

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TADEJA SUMRAK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OCENA DEJAVNIKOV USPEHA V ZVEZI Z URESNIČITVIJO NOVE
POSLOVNE IDEJE**

Ljubljana, januar 2010

TADEJA SUMRAK

IZJAVA

Študentka Tadeja Sumrak izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko dr. Matejo Drnovšek, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VREDNOTENJE IN UVAJANJE POSLOVNE IDEJE	4
1.1 Pregled pojmov, ki so povezani z uvajanjem nove poslovne ideje.....	4
1.2 Predvidevanje in načrtovanje poslovne ideje	7
1.3 Pomen poslovnega načrta za kasnejše merjenje uspešnosti poslovne ideje	9
2 MERJENJE USPEŠNOSTI URESNIČEVANJA POSLOVNE IDEJE	13
2.1 Presojanje uspešnosti	13
2.2 Izbira ustreznih metod za preverjanje uspešnosti uvedbe poslovne ideje	15
2.2.1 Ekonomska dodana vrednost.....	19
2.2.2 Produktivnost dela.....	19
2.2.3 Ekonomičnost.....	20
2.2.4 Rentabilnost.....	20
2.2.5 Uravnoveženi sistem kazalnikov.....	21
2.3 Povzetek za podjetnike, ki lansirajo poslovno idejo na trg	26
3 MERJENJE USPEŠNOSTI UVEDBE NOVE POSLOVNE IDEJE V PODJETJU ZA BRIZGANJE PLASTIČNIH MAS	29
3.1 Kratka predstavitev družbe	30
3.2 Položaj v panogi ter poslovanje podjetja v izbranem podjetju.....	31
3.2.1 Vstop novih konkurentov v panogo	32
3.2.2 Nevarnost zamenjave proizvodov	33
3.2.3 Lojalnost kupcev	33
3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	34
3.3 Uvedba nove poslovne ideje v poslovanje izbranega podjetja	34
3.4 Poslovni načrt za uvedbo nove poslovne ideje	36
3.5 Metode merjenja uspešnosti skozi določitev uravnoveženega sistema kazalnikov za izbrano podjetje.....	37
3.5.1 Določitev poslanstva	37
3.5.2 Vizija in strategija	37
3.5.3 Vidik učenja in rasti	39
3.5.4 Vidik notranjih procesov	42
3.5.5 Vidik kupcev	45
3.5.6 Finančni vidik.....	47
3.6 Pregled ključnih kazalnikov v prvih štirih mesecih uvedbe poslovne ideje.....	48
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Najpogostejše postavljeni in merjeni cilji.....	18
Tabela 2: Model uravnoteženega sistema kazalnikov.....	22
Tabela 3: Poznavanje in uporaba koncepta BSC v slovenskih podjetjih.....	25
Tabela 4: Kriteriji, ki jih podjetje mora izpolniti pred začetkom uvedbe poslovne ideje.....	35
Tabela 5: Dejavniki odločitve za uvedbo poslovne ideje	36
Tabela 6: Cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti.....	40
Tabela 7: Meje vrednosti za merjenje kazalnikov za vidik učenja in rasti	41
Tabela 8: Kazalnik za vidik notranjih procesov.....	43
Tabela 9: Ciljne vrednosti za vidik notranjih procesov	45
Tabela 10: Kazalniki za vidik kupcev	45
Tabela 11: Ciljne vrednosti za doseganje kazalnikov za vidik kupcev.....	46
Tabela 12: Kazalniki za finančni vidik in ciljne vrednosti	47
Tabela 13: Nekateri podatki o poslovanju družbe	48
Tabela 14: Izračun produktivnosti dela pred in po uvedbi poslovne ideje	49
Tabela 15: Izračun ekonomičnosti pred in po uvedbi poslovne ideje.....	50
Tabela 16: Izračun rentabilnosti pred in po uvedbi poslovne ideje	50
Tabela 17: Izračun kazalnikov po sistemu BSC	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces preverjanja poslovnih zamisli pred začetkom ustanovitve podjetja.....	5
Slika 2: Od ideje do uspešnega podjetja	6
Slika 3: Koncept pri oblikovanju poslovne ideje	8
Slika 4: Postopek določanja metod merjenja uspešnosti	17
Slika 5: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.....	23
Slika 6: Koraki lansiranja poslovne ideje na trg	27
Slika 7: Porterjev pristop petih sil konkurenčnosti	32
Slika 8: Struktura kupcev v izbranem podjetju	33
Slika 9: Enostavna strateška karta za proizvodno linijo suhomokrih sesalnikov	38
Slika 10: Strateška karta izbranega podjetja	39
Slika 11: Pregled rasti prihodkov od prodaje izdelkov	49

UVOD

Uvedba nove poslovne ideje pomeni za podjetnika in podjetje temeljito pripravo na vse spremembe v poslovnih funkcijah in na predvidevanje oz. planiranje o tem, kaj lahko od prihodnjega položaja na trgu pričakujemo.

Poslovna ideja predstavlja začetek ustvarjalnega procesa in pomeni nekaj, kar lahko podjetniku s pravilno preverbo in postavitvijo na trg pomeni poslovni uspeh. Preden je ideja zrela za realizacijo, mora prestati številne izzive, da je končno pripravljena za realizacijo na trg (Rebernik & Rus, 2004, str. 13).

V magistrskem delu me zanima, kateri so tisti dejavniki, ki so pomembni pri razvoju in uspehu poslovne ideje. Tako želim predvsem pokazati povezavo med ustrezno izbiro poslovne ideje, dobro pripravljenim poslovnim načrtom in planiranjem ter ustrezno določitvijo metod merjenja uspešnosti poslovne ideje.

Uspeh nove poslovne ideje Kotler (2004, str. 352) enači z dobrim poznavanjem potreb porabnika, čim boljšim razmerjem med učinkovitim delovanjem izdelka in stroški, uvedbo izdelka na trg pred konkurenti ter dobrim sodelovanjem zaposlenih z različnih funkcijskih področij. Razviti uspešen nov izdelek pa ne pomeni enostavne naloge. Najpomembnejši dejavnik uspešnosti je edinstveni nadpovprečni izdelek. Naslednji ključni dejavnik uspešnosti je dobro opredeljen koncept izdelka že pred razvojem. Podjetje mora skrbno opredeliti in oceniti trg, zahteve v zvezi z izdelkom in koristi. Drugi dejavniki uspešnosti so medsebojno dopolnjevanje tehnologije in trženja, kakovost izvedbe na vseh stopnjah in privlačnost trga (Kotler, 2004, str. 352). Uvedba poslovne ideje v že obstoječih podjetjih pa zahteva še dodatne vire znanja, previdnosti in potrpežljivosti. Različnost poslovne ideje od že obstoječe dejavnosti lahko hitro privede do neuspeha. Razlogi za to so predvsem v novih tehnologijah, novih trgih ter znanju, ki ga do sedaj nismo potrebovali (Kekale & Kola-Nystrom, 2007, str. 109).

Podobno kot Kotler tudi Ardichvili (2003, str. 106) navaja, da so pri izbiri ustrezne poslovne priložnosti pomembni predvsem podjetniška pripravljenost, ustrezna znanja, socialne mreže, osebne lastnosti podjetnika in seveda dobra poslovna ideja. Po avtorjevih besedah uspeh podjetja, ki razvija novo poslovno idejo, temelji na trgu, ki ima določene potrebe, ustreznemu poslovnemu konceptu, dobri pripravi poslovnega načrta in pravočasni in pravilni formalizaciji in realizaciji poslovne ideje na trg. Temu bi lahko dodali še teorijo, ki jo predstavljata Gumbus in Lussier (2006, str. 409), ki temelji na tem, da je ob uvedbi poslovne ideje pomembno tudi merjenje uspešnosti le-te. Merjenje uspešnosti vsake poslovne ideje, ki v podjetju pomeni glavnino obstoja, omogoča hkrati tudi krmarjenje med postavljeno strategijo, cilji in doseženimi učinki. Merjenje omogoča pregled nad doseženimi rezultati in tudi razvojem, h katerim podjetje strmi (Gumbus & Lussier, 2006, str. 409). Kazalniki preverjanja uspešnosti uvedbe in poslovanja nove ideje mi bodo predstavljali glavnino za določitev pomembnih mejnikov pri razvoju poslovne ideje oziroma določitev tistih prelomnic, kjer je pomembno postaviti trdne metode

merjenja, da bi pridobili dejanske rezultate in s tem informacije za nadaljnje odločanje o poslovanju.

Podpomo pomembnosti zgoraj omenjenim dejavnikom pa dajejo tudi avtorji Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 55) s tem, ko določajo dejavnike, ki so pomembni za podjetniški proces. Gre za opredelitev in ovrednotenje priložnosti, pripravo poslovnega načrta, določitev potrebnih sredstev in vodenje podjetja, kar lahko opredelimo kot postavljanje ustreznih kazalnikov, ki spremljajo rezultate uvedbe poslovne ideje.

Kekale in Kola-Nystrom ločita tri faze pri razvoju nove poslovne ideje. Prva faza se imenuje faza raziskovanja, kjer ugotovimo možnosti in potrebe za dodaten razvoj in uvedbo novega izdelka. Prav tako je pomembno ugotoviti, kaj je tisto, kar lahko podjetje naredi za svoje stranke. Druga faza se imenuje faza razvoja nove poslovne ideje, kjer s primernim kadrom, ki je v tej fazi najbolj pomemben, skušamo oblikovati storitev/izdelek tako, da smo pripravljeni na morebitne ovire in njihovo rešitev. Zadnja faza je faza preizkušanja storitve/izdelka ter uvedba le-tega na trg (Kekale & Kola-Nystrom, 2007, str. 112).

Kljub navedenim smernicam, ki jih teorija postavlja in nadgrajuje, še vedno obstaja velik odstotek podjetnikov, ki kljub dobrim pripravam, skrbnim načrtovanjem in hitrim odzivom ne uspejo pripeljati nov projekt do realizacije ali do uspešnega, dolgoročnega poslovanja. V nekaterih primerih velja, da je ideja preprosto slaba, da ni primerna za trg ali enostavno ne zadovoljuje potreb porabnikov. Ključ do uspešnega planiranja je ustvarjanje kritičnega profila podjetja, iskanje ključnih mejnikov podjetja in postavljanje ustreznih ciljev v prihodnosti. Ni dovolj, da podjetnik planira za pol leta naprej. Uspeh prinese ustrezen plan za daljše časovno obdobje dveh, petih ali desetih let. Pomembno je, da podjetnik dobro razmisli, kaj bo uresničitev nove poslovne ideje prinesla čez pet let ali več (Hewitt, 2007, st. 182).

Podatki kažejo, da je kar ena tretjina podjetij takšnih, ki propadejo že v prvih dveh letih poslovanja, več kot polovica pa takšnih, ki se na trgu obdržijo do pet let. Ti podatki veljajo sicer za majhna in mikro podjetja. Sklepamo lahko, da je pri ustanovitvi večjih podjetij ta odstotek lahko samo še večji, saj večje podjetje pomeni posredno tudi večji zalogaj financiranja (Podjetniške in finančne novice, 2007).

Če sklenem, je pri uvedbi poslovne ideje na trg pomembno, da znamo ugotoviti rezultate uvedbe, ovrednotiti nadaljnje trženjske aktivnosti, da bo celotno podjetje uspešno in rastoče, in povedati, kaj je bilo narobe in dobro na poti do doseženih rezultatov (Finance – Trženje, 2007).

Trženjski koncept poslovanja podjetja poudarja, da lahko podjetje na dolgi rok uresničuje svoje cilje, če uspe zadovoljiti potrošnika (Rojšek, 2002, str. 2).

Skozi nalogo me torej ne bo zanimalo, kako preverjati poslovno idejo, temveč kako spremljati in meriti rezultate poslovne ideje, ko je le-ta že uvedena na trg. Pri tem bom kot pomembnejše dejavnike preverjanja uspešnosti poslovne ideje izpostavila ustreznost poslovne ideje,

načrtovanje in dobro pripravo poslovnega načrta ter določitev kazalnikov kot način merjenja uspešnosti poslovne ideje. Osnova za razmišljanje je podjetje, katero je z uvedbo poslovne ideje zaživelo oziroma obstoječe podjetje, ki mu novonastala poslovna ideja pomeni celotno poslovanje.

Predmet in problem dela

Predmet naloge je določiti pomembne faze uvedbe nove poslovne ideje in kazalnike, ki so bistveni pokazatelji uspešnosti in so podjetniku v pomoč pri vrednotenju poslovanja in morebitnih odločitvah o nadaljnjem poslovanju. Na podlagi predstavljene teorije v nadaljevanju so bili v podjetju, v katerim sem zaposlena, pripravljeni poskusno uvesti model preverjanja in uvajanja poslovne ideje. Podjetje je bilo ravno v fazi razvoja nove poslovne ideje, zato so potrebovali sistem, ki jim bo pokazal, kaj bi uvedba nove poslovne ideje pomenila za podjetje. Dejanske uvedbe poslovne ideje smo se po predhodno postavljenem modelu tudi lotili in si tako prihranili čas, saj smo natančno vedeli, kaj je naslednja faze uvedbe in kaj lahko od le-te pričakujemo.

Namen dela

Osnovni namen same magistrske naloge se nanaša na dve temeljni področji:

- predstaviti pomembne dejavnike uspeha uvedbe nove poslovne ideje,
- določiti najpogostejše metode merjenja uspešnosti poslovne ideje.

Odgovoriti želim na raziskovalno vprašanje, ki opredeljuje uspeh ali propad poslovne ideje; ali je uspeh oziroma propad poslovne ideje povezan s slabo pripravo poslovnega načrta in s podjetnikovimi napakami pri merjenju uspešnosti poslovanju. Pri tem iz analize izključujem dejavnike, ki izvirajo iz neprimernosti novega proizvoda, storitve ali zgolj slabega odziva trga. Pokazati želim, da je neučinkovitost planiranja poslovne ideje velikokrat v podjetjih povezana z nezadostnimi pripravami in slabo izdelanim poslovnim načrtom, ki pa se v realizaciji nadaljuje skozi nezadosten nadzor in nepravilno spremljanje rezultatov, ki jih uvedba ideje na trg prinaša.

Moje razmišljanje tako posega na dve pomembni področji poslovanja. Prvo je planiranje, ki je za podjetnika ključnega pomena. Drugo področje poslovanja, ki vpliva na razvoj poslovne ideje, je uvedba na trg, ki se kaže skozi vse funkcije poslovanja.

Na podlagi tega je moj cilj poiskati v teoriji dober sistem uvedbe poslovne ideje, ki zajema preverjanje, načrtovanje in merjenje uspešnosti poslovne ideje ter njegovo uporabnost preveriti v podjetju, ki se je odločilo za uvedbo nove poslovne ideje. Proces določanja ključnih dejavnikov uvedbe se prične z iskanjem odgovora na vprašanje, ali je bilo predhodno planiranje ustrezno izvedeno. Cilj magistrskega dela je tako odkriti okvir za uvedbo poslovne ideje in merjenje uspešnosti le-te ob uvedbi na trg. Teoretično bom to preverjala v prvih dveh poglavjih magistrske naloge, kjer bom postavila ključne definicije in metode, ki se uporabljajo pri merjenju

uspešnosti poslovne ideje. Tretje poglavje je v celoti namenjeno praktičnemu delu, saj bom predstavila uvedbo poslovne ideje v podjetju in metodo, ki so jo izbrali za preverjanje rezultatov uvedbe poslovne ideje.

Metodološki pristop in struktura dela

Naloga temelji na preučeni literaturi s področja podjetništva, trženja, razvoja novih idej in priprave poslovnega načrta ter metod spremljanja uspešnosti poslovanja. V teoretičnem delu uporabljam opisno (deskriptivno) metodo. Osrednji del naloge sestoji iz treh poglavij. V prvem poglavju bodo predstavljani temeljni pojmi, ki jih bom uporabila v magistrski nalogi. Sledijo podpoglavja ovrednotenja poslovne ideje, planiranja in priprave poslovnega načrta ter ovire, ki jih lahko pričakujemo pred in med uvedbo poslovne ideje na trg. Pri tem bo v pomoč metoda analize in sinteze, kar pomeni, da bom obstoječo literaturo, raziskave, ki so bile že narejene na tem področju, najprej analizirala in jih nato smiselno povzela. Drugo poglavje predstavlja bistven del magistrske naloge, saj opisuje metode, ki jih teorija ponuja kot uporabne pri merjenju uspešnosti poslovne ideje ob dejanskem poslovanju na trgu.

Empirični del se osredotoča na dejansko uvedbo poslovne ideje na trg. V podjetju, kjer sem zaposlena, so bili pripravljene eksperimentirati in poskusno uvesti poslovno idejo na podlagi moje zasnove ključnih smernic razvoja. V tem primeru ne gre za ustanovitev novega podjetja, pač pa za uvedbo poslovne ideje v obstoječem podjetju, katerega želi vodstvo zaradi trenutnih razmer oživiti skozi nove programe dela.

Kot vodja projekta sem najprej vsem sodelujočim pri uvedbi jasno predstavila potek dela in opozorila na tista opravila, ki bodo ključna pri uvedbi poslovne ideje. Izvedba temelji na dobri pripravi, ki zajema dostop do bistvenih podatkov v podjetju, celovit pregled poslovanja in možnost uspešne analize. Sekundarne podatke sem tako pridobila s pomočjo notranjih virov podjetja in obstoječih poslovnih analiz. Potek uvedbe poslovne ideje sem določila na podlagi metode proučevanja problematike. Pri tem mi je bilo v veliko pomoč dejstvo, da sem sama sodelovala pri pripravi projekta oziroma uvedbi poslovne ideje in jo vodila v smeri, ki sem jo postavila skozi analizo teorije.

Empirični del bo predstavljen v tretjem poglavju magistrske naloge. V zadnjem poglavju se posvečam sklepnim ugotovitvam, ki bodo posledica teoretičnih spoznanj ter pridobljenih informacij v praksi.

1 VREDNOTENJE IN UVAJANJE POSLOVNE IDEJE

1.1 Pregled pojmov, ki so povezani z uvajanjem nove poslovne ideje

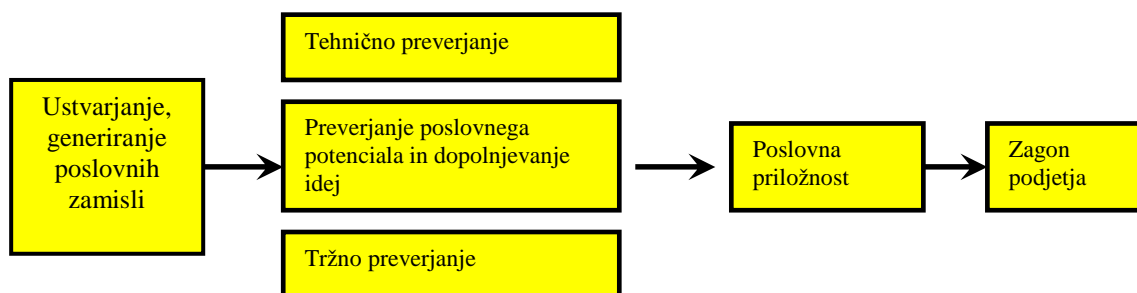
Podjetniki imajo navadno obilico idej, problem pa je v tem, da pri podjetništvu ne gre za tehnično plat ideje, temveč za njeno tržno privlačnost, za zmožnost, da pritegne kupce, ljudi s kupno močjo, ki bodo pripravljene plačati za proizvod ali storitev. Prav zato je domišljanje

poslovne ideje šele prvi korak. Sledi proces preverjanja ideje po tehnični in tržni plati. **Poslovna ideja** je vsaka zamisel o novem proizvodu, storitvi, ki pa še ni poslovno preverjena. Poslovna priložnost pa je tista poslovna zamisel, ki je poslovno preverjena in je potrjena kot tehnično izvedljiva in poslovno donosna (Možina et al., 2002, str. 109). **Podjetniški proces** je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje (Antončič et al, 2002, str. 54). Podjetnik mora poiskati, ovrednotiti in razviti priložnost, ki bo koristna tako za njega kot za potrošnike. Tako Antončič in drugi (2002, str. 54), Kotler (2004, str. 352) kot nekateri tuji avtorji (Hewitt, 2007, str. 182) navajajo, da so temeljni dejavniki podjetniškega procesa naslednji:

- opredelitev in ovrednotenje priložnosti,
- preverjanje in načrtovanje poslovne ideje,
- priprava poslovnega načrta,
- določitev potrebnih sredstev in vodenje podjetja.

Poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari. V tem okviru je potrebno uspešnost razlikovati predvsem od učinkovitosti, ki pa pomeni delati stvari pravilno (Možina et al., 2002, str. 665). Seveda se ob tem poraja vprašanje, za koga je oziroma naj bi bila ta novost koristna. V prvi vrsti vsekakor za uporabnika. Ta del je precej enostavno dokazati preko različnih analiz okolja, kupcev in drugih. Vendar pa je nekoliko težje predvideti koristnost za nosilca oziroma avtorja ideje. Sicer tudi tu lahko predvidimo, da nam bo neka ideja prinašala ustrezen dobiček, vendar gre tu le za predvidevanja, sicer na podlagi predhodnih raziskav, a vseeno se lahko kasneje izkaže, da temu ni tako.

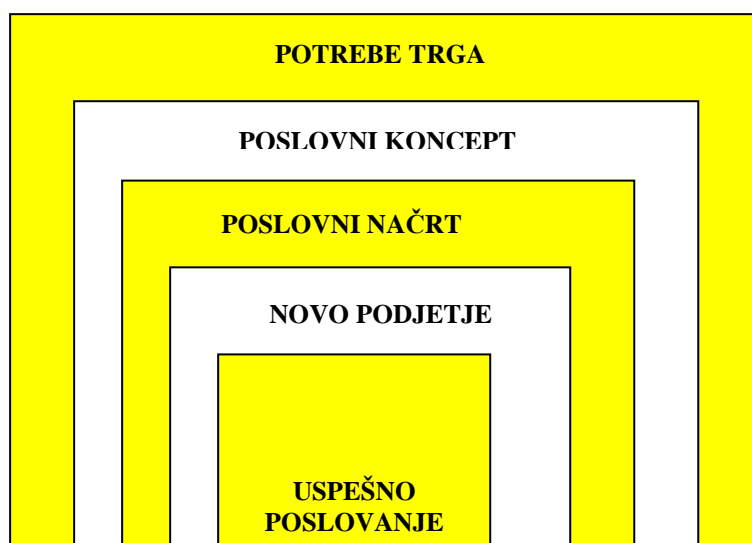
Slika 1: Proces preverjanja poslovnih zamisli pred začetkom ustanovitve podjetja



Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 109.

Iz vseh definicij, ki jih literatura opredeljuje, lahko razberemo, da uvajanje nove poslovne ideje ni samo zbiranje in predlaganje novih poslovnih idej, ampak vključuje načrtovanje, izobraževanje in usposabljanje kadrov, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja in izkušenj in vrsto drugih področij, ki so neposredno povezane s samim podjetjem. Tipičen proces uvajanja poslovne ideje se prične s preverbo, ali je ideja primerna za nadaljnji razvoj. Sledi faza, v kateri se ideja oblikuje do storitve ali izdelka, ki ga v nadaljevanju testiramo in končno lansiramo na trg (Kekale & Kola-Nystrom, 2007, str. 109).

Slika 2: Od ideje do uspešnega podjetja



Vir: A. Ardichvili et al., *A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development*, 2003, str. 112.

Faze v razvoju poslovne ideje si sledijo od ugotavljanja potreb trga, postavljanja poslovnega koncepta, ustrezne priprave poslovnega načrta do uvedbe poslovne ideje. Rezultat vseh teh faz je uspešno poslovanje nove poslovne ideje oziroma novonastalega podjetja (Ardichvili, 2003, str. 112). Čas od ideje do generiranja ideje na trg je v povprečju nekje pet let. To je tista doba, ki nam pove, ali smo izbrali donosno poslovno idejo in jo tudi uspešno lansirali na trg.

