

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA
KAZALNIKOV V PODJETJU PRIZMA LJUBLJANA**

Ljubljana, november 2003

Barbara Winterleitner

IZJAVA

Študentka Barbara Winterleitner izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Metke Tekavčič in skladno z 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1 Področje proučevanja	1
1.2 Namen	3
1.3 Cilji	3
1.4 Metode dela	4
1.5 Struktura magistrskega dela	4
2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	5
2.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem	7
2.1.1 Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije	9
2.1.2 Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov	10
2.1.3 Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud ...	10
2.1.4 Učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja	11
2.2 Kako deluje uravnoteženi sistem kazalnikov?	12
2.3 Finančni vidik	15
2.3.1 Rast in splet prihodkov	17
2.3.2 Zmanjševanje stroškov / izboljševanje produktivnosti	18
2.3.3 Izraba sredstev	19
2.4 Vidik poslovanja s strankami	22
2.4.1 Tržni delež	24
2.4.2 Ohranjanje strank	25
2.4.3 Pridobivanje strank	25
2.4.4 Zadovoljstvo strank	25
2.4.5 Dobičkonosnost strank	25
2.5 Vidik notranjih poslovnih procesov	27
2.5.1 Proces inovacij	28
2.5.2 Operativni proces	30
2.5.3 Poprodajne storitve	31
2.6 Vidik učenja in rasti	32
2.6.1 Sposobnosti zaposlenih	33
2.6.2 Zmožljivosti informacijskih sistemov	35
2.6.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje	36
2.7 Postopek vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje	36
2.8 Pravilna vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov	39
3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V SLOVENIJI	41
3.1 Tipične napake	41
3.2 Analiza ankete o prisotnosti in poznavanju uravnoteženega sistema kazalnikov v Sloveniji	44
3.3 Primerjava slovenskih podjetij z multinacionalkami	46

4. POSTAVITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJU PRIZMA LJUBLJANA	48
4.1 Podjetje Prizma Ljubljana kot družinsko podjetje	48
4.2 Zgodovina podjetja Prizma Ljubljana	52
4.3 Podjetje Prizma Ljubljana danes	53
4.4 Procesni management v podjetju Prizma Ljubljana	56
4.4.1 Ustvarjanje kakovosti v procesnem managementu	59
4.5 Povezava novega sistema z obstoječim v podjetju Prizma Ljubljana	64
4.6 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot metodologija merjenja uspešnosti podjetja Prizma Ljubljana	66
4.7 Oblikovanje kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana	67
4.7.1 Kazalniki za finančni vidik	69
4.7.1.1 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja	71
4.7.1.2 Kazalniki dobičkonosnosti	72
4.7.1.3 Kazalniki financiranja	72
4.7.1.4 Kazalniki obračanja	73
4.7.1.5 Kazalniki gospodarnosti	75
4.7.1.6 Kazalniki uspešnosti	75
4.7.2 Kazalniki za vidik poslovanja s strankami	76
4.7.2.1 Kazalniki izboljšanja razmerja vrednost / cena	78
4.7.2.2 Kazalniki pridobivanja kupcev	78
4.7.2.3 Kazalniki doseganja zvestobe kupcev	79
4.7.2.4 Kazalniki dobičkonosnosti kupcev	82
4.7.3 Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov	83
4.7.3.1 Kazalniki izboljšanja produktivnosti in izkoriščenosti strojev v proizvodnji	84
4.7.3.2 Kazalniki inovativnih, h kupcu usmerjenih izdelkov	86
4.7.3.3 Kazalniki zagotavljanja 100% kakovosti izdelkov	87
4.7.4 Kazalniki za vidik učenja in rasti	87
4.7.4.1 Kazalniki dviga sposobnosti zaposlenih	89
4.7.4.2 Kazalniki dviga dostopnosti strateških informacij	90
4.7.4.3 Kazalniki dviga motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih	90
4.8 Vpeljava kazalnikov v podjetje in uporaba sistema	92
4.9 Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja Prizma Ljubljana	93
5. SKLEP	96
SLOVARČEK	99
LITERATURA IN VIRI	100

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Izbor gibal po posameznih strateških usmeritvah finančnega vidika	17
Tabela 2:	Štiri področja finančnega vidika in kazalci po področjih	20
Tabela 3:	Kazalniki zadovoljstva kupcev po skupinah	26
Tabela 4:	Poznavanje in uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v slovenskih podjetjih	45
Tabela 5:	Značilnosti podjetij, ki imajo odklonilno stališče do uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov	45
Tabela 6:	Značilnosti podjetij, ki uvajajo ali uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov	46
Tabela 7:	Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom	50
Tabela 8:	Kazalniki za finančni vidik	70
Tabela 9:	Vidik poslovanja s strankami	77
Tabela 10:	Vidik notranjih poslovnih procesov	84
Tabela 11:	Vidik učenja in rasti	88

KAZALO SLIK

Slika 1:	Uravnoteženi sistem kazalnikov	7
Slika 2:	Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja	9
Slika 3:	Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem strateškega managementa	13
Slika 4:	Veriga vzročno-posledičnih razmerij skozi štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov	14
Slika 5:	Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami	24
Slika 6:	Model osnovne verige vrednosti v okviru vidika notranjih poslovnih procesov	28
Slika 7:	Ogrodje za merjenje vidika učenja in rasti	34
Slika 8:	Viri konfliktov v družinskem podjetju	50
Slika 9:	Organizacijska shema podjetja Prizma Ljubljana	54
Slika 10:	Proces v podjetju Prizma Ljubljana	58
Slika 11:	Pretok zahtev in izpolnjevanja zahtev v procesu	59
Slika 12:	Aktivnosti in koristi v okviru procesnega managementa	61
Slika 13:	Faze v poslovnem procesu podjetja Prizma Ljubljana.....	62
Slika 14:	Procesno orientacijski model	63
Slika 15:	Združitev procesnega managementa in uravnoteženega sistema kazalnikov	66

Slika 16: Model uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana, usklajen s strategijo podjetja	94
--	----

1. UVOD

1.1 PODROČJE PROUČEVANJA

V industrijski dobi so podjetja ustvarjala dobiček s transformacijo surovin kot so les, železo in drugo v končne izdelke. Ekonomija je bila zasnovana na otipljivih virih kot so zaloge, zemlja, podjetja in strojna oprema. Jasno je bilo, da se je strategijo in uspešnost poslovanja merilo preko finančnih kazalcev (Ložar, 2001, str.45). Ocenjevanje uspešnosti poslovanja s pomočjo finančnih kazalnikov temelji na modelu klasičnega finančnega računovodstva, ki je nastal v 16. stoletju. Eden od znamenitih mislecev managementa Charles Handy cinično pravi, da »kar se ne da šteti, ne šteje. Denar (profit) se šteje z lahkoto, zato je postal tako rekoč univerzalno merilo vsega, tudi poslovne uspešnosti!« (Nefinančna merila poslovne uspešnosti, 2002).

V današnji informacijski dobi, ko konkurenca temelji predvsem na informacijah, pa mora podjetje vedno bolj upravljati z neotipljivimi viri, kot so znanje, odnosi s kupci, blagovna znamka, sposobnosti in kultura. Zato sta se v začetku devetdesetih Kaplan in Norton odločila, da bosta oblikovala sistem kazalnikov, ki meri uspešnost poslovanja na več področjih hkrati. Tako je nastal Balanced scorecard¹, ki je finančnim kazalnikom dodal tri nove vidike: vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti, katerega cilj je povezati do sedaj slabo povezane poslovne strategije prek optimizacije procesov z merjenjem poslovne uspešnosti (Uravnoteženi sistem kazalnikov in konsolidacija strateških podatkov v skupinah podjetij, 2002). Ta sistem predstavlja revolucijo in evolucijo v managementu, saj v podjetje vnese celovitost, s katero je mogoče bolje upravljati organizacije v današnjih časih neprestanih sprememb. Prinaša spremembe pri metodah učenja in spreminjanja, pri strategijah organizacij in pri filozofiji vodstev. Gre za spremembo filozofije merjenja in upravljanja poslovne uspešnosti.

Randy Russel, direktor podjetja za raziskave v podjetju The Balanced Scorecard Collaborative, je dejal, da je uravnoteženi sistem kazalnikov najprej nastal kot sistem za merjenje uspešnosti. Po raziskavah njegovega oddelka so bile organizacije, ki so merile uspešnost, za 35% boljše na povprečni triletni stopnji donosnosti na investicije kot konkurenti (Pak, 2003, str. 10).

Podjetja, ki želijo preživeti na zdajšnjih svetovnih trgih, morajo pristati na logiko doseganja poslovne odličnosti. Ta od njih zahteva izjemno prožno poslovanje, ki jim

¹ Uravnoteženi sistem kazalnikov kot smo ga poimenovali v Sloveniji. V nadaljevanju bom uporabljala izraz uravnoteženi sistem kazalnikov.

omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev (Tekavčič, 2000, str. 59).

»SedANJI organizacijski koncepti in orodja so neprimerni za obvladovanje in nadzor poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij – recimo jim kar poslovni auditi.« (Peter Drucker, The Wall Street Journal). »Oče sodobnega managementa«, kot pravijo Petru Druckerju, je s tem stavkom nedvomno opozoril, da novi načini merjenja poslovne uspešnosti niso nobena modna muha enodnevnica, ampak stvarna potreba, ki bo omogočila potreben veter sprememb v organizacijah, ki svojo uspešnost še vedno merijo z merilom, ki zgolj izraža preteklo poslovanje - z dobičkom (Nefinančna merila poslovne uspešnosti, 2002).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je metoda, ki jo je revija Harvard Business Review označila za eno najvplivnejših poslovnih idej v managementu v zadnjih 75 letih in omogoča managerjem sprotno ugotavljanje ali je podjetje na poti proti zastavljenim ciljem ali ne in tudi, da je ob vsakem času pripravljeno na spremembe v okolju (Robert Kaplan prihaja v Slovenijo, 2000, str.6).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je managersko orodje za prenos vizije, poslanstva in strategije na izvedbeno raven in je tako odlično orodje, s katerim komuniciramo strategijo skozi podjetje (Berdnik-Vozel, Mracon, 2000, str.10, Tinkler, Dubé, 2002, str. 16). To ni samo sistem kontrolinga, temveč je pravilno uporabljen osnovni sistem vodenja podjetja. Preko koncepta uravnoteženi sistem kazalnikov se lahko jasno pokaže, katera znanja, sposobnosti in sisteme podjetje potrebuje (učenje in rast), da bo lahko razvilo potrebne strateške sposobnosti in procese (notranji proces), ki bodo kupcem zagotovili jasno definirano vrednost (kupci), kar bo podjetju omogočilo doseganje želenih finančnih ciljev (finance) (Ložar, 2001, str.44).

V praksi se pokaže, da težave prek finančnih kazalnikov zaznamo kar dve do tri leta po začetku problemov v podjetju, kar pomeni, da začnemo vsaj dve leti prepozno uvajati spremembe, medtem ko nam uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča preventivno kontrolo in pravočasno uvajanje sprememb v podjetje.

Danes je že marsikomu jasno, da potrebujejo slovenska podjetja koncept, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov, ki pa mora biti še nadgrajen in prilagojen slovenskemu prostoru (Ložar, 2001, str.44).

1.2 NAMEN

Namen mojega magistrskega dela je s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov oblikovati strateški managerski sistem, ki bo omogočal vpeljati strategijo v celotno delovanje konkretnega podjetja, spremljanje uspešnosti izvajanja strategije, in če bo potrebno, tudi uvajanje bistvenih sprememb v sami strategiji. Vodstvo bo tako lahko sproti ugotavljalo, ali je podjetje na poti zastavljenim ciljem ali ne in na ta način pravočasno korigiralo morebitna odstopanja. Razlog za vpeljavo je želja vodstva, da dobi pregleden in celovit sistem, ki jim bo omogočil kontinuirano spremljanje uspešnosti podjetja ter pravočasno odkrivanje in odpravljanje problemov v njem. Prav tako pa bo podjetje z ustrezno uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov pripravljeno na spremembe v okolju.

Namen mojega dela je tako vzpostaviti uravnoveženi sistem kazalnikov. Kazalniki, ki jih bom oblikovala, bodo izhajali iz strategije, bodo razumljivi in enostavni, vzpodbujali bodo k nenehnim izboljšavam, vsi vidiki pa bodo med seboj usklajeni.

Namen magistrskega dela je tudi s pomočjo tuje in domače literature proučiti sodobna merila poslovne uspešnosti, opredeliti kazalnike za vsa zajeta področja in podati osnovna izhodišča za njihovo uporabo v (majhnem) družinskem podjetju Prizma Ljubljana². Vodstvu podjetja Prizma Ljubljana želim prikazati, kako lahko z njihovo uporabo povečajo uspešnost poslovanja podjetja in s tem tudi njegovo vrednost.

1.3 CILJI

Cilj magistrskega dela je opredeliti ustrezne kazalnike za podjetje Prizma Ljubljana in postaviti uravnoveženi sistem kazalnikov v obravnavano podjetje ter s tem omogočiti podjetju še uspešnejše poslovanje. Osnova za določitev kazalnikov so kazalniki, ki bodo predstavljeni v teoretičnem delu magistrskega dela, pri čemer bo del kazalnikov posebej oblikovanih in značilnih za obravnavano podjetje.

Cilj magistrskega dela je vzpostaviti učinkovit sistem za ugotavljanje uspešnosti poslovanja, ki ne bo temeljil le na majhnem številu finančnih kazalnikov, ampak bo omogočal spremljanje in ugotavljanje uspešnosti poslovanja na vseh pomembnih vidikih. Prav tako je cilj, da bo podjetje s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov delovalo v skladu s strategijo, in da bo vsak posameznik v podjetju poznal strategijo ter deloval v skladu z njo. Vodstvu bo omogočeno pridobivati

² Polni naziv obravnavanega podjetja je Prizma tiskarna in embalaža d.o.o. Ljubljana in skrajšano: Prizma d.o.o. Ljubljana. V svoji magistrski nalogi bom uporabljala naziv: Prizma Ljubljana, razen pri navedbi vira, kjer bom uporabljala skrajšani naziv.

povratne informacije o uspešnosti izvajanja strategije, podjetje pa se bo hkrati sposobno prilagajati hitro spreminjajočim se okoljem ter s tem pravočasno uvajati potrebne spremembe.

Cilj magistrskega dela je tudi vpeljati v podjetje sodobna merila 21. stoletja in ga tako pripraviti za dinamično poslovno okolje.

1.4 METODE DELA

Magistrsko delo se bo opiralo na dostopno tujo in domačo literaturo ter ostale dostopne vire, ki teoretično in praktično obravnavajo tematiko uravnoteženega sistema kazalnikov. V delu želim preveriti primernost oziroma uporabnost sodobnih meril na primeru konkretnega slovenskega podjetja, zato bom teoretična spoznanja praktično uporabila pri vpeljavi novih meril v majhno družinsko podjetje Prizma Ljubljana.

Pred vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov v omenjeno podjetje, se bomo natančno seznanili z značilnostmi tega sistema in njegovimi prednostmi, v nadaljevanju pa proučili postopke vpeljave sistema. Da bi se v kar največji meri izognili morebitnim težavam in napakam pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov, se bomo natančneje seznanili s stanjem na tem področju v Sloveniji, si ogledali tipične napake, ki jih delajo podjetja pri vpeljevanju sistema, na koncu pa v okviru sistema primerjali slovenska podjetja z multinacionalkami.

1.5 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Uvodnemu poglavju sledi drugo poglavje, ki natančneje predstavi uravnoteženi sistem kazalnikov. V tem poglavju spoznamo, kako sistem deluje in na kakšen način omogoča uresničevanje postavljene strategije. Skozi štiri vidike spoznamo kompleksnost in hkrati učinkovitost uravnoteženega sistema kazalnikov, proti koncu poglavja pa se naučimo pravilno vpeljati sistem v konkretno podjetje.

V tretjem poglavju si ogledamo, kakšen je položaj glede uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v Sloveniji. Spoznamo tipične napake, ki jih delajo slovenska podjetja, v analizi spoznamo, v kolikšni meri je sistem prisoten v slovenskih podjetjih in koliko ga sploh poznajo, na koncu poglavja pa slovenska podjetja primerjamo z multinacionalkami.

V četrtem poglavju predstavim družinsko podjetje Prizma Ljubljana: njegovo zgodovino in položaj danes ter njegovo vizijo, poslanstvo in strategijo ter strateške cilje. Spoznamo procesni management v obravnavanem podjetju in se seznanimo s spremembami, ki jih prinaša vpeljava uravnoveženega sistema. V okviru tega poglavja se lotim tudi oblikovanja ustreznih kazalnikov po posameznih vidikih, na koncu pa opišem stanje v podjetju, kakršno je bilo ob zaključku pisanja tega magistrskega dela po vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov. V petem poglavju so podane sklepne misli.

2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

*Merjenje je pomembno: »Česar ne
moreš izmeriti,
ne moreš obvladovati.«
(Kaplan, Norton, 2000, str. 33)*

Sistem merjenja v organizaciji močno vpliva na vedenje ljudi tako znotraj kot zunaj nje. Podjetja, ki ne bodo uporabljala sistemov merjenja in managerskih sistemov, ki izhajajo iz njihovih strategij in zmogljivosti, v času informacijske dobe ne bodo niti preživela, kaj šele bila uspešna.

Če recimo vstopimo v pilotsko kabino sodobnega reaktivnega letala in v njej vidimo en sam inštrument – instrument merilnika hitrosti, medtem ko drugih parametrov varnega in uspešnega poleta, kot so višina, poraba goriva, smer poleta, vremenski pogoji, ne bi bilo, bi verjetno raje ostali na trdnih tleh, kot pa da bi se vkrcali na takšno letalo. Tudi, če se pilot odlično spozna na hitrost letenja, bi nas skrbelo, da se ne bi zaleteli v gorske vrhove, ali da ne bi zmanjkalo goriva (Kaplan, Norton, 2000, str. 13).

Zgoraj opisani primer je odličen prikaz vodenja organizacije v današnjem dinamičnem okolju. Današnji managerji namreč počnejo nekaj podobnega, ko pri "pilotiranju" svojih organizacij v prihodnost, pogosto uporabljajo en sam merilnik - tistega za dobiček namreč! Merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi kazalniki, sicer ponekod že kombinirano s procesnimi merili kakovosti, produktivnosti in stroškov na enoto proizvoda, danes preprosto ne zadošča več za "varen polet" podjetij v prihodnost! Na radarskem zaslonu poleta se namreč izrisuje le posnetek o pretekli uspešnosti organizacij, praktičnih napovedi o prihodnosti pa si s (pre)ozkimi finančnimi podatki ni mogoče priklicati na zaslon (Nova merila za novo tisočletje, 2002).

Vodstveni delavci potrebujejo za uspešno vodenje organizacije, tako kot piloti, komandno ploščo, polno inštrumentov, in sicer inštrumente za številne vidike svojega okolja in uspešnosti. Takšne inštrumente zagotavlja uravnoteženi sistem kazalnikov. Le-ta namreč pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). To je orodje za komunikacijo sprememb in za nenehno usmerjanje dela v učinkovito doseganje zastavljenih ciljev (Kodrin, Kmet, 2000, str.60).

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibala za dosego teh ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). Spremljanje zgolj finančnih kazalnikov poslovanja ne zadostuje za uspešen management (Hrovat, 2000, str.44). Razlog je predvsem v tem, da tako finančnih rezultatov ni mogoče povezovati s strategijo, z dejavniki uspešnega poslovanja in upravljanjem vzvodov finančnega (ne)uspeha. Tako ni mogoče dobiti vpogleda v to, kaj je pripeljalo do uspeha. Finančni kazalniki so predvsem rezultat preteklega poslovanja, ne omogočajo pa predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Zato jih je treba uravnotežiti z nefinančnimi kazalniki (Kolar, Batagelj, Pirc 2001, str.38, Avšič, 2001, str. 34).

Uravnoteženi sistem kazalnikov meri uspešnost organizacije s štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Podjetjem omogoča spremljanje finančnih rezultatov ob hkratnem spremljanju napredka pri povečevanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev, ki jih potrebujejo za prihodnjo rast (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). Povezuje strategije posameznih operativnih enot znotraj organizacije v skladu s poslanstvom in vizijo organizacije. Morda najpomembnejši vidik uravnoteženega sistema kazalnikov pa je ta, da organizaciji omogoča, da dolgoročno strategijo poveže in uskladi s kratkoročnimi aktivnostmi (Pay for Performance Report, 2003, str. 5).

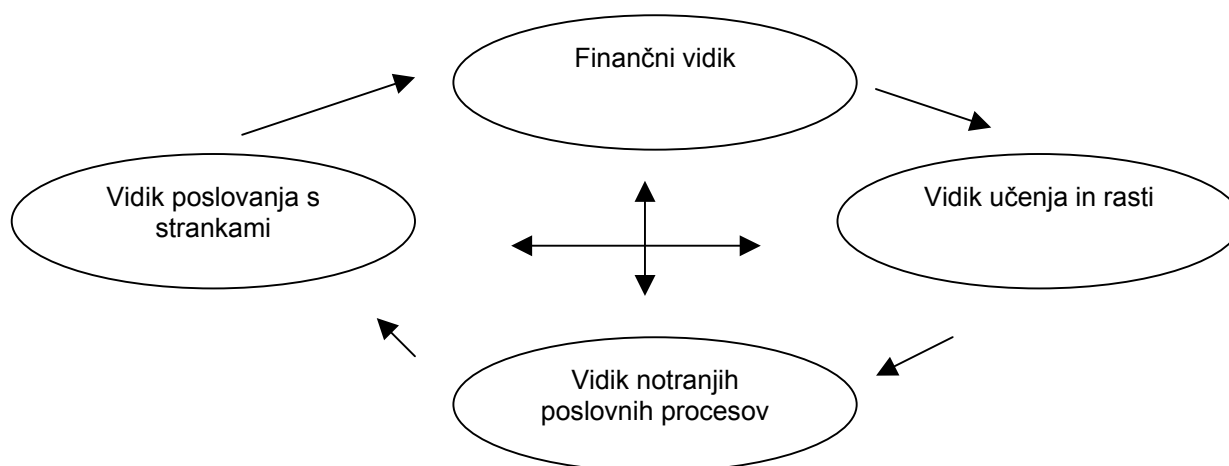
Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Na ta način se podjetje usmeri na nekaj kritičnih kazalnikov in pomembna ciljna področja. Koncept upošteva tri časovne dimenzije: včeraj, danes in jutri. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov so merila na podlagi rezultatov kombinirana z merili, ki opisujejo porabo resursov in izvajanje aktivnosti. Želimo meriti tiste faktorje, ki določajo ali vplivajo na bodoče rezultate (Megušar, 2002, str.75).

Poleg tega pa je uravnoteženi sistem kazalnikov edinstven v svoji usmerjenosti k merjenju in iskanju povezav med vzroki in posledicami. To pomeni, da morajo biti posamezni elementi z vseh štirih glavnih področij med seboj vzročno-posledično

soodvisni in povezani v konsistenten sistem ciljev in meril (Škerlj, Gombač, 2000, str. 19). Je nadgradnja drugih managerskih konceptov, saj jih združuje v skladen sistem kazalnikov, ta pa v številkah prikazuje strategijo podjetja. Usmerjenost k merjenju spodbuja komuniciranje strategije ter spremljanje in preskušanje strategije ves čas njegovega razvoja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je postalo učinkovito managersko orodje za učinkovito izvajanje strategije (Hrovat, 2000a, str. 47).

Tako se je izkazalo, da ta sistem ni v uporabi le kot sistem merjenja uspešnosti poslovanja, temveč je postal organizirajoče ogrodje sistema strateškega managementa. Strateški uravnoteženi sistem kazalnikov je v središču managerskih procesov strateškega managementa. Gre za potreben sistem, ki pa ni zadosten pogoj za uspešno uresničevanje strategij (Jeretina, 2002, str.6).

