v tem, da bodo poleg vodstva in komercialnega sektorja lahko tudi direktorji dobičkovnih mest odgovornosti skrbeli za pridobivanje donosnih in kakovostnih poslov, kar v preteklosti ni bila praksa.

V podjetju G7 bodo merili (pravilnik bo začel veljati predvidoma po 01.01.2009) kazalnike storilnosti z enim finančnim in dvema nefinančnima kazalnikoma, ki so prikazani v tabeli 35. V tabeli 34 so prikazane osnove za odmero nagrad za dobičkovna mesta odgovornosti v podjetju G7.

Tabela 35: Uteži za merjenje uspešnosti dobičkovnih mest odgovornosti

Kriterij	utež
Finančni kazalnik	50 %
- poslovni izid dobičkovnega mesta odgovornosti	50 %
Nefinančni kazalnik	50 %
- rast prometa	25 %
- število reklamacij	25 %

Vir: Pravilnik o nagrajevanju v podjetju G7, 2008, str.5

Finančni kazalnik bodo merili kar z poslovnim izidom vsakega dobičkovnega mesta posebej. Tu sta bili posebej pomembni priprava in organizacija finančno-računovodskega sektorja, ki se je moral dobro pripraviti za knjiženje poslovnih dogodkov ne samo po kontih, ampak tudi po dobičkovnih mestih odgovornosti.

Nefinančna kazalnika bodo merili z rastjo prometa po mesecih in ju primerjali z lanskimi meseci istega obdobja. Razlog je predvsem zaradi sezonskih nihanj določenih vrst varovanja. Pri zadovoljstvu strank pa se bodo beležile predvsem reklamacije in njihovo odpravljanje skozi leto. Posebna pozornost bo namenjena kakovosti izvajanja storitev in korektnosti prodajanja storitev, kjer je bilo v preteklosti veliko težav.

Vsi trije kazalniki bodo imeli tudi svojo težo pri ocenjevanju uspešnosti. Poslovni izid bo k oceni prispeval 50 %, rast prometa in kakovost pa vsak po 25 %. Vrednosti se

bodo ocenjevale mesečno in letno. Mesečno se bodo ocenjevale zaradi dodeljevanja stimulacij zaposlenim po dobičkovnih mestih odgovornosti. Letno se bo ocenjevala uspešnost zaradi ocenjevanja poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti. Tu se bo ugotavljala razlika med planiranimi in realiziranimi rezultati.

Treba je tudi imeti kriterije za določanje osnov za nagrado dobičkovnih mest odgovornosti. Z izpolnjevanjem kriterijev se vsako dobičkovno mesto odgovornosti bori za čimvečjo nagrado. Kriteriji za določanje osnov za nagrado so prikazani v tabeli 36.

Tabela 36: Kriteriji za določanje osnove za nagrado dobičkovnega mesta odgovornosti

1. Poslovni izid		2. Rast prometa		3. Zadovoljstvo kupcev – reklamacije	
Rast prihodkov	Točke	Rast prometa	Točke	Število reklamacij	Točke
5 % od mes. prih.	12,5	enak promet	6,25	enako število	6,25
10 % od mes. prih.	25,0	2% rast prometa	12,50	1% padec	12,50
15 % od mes. prih.	37,5	4% rast prometa	18,75	2% padec	18,75
20 % od mes. prih.	50,0	6% rast prometa	25,00	3% padec	25,00
Skupaj 1., 2. in 3.	100				

Vir: Pravilnik o nagrajevanju v podjetju G7, 2008, str. 7

Tabela 37: Primer mesečnega nagrajevanja zaposlenih na dobičkovnih mestih odgovornosti Dolenjska, Koroška in Štajerska za julij 2007

Dobičkovno mesto odgovornosti	Mesec	Promet (v EUR)	Osnova za nagrado	Delež nagrade	Znesek (v EUR)	Število zaposlenih	Znesek na zaposlenega (v EUR)
Dolenjska	julij	295.849	0,8 %	100 %	2.368	126	18,79
Koroška	julij	65.484	0,8 %	100 %	524	39	13,44
Štajerska	julij	55.258	0,8 %	87,5 %	386	45	8,58

Opomba: Najboljši posamezniki iz vseh treh sektorjev prejmejo še 0,4 % od mesečnega prometa, kar pomeni za sektor Dolenjska 1184 EUR, za sektor Koroška 262 EUR in za sektor Štajerska 193 EUR.