Po Antončiču et al. (2002, str. 55) je najtežja naloga opredelitev poslovne ideje in njeno ovrednotenje. Gre za proces, v katerem podjetnik najde priložnost za ustanovitev podjetja ali zagon novega izdelka ali storitve. **Ovrednotenje poslovne ideje** je ključni del podjetniškega procesa, saj v njem podjetnik oceni, ali bodo določeni izdelki ali storitve prinašali dobiček ter tako zadovoljevali vse akterje v procesu. Podjetnik mora imeti tako za opredelitev poslovne ideje dovolj časa in vložiti dovolj truda ter zelo verjeti v poslovno idejo. V tej fazi Antončič še ne govori o pripravi poslovnega načrta, ampak o analizi priložnosti oz. načrtu ovrednotenja poslovne ideje. Gre za bistveno krajšo obliko, vsebina je osredotočena na poslovno idejo in ne na celotno podjetje ter daje temelj za odločitev ali priložnost izkoristiti ali ne. Glavne sestavine načrta ovrednotenja poslovne ideje so opis izdelka ali storitve, ovrednotenje priložnosti, ovrednotenje podjetnika, specifikacija vseh potrebnih sredstev in dejavnosti ter vir kapitala (Antončič et al., 2002, str. 56).

Bistvo ovrednotenja v tej fazi je predvsem odgovoriti na vprašanja, katere potrebe zadovoljuje izdelek ali storitev, kateri družbeni pogoj je podlaga za tržno podlago, kateri tržnoraziskovalni podatki so potrebni, kakšna je konkurenca ter kako je mogoče s to dejavnostjo zaslužiti (Antončič et al., 2002, str. 56). V nadaljevanju sledi opredelitev in opis posameznih faz uvedbe poslovne ideje.

1.2 Predvidevanje in načrtovanje poslovne ideje

Spremembe pomenijo sestavni del poslovnega procesa, vendar nihče natančno ne ve, kakšne bodo te spremembe. Za razvoj strategije in pripravo planov pa je potrebno spremembe predvideti, jih načrtovati in se nanje pripraviti. Vendar so predvidevanja pomemben dejavnik, po katerem se ocenjujejo nove zamisli in po katerih se ugotavlja, kako se bodo le-te vključevale v predvidene razvojne trende.

Predvidevanje je ocenjevanje zunanjih razmer poslovanja v določenem prihodnjem časovnem obdobju. Gre za vprašanja, kaj se lahko zgodi ali kaj je bolj ali manj verjetno, da se bo zgodilo glede na začetne trende nagnjenja (Možina et al., 2002, str. 251).

Za predvidevanje je razvitih več tehnik (Likar, 2006, str. 137):

- ekstrapolacija trendov,
- predhodni trendi – primerjalne krivulje,
- Delfi tehnika.

Tehnike poslovnega predvidevanja so izredno pomemben del poslovnega odločanja. Bistvo vsake tehnike pomeni čim natančnejše poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na obravnavane poslovne dogodke. Omenjeni dejavniki zajemajo informacije iz preteklosti, sedanja spoznanja in logične miselne procese.

Pri ekstrapolaciji trendov predpostavljamo, da se bo oblika krivulje, ki predstavlja podatke iz preteklosti, z enakim trendom nadaljevala tudi v prihodnje. Takšna napoved je zanesljiva le v stabilnih razmerah. Če takšnih razmer ne moremo doseči, si pomagamo tako, da metodo kombiniramo tudi z drugimi metodami (Likar, 2006, str. 139).

Pri Delfi tehniki gre za opis problematike pri uvajanju poslovne ideje z vprašalnikom, ki ga postavimo skupini članov. Odgovore analiziramo, jih predstavimo članom skupine ter jih prosimo za ponovni razmislek. Faze ponavljamo, dokler odgovori ne postanejo konsistentni.

Tudi Ardichvili (2003, str. 106) daje pomembnost pravi izbiri poslovne ideje in predvidevanju. Pod predvidevanje pojasnjuje predvsem razvoj poslovne ideje, prepoznavanje in ovrednotenje. To zaporedje daje težo nadaljnjemu načrtovanju in pripravi poslovnega načrta. Gre predvsem za hitri pregled potreb, ki jih trg ima, ter grobo oceno možnosti, ki bi jih ob izpolnjevanju potreb nova poslovna ideja imela.

Predvidevanje nam torej omogoča natančno in realno možnost načrtovanja. Možina opredeljuje **načrtovanje** kot pojem, ki pomeni postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na podlagi predvidevanja in opredeljevanja potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitev (Možina et al., 2002, str. 236).

Pri načrtovanju gre za miselni proces, za razmišljanje o prihodnjih možnostih in nevarnostih za organizacijo. Podjetnik mora vrednotiti alternativne možnosti, ki so podjetju na voljo. Sprejemati mora odločitve, ki bodo imele posledice nekje v prihodnosti. Likar (2006, str. 159) definira naslednje faze načrtovanja, ki so potrebne še pred uvedbo poslovne ideje:

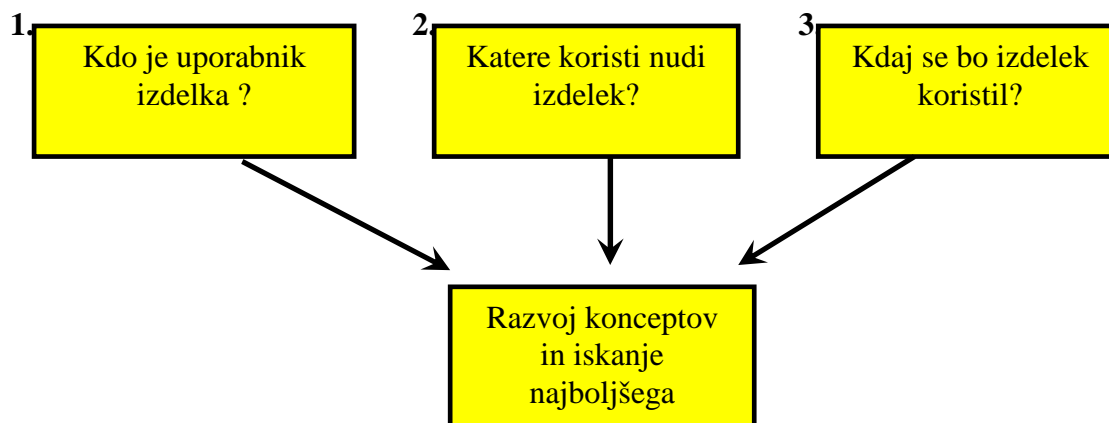
- **definicija ciljev:** postavitve glavnih ciljev poslovne ideje in rokov za njihovo realizacijo,
- **oblikovanje planov:** predvideti in določiti je potrebno glavne faze in s tem povezane časovne mejnike, ki omogočajo kasnejšo kontrolo izvajanja,
- **usklajevanje dela in nadzora:** za uspešno izvedbo ni dovolj le definirati naloge in čakati do roka. Vse udeležence je potrebno pri delu kontrolirati, nuditi podporo.

Kadar govorimo o načrtovanju, ne mislimo zgolj na administrativno funkcijo, ki pač mora biti narejena, ampak na splet nalog, ki služijo kot podpora vsaki posamezni akciji, nalogi in zagotavlja usklajeno delovanje. Zato je pomembno, da se vsake poslovne ideje lotimo načrtno. Pri načrtovanju velikokrat uporabljamo dva koncepta (Likar, 2006, str. 160), in sicer časovno načrtovanje, kjer določamo samo končne roke in le-tem priredimo vmesne faze. Drugi koncept je načrtovanje glede na razpoložljive vire, kjer je poglobljena dosega cilja. V tem primeru izhajamo iz obstoječih kapacitet in ne posvečamo pozornost dinamiki razvoja. Prav tako govorimo tudi o razvojno pogojenem načrtovanju (pot do cilja je še neznana), finančnem načrtovanju (razvoj je podrejen finančnim zmožnostim) ter o mešanem načrtovanju, kjer se projekt prične z raziskovalno fazo, pospeši pa se z dodatnimi sredstvi in strokovnjaki.

Načrtovanje po Možini et al. (2002, str. 122) zahteva več korakov:

- analiza dosedanjega stanja in ocena situacije (SWOT analiza),
- napoved prihodnosti – v katero smer gre posel,
- določitev operativnih ciljev in načrtov za uresničevanje ciljev,
- oblikovanje domiselnih metod nadzora.

Slika 3: Koncept pri oblikovanju poslovne ideje



Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 363.

Če povzamem, je eden izmed pogojev za uspešno načrtovanje in izvedbo poslovne ideje tudi dobro postavljen koncept. Kot je razvidno iz Slike 3 moramo najprej odgovoriti na vprašanje, kdo bo izdelek uporabljal, drugič, katero osnovno korist nam izdelek daje ter tretjič, kdaj bodo ljudje ta izdelek uporabljali. Potem razvijemo več različnih konceptov ter skušamo predvideti, kateri izmed konceptov je najbolj primeren za naš izdelek. Nato lahko pričnemo s preizkusom koncepta ter določimo trženjske strategije. Ko je ta faza zaključena, lahko začnemo vrednotiti privlačnost nove poslovne ideje skozi poslovni načrt (Kotler, 2004, str. 363).

Podobno kot do sedaj navedeni avtorji tudi Hewitt (2007, str. 183) poudarja, da je za uspešno pripravljen poslovni načrt potrebno upoštevati predvsem naslednje:

- postavljanje prioritet na vseh področjih poslovanja,
- uporaba sistematičnega pristopa k načrtovanju,
- v načrtovanje vključiti izobraževanje in ustrezen obseg strokovnih kadrov,
- prilagodljivost potrebam podjetja, potencialnim uporabnikom in
- določiti ustrezno širino načrtovanju.

Priprava planov in postavitve finančnih projekcij, ki so pomembne predvsem za podjetnike, temeljita na predvidevanju in načrtovanju. Te predpostavke so zgrajene na trhlih temeljih. Tako ne moremo pričakovati, da bo rezultat oz. predpostavljeni ekonomski učinek natančnejši, kot so bila uporabljena predvidevanja (Likar, Križaj & Fatur, 2006, str. 66).

1.3 Pomen poslovnega načrta za kasnejše merjenje uspešnosti poslovne ideje

Naslednji in najosnovnejši korak, ki naj bi ga naredil vsak podjetnik pred pričetkom realizacije poslovne ideje, je temeljit poslovni načrt. Osnova za dobro pripravljen poslovni načrt je predhodno predvidevanje in načrtovanje, ki se združi v poslovnem načrtu.

Slovarska definicija poslovnega načrta pravi, da poslovni načrt opredeljuje metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti (Stutely, 2003, str. 8).

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja, ustrezen kader. Poslovni načrt sestavi podjetnik v sodelovanju z drugimi pomembnimi viri in kadri. Sestavljen je iz uvodne strani, kjer opišemo podjetje in poslovno idejo, analize panoge, kamor vključujemo raziskavo panoge, konkurenco, kupce. Sledi natančnejši opis nove poslovne ideje, načrt trženja, ki opisuje distribucijo, cene in promocijo nove poslovne ideje, organizacijski ter finančni načrt (Antončič et al., 2002, str. 190-200).

Še pred začetkom priprave poslovnega načrta bi moral vsak podjetnik razumeti, zakaj sploh pripravlja poslovni načrt oziroma katere informacije so zanj bistvene. Nujne so tiste informacije, ki vodstvenim delavcem omogočajo presojo na podlagi dejstev. Teorija ponuja ogromno

možnosti ter znanj o tem, kako pripraviti dober poslovni načrt. A v veliko primerih se zgodbe tu končajo. Le redko zasledimo napotila o tem, kako takšen poslovni načrt spraviti v realizacijo in hkrati meriti učinke, ki jih pričakujemo oz. ki nastajajo skozi poslovanje. Literatura, ki ponuja takšna navodila podjetniku, pa je žal vse premalo povezana s prakso. Uporaba poslovnega načrta se s tem konča, čeprav se njegov pomen s pojavom ideje na trgu šele pričinja (Mankin, 2007, str. 5).

Pomembno je, da zna podjetnik slediti spremembam ter se na njih pravilno in pravočasno odzvati. Eden od razlogov, zakaj pametni ljudje ne znajo določiti smeri sprememb ali to počnejo slabo je ta, ker so bili naučeni, da risanje zemljevida prihodnosti pomeni načrtovanje in pripravo proračunov. Toda resnica je takšna, da pri velikopoteznih spremembah tudi najboljše vaje iz načrtovanja ne zadoščajo (Kotler, 2003, str. 60).

Sestavni del vsake resne poslovne ideje je poslovni načrt s finančnim preračunom. Ta del pokriva prej omenjeno analizo, s katero ugotavljamo koristnost poslovne ideje. Pri tem moramo paziti, da zajamemo tudi tiste elemente, ki jih ne moremo finančno ovrednotiti in prikazati s številkami. Finančni del poslovnega načrta naj bi nam dal odgovor o tem, ali bo poslovna ideja koristna tudi za podjetnika. Poslovni načrt je pomemben predvsem za majhna in mikro podjetja. Dobra priprava poslovnega načrta vodi do uspešnega merjenja rezultatov kasneje vpeljane poslovne ideje. Pomembno je, da se v planu predvidijo tako finančni kot nefinančni pokazatelji uspešnosti (Danes, Loy & Stafford, 2008, str. 401).

Danes, Loy in Stafford (2008, str. 402) poudarjajo, da je za dobro pripravo poslovnega načrta pomembno predvsem oblikovanje dosegljivih, kratkoročnih ciljev, določitev strategije za doseganje teh ciljev, finančno planiranje, ki nam pokaže, kakšna sredstva potrebujemo za zagon, določitev kdaj lahko pričakujemo, da se nam bo investicija povrnila, določitev poslanstva ter dolgoročne strategije.

Načrt ponavadi vključuje pregled trenutnega stanja organizacije in označitev splošne poslovne strategije za recimo pet let s podrobneje opredeljenima delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Strategija in načrt pokrivata vsa področja poslovanja. Najpomembnejša vprašanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, na splošno pa so ključni vodstvo, izdelki, trženje in prodaja (Stutely, 2003, str. 8).

Osrednji del poslovnega načrta je doseganje največjih možnih dobičkov z novo poslovno idejo. Tako je potrebno dovolj pozornosti posvetiti razvoju izdelka, dolgoročnemu trženju, izobraževanju in novim okrepitvam ter nadomestitvi osnovnih sredstev (Danes, Loy & Stafford, 2008, str. 402). Vendar pa velja, da so vprašanja, na katera odgovarjamo skozi poslovni načrt, manj pomembna od tistih, ki jih pri opredeljevanju in analiziranju pozabljamo. Ta vprašanja se kasneje v času realizacije poslovne ideje pokažejo in pogosto sledi, da se podjetniki potem sprašujejo, zakaj niso že prej mislili na to.

Ključni cilji priprave poslovnega načrta se nanašajo na več različnih namenov. V glavnem jih podjetniki izdelujejo kot prošnjo za sredstva ali ogrodje za odobritev. Gre predvsem za pridobivanje finančnih sredstev skozi posojila, kredite, skratka za iskanje kapitala v podjetju. Vse bolj pa podjetja pozabljajo, da je bistvo poslovnega načrta predvsem načrtovanje in ogrodje za vodenje posla (Stutely, 2003, str. 10).

Prenašanje idej na papir pomaga izpostaviti priložnosti in tveganja ter razkriti nedoslednosti. Prav tako pa je pomemben dokument pri vodenju posla, saj služi kot merilna palica uspeha. Pove nam, ali realizirana poslovna ideja izpolnjuje zastavljene cilje, sledi strategiji ter kontrolira smeri gibanja. V nadaljevanju me bo zanimal predvsem ta del poslovnega načrta oziroma njegova uporaba v praksi.

Vsak podjetnik pa se mora zavedati, da tudi najučinkovitejši poslovni načrti lahko zastarijo, če se spremenijo razmere. Veliko je dejavnikov, ki se lahko spremenijo čez noč, za podjetnika pa pomenijo bistvene informacije za nadaljnje poslovanje. Kupci lahko spremenijo svoje navade, konkurenca spremeni taktiko prodaje, ključni zaposleni se odločijo, da zapustijo podjetje ali pa spremembe nastopijo v gospodarstvu nasploh. Če pride do takšnih ali podobnih vplivov, se mora podjetnik odločiti za predelavo oziroma posodobitev poslovnega načrta. Ohrani lahko sprejemljive cilje in zadrži posel v smeri, ki bo povečevala možnost za njegov uspeh (Antončič et al., 2002, str. 203).

Odpori do uvedbe nove poslovne ideje se pojavijo tako rekoč pri vseh členih verige, zato mora imeti podjetnik veliko potrpljenja, da mu med potjo ne počí noben člen verige. Odpori se pojavijo tako v procesu odločanja kot uvajanja (Glavina, 2006, str. 26).

Podjetnik ob novi podjetniški zamisli pripravi poslovni načrt. Glede na prejšnje definicije bi lahko rekli, da smo poslovno idejo izbrali in znanje pridobili. Vendar v tej fazi lahko pride do številnih ovir, ki pritegnejo podjetnikovo pozornost in ga opozorijo na morebitne spodrsaljaje. Pomembno je, da te ovire ne pomenijo propad poslovne ideje in da podjetniki ne odnehajo, pač pa da so pozorni in da znajo prepoznati, kaj določene ovire v fazi razvoja pomenijo.

Antončič et al. (2002, str. 203) navajajo, da so najpogostejše pomanjkljivosti pri pripravi poslovnega načrta predvsem nespametni cilji, ki si jih podjetnik postavi, neizmerljivost ciljev, slaba predanost podjetnika, neizkušenost pri načrtovanju, nezavedanje pomanjkljivosti in slabosti ter dejstvo, da se med kupci ne kaže interes za koriščenje nove poslovne ideje. Tako mora biti podjetnik dobro informiran o vrsti posla in konkurenci, določiti mora jasne, merljive cilje.

Po Kotlerju (2004, str. 350) velja, da naslednji dejavniki vplivajo na neuspeh poslovnega načrta novega izdelka:

- vodilni zaposleni kljub negativnim rezultatom tržnih raziskav vztrajajo pri uresnitvi zamisli o izdelku,
- zamisel je dobra, a velikost trga precenjena,

- izdelek ni dobro oblikovan,
- pozicioniranje izdelka na trg je napačno, njegovo oglaševanje ni uspešno ali pa je predrago,
- izdelek nima zadostne pokritosti ali podpore z distribucijo,
- stroški razvoja so višji od pričakovanih,
- odziv konkurentov je močnejši, kot je pričakovalo podjetje.

Tudi Tajnikar (1997, str. 56) navaja ovire, ki morebiti vplivajo na razvoj poslovne ideje. Opredeljuje ovire kot so pristop do financ, ki pomenijo slabo finančno upravljanje, pristop do drugih virov oz. njihovo nepravilno opredelitev, pristop do usposobljene delovne sile, pristop do tržnih kanalov, konkurenti lahko blokirajo dejavnost podjetja z različnimi ovirami za vstop, vpliv lokalne oblasti, tehnologije ter tržni pogoji kot spremembe v naravi povpraševanja. Odpori oz. ovire se pojavijo v procesu odločanja in uvajanja poslovne ideje. Ločimo dve vrsti ovir (Likar, 2006, str. 124):

- **notranje ovire**, kamor prištevamo ekonomske, tehnološke, socialne, ekološke in podobno ter
- **zunanje ovire**, ki prihajajo iz neposredne okolice ali imajo celo širše razsežnosti.

Berginc (2001, str. 171) opredeljuje notranje ovire kot ovire, ki nastanejo zaradi strateških usmeritev podjetja, slabo izobraženega kadra, nedelovanja virov informacij ter slabe napovedi stroškov celotnega procesa uvedbe nove poslovne ideje. Med zunanje ovire pa prišteva tehnološke prepreke, ovire, povezane s patentiranjem in standardizacijo, prepreke, ki onemogočajo partnerski odnos s sofinancerjem poslovne ideje ter ovire s slabimi izkušnjami. Tveganje je večje kot pri ustaljenih poslih, uspeh pa težje napovedati. Ali je zamisel dobra, se pokaže šele potem, ko je njeno uveljavljanje že v polnem teku. Vendar do te točke pri dvomljivcih pogosto ne pride. V smislu trženja se pojavijo pomisleki o tem, ali bodo z novo poslovno idejo zares odprti novi trgi in ali so jih z obstoječimi finančnimi in kadrovskimi viri sposobni pokriti (Likar, 2006, str. 125).

Tehnološke ovire se nanašajo na nedelovanje ali nezanesljivo delovanje naprav ali strojev. Te ovire je lažje predvideti ter jih pravočasno odpraviti že s predhodno simulacijo. Težje vplivamo na ovire okolja, kamor štejemo oblast, politične vplive, zakonodajo in podobne.

Likar (2006, str. 125) pa opredeljuje tudi ovire, ki jih povzročijo kooperanti in drugi, ki sodelujejo v uvajanju poslovne ideje in jim le-ta pomeni spremembo ustaljenega načina dela. Pojavijo se lahko tudi ovire s strani kupcev, še zlasti, če so ti prek medijev že predhodno dobili opozorilo v obliki akcije konkurentov. Pri kupcih se namreč veriga zaključuje in v tem primeru za poslovno idejo ni več pomoči.

Pogosto poslovna ideja odstopa od strateških ciljev podjetja in je to razlog za zavrnitev. Oviranje uvajanja poslovne ideje se lahko odraža tudi v obliki zahtev po dodatnih tehnoloških, ekonomskih in ekoloških preverjanjih. Ugotavljajo, da stvar ne deluje, da gre za veliko tveganje,

da bi bilo predrago, nezanesljivo, da bi prilagajanje zahtevalo velik napor (Likar, 2006, str. 127). Naj navedene ovire služijo zgolj kot opozorila na to, kaj lahko pričakujemo. Bolj pomembno je, da podjetnik verjame v svojo poslovno idejo in se na njeno realizacijo pripravi tudi z dobro postavljenimi kazalci merjenja uspešnosti. Le tako lahko dobi jasno sliko o svojem delu in vloženih sredstvih.

2 MERJENJE USPEŠNOSTI URESNIČEVANJA POSLOVNE IDEJE

2.1 Presojanje uspešnosti

Pri uvedbi nove poslovne ideje na trg je zmotna miselnost, da se nov proizvod ali storitev prodajata kot vse ostalo blago, ki ga kupec že bolj ali manj pozna in je njegov tok prodaje že utečen. Poudarek pri vsakem planiranju in tudi kasneje v praksi, pri spremljanju uspešnosti poslovne ideje, mora biti na uravnoteženem upravljanju ključnih resursov organizacije, kar je pogoj za ustvarjanje trajnostne rasti in dobrih dolgoročnih rezultatov. Z neuravnoteženim upravljanjem se sicer lahko doseže kratkoročne cilje, kar pa ni vedno dovolj za obstoj novega programa. Za uspeh poslovne ideje so pomembni tudi tako imenovani mehki kazalci, kamor uvrščamo predvsem nefinančne kazalce. Večino mehkih dejavnikov predstavljajo ljudje, njihova znanja in veščine, vrednote podjetja in ne gotovina, stavbe in stroji oziroma trdi dejavniki (Bertoncelj, 2007, str. 148).

Za tistega, ki je iznašel nekaj novega, je poslovna ideja kot otrok, najboljši in najlepši na svetu. A žal iz ustvarjalnega zanosa, pretiranega pričakovanja, da bo trg materialno zamisel sprejel z odprtimi rokami in da bo čez noč poplačan trud, neprespane noči in ves vložen denar, se je pogosto treba sprijazniti s trdo tržno preizkušnjo. V povprečju zaživi le vsaka četrta novost, ki se pojavi na tržišču. Pred tem jih odpade še mnogo več. Kupec je do novosti pogosto previden in čaka, da bo videl, kako se bo na trgu obnesla, kakšne bodo strokovne ocene in kam se bo obrnilo javno mnenje. To je glavni razlog za to, da je prodaja novosti težja in zahteva drugačen pristop kot prodaja znanega artikla (Likar, 2006, str. 171).

Tudi tuja literatura je podobnega mnenja, predvsem pa poudarjajo to, da večina podjetij ne razpolaga ali nima urejenega sistematičnega načina merjenja rezultatov poslovne ideje, posledica tega pa je propad oziroma ne uresničitve morda dobre poslovne ideje (Mankin, 2007, str. 5).