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Interna brošura GV izobraževanje, 2002

2.1 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT MANAGERSKI SISTEM

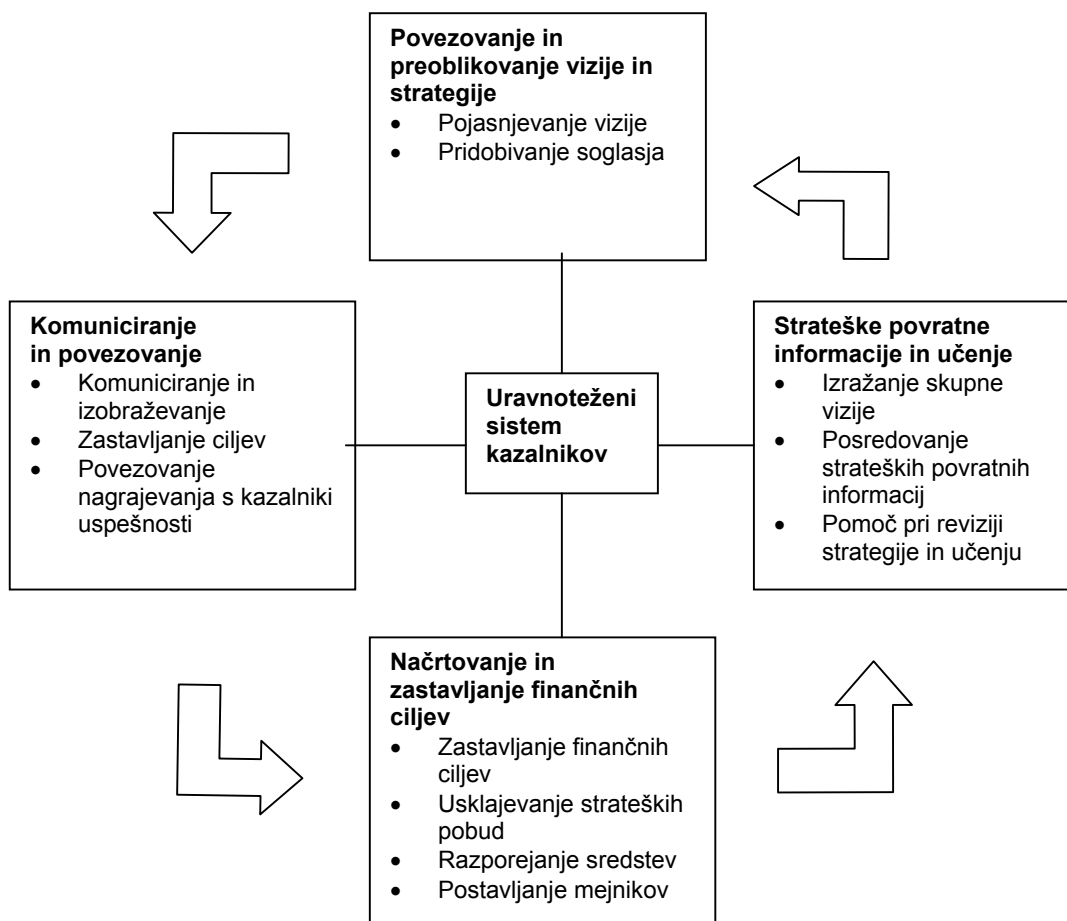
Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Odgovorni za sprejemanje odločitev se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov, vodstveni delavci pa morajo poznati gibal dolgoročnega finančnega uspeha. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov so več kot le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, saj izhajajo iz procesa "od zgoraj navzdol", ki ga vodita poslanstvo in strategija poslovne enote.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je mehanizem, ki poslanstvo in strategijo poslovne enote pretvori v oprijemljive cilje in kazalnike (www.inphase.com, str. 2). Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi kazalniki za delničarje in stranke ter notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Uravnoteženi so med kazalniki rezultatov - posledic preteklega dela - in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje poslovanje (Jarc, 2002, str. 47). Sistem pa je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov ter subjektivnimi gibal njihove uspešnosti. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije (glej sliko 2). Kadar management uporablja pravi strateški sistem kazalnikov, le-ta pomaga managementu ne samo izvajati strategijo, ampak jo tudi izboljšati (Frigo, 2002, str. 6).

Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str. 22):

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

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 24

2.1.1 Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije

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

Proces oblikovanja sistema razkrije strateške cilje in določi nekaj njihovih najpomembnejših gibal. Cilji uravnoteženega sistema kazalnikov postanejo skupna odgovornost ekipe vodstvenih uslužbencev in tako omogočajo, da se sistem uporablja kot organizacijski okvir za široko paleto pomembnih managerskih procesov, ki temeljijo na skupinskem delu (Kaplan, Norton, str. 2000, str. 23).

2.1.2 Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov

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

Na koncu procesa komunikacije in povezovanja bi se moral vsakdo v organizaciji zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote, pa tudi strategije za doseg teh ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 24).

2.1.3 Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud

Uravnoteženi sistem kazalnikov je najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb. Vodstva bi morala določiti tri- do petletne cilje za kazalnike v sistemu, ki bodo, če bodo izpolnjeni, preoblikovali podjetje. Ti cilji bi morali pomeniti preskok v učinkovitosti poslovne enote. Ko so vzpostavljeni ciljni kazalniki na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti, lahko managerji uskladijo svoje strateške pobude na področju kakovosti, odzivnega časa ter preurejanja (reinžiniring), tako da se zagotovi doseganje prelomnih ciljev. Uravnoteženi sistem kazalnikov torej zagotavlja začetno usklajenost pa tudi usmeritev in celovitost programov za nenehne izboljšave, preurejanje in preobrazbo. Z vrsto vzročno-posledičnih razmerij, ki sestavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, te nove zmogljivosti sčasoma privedejo do večje finančne uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov organizaciji omogoči tudi, da svoje strateško načrtovanje združi s procesom določanja letnega poslovnega načrta (Kaplan, Norton, 2000, str. 25).

Managerji med tri- do petletnimi cilji določijo kratkoročne mejnike za finančne in nefinančne kazalnike v sistemu. Namen mejnikov je ocenjevanje napredka v bližnji prihodnosti na dolgoročni strateški poti podjetja.

2.1.4 Učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja

Končni managerski proces vključi uravnoteženi sistem kazalnikov v okvir strateškega učenja. Ta proces je najbolj inovativen in najpomembnejši vidik celotnega managerskega procesa uravnoteženega sistema kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov jim omogoča spremljanje in prilagajanje izvajanja strategije, in po potrebi, uvajanje bistvenih sprememb v sami strategiji. S pomočjo kratkoročnih mejnikov za kontrolo finančnih in nefinančnih kazalnikov se oceni, ali poslovna enota dosega postavljene cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih procesov in inovacij ter zaposlenih, sistemov in postopkov. Ne gre več zgolj za revidiranje preteklosti, temveč za učenje o prihodnosti. Doseženi pretekli rezultati so seveda pomembni, vendar pa postane tu enako pomembno vprašanje, ali pričakovanja managerjev za prihodnost ostajajo znotraj usmeritve (Kaplan, Norton, 2000, str. 26).

Proces strateškega učenja gre skozi vse faze, ki so predstavljene na sliki 2. Začne se s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva vsa organizacija, gre skozi fazo spodbujanja posameznikov k ukrepom, usmerjenim k doseganju organizacijskih ciljev in nadaljuje z načrtovanjem, zastavljanjem ciljev ter primerjavo želenih ciljev s trenutnimi, kjer se odkriva razkorak v uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov spremembe meri in jih tudi sproža. Ti trije procesi so bistveni za izvajanje strategije, vendar pa so nezadostni. V tem primeru gre namreč za linearni proces in tako za učenje v enojni zanki, kjer ostaja končni cilj nespremenljiv. Odmiki od načrtovanega ne sprožajo vprašanj, ali so načrtovani cilji še zaželeni. Tudi se nihče ne sprašuje o tem, ali so metode, uporabljene za doseg ciljev, še vedno primerne. Organizacije danes delujejo v hitro spreminjajočih se okoljih, zato morajo vodstva dobivati povratne informacije o postavljanju in izvajanju strategije. Morajo biti sposobni izkoristiti priložnosti in kljubovati grožnjam, ki niso bile predvidene pri oblikovanju začetnega strateškega načrta. Zato organizacije potrebujejo zmožnost učenja v dvojni zanki. To je učenje, pri katerem se managerji sprašujejo o uresničevanju pravilnosti osnovnih predvidevanj in premišlujejo o tem, ali naj teorija, po kateri so delovali, glede na trenutne dosežke, opažanja in izkušnje ostane nespremenjena. Ta proces zbiranja podatkov, preverjanja hipotez, presoje, strateškega učenja ter prilagajanja je temeljnega pomena za uspešno uresničevanje poslovne strategije (Kaplan, Norton, 2000, str. 27).

Ta strateška povratna informacija in proces učenja zaključujeta zanko prikazano na sliki 2. Proces strateškega učenja se vključuje v naslednji proces vizije in strategije, pri katerem je treba končne cilje proučiti z različnih vidikov, prenoviti in nadomestiti skladno z najsodobnejšimi spoznanji o strateških rezultatih in potrebnih gibalnih uspešnosti poslovanja za prihajajoča obdobja.

2.2 KAKO DELUJE URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV?

Uravnoteženi sistem kazalnikov je strateški managerski sistem, ki še vedno ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo uspešnosti, a poudarja celovito paleto kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom. Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo v cilje in kazalnike, ki so razdeljeni na štiri vidike: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov managerjem zagotavlja odgovore na štiri različna vprašanja (Kaplan, Norton, 2000, str.21):

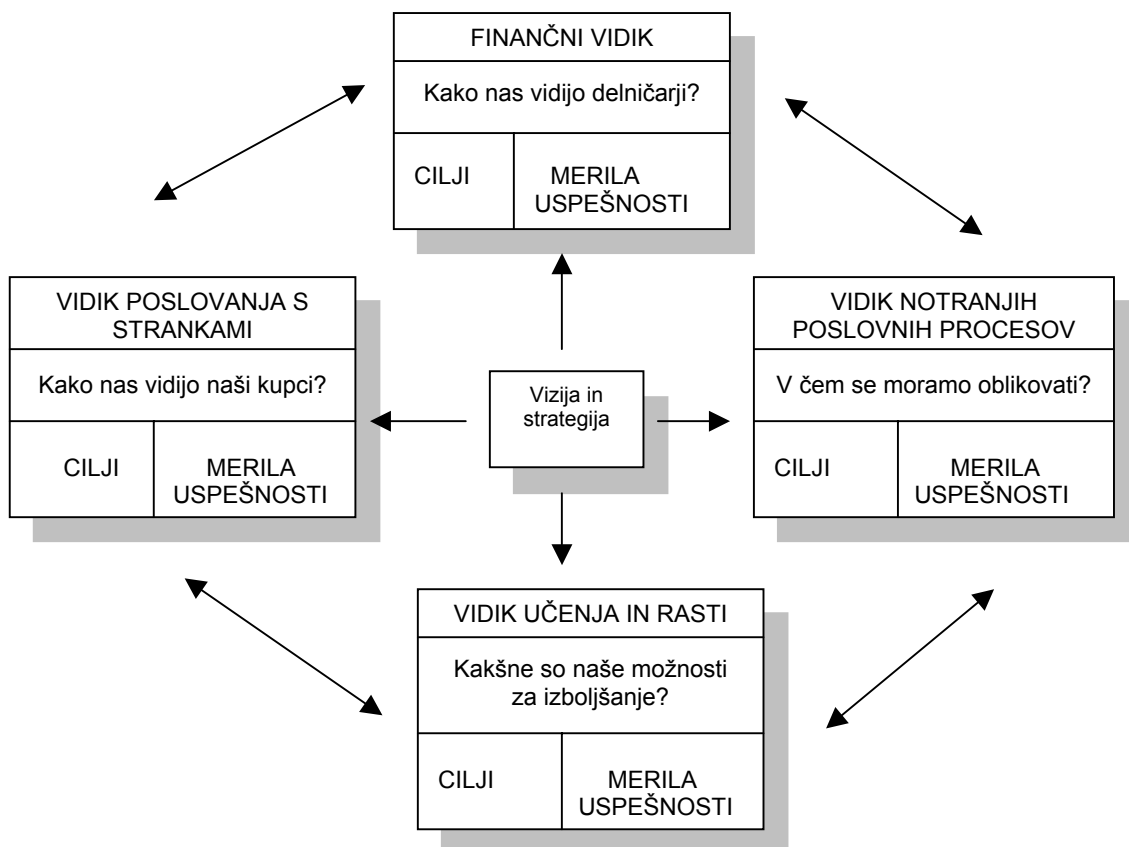
- **finančni vidik:** V kakšni luči nas vidijo delničarji?
- **vidik poslovanja s strankami:** Kako nas vidijo naši kupci?
- **vidik notranjih poslovnih procesov:** V katerih poslovnih procesih moramo izkazati svojo odličnost?
- **vidik učenja in rasti:** Kako in kje moramo nadaljevati s spremembami in izboljšavami?

Štirje vidiki, ki jih zajema uravnoteženi sistem kazalnikov so postavljeni na podlagi dolgoletnih raziskav Kaplana in Nortona in njunega večletnega projekta v katerem so sodelovali številni odlični managerji iz dvanajstih severnoameriških podjetij. Vendar jih je potrebno jemati kot predlogo. Če se namreč izkaže za smiselno, potem lahko podjetje doda še enega ali več dodatnih vidikov. To je odvisno od okoliščin v panogi in strategije poslovne enote.

Dober uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot splet pomembnih kazalnikov ali ključnih dejavnikov uspeha. V pravilno sestavljenem uravnoteženem sistemu kazalnikov so to različni kazalniki, ki morajo vsebovati vrsto ciljev in kazalnikov, ki so dosledni in se med seboj še krepijo. Znotraj vsakega vidika je potrebno postavljene cilje in merila dosežati, hkrati pa je potrebno dolgoročni finančni uspeh in uspeh pri poslovanju s strankami uravnotežiti z notranjimi procesi, ljudmi, organizacijo ter s procesom učenja in rasti (Human Resources Department Management Report, 2003, str. 12). Sistem mora vključevati skupek prepletenih vzročno-posledičnih razmerij med pomembnimi spremenljivkami, skupaj s prednostmi, zaostanki in zankami povratnih informacij, ki opisujejo smer strategije.

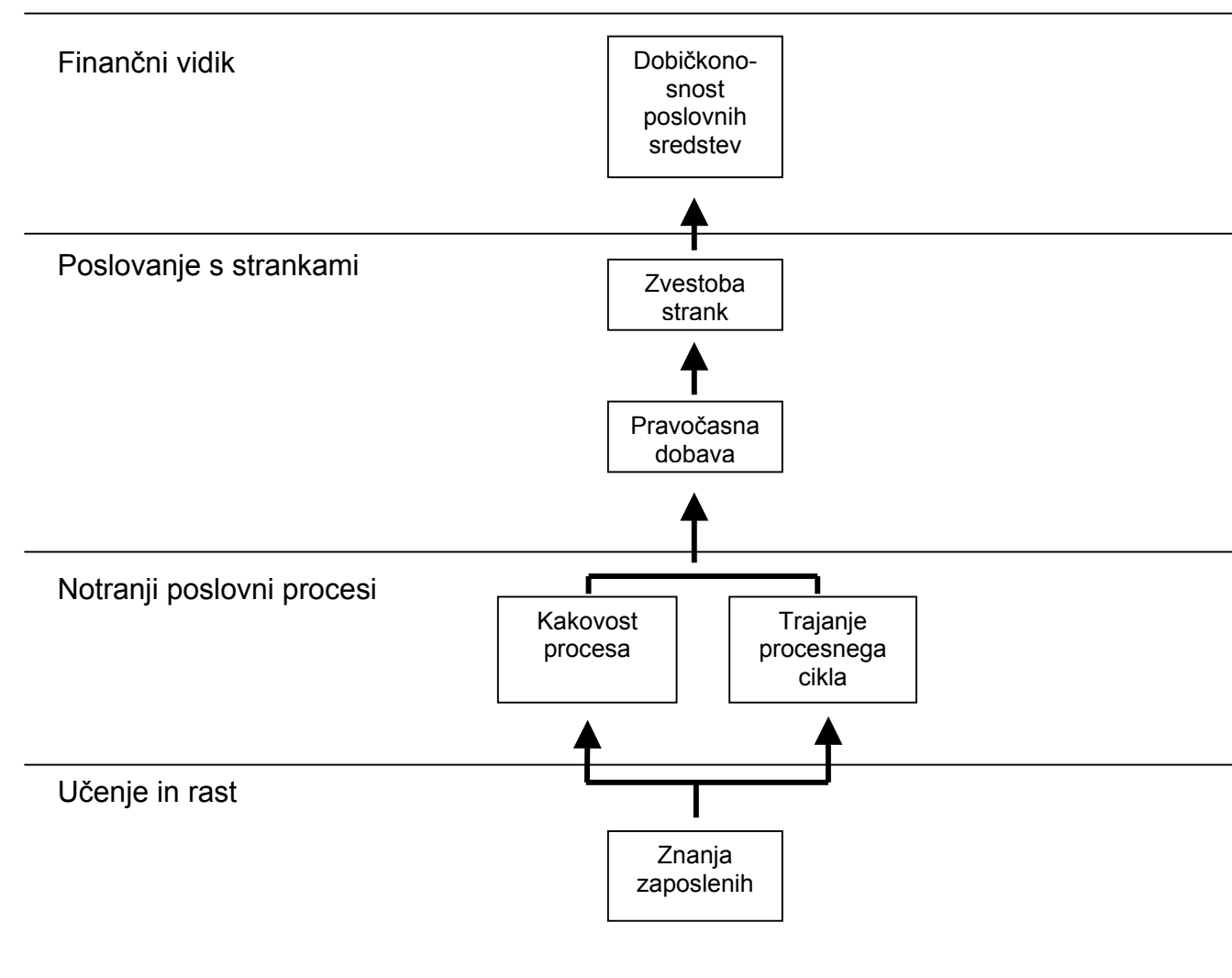
Povezave morajo vključevati vzročno-posledična razmerja ter splet kazalnikov rezultatov in gibal poslovanja, kar je predstavljeno na slikah 3 in 4. Model tako celovito zajema vidike poslovanja podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 41, Nemec, 2002, str.20).

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem strateškega managementa



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21

Slika 4: Veriga vzročno-posledičnih razmerij skozi štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42

Kot lahko vidimo iz slike 4, je temelj sistema znanje zaposlenih, ki zagotavlja ustrezno kakovost procesa in predviden čas trajanja proizvodnega cikla. To dvoje zagotavlja pravočasno dobavo izdelkov in storitev, vse to pa je pogoj za zadovoljstvo in zvestobo strank, ki v nadaljevanju prinašajo finančno uspešnost podjetja.

Ta slika tudi pokaže, da mora biti vsak izbrani kazalnik člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti.

2.3 FINANČNI VIDIK

Računovodje seveda niso preživet, toda tisto, kar danes »merijo in štejejo«, gotovo je!
(Nova merila za novo tisočletje, 2002)

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik. Finančni kazalniki so koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Finančne cilje je potrebno povezati s strategijo podjetja, pri čemer kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo ali pa spremljajo hitro rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov in predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema.

Sistem kazalnikov bi moral začeti opis strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter nazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg želenih dolgoročnih ekonomskih uspešnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 57).

Ob pravilno postavljeni strategiji bodo finančni kazalniki vrednostno odražali izboljšave vseh aktivnosti in drugih dejavnikov, ki jih izkazujejo nefinančni kazalniki. Finančni kazalniki nam tako omogočajo dvojno preverjanje: prvič, ali smo ustrezno postavili dolgoročno strategijo v povezavi z nefinančnimi kazalniki in drugič, ali smo izbrali prave nefinančne kazalnike za spremljanje ključnih aktivnosti in drugih dejavnikov.

Zato morajo finančni cilji in kazalniki odigrati dvojno vlogo: določiti finančno uspešnost, ki jo vodstvo pričakuje od strategije in nastopati v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema.

Finančni cilji se lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote, pri čemer so stopnje naslednje: rast, zrelost, upadanje. Glede na stopnjo, v kateri se podjetje nahaja, uporabi ustrezno strategijo. Za vsako od treh strategij rasti, zrelosti in upadanja obstajajo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo (Kaplan in Norton, 2000, str. 61):

- **rast in splet prihodkov:** se nanašata na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgom, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen izdelkov in storitev.

- **zmanjševanje stroškov / izboljševanje produktivnosti:** cilj zmanjšanja stroškov in večje produktivnosti se nanaša na prizadevanja za zniževanja neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjševanje posrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami.
- **izraba sredstev / naložbena strategija:** pri usmeritvi v izrabo sredstev skušajo managerji zmanjšati količine obratnega kapitala, potrebnega za podporo danega obsega in programa poslovanja. Prizadevajo si tudi za večji izkoristek svojega obsega osnovnih sredstev z usmerjanjem novih poslov k sredstvom, ki trenutno niso povsem izkoriščena, učinkovito izrabo omejenih sredstev in odprodajo premoženja, ki ne prinaša zadostnih donosov glede na svojo tržno vrednost. Vse to omogoča poslovni enoti povečanje prihodkov od dolgoročnih finančnih in materialnih naložb.

Pri vsakem vidiku podjetja izberejo dva tipa kazalnikov. Prvi so splošni kazalniki, ki jih uporabljajo tako rekoč skoraj vsa podjetja in jih imenujemo **osnovna skupina kazalnikov**. Drugi tip kazalnikov so **gibala uspešnosti**. To so kazalniki, po katerih se podjetje loči od tekmecev.

Tabela 1: Izbor gibal po posameznih strateških usmeritvah finančnega vidika

Strateške usmeritve				
		Rast in splet prihodkov	Zmanjševanje stroškov / izboljševanje produktivnosti	Izraba sredstev
Strategija poslovne enote	Rast	Stopnja rasti prodaje po segmentih Odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank	Prihodki / Zaposleni	Naložbe (odstotek od prodaje) Raziskave in razvoj (odstotek od prodaje)
	Zrelost	Delež ciljnih strank in naročil Navzkrižna prodaja Odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij	Stroški v primerjavi s tekmeci Stopnje zmanjševanja stroškov Posredni odhodki (odstotek od prodaje)	Delež obratnih sredstev (denarni krog) Dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah Stopnja izrabe sredstev
	Upadanje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij Odstotek nedobičkonosnih strank	Stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo)	Povračilo Pretok

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 61-70, Rejc, 1996, str. 29, Rejc, 1999, str. 93-96, Kač, 2002, str. 18-19

2.3.1 Rast in splet prihodkov

Za poslovno enoto na razvojni stopnji rasti in stopnji upadanja je najobičajnejši kazalnik za merjenje rasti prihodkov, **stopnja rasti prodaje** in **tržnega deleža** za ciljne regije, trge in stranke. Rast prihodkov lahko podjetje doseže na sledeče načine (Kaplan, Norton, 2000, str. 62):

- **novi izdelki:** običajno poslovne enote, ki so na stopnji rasti, poudarjajo razširitev trenutnih proizvodnih programov ali ponujanje popolnoma novih izdelkov in storitev. Običajni kazalnik za ta cilj je odstotek prihodkov od novih izdelkov in storitev, uvedenih v določenem obdobju, denimo v dveh do treh letih. Ta kazalnik v veliki meri uporabljajo inovativna podjetja. Zaželeno je, da novi izdelek ali nova razširitev izdelka prinese veliko izboljšavo v ponudbi in s tem pritegne nove stranke in trge, ne pa, da zgolj nadomesti prodajo obstoječih proizvodov.