Vir: Lastna izdelava.

Premije za poslovodje dobičkovnih mest odgovornosti so določene od deleža razlike med načrtovanim in realiziranim poslovnim izidom (5,0 %). Tako si poslovodje, ki imajo večji sektor, lahko prislužijo večjo nagrado kot tisti, ki imajo manjši sektor. Za lažjo predstavitev prikazujem v tabeli 37 primer izračuna uspešnosti dobičkovnega mesta odgovornosti, v tabeli 38 pa primer izračuna uspešnosti direktorja dobičkovnega mesta odgovornosti.

Iz tabele 37 je razvidno nagrajevanje zaposlenih na primerjanih dobičkovnih mestih odgovornosti. Osnova je določena v odstotkih od mesečnega prometa (0,8 % za vse in še dodatnih 0,4 % od mesečnega prometa za najboljše posameznike). Priporočilo vodstva pa je, da direktor dobičkovnega mesta odgovornosti razdeli 0,4 % mesečnega prometa med 10 % najuspešnejših in najprizadevnejših posameznikov na svojem dobičkovnem mestu.

Tabela 38: Primer letnega nagrajevanja direktorjev dobičkovnih mest odgovornosti Dolenjska, Koroška in Štajerska za leto 2007

Dobičkovno mesto odgovornosti	Leto	Načrtovani poslovni izid (v EUR)	Realizirani poslovni izid (v EUR)	Premija (v EUR)
Dolenjska	2007	1.050.000	1.111.544	3.077,20
Koroška	2007	125.000	137.532	626,60
Štajerska	2007	90.000	67.688	0

Vir: Poslovni načrt podjetja G7 za leto 2007, str. 6

Iz tabele 38 je razviden način delitve letne premije direktorjem dobičkovnih mest odgovornosti. Direktorja sektorja Dolenjska in Koroška bi si na račun realiziranega poslovnega izida (pravilnik še ni v veljavi), ki je bil večji od načrtovanega, prislužila letno premijo. Direktor sektorja Štajerska si letne premije ne bi zaslužil, saj je bil realizirani poslovni izid manjši od načrtovanega.

Pravila nagrajevanja točno določajo, kakšna je vrednost osnove za odmero nagrade. Prednosti funkcije nagrajevanja, ki definira povezavo med osnovo za odmero nagrade in med nagrado, so enoznačnost, jasnost in objektivnost. Njihova slabost je v tem, da se poslovodje posameznih mest odgovornosti osredotočajo na doseganje pozitivnih vrednosti velikosti osnov za odmero nagrad, pri tem pa lahko zapostavljajo tiste dejavnike uspešnosti, ki se jih ne da izmeriti (na primer prijaznost do kupcev in dobri

odnosi na posameznem dobičkovnem mestu odgovornosti). Zato je treba sistem nagrajevanja spremljati in sproti odpravljati njegove pomanjkljivosti.

4. SKLEP

Če nekaj ne moreš meriti oziroma ne meriš, potem lahko vodstvo poda le subjektivno oceno, ki je ali pa ni točna. Takšno merjenje je trenutno v podjetju G7. Merjenje uspešnosti se lahko izvaja le na osnovi bilanc (letnih in polletnih) in mesečnega kadrovskega poročila, drugih uporabnih analiz skorajda ni.

Vzrok za takšno stanje je po mojem mnenju vodenje bivših lastnikov, ki niso preveč simpatizirali z ljudmi, ki bi jim dajali koristne nasvete in s tem zmanjševali njihovo pomembnost v podjetju. Tako so delo dlje časa opravljali le tisti, ki niso imeli ustrezne izobrazbe, a so bili poslušni in lojalni, ne glede na svojo uspešnost. V prid tej trditvi je tudi podatek, da je imel konec leta 2006 izvršni direktor le 4. stopnjo izobrazbe, med 23 sektorji (strokovnimi in operativnimi) pa sta le dva imela 6. stopnjo izobrazbe, ostali pa manj.