Mankin (2007, str. 7) še poudarja, da obstajajo štiri najpogostejši načini merjenja realizacije poslovne ideje:

- število novonastalih idej, ki jih privedemo do te mere, da lahko izpostavimo rezultate,
- finančni pokazatelji uspešnosti,
- uspešnost/strokovnost kadrov, ki delajo na razvoju poslovne ideje in
- odziv kupcev, ki se dolgoročno kaže kot pozitiven rezultat.

Predvsem so pomembni nefinančni pokazatelji uspeha poslovne ideje. V zadnjem času velja pravilo, da se število podjetij, ki pri svojem preverjanju poslovne ideje predvidi tudi ta del kazalnikov, povečuje (Danes, Loy & Stafford, 2008, str. 403).

V letu 2007 si je za merjenje uspešnosti poslovne ideje vzela čas celo ameriška vlada, ki jo je zraven tekočih vojnih in gospodarskih problemov zanimalo tudi, kako rešiti problem merjenja. Organizirali so konferenco, ki so se je udeležili vsi pomembni gospodarstveniki Združenih držav. Ugotovili so, da je uvedba poslovne ideje rezultat kompleksnega sistema, sestavljenega iz znanja, kapitala, trženja, zaupanja, vere. Poudarili so tudi, da se rezultati poslovne ideje ne merijo vedno po uspehu, ampak da ima velikega pomena tudi učenje in znanje, ki ga pridobimo iz neuspeha (Pacyniak, 2007, str. 6).

Bolj pravilno in natančnejšo sliko možnega rezultata uvedbe poslovne ideje na trg nam da metodologija vrednotenja. Pri nekaterih poslovnih idejah lahko uporabimo jasna in primerljiva matematična merila uspešnosti, torej tista, ki jih lahko merimo v številkah, pri drugih pa je potrebno upoštevati manj natančne metode, ki temeljijo na subjektivnih kriterijih (Likar, 2006, str. 66). Seveda je zelo enostavno iskati uspešnost, ki nam omogoča natančno merjene s pomočjo ekonomskih kazalnikov kot so donosnost, ekonomičnost, rentabilnost in podobno, vendar je veliko poslovnih idej takšnih, kjer omenjene matematične metode ni mogoče izračunati. Torej je od konkretnega primera odvisno, kateri metodi bomo dali večjo težo.

Izmed informacij, ki jih navaja Drucker (2001, str. 121) in ki so pomembne pri razvoju nove poslovne ideje, lahko vidimo, da je velika večina vezana predvsem na tržno področje. Trženje odgovarja tudi na vprašanja o tem, kdaj sploh začeti z novo idejo, kdaj opustiti staro in na kakšen način spremeniti tudi celo poslovanje podjetja, če je le-to potrebno.

Izvajanje trženja je proces, pri katerem trženjske načrte spreminjamo v akcijske naloge in pri tem zagotavljamo, da te naloge lahko izvedemo tako, da dosežemo načrtovane cilje. Pri tem mora imeti podjetnik predvsem veščine in znanja za prepoznavanje in ugotavljanje problemov, znanje za ustrezno opredelitev ravni podjetja, veščine in znanja za izvajanje ter veščine in znanja o vrednotenju (Kotler, 2004, str. 683).

V današnjem globalnem svetu je trženje tista funkcija, ki je zelo izpostavljena na trgu, hkrati pa naj bi bila najbolj integrirana v podjetju. Podjetja namreč danes preživijo le, če so usmerjena h kupcem, odjemalcem, torej razumevanju trga – temu morajo težiti vse funkcije in vsi procesi v podjetju. Zato je še toliko bolj pomembno, da znamo tudi rezultate uvedbe poslovne ideje pravilno oceniti, bodisi preko prepoznavnosti in ugleda blagovne znamke, skozi neposredne rezultate prodaje ter gibanja tržnih deležev (Žabkar, 2007, 83-93).

Znanje o trženju je še posebej pomembno v zgodnjih letih obstoja podjetja. Tržno priložnost si namreč moramo predstavljati v verjetnostnih razmerah, saj v dinamičnem gospodarstvu vedno obstaja določena stopnja negotovosti (Trop, 2003, str. 56).

Informacije o tržnih virih lahko podjetje dobi iz dobro raziskanih, analiziranih in predstavljenih poročil tržnih raziskav. Podjetnik, ki je začel posel s premalo tržnih informacij, se sooča z več posledicami kot na primer: vložiti bo moral določen čas in sredstva za pridobivanje kupcev, identificirati trg za svoje proizvode. To pa lahko privede do pomanjkanja začetnega kapitala, preden bodo vidni kakršni koli prodajni rezultati.

Kotler (2004, str. 684) navaja študijo, ki je v petinsedemdesetih podjetjih odkrila, da ima veliko podjetij neustrezne postopke nadzora poslovne ideje. Manjša podjetja so slabša pri določanju jasnih ciljev in oblikovanju sistemov za merjenje uspešnosti, manj kot pol proučevanih podjetij je poznalo dobičkonosnost posameznih izdelkov, približno tretjina ni imela rednih ocenjevalnih postopkov za odkrivanje in opuščanje slabih izdelkov, skoraj pol podjetij ni primerjalo svojih cen s cenami konkurentov, analiziralo svojih stroškov skladiščenja in tržnih poti, niso analizirali vzrokov za vrnjeno blago, niso izvedli formalno vrednotenje uspešnosti oglaševanja, pregledovali poročil svojega prodajnega osebja in kar večina podjetij je poročilo o nadzoru pripravila v štirih do osmih tednih ter seveda precej netočno. Gre torej za predvsem enostavne metode ugotavljanja uspešnosti, ki pa bi lahko prinesle pravilne usmeritve za prihodnost.

2.2 Izbira ustreznih metod za preverjanje uspešnosti uvedbe poslovne ideje

V dobi nenehnega povečevanja pritiskov po uspešnosti podjetja se mora podjetnik ob uvedbi nove poslovne ideje nenehno dokazovati. Ni dovolj, da se vložena sredstva učinkovito izrabljajo in da se s tem povečuje vrednost za podjetje, ampak tudi, da se nov izdelek razvija in napreduje. Merjenje uspešnosti in učinkovitosti je pomembno za vsa podjetja, v dobrih in slabih časih, ki uvajajo novo poslovno idejo. Glavni cilj merjenja pa ni zgolj spremljanje uspešnosti in učinkovitosti, temveč predvsem izboljšanje delovanja poslovne ideje v prihodnosti. Določitev meril v podjetju pa mora biti prilagojeno poslovni ideji, podjetju, razmeram. Najti moramo pravo razmerje med finančnimi in strateškimi merili. Treba je določiti, kako pogosto in koliko meriti (Žabkar, 2007, str. 188).

Med dejavniki oblikovanja sistema merjenja uspešnosti je pomembno predvsem to, da izbira sodobnih načinov merjenja vodi k dejanskim izboljšanjem finančnih rezultatov ob upoštevanju nefinančnih kazalnikov (Rejc & Slapničar, 2003, str. 797). Nefinančni kazalniki so predvsem kazalniki, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Povečanje učinkovitosti poslovnega procesa namreč znižuje stroške poslovanja, kar pri nespremenjenih drugih okoliščinah vodi k večji uspešnosti poslovanja (Možina et al., 2002. str. 680).

Postavlja se vprašanje, kako meriti uspešnost poslovne ideje. Nekateri podjetniki imajo podjetje kot orodje za uresničevanje življenjskega sloga, pri čemer jim je zraven dobička pomembno tudi to, da lahko samostojno, neodvisno odločajo. Temu primeren je tudi izbor metod merjenja uspešnosti. Ni dovolj, da enostavno izberemo nekaj tehnik merjenja in upamo, da nam bodo dale pravilne rezultate ali celo rezultate, ki si jih želimo. Veliko napako delajo podjetniki tudi, ko ob številnih tehnikah merjenja poslovne ideje, ki se pojavljajo, izberejo vse, česar se spomnijo,

vendar pa informacije, ki jih s tem dobijo, niso realne ali primerne za njihovo poslovno idejo (Harbour, 1997, str. 144).

Za večino so primerna merila dosežka podjetja (Možina et al., 2002, str. 113):

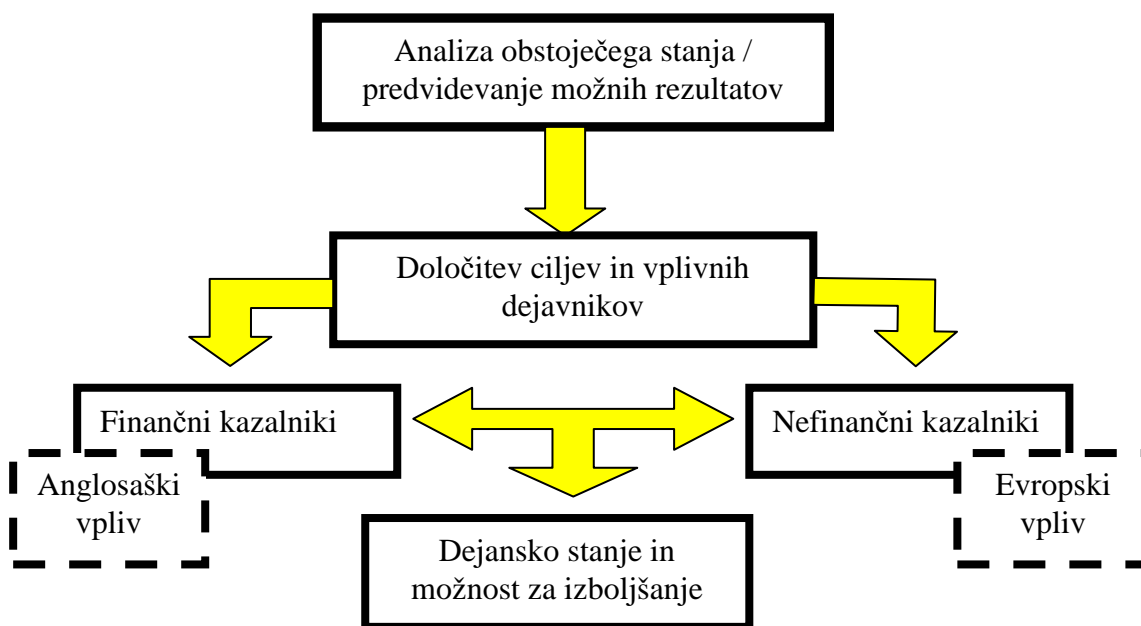
- preživetje podjetja: veliko novih podjetij ne preživi nekaj prvih let,
- rast podjetja: rast obsega proizvodnje/prodaje, tržnega deleža,
- donosnost podjetja: doseganje dobička oz. rast tržne vrednosti podjetja.

Vendar pa velja, da je zahtevanje rezultatov lažje kot pa njihova uresničitve. Predpogoj za analiziranje kakršnih koli sprememb je analiza obstoječega stanja. Prav tako je nemogoče uporabiti že obstoječi vzorec za merjenje rezultatov, saj moramo upoštevati dane razmere in stanje. Pravilnejši pristop je tak, da se najprej vprašamo, kaj je tisto, kar bi najbolj izboljšalo sam proces uvajanja poslovne ideje. Ugotoviti torej moramo, kateri dejavniki bi vplivali na učinkovitost poslovne ideje. Šele ko se izpostavijo ti dejavniki, ki morajo biti zraven tega še merljivi, lahko predlagamo ukrepe, ki bodo merili uspešnost (Fatur, 2005, str. 44).

V zvezi z merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovne ideje je ekonomsko-poslovna stroka razvila različne poglede. Možina et al. (2002, str. 665) navajajo dva tipa pogledov, in sicer anglosaškega in evropskega. Anglosaški pogled je pri opredeljevanju merjenja in presojanja uspešnosti dal pozornost predvsem dobičku kot temeljnemu cilju poslovanja podjetij.

Tako je merjenje in presojanje povezal s profitno stopnjo, opredeljeno kot razmerje med dobičkom in kapitalom. Evropska tradicija pa vprašanje uspešnosti postavlja bolj celovito. Razvila je tri tako imenovane delne kazalnike: produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost (Možina et al., 2002, str. 666). Omenjeni pristop omogoča poglobljen vpogled v dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Rentabilnost vključuje vse dejavnike uspešnosti poslovanja, izrazimo pa jo lahko tudi z ekonomičnostjo in produktivnostjo. Takšen pristop zahteva uvajanje tudi nefinančnih kazalnikov.

Slika 4: Postopek določanja metod merjenja uspešnosti



Če govorim o podjetju, ki mu nova poslovna ideja pomeni glavnino poslovanja, potem lahko omenjene kazalnike uspešnosti prenesemo tudi na poslovno idejo. Tradicionalno pojmovanje uspešnosti izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v okviru procesa gospodarjenja, ki se kaže v omejenosti dobrin, s katerimi ljudje zadovoljujemo svoje potrebe, gospodarjenje pa je zavestna človekova dejavnost, usmerjena v reševanje tega problema. Najpogosteje se uspešnost meri in presoja s pomočjo treh delnih kazalnikov, in sicer produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti. Vsak izmed njih opredeli uspešnost z drugega zornega kota in šele hkratna obravnava vseh treh daje celovito sliko o uspešnem poslovanju (Tekavčič, 2002, str. 667). Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti se osredotočijo predvsem na finančne in računovodske kazalnike, ki za uspešno podjetje pojmujejo tisto, ki posluje čim bolj dobičkonosno.

Glavni cilj vpeljave kulture merjenja poslovne ideje ni samo spremljanje trenutne učinkovitost in uspešnosti nove poslovne ideje, temveč tudi izboljšanje delovanja celotnega programa v prihodnosti. Vsak rezultat, ki ga dobimo z neko metodo merjenja uspešnosti, nam mora na kratek rok podati odgovore o uspešnosti neke poslovne ideje, na dolgi rok pa prikazati pravilnost razvoja le-te. Tako bi skozi metode merjenja morali dobiti informacije o višini doprinosa, možnostih morebitnih dopolnitev, sprememb, katere kupčeve potrebe zadovoljuje naš izdelek, v katero smer moramo razvijati izdelke in podobno (Gumbus & Lussier, 2006, str. 409).

Ustvariti okolje, v katerem bi poslovna ideja uspela, je zahtevna in odgovorna naloga. Predvsem je pomembno, da izdelamo temeljito metodologijo, ki bo proces uvajanja primerno izmerila in popisala. Seveda je predpogoj tudi to, da si postavimo dolgoročne cilje, ki so hkrati dovolj utemeljeni, da jih lahko ocenjujemo. V letu 2007 so na Slovenski marketinški konferenci

ugotavljali, da si podjetja pri analizi poslovanja postavijo predvsem kratkoročne cilje, in sicer v naslednjem vrstnem redu:

Tabela 1: Najpogostejše postavljene in merjeni cilji

Cilj:	Odstotek uporabe med podjetij
Ohraniti kupce	3
Pridobiti kupce konkurenčnih ponudnikov	3
Cenovna premija	6
Povečati nakupe zdajšnjih kupcev	6
Dolgoročna rast podjetja	9
Tržni vodja na trgu	16
Uvajanje na trg	22
Prodaja	66
Tržni delež	72

Vir: V. Žabkar, Učinkovitost in uspešnost trženjskega komuniciranja, 2007, str. 83-93.

Iz zgornje tabele je razvidno, da si pri merjenju rezultatov uspešnosti novonastale ideje podjetniki največkrat postavljajo za cilj doseči odstotek prodaje in tržnega deleža. Samo v nekaterih primerih se pojavi kot cilj dolgoročna rast prodaje in vse preredko doseganje cenovne premije kot posledica trženjskega komuniciranja na trgu. Naj samo omenim, da je bila raziskava opravljena v podjetjih, ki so bili nagrajenci za učinkovito komuniciranje (prireditev Effie) iz let 2002, 2003 in 2006.

Žabkarjeva (2007, str. 83-93) poudarja, da so priporočeni trženjski cilji predvsem vezani na ohranjanje kupcev, pridobitev kupcev konkurenčnih ponudnikov, razširitev ciljne skupine, povečanje uporabe blagovne znamke v ciljni skupini ali povečanje pogostosti nakupa pri porabnikih, cilji glede odnosa uporabnikov do blagovne znamke in odnosa do kategorije izdelkov.

Pri uvedbi kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovne ideje je potrebno torej predvideti, katere informacije želimo z merjenjem pridobiti, postaviti ustrezne finančne kot tudi nefinančne kazalnike ter obdobje merjenja posameznega kazalnika. Takšna priprava na določanje metod merjenja uspešnosti nam bo v pomoč pri spremljanju tekočega poslovanja kot tudi pri uvajanju morebitnih sprememb.

Iz navedenega torej lahko sklepam, da je zelo pomembno, katero metodo merjenja izbrati in kateri so tisti kazalniki, ki bodo za uvedbo novega izdelka pokazali najbolj realne in pomembne povratne informacije. Kazalniki naj bodo usmerjeni tako v finančne kot nefinančne rezultate ter prilagojeni poslovnim idejam, ki je uvedena na trg.

Veliko podjetij po vsem svetu uporablja matrike merjenja realizacije poslovne ideje, ki temelji na denarju oziroma na finančnih pokazateljih uspešnosti. Veliko podjetnikov v takšnih organizacijah meni, da se nefinančni kazalci uporabljajo kot obstranska matrika, zato finančnim kazalcem zaupajo in verjamejo bolj kot nefinančnim. Razlog je v tem, da finančni kazalci pokažejo dejansko realno stanje in oceno napredka, nefinančni pa zgolj dejavnike, ki po njihovem mnenju niso toliko pomembni za uspeh poslovne ideje (Harbour, 1997, str. 145). V nadaljevanju sledi pregled nekaterih najpogostejših načinov merjenja uvedbe nove poslovne ideje oziroma njene uspešnosti. Na podlagi pregleda literature (Možina et al., 2002, str. 650; Kotler, 2004, str. 365;) predstavljam najbolj izpostavljene metode, za katere omenjeni avtorji menijo, da so med podjetniki uporabljene in prepoznavne: ekonomska dodana vrednost, produktivnost dela, ekonomičnost, rentabilnost ter sistem uravnoteženih kazalnikov.

2.2.1 Ekonomska dodana vrednost

Ekonomska dodana vrednost ali EVA spada med bolj moderna merila uspešnosti podjetja in meri razliko med ustvarjenim dobičkom in stroški kapitala. Predstavlja razliko med čistim dobičkom iz poslovanja in zahtevanim donosom zagotovljenih lastniških in dolžniških virov financiranja. Ugotavljamo torej tok vrednosti kapitala oz. njegovo povečanja ali zmanjšanje. EVA nam daje podatek o tem, ali smo s celotnimi sredstvi podjetja ustvarili več, kot je strošek vseh obveznosti do virov financiranja (kratkoročne in dolgoročne obveznosti ter kapital), in je odraz uspešnosti osnovnega poslovanja in ne slučajnih oz. občasnih prihodkov (Šobota, 2007, str. 15). Ekonomska dodana vrednost je izražena v absolutnem znesku, pomembno pa je ali je dosežena pozitivna ali negativna vrednost. Pozitiven znesek EVA v določenem obdobju pomeni, da so v podjetju uspeli povečati vrednost podjetja za njegove lastnike, negativen znesek EVA pa, da je prišlo do uničenja dela pričakovane vrednosti podjetja (Šobota, 2007, str. 16).

2.2.2 Produktivnost dela

Produktivnost dela izračunamo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanj vložnim delovnim časom ali z ustreznim recipročnim kazalnikom (Možina et al., 2002, str. 668):

$$P_L = \frac{Q}{L} \quad (1)$$

kjer oznake pomenijo:

P_L = produktivnost dela

Q = količina ustvarjenih poslovnih učinkov

L = delovni čas

Zgornja enačba pomeni, da se produktivnost poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov po enoti delovnega časa. Vendar pri tem kazalniku naletimo na vprašanje, ali zajeti le delovni čas delavcev, ki neposredno sodelujejo pri nastajanju poslovnih učinkov ali delovni čas vseh delavcev. Potem se pojavijo še problemi, katero enoto vzeti za delovni čas (delovne ure, dneve,

celotno število zaposlenih v določenem letu). Še težje pa je zajemati količino ustvarjenih poslovnih učinkov v števcu. Kadar podjetje ustvarja raznovrstne poslovne učinke, jih ne moremo med sabo kar sešteti. Zato v večini primerov v števcu uporabimo prihodke.

Če posplošim, na produktivnost dela vplivajo naslednji dejavniki (Možina et al., 2002, str. 669):

- tehničnotehnološki: tehnična delitev dela, tehnična opremljenost dela,
- organizacijski: izkoriščene zmogljivosti, izkoriščenost delovnega časa, standardizacija, tipizacija,
- človeški dejavniki: strokovna usposobljenost in intenzivnost dela, motivacija.

Vsi ti dejavniki kažejo, kako je potrebno presojati uspešnost poslovanja v tistem sklopu, ki je odvisen od produktivnosti dela.

2.2.3 Ekonomičnost

Ekonomičnost je kazalnik, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvin poslovnega procesa. Ekonomičnost opredeljujemo kot razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški (Možina et al., 2002, str. 669):

$$E = \frac{Q}{C} \quad (2)$$

pri čemer oznake pomenijo:

E = ekonomičnost

Q = količina ustvarjenih poslovnih učinkov

C = stroški poslovanja

Ekonomičnost se torej poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov. Tudi v tem primeru nastane problem, če se organizacija srečuje z več kot enim poslovnim učinkom. V praksi se tako ekonomičnost izračunava z razmerjem med prihodki in odhodki.

Poglejmo si še dejavnike, ki vplivajo na ekonomičnost. Mednje sodijo tisti, ki vplivajo tudi na produktivnost, poleg njih pa še tisti, ki vplivajo na cene poslovnih učinkov in prvin poslovnega procesa, dejavniki, ki vplivajo na racionalnost trošenja prvin poslovnega procesa, ki pa predstavljajo izkoriščenost delovnega časa, opreme in materiala (Možina et al., 2002, str. 672).

2.2.4 Rentabilnost

Rentabilnost je opredeljena z razmerjem med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom. Takšna opredelitev je bolj primerna z vidika lastnika podjetja. Bolj pravilna je opredelitev, da je

rentabilnost sredstev opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženi vsemi poslovnimi sredstvi (Možina et al., 2002, str. 672):

$$\text{Rentabilnost} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (3)$$

Na rentabilnost vplivajo vsi dejavniki, ki določajo hitrost obračanja sredstev ter vsi dejavniki, ki vplivajo tudi na ekonomičnost. Hitrost obračanja sredstev je stvar računovodske politike podjetja, saj vsako podjetje samo določa amortizacijsko stopnjo obrabe strojev in opreme. Veliko bolj je pomembno, kako hitro prehajajo sredstva iz ene pojavne oblike v drugo. Iz denarne oblike prehajajo v obliko zaloga materiala in surovin, iz te v obliko nedokončane proizvodnje, nato v obliko končne zaloge, pa v obliko terjatve do kupcev in nazaj v denarno obliko (Možina et al., 2002, str. 673). Na vsako od teh oblik vplivajo številni dejavniki (razmere na nabavnem trgu, organizacija dela, tehnološki proces, razmere na prodajnem trgu, način izterjave in podobno), ki jih pri izračunavanju rentabilnosti moramo upoštevati in jih prišteti že prej omenjenim dejavnikom. Te dejavnike prištevamo k nefinančnim kazalnikom, s katerimi je mogoče presojo uspešnosti poslovanja še natančneje opredeliti.

2.2.5 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Še vedno pa velja, da sta najbolj formalizirano rešitev povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov za presojanje poslovanja uvedla Kaplan in Norton. Gre za orodje, ki se je tudi pri nas uveljavilo pod angleškim imenom *The Balanced Scorecard* (v nadaljevanju BSC) ali v prevodu uravnoteženi sistem kazalnikov.

BSC celovito obravnava problematiko merjenja in presojanja uspešnosti nove poslovne ideje in s tem tudi spremljanje realizacije poslovne ideje. Tradicionalne finančne kazalnike merjenja dopolnjuje s kazalci gonil prihodnje uspešnosti. Poslanstvo in strategijo pretvarja v merljive cilje in iz njih izpeljane kazalce, ki so razvrščeni v štiri vidike, skupaj pa tvorijo strateški okvir oziroma sistem za razčlenjevanje ciljev.