- **novi načini uporabe:** ker je lahko razvoj popolnoma novih izdelkov zelo drag in terja veliko časa, je morda za poslovne enote na zreli stopnji lažje povečati prihodke z iskanjem novih načinov uporabe za obstoječe izdelke. Podjetje mora dokazati učinkovitost pri novem načinu uporabe. Če je to določeno kot cilj, potem je koristen kazalnik odstotek prodaje za nove načine uporabe.
- **nove stranke in trgi:** k rasti prihodkov lahko prispeva tudi uveljavljanje obstoječih izdelkov in storitev pri novih strankah in na novih trgih. Za takšen cilj so ustrezni kazalniki: odstotki prihodkov od novih strank, tržnih segmentov in regij, povečevanje deleža poslovne enote pri ciljnih tržnih segmentih, določitev ali rast tržnega deleža poslovne enote. Paziti je potrebno na pojav povečanja prodaje ob sočasnem zmanjšanju deleža, kar lahko kaže na težave pri strategiji poslovne enote ali privlačnosti njenih izdelkov in storitev.
- **novi odnosi:** tu gre lahko za doseganje sinergije različnih poslovnih enot tako, da le-te sodelujejo pri določenem projektu. S tem se poslovne enote med seboj poslovno bolj povežejo, strankam pa se tako lahko ponudi storitve z dodano vrednostjo. Ustrezen kazalnik za to je obseg prihodkov iz sodelovanja med poslovnimi enotami.
- **nov program izdelkov in storitev:** poslovne enote se lahko odločijo za povečanje prihodkov s preusmeritvijo svojega programa izdelkov in storitev.
- **nova strategija določanja cen:** ta strategija pride v poštev zlasti pri poslovnih enotah na stopnji upadanja. Če prihodki za določene izdelke, storitve in stranke ne pokrivajo stroškov, je mogoče rast prihodkov doseči s povišanjem cen teh izdelkov oz. storitev. Podjetja, ki s svojimi specializiranimi izdelki zapolnjujejo tržno nišo ali pa imajo izjemno zahtevne stranke, lahko povišajo cene ali pa odpravijo popuste, ne da bi se zmanjšal njihov delež. Ustrezen kazalnik je odstotek dobičkonosnosti oz. nedobičkonosnosti izdelkov, storitev ali strank, ki kaže ustreznost dosedanje cenovne strategije.

2.3.2 Zmanjševanje stroškov / izboljševanje produktivnosti

Podjetje si lahko poleg povečanja in spleta prihodkov želi zmanjšati stroške in izboljšati produktivnost. To lahko izvede na sledeče načine (Kaplan, Norton, 2000, str. 65):

- **povečanje produktivnosti s pomočjo prihodkov:** v fazi rasti se podjetja težko posvečajo zmanjševanju stroškov, saj bi bilo to lahko v nasprotju s strategijo prilagajanja novih izdelkov in storitev novim trgom. V takšnih primerih bi si moralo podjetje za cilj postaviti izboljševanje produktivnosti, ki

bi bil osredotočen na povečanje prihodkov (npr. prihodki na zaposlenega) za pospeševanje preusmeritev na izdelke oz. storitve z višjo dodano vrednostjo ter za povečevanje zmožnosti zaposlenih v podjetju.

- **zmanjšanje stroškov na enoto:** pri podjetjih na zreli stopnji rasti pripomorejo k višjim kazalnikom dobičkonosnosti in donosnosti naložb doseganje konkurenčnih stroškovnih ravni ali povečevanje dobička iz poslovanja. V primeru, da ima podjetje relativno homogene izdelke, si lahko za cilj postavi zmanjšanje stroškov na enoto.
- **izboljšanje izbora poti:** podjetje ima lahko več poti, prek katerih oskrbuje svoje stranke. V tem primeru je smiselno zmanjšati stroške s preusmeritvijo strank in dobaviteljev z dragih poti na cenejše (npr. elektronske) poti. Če podjetje uporablja to strategijo, potem lahko uporabi za kazalnik odstotek poslov, ki jih posreduje prek različnih poti, njen cilj pa je preusmeritev izbora z dragih na cenejše poti. Tako izboljšamo produktivnost in zmanjšamo stroške poslovanja celo brez kakršnihkoli izboljšav učinkovitosti v osnovnih procesih (kar pa je redko mogoče).
- **zmanjšanje odhodkov iz poslovanja:** podjetje, ki želi aktivno zmanjšati svoje prodajne, režijske in administrativne odhodke, lahko uporabi kazalnik, ki spremlja absolutni znesek teh odhodkov s ciljem njihovega zmanjšanja. Pri tem pa mora takšen kazalnik uravnotežiti z drugimi kazalniki, kot so odzivnost strank, kakovost in uspešnost, zato da zmanjševanje stroškov ne ovira doseganja pomembnih ciljev vidikov poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov.

2.3.3 Izraba sredstev

Poleg povečevanja prihodkov, zmanjševanja stroškov, si podjetja prizadevajo tudi za boljšo izrabo sredstev. V nadaljevanju so omenjena posamezna gibalna, s pomočjo katerih lahko podjetja dosegajo intenzivnejšo izrabo sredstev.

- **denarni krog (oz. dnevi unovčljivosti):** Obratni kapital (predstavljajo ga terjatve do kupcev, zaloge, denar in obveznosti do dobaviteljev) je pomembna sestavina kapitala v številnih proizvodnih, maloprodajnih, grosističnih in distribucijskih podjetjih. Eden od kazalnikov učinkovitosti ravnanja z obratnim kapitalom je denarni krog, ki se meri sledeče (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 133):

dnevi vezave zaloge + dnevi vezave terjatev do kupca – dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev

Kot je razvidno, denarni krog predstavlja čas, ko se denar preko zalog terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev zopet povrne v denarno obliko.

Podjetje si lahko postavi za cilj izboljšanje učinkovitosti obratnega kapitala in si tako skrajša čas do unovčljivosti.

- **izboljšanje izrabe sredstev:** naslednji kazalnik izkoriščenosti sredstev se lahko osredotoča na izboljšanje postopkov kapitalskih naložb, ki vključuje tako izboljšanje produktivnosti pri projektih kapitalskih naložb kot pospešitev teh procesov. Podjetje tako skrajša čas do unovčljivosti pri naložbah v materialna in intelektualna sredstva ter pospeši pritok gotovinskih prihodkov od teh naložb. Donosnost naložbe v intelektualna sredstva, kot so raziskave in razvoj, zaposleni in sistemi, bo prav tako povečala splošno donosnost naložb v podjetju.

Za konec tega poglavja si lahko ogledamo še nekatere pomembnejše finančne kazalnike, ki so predstavljeni v tabeli 2.

Tabela 2: Štiri področja finančnega vidika in kazalci po področjih

Dobičkonosnost	Financiranje	Plačilna sposobnost	Obračanje sredstev
Dobiček	Stopnja lastniškosti financiranja	Kratkoročni koeficient	Koeficient obračanja sredstev
Čista dobičkonosnost navadne delnice	Stopnja dolžniškosti financiranja	Pospešeni koeficient	Koeficient obračanja zalog materiala
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	Hitri koeficient	Koeficient obračanja zalog proizvodov
Koeficient čiste donosnosti sredstev	Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev		Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga
Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	Delež vračila dolgov		Koeficient obračanja terjatev do kupcev

Vir: Rejc, 1996, str. 35; Kač, 2002, str. 18-19; Slovenski inštitut za revizijo, 2002

Razlaga kazalnikov:

- čista dobičkonosnost navadne delnice je razmerje med čistim dobičkom za navadne delnice³ v poslovnem letu in povprečnim številom uveljavljajočih se navadnih delnic;
- koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala⁴ je razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnim kapitalom (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta)⁵;
- koeficient čiste donosnosti sredstev⁶ je razmerje med vsoto čistega dobička in danih obresti v poslovnem letu in povprečnimi sredstvi⁷;
- stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov je razmerje med čistim dobičkom in prihodki;
- stopnja lastniškosti financiranja je razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev;
- stopnja dolžniškosti financiranja je razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev;
- koeficient kapitalске pokritosti osnovnih sredstev je razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi (po neodpisani vrednosti);
- koeficient kapitalске pokritosti dolgoročnih sredstev je razmerje med kapitalom in dolgoročnimi sredstvi;
- delež vračila dolgov je razmerje med odplačano glavnico in celotnim dolgom;
- kratkoročni koeficient⁸ je razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi;
- pospešeni kazalnik⁹, je razmerje med vsoto likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev in kratkoročnimi obveznostmi¹⁰;
- hitri koeficient¹¹ je razmerje med likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi¹²;

³ Čisti dobiček za navadne delnice je čisti dobiček za poslovno leto po odštetju prednostnih dividend.

⁴ Koeficient se pogosto uporablja z angleško kratico ROE (za prevod kratice glej slovarček na strani str. 99)

⁵ Nekateri avtorji uporabljajo angleško ime in kratico ROE za kazalnik dobičkonosnosti navadnega lastniškega kapitala, ki meri knjigovodsko donosnost navadnega lastniškega kapitala in kaže razmerje med čistim dobičkom (po dividendah prednostnim delničarjem) in navadnim lastniškim kapitalom (Mramor, 1999, str.23).

⁶ Koeficient se pogosto uporablja z angleško kratico ROA (za prevod kratice glej slovarček na strani str. 99)

⁷ Številni avtorji za kazalnik uporabljajo angleško ime in kratico ROA za kazalnik donosnosti sredstev (nekateri med njimi uporabljajo namesto donosnosti tudi izraz dobičkonosnosti), ki kaže razmerje med dobičkom iz poslovanja (dobičkom pred obrestmi in davki) in celotnimi sredstvi podjetja (Mramor, 1999, str.18).

⁸ Slovenski računovodski standardi ta koeficient imenujejo tudi koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti.

⁹ Slovenski računovodski standardi ta koeficient imenujejo tudi koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti.

¹⁰ Nekateri avtorji ta koeficient opredeljujejo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge in kratkoročnimi obveznostmi (Mramor, 1999, str.61).

¹¹ Slovenski računovodski standardi ta koeficient imenujejo tudi koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti.

- koeficient obračanja sredstev¹³ je razmerje med prihodki in celotnimi sredstvi podjetja, s katerim merimo učinkovitost uporabe sredstev podjetja¹⁴;
- koeficient obračanja zalog materiala je razmerje med porabljenim materialom v letu dni (po nabavnih cenah) in povprečno zalogo materiala (po nabavnih cenah);
- koeficient obračanja zalog proizvodov je razmerje med prodanimi proizvodi v letu dni (po proizvodjalnih stroških) in povprečno zalogo proizvodov (po proizvodjalnih stroških);
- koeficient obračanja zalog trgovskega blaga je razmerje med prodanim blagom v letu dni (po prodajnih cenah) in stanjem zalog blaga (po prodajnih cenah);
- koeficient obračanja terjatev do kupcev je razmerje med prejemki od kupcev v letu dni in povprečnim stanjem terjatev do kupcev.

Vendar pa, kot je trdil tudi Peter Drucker, bi morala imeti finančna merila poslovne uspešnosti nalepko z opozorilom o tem, da ne merijo zadovoljstva potrošnikov in zaposlenih, motivacije, zamud, izmeta, ugleda in pristojnosti vodij, brez česar zdaj organizacij ne moremo več obvladovati (Brečko, 2000, str. 17). Zato si oglejmo še druge vidike, ki jih je potrebno meriti.

2.4 VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI

Finančne cilje lahko dosežemo le, kadar dosežemo visoko zadovoljstvo kupcev, kar pomeni, da so kupci izredno pomembni za uspešno poslovanje podjetja (O'Connor, 2002, str. 26). Kupci namreč svobodno izbirajo med različnimi ponudniki, zato se mora podjetje s proizvodi in storitvami truditi, da bi pritegnilo čim več strank, hkrati pa mora skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in narobe. Ti dejavniki so: tržni delež, ohranjanje poslov pri stranki, pridobivanje stranke z novimi izdelki ali storitvami, zadovoljstvo stranke in dobičkonosnost stranke. Za vsak dejavnik je treba v podjetju razviti še podrobne kazalnike, med katerimi so najpomembnejši tisti o času, kakovosti, zmogljivosti in konkurenčnosti cen. (Nemec, 2000, str. 30).

¹² Nekateri avtorji hitri koeficient enačijo s pospešenim (Mramor, 1999, str. 61).

¹³ Nekateri avtorji opredeljujejo koeficient obračanja sredstev kot splošni koeficient, ki ga v načelu opredelijo kot razmerje med porabljenimi sredstvi v letu dni in povprečnimi sredstvi (Turk, Melavc, 1994, str. 467).

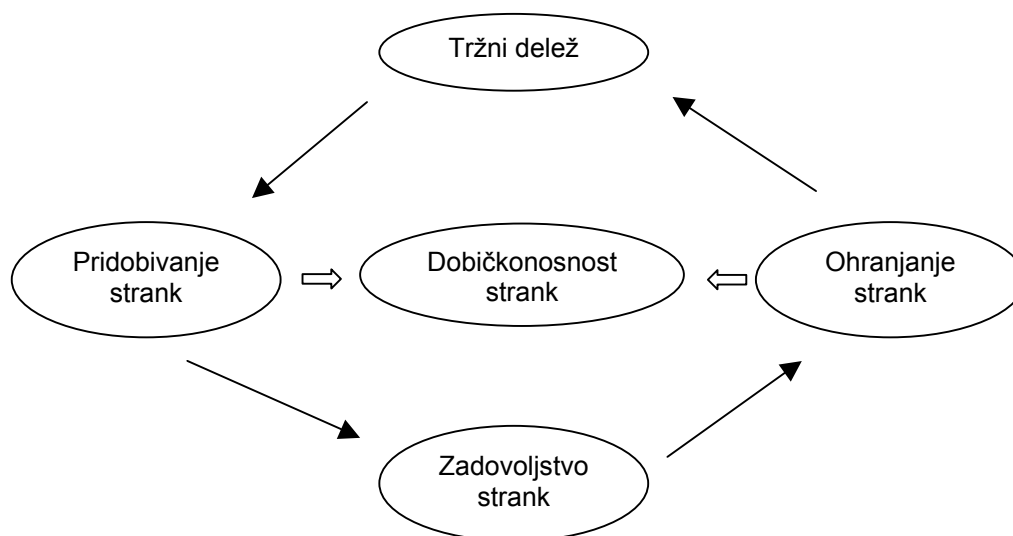
¹⁴ Slovenski računovodski standardi navajajo med temeljnimi kazalniki obračanja dva kaznika obračanja sredstev: koeficient obračanja obratnih sredstev, ki predstavlja razmerje med poslovnimi odhodki v letu dni brez amortizacije in povprečnim stanjem obratnih sredstev ter koeficient obračanja osnovnih sredstev, ki predstavlja razmerje med amortizacijo v letu dni in povprečnim stanjem osnovnih sredstev (po neodpisani vrednosti).

Ker obstoječe in potencialne stranke niso homogene in imajo različne želje in potrebe, je zelo pomembno, da podjetje znotraj vidika poslovanja s strankami opredeli segment strank in tržni segment. Zato mora podjetje narediti tržno raziskavo in v skladu z rezultati določiti strategijo podjetja glede na segmente strank in trga, v katere se namerava usmeriti. Nato podjetje določi cilje na področju poslovanja s strankami v vsakem ciljnem segmentu. Podjetje mora biti sposobno zadovoljiti tiste skupine odjemalcev, ki jih lahko zadovolji uspešneje od konkurence. Najboljša podjetja so osredotočena na trge, odjemalce, kakovost in storitve, ne pa samo na izdelke in stroške, kot je bilo to značilno v preteklosti. Prizadevajo si za učinkovitost, hkrati pa so odzivna in prilagodljiva (Kotler, 1996).

Podjetje mora namreč določiti, katerim strankam in kateremu delu trga bo ponujalo svoje izdelke oz. storitve. Nikakor ne sme poskušati biti vse za vsakogar, ker ponavadi iz tega nastane nič za nikogar. Opredeljeni segmenti strank in tržni segmenti predstavljajo prihodkovno sestavino finančnih ciljev podjetja. Vidik poslovanja s strankami omogoča podjetju usklajitev segmentov strank in tržne segmente z osnovnimi kazalniki tega vidika, ki so: zadovoljstvo strank, zvestoba, ohranjanje in pridobivanje strank. Ko so segmenti opredeljeni in usklajeni z osnovnimi kazalniki, podjetje opredeli ponudbo, ki tako predstavlja vnaprejšnje kazalnike rezultatov na področju poslovanja s strankami in hkrati postane tudi ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov. Podjetje mora pozornost usmeriti navzven k strankam in ne navznoter kot nekoč. Razumeti mora potrebe strank in svoje izdelke in storitve prilagoditi njihovim željam, kar omogoča dolgoročno uspešnost podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 73).

Vidik poslovanja s strankami nam omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotavljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja podjetja. Zvesta in zadovoljna stranka je tista, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje. Pri tem vidiku je za vsako podjetje uporabnih nekaj skupnih meril uspešnosti, ki jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str.77) in so predstavljena v nadaljevanju.

Slika 5: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



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

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78.

2.4.1 Tržni delež

Ko se določi ciljna skupina strank, je merjenje tržnega deleža enostavno. Oceno skupne velikosti trga je mogoče dobiti pri raznih statističnih institucijah in drugih ustanovah. V okviru tržnega deleža je lahko ustrezen kazalnik tržni delež pri poslovanju s primarnimi strankami ali delež naročil med posli teh strank.

2.4.2 Ohranjanje strank

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

2.4.3 Pridobivanje strank

Ponavadi si podjetja, ki si želijo razširiti poslovanje, zastavijo cilj povečanja števila svojih strank v ciljnih segmentih. Kazalnik pridobivanja strank spremlja absolutno oziroma relativno stopnjo, po kateri poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje strank se prav tako lahko meri s številom novih strank ali skupno prodajo novim strankam v teh segmentih.

2.4.4 Zadovoljstvo strank

Pogoj za ohranjanje strank je njihovo zadovoljstvo. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. Pomen zadovoljstva strank pa nikakor ni precenjen. Novejše raziskave namreč kažejo, da za doseganje visoke stopnje zvestobe, ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost, ni dovolj samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank. Samo, kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na ponoven nakup (Jones, Sasser, 1995, str. 88-99). V nekaterih primerih stranke podjetij same ocenjujejo vse svoje dobavitelje, kjer pa nimajo te sreče, morajo podjetja izvajati sistematične raziskave zadovoljstva strank.

2.4.5 Dobičkonosnost strank

Zadovoljne in srečne stranke pa še niso zadosten pogoj, da ima podjetje tudi dobičkonosne stranke. Sistemi obračunavanja stroškov po aktivnostih podjetjem omogočajo merjenje posamične in skupne dobičkonosnosti strank. Kazalnik dobičkonosnosti strank lahko pokaže, da določene stranke niso dobičkonosne. V splošnem velja, da podjetje ohrani dobičkonosne stranke, ki so v ciljnem segmentu podjetja, medtem ko naj ne posveča pozornosti nedobičkonosnim strankam, ki niso v ciljnem segmentu. Nedobičkonosne stranke v ciljnem segmentu lahko postanejo dobičkonosne, vendar so potrebni posebni ukrepi, glede na stranko. Dobičkonosne stranke, ki niso v ciljnem segmentu lahko ohranimo, vendar jih moramo ves čas

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

V nadaljevanju si bomo ogledali še nekaj osnovnih kazalnikov, ki jih prav tako lahko uporabimo v vseh podjetjih, vendar moramo tudi te kazalnike prilagoditi dejanskemu položaju podjetja na trgu. Podjetje mora s temi kazalniki spremljati ciljne skupine strank. Kazalniki vidika poslovanja s strankami morajo odražati tisti del strategije, ki se nanaša na kupce in predstavljati dejavnike, ki pomembno vplivajo na kupce. Na zadovoljstvo kupcev v grobem vplivajo naslednje skupine dejavnikov (tabela 3):

- čas
- kakovost
- celovitost ponudbe
- stroški.

Tabela 3: Kazalniki zadovoljstva kupcev po skupinah

Čas	Kakovost	Celovitost ponudbe	Stroški
Čas od ideje do trženja novega izdelka	Odstotek pritožb kupcev	Število strank	Razmerje med dejansko ceno in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati
Čas od naročila do dobave	Število reklamacij v času garancij	Odstotek stalnih kupcev	Stroški lastništva kupljenega blaga (oportunitetni stroški nakupa)
Čas za izvedbo storitve	Izdatki za garancije	Stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem	
Povprečen odzivni čas na povpraševanje	Število izboljšanih proizvodov	Odstotek novih kupcev	
Odstotek pravočasnih dobav	Število svetovalnih ur na odjemalca	Število partnerstev s kupci	
		Obseg povezanih nakupov	
		Zadovoljstvo z trženjskim spletom	
		Pripravljenost na ponovni nakup	

Vir: Rejc, 1996, str.29; Rejc, 1999, str. 93-96; Kaplan, Norton, 2000, str. 73-100; Lesjak, 2003, str. 38.

Razlaga nekaterih kazalcev v tabeli 3:

- čas se meri v dnevih;
- odstotek pravočasnih dobav ni zadosten podatek. Spodbuja lahko prepričanje, da je bolje imeti eno zelo pozno in eno pravočasno dostavo kot pa dve z majhno zamudo. Zato je kazalnik potrebno dopolniti s prikazom (najbolje grafičnim) števila zamujenih dni pri nepravočasnih dostavah;
- odstotek stalnih kupcev je razmerje med številom kupcev, ki so kupovali prejšnje leto in številom vseh kupcev;
- razmerje med ceno in vrednostjo kupca je izrazito subjektivna ocena, ki izraža zadovoljstvo z nakupom;
- stroški lastništva kupljenega blaga so smiselni zlasti za industrijske kupce, t.j. podjetja, ki to blago potrebujejo v nadaljnjih proizvodnih procesih. Zanje so namreč poleg cene pomembni še drugi stroški (stroški naročanja in plačevanja, prevzema in pregledovanja, rokovanja in skladiščenja, prav tako stroški izmeta in popravil ter prekinitev v proizvodnji). Zato lahko odličen dobavitelj zaračuna višjo ceno na enoto, je pa stroškovno ugodnejši, ker dostavlja kakovostne proizvode v pravih količinah ob ravno pravem času. Stroški lastništva so hkrati oportunitetni stroški nakupa proizvoda ali storitve oz. stroški izgubljenih (konkurenčnih) alternativ. Izračunajo se kot vsota cene in vseh za industrijske kupce zadevnih stroškov, ki so povezani z nakupom pri proizvajalcu (Miklavc, 2002, str. 21).

2.5 VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV

Uspešno zadovoljevanje kupcev je odvisno od notranje učinkovitosti. Eden od dveh vidikov, ki odraža notranjo učinkovitost in posledično s tem tudi zunanjo uspešnost organizacije, so notranji poslovni procesi. Cilji in kazalniki notranjih poslovnih procesov izhajajo iz jasne strategije izpolnjevanja ciljev delničarjev in pričakovanj strank. Podjetje lahko cilje in kazalnike tega vidika določi šele, ko določi cilje in kazalnike za prejšnja dva vidika, saj predstavljajo kazalniki notranjih poslovnih procesov dejavnike uspeha s finančnega vidika in z vidika poslovanja s strankami (Kač, 2002, str. 16).

Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja se osredotočajo na spremljanje, nadziranje in izboljševanje obstoječih poslovnih procesov. Omejeni so na finančne kazalnike in na mesečna poročila o odstopanjih od načrtovanih vrednosti ter na predloge korekcijskih ukrepov. Vendar takšen pristop podjetja ne vodi nujno do posebne stopnje usposobljenosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov teži h konstantnemu izboljševanju notranjih poslovnih procesov in uvajanju filozofije poslovne odličnosti tudi v te procese. Osredotočenje izključno na izboljševanje že

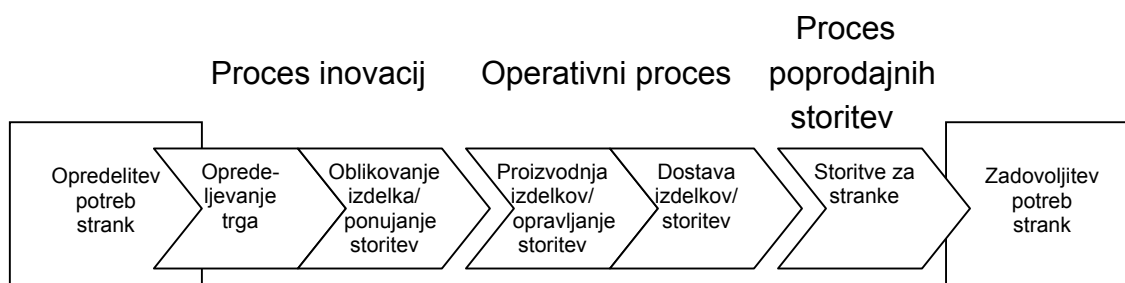
obstojećih poslovnih procesov ne vodi do poslovne odličnosti, ampak le k olajšanju preživetja podjetja. Samo olajšanje pa ne pripelje do izrazitih konkurenčnih prednosti.