Na srečo se je v letu 2007 stanje z vidika izobrazbene strukture spremenilo. Posledično pa tudi komuniciranje in vodenje podjetja. Novo vodstvo si želi na osnovi informacij iz operativnih in strokovnih sektorjev spremeniti način vodenja podjetja, kar naj bi se pokazalo predvsem v večjem dobičku podjetja. Leto 2007 je bilo leto velikih sprememb, ki bi morale prinesiti boljše in preglednejše poslovanje. Uvedba sistemizacije delovnih mest, dosledno upoštevanje poslovnika kakovosti, uvedba pravilnika za nagrajevanje, ureditev stanja v finančno-računovodskem sektorju so pomembni koraki k izboljšanju razmer za delo zaposlenih v podjetju. Vodstvo mora zmanjšati kratkoročno zadolženost, povečati dobiček in hkrati tudi povečati plače zaposlenih, ki so skoraj na ravni minimalnih plač. Čeprav se zadnji dve nalogi izključujeta, menim, da je treba v podjetju vzpostaviti stabilno delovno okolje. Dvig plač bo kratkoročno povečal stroške podjetja, hkrati pa zmanjšal stroške zaradi visoke fluktuacije zaposlenih, ki so za podjetje G7 preveliki.

Če želi vodstvo dobiti odgovore na vprašanja, po kakšnih cenah izvajati storitve, kakšno količino del mora podjetje izvesti in s katerimi kupci želi sodelovati, mora najprej vzpostaviti učinkovit sistem merjenja uspešnosti. Ravno merjenje in primerjanje dobičkovnih mest odgovornosti med seboj lahko prineseta tiste podatke, ki jih vodstvo potrebuje za kakovostno oceno poslovanja podjetja. Primerjanje kazalnikov med različnimi dobičkovnimi mesti odgovornosti bi vodstvu pomagalo še k uspešnejšemu

vodenju podjetja in ustreznemu nagrajevanju zaposlenih. Spremembe vrednosti določenih kazalnikov bi lahko pripisovali določenim dejavnostim, ki bi jih izvajali.

V podjetju G7 so sedaj vzpostavljeni vsi pogoji za kakovostno spremljanje računovodskih in neračunovodskih podatkov. V letu 2006 in 2007 je bil vpeljan računalniško podprt informacijski sistem, ki lahko zajema vse pomembne in potrebne podatke ter omogoča njihovo kvalitetno analiziranje. Kar se tiče strukture zaposlenih, menim, da mogoče še ni najprimernejša za spremljanje podatkov, vendar večje zamenjave niso predvidene. Začetni odpori proti novemu informacijskemu sistemu so minili, tako da lahko podjetje odpre novo, uspešnejše poglavje.

Spremljanje računovodskih in neračunovodskih podatkov po dobičkovnih mestih odgovornosti predstavlja za podjetje, kot je G7, d. o. o., velik zalogaj, kljub temu pa mora podjetje G7 zaradi svoje razpršenosti in teritorialnih specifičnosti najti skupni imenovalc za merjenje uspešnosti. Glede na to, da je primerjavo težko dobiti zunaj podjetja, jo je treba vzpostaviti znotraj podjetja preko dobičkovnih mest odgovornosti. Prepričan sem, da za takšno spremljanje podatkov ne bi bilo potrebno angažirati prevelikega števila ljudi in za to ne bi porabili veliko časa. Pridobili pa bi (predvsem dobičkovna mesta odgovornosti in vodstvo) veliko koristnih podatkov o tem, kako dobro poslujejo, in predvsem, kaj je potrebno spremeniti. Vodstvo bi lahko vzpostavilo tudi pogoje za tekmovanje dobičkovnih mest odgovornosti med seboj, kar bi lahko še dodatno prispevalo k izboljšanju poslovnih rezultatov.

Zelo pomembno je, da nam merjenje dobičkovnih mest odgovornosti skozi uravnoteženi sistem kazalnikov da nova izhodišča za poslovanje. Uravnoteženi sistem kazalnikov ne teži k temu, kako zmanjšati določene stroške, ampak, kako najti tiste stroške, ki nam bodo dali še večje prihodke. Tudi na primeru podjetja G7 smo videli, da je pri določenih dobičkovnih mestih odgovornosti potrebno povečati stroške (primer premalo prodajnikov v sektorjih Koroška in Dolenjska), ki bi kasneje pripomogli k povečanju prihodkov. Če ne bo nihče prodajal, potem tudi novih prihodkov ne bo, še posebej pri tistih storitvah, pri katerih ni treba povečevati števila prodajnih dejavnosti. Tudi obstoječi prodajniki lahko kakovostno obdelujejo in spremljajo samo omejeno količino kupcev, zato je treba razmišljati tudi o tem, kako učinkoviti so in kakšno učinkovitost od njih podjetje pričakuje.