Gre za skupek kazalcev, ki podjetnikom nudi obsežen, a hiter pregled uspešnosti poslovanja (Kaplan & Norton, 2000, str. 36-43). Uravnoteženi sistem kazalnikov presoja uspešnost poslovanja nove poslovne ideje skozi prizmo štirih vidikov: finančnega, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti (Možina et al., 2002, str. 683).

Tabela 2: Model uravnoteženega sistema kazalnikov

FINANČNI VIDIK	VIDIK KUPCEV IN TRGOV
<p>Namenjeni so lastnikom in vodstvu podjetja in nam dajejo informacije o maksimiranju vrednosti za lastnike.</p>	<p>Odziv trga na poslovno idejo, število osvojenih kupcev oz. novih strank, hitrost lansiranja ponudbe na nove trge, tržni deleži, zadovoljstvo kupcev.</p>
NOTRANJI POSLOVNI PROCESI	UČENJE IN RAST
<p>Racionalizacija morebitnih proizvodnih procesov ter optimiranje samega procesa izdelave ali priprave poslovne ideje. Gre za zagotavljanje procesov in postopkov, ki so potrebni za doseganje ciljev; izboljšanje kakovosti, poprodajne storitve, storitve za kupce.</p>	<p>Nadzor in omogočanje nenehnega razvoja in raziskav, uvaja sistem zadovoljstva zaposlenih, produktivnosti zaposlenih ter ustvarjanje prijetnega delovnega okolja.</p>

Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 683.

Model BSC je moč primerjati z vsemi ostalimi sistemi merjenja, saj prikazuje prihodnje stanje podjetja oziroma način, kako bo podjetje generiralo poslovne ideje v praksi (Harbour, 1997, str. 149). Uravnoteženi sistem kazalnikov posega na vsa področja organizacije. S tem omogoča spremljanje učinkovitosti posameznega dela in celotne organizacije hkrati glede na vizijo in strategijo, ki si jo podjetje določi. Pri tem je pomembno, da sistem uživa podporo in razumevanje vseh zaposlenih vključno z vodilnimi. Prevečkrat se namreč zgodi, da sama postavitve sistema, ki ne zahteva pretirane pozornosti vodilnih, ne pride do realizacije in uporabe v praksi (Chavan, 2009, str. 403).

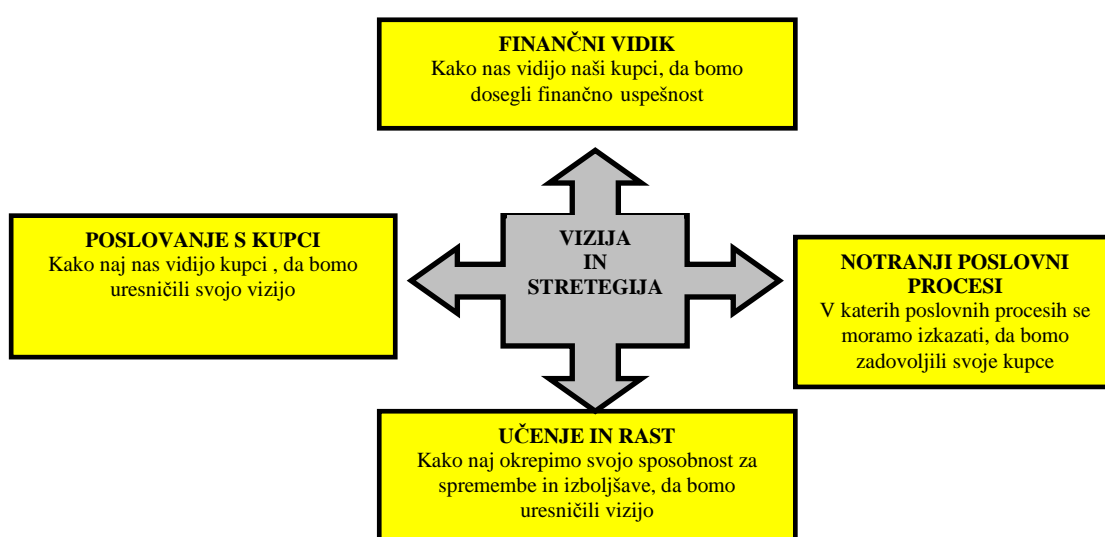
Kazalniki BSC so primerni tako za velika ali majhna podjetja. Pomen, učinki in rezultati so pri vseh enaki; BSC dajejo jasn pregled nad uvedbo poslovne ideje, dejanskimi učinki in rezultati poslovanja na sploh. Sprva je bil sistem res postavljen za spremljanje rezultatov velikih podjetij, vendar se je kasneje v praksi izkazalo, da je učinkovitost uvedbe primerna tudi za majhna in mikro podjetja brez dodatnih prilagoditev (Gumbus & Lussier, 2006, str. 408).

Cilji in kazalniki uspešnosti v BSC izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Prvi sklop kazalnikov so finančni kazalniki, ki so pomembni predvsem za lastnike in opredeljujejo tradicionalne kazalce merjenja uspešnosti, kot so donosnost, prihodki od poslovanja, dodana vrednost in druge.

Drugi sklop poudarja vidik kupcev in zajema kazalnike, s katerimi podjetniki spremljajo, kako podjetje vrednotijo kupci. Gre za segmente naročnikov in tržne segmente. Tretji sklop kazalnikov so tisti, ki so pomembni za učinkovitost in kakovost notranjih procesov, ki morajo zagotavljati ohranjanje novih in pridobivanje starih naročnikov ter donose, ki bodo zagotavljali pričakovanja delničarjev. Četrty sklop pa zajema kazalnike, pomembne za presojanje in zagotavljanje učenja in rasti podjetja, ki pa izhajajo iz ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov (Možina et al., 2002, str. 683). To so kazalniki učenja in rasti, pri katerih se je potrebno osredotočiti predvsem na razpoložljiv kader. Ključne kadre je potrebno ustrezno motivirati. To je moč doseči z dodelitvijo ustrezne odgovornosti, možnosti razvijanja in predlaganja novitet, postaviti razumljivo strategijo in spremljati ter nadzorovati rezultate dela zaposlenega (Hewitt, 2007, str. 185).

Na izbor kazalnikov v model vplivajo predvsem strategija podjetja, tehnologija, organizacija, zato je pomembno, da se vsako podjetje zase odloči, kateri kazalniki so za njihovo dejavnost in poslovanje pomembni. Tako ne moremo govoriti o enem samem spletu kazalnikov, ki bi bil enoten za vsa podjetja. Drži pa dejstvo, da je omenjeni sistem vedno bolj razširjen tako med domačimi kot tudi tujimi podjetji. Raziskave kažejo, da kar 60,0 % naključno izbranih podjetij v Združenih državah Amerike že uporablja sistem kazalnikov BSC ali pa jih uvajajo v poslovanje (Othman, 2008, str. 259). Vsi kazalci morajo biti izpeljani iz vizije in strateških ciljev podjetja. Osnova za uvedbo BSC je strategija podjetja. BSC zagotavlja odličen mehanizem za preoblikovanje strategije v cilje in kazalnike ter spremljanje le-teh pri njenem uresničevanju v prihodnosti (Hewitt, 2007, str.188). Bistvo pristopa uravnoveženega sistema kazalnikov so povratne informacije in sam postopek uvedbe, ki podjetju ponudi možnost učenja in ugotavljanja, ali je njihova strategija ustrezna, če sledijo razvoju in so na pravi poti ter katere spremembe bi podjetju prinesle še boljše rezultate (Chavan, 2009, str. 395).

Slika 5: Uravnoveženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: S. R. Kaplan, & P. D. Norton, Uravnoveženi sistem kazalnikov, 2000, str. 21.

Bistvo modela je, da so dejavniki bodoče finančne uspešnosti povezani s tem, kako se razvija poslovna ideja in kako podjetje razvija in prenaša znanje med zaposlenimi, kako kakovostni so notranji poslovni procesi, zlasti proizvodnja in logistika ter kako uspešno podjetje zadovoljuje potrebe kupcev.

Povzeto po Kaplanu in Nortonu (2000, str. 328-331) gre za tri vzorčno posledične odnose, katere moramo upoštevati ob prevzemu uravnoveženega sistema kazalnikov oziroma pri katerih lahko nastanejo morebitne napake podjetnikov. Prvi odnos je odvisnost znotraj organizacije ter med strankami in zaposlenimi. Ta medsebojna odvisnost je slabša, ko ena ali več strani ne pozna vrednosti druge strani oziroma meni, da je neučinkovita. Podjetja morajo to odvisnost krepiti z vzpostavljanjem strukture, procesov, rezultatov, kvalitete in stroškov. Drugi vzorčno-posledični odnos je strateški plan. Gre za to, kako (vzrok) doseči določen nivo kvalitete (posledica).

Tretji odnos pa se nanaša na procesni nivo in razlaga, kako procesi vplivajo na določene rezultate. Podjetniki morajo stalno obnavljati svoje znanje o tem, kako procesi vplivajo na rezultate, ko upravljajo in vodijo sistem in procese. Da to lahko izboljšajo, morajo poznati odnose med kazalniki procesov in kazalniki rezultatov. Skupine ljudi, ki so zadolžene za izboljševanje procesov, pogosto pri tem niso uspešne, ker se osredotočijo le na kazalnike procesov ali le na kazalnike rezultatov. Takšen sistem lahko postane ovira za učinkovito izboljševanje.

Nekateri teoretiki so kmalu po predstavitvi uravnoveženega sistema kazalnikov začeli opozarjati na morebitne pomanjkljivosti. Atkinson, Waterhouse in Wells so že leta 1995 opozorili, da sistem zapostavlja vlogo zaposlenih in dobaviteljev, pa tudi odnosa do javnosti in zadnje čase vedno bolj pomembnega ravnanja z okoljem. Z vidika nepopolnosti BSC koncepta je najostrejšo kritiko podal Brignall, ki je opozoril, da koncept povsem zanemari vidik družbene odgovornosti podjetja. Že pred njim so menili, da BSC neustrezno prikazuje pomen zaposlenih, dobaviteljev in javnosti pri doseganju strateških ciljev (Rejc, 2005, str. 5).

Othman (2008, str. 260) predstavlja pomanjkljivosti, ki izhajajo iz prakse in ki povzročajo 70,0 % neuspešnih idej. Prva takšna pomanjkljivost izvira iz načina gledanja na organizacijo. Uravnovežen sistem kazalnikov predstavlja novo nastalo podjetje kot mehanski sistem, ki ga je moč meriti in nadzorovati s funkcijami, ki strogo temeljijo na tehničnih merilih. Vendar pa za organizacijo oziroma podjetje velja predvsem to, da so osnova in vodilo za uspešno delovanje ljudje, njihov način razmišljanja, odnosi, ki pa so bistveno bolj kompleksni kot mehanski sistem.

Naslednja pomanjkljivost se nanaša na oblikovanje strategije podjetja, ki je osnova za gradnjo uravnoveženega sistema kazalnikov. Kar 77,0 % inovativnih podjetij v Združenih državah Amerike z novo poslovno idejo ne uspe iz razloga, ker ne razvijejo pravilne strategije za nadaljnji model BSC. O podobnih podatkih govorijo tudi iz Finske, Avstrije, Nemčije (Othman, 2008, str. 260). Namreč ne obstaja model, po katerem bi lahko podjetje postavilo strategijo svojega poslovanja do te mere, da bi lahko zagotavljala uspešen razvoj kazalnikov. Strategijo si

namreč mora podjetje oblikovati samo glede na poslovno idejo, vendar tej fazi namenijo podjetja premalo pozornosti. Strategija naj bi predstavljala vizijo prihodnjega stanja podjetja, zato je najprej potrebno razumeti odnos med notranjimi procesi v podjetju in pričakovanimi outputi. Ko razumemo te povezave, lahko pričnemo s strateškim zemljevidom, ki nam pomaga določiti bistvene mejnike kazalnikov ter določitev kazalnikov, po katerih bomo merili uspešnost razvoja. Pri tem je seveda pomembno, da omenjen zemljevid, shema ne sme ostati kot nedotakljiv del, temveč odprta za morebitne spremembe in popravke (Othman, 2008, str. 260).

V teoriji pa se pojavlja še ena pomanjkljivost BSC, ki izhaja iz dejstva, da model oblikovanja strategije temelji na predvidevanjih, ki pa so velikokrat lahko tudi napačna. Gre predvsem za predvidevanja, ki temeljijo na obnašanju konkurence, lojalnosti kupcev ter dolgoročnih planih. Strokovnjaki poudarjajo, da je uravnotežen sistem kazalnikov dinamičen proces, ki zahteva nenehno obnavljanje, spremljanje in učenje, vendar le redko pa zasledimo napotke, kako vse omenjene ovire poiskati in jih tudi pravočasno odpraviti. Predlagajo, da je zraven uravnoteženega sistema kazalnikov za uspešen razvoj nove poslovne ideje smiselno uporabljati tudi strategijo scenarijev (Othman, 2008, str. 261).

Rezultat kritik je bil, da so razvili področni BSC. Prvi je bil razvit za kadrovske funkcije, drugi pa za dobavitelje, oba pa sta v nekaterih podjetjih prišla še kako prav. Avtorja uravnoteženega sistema kazalnikov sta se na kritike odzvala tako, da sta predlagala, da se sistemu dodajo še drugi vidiki merjenja uspešnosti, ki so v skladu s strategijo podjetja (Rejc, 2003, str. 17). Poglejmo, kako je sistem uravnoteženih kazalnikov urejen in poznan med slovenskimi mikro in malimi podjetji. Po raziskavi, opravljeni na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (povzeto po Ožbolt, 2003, str. 33) na reprezentativnem vzorcu 264 podjetij, podatki kažejo, da je kar 61,5 % slovenskih podjetij seznanjeno s konceptom BSC, vendar pa jih sistem uvaja in uporablja približno 7,0 %.

Tabela 3: Poznavanje in uporaba koncepta BSC v slovenskih podjetjih

Koncept BSC	Ne pozna	Ne uporablja	Bi bilo smiselno uporabljati	Načrtujemo uvajanje	Že uvajamo v podjetju	Uporabljamo v podjetju
%	38,5	37,8	11,5	5,7	3,1	3,4

Vir: A. Ožbolt, Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij, 2003, str. 33.

Večina podjetij po mnenju Ožboltove uporablja predvsem finančne kazalnike kot podlago za merilo uspešnosti, in sicer prevladujejo kazalniki dobičkonosnosti, prihodkov in stroškov, v manjšem odstotku pa tudi ROE, ROA ter drugi. Spremljanje nefinančnih kazalnikov je bolj kot ne omejeno zgolj na spremljanje učinkov, trga ter kupcev. Spremljanje uravnoteženih kazalnikov ni samo zgolj merjenje uspešnosti, temveč je njihov namen v uvajanju novega načina vodenja poslovanja. Tako mora sistem kazalnikov igrati vlogo sredstev za uresničevanje pomembnega

cilja – strateškega sistema, ki vodstvu pomaga izvajati strategijo ter pridobivati povratne informacije o njej (Kaplan & Norton, 2000, str. 287-288).

Implementacija kazalnikov v podjetja ni enostavna. Lahko se pojavijo napake bodisi v strukturi organizacije bodisi pri izbiri kazalnikov ali organizacijske napake v procesu razvijanja sistema kazalnikov. Kaplan in Notrton (2000, str. 287-288) navajata, da je za strukturne napaka značilno, da je vodstvo prepričano, da ima podjetje že neko vrsto sistema uravnoveženih kazalnikov, zato v mnogih primerih finančne kazalnike dopolnjujejo z nefinančnimi. Ta metoda ni najboljša, saj omenjeni kazalniki temeljijo na podlagi preteklih dogodkov, hkrati pa so precej posplošeni in neravno primerni za aktivno in učinkovito vodenje in usmerjanje poslovne ideje v prihodnost. Organizacijske napake pa ne izhajajo iz sistema kazalnikov, temveč iz koncepta, kakršnega uporabljajo nekatera podjetja pri uvajanju sistema kazalnikov. Podjetniki najpogosteje uporabljajo obstoječe prijeme pregledovanja uspešnosti, ki bazirajo na doseganju kratkoročnih finančnih ciljev in tako ne upoštevajo kazalnikov, ki so pripravljene za uvedbo BSC. Lahko bi rekli, da BSC združuje veliko večino predhodno omenjenih kazalnikov, ki so v domači literaturi pogosti. Metoda je kljub nekaterim kritikam še najbolj učinkovita in primerna, saj zajema tako finančne kot nefinančne kazalnike. Ravno zaradi te združljivosti obeh vrst kazalnikov je v teoriji predstavljena kot učinkovita in priporočljiva kljub morebitnim pomanjkljivostim.

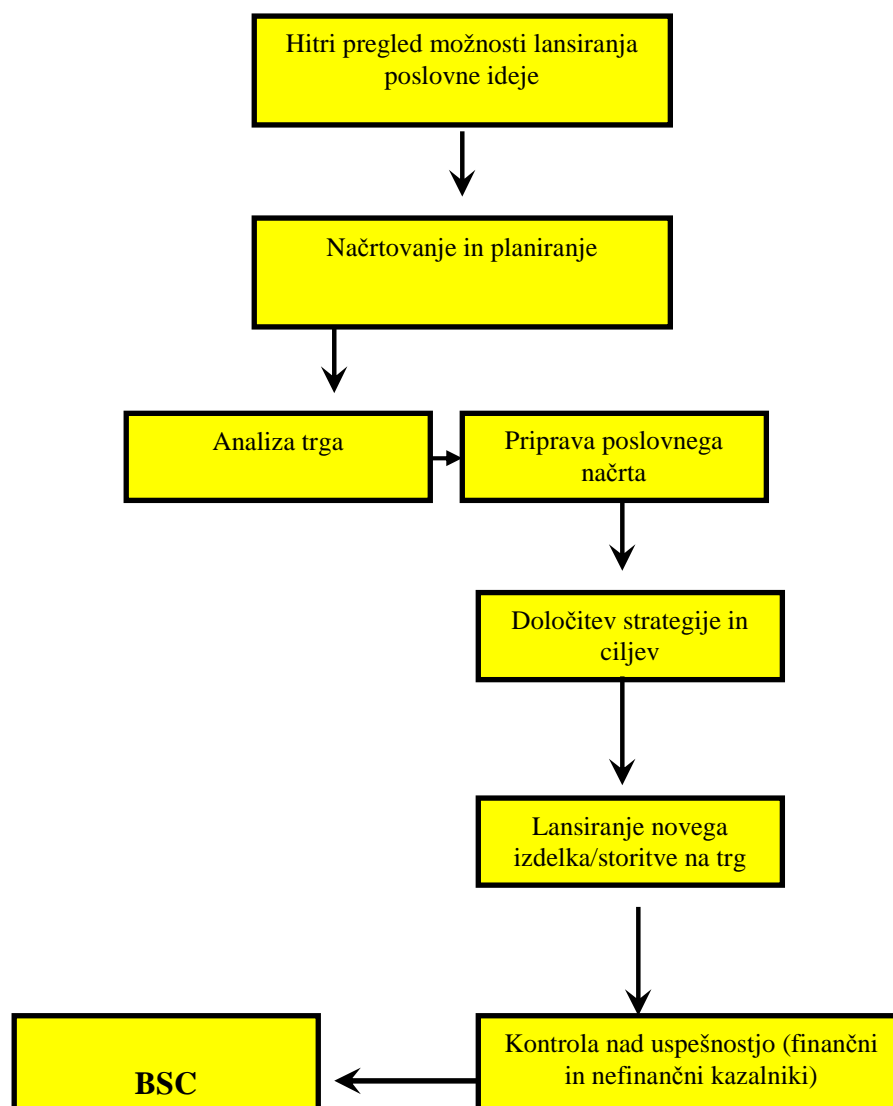
2.3 Povzetek za podjetnike, ki lansirajo poslovno idejo na trg

Podjetnik, ki se odloči za generiranje nove poslovne ideje, mora imeti dovolj znanja, svobodo ustvarjalnosti in udejanjanja idej ter sposobnosti in spretnosti za generiranje ideje (Berginc, 2001, str. 152). Podjetniki eksperti so takšni podjetniki, ki ne obdelajo poslovne ideje samo na pol, ampak znajo svojo idejo tudi dobro izpeljati in pravimo, da so strokovnjaki. Vendar pa je znano, da vse zgoraj omenjene kazalnike lahko izračunamo, če imamo pravilne in zanesljive podatke, ki nam jih pripravi računovodstvo. Vendar pa te informacije niso vedno pravočasne, so pomanjkljive in nekoristne za poslovno odločanje. Prav tako na te informacije velikokrat vplivajo okoliščine, ki za presojo in sprejem nove poslovne odločitve niso primerne. Govorim predvsem o načinu zbiranja in priprave računovodskih podatkov. Prav tako ti podatki temeljijo na preteklih dogodkih. Tako podjetnik dobi informacije o tem ali je njegova poslovna priložnost na pravi poti ali ne, ne pa tudi, zakaj je na pravi poti oziroma zakaj izgublja. Zato moramo te kazalnike opredeliti tudi s takšnimi, ki bodo pojasnili razloge za njihove dosežene vrednosti. Gre predvsem za nefinančne kazalnike (Možina et al., 2002, str. 676). Kaj je torej tisto, na kar morajo biti podjetniki pozorni in kar nikakor ne smejo spregledati? Najprej seveda morajo imeti poslovno idejo. Le-ta mora biti takšna, da glede na predvidevanja prinaša rezultate. V nadaljevanju mora podjetnik znati predvidevati in načrtovati; pripraviti mora ustrezen poslovni načrt in določiti čim več možnih ovir ter predvideti morebitne spremembe. Znotraj priprave poslovnega načrta si je potrebno določiti vizijo in cilje poslovne ideje oziroma tisto, kar želimo doseči, ter določiti, kateri dejavniki bi vplivali na učinkovitost poslovne ideje. Sledi merjenje v fazi realizacije poslovne ideje na trgu, kjer pa moramo biti pozorni predvsem na prisotnost tako finančnih kot nefinančnih kazalnikov, ki morajo biti prilagojeni razmeram. Še vedno velja tako v tuji kot domači literaturi, da je najbolj primerna metoda BSC. Gre za tehniko, ki spreminja

strategijo v akcijo. Pri tem je eno najtežjih opravil povezovanje kazalnikov v vzorčno-posledične sheme, prek katerih predstavimo, kako podjetje ustvarja vrednost in dosega finančno uspešnost. Kaplan in Norton (2000, str. 148-150) opredeljujeta, da so za povezovanje vseh kazalnikov v eno strategijo potrebni trije principi:

- vzorčno-posledični odnos je odnos, ki je izražen z vrsto če-potem stavkov, s katerimi lahko pripravimo strategijo poslovne enote. Le-ti omogočajo povezavo med cilji in kazalniki iz različnih vidikov, da jih lahko podjetje potem obvladuje. Vsak kazalnik BSC mora biti sestavni del verige vzorčno-posledičnih razmerij, ki posredujejo pomen strategije podjetja;
- dober BSC sistem mora vsebovati ustrezen splet želenih rezultatov in vodil poslovanja, ki so prilagojeni strategiji podjetja;
- povezava s financami pomeni, da mora BSC sistem ohraniti pomemben poudarek na rezultatih, še posebej finančnih, kot so na primer donos na kapital ali dodana vrednost.

Slika 6: Koraki lansiranja poslovne ideje na trg



Iz Slike 6 je razvidno, kako si sledijo koraki uvedbe poslovne ideje in kateri so sploh tisti dejavniki, ki jih podjetnik mora še posebej spremljati. Rejc (2003, str. 117) opozarja na to, da je

težko povezovati kazalnike v eno strategijo, saj poslovni procesi ne potekajo vedno enako. Prav tako je pogosto vprašljivo, ali res drži vzorčno-posledični odnos med štirimi vidiki in kazalci. V praksi je zaporedje odnosov in procesov tudi drugačno: kupci so nezadovoljni s kakovostjo izdelkov, v podjetju je potrebno izboljšati kakovost proizvodnega procesa, nujno je dodatno izobraževanje zaposlenih in/ali nova tehnologija. Zaradi vlaganj tako nastanejo stroški, poslovna uspešnost pa se kratkoročno zmanjša. To se lahko spremeni šele ob ponovnih nakupih in zadovoljnih kupcih, nato pa po ponovljenih nakupih in dobrem glasu. Pomembno je torej, koliko časa bo potrebno, da se uresniči predvidena zveza.