Ker se uravnoteženi sistem kazalnikov postavlja postopoma od vrha sistema navzdol in za vsak vidik posebej, vendar med seboj povezano, nam to omogoča, ne samo izboljšavo že obstoječih poslovnih procesov, temveč tudi odkrivanje in obvladovanje novih, ki pa jih morajo odlično izvajati.

V okviru vidika notranjih poslovnih procesov opredeljuje uravnoteženi sistem kazalnikov verigo vrednosti, ki vsebuje tri glavne procese (slika 6):

- **proces inovacij**, s katerimi v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb;
- **operativni proces**, v katerem podjetje dostavi izdelke in storitve strankam;
- **proces poprodajnih storitev**, ko po opravljenem nakupu podjetje ponudi strankam storitve, ki povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele s ponudbo izdelkov in storitev podjetja.

Slika 6: Model osnovne verige vrednosti v okviru vidika notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105

2.5.1 Proces inovacij

Inovacije so odločilen notranji proces podjetja. Za večino podjetij so uspešnost, učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakodnevnih operativnih procesov. To zlasti velja za farmacevtska podjetja, podjetja za proizvodnjo kemikalij za uporabo v kmetijstvu, programsko opremo in elektroniko visoke tehnologije, ki imajo vsa dolge oblikovalske in

razvojne cikle. Ko izdelki preidejo v proizvodni proces, je lahko bruto dobiček iz poslovanja precej visok. Možnosti za večja znižanja stroškov so lahko tudi omejena, večina stroškov pa se pojavi pri raziskavah in razvoju.

Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu managerji izvajajo tržne raziskave, da bi opredelili velikost trga, lastnosti preferenc strank in izhodišča za določitev cen ciljnih izdelkov in storitev. Za organizacijo je ključnega pomena pridobivanje natančnih in veljavnih podatkov o velikosti trga in preferencah strank. Poleg analiziranja obstoječih in potencialnih strank lahko ta del procesa inovacij vključuje tudi popolnoma nove priložnosti in trge za izdelke in storitve, ki jih ponuja organizacija.

Drugi del procesa inovacij pa so informacije o trgu in strankah, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja izdelkov oz. storitev¹⁵. V tem delu se izvajajo sledeče naloge:

- osnovne raziskave za razvoj popolnoma novih izdelkov in storitev, ki bodo prepričale stranke;
- uporabne raziskave za izkoriščanje obstoječih tehnologij za razvoj naslednje generacije izdelkov in storitev;
- poskus uvedbe novih izdelkov in storitev na trg.

V preteklosti so podjetja namenjala le malo pozornosti procesu oblikovanja in razvoja izdelkov. Podjetja so se namreč osredotočala predvsem na proizvodni proces in na množično proizvodnjo izdelkov. Danes pa je konkurenčna prednost ravno nepretrgan tok inovativnih izdelkov in storitev, kar pomeni, da je proces raziskav in razvoja postal pomembnejši člen verige vrednosti poslovanja kot v preteklosti. Zaradi tega se tu porabi danes tudi več denarja. Nekateri celo več kot za proizvodne in operativne procese. Za doseganje učinkovitosti tudi v procesu inovacij je potrebno tudi tu opredeliti cilje in oblikovati kazalnike.

Kazalniki procesa inovacij (Kaplan, Norton, 2000, str. 106 – 113):

- %prodaje novih izdelkov v celotni prodaji
- % prodaje lastnih, zaščitanih izdelkov
- št. predstavitev novih izdelkov na trg v primerjavi s konkurenti
- primerjava števila predstavljenih novih izdelkov s številom načrtovanih
- proizvodne zmogljivosti

¹⁵ Če organizacija izvede tržno raziskavo, še preden začne oblikovati izdelek ali storitev, lahko uporabi pristopa ciljnih stroškov in analize vrednosti pri dejanskem procesu oblikovanja, ker tako uresniči želje strank glede kombinacije kakovosti, funkcionalnih značilnosti in cene s stroški, ki organizaciji prinašajo želeni dobiček. Podroben premislek že pred začetkom oblikovalskega procesa o kakovosti, funkcionalnosti izdelka in stroških je še posebej pomemben v panogah, kjer skoraj 80% stroškov izdelka nastane med procesom oblikovanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 133).

- čas, potreben za razvoj izdelkov prihodnje generacije
- donos na raziskave in razvoj (razmerje med dobičkom iz poslovanja pred davki v petletnem obdobju in celotnimi stroški razvoja)
- čas trajanja testiranja sestavine na prvi stopnji
- stroški pregledovanja sestavin
- čas trajanja uvedbe novih izdelkov na trg
- % izdelkov, ki so s prvo obliko popolnoma zadostili funkcijskim specifikacijam strank
- št. sprememb oblike
- merjenje časa, ki je potreben za doseganje točke pokritja izdelkov
- bruto dobiček od prodaje novih izdelkov.

2.5.2 Operativni proces

Operativni proces je krajši del poti ustvarjanja vrednosti v organizaciji. Začne se s prejemom naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki. V tem procesu je poudarjen pomen učinkovite, konsistentne in pravočasne dostave konkretnih izdelkov in storitev konkretnim strankam (Kaplan, Norton, 2000, str. 113).

V preteklosti so podjetja proizvodni proces spremljala in nadzirala zgolj s finančnimi kazalniki kot so standardni stroški, načrtovana sredstva in odstopanja. Vendar pa so se zaradi tega preveč osredotočala le na učinkovitost delovne sile in strojev ter na odstopanja v prodajnih cenah, spregledala posledice kot so prevelike končne zaloge, slaba kakovost izdelkov, nekvalitetni, čeprav cenejši dobavitelji. Vse to je vodilo k nezadovoljstvu kupcev in na koncu tudi k nezadovoljstvu vodilnih zaradi nedoseganja ciljev.

Nastanek sistema celovitega obvladanja kakovosti in vpliv navad japonskih proizvajalcev, da na trgu konkurirajo s kratkimi izvedbenimi roki, je v zadnjih letih pripomoglo k temu, da so podjetja nadomestila tradicionalne stroškovne in finančne kazalnike s kazalniki kakovosti in trajanj poslovnih ciklov.

Kazalniki operativnega procesa (Kaplan, Norton, 2000, str. 125 – 132):

- odzivni čas¹⁶
- % pravočasnih dobav
- trajanje cikla s poudarkom na skrajševanju

¹⁶ Pri tem moramo upoštevati, da stranka meri nabavne roke od trenutka, ko pošlje naročilo, do trenutka, ko prejme izdelek ali storitev

- učinkovitost proizvodnega cikla (UPC) – kazalnik, ki ga uporabljajo v organizacijah, kjer skušajo preiti na proizvodnjo ravno ob pravem času (JIT):

$$\text{UPC} = \frac{\text{čas obdelovanja}}{\text{čas pretoka}} ;$$

vrednost kazalnika je manjša od 1, kjer je:

čas obdelovanja = čas, ko se na izdelku izvajajo aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost

čas pretoka = čas obdelovanja + čas pregleda + čas premikanja + čas čakanja/skladiščenja

- % okvar
- % odpadnega materiala
- kazalnik merjenja kakovosti (kot % merjenja izdelkov, ki gredo v prodajo neposredno po proizvodnji)¹⁷
- sistem obračunavanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (ABC)
- stroški materiala na enoto
- % stroškov materiala v celotnih stroških
- stopnja izkoriščenosti zmogljivosti
- dnevi vezave zalog materiala
- dnevi vezave zalog končnih izdelkov
- kazalnik fleksibilnosti
- kazalnik posebnih značilnosti izdelkov ali storitev, ki prepričajo stranke.

2.5.3 Poprodajne storitve

Poprodajne storitve so zadnja stopnja notranje verige in vključujejo izdajanje jamstev in popravila, popraviljanje napak in obravnavo zavračil ter obdelavo plačil, kot je na primer poslovanje s kreditnimi karticami, preventivna vzdrževanja in servisne storitve, zamenjava ali vračilo blaga. Zavedati se namreč moramo, da z dostavo izdelka oz. storitve strankam poslovni proces še ni zaključen, in da pogosto ravno poprodajne storitve povečujejo vrednost za ciljne stranke, ko uporabljajo izdelke ali storitve podjetja.

¹⁷ Pri tem kazalniku je potrebno paziti, da se ne vpelje oz. poostri le nadzor kakovosti izdelkov v proizvodnem procesu v obstoječ proizvodni proces. Če bo način dela enak kot prej, se % neustreznih izdelkov ne bo zmanjšal. Res, da bodo končni izdelki, ki bodo dobavljeni, lahko 100% ustrezni, vendar bo izmet znotraj proizvodnega procesa enak kot prej in poslovanje obrata še vedno drago zaradi pregledovanja kakovosti med procesom, namesto da bi vgradili sistem kakovosti v proces.

Kazalniki poprodajnih storitev (Kaplan, Norton, 2000, str. 114 – 116):

- % reklamacij
- hitrost odziva na napake
- strošek porabljenih sredstev v procesu poprodajnih storitev
- št. popravil v prvem poskusu (delež opravljenih popravil po prvem telefonskem klicu stranke)
- čas od dobave do zadnjega plačila stranke (proces izdajanja računov in izterjave)
- dnevi vezave terjatev do kupca
- stroški izterjav in reševanja spora.

Lahko vidimo, da je operativni proces le ena sestavina v verigi vrednosti, ki pa niti ni nujno odločilna sestavina celotne notranje verige vrednosti za izpolnjevanje finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami, medtem ko so se organizacije v preteklosti osredotočale predvsem na operativni proces.

2.6 VIDIK UČENJA IN RASTI

Vidik učenja in rasti je zadnji od štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja. Če želimo doseгти notranjo in zunanjo učinkovitost organizacije, se moramo zavedati pomembnosti vidika učenja in rasti. V skladu z vizijo in strategijo podjetja je tako potrebno opredeliti tudi cilje in kazalnike, ki predstavljajo gibalno učenja in rasti organizacije. V prejšnjih treh vidikih postavljeni cilji opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešno poslovanje, medtem ko cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, postavljenih v predhodnih treh vidikih. Ti cilji so gibalno za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih. V uravnoteženem sistemu kazalnikov je še posebno velik poudarek na vlaganjih v prihodnost, in sicer na investicijah v svojo infrastrukturo - ljudi, sisteme in postopke, kar je edini način za doseganje dolgoročnih ambicioznih ciljev finančne rasti. Ta način se precej razlikuje od dosedanje prakse, saj so se do sedaj finance spremljale ločeno od rezultatov učenja, kar je predstavljalo zgolj strošek določenega obdobja.

Kazalnike vidika učenja in rasti razdelimo v tri glavne kategorije (Kaplan, Norton, 2000, str. 136; Javornik, 2001, str. 53):

- sposobnosti zaposlenih,
- zmogljivost informacijskih sistemov,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

2.6.1 Sposobnosti zaposlenih

V zadnjih dvajsetih letih je prišlo do velikih sprememb v mišljenju managementa ravno na področju vloge zaposlenih v organizaciji. Pojavila se je nova managerska filozofija o prispevku zaposlenih k uspešnosti organizacije, ki je posledica prehoda razmišljanja industrijske dobe v razmišljanje informacijske dobe.

V začetku 20.stoletja, z nastankom velikih industrijskih podjetij, je nastal znanstveni management, ki je poudarjal kratek, ponavljajoč cikel dela. Delavci so izvajali natančno in ozko opredeljeno delo, njihove naloge pa so bile rutinske in ponavljajoče se, hkrati pa so vpeljali nadzorne standarde in sisteme, po katerih so morali delavci naloge izpeljati, kot je bilo določeno. Delavci so opravljali le fizična dela in niso bili zaposleni, da bi razmišljali (Huczynski, Buchanan, 2001).

Danes je večina rutinskega dela avtomatizirana, kar je bil vzrok za zmanjšanje deleža nekvalificirane delovne sile v podjetjih in povečanja deleža visoko kvalificiranih zaposlenih. Podjetja so se preusmerila v doseganje visoke odzivnosti, kreativnosti in prilagodljivosti. Avtonomija zaposlenih dobiva pomembno vlogo v podjetju. Sleherni zaposlen mora znati kreativno razmišljati - znati odločati, prevzemati odgovornost, prispevati ideje o izboljšavah,... Organizacije se morajo nenehno izpopolnjevati, zaposleni pa dodatno usposabljeni, če želijo ohraniti relativno uspešnost. Ideje o izboljševanju procesov in poslovanja s strankami pa morajo priti od zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam. Za doseganje ciljev v vidikih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov je torej potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj.

V večini organizacij določijo cilje glede učinka zaposlenih na podlagi treh kazalnikov, ki jih nadomestijo z vzroki za dosežke, ki so značilni za posamezno situacijo. Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so (Kaplan, Norton, 2000, str. 138):

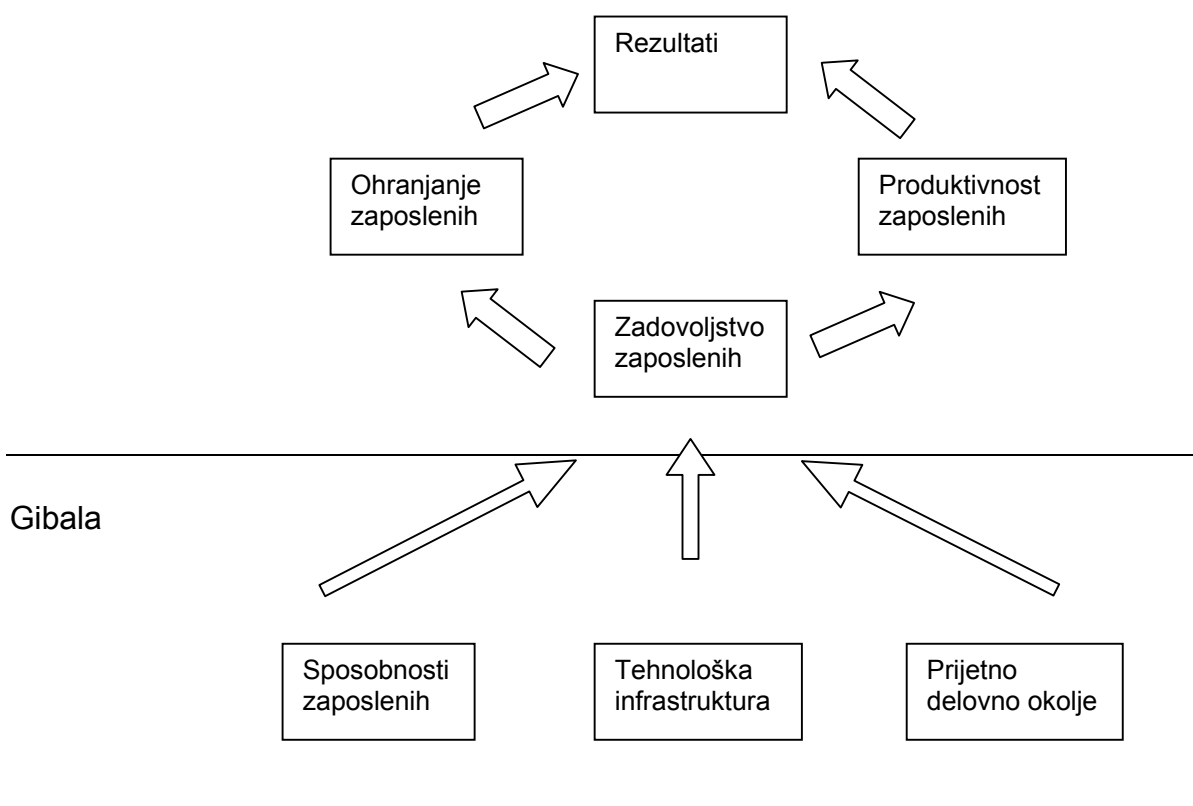
- **zadovoljstvo zaposlenih:** morala zaposlenih in zadovoljstvo z delom sta izredno pomembna za organizacijo. To je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Podjetja, ki imajo zadovoljne zaposlene, lahko ponujajo visoko kakovostne storitve in lahko s tem dosežejo visoko raven zadovoljstva strank (O'Connor, 2002, str. 27);
- **ohranjanje zaposlenih v organizaciji:** s tem kazalnikom skušajo podjetja doseči cilj, da v podjetju zadržijo tiste zaposlene, za katere obstaja dolgoročen interes. Bistvo tega kazalnika je, da v organizaciji dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, pri čemer vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije;

- **produktivnost zaposlenih:** je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank.

Med osnovnimi kazalniki velja cilj zadovoljstva zaposlenih za gibalno drugih dveh kazalnikov – ohranjanja in produktivnosti zaposlenih.

Slika 7: Ogrodje za merjenje vidika učenja in rasti

Osnovni kazalniki



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138

Splošni kazalniki sposobnosti zaposlenih (Kaplan, Norton, 2000, str. 135 – 155):

- **zadovoljstvo zaposlenih:**
 - kazalnik zadovoljstva zaposlenih, ki se meri s periodično raziskavo (anketiranje določenega % naključno izbranih zaposlenih);
- **ohranjanje zaposlenih:**
 - % zamenjav na ključnih delovnih mestih;

- **produktivnost zaposlenih:**

- prihodek na zaposlenega (stroški, povezani s prihodki tu niso upoštevani);
- dodana vrednost na zaposlenega (od dohodkov odštejemo stroške materiala, zalog in storitev);
- donos na plačo in dodatke k plači: kjer prihodke delimo s plačo zaposlenega in dodatki k plači (omogoča nadzor nad zamenjavami zaposlenih za bolj produktivne, toda bolje plačane zaposlene);

Potem, ko smo opredelili splošne kazalnike za merjenje učinka zaposlenih, moramo opredeliti gibalna vidika učenja in rasti, ki so značilna za posebne situacije (Kaplan, Norton, 2000, str. 135 – 155):

- **dodatno usposabljanje delovne sile:**

- čas, potreben za dodatno usposabljanje;
- kazalnik zasedenosti strateških delovnih mest (kazalnik primerja število zaposlenih, ki so usposobljeni za posebna strateška delovna mesta, s pričakovanimi potrebami v organizaciji);
- potrebno število ur za dodatno usposabljanje zaposlenih, da dosežejo zahtevano raven usposobljenosti – kadar je potreba po množičnem dodatnem usposabljanju zaposlenih.

2.6.2 Zmožljivosti informacijskih sistemov

Motivirani in sposobni zaposleni so potreben, vendar ne zadosten pogoj za doseganje ciljev z vidika poslovanja s strankami in z vidika notranjih poslovnih procesov. Če želimo, da zaposleni uspešno delujejo v današnjem konkurenčnem okolju, potrebujejo tudi dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. To omogočajo strateške tehnologije oziroma ustrezen informacijski sistem.

Zmožljivost informacijskega sistema prikazujejo sledeči kazalniki:

- kazalnik pokritosti s strateškimi informacijami;
- kazalnik dostopnosti strateških informacij, ki ga lahko merimo na dva načina:
 - kot % procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov in stroških, ali kot
 - % zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen računalniški dostop do informacij o njih.

2.6.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje

Ustrezna kvalificiranost zaposlenih in izvrstna dostopnost do informacij pa nista dovolj za uspešnost organizacije, če zaposleni ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu organizacije, in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Zato tretja kategorija kazalcev v okviru vidika učenja in rasti meri ustrezno delovno ozračje.

Kazalniki motivacije, avtonomnosti in usklajevanja so (Kaplan, Norton, 2000, str. 135 – 155):

- število zamisli na zaposlenega (kazalnik meri stalno sodelovanje zaposlenega pri izboljševanju uspešnosti poslovanja organizacije);
- število uresničenih zamisli (spremlja kakovost predlogov, zaposlenemu pa daje informacijo, da se njegovi predlogi upoštevajo) - priporočljivo je, da prvi kazalnik uporabljamo skupaj s tem kazalnikom);
- kazalnik prepolovitve napak (npr. za pozne dostave, število napak, odpadki in odsotnost z dela, za merjenje zapravljenega časa projekta, za merjenje časa, potrebnega za razvoj novih izdelkov);
- kazalniki uspešnosti predstavitve uravnoteženega sistema kazalnikov:
 - % vodstvenih delavcev, ki delujejo po uravnoteženem sistemu kazalnikov;
 - % zaposlenih, ki delujejo po uravnoteženem sistemu kazalnikov;
 - % vodstvenih delavcev, katerih osebni cilji so usklajeni z uravnoteženim sistemom kazalnikov;
 - % zaposlenih, katerih osebni cilji so usklajeni z uravnoteženim sistemom kazalnikov.

2.7 POSTOPEK VPELJAVE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJE

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni le sistem merjenja, temveč je managerski sistem, ki usmerja energijo, sposobnosti, znanja in veščine ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Gibalo njegovega delovanja je postavitve konkurenčne strategije, imeti zaposlene, ki jo razumejo, in ki jim je jasna njihova vloga pri njeni uresničitvi ter alokacija virov na tiste aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev (Kodrin, Kmet, 2000, str. 59). Sistem kazalnikov mora igrati predvsem vlogo sredstva za uresničevanje pomembnejšega cilja – strateškega managerskega sistema, ki vodstvu pomaga izvajati strategijo ter pridobivati povratne informacije o njej.

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

Uravnoteženi sistem kazalnikov umešča merjenje finančne uspešnosti v bolj uravnotežen managerski sistem, ki vzpostavlja soodvisnost med kratkoročnimi operativnimi cilji in dolgoročnimi strateškimi cilji.

Uravnoteženi sistem kazalnikov mora odsevati strateško vizijo najvišje vodstvene skupine. Le tako lahko pričakujemo nadpovprečne koristi za celotno organizacijo. Vodstvo mora oblikovati sistem kazalnikov, ki je izpeljan iz strategije organizacije in ne le posnemati najboljše kazalnike, ki so jih uvedla najboljša podjetja v določeni panogi. Ko pa je sistem kazalnikov enkrat vzpostavljen, ga je potrebno nenehno pregledovati, ocenjevati, posodablјati, da bi odsevali nove konkurenčne, tržne in tehnološke razmere.

Da lahko to dosežemo, je potrebno oblikovati takšen sistem merjenja uspešnosti, ki bo motiviral managerje in zaposlene za uspešno izvajanje strategije poslovne enote. V podjetjih, kjer lahko svojo strategijo prenesejo v sistem merjenja, so mnogo bolj sposobni izvajati svojo strategijo, ker lahko posredujejo svoje namene in cilje.

Pomembno je oblikovati uravnoteženi sistem kazalnikov, ki izraža strategijo podjetja zato, ker:

- sistem kazalnikov opisuje vizijo prihodnosti celotne organizacije;
- se s sistemom kazalnikov oblikuje holističen model strategije, tako da vsi zaposleni lahko vidijo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije;
- se sistem kazalnikov osredotoča na spremembe.

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

1. vzročno-posledična razmerja:

Tu gre za strategijo, ki je niz hipotez o vzrokih in posledicah, ki jih lahko opišemo z zaporedjem stavkov če – potem. Ustrezno sestavljen sistem kazalnikov mora izražati strategijo poslovne enote prek zaporedja vzročno-posledičnih razmerij. V merilnem sistemu morajo biti jasna razmerja (hipoteze) med cilji (in kazalniki) različnih vidikov, da jih lahko v organizacijah ustrezno uporabljajo in potrdijo. Vsak kazalnik uravnoteženega sistema mora biti sestavni

del verige vzročno-posledičnih razmerij, ki posreduje pomen strategije poslovne enote (Kaplan, Norton, 2000, str. 41).