V preteklosti je v podjetju prevladovalo avtokratsko vodenje in o vseh zadevah je odločalo vodstvo. Z zamenjavo lastnikov se je vodenje spremenilo. Določene operativne zadeve so prepuščene direktorjem dobičkovnih mest odgovornosti, ki imajo tudi pooblastila in odgovornosti ter usmeritve za vodenje svojega dobičkovnega mesta

odgovornosti. Le z ustreznimi pristojnostmi in odgovornostmi v sektorjih lahko nastane uspešno in učinkovito dobičkovno mesto odgovornosti. Z uvajanjem dobičkovnih mest odgovornosti se že vidijo določeni premiki in dejavnosti po sektorjih, saj se nekateri direktorji hočejo dokazati, da so boljši, kot jih trenutno ocenjuje in plačuje vodstvo. Mesečni obračuni in merjenje lahko podjetje v dejavnosti varovanja dvignejo na vrh uspešnosti poslovanja v svoji dejavnosti, saj je ta dejavnost še vedno mlada, njihov vodstveni kader pa ni ustrezno izobražen in izkušen (predvsem v vodenju in organiziranju podjetja). Zato lahko tisto podjetje, ki mu bo prvemu uspelo zagotoviti sodobna načela vodenja in nagrajevanja (vendar ne brez kakovostnega merjenja in analiziranja), pridobilo prednosti pred konkurenco, saj se bo to pokazalo predvsem v manjši fluktuaciji zaposlenih, boljših odnosih v podjetju, višjih plačah, možnostih napredovanja in večji pripadnosti podjetju. Posledica vsega tega bo tudi večji dobiček.

Merjenje pred uvajanjem dobičkovnih mest odgovornosti ni bilo učinkovito in so ga izvajali le za tiste funkcije, za katere so ga potrebovali. Tudi z uvajanjem informacijskega sistema se zadeva ni spremenila. Dobičkovna mesta odgovornosti so bila določena, ni pa bilo nobenega merjenja. Šele z novim vodstvom so se zadeve začele spreminjati. Zato je ključni dejavnik za sodobno merjenje in analiziranje najvišje vodstvo. Podjetje lahko vodimo po subjektivnem občutku, ki nas lahko pripelje do napačnih odločitev, ali pa na osnovi ustreznih in kakovostnih podatkov. Tako si lahko postavimo nekaj ključnih kazalnikov, ki nas vodijo do dobrih rezultatov poslovanja. Ob odklonih (pozitivnih ali negativnih) lahko te kazalnike podrobneje raziščemo ter se lahko pravočasno pripravimo na spremembe in nepredvidene okoliščine. Če kazalnike uvedemo še na dobičkovna mesta odgovornosti, potem imamo poleg vodstva podjetja tudi poslovodje dobičkovnih mest odgovornosti, ki se bodo trudili izvajati strategijo podjetja in uresničevati načrtane cilje.

V preteklih letih skorajda ni bilo pobud za izboljševanje določenih dejavnosti in samoiniciativnost ni bila zaželeno. V zadnje pol leta pa pobude kar dežujejo, tako da vodstvo včasih težko odreagira na vse. Sodobno merjenje lahko pozitivno vpliva tudi na motivacijo zaposlenih in srednjega menedžmenta. V podjetju G7 se je premik zgodil predvsem v srednjem menedžmentu, saj so s sprejetjem odgovornosti dojeli, kaj vse potrebujejo za uspešno vodenje dobičkovnega mesta odgovornosti. Včasih direktorji dobičkovnih mest odgovornosti skorajda niso komunicirali z ljudmi pod seboj, sedaj pa ugotavljajo, da so pomemben člen njihovega uspešnega vodenja. Sedaj izvajajo sestanke kolektiva in spodbujajo vodje oddelkov, da redno prenašajo problematiko od zaposlenih do direktorja sektorja in obratno.