Različni avtorji navajajo, da se največ neuspehov pri uvajanju nove poslovne ideje pojavi, kadar podjetnik poišče podjetniško dejavnost v drugi dejavnosti, kot jo je izvajal do sedaj. Izkaže se, da pomanjkanje znanja, izkušenj in pravih informacij vpliva na novo področje.

Zelo težko je vnaprej zagotoviti, da bo začetni proces uvedbe poslovne ideje na koncu učinkovit in uspešen. Učinkovit iz tehnološkega vidika, uspešen iz tržnega vidika. Ali je posamičen proces uvedbe poslovne ideje uspešen ali ne, je v veliki meri odvisno od tega, v katerem obdobju ga merimo. V večini primerov se merjenja lotijo na začetku uvajanja nove poslovne ideje na trg, vendar v tem primeru merijo le z vidika ekonomskih učinkov. Ponavadi se določi časovni interval tri leta. Čeprav je uvedba sistemsko razdeljena v faze, kar omogoča učinkovitejše merjenje, se v praksi ne uporablja sistemska rešitev za merjenje vseh učinkov (Glavina, 2006, str. 27).

Leta 2007 je bila v eni izmed univerz v Bostonu narejena raziskava med večjimi znanimi podjetji o načinu merjenja uvedbe poslovne ideje. Glavna ugotovitev raziskovalcev je bila, da večina podjetij sploh nima nekega vnaprej pripravljenega sistema, ki bi omogočal merjenje rezultatov uspešnosti poslovne ideje. Vendar pa, ko so podjetnike vprašali, kaj je za njih pri merjenju uspešnosti najbolj pomembno, so dobili med seboj različne odgovore. Nekateri izmed njih so gledali na uspešnost podjetja skozi število idej, ki bi lahko pripomogle k razvoju podjetja. Drugi so spet videli samo finančne kazalnike, ki so jim posredovali podatke o donosu investicije. Vendar pa je zaključek raziskave pokazal tudi, da so pomembni dolgoročni odziv kupcev ter izkušnost strokovnjakov, ki delajo na razvoju poslovne ideje (Mankin, 2006, str. 5).

Podjetja tako uporabljajo različne metode merjenja; od operativnih, organizacijskih, odzivnih kazalnikov do finančnih rezultatov. Zato ostaja vprašanje, katere metode merjenja torej izbrati.

Podjetniki lahko preprečijo katastrofo oz. neuspešno realizacijo poslovne ideje že v samem začetku osnutka le-te. Kadar se nam neka ideja zdi primerna, je najbolje, da jo kar takoj preverimo. Prvi odziv prijateljev, sorodnikov ali poslovnih partnerjev nam pokaže ali sploh razmišljamo v pravi smeri oz. ali je ideja sploh zanimiva za nadaljnjo analizo.

Tako na začetku kot tudi kasneje v analizi poslovne ideje si podjetniki lahko pomagajo z meritvami oziroma ocenami. Le-te lahko služijo podjetniku kot smernice pri uspešni realizaciji.

Ocene oziroma mejnike lahko ločimo glede na to, v kateri fazi uvedbe poslovne ideje se nahajamo. Na podlagi tega ločimo (Likar et al., 2006, str. 67-94):

- ocene v fazi priprave projekta,
- naknadno merjenje ekonomskih učinkov, ko je ideja že v fazi realizacije.

Ocene v fazi priprave projekta so določene na podlagi opravljenih analiz trga, kupcev, konkurence, okolja. Iz tega potem lahko sklepamo oziroma predvidevamo o tem, kaj lahko od določene poslovne ideje pričakujemo. Kot že rečeno, so takšna predvidevanja dokaj subjektivna, kljub temu da pridobimo informacije iz predhodnih sekundarnih podatkov.

Ekonomske učinke, ki jih ocenjujemo naknadno, se pravi, ko je poslovna ideja že postavljena na trg, pa prepletajo številne neznanke. Ti rezultati so sicer bolj realni, a še vedno ne prikažejo slike, ki jo pričakujemo v prihodnosti. Gre namreč za to, da je poslovna ideja v začetku realizacije, kupci so nezanesljivi, le redki se odločajo za nakup, nekateri so tudi takšni, ki so novostim bolj naklonjeni, so pa tudi takšni, ki se novosti bojijo (Likar et al., 2006, str. 68).

V sodobnem času velja, da se življenjska doba izdelka in z njo tudi dopustni čas za razvoj nove poslovne ideje bistveno skrajšujeta. To ne velja samo za visoko tehnologijo, ampak vedno več izdelkov zahteva hitrejša in temeljitejša spremembe (Drucker, 2004, str. 16).

Dobre ideje je treba uresničevati hitro tako zaradi izzvenelosti same poslovne ideje, kakor tudi zaradi konkurentov. Vendar podjetniki dajejo premalo pozornosti na razpoložljiv čas. Strošek časa je prisoten pri vsaki uresnitvi poslovne ideje, vendar vse premalo upoštevan.

Na podlagi zgoraj navedene literature lahko povzamem, da se glavnina podjetnikovih napak nanaša predvsem na premalo znanja in informacij, merjenje uspešnosti že v začetku ni zadovoljivo, podjetniki se ne poslužujejo tehnik testiranja odziva, analize trga, kupcev ter okolja. Izkazalo se je tudi, da je vse prekratek čas vztrajanja pri uspehu oziroma čas, ko je smiselno pričakovati uspeh. V nadaljevanju sledi predstavitev uvedbe poslovne ideje, ki sicer ni nova na trgu, za omenjeno podjetje pa velja kot novost. Ravno zato smo se načrtno lotili priprave na uvedbo poslovne ideje in vzpostavili uravnoteženi sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti uvedbe.

3 MERJENJE USPEŠNOSTI UVEDBE NOVE POSLOVNE IDEJE V PODJETJU ZA BRIZGANJE PLASTIČNIH MAS

V empiričnem delu magistrske naloge predstavljam poskusno uvedbo preverjanja in merjenja poslovne ideje v podjetje. Pri oblikovanju in pripravi uvedbe poslovne ideje sem izhajala iz spoznanj, pridobljenih v teoretičnem delu, s poudarkom na metodah merjenja uspešnosti. Ključen namen je pokazati raznolikost metod in pomembnost pravočasnega spremljanja doseženih rezultatov ob lansiranju nove ideje. Predvsem želim podkrepiti postavljeno teorijo in dokazati, da je tudi v praksi vzdržna. Velik del podatkov sem pridobila iz notranjih virov

podjetja ter iz same prakse, saj sem neposredno kot vodja projekta sodelovala pri pripravi in uvedbi poslovne ideje. Prednost sem torej imela predvsem v tem, ker sem tudi sama zaposlena v omenjenem podjetju in sem lahko s konkretnimi predlogi sodelovala tako pri pripravi dokumentacije, kot tudi pri samem razvoju poslovne ideje.

Gre torej za povzetek dejanskih izkušenj, ki sem si jih pridobila skozi razvoj in uvedbo. Uvodni del vsebuje naprej kratko predstavitev podjetja, dejavnosti ter razmer v podjetju. V nadaljevanju so podani podatki iz dosedanjega poslovanja. Gre predvsem za pregled doseženih ciljev, prodaje, tržnega deleža, trga in kupcev, pridobljeni iz bilanc podjetja ter internih informacij poslovanja.

Glavni del predstavljajo podatki iz poslovnega načrta, ki se nanašajo na uvedbo nove poslovne ideje ter tisti del, ki se nanaša predvsem na merjenje uspešnosti uvedbe poslovne ideje. Sistem uvedbe poslovne ideje se je pripravljal konec leta 2008, dejansko uresničevanje le-te pa se je pričelo v februarju 2009.

Pri uvedbi nove poslovne ideje smo uporabili model, predstavljen v teoretičnem delu: preverjanje poslovne priložnosti, predvidevanje, načrtovanje in priprava poslovnega načrta ter merjenje uspešnosti poslovne ideje. Podatke preučujem glede na obseg, ki smo ga v poslovnem načrtu zajeli, obseg in realnost planiranja ter na metode, ki smo jih izbrali za merjenje uspešnosti. Pri slednjem sem izmed predstavljenih tehnik merjenja uspešnosti izbrala tri temeljne kazalnike merjenja uspešnosti (produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost), ki se v praksi najbolj uporabljajo in so bili v uporabi tudi v našem podjetju ter metodo uravnoteženih kazalnikov uspešnosti. V zaključnem delu podajam glavne ugotovitve primera in ključne dejavnike, ki so se izkazali za pomembne pri razvoju in uvajanju poslovne ideje. Naj samo še omenim, da sta imeni predstavljenega podjetja in podjetja, od katerega smo prevzeli poslovno idejo, zaradi zaščite poslovnih podatkov izmišljeni.

3.1 Kratka predstavitev družbe

1993 - USTANOVITEV

Naše podjetje je majhno in ambiciozno proizvodno podjetje v mešani lastnini, katerega osnovna dejavnost je proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas. Družba posluje že od leta 1993. Čeprav se mogoče ne moremo postavljati z dolgoletno tradicijo, smo se odločeni drzno spopadati z zahtevnimi izzivi trga. Vztrajno in kontinuirano iščemo tako nove priložnosti na trgu kot tudi možnosti za sodelovanje in razvoj z novimi in obstoječimi partnerji. V podjetju brizgamo različne plastične mase: termoplaste (PC, PP, PA, ABS, PE PB, PPE, POM, TPE) in duroplaste. Izdelki in polizdelki so v večji meri namenjeni naročnikom iz proizvodnje gospodinjskih aparatov, elektro in pohištvene industrije.

Naročnikom izdelke z lastnim prevoznim sredstvom dostavljamo ob predvidenem času, saj poslujemo v štirih delovnih izmenah, tudi ob nedeljah in praznikih. Razen že omenjenih, razvijamo in izdelujemo tudi paleto lastnih izdelkov, kot so nagrobne vaze, svetlobne verige za zunanjo uporabo, talne ploščice, kozarci, posode za pico in drugi. Pridobili smo certifikat za peči Ekolin – električni kotel za centralno ogrevanje, primeren za ogrevanje stanovanj, poslovnih

prostorov in počitniških hišic; razvijamo pa tudi popolnoma nov model nagrobnih vaz. Vendar pa zaradi svoje majhnosti še nimamo v celoti razvitega sistema, ki bi zagotavljal brezhiben nadzor na poslovanjem in ustvarjanjem rezultatov. Večina zaposlenih, 30 od 33, je zaposlenih v proizvodnji in montažni liniji, tako da zgolj 11,0 % zaposlenih pripada režiji.

1996 - STANDARD ISO

V podjetju lahko poleg izdelkov iz plastičnih mas proizvajamo tudi izdelke iz kovin, proizvedene z ekscentrično stiskalnico. Ker podjetje strmi k natančnosti, ažurnosti in predvsem k zadovoljstvu kupcev, tako z vidika kvalitete kot tudi rokov izvedbe, je podjetje že v letu 1996 pridobilo certifikat ISO 9001:2000.

Poleg prilagodljivosti dinamičnim tržnim razmeram in cenovne sprejemljivosti izdelkov podjetje pazljivo usmerja svoje potenciale v širitev palete proizvodov ter kontinuirane izboljšane kakovosti. Prizadevamo si, da bi bili uspešni po kakovosti tudi z izdelki za avtomobilsko industrijo, zaradi česar sistem vodenja že prilagajamo zahtevam ISO/TS 16949.

2006 – 2007

Žal smo se v preteklih letih srečevali s hudimi finančnimi težavami in tako v letu 2006 pričeli postopek prisilne poravnave, ki je bil v letu 2007 tudi potrjen in pravnomočen. To nam je dalo nov zagon in energijo, saj smo bili prepričani, da smo dobili novo priložnost, ki jo moramo izkoristiti maksimalno. Tako smo z zelo omejenimi sredstvi pričeli z iskanjem novih poslovnih priložnosti in se odločili, da tokrat ne dovolimo, da nas karkoli v zvezi s tem preseneti.

Brizganje izdelkov izvajamo na petnajstih brizgalnih strojih od 60 do 780 ton zapiralne sile, za katere občasno nudimo tudi proste kapacitete, zagotovljen imamo servis in vzdrževanje orodij za brizganje plastike.

2008

V letu 2008 smo pričeli z uvedbo novega programa brizganja in montaže, in sicer skozi sodelovanje s podjetjem, recimo mu Sesalec d.o.o. Gre za prevzem celotne linije suhomokrih sesalnikov, od brizganja vgradnih delov do končne montaže izdelka. Projekt je zelo zahteven in predstavlja glavno poslovanje, zato smo priprave na uvedbo in spremljanje uspešnosti realizacije načrtno predvideli.

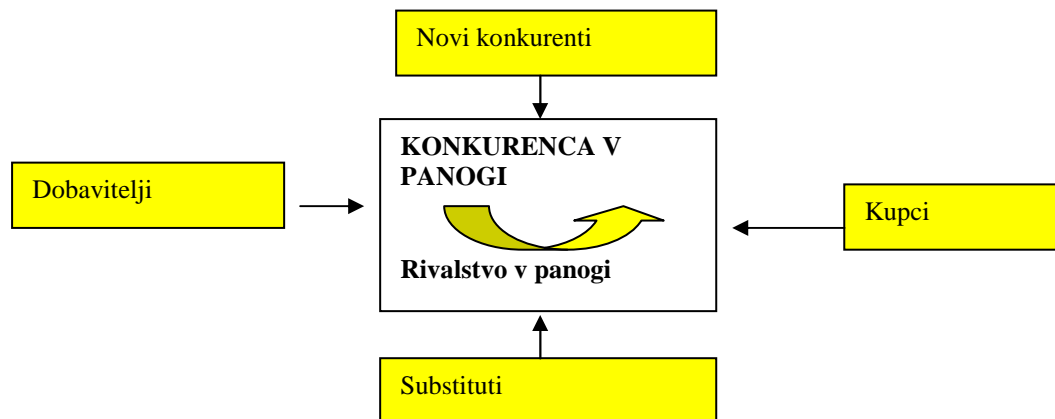
3.2 Položaj v panogi ter poslovanje podjetja v izbranem podjetju

Položaj podjetja v panogi predstavljam s pomočjo Porterjevega modela petih sil konkurenčnosti, skozi katerega bom dobila pregled nad dobavitelji, konkurenti, kupci, nadomestki ter rivalstvom v panogi. S temi dejavniki želim oceniti privlačnost panoge, glavni kriteriji pri ocenitvi pa bodo:

- možnosti za vstop novih konkurentov v panogo,
- stopnja diferenciacije proizvodov (težje kot je diferencirati proizvod, večje je rivalstvo),
- želja kupcev po dolgoročnem sodelovanju s ponudnikom,

- pomembnost proizvoda ali storitve za kupca,
- lojalnost dobaviteljev.

Slika 7: Porterjev pristop petih sil konkurenčnosti



Vir: A. Morden, *An Intruduction to Business Strategy*, 1999, str. 55.

Podjetje se s svojo dejavnostjo uvršča v panogo kemične in gumarske industrije, natančneje med podjetja, ki proizvajajo izdelke iz gume in plastičnih mas. V Sloveniji je bilo po podatkih SURS-a registriranih 1041 podjetij, ki so v svoji dejavnosti vsebovala proizvodnjo iz plastičnih mas. Seveda se v to kategorijo uvrščajo vsa podjetja, ki se tako ali drugače ukvarjajo s predelavo plastike. Ko pa govorimo o področju brizganja iz plastičnih mas, pa se število delujočih podjetij v Sloveniji precej omeji.

3.2.1 Vstop novih konkurentov v panogo

Velik del podjetij ali samostojnih podjetnikov se pojavlja v severovzhodnem delu Slovenije, saj je tam industrija, ki najbolj potrebuje takšne izdelke. Govorimo predvsem o podjetjih, ki se ukvarjajo z izdelavo bele tehnike in izdelkov za gospodinjstvo. Velika večina takšnih podjetij ima svoje brizgalnice, vendar so bili zaradi vse večjega obsega delovanja prisiljeni poiskati kooperante, ki zanje brizgajo polizdelke. Tako se je razvilo veliko število manjših, predvsem samostojnih podjetnikov, ki so počasi začeli širiti svoj obseg poslovanja. Vstop novih konkurentov je zaradi zasičenosti trga tako zelo otežen. Temu pripomore tudi dejstvo, da so kupci v večji meri zavezani določenemu dobavitelju in bi jih morebitna sprememba le-tega drago stala. Takšno pot si je ubralo tudi izbrano podjetje. Njihov razvoj od leta 1993 temelji predvsem s sodelovanjem s podjetjema Gorenje d.d. in Status d.o.o., Metlika. V času vstopa Slovenije v EU smo skušali prodreti s svojim poslovanjem tudi na tuj trg in tako podpisali pogodbo o sodelovanju s francoskim podjetjem. Žal se je tu zadeva končala precej neprijetno, saj smo zaradi težav s tujimi dobavitelji in kupcem zašli v težke finančne težave, kar smo v letu 2007 rešili s pomočjo prisilne poravnave. To je bil tudi glavni razlog, da postavimo svoje poslovanje nekoliko drugače, bolj pregledno in omogočimo redno spremljanje proizvodnega procesa in rezultatov, ki jih le-ta prinaša.

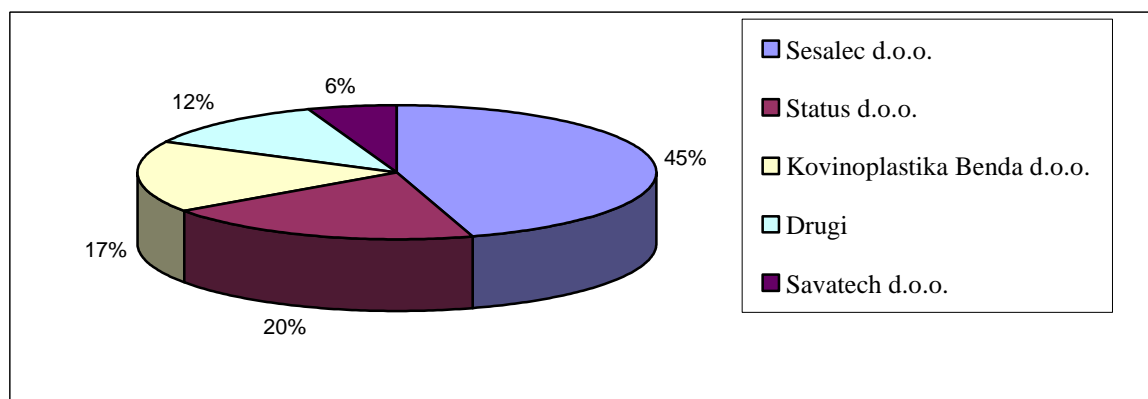
3.2.2 Nevarnost zamenjave proizvodov

Glede stopnje substitucije je le-ta v tej panogi zelo visoka, saj gre le redko za končne proizvode, kar pomeni, da lahko kupec v vsakem trenutku prekliče naročila in zaradi potreb na trgu spremeni obliko proizvoda. Res da to tudi za kupca pomeni dodatne stroške, vendar pa trg zahteva nenehno spremembo in prilaganje glede na potrebe, ki jih končni porabniki imajo. V tem pogledu je torej možnost zamenjave proizvodov v celoti odvisna od kupca in ne toliko od konkurence.

3.2.3 Lojalnost kupcev

Podjetje je v letu 2008 sodelovalo predvsem s stalnimi naročniki, za katere izvajamo storitve brizganja. To so bila v večjem deležu podjetja Status d.o.o., Metlika, Kovinoplastika Benda d.o.o., Savatech d.o.o. Kranj. Zanj brizgamo izdelke za gospodinjsko rabo in posebne izdelke, ki so služili kot pomoč pri opravljanju lastnik storitev (Savatech d.o.o.). Dogovor o izrabi prostih kapacitet se je pričel že v avgustu 2008, in sicer s podjetjem Sesalec d.o.o., kjer smo zaradi razširitve svojega programa iskali ustrezno lokacijo za preselitev proizvodnje in montaže suhomokrih sesalnikov.

Slika 8: Struktura kupcev v izbranem podjetju



Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009.

Ker imamo s svojimi naročniki sklenjene pogodbe o sodelovanju, nam konkurenca ne predstavlja bistvene težave, saj dolgoletno poslovanje, ustrezna kvaliteta ter pravočasnost dobav botrujejo temu, da se kupci ne odločajo za odhod h konkurenci. Pogoji poslovanja so sklenjeni s posamezno stranko in so specifični. Plačilni roki so usklajeni in načeloma s kupci nimamo težav pri izvedbi le-teh. Tudi kar zadeva dobav, ima podjetje lastno prevozno sredstvo, ki zagotavlja pravilnost in pravočasnost izvedbe naročil. Podjetje je v letih pred pričetkom sodelovanja s podjetjem Sesalec d.o.o. dobavljalo potrebne materiale (granulati in barvila) za brizganje predvsem preko svojih kupcev, saj so le-ti v sodelovanju z ostalimi kooperanti lažje pridobili ugodnejše pogoje za nakup materialov.

3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

S sklenitvijo posla s podjetjem Sesalec d.o.o. smo od njih prevzeli tudi celoten sistem dobaviteljev, pogoje poslovanja, skratka vse, kar je potrebno za nemoteno nadaljevanje. Tako so trenutno naši največji dobavitelji materiala:

- Viba s.p.a.,
- Biesterfeld – Interowa GmgH,
- Bimex d.o.o.,
- Presblock GmgH,
- Status d.o.o.,
- Valkarton d.o.o.

Kot je razvidno, ima podjetje tako domače kot tuje dobavitelje. Seveda pa je tu še cela paleta manjših dobaviteljev, ki nam zagotavljajo materiale, rezervne dele za sesalnike, embalažo. V povprečju so dobavni roki kratki, plačilni roki pa približno 90 dni. Zaradi obsežnosti panoge so pogoji poslovanja z dobavitelji znani že vnaprej in je težko kakorkoli vplivati na spremembo letih. To je skorajda nemogoče kljub odprtosti trga. Po drugi strani pa gre za specifiko določenih materialov, kjer je število dobaviteljev sorazmerno majhno glede na potrebe, ki jih predstavlja zgolj slovenski trg.

Z izvedbo Porterjeve analize sem prišla do pomembnih zaključkov o privlačnosti panoge. Prva pomembna ugotovitev se nanaša na ovire za vstop novih konkurentov. Tu so stroški vstopa v panogo zaradi velikega števila ponudnikov in še večjih stroškov zagona visoki in je tako vstop zahteven. Naslednja ugotovitev je, da so kupci, ki so številni in pripravljeni iskati ponudnika, ki bi ponudil dolgoročno sodelovanje in ustrezno kvaliteto izdelkov, številni in s sorazmerno majhnimi deleži na trgu. Prav tako je matrika pokazala, da je možnost zamenjave proizvodov velika, dobavitelji pa težje prilagodljivi.

3.3 Uvedba nove poslovne ideje v poslovanje izbranega podjetja

Kot že omejeno, je podjetje konec leta 2008 podpisalo pomembno pogodbo o sodelovanju z velikim slovenskim podjetjem. Izmed mnogih, ki so se prijavili na razpis za prevzem posla, je podjetje izpolnjevalo vse zahtevane kriterije. Kljub temu, da jim je to predstavljalo rešitev v času krize, smo se za ta korak odločili preudarno. Projekt smo zasnovali kot uvedbo nove poslovne ideje in se tako naj tudi pripravili. Gre za brizganje in montažo suhomokrih sesalnikov priznane blagovne znamke, ki zahtevata kvalitetno izvedbo in nenehen nadzor nad ustvarjanjem dodane vrednosti. Dela smo se lotili po modelu preverjanja možnosti za uspeh poslovne ideje, predvidevanja in načrtovanja, priprave poslovnega načrta ter določitvi metod merjenja uspešnosti uvedbe poslovne ideje. Prva naša naloga je bila izdelava hitrega pregleda ustreznosti uvedbe poslovne ideje in njene rentabilnosti za podjetje. Vsi podatki so bili zbrani okvirno in na podlagi brainstorminga tistega dela zaposlenih, ki so sodelovali pri odločitvi o tem, ali je poslovna ideja sploh smiselna in ali bo prinesla zelene rezultate. Pri tem so bili naši glavni dejavniki naslednji:

- prostorske možnosti razširitve proizvodnje linije,
- stopnja povečanja stroškov zaradi zaposlovanja nove delovne sile,
- višina stroškov zaradi ureditve zahtevanih prostorov,
- možnost prostih kapacitet strojev,
- dodatna nabava osnovnih sredstev,
- pridobitev dodatnih finančnih sredstev za pokrivanje obratnih sredstev.