2. gibala uspešnosti:

Vsi uravnoteženi sistemi kazalnikov uporabljajo določene osnovne kazalnike, ki so ponavadi osnovni kazalniki rezultatov, in ki izražajo skupne cilje mnogih strategij in podobne strukture različnih organizacij iz različnih panog. Ti kazalniki imajo ponavadi časovni zamik. Druga skupina kazalnikov pa so gibala uspešnosti, ki so vnaprejšnji kazalniki in so ponavadi značilna za posamezno podjetje (poslovno enoto) (Miklavc, 2002, str. 17). Ti kazalniki pa izražajo posebnosti strategije posamezne poslovne enote.

Dober uravnoteženi sistem kazalnikov mora vsebovati ustrezen splet kazalnikov rezultatov in gibal poslovanja, ki so prilagojeni strategiji poslovne enote.

3. povezovanje finančnih kazalnikov:

Cilji kot so kakovost, zadovoljstvo strank, inovacije in odgovornost zaposlenih, so sicer pomembni cilji in lahko vodijo do izboljšane poslovanja poslovne enote, vendar pa ti cilji ne smejo biti samostojne enote. Uravnoteženi sistem kazalnikov mora še vedno temeljiti na rezultatih, še posebej finančnih, kot sta dobičkonosnost poslovnih sredstev ali ekonomska dodana vrednost. Managerji morajo znati povezati zgoraj navedene cilje z rezultati, ki neposredno vplivajo na stranke in zagotavljajo uspešno finančno poslovanje v prihodnosti. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoteženega sistema, morajo biti povezane s finančnimi cilji.

Vendar pa sistem kazalnikov ne sme le izvirati iz strategije podjetja, ampak mora strategijo izražati. Tako morajo biti opazovalci sposobni iz sistema kazalnikov razbrati strategijo, ki tvori cilje in kazalnike sistema (Kaplan, Norton, 2000, str. 158).

Vodstvo podjetja, ki postavi dolgoročno vizijo in strategijo, mora le-to, utelešeno v uravnoteženem sistemu kazalnikov poslovne enote, prenesti na vse zaposlene, če hoče, da prav vsak posameznik prispeva k izvajanju strategije. Mora pa jih tudi nenehno spodbujati, naj predlagajo ukrepe, ki bodo pomagali uresničevati skupne usmeritve. Tako jih tudi vključi tako v oblikovanje kot v izvedbo strategije. S tem pa pridemo do dveh pomembnih korakov izkoriščanja prednosti sistema kazalnikov in doseganja čim večjega izkoristka:

- 1. korak: vodstvena skupina mora ustvariti razmere za skupinsko delo in pridobiti podporo s strani ostalih zaposlenih
- 2. korak: vodstvena skupina mora prenesti svojo vizijo in strategijo tako na celotno organizacijo kot tudi na ključne zunanje dejavnike

Uravnoteženi sistem kazalnikov posreduje strategijo od vodstvene skupine po organizaciji navzdol in jo povezuje z osebnimi cilji zaposlenih ter tako vzpostavlja razumevanje in podporo podjetju med vsemi udeleženci v organizaciji. S tem posamezniki razumejo dolgoročne cilje svoje poslovne enote in lahko tako vsa prizadevanja in pobude organizacije uskladijo s potrebnimi procesi preobrazbe. Vendar pa je usklajevanje delovanja organizacije s skupno vizijo in skupno usmeritvijo dolgotrajen in zahteven proces.

Tako je lahko v pomoč pri prenosu strategije in uravnoteženega sistema kazalnikov na ožje cilje in kazalnike med seboj povezan mehanizem, ki pomaga vplivati na prednostne naloge posameznikov in skupin in je sledeč:

- **programi posredovanja in obveščanja:** ta mehanizem poskrbi, da vsi zaposleni, vključno z vodstvom podjetja, razumejo strategijo in splošne usmeritve, ki so potrebne za doseganje strateških ciljev.
- **programi zastavljanja ciljev:** ta pomaga spodbujati posameznike in ekipe v posameznih poslovnih enotah, naj preoblikujejo strateške cilje v osebne in skupinske cilje.
- **vklučitev sistema nagrajevanja:** s tem mehanizmom se uskladi delovanje organizacije s strategijo s pomočjo motiviranja s sistemom finančnih spodbud in nagrad.

Strateško usklajevanje poslovne enote mora potekati v obeh smereh, pri čemer je potreba po doseganju uskladitve v smeri od zgoraj navzdol več kot očitna. Ta proces imenujemo padajoče usklajevanje (cascadings).

2.8 PRAVILNA VPELJAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni samo sistem strateških meril, ampak je, pravilno uporabljen, tudi ključni sistem vodenja podjetja. Podjetje ne bo imelo veliko od sistema, če bo le prenovilo svoja glavna strateška in operativna merila.

Če želimo uspešno vpeljati uravnoteženi sistem kazalnikov, potem moramo narediti vsaj naslednje (Ložar, 2002, str. 52; Ložar, 2002a, str.25):

- vodilni managerji v podjetju, tudi predsednik uprave ali generalni direktor, si morajo vzeti dovolj časa za projekt;
- za izdelavo in vpeljavo koncepta je pristojen direktor ob pomoči širšega vodstvenega kolegija;
- jasno je treba določiti strategijo in vrednost, ki jo zagotavljamo svojim ciljnim izbranim kupcem;
- analitično preučiti poslovni model podjetja in izbrati prava merila;

- določiti ključne poslovne procese;
- vpeljati uravnoteženi sistem kazalnikov kot osnovni koncept strateškega managementa in proračunskega načrtovanja;
- povezati individualne cilje in nagrajevanje najprej managementa, nato pa še vseh zaposlenih s cilji in merili uravnoteženega sistema kazalnikov;
- podpreti uravnoteženi sistem kazalnikov z informacijsko tehnologijo, ki omogoča avtomatično zajemanje in analizo podatkov;
- pojasniti koncept uravnoteženega sistema kazalnikov vsem zaposlenim in jih zanj primerno izobraziti;
- prevetriti vse preostale sisteme in jih uskladiti z uravnoteženim sistemom kazalnikov (nagrajevanje, poslovni načrti, naložbe, kontroling, oddelčni cilji...);
- potrebno je narediti selekcijo med merili in izmed vseh meril izbrati sedem do deset tistih, ki so za preživetje podjetja najpomembnejša in so tudi osnova za vezavo nagrajevanja (Ložar, 2001b, str. 52);

Z vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov je potrebno doseči sledeče (Ložar, 2002a, str. 17):

1. globalno konkurenčnost
2. povečanje dodane vrednosti na zaposlenega
3. izboljševanje produktne ekonomije obsega
4. stroškovno učinkovitost
5. kakovostno upravljanje človeških virov.

Kratek test, s katerim lahko ocenimo primernost svojih meril, ima štiri vprašanja (Ložar, 2001, str. 48):

- Ali obstaja merilo za vse strateške aktivnosti, ki jih izvajamo?
- Ali imamo 5-10 meril, ki so primerna samo za naše podjetje?
- Ali iz vsakega merila izhajajo aktivnosti ali projekti, s katerimi bomo dosegli želene cilje pri določenem merilu?
- Ali je za vsako merilo kdo osebno odgovoren?

Manjša nevarnost pri uravnoteženem sistemu kazalnikov bi lahko bila ta, da bi se namenjala prevelika pozornost le določenemu kazalniku. Pri tem kazalniku bi poslovna enota lahko dosegla dober rezultat, vendar v splošnem to za njo ne bi pomenilo izboljšanja. Treba je paziti, da se enakomerno gleda na vse kazalnike, ki smo jih postavili za poslovno enoto.

3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V SLOVENIJI

V Sloveniji je nastalo precejšnje zanimanje za to metodo leta 2000 s prihodom enega izmed ustanoviteljev uravnoteženega sistema kazalnikov Roberta Kaplana v Slovenijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov prihaja v Slovenijo z desetletno zamudo, a kljub temu uporablja oz. uvaja to metodo le peščica slovenskih podjetij.

3.1 TIPIČNE NAPAKE

Uravnoteženi sistem kazalnikov je odlično strateško orodje, ki lahko prinese podjetju globalno konkurenčnost, vendar je žal pogosto napačno uporabljeno. Da bi se izognili tipičnim napakam, bomo v nadaljevanju predstavili najpogostejše napake in težave, s katerimi se podjetja v Sloveniji srečujejo pri vpeljavi koncepta uravnoteženega sistema kazalnikov (Ložar, 2002, str. 52):

1. Opredelitev strategije je še vedno problem

Če ni skupnega cilja, postavijo ljudje v ospredje... lastne!

*Charles Handy: Beyond Certanty
(Interno komuniciranje: dekloracija ali
nuja?, 2002)*

Strategije slovenskih podjetij so v splošnem premalo poglobljene. Pogosto so podobne poslovnim načrtom, katerih številčni cilji velikokrat niso določeni na podlagi tržnih raziskav in benchmarkinga, ampak so bolj osebna ocena vodstva podjetja (Ložar, 2000, str. 55).

Če natančno ne opredelimo strategije, se dogaja, da si jo ljudje po svoje in različno razlagajo. Glede na to pa so potem tudi njihove aktivnosti med seboj neusklajene (Human Resources Department Management Report, 2003, str. 12).

V večini slovenskih podjetjih bi bilo treba strategije poglobiti do ravni poslovnega modela, ki določa, kaj podjetje sploh je, kako ustvarja dobiček, katere so njegove glavne strateške in operativne aktivnosti, kako so te aktivnosti povezane med seboj, kje je podjetje unikatno, kako in v katerih delih lahko zaradi drugačnosti ustvarja ekstradobiček. Slovenska podjetja bi rada bila odlična na vseh področjih hkrati, toda v praksi to ne gre, saj vedno obstaja konkurent, ki je vodilni v eni kategoriji vrednosti in pobere tiste kupce, ki določeno kategorijo vrednosti cenijo (Ložar, 2001c, str. 57).

Podjetje mora natančno vsebinsko določiti strategijo in vrednost, ki jo podjetje zagotavlja svojim kupcem ter analitično preučiti poslovni model, da lahko potem izdela kakovosten strateški zemljevid. Na podlagi tega lahko nato določi tista merila, ki res najbolj vplivajo na končni finančni rezultat podjetja. Pomembno je, da ta merila res veljajo za le obravnavano podjetje, kajti če je večina njih primernih tudi za druga podjetja, potem so merila določena preveč na splošno.

2. Na oddelke ne smemo gledati kot na ločeno enoto

Veliko procesov poteka med več različnimi oddelki, zato je potrebno to upoštevati in postaviti takšna merila. Pogosta napaka je ta, da so poslovne funkcije osredotočene predvsem na merjenje stvari, ki se nanašajo izključno na posamezno področje. V izogib temu je najbolje, da se pri začetni izdelavi uravnoteženega sistema kazalnikov pogleda podjetje kot celota in šele potem, ko so že določena najpomembnejša strateška merila, se določi, za katero merilo je odgovorna posamezna poslovna funkcija ali oddelek. Če želimo uravnoteženi sistem kazalnikov dolgoročno uporabljati, ga je treba vključiti v vse sisteme v podjetju.

Pri tem moramo postaviti:

- nov sistem nagrajevanja, ki bo skladen s sprejetimi merili, če želimo da bodo postavljena merila prispevala k uspešnosti podjetja;
- kakovostno informacijsko podporo: če se merila računajo na roko ali se vsakič posebej prenašajo v excel, potem bo med vpletenimi zaposlenimi čutili nagnjenost k opustitvi sistema. Da bi merila zares zaživela, je treba njihovo spremljanje vključiti v sistem mesečnih kolegijev in poslovnih ter razvojnih konferenc.

3. Slovenska podjetja imajo v operativni odličnosti in stroškovni učinkovitosti še veliko rezerve

Primerjave stopenj operativnega dobička slovenskih podjetij z multinacionalkami kažejo, da so slovenska podjetja v zaostanku od 1,5 do 3-krat za vodilnimi podjetji v panogi. Zaostanek pri dodani vrednosti na zaposlenega pa je trikratni. Eden glavnih razlogov za zaostanke je, da zaradi premalo poglobljene strategije in poslovnega modela prepogosto prihaja do sprememb v glavnih usmeritvah. Na tak način podjetje ne more sistematično izboljševati operativne odličnosti. Projekti se ne dokončajo, spreminjajo se prednostne naloge, še preden je področje obvladano. To vpliva na zaposlene, saj ne vedo, kaj vodstvo od njih pričakuje. Da se izognemo tej napaki, je smiselno pred uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov preveriti pravilnost glavnih strateških usmeritev podjetja in nato natančno in dolgoročno določiti, kako podjetje sploh ustvarja dobiček. Podjetje mora določiti tista načela, koncepte, vrednote in sisteme, ki se v podjetju ne bodo spreminjali in tiste, ki se bodo nenehno prilagajali razmeram na trgu. Glede na to, da živimo v času

neprestanih sprememb, sta ti dve opredelitvi izredno pomembni. Na podlagi tega lahko potem prilagodimo tudi uravnoteženi sistem kazalnikov.

4. Pozorni moramo biti pri izbiri svetovalca pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov

Veliko podjetij se pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov odloči za strokovno svetovalno pomoč. Glede na to, da je uravnoteženi sistem kazalnikov v Sloveniji trenutno zelo v modi, morajo biti podjetja pazljiva pri odločanju za svetovalca na tem področju. Pri svetovalnih podjetjih, ki so se začela ukvarjati s področjem uravnoteženega sistema kazalnikov šele po letu 2000, ko je v Sloveniji predstavil ta model sam izumitelj Robert Kaplan, obstaja nevarnost, da so svojo metodologijo razvila na hitro šele po tem, ko so videla, kako se stvar dobro prodaja.

5. Naj uravnoteženi sistem kazalnikov ne bo le promocija

Če podjetje ne bo povsem razjasnilo, kaj hoče doseči in kako bo svoje cilje uresničilo, bo uravnoteženi sistem kazalnikov uporaben le kot promocija sodobne usmerjenosti managementa podjetja, namesto da bi omogočil resnično izboljšanje poslovnih rezultatov.

6. Odsotnost ABC metode

Pogosta težava v slovenskih podjetjih je tudi ta, da nimajo vpeljane metode stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (Activity Based Costing – ABC). Tako podjetja ne vedo, koliko jih stane izdelava različnih izdelkov ali storitev za različne segmente kupcev in je zaradi tega težko postaviti strateške cilje (Ložar, 2001b, str.50).

7. Pomanjkanje dvosmerne komunikacije

V slovenskih organizacijah nikoli ni bilo večjega zanimanja za področje internih, notranjih komunikacij. Raziskave, ki so bile v zadnjih šestih letih opravljene v številnih slovenskih organizacijah, so v svojih ugotovitvah presenetljivo podobne tistim v tujini: slovenska podjetja imajo navkljub sicer opaznemu interesu za to področje nesporne težave pri komuniciranju z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. Zaradi pomanjkanja tovrstnega znanja na področju internega komuniciranja, je le-to omejeno zgolj na enosmerna informacijska orodja (interni časopisi, priročniki za zaposlene, obvestila, elektronska pošta, ponekod že celo intranet), namesto, da bi se posluževali dvosmerne komunikacije in se osredotočali na njihovo vsebino, na poslanstvo ter na cilje internih komunikacij (Interno organizacijsko komuniciranje, 2002).

3.2 ANALIZA ANKETE O PRISOTNOSTI IN POZNAVANJU URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V SLOVENIJI

»Uravnoteženi sistem kazalnikov je v zimi 2000/2001 uporabljalo oz. uvajalo 6,5 % slovenskih podjetij (Tekavčič, Šink), medtem ko je v letu 2000 imelo ta sistem vpeljanih že približno 50% največjih 1000 svetovnih podjetij (Fortune, 1000)« (Ložar, 2002a, str. 1)¹⁸.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je bil razvit že ob koncu osemdesetih let, v Slovenijo pa je prišel šele leta 2000, trenutno pa je prava »modna muha«. Če ne bi bilo Kaplana v Slovenijo, bi koncept postal širše uporabljan šele okoli leta 2005 (Ložar, 2002a, str. 1).

Zanimive rezultate o prisotnosti in poznavanju Uravnoteženega sistema kazalnikov v Sloveniji nam pokaže empirična analiza poznavanja in uporabe novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih, ki je bila izvedena v okviru Ekonomske fakultete v Ljubljani pozimi 2000/2001 (Šink, 2001, str.79)¹⁹. Glede na to, da v svoji nalogi obravnavam koncept uravnoteženega sistema kazalnikov, si bomo iz omenjene raziskave ogledali tiste odgovore, ki se nanašajo na ta koncept. V vzorcu je bilo 264 slovenskih podjetij (od tega je bilo 35,2% proizvodnih podjetij, 15,2% trgovskih, 36% storitvenih, 13, 6% podjetij pa se je opredelilo za kombinacijo prej navedenih možnosti). 40,2% vseh podjetij je bilo ustanovljenih leta 1991 ali

¹⁸ Downingova z inštituta Balanced Scorecard Collaborative, ki je bil ustanovljen za pospeševanje Uravnoteženega sistema kazalnikov, je leta 2001 sporočila, da sistem uporablja 52% podjetij, 21% podjetij ga namerava uvesti v kratkem, 23% pa o uvedbi še razmišlja (Downing, 2001, str. 17). Ob teh optimističnih številkah je potrebno upoštevati, da obstajajo velike razlike med posameznimi državami, tako da bi bilo vsakršno posploševanje neustrezno. V anglosaških državah so podjetja mnogo bolj naklonjena uvajanju Uravnoteženega sistema kazalnikov, zato študije, narejene v Ameriki, Veliki Britaniji in Severni Irski, kažejo precej višje število podjetij, ki uporabljajo Uravnoteženi sistem kazalnikov kot npr. v Franciji in Nemčiji (kar 39% podjetij s seznama FTSE 100 naj bi v letu 2000 že uporabljalo Uravnoteženi sistem kazalnikov, medtem ko je v Franciji in Nemčiji sistem uporabljalo približno 3% podjetij). Menim, da velja to pripisati dejstvu, da sta zadnji omenjeni državi bolj konvencionalni in precej manj naklonjeni novitetam, ki prihajajo iz druge strani Atlantika, kar potrjuje dejstvo, da je v Franciji precej bolj uveljavljen t.i. »tableau de bord«, ki so ga razvili že v 50. letih prejšnjega stoletja in je vsebinsko precej širši od finančnega poročila (Rejc, 2003, str. 18).

¹⁹ Vprašalniki so bili razdeljeni podiplomskim študentom specialističnih programov Management in Mednarodno poslovanje Ekonomske fakultete v Ljubljani z nalogo, da izberejo tri podjetja, v katerih bodo z intervjujem direktorja podjetja ali vodje strokovne službe, ki je v podjetju zadolžena za spremljanje in analiziranje stroškov, zbrali odgovore na anketna vprašanja. Študenti so študirali v študijskem letu 2000/2001 predmet Ekonomika in analiza poslovanja podjetja. Predmet je med drugim vključeval predavanja na temo novejših pristopov v zvezi z obvladovanjem stroškov, tako da so bili študenti za izpolnjevanje vprašalnika primerno strokovno usposobljeni. Poleg tega so jim bila podrobno predstavljena anketna vprašanja z utemeljitvijo, na kaj se nanaša posamezno vprašanje, oziroma, kaj zahteva od anketiranega. Tako so študenti anketirancem lahko sproti (ob anketiranju) pojasnili morebitne nejasnosti glede posameznih vprašanj. S tem smo se izognili temu, da anketiranci ne bi pravilno razumeli vprašanj in bi bili zato njihovi odgovori neuporabni. S pomočjo anketiranja slovenskih podjetij (anketirani so bili zaposleni, ki predstavljajo višje strukture v podjetju, od (naj)višjih in srednjih managerjev, do vodij računovodskih služb, služb kontrolinga in podobno) je bilo 264 uporabnih izpolnjenih anketnih vprašalnikov, na katerih temeljijo empirične ugotovitve.

kasneje. V vzorcu je skoraj enako število delniških družb (43,9%) in družb z omejeno odgovornostjo (44,7%), ostala podjetja pa se uvrščajo med samostojne podjetnike, javna podjetja in druge pravno organizacijske oblike podjetij. Po velikosti je bilo v vzorcu 32,6% majhnih podjetij (86), 23,5% srednjih podjetij (62) ter 43% velikih podjetij (116)²⁰.

Tabela 4: Poznavanje in uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v slovenskih podjetjih

Koncept	Ne poznamo	Ne uvajamo / uporabljamo oz. ni smiselno	Bi bilo smiselno uvesti	Načrtujemo uvajanje	Uvajamo	Uporabljamo
Uravnoveženi sistem kazalnikov	38,5%	37,8%	11,5%	5,7%	3,1%	3,4%

Vir: (Šink, 2001, str.82)

Iz raziskave je bilo ugotovljeno, da kar 38,5% anketirancev ne pozna uravnoveženega sistema kazalnikov, kar 37,8% sistema ne uvaja/uporablja oz. meni, da to ni smiselno. 11,5% jih meni, da bi bilo smiselno sistem uvesti, 5,7% jih načrtuje uvajanje, 3,1% sistem uvaja in le 3,4% ga že uporablja.

Tabela 5: Značilnosti podjetij, ki imajo odklonilno stališče do uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov

Vrsta podjetij	Velikost	Lastnina	Sektor	Glavni prodajni trg	Raven konkurence
Uravnoveženi sistem kazalnikov (37,8%)	- velika (15,9%) - majhna (12,5%) - srednja (9,1%)	- zasebna (22%) - mešana (11,7%) - državna (3%)	- storitveni (14,4%) - proizvodni (12,1%) - trgovinski (4,9%) - drugo (5,7%)	- slovenski (25,4%) - drugi (12,1%)	- močna (12,9%) - zelo močna (12,5%) - srednja (8%) - slaba (2,3%) - zelo slaba (0,4%)

Vir: (Šink, 2001, str.90)

²⁰ Podjetja so razvrščena po velikosti glede na kriterije, ki jih določa 51. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD).

Do uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov ima odklonilo stališče 37,8% podjetij. Največ teh podjetij je velikih (15,9%). Večina podjetij je v zasebni lasti (22%). Največ podjetij deluje na storitvenem (14,4%) in proizvodnem sektorju (12,1%). Podjetja večinoma prodajajo na slovenskem trgu (25,4%), kjer se soočajo z močno do zelo močno konkurenco (25,4%). Za podjetja, ki imajo odklonilno stališče do uporabe posameznega pristopa, so bila upoštevana podjetja, ki pristop sicer poznajo, vendar ga ne uvajajo ali uporabljajo oziroma menijo, da to ni smiselno.

Tabela 6: Značilnosti podjetij, ki uvajajo ali uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov

Vrsta podjetij	Velikost	Lastnina	Sektor	Glavni prodajni trg	Raven konkurence
Uravnoteženi sistem kazalnikov (6,4%)	- velika (3,8%) - srednja (1,9%) - majhna (0,8%)	- zasebna (3,4%) - mešana (2,7%) - državna (0,4%)	- storitveni (2,7%) - proizvodni (2,3%) - trgovinski (0,8%) - drugo (0,8%)	- slovenski (4,5%) - drugi (1,9%)	- zelo močna (3%) - močna (2,7%) - srednja (0,4%) - zelo slaba (0,4%)

Vir: (Šink, 2001, str.90)

Uravnoteženi sistem kazalnikov uvaja ali uporablja 6,4% podjetij. Večina teh podjetij je velikih (3,8%), je v zasebni ali mešani lasti (6,1%). Pri tem pristopu gre za določeno posebnost v tem, ker največ podjetij, ki uporabljajo ta pristop, deluje v storitvenem sektorju (2,7%). Podjetja večinoma prodajajo na slovenskem trgu (4,5%), kjer se soočajo z močno do zelo močno konkurenco.

Le malo podjetij je sistem uvedlo oziroma ga uvaja s pomočjo konzultantov (5%).