Tudi sistem nagrajevanja zaposlenih se je začel spreminjati. V preteklosti so se stimulacije delile iz vodstva, velikokrat niso bile utemeljene in so negativno vplivale na motivacijo zaposlenih. Sedaj pa stimulacije (tudi destimulacije) delijo tudi direktorji sektorjev, ki neposredno delajo s svojimi zaposlenimi. Naloge direktorjev dobičkovnih mest odgovornosti so, da najdejo tiste, ki so zares dobri in na katere se lahko zanesejo, saj lahko le na takšen način vzdržujejo ustrezno kakovostno izvajanje varnostnih storitev.

Iz analize treh dobičkovnih mest odgovornosti lahko zaključimo, da je po primerjavi kazalnikov najuspešnejše dobičkovno mesto odgovornosti sektor Dolenjska, za njim je sektor Koroška, najmanj uspešen (celo neuspešen) pa je sektor Štajerska. Ali to drži tudi v praksi?

Kot poznavalec razmer v podjetju in bivši finančni direktor podjetja G7 trdim, da ni tako. Direktor sektorja Štajerska je še vedno najboljše plačan od direktorjev primerjanih sektorjev. Mnenje vodstva je tudi, da sektor Štajerska v celoti dela uspešno. Sektor Dolenjska pa ima še vedno najnižjo povprečno plačo kljub najboljšim rezultatom. Kakovostno merjenje in analiziranje rezultatov pa bosta lahko v prihodnosti ta razmerja postavili na bolj pravično osnovo.

Predlog kazalnikov, ki so opisani in prikazani v 3. poglavju, je lahko dobra osnova za učinkovito merjenje in analiziranje dobičkovnih mest odgovornosti. Upam, da jih bo vodstvo podjetja G7 uporabilo pri uspešnem vodenju podjetja.

5. LITERATURA IN VIRI

1. Articles Balanced Scorecard,
([URL:http://www.balancedscorecardsurvival.com/articlebalancedscorecard.html](http://www.balancedscorecardsurvival.com/articlebalancedscorecard.html)),
16.2.2006
2. Andersen H. Et al.: Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection in literature and practice. 2GC Conference paper. Copenhagen: 2001, 9 str.
3. Anthony Robert N., Govindarajan Vijay: Management Control Systems. Chicago: Irwin, 1992, 888 str.
4. Borjančič Janko: Sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija apna. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 75 str.
5. Brewer Peter c., Speh Thomas W.: Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance. Journal of Business Logistics, Oak Brook, Vol. 21, 2000, šte. 1. str. 75-93.
6. Cobbold Ian, Lawrie Gavin: Classification of Balanced Scorecard Based on their Intendend Use. 2GC Conference paper. Boston: 2002, 9 str.
7. Cokins Gary: Activity-Based Cost Management: Making It Work. Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996, 226 str.
8. Čadež Simon, Hočevar Marko: Stroškovno računovodstvo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008, 305 str.
9. Disadvantages of Balanced Scorecard, (URL:
<http://www.balancedscorecardsurivival.com/DisadvantagesOfBalancedScorecard.html>)
16.2.2006
10. Drury Colin: Costing: An introduction, fourth edition. London: International Thomson Publishing, 1998, str. 487.
11. Edvinsson Leif: Občutek za ustvarjanje smisla. Ljubljana: Manager, 2003, 11, str. 15.
12. Fajt Olga: Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 74 str.
13. Fijavž Petra: Oblikovanje neračunovodskih informacij za ugotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja X. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006, 84 str.
14. Grbec R.: Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetja: Primer podjetja Istrabenz. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 105 str.
15. Hajes Robert H., Jaikumar Ramchadandran: Manufacturing Crisis: New Technologies, Obsolete Organizations. Harvard Business Review, Sept/Oct., 1988, str. 77-85.
16. Hočevar Marko: Kontroling stroškov. Ljubljana: GV Založba, 2007, 256 str.

17. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, 274 str.
18. Hočevar Marko: Planiranje in kontrola poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2002, 143 str.
19. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC, (URL: http://www.zls-zveza.si/RL/Arhiv/RL_3_2003_Hocevar.pdf), 1.2.2003.
20. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, 423 str.
21. Hočevar Marko, Marko Jaklič: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV založba, 2003, 288 str.
22. Hourigan Chris: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. University of South Florida, 2006, 212 str.
23. Javornik Marko: Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 104 str.
24. Kadrovsko poročilo podjetja G7 za mesec februar 2007, 2007, 6 str.
25. Kadrovsko poročilo podjetja G7 za mesec september 2007, 2007, 7 str.
26. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnovežen sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 343 str.
27. Kaplan S. Robert, Norton P. David: The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 322 str.
28. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, 1992, 1-2, str.71-79.
29. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: GV Založba, 2001, 426 str.
30. Keržan Janez: Nadgradnja informacijskega sistema za vodenje in spremljanje uresničevanja strategije HSE z uravnoveženim sistemom kazalnikov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 89 str.
31. Letno poročilo podjetja G7 d.o.o. za leto 2006, 2007, 92 str.
32. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992, 298 str.
33. Maberley Julie: Activity-based costing in financial institutions. London: Pitman Publishing, 1992, 226 str.
34. Mesečno poročilo podjetja G7 za mesec december 2006, 2007, 9 str.
35. Mesečno poročilo podjetja G7 za mesec januar 2007, 2007, 12 str.
36. Mesečno poročilo podjetja G7 za mesec maj 2007, 2007, 15 str.
37. Mesečno poročilo podjetja G7 za mesec junij 2007, 2007, 18 str.
38. Mesečno poročilo podjetja G7 za mesec julij 2007, 2007, 18 str.

39. Mesečno poročilo podjetja G7 za mesec avgust 2007, 2007, 22 str.
40. Mesečno poročilo podjetja G7 za mesec september 2007, 2007, 19 str.
41. Milost Franko: Računovodstvo človeških zmožnosti. Koper: Fakulteta za management Koper, 2007, 247 str.
42. Načrt usposabljanja podjetja G7 za leto 2007, 2007, 11str.
43. Olve Nils-Goran, Roy Jan, Vetter Magnus: Performance Drivers: a Practical Guide to using the Balanced Scorecard. Chichester: John Wiley & Sons, 1999, 347 str.
44. Olve G. N., Sjostrand A.: The Balanced Scorecard. Oxford: Capstone Publishing, 2002, 114 str.
45. Pečar Zdravko: Management v javnem sektorju. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2003, 119 str.
46. Pistotnik Robert: Uravnoteženi sistem kazalnikov, primer Koncern Sintal. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 86 str.
47. Poslovník kakovosti podjetja G7, 2007, 39 str.
48. Poslovni načrt podjetja G7 za leto 2007, 2006, 27 str.
49. Pravilnik o nagrajevanju v G7, 2008, 12 str.
50. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.
51. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 59 str.
52. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 124 str.
53. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti podjetja – teorija in empirična prevedba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 184 str.
54. Rejc Adriana: Strateška kontrola s pomočjo modelov za merjenje uspešnosti. Gradivo s seminarja. Ljubljana: CISEF, 2004, 63 str.
55. Rolph P.: The Balanced Scorecard: Get smart and get control. New York: Chief Executive, 1999, julij/avgust, str. 54.
56. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2005, 324 str.
57. Statistični urad Republike Slovenije,
([URL:http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1933](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1933)), 20.10.2007
58. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 124 str.
59. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, 193 str.

60. Tekavčič Metka, Šink Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: Rezultati empirične raziskave. Finance, Ljubljana, 2002, str. 197-213.
61. Turk I., Kavčič S., Kokotec-Novak M.: Poslovodno računovodstvo. Dopolnjena izdaja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003, 856 str.
62. Turk Ivan: Stroškovno računovodstvo; 3. dopolnjena izdaja. Maribor: Založba Obzorja, 1989, 485 str.
63. Turney Peter B. B.: Activity Based Costing, The Performance Breakthrough. London: Kogan Pge Limited, 1996, 325 str.
64. Winterleitner Barbara: Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 110 str.
65. Winterleitner Barbara: Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov v malo podjetje (1.del). Finance (URL: <http://www.finance-on.net>), 11.7.2004a.
66. Zupan Nada, Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti; 2. dopolnjena izdaja. Maribor: Založba Obzorja 2004, 493 str.