Omenjene dejavnike smo si določili kot ključne za odločitev o prevzemu posla oz. uvedbi za nas nove poslovne ideje. Razvrstili smo jih v tabelo in jim določili težo glede na to, koliko odstotkov vsakega zahtevka smo sposobni uresničiti in kakšen je vpliv tega dejavnika na celotno podjetje.

Tabela 4: Kriteriji, ki jih podjetje mora izpolniti pred začetkom uvedbe poslovne ideje

DEJAVNIKI	Zahteve kupca	Verjetnost izpolnitve zahtev (v %)
Prostorske možnosti	1500 m ² montažnih prostorov	40,0
Povečanje stroškov delovne sile	38 zaposlenih	86,8
Ureditev skladiščnih prostorov	2000 m ²	100,0
Proste kapacitete strojev	13	31,0
Pridobivanje virov financiranja obratnih sredstev	300.000,00 €	50,0

Vir: Izbrano podjetje, Projektna dokumentacija izbranega podjetja, 2008, str.14.

Zgoraj omenjeni dejavniki so bili hkrati tudi zahteve, ki jih je kupec postavil pred podpisom pogodbe. S pomočjo tega smo določili, kakšne bi bile možnosti za uspeh te poslovne ideje. Prostorske zahteve kupca so bile sorazmerno visoke, vendar je podjetje zaradi lastnega zemljišča in možnosti najema poslovnih prostorov določilo, da ta del ne bi smel biti ovira za normalen razvoj poslovne ideje. Od dosedanjih 1200 m² razpoložljivih montažnih in proizvodnih prostorov, jih lahko 600 m² namenimo za montažno linijo, kar pa v odstotkih znaša 40,0 %. Nekoliko več težav smo zaradi neprijetne preteklosti pričakovali pri pridobivanju virov financiranja, ki bi ga porabili za nakup zaloge ustreznega materiala in rezervnih delov. Razlog za takšno določitev možnosti zagotovitve je bil tudi v razmerah, ki so zaradi svetovne gospodarske krize narekovale bankam previdnost pri odobritvi posojil. Glede na finančno stanje podjetja smo ocenili, da bi lahko pridobili 50,0 % zahtevanih finančnih sredstev oziroma 150.000,00 evrov. Glede na kadrovske potrebe, ki jih Sesalec d.o.o. zahteva, smo trenutno sposobni zagotoviti zgolj 86,8 % te zahteve, saj je v podjetju trenutno 33 zaposlenih. Ta procent je bil pri kupcu še sprejemljiv, saj smo predvideli širitev proizvodnje v polnem zagonu šele nekje pol leta po pričetku delovanja in bi lahko takrat prilagodili število zaposlenih. Največjo oviro smo videli v zagotovitvi prostih kapacitet na strojih za brizganje plastike. V tem delu zaradi pomanjkanja finančnih sredstev nismo mogli zagotoviti ustrezne količine strojev. Po tehtnem pogovoru s kupcem smo se strinjali, da bo kupec svoje stroje, ki jih zaradi selitve montažne linije ne bo več

potreboval, preselil k nam in tako pokrili zahtevo, ki so jo podali. Ta kupčeva odločitev je bila ključna za uvedbo poslovne ideje in v podjetju smo lahko pričeli s pripravo poslovnega načrta.

3.4 Poslovni načrt za uvedbo nove poslovne ideje

Pri pripravi poslovnega načrta za uvedbo nove poslovne ideje smo v prvi fazi izbrali skupino, ki naj bi skrbelo za čim bolj realno načrtovanje in pripravo poslovnega načrta. Projektna skupina je bila sestavljena iz dveh članov podjetja Sesalec d.o.o., ki sta najbolj poznala projekt in iz vodij nabave, kakovosti in prodaje podjetja. Svoje delo smo pričeli na podlagi prehodno pripravljenih predvidevanj, ki so temeljila na podlagi postavljenih kriterijev partnerskega podjetja. Torej naredili smo hitri pregled potrebnih sredstev in pričakovanih rezultatov. Te smo skrbno preučili, pretehtali realnost podatkov ter določili sistem nadgradnje. Najprej smo pripravili oceno svojih znanj in izkušenj, ki nam je dala podatek o tem, ali potrebujemo še kakršno pomoč pri pripravi poslovnega načrta.

Tabela 5: Dejavniki odločitve za uvedbo poslovne ideje

Veščine	Odlično	Dobro	Zadostno	Slabo
Računovodstvo		X		
Raziskava trga			X	
Prodaja		X		
Vodenje		X		
Pravne zadeve				X
Organizacija	X			
Logistika	X			

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str. 7.

Na podlagi te tabele smo ugotovili, da imamo najmanj znanja s področja pravnih zadev in raziskav trga. Glede pravnih zadev smo se takoj odločili, da poiščemo pomoč, pri raziskavi trga pa smo se skupno odločili, da zaradi že uvedenega izdelka v podjetju Sesalec d.o.o. ne bomo delali dodatnih raziskav. Odločili smo se, da celoten poslovni načrt pripravimo kot podlago za odločitev o sprejemu posla, ki pa se bo osredotočila bolj na organizacijski in finančni del poslovanja. Predvsem smo želeli postaviti dober sistem merjenja uvedbe poslovne ideje, ki nam bo pokazal, ali je naš način poslovanja uspešen, rezultati pa sprejemljivi za obstoj podjetja. Načrt je zasnovan tako, da služi kot vodilo za začetek poslovanja, kaj je tisto, kar potrebujemo, kolikšna opredmetena in neopredmetena sredstva, količino zaloge, delovno silo in finančna sredstva za zagon projekta. Nekateri povzetki so že bili predstavljeni v predhodnem delu, večji del pa smo posvetili uvedbi poslovne ideje in kazalnikom za merjenje uspešnosti kot sistemu nadzora, kar sledi v nadaljevanju.

Najprej smo uvedbo poslovne ideje preverili preko kazalnikov, ki so se za merjenje uspešnosti v podjetju že uporabljali. Gre za kazalnike produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti. Prvi nam bo pokazal, kako se je produktivnost dela spremenila, saj bomo morali zaposliti več delovne sile. Kazalnik ekonomičnosti nam bo podal razmerje med prihodki in stroški,

rentabilnost pa bomo računali na podlagi povprečnih sredstev in tako dobili povratno informacijo o tem, kako uspešni smo glede na vložena sredstva. Ker pa gre za kazalnike, ki so izraženi s finančnega vidika, smo za boljši pregled uspešnosti pripravili tudi uvedbo uravnoveženih kazalnikov poslovanja kot merilo za celoten pregled uvedbe poslovne ideje in hkrati tudi zaradi teže le-te, celotnega podjetja.

3.5 Metode merjenja uspešnosti skozi določitev uravnoveženega sistema kazalnikov za izbrano podjetje

Kot že predstavljeno v teoretičnem delu so koraki, ki si sledijo pri uvedbi uravnoveženega sistema kazalnikov, določitev poslanstva, vizije in strategije nove poslovne ideje, na podlagi katerih se določijo cilji, ki jih z novo poslovno idejo želimo doseči ter določitev strateške karte, kjer so cilji zajeti. Sledi določanje in oblikovanje kazalnikov, s katerimi želimo izmeriti postavljene cilje. Postopek je zelo zahteven, zato smo se v podjetju lotili dela na podlagi predstavljene teorije ravno z namenom, da postavimo kazalnike, ki bodo primerni za našo poslovno idejo oziroma za določitev uspešnosti tako same poslovne ideje kot tudi podjetja kot celote. Zavedali smo se, da je bila odločitev o uvedbi nove poslovne ideje zavestna in je pomenila glavnino vsega poslovanja in hkrati veliko odvisnost od novega kupca, kar pa je bilo v trenutnih razmerah precej rizično.

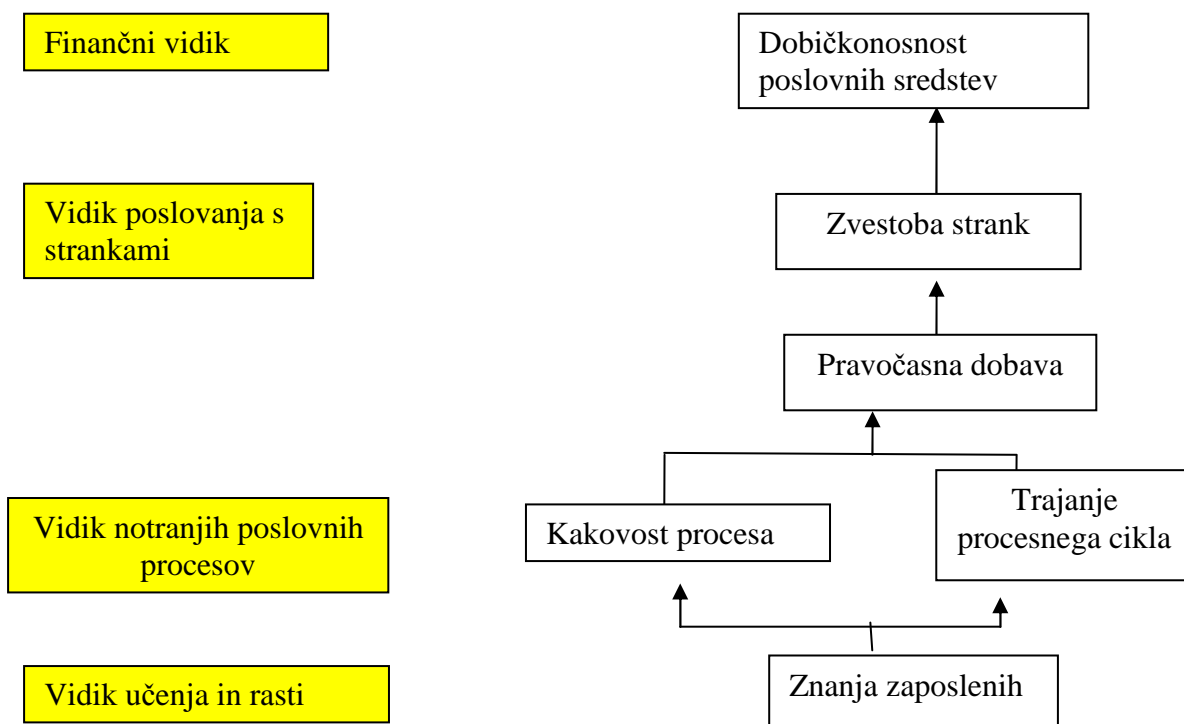
3.5.1 Določitev poslanstva

Poslanstvo podjetja je pravočasno odzivanje na naročila kupca, zagotavljanje kvalitetnih proizvodov ter gradnja navdušujočih medsebojnih odnosov tako s kupci, dobavitelji kot med zaposlenimi. S takšnim poslanstvom želi podjetje slediti predvsem izpolnjevanju naročil v obsegu, ki ga kupec pričakuje, in tako posledično ohraniti zadovoljstvo med vsemi sodelujočimi v procesu dela. Kupci so pomembni za ohranitev poslovanja, dobavitelji vplivajo na kakovost proizvodnje, zaposleni pa so po ključ za uspešen zaključek celotnega procesa. Posledično se bo povečevala rast podjetja, ki bo vidna predvsem skozi povečan obseg proizvodnje, donosnosti in oblikovanje prijazne delovne klime.

3.5.2 Vizija in strategija

Vizija podjetja je krepiti mesto na trgu in si zagotoviti uspešen ugled skozi doseganje rezultatov poslovanja. Svoje aktivnosti bomo usmerili v zagotavljanje celostne ponudbe na področju brizganja plastičnih izdelkov, s poudarkom na odnosih, ki si jih bomo zgradili na podlagi zaupanja in kvalitete svojih izdelkov. Celotna **strategija** temelji na ustvarjanju in povečevanju vrednosti za vse udeležence v podjetju. Pomembno je, da so zadovoljni vsi akterji v procesu. Pred postavitvijo sistema smo pripravili strateško karto, ki naj bi služila podjetjem pri razčlenjevanju ciljev in opredeljevanju kazalnikov in bi tako lažje ovrednotili vzorčno posledična razmerja med kazalniki. Na Sliki 9 je na podlagi postavljene vizije in strategije izdelana enostavna strateška karta.

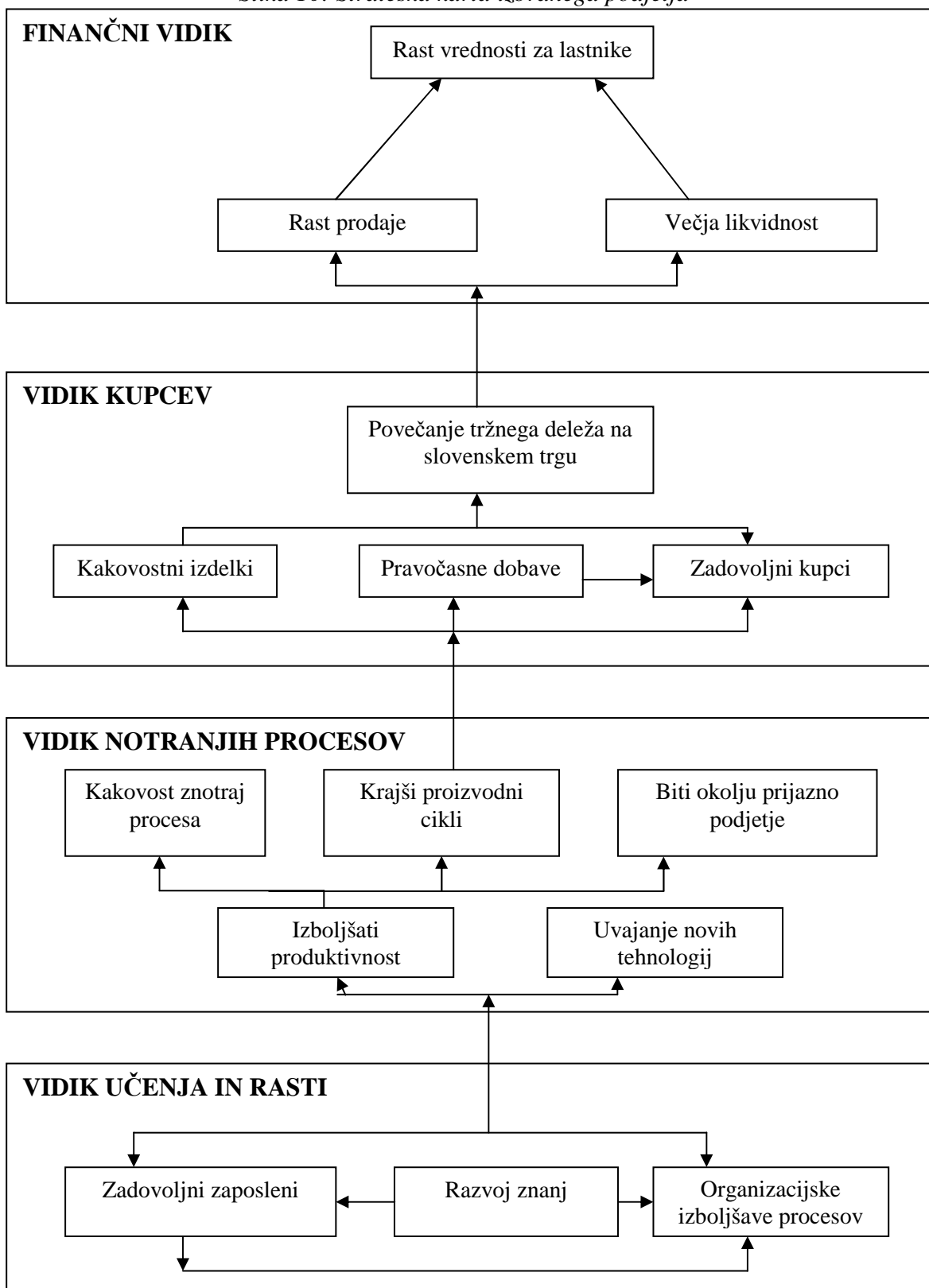
Slika 9: Enostavna strateška karta za proizvodno linijo suhomokrih sesalnikov



V praksi sicer ni vse tako enostavno, kot je prikazano na karti, je pa gotovo dober pripomoček in učilo o tem, kakšno mora podjetje postati.

Najbolje je, da se pri postavitvi uravnoveženega sistema kazalnikov gradi karta od spodaj navzgor. Seveda je bilo potrebno ob postavitvi kazalnikov prilagoditi strateško karto. Ko je bila narejena strateška karta, smo pričeli z dejansko uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov, in sicer od spodaj navzgor. To je pomenilo, da smo pričeli pri postavljanju kazalnikov za vidik učenja in rasti, nadaljevali z vidikom notranjih procesov, vidikom kupcev in finančnim vidikom.

Slika 10: Strateška karta izbranega podjetja



3.5.3 Vidik učenja in rasti

V podjetju se zavedamo, da so naši zaposleni neprecenljiv vir kratkoročnega in dolgoročnega uspeha, zato morajo biti primerno usposobljeni, motivirani in zadovoljni s svojim delom.

Posledično bo njihovo delo kvalitetnejše, reklamacij bo manj, prav tako se bodo zmanjšale morebitne odsotnosti, učinek pa bo viden tudi preko finančnih kazalcev za lastnike. Verjamemo, da je ravno primerna usposobljenost zaposlenih tista, ki privede do zmanjšanja napak pri delu, večje samozavesti, produktivnosti in pripadnost podjetju.

Zato smo se v tem koraku odločili predvsem, da poskrbimo za dobro notranjo komunikacijo, da ne bi zaradi novega programa prišlo do nepravilnosti pri delu in bi bila navodila zaposlenim nerazumljiva ali celo nedostopna. To omogoča jasnost nalog, kar je pri uvedbi novega programa zelo pomembno, saj za zaposlene to pomeni kup novosti, sprememb, drugačen način dela, ki ga do sedaj niso poznali, večjo fleksibilnost ter uporabo večjega števila informacij.

Predvsem želimo v podjetje pripeljati mlad kader, ga ustrezno izobraziti in združevati s starejšimi, bolj izkušenimi. Z vidika učenja in rasti smo razvili naslednje cilje in kazalnike:

Tabela 6: Cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti

Cilji v strategiji	Kazalniki	Obdobje merjenja
Strokovno usposobljeni zaposleni	Delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo	Letno
	Delež odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb	Trimesečno
	Število ur izobraževanja na zaposlenega	Polletno
	Stroški izobraževanja	Polletno
Zadovoljstvo zaposlenih	Letni vprašalnik za merjenje zadovoljstva med zaposlenimi	Letno

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str.15.

Delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo je bil v podjetju pred uvedbo nove proizvodne linije precej visok, saj nismo potrebovali visoko izobraženih kadrov, ker je bilo načrtovanje proizvodnje preprosto, nezahtevno in enolično.

Uvedba novega programa zahteva bistveno drugačen pristop do samega dela in zato je odstotek neustreznih kadrov ključen. Ker pa zaradi predhodne proizvodnje ne želimo prevelikega prestrukturiranja kadrov in ker imajo obstoječi kadri neprecenljive izkušnje, smo se odločili, da ključne kadre ustrezno usposobimo in izobrazimo.

Tabela 7: Mejne vrednosti za merjenje kazalnikov za vidik učenja in rasti

Kazalniki	Obdobje merjenja	Dosedanje stanje	Cilj
Delež ključnih kadrov z ustrezno izobrazbo v %	Letno	36,4	100,0
% odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb	Trimesečno	9,0	3,0
Število ur izobraževanja na zaposlenega	Polletno	2,0	8,0
Stroški izobraževanja v €	Polletno	3.500,0	5.400,0
Letni vprašalnik za merjenje zadovoljstva med zaposlenimi	Letno		

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str. 15.

Trenutno so od enajstih ključnih zaposlenih v podjetju, ki se nahajajo na vodilnih delovnih mestih in so pomembni za poslovne odločitve, samo štirje ustrezno usposobljeni. Cilj podjetja je, da do konca leta vse ključne zaposlene ustrezno usposobimo in tako zagotovimo ustrezno izobrazbeno strukturo.

V času uvedbe kazalnikov je bila v podjetju v trimesečnem obdobju stopnja odsotnosti z dela zaradi bolezni 9,0 %, kar je za tako malo podjetje kar veliko. Cilje je, da minimiziramo ali celo odpravimo morebitne odsotnosti z dela. Predvidevamo, da bo to v prihodnjih mesecih bolj dosegljiv cilj, saj bodo zaposleni zaradi spremenjenih razmer in uvedbe nove poslovne ideje bolj lojalni in zadovoljni.

Samo delo je, kot rečeno, zahtevno predvsem z vidika organiziranja, zato si morebitnih izpadov kadrov, nenadnih odhodov in prevelikih fluktuacij ne moremo privoščiti. Razlog temu tiči tudi v njihovi majhnosti, saj ni smiselno iz naštetih razlogov zaposliti dodaten kader. Ravno zato je kazalnik odstotka odsotnosti z dela zaradi bolezni tako pomemben. Predvidevamo, da bi se le-ta bistveno znižal predvsem zaradi usposobljenosti, motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih.

Število ur izobraževanja na zaposlenega in s tem povezani stroški izobraževanj sta kazalnika, ki bosta merjena na obdobje šestih mesecev in bosta v podjetju služila kot opomnik, da je potrebno najti ustrezen čas in denar tudi za usposabljanje in izobraževanje. To je pomembno predvsem z vidika zagotavljanja ustrezne kakovosti izdelkov, pravilnega embalaranja in dokumentiranja, ki jih z novo poslovno idejo zahteva kupec. Prav tako so tu zajeta vsa morebitna uvajanja zaradi sprememb na končnih proizvodih. Kazalnika bosta pokazala, koliko ur povprečno je bil posamezen zaposlen udeležen na izobraževanjih in kolikšen delež stroškov odpade na izobraževanje. Združena kazalnika sta pomembna predvsem zato, da se ne izvajajo samo draga izobraževanja na določenih zaposlenih, ampak so tega deležni vsi, kajti ni pogoj, da je drago

izobraževanje tudi koristno za vse udeležence ali posledično za ostale zaposlene. Izkazalo se je, da največ uspeha prinesejo interna izobraževanja, bodisi znotraj podjetja ali preko podjetja Sesalec d.o.o. Izobraževanje vseh kadrov je bilo pred uvedbo poslovne ideje sorazmerno nizko, saj so zaposleni opravili zgolj obvezen tečaj varstva pri delu. Na letni ravni želimo tako sedaj povečati število ur izobraževanja, kar bomo dosegli zaradi uvedbe poslovne ideje, ki pa bo zahtevala nenehno spremljanje novosti. S tem povezani so tudi stroški izobraževanja.

Predvidevamo, da bo nekoliko težje oceniti zadovoljstvo zaposlenih, saj gre za kompleksnost posameznika in s tem povezano subjektivnost. Zato smo se odločili, da le-to merimo z rednimi letnimi razgovori, ki jih bomo opravili individualno. Seveda je zaradi majhnosti podjetja to tudi izvedljivo. Prav tako nam bo to omogočilo boljše spoznavanje zaposlenih in graditev bolj pristnih odnosov z njimi.