Podjetja, ki so uvedla uravnoteženi sistem kazalnikov, so ga uvajala 1 – 2 leti.

3.3 PRIMERJAVA SLOVENSКИH PODJETIJ Z MULTINACIONALKAMI

Slovenska podjetja imajo kar nekaj značilnosti, po katerih se razlikujejo od multinacionalk. Te razlike tudi pojasnjujejo, zakaj je v Sloveniji le nekaj podjetij, ki imajo vpeljan uravnoteženi sistem kazalnikov in zakaj je malo podjetij sposobnih ta sistem uvesti brez temeljite (večmesečne) predhodne predpriprave.

Slovenska podjetja se morajo zavedati, da je potrebno izbrati eno področje, kjer je podjetje najboljše in to je izhodišče. Za oblikovanje prave strategije moramo natančno definirati vrednost, ki jo ponujamo svojim kupcem. Ali ponujamo najboljši servis, najboljši izdelek, smo najhitrejši, itd.... To so osnovna strateška vprašanja vsakega podjetja. Slovenska podjetja pa bi bila rada odlična na vseh področjih hkrati. V praksi se v takem primeru namreč vedno soočimo s konkurentom, ki je vodilni v eni kategoriji vrednosti in nam pobere vse kupce, ki določeno kategorijo vrednosti cenijo. Tako na koncu ugotovimo, da smo povsod dobri, vendar pa nikjer nismo najboljši, in da nam kupce vedno spelje nekdo, ki je nekje najboljši.

Da nam bo bolj jasno, katere so šibke točke slovenskih podjetij, si pogledajmo 10 ključnih razlik med slovenskimi podjetji in multinacionalkami (Ložar, 2002a, str. 18):

1. cilji v slovenskih podjetjih so postavljeni prenizko: podjetje se ne vpraša, kje je lahko prvo. Če hoče podjetje uspeti, mora med drugim biti vsaj v eni razsežnosti vrednosti najboljše.
2. naslednja težava je, da je strategija premalo poglobljena in je bolj poslovni načrt kot pa strategija, kjer so zapisane le glavne usmeritve. V današnjem času nenehnih sprememb, bi morala biti jasna strategija samoumevna²¹
3. ključni principi in sistemi vodenja podjetja niso definirani in postavljeni, kar povzroča težave pri udejanjanju strategije.
4. podjetja imajo veliko prevelik asortima izdelkov in storitev glede na obseg prodaje.
5. podjetja nimajo jasno definirane vrednosti, ki jo zagotavljajo svojim kupcem. Jasno in razumljivo opredeljena vrednost omogoča pravilno definirati strateška merila za vsa štiri področja uravnoteženega sistema kazalnikov. Poleg tega v podjetjih ni enotnega procesa na področju razvoja, prodaje in trženja.
6. v Sloveniji ni sistemov za vzgajanje dobaviteljev, prav tako pa je nabava v podjetjih premalo agresivna glede na dejstvo, da predstavlja nabava v veliko podjetjih več kot 50% stroškov.
7. strateško upravljanje s človeškimi viri je črna luknja v slovenskih podjetjih – ni kadrovskega uravnoteženega sistema kazalnikov.
8. slovenska podjetja zaostajajo vsaj pet let za multinacionalkami na področju uporabe najsodobnejših učinkovitih managerskih konceptov, kar pomeni velik zaostanek v dodani vrednosti.
9. v podjetjih ni definiran proces strateškega in operativnega vodenja podjetja.

²¹ Vendar pa so tudi v svetu številke zaskrbljujoče, saj, kot kaže sledeča raziskava (Pay for Performance Report, 2003, str. 7):

- samo 40% organizacij uskladi proračun s strategijo
- samo 30% organizacij motivira srednji management v skladu s strategijo
- 58% izvršnih timov porabi manj kot 1 uro na mesec za razprave o strategiji
- le dobrih 5% zaposlenih razume strategijo organizacije
- 90% organizacij neuspešno izvaja strategijo.

10. podjetja se ne optimizirajo kot celota, ampak parcialno.

Na teh kritičnih področjih je v letu 2002 opravilo samooceno (v okviru primerjave z multinacionalkami), med drugim tudi nekaj zelo uglednih podjetij, ki kotirajo v A - kotaciji Ljubljanske borze. Na lestvici od ena do pet so se namreč ocenila s povprečno oceno 2,3 do 2,6, medtem ko bi se v okviru primerjave s slovenskimi podjetji ocenili z oceno 4,5. Ta razlika med 2,5 in 4,5 predstavlja zaostanek tudi zelo dobrih slovenskih podjetij za multinacionalkami oziroma globalno konkurenčnostjo. S sistematičnim in intenzivnim zmanjševanjem razlik na vseh ključnih področjih zaostanka, bi v primeru, da na leto izboljša oceno za 0,3 točke, potrebovalo pet let, da bi se približalo multinacionalkam (Ložar, 2002a, str. 20).

4. POSTAVITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJU PRIZMA LJUBLJANA

V nadaljevanju bom predstavila podjetje, za katerega bom oblikovala uravnoteženi sistem kazalnikov. Spoznali bomo, da gre za specifično podjetje, ki zahteva temu prilagojeno vodenje, kar močno vpliva tudi na izbor kazalnikov in na oblikovanje celotnega sistema.

4.1 PODJETJE PRIZMA LJUBLJANA KOT DRUŽINSKO PODJETJE

Podjetje, za katero bom oblikovala uravnoteženi sistem kakovosti, je družinsko podjetje in ima značilne lastnosti takšne oblike podjetja, ki jih bom izpostavila v nadaljevanju.

Enotne opredelitve družinskega podjetja v strokovni literaturi ni moč zaslediti²², vendar pa lahko na podlagi številnih opredelitev in preučevanj te oblike podjetij,

²² Glede na številne različne opredelitve družinskega podjetja, navajam nekaj avtorjev in njihovih definicij na to temo:

- Fillion (1991, str. 26): Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
- Handler (1989, str. 259): V družinskem podjetju glavne upravljske (managerske) funkcije zasedajo družinski člani.
- Leach (1991, str.3): Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.
- Syms (1992, str. 5): V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.
- Hahn (1992, str. 75): Družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike. Na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja, kakor tudi s svojim delom v podjetju. V najvišjih organih upravljanja in vodenja sodelujejo družinski člani. Težnja, da podjetje ostane v družinski lasti, je vseskozi prisotna.
- Vahčić (1994, str. 914): Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.

rečemo, da družinsko podjetje nastane takrat, ko člani družine združijo svoje pridobitniške interese z ustanovitvijo podjetja. Družina kot lastnik podjetja močno vpliva na njegovo poslovanje. Za taka podjetja je značilno, da se, veliko bolj kot nedružinska podjetja, osredotočajo na ljudi v njihovi organizaciji. Zaradi dolgoročne usmerjenosti lastnika, z vizijo preživetja skozi več generacij družine, so družinska podjetja veliko bolj usmerjena v prihodnost. Uspešna družinska podjetja nudijo zaposlenim družinskim članom integracijo poslovne kariere z zasebnim življenjem, ki je ni možno uresničevati v nedružinskih podjetjih. To je lahko prednost ali slabost, ki mnoge ustanovitelje, predvsem pa njihove naslednike, odvrača od vodenja družinskega podjetja (Herle, 2003, str. 1).

Za družinsko podjetje je značilno, da gre za prepletanje družinskega in poslovnega sistema (tabela 7), zaradi česar lahko v družinskem podjetju nastanejo konflikti (slika 8), katerih viri so predvsem psihološke narave²³. Tako v družinskem podjetju prihaja do interakcije dveh različnih sistemov (torej družinskega in poslovnega), ki lahko učinkovito delujeta skupaj le z določeno mero kompromisa. Ključne osebe družine in podjetja se morajo tega zavedati, poleg tega pa morajo biti sposobni dosegati kompromis, kar je predpogoj za uspešno poslovanje družinskega podjetja. Problem je namreč v tem, da če se oba sistema v večji meri prekrivata, lahko začnejo čustvene – družinske vrednote negativno vplivati na poslovno učinkovitost (Glas, 2000, str.5). Glas (2001) vidi družinsko podjetje uspešno takrat, kadar mu ob solidni poslovni rasti dejansko uspe uresničiti pričakovanja in vizijo tako ustanoviteljske kot naslednje generacije, kar pomeni, da je uspešno obvladalo težave prehoda na mlajšo generacijo.

²³ Viri konfliktov v družinskem podjetju so predvsem psihološke narave (de Vries, 1993, str. 63):

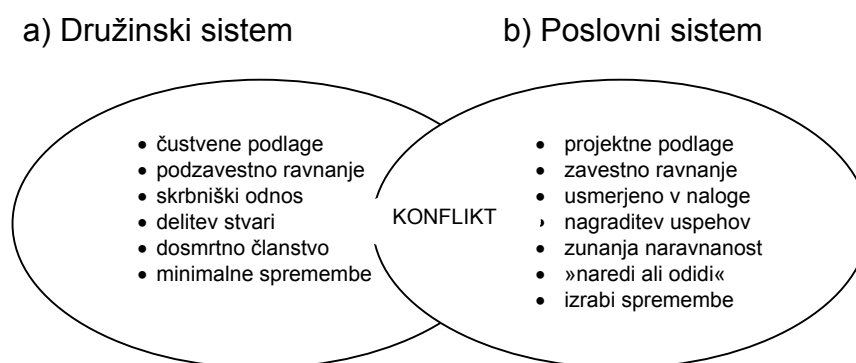
- nepotizem – družinski interesi prevladajo nad poslovno logiko.
- podjetniku ostaja zelo malo časa za družinsko življenje, saj je obseden s svojim podjetjem. Občutek krivde takšni podjetniki pogosto zmanjšujejo s »podkupovanjem« članov družine (npr. kupovanje dragih daril otrokom).
- pomanjkanje časa staršev za otroke, kar vodi do individualne borbe za naklonjenost staršev in njihov dragocen čas, to pa vodi do stalne napetosti, ljubosumja med njimi. V kolikor otroci ostanejo v podjetju, se lahko »otroške igrice« nadaljujejo tudi tam.
- dominantno obnašanje podjetnika – otrokom ni lahko živeti v senci »kapitana« podjetja. Le-ti pogosto podcenjujejo svoje otroke in jih neprestano ponižujejo.
- pretirano skrben odnos podjetnika do naslednika, ki ima za posledico izoblikovanje odvisne osebnosti. Podjetja, ki ga vodijo take osebe, se obrnejo navznoter in ignorirajo spremembe v okolju, kar lahko ogrozi nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.
- moljenje podjetja – zaposleni člani družine prispevajo premalo v podjetje, zato se le-to lahko spremeni v dobrodelno ustanovo. Poleg finančnih problemov se v podjetju lahko pojavijo tudi moralni problemi.
- vprašanje nasledstva – mnogi podjetniki težko sprejemajo umrljivost. V veliki meri so odvisni od podjetja in so močno zaskrbljeni, ali bodo nasledniki spoštovali zapuščino. Tako veliko podjetnikov odlaša z odločitvijo o izbiri naslednika, kar samo povečuje napetost v podjetju in družini. V procesu odhajanja se tudi dogaja, da zavistni starši podcenjujejo naraščajoče sposobnosti svojih otrok.

Tabela 7: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
• temelji na čustvih • skrb za družinske člane prevladuje • enakost med družinskimi člani • članstvo do konca življenja	• nečustven (racionalen) • bistvo je v izpolnjevanju nalog • zahteva in nagraduje rezultate • izločitev tistih, ki ne dosegajo rezultatov

Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17

Slika 8: Viri konfliktov v družinskem podjetju



Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17

Za podjetje Prizma Ljubljana so značilne tudi druge lastnosti družinskega podjetja, ki prav tako lahko pripomorejo k razumevanju razvojnih in drugih pomembnih posebnosti podjetij te vrste, zato si oglejmo še njegove prednosti in slabosti kot družinskega podjetja, kot jih navajajo različni raziskovalci.

Prednosti, ki jih ima Prizma Ljubljana kot družinsko podjetje²⁴:

- **dolgoročen pogled na podjetje:** ta se kaže v odnosu do zaposlenih, kupcev in okolja, kar pozitivno vpliva na kakovost poslovanja podjetja. Člani družine si prizadevajo za ugled podjetja v družbi, saj je podjetje povezano z imenom njihove družine;
- **dobro poznavanje podjetja:** člani družine imajo že od zgodnjega otroštva stike s podjetjem, počitniško delo pa jim nudi dodatno priložnost, da se še

²⁴ Herle, 2003, str. 14

bolj seznanijo z njegovim poslovanjem. To jim daje prednost pred drugimi zaposlenimi pri vstopanju v podjetje. Značilna so tudi posebna znanja, ki se ohranjajo in varujejo znotraj družine (Leach, 1991, str. 6);

- **hitrejše sprejemanje odločitev:** za družinsko podjetje so značilni lastniška moč in jasni odnosi v vodstvu, kar omogoča hitro sprejemanje odločitev, to pa je v današnjem hitrem poslovnem svetu pomembna konkurenčna prednost;
- **stabilna kultura podjetja:** družina močno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju, s tem pa člani družine oblikujejo skupni smoter za zaposlene in pomagajo ustvariti občutek identifikacije in pripadnosti podjetju. Odnosi znotraj podjetja in poslovna etika so jasni, zato je vsakomur v podjetju jasno, kako stvari tečejo;
- **predanost poslu in družini:** podjetniki so pogosto čustveno navezani na svoj posel, ki postane njihovo življenje, kar pa se odraža tudi v podjetnikovi družini. Družinski člani se zato vedejo odgovorno za uspeh podjetja ter požrtvovalno, vse to pa pozitivno vpliva na zaposlene;
- **osebni stil vodenja:** zaposleni lažje vzpostavijo stike z vodstvom podjetja – člani družine in tudi lažje komunicirajo, kar vodi do pozitivnega, motivacijskega delovnega vzdušja;
- **visoka stopnja fleksibilnosti:** fleksibilnost družine v času, delu in denarju je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij, saj se s tem lahko prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Brez težav opravijo dodatno delo, saj se vsi dobro zavedajo, da je v njihovem interesu, da je delo dobro opravljeno;
- **manjša fluktuacija zaposlenih – zanesljivost:** za družinska podjetja je značilno, da so stabilni sistemi, zato veliko poslovnih partnerjev raje sodeluje s takimi podjetji. Ljudje na vodstvenih položajih se ne menjajo pogosto.

Slabosti, ki jih ima Prizma Ljubljana kot družinsko podjetje²⁵:

- **visoka stopnja centralizacije:** to je v povezavi z nizko stopnjo formalizacije in majhnim številom instrumentov vodenja, kar lahko privede do preobremenitve in do nepogrešljivosti družinskih članov (Morris et al., 1997, str. 388);
- **omejene možnosti napredovanja:** napredovanje je pogosto rezervirano le za družinske člane, s čemer se zmanjšuje atraktivnost zaposlitve v družinskem podjetju za kakovostno delovno silo, ki ni član družine;
- **neurejenost nasledstva:** neurejeno nasledstvo lahko ogrozi obstoj podjetja in vpliva na zaposlovanje in motiviranje managerjev, ki niso člani družine;

²⁵ Herle, 2003, str. 16

- **Omejeno financiranje rasti podjetja:** notranje financiranje rasti v družinskem podjetju je problematično, ker je udeležba v kapitalu s strani nedružinskih članov nezaželena;
- **izogibanje spremembam:** v podjetju se ohranjajo zakoreninjeni vzorci obnašanja, kar se pogosto dogaja pri prehodu na naslednjo generacijo. To je lahko v nasprotju z dobrim poslovanjem;
- **čustven odnos do podjetja:** v podjetju lahko zaradi interakcije družinskega in poslovnega sistema, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, prihaja do različnih konfliktov v vsakodnevem vodenju (Rosenblatt, 1991, str. 51);
- **nelegitimno vodstvo:** odsotnost pravega vodje se lahko zgodi zlasti pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo, predvsem kadar je naslednikov več in imajo enako mero formalne moči. To povzroča konflikte med njimi in težave pri zaposlenih, ki ne vedo, koga poslušati;
- **nesprejemanje poslovnih izzivov:** družinska podjetja se pogosto ne znajdejo najbolje pri modernizaciji zastarelih metod vodenja, upravljanju tranzicije in pridobivanju kapitala (Leach, 1991, str. 10).

4.2 ZGODOVINA PODJETJA PRIZMA LJUBLJANA

Podjetje Prizma Ljubljana je podjetje z dolgo tradicijo, saj njegovi začetki segajo že v leto 1966. Njegova ustanovitelja sta mož in žena Bojan in Breda Posel. V začetku je podjetje delovalo v drugačni pravni obliki kot danes in sicer kot obrt, saj je bil to edini del gospodarstva, v katerem je bila možna zasebna lastnina. Danes je podjetje družinsko, ukvarja se s tiskarstvom in izdelavo raznovrstne embalaže ter ostalih predmetov iz kartona in papirja.

Kot že rečeno, je bilo podjetje ustanovljeno leta 1966 kot obrtna delavnica, ki je izdelovala otroške karte in igre "Človek ne jezi se". Tedaj sta ustanovitelja opravljala v okviru svoje delavnice le dve proizvodni fazi, medtem ko so bile ostale faze izvedene zunaj delavnice, pri kooperantih.

Podjetje je z leti širilo svoj proizvodni program in tako je leta 1975 z Elektroelementi Izlake sklenilo pogodbo o izdelovanju embalaže za varovalke. S tem naročilom je podjetje začelo z izdelavo proizvodov, ki še danes, 28 let pozneje, predstavljajo pomemben delež v podjetju.

Leto 1977 je bilo za podjetje prelomno in je pomembno vplivalo na njihov nadaljnji razvoj. Pomenilo je začetek sodelovanja s farmacevtskim podjetjem Lek, za katerega je pričelo izdelovati embalažo (leto 2002 je štelo 25 let skupnega

sodelovanja). Poleg tega je podjetje v tem času začelo izdelovati za svoje naročnike tudi druge tiskovine, razširil pa se je tudi proizvodni proces.

Leta 1989 se je podjetje, v trenutku, ko je bil sprejet zakon, ki je to omogočal, iz obrti preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo in postalo PRIZMA Družba za proizvodnjo in trgovino s papirnatimi proizvodi, d.o.o. , ki se je leta 2001 preimenovalo v podjetje Prizma tiskarna in embalaža d.o.o. Ljubljana.

Podjetje je z leti raslo, s tem pa tudi potreba po dodatni zaposlitvi delovne sile in razširitvi strojne opreme. Tako se je podjetje v skladu s svojimi potrebami tekoče tehnološko opremljalo in povečevalo število zaposlenih, ki jih danes šteje 9. Hkrati je raslo seveda tudi število kupcev.

Leta 1989 se je podjetju pridružil ustanoviteljev sin in prevzel vodenje dela proizvodnega procesa, leta 1997 pa hči, ki je prevzela komercialo. Od tedaj pa do leta 2001, so bili v podjetju zaposleni vsi štirje družinski člani. Trenutno pa sta v podjetju aktivna dva družinska člana.

4.3 PODJETJE PRIZMA LJUBLJANA DANES

Kot rečeno, je podjetje Prizma Ljubljana družinsko podjetje, ki trenutno zaposluje 9 ljudi.

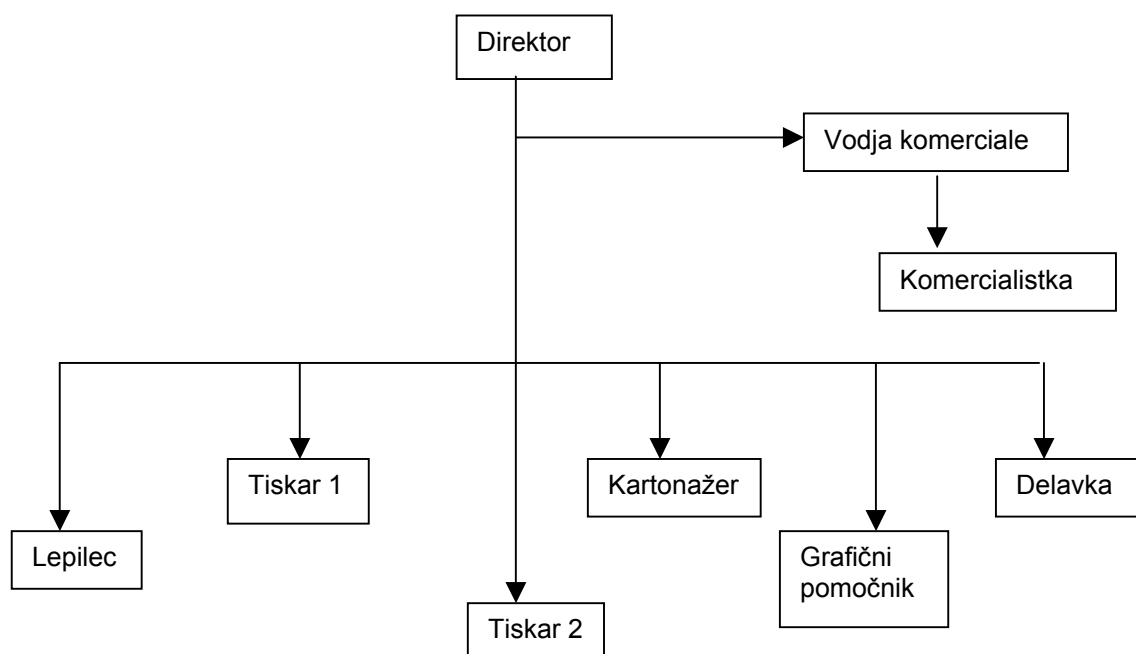
Osnovna dejavnost podjetja je tiskarstvo, vendar pa proizvodni proces obsega poleg tiska še paleto drugih storitev, ki podjetju omogočajo izvedbo raznovrstnih embalaž in drugih izdelkov iz kartona in papirja. Tako lahko podjetje svojim kupcem ponudi želeni izdelek v končni obliki.

Danes v podjetju predstavlja velik delež izdelava embalaže za farmacevtsko industrijo, v nekoliko manjšem obsegu pa tudi za prehrambeno-živilsko in drugo industrijo ter ostali izdelki iz kartona in papirja.

Izdelki se tako delijo v štiri skupine:

- farmacevtski izdelki (embalaža in navodila za zdravila)
- raznovrstna embalaža (prehrambeno-živilska embalaža, embalaža za tehnične izdelke, embalaža za vrtno izdelke...)
- reklamni izdelki (mape, prospekti...)
- darilni program (različne embalaže iz posebnih materialov in zanimivejših oblik, vrečke, stojala...).

Slika 9: Organizacijska shema podjetja Prizma Ljubljana



Vir: Prizma d.o.o. Ljubljana, 2002a

Sama velikost podjetja omogoča njegovo fleksibilnost, zaradi česar se brez težav prilagaja potrebam strank.

Kakovost je v podjetju na prvem mestu, kar je tudi vzrok, da se podjetje lahko pohvali z nekaterimi priznanimi slovenskimi kupci. Največja kupca sta farmacevtski podjetji Lek²⁶, s katerim podjetje sodeluje že od leta 1977 in Bayer Pharma²⁷, s katerim sodeluje od leta 1990. Brez visoke kakovosti in vrhunskih izdelkov s tema dvema kupcema podjetje ne bi sodelovalo. Visoko kakovost izdelkov omogoča stalna kontrola v vsaki fazi (management kakovosti).

Prednost tega majhnega, družinskega podjetja je vsekakor v tem, da pri nastajanju in razvoju izdelka sodeluje celoten kolektiv, kar pomeni, da je tudi celoten vodstveni kader vključen in prisoten v proizvodnji.

²⁶ Lek farmacevtska družba d.d.

²⁷ Bayer Pharma d.o.o.

POSLANSTVO podjetja Prizma Ljubljana je, da je družinsko podjetje z dolgoletno tradicijo na področju izdelkov iz kartona in papirja vrhunske kakovosti.

VIZIJA podjetja Prizma Ljubljana je: postati družinsko podjetje, ki ima zadovoljne kupce in kakovostne izdelke ter svojim kupcem omogoča celovito storitev - od ideje – do končnega izdelka.