S temi kazalniki želimo vplivati na zaposlene in jih motivirati, usmeriti in vzbuditi ustvarjalnost. S takšnimi zaposlenimi bomo lahko dosegali ostale zastavljene cilje in kazalnike. Ravno zato bomo najprej poskrbeli za tiste vodilne kadre, ki so v nenehnem stiku z ostalimi zaposlenimi: vodje proizvodnje in montaže, kadrovnika, vodje izmen in ostali vodilni kadri. Tako bomo dosegli cilj postopnega uvajanja zadovoljstva na vse zaposlene in ustreznega načrtovanja/organiziranja dela v podjetju.

Za nekatere od naštetih kazalnikov smo lahko takoj poiskali izhodiščne vrednosti, ki nam bodo služile kot pokazatelj v prihodnje. Število ur izobraževanja na zaposlenega in stroški izobraževanja sta znana podatka, s katerima je podjetje razpolagalo že v preteklosti. Prav tako je znan kazalnik delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo, saj imamo s sistemizacijo v podjetju pregled nad potrebno in doseženo stopnjo izobrazbe. Odstotek odsotnosti z dela zaradi bolezni je kazalnik, ki smo ga določili na podlagi preteklih podatkov, le zadovoljstvo zaposlenih bo merjeno naknadno, verjetno ob koncu leta.

3.5.4 Vidik notranjih procesov

V Plastiki d.o.o. ob uvedbi nove poslovne ideje ločujemo procese glede na dejavnost, ki jo opravljamo, in sicer na proizvodno linijo in montažno linijo. V proizvodnji liniji želimo zaradi omejenosti s prostorom in zaradi zmanjševanja zalog omejiti proizvodnjo na »just in time«, kar pomeni, da želimo pravočasno zagotoviti vse potrebne izdelke za nemoteno montažo. Proces je bolj kot ne standardiziran, odvisen od tekočih naročil tako naročnika Sesalec d.o.o. kot od ostalih zunanjih naročnikov.

Montažne linije v podjetju pred uvedbo novega programa nismo imeli, zato pozornost še posebej namenjamo optimiranju le-te. Predvsem želimo na tem procesu zagotoviti ustrezno količino gotovih izdelkov ter kvaliteto, ki bi zagotavljala čim manjši odstotek reklamacij.

Razvijanje kakovosti je posledica usmerjenosti podjetja, saj želimo čim boljše zadovoljiti kupčevo naročilo in hkrati zagotoviti čim nižje stroške reklamacij. Že v letu 1996 smo pridobili

certifikat ISO 9001:2000, ki ga z rednimi notranjimi in zunanji presojami ohranjamo in nadgrajujemo vsako leto. To nam omogoča sprotno reševanje nepravilnosti in zagotavljanje kakovosti izdelkov, ki jih kupci pričakujejo. Ob uvedbi proizvodnje suhomokrih sesalnikov so pri presoji standarda dali velik poudarek ravno tem segmentu.

Ker se zavedamo, da je vedno večjega pomena tudi okoljevarstvo, smo se odločili, da pridobimo tudi certifikat za varovanje okolja ISO 14001.

Pri pripravi uravnoveženega sistema kazalnikov smo si za vidik notranjih procesov izbrali precej klasične kazalnike, ki se večinoma pojavljajo v teoriji, vendar smo se odločili, da so glede na sam program dela, primerni. Izbrali smo naslednje kazalnike:

Tabela 8: Kazalnik za vidik notranjih procesov

Cilji v strategiji	Strateški kazalniki	Obdobje merjenja
Doseganje operativne odličnosti	Produktivnost v kosih/delovnih urah	Dnevno
	Izkoriščenost kapacitet	Mesečno
Zagotavljanje kakovosti znotraj proizvodnega procesa	Število reklamacijskih zahtevkov notranje kontrole	Mesečno
	Število dni od naročila do odpreme	Mesečno
	Višina stroškov slabe kakovosti	Mesečno
	Odstotek odpada/kala	Mesečno

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str. 16.

Operativna odličnost v podjetju pomeni zagotoviti čim višjo produktivnost strojev, njihovo maksimalno izkoriščenost, majhen odstotek odpada ter čim manj reklamacij. Zavedamo se, da operativna odličnost močno vpliva na zadovoljstvo kupcev, zato je v neposredni povezavi z zagotavljanjem kakovosti znotraj proizvodnega procesa.

Produktivnost je vezana na tehnologijo, s katero podjetje razpolaga. Z uvedbo nove poslovne ideje smo pridobili dodatnih šest strojev za brizganje plastike in celotno montažno linijo, kar pomeni, da se je stopnja tehnološke zmogljivosti bistveno zvišala. Produktivnost je v plastični industriji izražena kot število ustreznih kosov na delovno uro, zato bo ta kazalnik podjetje uporabljalo tudi v prihodnje. Za posamezen izdelek smo glede na možnost normalnega dela in zmogljivost kapacitet določili norme, ki se jih morajo zaposleni držati. Dnevno se bo preverjalo doseganje norm in ukrepalo v primeru neopravičene neizpolnitve le-teh.

Kazalnik izkoriščenost kapacitet na kratki rok kaže, kako obremenjen je posamezen stroj, linija, na dolgi rok pa da podatek o tem, kako aktivni smo lahko pri iskanju potencialnih kupcev. Če se namreč ugotovi, da nek stroj ali montažna linija v obdobju enega meseca nista dosegla zastavljenih ciljev, potem velja razmisliti o tem, kaj narediti, da bo stanje v prihodnosti boljše.

Seveda je v tem primeru cilj, da je kapaciteta vseh strojev 100,0 %, vendar glede na razmere na trgu podjetje želi iz dosedanjih 45,0 % zasedenosti preiti v naslednjih mesecih vsaj na 70,0 % zasedenost. Izkoriščenost kapacitet se meri glede na število strojev in skupno število delovnih ur v razmerju z dejansko opravljenimi delovnimi urami na posameznem stroju.

Zagotavljanje kakovosti znotraj procesa bistveno prispeva k uresničevanju poslanstva. Tako želimo s kazalnikom število dni od naročila do odpreme zmanjšati morebitne zaostanke v proizvodnji in kupcu zagotoviti ustrezno in pravočasno oskrbo. Prav tako so ti roki pomembni v proizvodnji sesalnikov, saj je od tega neposredno odvisna tudi montažna linija. To pomeni, da je potrebno optimirati proizvodnjo tako, da ni zastojev v nadaljnjem procesu, hkrati pa tudi ne kopičenja nepotrebnih zalog. Ugotovili smo, da smo z dosedanjim poslovanjem uspeli zagotoviti petdnevno realizacijo naročil, ki bi bila glede na zapiralno moč stroja in časom, ki je potreben za brizganje določenih izdelkov, podobna tistim, ki jih bomo brizgali z uvedbo nove poslovne ideje. Glede montažne linije pa smo se odločili, da se skušamo držati rokov, ki jih postavi kupec.

Število reklamacijskih zahtevkov je naslednji kazalnik, ki zagotavlja kakovost znotraj samega sistema. Gre za pokazatelj, kako uspešni smo pri izpolnjevanju ISO standarda in kako so stranke/kupci zadovoljni z našimi uslugami. Hkrati pa želimo ustvariti v podjetju tudi kazalnik števila reklamacij na vhodni kontroli, ki je vezan neposredno na dobavitelje. Vhodna notranja kontrola tako preveri materiale, izdelke proizvodnje in odpremo na montažni liniji. S tem kazalnikom bomo preprečili oziroma zmanjšali število reklamacij s strani kupcev. Zavedamo se, da je bolje ugotoviti napako prej, kot da napako ugotovi kupec. Doseči želimo vsaj 0,6 reklamacijskih zahtevkov mesečno na letni ravni. Stroški slabe kakovosti so dejanski stroški, ki jih povzroči slaba kakovost, ugotovljena s strani notranje kontrole med procesom proizvodnje, skladiščenjem in odpremo. Vzroki nastajanja teh stroškov so različni, ugotovili pa smo, da velikokrat nastanejo ravno zaradi površnega dela. Cilj je te stroške čim bolj zmanjšati. Glede na zagon proizvodnje bomo v prvi fazi določili, kolikšni so ti stroški mesečno, potem pa postavili ustrezne cilje.

Neposredno s tem je povezan tudi odstotek kala. V tej branži so sicer predvideni 3,0 % odpada pri proizvodnji, ker je potrebno pri menjavi orodij vse stroje ustrezno očistiti, saj so barve močne, prav tako določen odstotek materiala ostane v stroju. Vendar verjamemo, da je mogoče s skrbno načrtovano proizvodnjo bistveno zmanjšati odpad in tako znižati stroške, povezane s tem. Izhodiščne vrednosti nekaterih zgoraj omenjenih kazalnikov so bile določene že v preteklem poslovnem letu in se glede na izkušnje lahko določijo tudi za program sesalnikov. Vsekakor pa je potrebno predvidevati na podlagi plana naročil, kakšne bodo te vrednosti v novem programu.

Tabela 9: Ciljne vrednosti za vidik notranjih procesov

Strateški kazalniki	Obdobje merjenja	Ciljna vrednost
Produktivnost v kosih/delovnih urah	Dnevno	Doseganje postavljenih norm!
Izkoriščenost kapacitet v %	Mesečno	70,0
Število reklamacijskih zahtevkov notranje kontrole	Mesečno	0,6/mesec
Število dni od naročila do odpreme	Mesečno	Po planu potreb/naročil kupcev
Višina stroškov slabe kakovosti	Mesečno	Določimo naknadno
Odstotek odpada/kala v %	Mesečno	2,6

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str. 16.

Ciljne vrednosti smo določili na podlagi rezultatov preteklega leta in izkušenj, ki so jih imeli v podjetju Sesalec d.o.o.

3.5.5 Vidik kupcev

Za vsako podjetje, organizacijo so kupci tisto bistveno za njihov obstoj in tega se v podjetju tudi zelo dobro zavedamo. Tako želimo ponuditi kupcem širok spekter storitev in izdelkov, kar nam trenutna kapaciteta tako proizvodne kot montažne linije tudi omogoča. Z obstoječimi kupci smo v preteklosti že zgradili uspešne, pristne odnose, ki nam omogočajo dolgoletno sodelovanje z njimi. Uvedba novega programa v podjetje ni bistveno vplivala na odnose z že obstoječimi kupci. Potrudili smo se, da samo uvajanje, priprave in razširitev dela ne bi bistveno vplivali na sodelovanje, ki smo ga z obstoječimi kupci ohranili. Delež naročil se je seveda glede na posameznega kupca bistveno spremenil, vendar pa zato nismo zanemarili tistih kupcev z manjšim deležem. Da bi tako tudi ostalo, smo z vidika kupcev pripravili naslednje kazalnike:

Tabela 10: Kazalniki za vidik kupcev

Cilji v strategiji	Strateški kazalniki	Obdobje merjenja
Zadovoljni kupci	Število reklamacij kupcev	Kvartalno
	Stroški reklamacij	Kvartalno
	% zamujenih dobav	Kvartalno
Zvestoba kupcev	Merjenje zadovoljstva z vprašalnikom	Letno
	% stalnih kupcev	Letno
	% prodaje novim kupcem v kosmatem donosu	Letno

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str. 18.

Število reklamacijskih zahtevkov je kazalnik, ki zagotavlja kakovost znotraj samega sistema. Gre za pokazatelj, kako uspešni smo pri izpolnjevanju ISO standarda in kako so stranke/kupci

zadovoljni z našimi storitvami. Napake pri proizvodnji so v tej branži skorajda neizogibne, kar do neke mere razumejo tudi kupci. Kljub temu je potrebno preprečiti vsaj tisti del napak, ki nastane zaradi prehitrega, nepravilnega dela ali malomarnosti. Zato je potrebno postaviti kazalnika število reklamacij in stroški reklamacij, da lahko ocenimo, do katere mere dovolimo napake v podjetju. Povezanost teh dveh kazalnikov se nam zdi ključna. Ocenili smo, da se v trimesečju pojavlja 4 do 5 reklamacij, kar pomeni nepotrebnih 3.000,00 – 3.500,00 evrov stroškov reklamacij.

Kazalnik odstotek zamujenih dobav je zelo vezan na kazalnik števila dni od naročila do odpreme blaga kupcu. Če je ta daljši od predvidenega dobavnega roka, nastopi zamuda in kupec blago prejme prepozno. To vpliva na njegovo zadovoljstvo sploh, če se zamude večkrat ponavljajo. V podjetju je dolžina dobavnega roka dogovorjena s pogoji in ob naročilu, ko se preveri stanje materiala ter zasedenost kapacitet. Cilj je čimbolj znižati odstotek zamujenih dobav.

Kot narekuje poslovnik podjetja in ISO standard, je potrebno enkrat letno meriti tudi zadovoljstvo kupcev s pomočjo predhodno določenih kazalnikov. Seveda je to možno, saj ima podjetje stalne kupce. Vprašalnik je prirejen kupcem in anonimno izpolnjen. Obravnava zadovoljstvo kupcev iz različnih aspektov: kvaliteta izdelkov, dobavni roki, cene, storitev, strokovna usposobljenost, prevoz blaga in reševanje reklamacij. Vrednost tega kazalnika je statistična povprečna ocena vseh aspektov.

Tabela 11: Ciljne vrednosti za doseganje kazalnikov za vidik kupcev

Kazalniki	Sedanje stanje	Cilji
Število reklamacij kupcev na kvartal	4,2	2,7
Stroški reklamacij v €/kvartal	3.150,0	2.025,0
% stalnih kupcev	33,0	58,0
Prodaja novim kupcem v kosmatem donosu v €/letno	84.000,0	150.000,0

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str. 18.

Zvestoba kupcev bo merjena z odstotkom stalnih kupcev in odstotkom prodaje novim kupcem v kosmatem donosu. Prvi kazalnik bo pokazal, kako zadovoljni in zvesti so naši kupci in bo izračunan na podlagi dejanskega števila stalnih kupcev v primerjavi z vsemi kupci na letni ravni. Kazalnik odstotek prodaje novim kupcem v kosmatem donosu nam bo dal podatek o tem, kateri kupci so za nas resnično perspektivni. Slednji kazalnik se izračuna na podlagi prihodkov od prodaje stalnim kupcem v razmerju z vsemi prihodki iz poslovanja.

3.5.6 Finančni vidik

Največjega pomena pri samem poslovanju ima prav gotovo finančni vidik, ki pomeni za podjetje bistvo tako za lastnika kot za zaposlene. Prav tako so vsi predhodno postavljeni kazalniki temelj za doseganje glavnega cilja vsakega podjetja, to je ustvarjanje dobička. Ker so ti kazalniki v določeni meri že postavljeni v podjetju, je projektna skupina z njimi imela najmanj dela. Določili smo naslednje kazalnike:

Tabela 12: Kazalniki za finančni vidik in ciljne vrednosti

Cilji v strategiji	Strateški kazalniki	Obdobje merjenja	Ciljne vrednosti
Rast prihodkov v %	Stopnja rasti prihodkov	Mesečno/letno	10,2
Donosnost sredstev v %	Povečanje razmerja med povprečno nabavno in prodajno ceno	Mesečno/letno	70,0
	Št. dni vezave zalog	Mesečno/letno	60,0
	Št. dni vezave terjatev	Mesečno/letno	30,0
	Št. dni vezave obveznosti do dobaviteljev	Mesečno/letno	90,0
Dobičkonosnost v %	Ekonomičnost	Mesečno/letno	1,1
	Rentabilnost	Mesečno/letno	2,5

Vir: Izbrano podjetje. Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str. 21.

Na kazalnik rasti prihodkov lahko vpliva več dejavnikov. V primeru izbranega podjetja gre tu iskati razloge predvsem v večjem obsegu proizvodnje in prodaje zaradi širitve programa ter posledično v povečani prodaji izdelkov. Za boljšo preglednost v trenutnih razmerah na trgu je primerno, da se ta kazalnik spremlja tako mesečno kot letno, saj bomo imeli v vsakem trenutku pregled nad doseženimi rezultati. Izračun se bo opravljal na podlagi indeksnega razmerja med prihodki v obdobju in prihodki v predhodnem obdobju oziroma primerjalno gledano na isti mesec predhodnega leta.

Cilj donosnosti sredstev pomeni za podjetje bistven dosežek, saj je za ustvarjanje razlik v ceni potrebno poskrbeti predvsem za določena osnovna in obratna sredstva, ki zahtevajo naložbe, terjatve do kupcev, zaloge in obveznosti do dobaviteljev. Iz tega razloga torej naslednji kazalniki:

- dnevi vezave zalog: kazalnik kaže, v koliko dneh v povprečju je blago vezano v podjetju v obliki zalog, od začetnih zalog materiala do zalog gotovih proizvodov;
- dnevi vezave terjatev: kazalnik kaže, v koliko dneh podjetje dobi plačilo za svoje proizvode;
- dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev: kazalnik kaže, v koliko dneh v povprečju podjetje poravnava svoje obveznosti dobaviteljem.

Vse zgoraj navedene kazalnike bomo izračunali na podlagi nekaj mesečnega delovanja in izkušenj, ki si jih bomo v tem času pridobili. Pogoji poslovanja tako z dobavitelji in kupcem Sesalec d.o.o. pa so že predhodno znani. Kazalnik povečanje razmerja med povprečno prodajno in nabavno ceno je v tej branži bistven, saj nabavna cena vhodnih materialov dosega tudi do 70,0 % prodajne cene in tako močno vpliva na finančne rezultate poslovanja. Ker so vsi dobavitelji in njihovi pogoji poslovanja prevzeti od Sesalca, tu ni veliko možnosti za pogajanja. Zato je pomembno, da podjetje gradi svojo razliko v ceni skozi dogovore o ceni izdelkov z naročnikom.

Dnevi vezave zalog so bili zaradi prostih kapacitet sorazmerno majhni, saj je podjetje do sedaj sodelovalo na način, da je kupec ob naročilu dostavil tudi ustrezen material. Dnevi vezave zalog so bili torej enaki številu dni, v katerih je bilo potrebno izpolniti naročilo. V poprečju je bilo to pred uvedbo nove poslovne ideje 5-10 dni. Z uvedbo sesalnikov pa se je ta številka bistveno spremenila. Zagotoviti namreč moramo neprekinjeno proizvodnjo in si zaradi raznolikosti domačih in tujih dobaviteljev omogočiti dovolj zaloge, da do teh zastojev ne pride. Prav tako je predvsem pri tujih dobaviteljih praksa, da večje kot je naročilo, manjša je cena. Tako smo izračunali, da potrebujemo vsaj 60-dnevno vezavo zalog, da lahko zadovoljimo vsem planom naročil. Ravno obratna pa je situacija v primeru dni vezave terjatev in obveznosti do dobaviteljev. Do sedaj smo svoje terjatve dobili poplačane v 60-90 dneh, z uvedbo nove poslovne ideje pa se pričakuje, da se bo število dni zmanjšalo na 30. Ob uvedbi poslovne ideje namreč postane podjetje Sesalec d.o.o. najpomembnejši kupec in pričakuje se, da bodo terjatve poplačane v dogovorjenem roku. Pri vezavi obveznosti do dobaviteljev smo prevzeli pogoje poslovanja, ki jih ima sklenjene podjetje Sesalec d.o.o., kar pomeni 90 dni.

3.6 Pregled ključnih kazalnikov v prvih štirih mesecih uvedbe poslovne ideje

S pridobitvijo nove priložnosti po postopku prisilne poravnave smo si postavili novo strategijo, ki temelji predvsem na povečanju nadzora nad kvaliteto dela v podjetju in rednim spremljanjem poslovanja. V spodnji tabeli so za lažjo predstavo o nekaterih izračunih kazalnikov, ki sledijo v nadaljevanju, povzeti bistveni finančni podatki, ki služijo kot okvirni pregled celotnega preteklega poslovanja podjetja.

Tabela 13: Nekateri podatki o poslovanju družbe

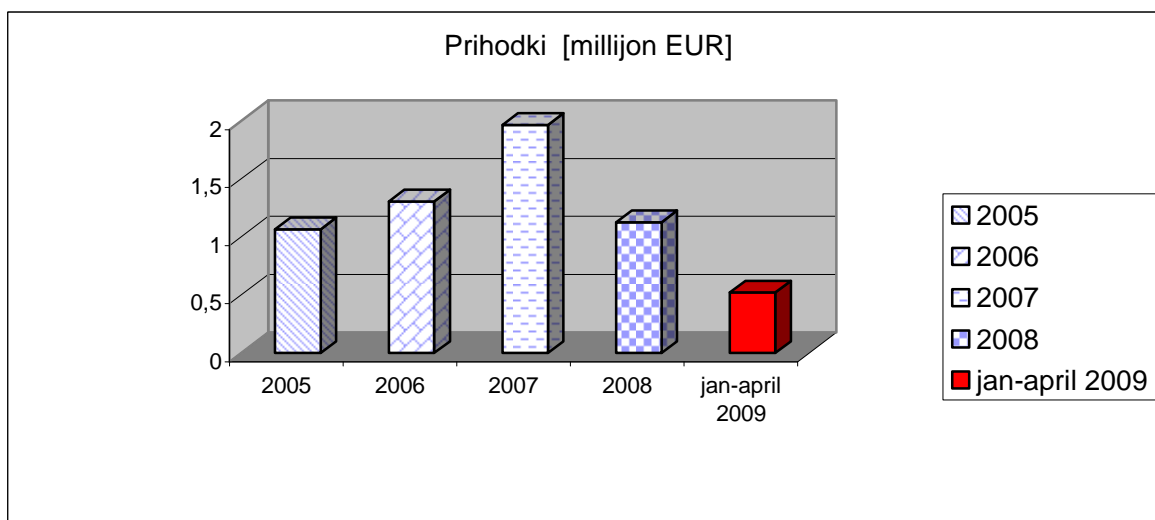
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Čisti prihodki v 000 €	1,257	1,189	1,295	1,065	1,305	1,966	1,124
Čisti dobiček v €	5.432,68	3.743,00	6.250,00	10.870,00	-5.695,00	2.300,00	3.052,00
Št. zaposlenih	15,00	19,00	20,00	17,00	22,00	27,00	23,00

Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009, str. 4.

Ko je razvidno, so se v letu 2007 posledice prisilne poravnave še nekoliko poznale, vendar smo pričakovali, da bo leto 2008 bistveno spremenilo nastalo situacijo. Začetek leta je kazal rast

prihodkov, vendar pa se je zaradi razmer na trgu in svetovne gospodarske krize poslovanje podjetja nekoliko spremenilo in pričakovani rezultati niso bili doseženi v celoti. Prav tako smo večino časa od septembra 2008 do decembra 2008 porabili zgolj za izobraževanje in usposabljanje kadrov za namen uvedbe nove poslovne ideje, kar se seveda odraža tudi v nedoseganju zadovoljivih rezultatov poslovanja. Že v prvih mesecih leta 2009 so se razmere bistveno spremenile, saj je pogodba s podjetjem Sesalec d.o.o. prinesla naročila, ki niso bila pogojena s krizo.

Slika 11: Pregled rasti prihodkov od prodaje izdelkov



Vir: Izbrano podjetje, Poslovni načrt izbranega podjetja, 2009.

Za prve štiri mesece poslovanja, ko je poslovna ideja že zaživela, sem za primerjavo izračunala tri temeljne kazalnike uspešnosti, in sicer produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost ter jih primerjala z enakim obdobjem lani.

Tabela 14: Izračun produktivnosti dela pred in po uvedbi poslovne ideje

	Jan. – april 2009	Jan. – april 2008	I _{09 / 08}
Prihodki iz poslovanja v €	532.085,98	482.374,99	110,30
Število zaposlenih	27,00	23,00	117,39
Produktivnost v €	19.706,89	20.972,82	93,96

Vir: Izbrano podjetje, Bilanca stanja in bilanca uspeha za leti 2008 in 2009.

Iz navedenega ugotavljam, da se je produktivnost dela v primerjavi z istim obdobjem v preteklem letu znižala kljub temu, da so se prihodki iz poslovanja povečali. Razlog je v številu zaposlenih, saj se je le-to zaradi povečanega obsega dela morale povečati (v konkretnem primeru za 1,7 %), vendar so bili prihodki iz poslovanja prenizki, da bi predstavljali povečanje produktivnosti.

Tabela 15: Izračun ekonomičnosti pred in po uvedbi poslovne ideje

	Jan. – april 2009	Jan. – april 2008	I _{09/08}
Prihodki iz rednega poslovanja v €	532.085,98	482.374,99	110,30
Odhodki iz rednega poslovanja v €	508.361,01	476.797,05	106,61
Ekonomičnost v %	1,05	1,01	1,03

Vir: Izbrano podjetje. Bilanca stanja in bilanca uspeha za leti 2008 in 2009.

V zgornji tabeli je prikazana ekonomičnost poslovanja in kako se je le-ta spremenila z uvedbo nove poslovne ideje. Gre za ekonomičnost iz rednega poslovanja, saj se tako prihodki kot odhodki nanašajo zgolj na redno poslovanje.

Iz rezultatov je razvidno, da podjetje posluje ekonomično in tudi uvedba nove poslovne ideje v prvih štirih mesecih poslovanja prinaša pozitivne rezultate, saj je koeficient ekonomičnosti večji kot ena. Koeficient nove poslovne ideje je celo večji, kot je bilo samo poslovanje podjetja v preteklem letu. Pri izračunu rentabilnosti sem se osredotočila na pregled uspešnosti poslovanja pri upravljanju s sredstvi, torej izračun kazalnika donosnosti sredstev (ROA).

Tabela 16: Izračun rentabilnosti pred in po uvedbi poslovne ideje

	Jan. – april 2009	Jan. – april 2008	I _{09/08}
Povprečna sredstva v €	1.436.576,51	856.720,66	167,68
Čisti dobiček v €	28.758,13	39.557,23	72,70
Rentabilnost v %	2,00	4,61	43,38

Vir: Izbrano podjetje. Bilanca stanja in bilanca uspeha za leti 2008 in 2009.

V zgornji tabeli je prikazan izračun rentabilnosti, in sicer med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi. Rentabilnost sredstev se je napram enakemu obdobju preteklega leta bistveno znižala, in sicer za 43,3 %. Povprečna sredstva so se sicer v letu 2009 bistveno povečala, kar je razlog v zalogah materiala, gotovih izdelkov in v povečanju osnovnih sredstev. Dobiček je manjši v primerjavi z enakim obdobjem preteklega leta, vendar je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se je zagon nove poslovne ideje pričel šele v mesecu februarju.

Na podlagi hitrega pregleda kazalnikov za merjenje uspešnosti nove poslovne ideje lahko zaključim, da je le-ta neprofitna in predstavlja za podjetje preveliko obremenitev z vidika stroškov in dosežene uspešnosti. Kazalniki so nam namreč pokazali, da so tako produktivnost dela, ekonomičnost kot rentabilnost nižji kot v obdobju, ko poslovna ideja še ni bila uvedena.

Da pa bi podjetje že v začetku uvedbe dobivalo povratne informacije o uspešnosti poslovne ideje, je potrebno postaviti drugačno strukturo kazalnikov. Podjetje je zaradi prisilne poravnave

bistveno oklestilo svoje poslovanje, saj posledice le-te čutimo še danes. Ravno zato smo še toliko bolj odločeni, da je potrebno redno spremljati rezultate dela in skrbeti, da zopet ne zapademo v rdeče številke.

V Tabeli 17 zato sledi pregled rezultatov še nekaterih kazalnikov, ki smo si jih zastavili skozi uravnoteženi sistem kazalnikov in jih primerjali s rezultati istega obdobja preteklega leta in cilji, ki smo si jih postavili. Izračuni nekaterih kazalnikov so predstavljeni v prilogi.

Pri vidiku učenja in rasti smo v obdobju januar – april 2009 izmerili delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo, odstotek odsotnosti z dela zaradi bolezni, število ur izobraževanja na zaposlenega ter stroške izobraževanja. Delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo se zaradi prekratkega obdobja merjenja ni spremenil, bistveno pa se je zmanjšal procent odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb. Razlog temu lahko pripišemo tudi večjemu zadovoljstvu zaposlenih, saj jim zagotovitev dela prinaša varnost delovnega mesta in rednega izplačila plač. Zaradi uvajanja nove poslovne ideje se je povečalo tudi število ur izobraževanja na zaposlenega, ob sorazmerno nizkih stroških izobraževanj.

Kazalniki vidika notranjih procesov so bili izmerjeni z vidika izkoriščenosti kapacitet, kjer je iz planiranih 70,0 % doseženih 62,3 %, števila reklamacijskih zahtevkov, z vidika števila dni od naročila do odpreme in odstotek odpada, ki pa je nekoliko višji od planiranega zato, ker je proizvodnja šele na začetku in je potrebna dodatna nastavitve strojev kot tudi pridobivati izkušnje na tem področju.

Izračunali smo tudi kazalnike, ki posegajo na področje kupcev, in sicer število reklamacij kupcev je bilo samo eno, kar je za začetek uvedbe poslovne ideje več kot odlično, posledično pa so bili tudi stroški reklamacije sorazmerno nizki. Procent stalnih kupcev je dosegel 60,0 % za celotno podjetje, ne le za poslovno idejo, vrednost prodaje novim kupcem pa se je iz načrtovanih 370.000,00 evrov dvignila na 425.275,00 evrov.

Iz finančnega vidika smo ugotavljali rast prihodkov glede na preteklo obdobje. Primerjali smo zgolj meseca marec in april, saj smo se v januarju in februarju pripravljali na pričetek proizvodnje, ki je stekla šele v mesecu marcu. V mesecu marcu so znašali prihodki 169.593,38 evrov, v aprilu pa 247.146,89 evrov. Iz teh podatkov je moč zaslediti 45,7 % rast, ki pa verjetno v nadaljevanju ne bo več tako visoka, saj smo v aprilu skoraj že dosegli postavljene načrte prodaje. Pri prvi uporabi uravnoteženih kazalnikov uspešnosti smo ugotovili, da smo si kazalnik povečanja razmerja med povprečno nabavno in prodajno ceno postavili nesmiselno. Primerjamo lahko zgolj proizvodno ceno, kjer je zajeta vrednost vsega materiala, s prodajno ceno izdelka.

Tabela 17: Izračun kazalnikov po sistemu BSC

	Kazalnik	Zastavljen cilj	Jan-april 2008	Jan-april 2009	I _{09/08}
VIDIK UČENJA IN RASTI	Delež ključnih kadrov z neustrezno izobrazbo v %	100,0	36,4	36,4	100,0
	% odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb	4,0	3,9	3,7	94,8
	Število ur izobraževanja na zaposlenega	5,3	3,2	6,0	187,5
	Stroški izobraževanja v €	3.600,0	850,0	1.720,0	202,4
NOTRANJI VIDIK	Izkoriščenost kapacitet v %	70,0	49,5	62,3	125,8
	Število reklamacijskih zahtevkov notranje kontrole	2,4	2,0	1,0	50,0
	Število dni od naročila do odpreme	7,0	5,0	5,0	100,0
	% odpada/kala	2,6	3,2	3,1	96,9
VIDIK KUPCEV	Število reklamacij kupcev	1,8	1,2	1,0	83,3
	% stalnih kupcev	58,0	88,8	60,0	68,2
	Vrednost prodaje novim kupcem v prihodkih od prodaje v €	370.000,0	257.884,9	425.275,0	164,9
FINANČNI VIDIK	Rast prihodkov v €	286.026,0	482.374,9	416.740,2	864
	Št. dni vezave zalog	60,0	72,3	40,5	56,0
	Št. dni vezave terjatev	30,0	65,8	32,3	49,1
	Št. dni vezave obveznosti do dobaviteljev	90,0	102,4	93,0	90,8
	Ekonomičnost v %	1,1	1,0	1,0	99,0
	Rentabilnost v %	2,5	4,6	2,0	43,4

V nadaljevanju smo izračunali dneve vezave zalog, ki so od planiranih manjše, dneve vezave terjatev, ki so po pričakovanjih okoli 30 dni, saj je do obračunskega obdobja kupec plačeval v dogovorjenem roku ter dneve vezave obveznosti do dobaviteljev, ki se zaradi prevzetih plačilnih pogojev gibljejo okoli 90 dni. Kazalnika rentabilnost in ekonomičnost sta bila predstavljena že predhodno. Iz hitrega pregleda rezultatov, ki jih dobimo skozi model uravnoveženega sistema kazalnikov, lahko ugotovimo, da rezultati uvajanja poslovne ideje v prvih štirih mesecih poslovanja niso tako zaskrbljujoči, kot so nam to pokazali zgolj tradicionalni kazalniki poslovanja.

Prav tako smo po prvem pregledu poslovanja ugotovili, da sistem za ugotavljanje uspešnosti še ni čisto izpopolnjen, zato lahko predlagam nekatere dopolnitve in predloge, ki bi ugotavljanje uspešnosti programa v prihodnje še izboljšalo. Izkazalo se je namreč, da bi za uspešnost uvedbe poslovne ideje potrebovali še kakšen dodaten kazalnik, da bi lahko presodili o uspešnosti. Tako lahko v prvi vrsti izpostavim ravno pomen dobaviteljev; njihove pravočasne dobave, kvalitetne izdelke in dobre medsebojne odnose, ki so zelo pomembni za to, da podjetje zagotavlja ravno takšen izdelek tudi za svoje kupce. Zato bi tu izpostavila sistem merjenja zadovoljstva dobaviteljev ter hkrati postavila kazalnik, s katerim bi ocenjevali dobavitelje oziroma njihovo delo.

Glede na to, da v podjetju že imamo postavljen certifikat ISO 9001/2000, ki v veliki meri posega na skoraj vsa področja, ki smo jih opredelili pri postavitvi uravnoveženega sistema kazalnikov, bi se pri predlogih za izboljšanje le-teh obrnila tudi na vidik notranjih procesov. V tej branži in v tem podjetju je to ključ, ki vpliva v prvi vrsti na kupce, posledično pa tudi na zadovoljstvo zaposlenih in lastnikov, torej tudi na finančne rezultate.

SKLEP

V magistrski nalogi sem želela predstaviti, kako deluje sistem uvedbe poslovne ideje in merjenje uspešnosti v praksi. Zanimalo me je, kako se lotiti uvedbe, da bi podjetniku, ki uvaja novo poslovno idejo, prihranili čas in ga usmerili na pravo pot. V prvem delu s pregledom literature določam, kaj pomeni uspešnost uvedbe nove poslovne ideje, kako se podjetniki skozi poslovni načrt pripravljajo na uvedbo in koliko poudarka je potrebno nameniti že v poslovnem načrtu metodam merjenja, ki jih bodo uporabljali pri realizaciji. Izkazalo se je, da teorija ponuja kot osnovne dejavnike uvedbe poslovne ideje v prakso predvidevanje, načrtovanje poslovne ideje, pripravo poslovnega načrta, ki pa med drugim zajema tudi določitev sistema merjenja uspešnosti. Sama uresničitev poslovne ideje zahteva sprotno merjenje uspešnosti po predhodno postavljenem sistemu.

V nadaljevanju opredeljujem nekatere metode merjenja, ki jih navajajo domači in tuji avtorji in ki so med bolj pogostimi pri uporabi v praksi. Tako domači kot tuji avtorji še vedno dajejo prednost uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov, ki zajema tako finančne kot nefinančne kazalnike. Izkazalo se je, da so bistveni problemi merjenja uspešnosti poslovanja samo s finančnimi merili predvsem prevelika kratkoročna usmerjenost, slaba primerjava s konkurenco in vzpodbujanje neželenega obnašanja podjetnikov zaradi prikrojevanja podatkov zaradi doseganja čim večjega dobička.

Določitev nekaterih temeljnih kazalnikov je lahko samo okvir merjenju, vse ostalo pa mora narediti podjetnik individualno. Ravno iz tega razloga uravnovežen sistem kazalnikov določa ravno to - okvir meritev ter možnost za dodatno razširitev in poglobitev merjenja.

Iskanje ustreznega profila podjetja, ki uporablja teoretično postavljene metode merjenja, je bila dokaj zahtevna naloga. Večinoma podjetja določen sistem uvedejo, vendar ga ne uporabljajo tudi

v praksi. Zato sem se odločila, da sama pripravim sistem za podjetje, v katerem sem zaposlena. Bili smo ravno pred uvedbo nove poslovne ideje v poslovanje, zato smo se po predstavitvi teoretičnega dela moje magistrske naloge odločili, da uvedemo poslovno idejo po predlaganem sistemu. Rezultate uvedbe poslovne ideje predstavljam v tretjem poglavju magistrskega dela.

Pri uvedbi sistema v prakso smo pričeli s pripravami na uvedbo poslovne ideje, kjer smo naprej okvirno predvideli, kakšne možnosti za uspeh imamo. Nadaljevali smo s skrbnim načrtovanjem in pripravo sistema kazalnikov merjenja uspešnosti. Naloga, ki smo si jo postavili, je bila zelo zahtevna tudi iz razloga, da za samo postavitev sistema uvedbe in merjenja nismo imeli na razpolago veliko časa. Kljub temu smo poslovno idejo uspešno lansirali na trg in tudi preverili prve rezultate. Izkazalo se je, da bi nam rezultati izračuna ekonomičnosti, produktivnosti in rentabilnosti pokazali, da s samo poslovno idejo nismo uspešni, vendar pa smo ob pregledu ostalih kazalnikov kaj hitro ugotovili, da temu ni tako. Ugotovili smo, da se je sicer v kratkem času merjenja prvih rezultatov uvedbe poslovne ideje, bistveno dvignilo zadovoljstvo zaposlenih, zmanjšali so se stroški in število reklamacij, povečala se je rast prihodkov. Sicer je bilo obdobje merjenja sorazmerno kratko, so pa rezultati prav gotovo optimistični. Naj še izpostavim dejstvo, da je postavljen sistem uvedbe poslovne ideje, ki je predstavljen v empiričnem delu sprejemljiv iz razloga, ker poslovna ideja ni nova na trgu in je bilo tako možno izračunavati nekatere kazalnike že po zelo kratkem času poslovanja. Prav gotovo pa je v primeru kakšne druge poslovne ideje potrebno pristop in kazalnike prilagoditi.

Seveda ni dovolj, da samo preverimo rezultate. Potrebno jih je analizirati in ugotoviti, kako bi jih lahko popravili ali izboljšali. Kateri so torej pravi dejavniki, ki so pomembni za uvedbo poslovne ideje, na kakšen način se lotiti uvedbe ter kdaj in kako pričeti z merjenjem so vprašanja, ki si jih morajo postaviti podjetniki, preden se lotijo dela. Pomembno se je zavedati, da je to potrebno početi pravi čas ter od ideje, ki ne bi prinašala rezultatov, pravočasno odstopiti. Prav gotovo je učinkovita uvedba poslovne ideje tista, v kateri so zajete faze preverjanja poslovne ideje, načrtovanja, priprave poslovnega načrta in določitve metod merjenja uspešnosti. To so tisti dejavniki, katere si lahko vsak podjetnik začetnik vzame za osnovo na poti realizacije poslovne ideje. Seveda pa velja, da je bistvo predvsem na postavitvi dobrega in pravočasnega sistema merjenja, ki v nadaljevanju zahteva ustrezne korektivne ukrepe.

Iz navedenega torej lahko povzamem, da je za uvedbo nove poslovne ideje na trg pomembna predvsem dobra priprava, ki zajema predvidevanje o uspešnosti poslovne ideje, skrbno načrtovanje, natančno pripravo poslovnega načrta in določitve sistema merjenja uspešnosti poslovne ideje. To je le prvi del naloge, ki jo podjetnik pred uvedbo mora narediti. Seveda pa vrednost takšnemu sistemu uvedbe poslovne ideje daje predvsem sprotno, natančno merjenje rezultatov delovanja poslovne ideje, ki podjetniku ponuja odgovore o možnostih razvoja in preživetja na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Afuah, A. (2004). *Business models: A Strategic Management Approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
2. Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T., & Vahčić, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
3. Ardichvili, A. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
4. Barrow, C., & Brown, R. (1997). *Principles of Small Business*. London: International Thomson Business Press.
5. Berginc, J. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
6. Bertonec, A. (2007). Uravnoteženo upravljanje ključnih dejavnikov uspeha. *Organizacija*, 40(5), 147-152.
7. Bizjak, M. (2006). *Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja – uvajanje in nadgradnja sistema v podjetju Valkarton (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal of Management Development*, 25, 393-406.
9. Chell, E. (2001). Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(5), 205-206.
10. Čadež, S. (2006). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Danes, S. M., Loy, J. T. C., & Stafford, K. (2008). Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395-421.
12. Davis, M. S., & Moe, K. (1997). Bringing Innovation to Life. *Journal of Consumer Marketing*, 14(5), 338-361.
13. Dmitrovič, T. (2000). Tržnokomunikacijski splet in njegove določljivke v slovenskih podjetjih. *Akademija MM*, 4(7), 49-58.
14. Drnovšek, M. (2005). *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
16. Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
17. Društvo za marketing Slovenije. Najdeno 31.08.2007 na spletnem naslovu <http://www.sekcija-on.net/index.php>.
18. Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge. HR's Strategic Role*. Oxford (UK): Butterworth-Heinemann.
19. Ezer, J., & Demetis, D. S. (2007). Down with Strategy: in Defense of Short-Term Thinking. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 57-63.
20. Fatur, P. (2005). Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Finance - Trženje. Najdeno na spletnem naslovu 10. septembra 2007. <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=knjigarna&id=434>.

22. Glavina, M. (2006). *Petminutna analiza inovacijskih procesov (diplomska naloga)*. Koper: Fakulteta za management Koper.
23. Gumbus A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*, 44 (3), 407-425.
24. Harbour, J. (1997). *The Basics of Performance Measurement*. New York: Productivity Press.
25. Hewitt, D. S. (2009). The Secrets of Successful Succession Planning in The New Age Wave. Emerald Group Publishing Limited, *Industrial an Commercial Training*, 41 (4), 181-186.
26. Izbrano podjetje. (2001). Poslovnik izbranega podjetja (interno gradivo). Sevnica: Izbrano podjetje.
27. Izbrano podjetje. (2008). Bilanca stanja in bilanca uspeha izbranega podjetja. Sevnica: Izbrano podjetje.
28. Izbrano podjetje. (2008). Projektna dokumentacija (interno gradivo). Sevnica: Izbrano podjetje.
29. Izbrano podjetje. (2009). Bilanca stanja in bilanca uspeha izbranega podjetja. Sevnica: Izbrano podjetje.
30. Izbrano podjetje. (2009). Poslovni načrt izbranega podjetja (interno gradivo). Sevnica: Izbrano podjetje.
31. Kadunec, V. (2008). *Podjetnik*. Ljubljana: Obrtniško podjetniška zbornica.
32. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV založba.
33. Kekale, T., & Kola-Nystrom, S. (2007). Successful Innovations From an Established Company. *Business Strategy Series*, 8(2), 109-115.
34. Kolter, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
35. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV založba.
36. Likar, B. (2006). *Management inovacijskih procesov v EU*. Ljubljana: Korona plus.
37. Likar, B., Antunovič, P., Berginc, J., Černjak, D. S., Demšar, J., Fatur, P., Križaj, D., Mulej, M., Pečjak, V., Sitar, S., Trček, D., & Trunk-Širca, N. (2002). *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Korona plus – pospeševalni center za malo gospodarstvo.
38. Likar, B., Križaj, D., & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
39. Mankin, E. (2006). Innovation in Practice: Why It is So Hard. *Law Practice*, 32(8), 4-12.
40. Morden, A. (1999). *An Introduction to Business Strategy*. London: McGraw-Hill Publishing Company.
41. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
42. Othman, R. (2008). Enhancing the Effectiveness of the Balanced Scorecard With Scenario Planning. *International Journal of Productivity and Performance Management (IJPPM)*, 57 (3), 259-266.

43. Ožbolt, A. (2003): *Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Pacyniak, B. (2007). Measuring Innovation. *Candy Industry*, 172(7), 6.
45. Petrov, S. (2007). *Kako učinkovitost in uspešnost trženja spremljajo v upravah podjetij*. Ljubljana: Finance F2.
46. Petrov, S. (2007): *V ospredju tržni delež in prepoznavnost*. Ljubljana: Finance F2.
47. Pompe, A. (2008). *Podjetnik*. Ljubljana: Obrtniško podjetniška zbornica.
48. Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business Publishing Corporation.
49. Poslovne in finančne novice. Najdeno 19. novembra 2007 na spletnem naslovu http://money.cnn.com/2006/05/08/smbusiness/five_mistakes/.htm.
50. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Rebernik, M., & Rus, M. (2003). *Načrtno do uspeha. Priročnik za pripravo učinkovitega poslovnega načrta*. Ljubljana: Inštitut za raziskovanje podjetništva.
52. Rejc, A. (2003). *Enajst let po nastanku koncepta BSC*. Ljubljana: Manager.
53. Rejc, A., & Slapničar, S. (2003): Relationship between Management Compensation Contracts and Performance Measurement Systems: Empirical Evidence of Determinants. *5th International Conference "Enterprise in Transition"*, 22-24, 797-814.
54. Rejc, B. A. (2005). Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse. Priloga k *Zborniku referatov / 11.strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. (str. 3-14). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize.
55. Rojšek, I. (2002). *Trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Shapiro, A. R. (2006). Measuring Innovation: Beyond Revenue from New Products. *Research Technology Management*, 49, 42-52.
57. Sherwood, D. (2002). *Creating an Innovative Culture*. Oxford (UK): Capstone.
58. Statistični urad Republike Slovenije. Statistični podatki o razmerah na trgu. Najdeno 26.08.2007 na <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
59. Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
60. Sull, D. N. (2003). *Revival of the Fittest: Why Good Companies go Bad and How Great Manager Remake Them*. Boston: Harvard Business Publishing Corporation.
61. Šobota, A. (2007). *Stroški v modelih merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Štok, M. Z. (2005). *Trženje z velikimi podjetji* (diplomska naloga). Koper: Fakulteta za management Koper.
63. Tajnikar, M. (1997). *Tvegano poslovanje: knjige o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Gea College.
64. Tekavčič, M. (2002). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. Radovljica: Didakta.
65. Thakkar, J., Dechmukh, S. G., Gupta, A. D., & Shankar, R. (2007). Development of a Balanced Scorecard: An Integrated Approach of Interpretive Structural Modelin (ISM) And Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (1), 25-59.
66. Trop, K. V. (2003). *Ustanovitev in rast podjetij: razlogi za regionalne razlike*. Kranj: Moderna organizacija.

67. Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu: ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
68. Žabkar, V. (2007). Učinkovitost in uspešnost trženjskega komuniciranja: primerjava primerov Effie 2002-2006. V Makovec Brenčič, M., & Hvala, P. (2007). *12. slovenska marketinška konferenca – Zbornik prispevkov* (str. 83-93). Ljubljana: Častnik Finance.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1 - Potek izračuna koeficientov obračanja zalog, terjatev in obveznosti..... 1

PRILOGA 1 - Potek izračuna koeficientov obračanja zalog, terjatev in obveznosti

V nadaljevanju so prikazani izračuni dobljenih podatkov, ki so predstavljeni skozi magistrsko delo.

	Vrednosti v €
Prihodki v obdobju (01-04.2009)	532.085,98
Prihodki v mesecu aprilu 2009	114.277,44
Povprečno stanje zalog	38.607,24
Povprečno stanje terjatev	143.293,33
Povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev	409.914,05

Zaloge

Povprečno stanje zalog : 38.607,24 €

Prihodki v mesecu: 114.277,44 €

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{114.277,44\text{€}}{38.607,24\text{€}} = 2,96 \text{ na leto}$$

$$\text{Dnevi vezave zalog (za obdobje jan.-april 09)} = \frac{120}{2,96} = 40,54 \text{ dni}$$

Terjatve

Povprečno stanje terjatev : 143.293,33 €

Prihodki v obdobju : 532.085,98 €

$$\text{Koeficient obračanja terjatev} = \frac{532.085,98\text{€}}{143.293,33\text{€}} = 3,71 \text{ letno}$$

$$\text{Dnevi vezave terjatev} = \frac{120}{3,71} = 32,34 \text{ dni}$$

Obveznosti

Povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev: 409.914,05 €

Prihodki v obdobju : 532.085,98 €

$$\text{Koeficient obračanja obveznosti} : \frac{532.085,98\text{€}}{409.914,05\text{€}} = 1,29 \text{ na leto}$$

$$\text{Dnevi vezave obveznosti} : \frac{120}{1,29} = 93,02 \text{ dni}$$