OSNOVNE VREDNOTE:

- korekten odnos do vseh sodelujočih
- poštenost
- zanesljivost.

TEMELJNA STRATEGIJA je zasnovana na besedah: kakovost, kupec, gospodarnost:

- ponuditi najvišjo kakovost
- ponuditi najvišjo vrednost (razmerje cena/kakovost)
- unikatnost izdelkov – izdelki se izdelujejo po meri posameznega kupca
- vsak kupec je nekaj posebnega in zato so tudi izdelki oblikovani po naročilu in za vsakega kupca posebej
- pridobiti in (za vedno) obdržati kupce
- skrbno nadzorovanje stroškov.

STRATEŠKI CILJI:

- doseči 100% kakovost izdelkov do leta 2007
- doseči 20% letno rast prometa
- razširiti bazo stalnih kupcev za 50% do leta 2007
- povečati povprečni letni promet nefarmacevtskih kupcev za 50% do leta 2007
- zmanjšanje stroškov na enoto za 10% do leta 2005
- postati kakovostno priznano slovensko družinsko podjetje na področju izdelkov iz kartona in papirja visoke kakovosti.

V podjetju je visoka kakovost izdelkov temeljnega pomena in je postavljena na začetek svojih ciljev, saj zahtevni stalni kupci to postavko postavljajo na vrh svojih zahtev.

Podjetje se zaveda, da kakovostni izdelki sami po sebi ne zvišujejo prometa in ne prinašajo dobička, zato je svojo vizijo oblikovalo širše in se osredotočilo na kupce in ne samo na izdelek oz. njegovo kakovost. Z izdelki morajo biti zadovoljni kupci, saj le zadovoljni kupci omogočajo uspešno poslovanje podjetja. Temeljnega pomena je, da kupec dobi vsaj takšno kakovost, ki jo pričakuje, zato je osnovni cilj podjetja 100% kakovost. Če namreč dosežemo 100% kakovost, se bo povečalo

zadovoljstvo strank. Poleg kakovosti pa mora podjetje graditi tudi na komunikaciji s kupci, izobraževanju kadrov, poprodajnih storitvah,... Podjetje svojim kupcem tudi svetuje pri njihovih odločitvah. Osebe se postavi »v kožo svojega kupca«, ter skuša ugotoviti, kaj dejansko želi imeti ter mu svetovati in pomagati pri odločitvi.

4.4 PROCESNI MANAGEMENT V PODJETJU PRIZMA LJUBLJANA

Kupec mora dobiti 100% kakovost. To pomeni 100% končno kontrolo. Vendar pa le končna kontrola, ki odkriva izdelke z napako in jih odstrani, za uspešno poslovanje ni dovolj. Pravočasno je treba odkriti napako in jo odstraniti takoj, namesto kasnejšega nadziranja in popravljanja izdelkov. Gre za sistem zagotavljanja kakovosti in ne za sistem ugotavljanja kakovosti²⁸. To pa zajema procesni management.

Poslovni proces predstavlja skupek aktivnosti znotraj organizacije, ki omogočajo doseganje temeljnega cilja. Značilno za poslovni proces je, da se vrednoti z vidika kupca. Za zagotovitev nemotenega delovanja poslovnega procesa je odločilno maksimiziranje dodane vrednosti, ki jo zagotavljamo kupcu. Voditi ključni proces učinkovito, pa je odločilno za uspeh podjetja. Vendar pa je upravljanje procesa veliko težje kot je videti na prvi pogled – predvsem zaradi tega, ker posamezni procesi niso samostojni, ampak delujejo le v povezavi z ostalimi²⁹.

Podjetje v okviru procesnega managementa analizira proces in s preventivnim odnosom zagotavlja kakovost v celotnem procesu na dva načina:

- spremljanje delovanja procesa
- izboljšanje procesa.

Vsakdo v procesu ima svoje pogoje za dobro opravljanje dela – ti pogoji se prenesejo od končnega izdelka nazaj v proizvodnjo vse do začetka procesa. Izpolnjevanje teh pogojev, pomeni 100% kakovost skozi ves proces vse do stranke.

V podjetju se zavedajo, da morajo za izboljšanje procesa tudi zaposleni med sabo ravnati kot s stranko. In stranka se ne zadovolji z manj kot 100%. Stranka tako ni le tista, ki pride po svoje končne izdelke, ampak je to vsaka naslednja oseba v

²⁸ Pri sistemu zagotavljanja kakovosti tekom delovnega procesa in izdelave izdelka z ustreznim sistemom se zagotavlja ustrezno kakovost izdelkov in s preventivnim odnosom preprečuje možne napake, medtem ko se s sistemom ugotavljanja kakovosti ugotavlja ustrezno kakovost izdelka tedaj, ko je le-ta že izdelan in je za morebitne popravke in izboljševanje izdelka že prepozno. To pomeni, da so v primeru neustreznosti izdelka nastali dodatni stroški izdelave izdelka, saj je potrebno proizvodni proces ponoviti.

²⁹ (http://www.qpronline.com/processmanagement/process_management_intro.html).

procesu. Oseba, ki ji podjetje dobavlja, mora najprej povedati kaj hoče, potem pa ji podjetje dobavi 100% kakovost.

Koraki uspešnega delovanja procesa:

- določiti notranje in zunanje stranke
- ugotoviti njihove potrebe,
- zagotoviti 100% kakovost.

Procesni management velja za vsak proces, ki se odvija v podjetju. Po celotni organizaciji torej obstajajo nekakšni procesi in tudi »notranji dobavitelji in stranke«, ki so tako v prodaji, upravi, trženju, razvoju... torej povsod.

Zavedati pa se je potrebno, da navkljub ravnanju zaposlenih med seboj kot s stranko in zagotavljanju 100% kakovosti, so izboljšave še možne - in sicer v zgradbi procesa.

Ključ je v procesu, ki daje izdelek ali storitev. Če je proces prav zgrajen, je tudi uspeh zagotovljen. Za proces je odgovoren lastnik procesa. Procesni management sloni na medsebojnih stikih. Torej so vsi udeleženci odgovorni za njegov uspeh.

Procesni management zahteva notranjo povezanost vodoravno in navpično.

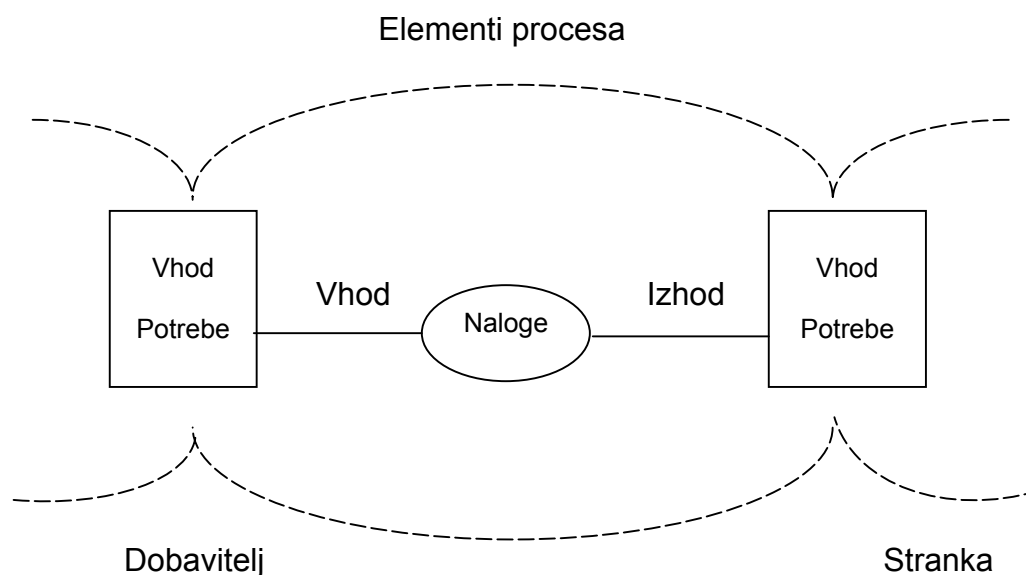
Za doseg kakovosti obstajata dve poti:

- reaktivna: ugotavljanje in popravljanje napak
- preventivna: že prvič je treba narediti prav.

Procesni management temelji na preventivni kakovosti. S tem povečuje učinkovitost dela v procesu ter hkrati omogoča doseganje 100% kakovosti znotraj delovnega procesa. To pomeni, da je kakovost že vgrajena v delovni proces tako, da se ugotavlja in odpravlja osnovni vzrok problemov, namesto, da se samo reagira na bolezenska znamenja. Napake se odpravlja pri viru, tako da se le-te ne morejo več ponoviti. Tako lahko dosegamo 100% kakovost in sicer s sistemom vodenja procesa.

Proces zajema celo vrsto operacij, s katerimi se nekaj spreminja v nekaj drugega. Če hočemo upravljati proces, moramo posvečati pozornost vsemu, kar omogoča zaporedje operacij. Vsi člani delovne organizacije so del celotnega procesa, ki sega do končne stranke, in vsako zaporedje dejavnosti je mogoče razstaviti na vrsto manjših procesov. Vodenje se prične na vrhu in poteka skozi vso delovno organizacijo. To je neprekinjen način dela. Potem, ko smo proces sprožili, se ne ustavi. Najlažje razložimo vodenje, če si pogledamo sliko 10.

Slika 10: Proces v podjetju Prizma Ljubljana



Vir: Prizma d.o.o. Ljubljana, 2002

Krog v sredini ponazarja delovno dejavnost (naloge), ki podjetju omogoča oskrbovati stranke z izdelki ali storitvami, ki si jih želijo, torej z izhodnimi vrednostmi, izdelki (outputom). Za opravljanje teh nalog podjetje uporablja surovine, materiale. To so njihove vhodne enote (input). Naloga podjetja je torej izdelava naročenih izdelkov iz kartona in papirja. Njihove vhodne surovine so karton ali papir, filmi, tiskarske barve..., izhodna vrednost pa je naročeni izdelek.

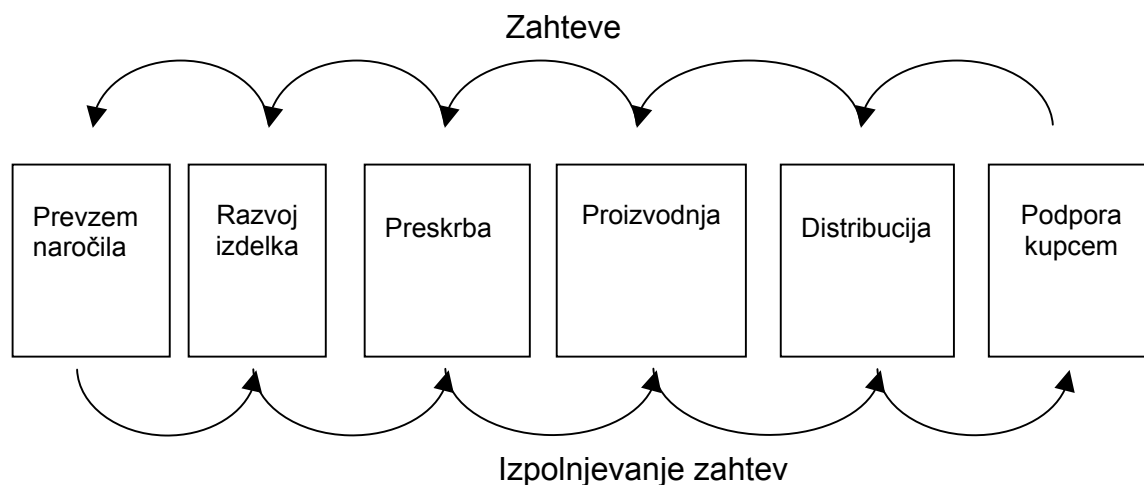
Vse vhodne in izhodne vrednosti (inputi in outputi) so izmerljive, tako da lahko podjetje presodi, ali ustrezajo zahtevam – njihovim notranjim in zahtevam stranke. Vhodne in izhodne vrednosti imajo kakovostna in količinska merila, a tudi stroškovne in časovne vrednosti, ki so jasne in izmerljive.

Vse opravljene naloge zvišujejo vrednost vhodnih vrednosti, tako da je izhodna vrednost večja od vhodnih. Vse naloge, ki ne zvišujejo vrednosti izdelka ali storitve, je treba izločiti.

Za proces je značilno, da je naloga ponovljiva, tako da lahko vedno znova opravljamo delo na isti način, vsakokrat prav. Vsak proces ima svojo mejo, začenja se tam, kjer se je prejšnji končal. V delovni organizaciji je več različnih ravni procesov in veliko manjših procesov se zliva v en sam velik proces.

Eden poglobitnih naukov pri vodenju procesa je, da je vsaka oseba v vsakem procesu stranka poprejšnje osebe v sestavljanke (slika 11).

Slika 11: Pretok zahtev in izpolnjevanja zahtev v procesu



Vir: Prizma d.o.o. Ljubljana, 2002

Vsi ljudje v celotnem procesu imajo določene zahteve, od katerih je odvisno, ali bodo opravljali svoje delo. Te zahteve prehajajo od stranke na dobavitelja v smeri zgornjih puščic na sliki 11. Izpolnjevanje teh zahtev pa poteka v nasprotni smeri. Te zahteve je potrebno usklajevati na vsaki stopnji, če podjetje želi zagotoviti 100% kakovost v vsem procesu – prav do zadnje stranke. Vsakdo mora ravnati z naslednjo osebo v procesu kot s stranko ne glede na to, ali je ta oseba partner v isti organizaciji ali zunaj nje.

Procesni management prinaša kakovostne izdelke in storitve in kakovost, ki izvira iz načina njihovega dela.

4.4.1 Ustvarjanje kakovosti v procesnem managementu

Lastnik posameznega procesa mora:

- ugotoviti, kdo so njegove stranke
- ugotoviti, kaj te stranke želijo
- obravnavati proces in ugotavljati morebitne težave
- prizadevati si zagotavljati 100% kakovost
- reči NE dobaviteljem, ki poskušajo dati manj kot 100%
- ne prenašati problema ali pomanjkljivosti na svojo stranko – odstraniti jo mora pri viru.

Vodenje procesa poenostavlja način delovanja in zagotavlja stranki, da bo dobila, kar hoče imeti. Povečuje učinkovitost, prihrani denar, preprečuje potratnost in ustvarja večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Vodenje procesa omogoča:

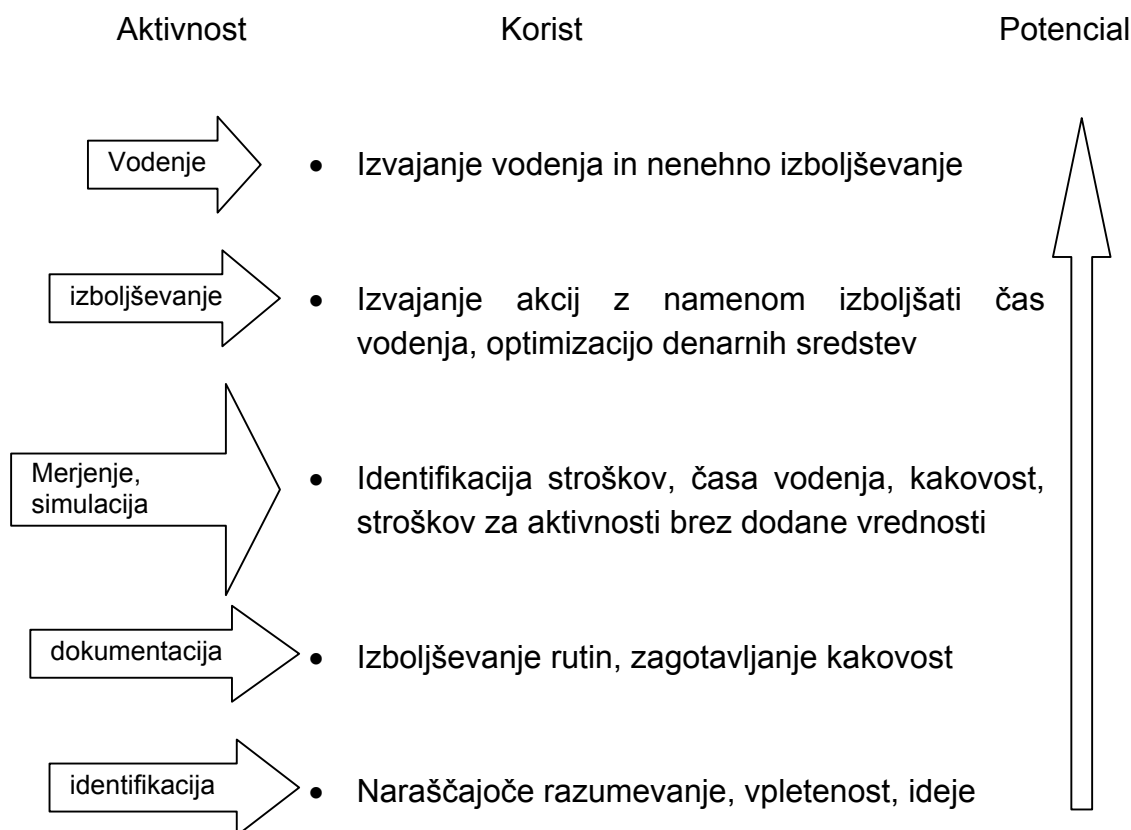
- odkrivati vzroke problemov
- vnašati kakovost v vsako operacijo
- prejemati natanko tisto, kar lastnik procesa potrebuje, za kakovost dela na svojem delovnem mestu,
- imeti pregled nad celotnim procesom
- izboljšati medsebojno obveščanje in sodelovanje.

Obravnavano podjetje zagotavlja nepretrgan in uspešen razvoj procesov ter njihovo stalno izboljševanje s tem, da:

- so cilji jasni in merljivi;
- je značilna močna povezanost tako managementa kot zaposlenih;
- se podjetje zaveda, da je osebje dragocen vir informacij. Vpletenost je močno prisotna pri oblikovanju pripadnosti in sprejema predlagane spremembe;
- se podjetje zaveda, da komunikacija omogoča oblikovanje vpletenosti, pripadnosti in postavljanje ciljev;
- podjetje vzdržuje kakovostno dokumentacijo s stalnim ažuriranjem, s tem pa tudi olajša komunikacijo skozi celotno organizacijo.

Navedene točke, ki so značilne za procesni management in so predstavljene v sliki 13, so poleg tega tudi dobro izhodišče za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov.

Slika 12: Aktivnosti in koristi v okviru procesnega managementa



Vir:

http://www.qpronline.com/processmanagement/process_management_intro.html

Obstaja več vrst poslovnih procesov, kot so ključni procesi, podporni procesi in podproces. Tipični poslovni procesi vsebujejo sledeče faze³⁰:

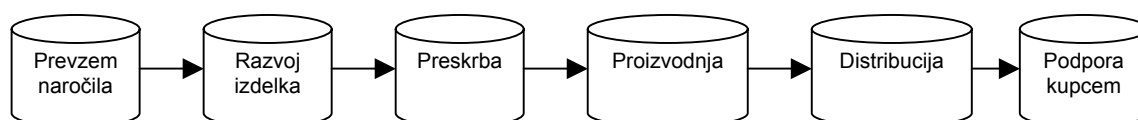
1. **preskrba**: nabava materialov in potrebne opreme, ki omogoča izdelavo proizvodov ali storitev;
2. **razvoj izdelka**: načrtovanje novih izdelkov ali storitev za kupca ali izboljšava obstoječih proizvodov;
3. **proizvodnja**: izdelava proizvodov ali storitev;
4. **prevzem naročila**: prejem naročila s strani kupca in zagotovitev, da bodo naročila izpolnjena;
5. **distribucija**: zagotavljanje tekoče distribucije izdelkov kupcem;
6. **podpora kupcem**: zagotavljanje podpore kupcem po nakupu proizvodov ali storitev.

³⁰ Glej vir: http://www.qpronline.com/processmanagement/process_management_intro.html

Glede na to, da podjetje Prizma Ljubljana proizvaja izdelke le po naročilu, so te faze nekoliko zamenjane in si sledijo v naslednjem vrstnem redu (slika 13):

1. **prevzem naročila**: podjetje prejme naročilo s strani kupca;
2. **razvoj izdelka**³¹: načrtovanje novega izdelka ali izboljšanje obstoječega v kolikor gre za nova naročila ali morebitne spremembe izdelka s strani kupca;
3. **preskrba**: glede na naročilo (tip izdelka in naročeno količino) se nabavi material;
4. **proizvodnja**: izdelava proizvodov;
5. **distribucija**: dostava izdelkov kupcem v skladu z željenimi roki dobave na naročilu;
6. **Podpora kupcem**: podpora kupcem po nakupu proizvodov.

Slika 13: Faze v poslovnem procesu podjetja Prizma Ljubljana

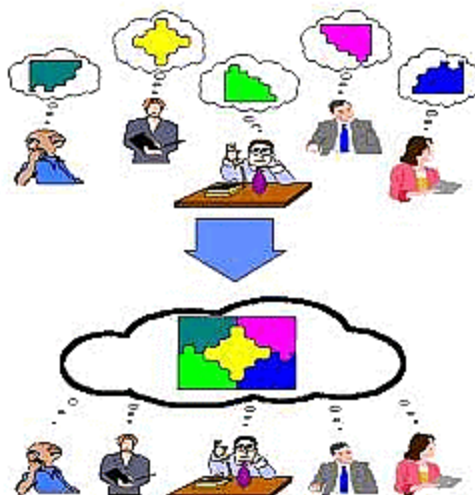


Vir: Prizma d.o.o. Ljubljana, 2002

Procesno usmerjen model (slika 14) kot ga uporablja obravnavano podjetje, lahko reši precej težav, ki se skrivajo v tradicionalno funkcionalnih pogledih, saj je oblikovan tako, da pomaga vpletenim posameznikom razumeti celotno sliko in njihovo vlogo v tej sliki. Seveda pa takšen model zahteva timsko delo, saj se le tako lahko zagotavlja, da je vse razpoložljivo znanje uporabljeno v modelu.

³¹ Ta faza je vključena v poslovni proces le izjemoma, kadar ima kupec specifične zahteve, kjer je potrebno najti nove rešitve. V vsakodnevem procesu pa se ta faza preskoči in iz 1. faze preide direktno na 3. fazo.

Slika 14: Procesno orientacijski model



Vir:

http://www.qpronline.com/processmanagement/process_management_intro.html

Prednost procesno usmerjene organizacije je, da omogoča razumeti, kako stvari v organizaciji dejansko delujejo, poleg tega pa odkriva probleme, ozka grla in neučinkovitost, ki bi lahko ostali skriti v tipični organizaciji.

Ostale prednosti procesnega managementa:

- zmanjšuje porabo časa, namenjeno vodenju
- znižuje stroške
- izboljšuje notranjo učinkovitost
- izboljšuje kakovost v celotni organizaciji
- povečuje zadovoljstvo kupcev in zaposlenih.

Prav tako pa procesna usmerjenost prispeva k boljšemu razumevanju temeljnega cilja, outputa organizacije in vloge posameznikov v njej. Vendar pa je najbolj pomembno, da so procesi in output resnično v skladu s kupci. Oblikovanje in analiziranje poslovnih procesov pa omogoča organizaciji razvoj in izboljševanje učinkovitosti in kakovost dela.

Podjetje skrbi za informiranost zaposlenih z rednimi mesečnimi sestanki, kjer jih seznani o vseh spremembah in novostih. Kvartalno zaposlene seznani s sistemom in delovanjem procesnega managementa. Te kvartalne sestanke izvaja z namenom doseganja visoke kakovosti izdelkov in storitev in visokega zadovoljstva

strank. To pa je mogoče doseči le z vrhunsko usposobljenimi zaposlenimi, ki natančno poznajo sistem in delovanje podjetja ter v skladu s tem tudi delujejo. Sicer pa je na mesečnih sestankih velik poudarek tudi na dvosmerni komunikaciji, kjer lahko vodstvo dobi povratne informacije od svojih zaposlenih.

4.5 POVEZAVA NOVEGA SISTEMA Z OBSTOJEČIM V PODJETJU PRIZMA LJUBLJANA

Trajnejšo konkurenčno prednost v podjetju Prizma Ljubljana lahko dosežemo le tako, da vršimo tekoče operacije učinkovitejše, in da smo se sposobni hitro prilagajati stalno spreminjajočemu se poslovnemu okolju. To pa je mogoče s pomočjo nadzora poslovnih aktivnosti, ki v bistvu predstavlja kombinacijo dveh dobro vpeljanih metodologij: procesnega managementa in uravnoteženega sistema kazalnikov.

Procesni management omogoča homogen in široko implementiran okvir, ki določa in upravlja operacije kot poslovne procese. Med bistvenimi idejami procesnega managementa so točno načrtovanje in povezanost poslovnih procesov, vpeljava najboljših poslovnih postopkov skozi celotno organizacijo, vključevanje in opolnomočenje zaposlenih za izvrševanje vsakodnevnih operacij in stalno izboljševanje procesov.

Z uravnoteženim sistemom kazalnikov, ki omogoča preoblikovanje strategije v dejanja, pa lahko v kombinaciji s procesnim managementom, jamčimo nadzor izvedbe poslovnih procesov v realnem času, poleg tega pa lahko natančno sledimo obstoječi strategiji tako, da jo vpeljemo v poslovni proces. S pomočjo nadzora poslovnih aktivnosti je tekoče delovanje bolj učinkovito in zmogljivo. Kot smo spoznali, lahko uravnoteženi sistem kazalnikov pomaga pri odličnem usklajevanju ali celo izboljšanju izbrane strategije.

Da bi lahko v rokah držali vse niti aktivnosti organizacije v stalno spreminjajočem se okolju, mora biti management sposoben sprejemati hitre odločitve, ki temeljijo na visoko kvalitetnih informacijah. Danes na trgu podjetje ne more biti uspešno, ne da bi bilo učinkovito – tako znotraj kot zunaj. Optimalna uporaba virov in zanesljivih procesov dostave sta temelj uspešnega poslovanja. V globalni konkurenci povprečno poslovanje ni več dovolj za izpolnitev zahtev kupcev.

Tudi ni dovolj, da se podjetje osredotoča le na oblikovanje načrtov in sprejemanje odločitev glede optimizacije virov. Management mora biti prožen in sposoben reagirati na stalne spremembe trgov oz. mora celo biti korak pred spremembami – vse to pa zato, da podjetje utrdi položaj v konkurenčnem okolju. Nadzor poslovne

aktivnosti bo povečal stopnjo prožnosti in prilagodljivosti organizacije. Če podjetje ve, kje se nahaja danes in kje želi biti jutri, se bo tako lažje soočilo z izzivi v prihodnosti.

Nadzor poslovne aktivnosti omogoča podjetju natančne informacije glede stanja ključnih informacij in procesov in je hkrati kazalnik delovanja podjetja prav do stopnje samega izvajanja. Nemudoma lahko podjetje določi temeljna področja, kjer prihaja do problemov v poslovnem procesu, tako se lahko management takoj osredotoči na temeljne teme in ne izgublja časa z ugotavljanjem težav na napačnih mestih.

Če želimo zadovoljne stranke, potem moramo biti sposobni skrajšati dobavni rok in dvigniti kakovost na raven odličnosti. Z uporabo nadzora poslovne aktivnosti lahko dosežemo odlično delovanje notranjih procesov, ki proizvajajo visoko kakovostne izdelke, ki jih dostavljamo kupcem v dogovorjenem roku ter jih tako popolnoma zadovoljimo.

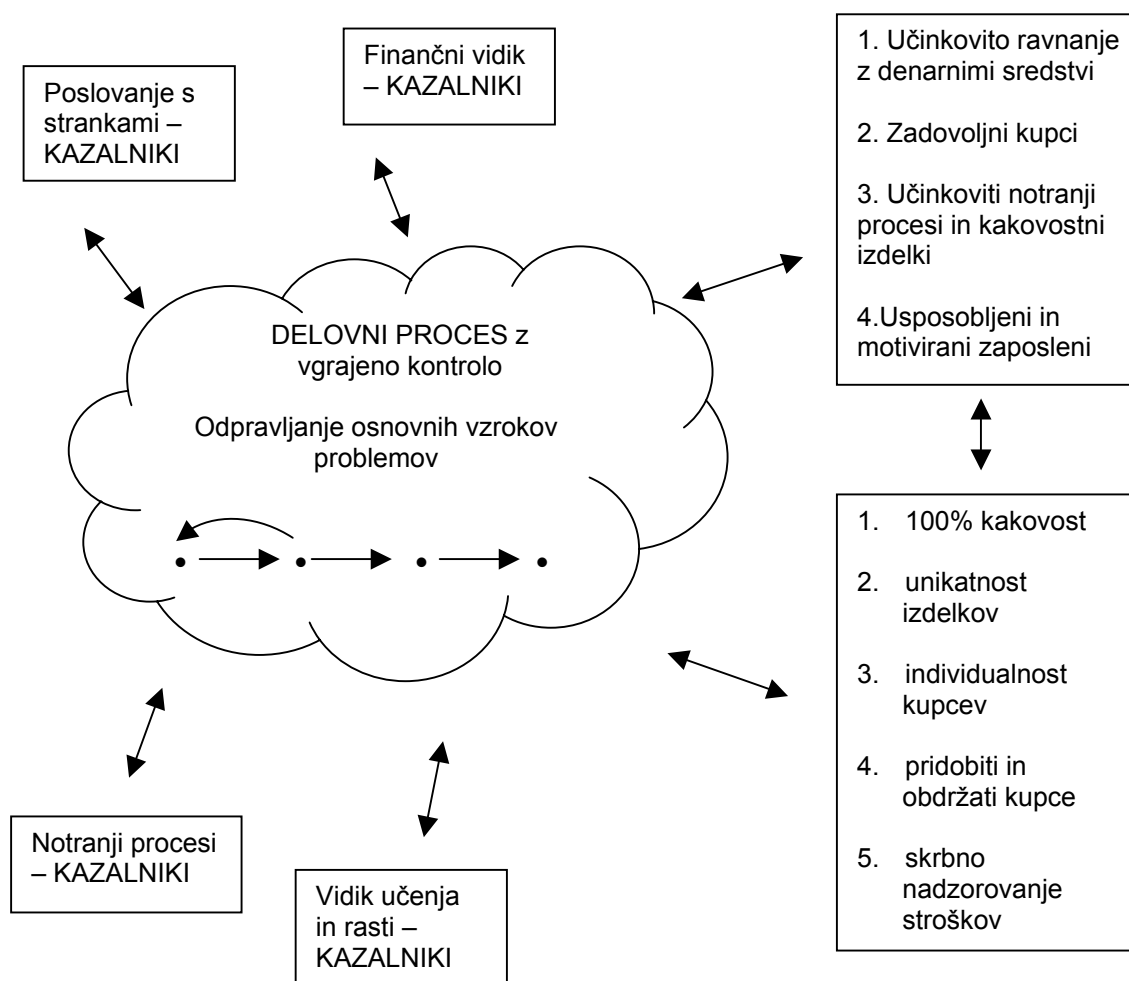
Nadzor poslovne aktivnosti ni le odkrivanje in odpravljanje napak, ampak gre za razumevanje in razvoj poslovnih procesov. Zmanjšuje zamude, ozka grla in neučinkovitost uporabe materiala in delovne sile, pri tem pa daje tekoče finančne podatke in podatke o delovanju ter tako omogoča sprejemanje kritičnih odločitev v pravem trenutku. Osredotoča se na preventivo.

Zavedati pa se moramo, da ne nadomešča planiranja, napovedi ali strategije. Nadzor poslovne aktivnosti omogoča, da vsak trenutek poznamo dejansko stanje delovanja naše organizacije, ter da smo sposobni vpeljati pravilne spremembe v naše aktivnosti hitro in učinkovito.

Procesni management se lahko torej učinkovito integrira v uravnoteženi sistem kazalnikov, ki zajema štiri najpomembnejša področja poslovanja podjetja: finance, poslovanje s strankami, notranje poslovne procese ter učenje in rast, saj je usmerjen k merjenju in iskanju povezav med vzroki in posledicami. To pomeni, da se pri obeh sistemih išče in odpravlja vzroke za odstopa od ciljev, ne pa posledic in pri obeh je značilen preventiven način doseganja ciljev. Posamezni elementi z vseh štirih glavnih področij morajo zato biti med seboj vzročno-posledično soodvisni in povezani v konsistenten sistem ciljev in meril.

Združitev procesnega managementa in uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana sem prikazala na sliki 15. Tu lahko vidimo, da smo obstoječi sistem v podjetju Prizma Ljubljana izboljšali s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov, in sicer tako, da smo na podlagi strategije v podjetju oblikovali kazalnike za posamezne vidike, ki spremljajo delovni proces in omogočajo lažje

Slika 15: Združitev procesnega managementa in uravnoteženega sistema kazalnikov



V podjetju Prizma Ljubljana se zavedajo, da merjenje uspešnosti rezultatov le na podlagi finančnih kazalnikov ni več dovolj. Če želi podjetje biti uspešno in ne le učinkovito, mora razširiti okvir za vrednotenje oziroma za merjenje uspešnosti podjetja s kazalniki za štiri vidike poslovanja, kot so poleg financ še stranke, notranji procesi ter učenje in rast, ki bodo merljivi, in ki bodo zagotavljali uspešnost

poslovanja. Kazalniki bodo osnova za merjenje uspešnosti podjetja in bodo odgovarjali lastnim potrebam glede na ključne dejavnike uspešnosti. Za izbiro ustreznih kazalnikov mora podjetje spremljati nove smernice na področju procesnega managementa v skladu z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji podjetja, razvoj informacijske in strojne tehnologije ter ostale spremembe.

Podjetja v tej panogi se med seboj razlikujejo po vrsti in obsegu dejavnosti, zato je treba njihovo uspešnost ocenjevati iz zornega kota njihove notranje učinkovitosti v izvajanju dejavnosti, iz stopnje zadovoljstva kupcev ter iz stopnje doseganja 100% kakovosti izdelkov. Zato je za obravnavano podjetje smotrno združiti metodologije in tehnike merjenja uspešnosti na vseh štirih področjih z opredelitvijo kazalnikov na strateški in operativni ravni. V tem smislu je uravnoteženi sistem kazalnikov odlična metoda za spremljanje in merjenje uspešnosti ter nakazovanje trendov v prihodnosti, hkrati pa za učinkovito udejanjanje strategije pri vsakodnevnem delu.

Kot sem natančneje razložila v prejšnjem poglavju, se uravnoteženi sistem kazalnikov zelo dobro dopolnjuje s procesnim managementom. Procesni management namreč omogoča učinkovito izvajanje procesov znotraj podjetja, vendar, zaradi njegove kratkoročne osredotočenosti ne zagotavlja izvajanje procesov v skladu s strategijo podjetja. Zato je za nadaljnje uspešno poslovanje podjetja uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov in povezava s procesnim managementom nujna. Kot smo spoznali, je uravnoteženi sistem kazalnikov orodje, ki v okviru strateškega sistema podpira organizacijo na poti do odličnosti poslovanja (Rejc, 1996, str. 56).

Z razvojem modela uravnoteženi sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti obravnavanega podjetja, smo dobili okvir za izvajanje štirih ključnih funkcij managementa: vodenje, načrtovanje, organiziranje in kontroliranje delovnih procesov. Z opredelitvijo ključnih dejavnikov uspeha in z oblikovanjem ustreznih kazalnikov smo premagali slabosti obstoječega načina merjenja uspešnosti poslovanja v obravnavanem podjetju, saj smo sistem uravnotežili s štirimi področji poslovanja organizacije, opredelili jasne, merljive cilje na štirih področjih poslovanja organizacije, s tem pa postavili osnovo za bolj uspešno poslovanje organizacije in za objektivnejše vrednotenje njenega poslovanja.

4.7 OBLIKOVANJE KAZALNIKOV V PODJETJU PRIZMA LJUBLJANA

Cilj vzpostavitve uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana je sodobnejše merjenje uspešnosti poslovanja. To pa pomeni merjenje uresničevanja strateških ciljev na štirih področjih poslovanja kot so finance, stranke, notranji procesi ter učenje in rast. Vsi cilji ter kazalniki, ki so oblikovani na podlagi teh ciljev,

morajo izhajati iz vizije in strategije, slednja pa mora biti uspešno dolgoročno implementirana v delovne procese z namenom, da podjetje Prizma Ljubljana postane strateško usmerjena organizacija z možnostmi za kakovostno odločanje.

Procesi v organizaciji morajo postati dvosmerni; vizija, strategija in razporejanje sredstev se morajo pretakati od vodstva k zaposlenim, uresničevanje, inovacije, učenje pa od zaposlenih v stiku s stranko nazaj k vodstvu. Za delovanje sistema je nujna dvosmerna komunikacija in s tem povratne informacije. Zaposleni v organizaciji morajo vedeti, katera so ključna področja za doseganje ciljev, ter katere so njihove konkretne naloge in odgovornosti pri tem.

Za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana bomo uporabili model uravnoveženega sistema kazalnikov, ki smo ga v podjetju razvili za merjenje uspešnosti in temelji na štirih vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov: finance, stranke, procesi ter učenje in rast.

Pri določanju strateških ciljev in kazalnikov po posameznih štirih področjih je treba upoštevati posebnosti obstoječega procesnega managementa v podjetju, dejavnost obravnavanega podjetja in njen vpliv na doseganje strateških ciljev v tej panogi ter značilnosti podjetja kot družinskega podjetja. Upoštevati je potrebno dejstvo, da morajo biti merila fleksibilna, kajti strategija se spreminja, prav tako interesi in okolje.

Razvoj koncepta uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana temelji na poglobljeni analizi delovanja podjetja in procesnega managementa, obstoječih kontrol in mehanizmov strateškega ter letnega načrtovanja in spremljanja uspešnosti v podjetju ter na dosedanjih teoretičnih ugotovitvah in praksi in načinu uvajanja sistema v drugih organizacijah.

Za vsak posamezni vidik se bo najprej opredelila strateška usmeritev, ki bo v skladu z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji podjetja. Nato se bodo oblikovali strateški cilji znotraj posameznega vidika, v okviru posameznega cilja pa bo postavljen eden ali več kazalnikov, ki bodo skupaj podali celotno sliko za posamezni strateški cilj posameznega vidika.

Za vsak kazalnik je potrebno opredeliti način poročanja, periodiko zbiranja kazalnikov, vir podatkov znotraj informacijskega sistema za izračun kazalnikov in odgovorno osebo za pridobivanje povratnih informacij o kazalniku. Po oblikovanju kazalnikov se bo uravnoveženi sistem kazalnikov razgradil na posamezne kazalnike in način zbiranja podatkov za izračun kazalnikov znotraj posameznih delovnih mest.

4.7.1 Kazalniki za finančni vidik

Strateška usmeritev finančnega vidika je učinkovito ravnanje z denarnimi sredstvi. V podjetju Prizma Ljubljana je bilo najmanj težav z oblikovanjem kazalnikov v okviru finančnega vidika. Glede na to, da so za večino finančnih kazalnikov že obstajali podatki iz preteklih obdobj, je bilo mogoče oblikovati realne cilje, prav tako pa sta bila olajšana postavitve in izračun ostalih finančnih kazalnikov. Zaradi navedenih dejstev je oblikovanih več finančnih kazalnikov v primerjavi z ostalimi vidiki, ki bodo v prihodnjih letih vedno bolj dobivali na pomenu – skladno z pogostostjo uporabe. Ko bo vodstvo začelo koristiti prve prednosti izračunov ostalih kazalnikov, se bo pomembnost ostalih kazalnikov uravnotežila s finančnimi kazalniki.

Po drugi strani pa je glede na uporabljene kazalnike moč ugotoviti, da v okviru finančnega vidika uporabljajo podjetja zelo podobne kazalnike ne glede na dejavnost, kar omogoča primerljivost podjetij med seboj. Razlike se opazijo šele pri drugih treh vidikih uravnoteženega sistema kazalnikov.

V okviru finančnega vidika sem za podjetje Prizma Ljubljana oblikovala pet skupin kazalnikov, ki sem jih prikazala v tabeli 8:

- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja
- kazalniki dobičkonosnosti³²
- kazalniki financiranja
- kazalniki obračanja
- kazalniki gospodarnosti
- kazalniki uspešnosti.

³² Slovenski računovodski standardi uporabljajo za te kazalnike izraz dobičkonosnost, pogosto pa zasledimo tudi izraz donosnost, zato sem se jaz odločila za uporabo izraza donosnost.

Tabela 8: Kazalniki za finančni vidik

1. Finančni vidik			
Strateška usmeritev: Učinkovito ravnanje z denarnimi sredstvi			
Strateški cilji		Kazalniki	Opis
F1	Vodoravni finančni ustroj	F1/1: Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti
		F1/2: Pospešeni koeficient	(Kratkoročna sredstva – zaloge) / kratkoročne obveznosti
		F1/3: Koeficient komercialnega terjatveno – obveznostnega razmerja	Terjatve do kupcev / obveznosti do dobaviteljev
F2	Dobičkonosnost	F2/1: Koeficient čiste donosnosti sredstev ³³	Vsota čistega dobička in danih obresti v poslovnem letu / povprečna sredstva
		F2/2: Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala ³⁴	Čisti dobiček v poslovnem letu / povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta)
F3	Financiranje	F3/1: Stopnja dolžniškosti financiranja	Dolgovi / obveznosti do virov sredstev
		F3/2: Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	Dolgovi / kapital
F4	Obračanje	F4/1: Koeficient obračanja zalog materiala	Porabljeni material v letu dni (po nabavnih cenah) / povprečna zaloga materiala (po nabavnih cenah)
		F4/2: Koeficient obračanja terjatev do kupcev	Prejemki od kupcev v letu dni / povprečno stanje terjatev do kupcev
		F4/3: Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	Stroški materiala (po nabavnih cenah) in stroški storitev / povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev
		F4/4: Koeficient obračanja denarja	Dnevi vezave zalog + dnevi vezave terjatev do kupca – dnevi vezave obveznosti do dobavitelja
F5	Gospodarnost	F5/1: Koeficient celotne gospodarnosti	Prihodki / odhodki
		F5/2: Stopnja dobičkovnosti prihodkov	Dobiček / prihodki
F6	Uspešnost	F6/1: Kazalnik rasti prihodkov	Prihodki od prodaje za tekoče leto / prihodki od prodaje za preteklo leto
		F6/2: Stopnja rasti povprečne vrednosti nakupa kupcev	(Število razširjenih nakupov kupcev / vsi nakupi kupcev) * 100

³³ Kazalnik v tabeli je prikazan tako kot ga predstavljajo Slovenski računovodski standardi. Za koeficient čiste donosnosti sredstev se pogosto uporablja le angleška kratica ROA (glej razlago na strani 21).

³⁴ Kazalnik v tabeli je prikazan tako kot ga predstavljajo Slovenski računovodski standardi. Za kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala se pogosto uporablja le angleška kratica ROE (glej razlago na strani 21).

4.7.1.1 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja nam povedo, ali je podjetje plačilno sposobno in ali plačuje obveznosti v relativno kratkem roku. Višji kot so kazalniki, višja je likvidnost podjetja. V okviru te skupine obravnavano podjetje preučuje sledeče kazalnike:

- kratkoročni koeficient
- pospešeni koeficient
- koeficient komercialnega terjatveno – obveznostnega razmerja.

Kratkoročni koeficient: Prvi likvidnostni kazalnik, ki ga podjetje meri, kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost koeficienta 1, pomeni, da ima gospodarska družba kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Podjetje naj bi po mnenju nekaterih avtorjev ohranilo plačilno sposobnost, če so kratkoročna sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti, kar pomeni, da naj bi se ta koeficient gibal okrog optimalne vrednosti 2.

Kazalnik se izračunava dvakrat letno, in sicer na podlagi bilance stanja. Prvič na podlagi devetmesečne bilance, ki vsebuje projekcijo za ostale tri mesece obračunskega obdobja, kjer kazalnik kaže približno vrednost, drugič pa ob izdelavi končne bilance stanja za preteklo leto.

Pospešeni koeficient: Drugi likvidnostni kazalnik, ki ga podjetje meri, se imenuje pospešeni koeficient, ker iz razmerja med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi izloči zaloge. Povprečna predlagana višina tega kazalca je 1, če pa je vrednost večja od 1, potem podjetje poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva. Podjetje naj bi imelo vsaj toliko denarja, kratkoročnih terjatev in kratkoročnih finančnih naložb kot ima kratkoročnih obveznosti. Enako kot predhodni likvidnostni kazalnik, se tudi ta obračunava na podlagi devetmesečne bilance stanja s projekcijami za ostale tri mesece in ob izdelavi končne bilance stanja.

Koeficient komercialnega terjatveno – obveznostnega razmerja: Kazalnik kaže razmerje med terjatvami do kupcev in obveznosti do dobaviteljev in tako pove, v kolikšni meri je podjetje sposobno s terjatvami pokriti obveznosti. Vrednost koeficienta mora biti večja od 1, sicer ima podjetje večje obveznosti od terjatev in s tem težave pri pokrivanju svojih obveznosti. Podjetje je v tem primeru slabo likvidno. Podjetje mora spremljati gibanje tega kazalnika ter takoj reagirati, če vrednost koeficienta pada. To se lahko zgodi, četudi obseg poslovanja narašča, kar

pomeni, da so dobavitelji postali predragi (in je potrebno poiskati nove) oz. da podjetje posluje negospodarno (potrebna je optimizacija stroškov) ali pa ima podjetje prenizko postavljene cene.

Kazalnik se preuči dvakrat letno, tako kot predhodni kazalniki, na podlagi devetmesečne bilance stanja in ob izdelavi končne bilance stanja.

4.7.1.2 Kazalniki dobičkonosnosti

Kazalniki dobičkonosnosti nam povedo, kot že samo ime pove, ali je podjetje dobičkonosno ali ne. V okviru te skupine kazalnikov podjetje izračunava naslednja kazalnika:

- koeficient čiste donosnosti sredstev
- koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala.

Koeficient čiste donosnosti sredstev: Kazalnik predstavlja razmerje med vsoto čistega dobička in danih obresti v poslovnem letu ter povprečnimi sredstvi. Kazalnik nam pove, koliko odstotkov so prinesla sredstva na leto. V podjetju izračunavamo ta kazalnik tako kot likvidnostne kazalnike dvakrat na leto.

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala: Kazalnik predstavlja razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnim kapitalom (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta) in je ključni kazalnik, za lastnike. Pove nam, kakšen je dobiček glede na vložek. Tudi ta kazalnik se obračunava dvakrat letno.

4.7.1.3 Kazalniki financiranja

Kazalniki finančnega vzvoda nam povedo, ali je financiranje ustrezno in predstavljajo kazalnike solventnosti. V to skupino spadata dva kazalnika, ki ju izračunava tudi obravnavano podjetje:

- stopnja dolžniškosti financiranja
- koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja.

Stopnja dolžniškosti financiranja: Kazalnik predstavlja razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev in pove, kakšen je delež dolga v primerjavi z vsemi obveznostmi. Tudi ta kazalnik se izračunava dvakrat letno.

Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja: Kazalnik predstavlja razmerje med dolgovi in kapitalom in nam pove, kakšen je delež dolga glede na lastniški kapital. Tako kot predhodni kazalniki, se tudi ta kazalnik izračunava dvakrat letno.

4.7.1.4 Kazalniki obračanja

S kazalniki obračanja proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev in oveznosti. Skozi kazalnike obračanja se kaže sposobnost managementa za učinkovito poslovanje s sredstvi in obveznostmi. Hitrejše je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev. Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali povedano drugače, koliko sredstev potrebuje podjetje, da ustvarja obstoječe prihodke. Analiza teh kazalnikov lahko pokaže, da ima posamezno podjetje v primerjavi z drugimi podjetji za doseganje podobnih prihodkov veliko več sredstev. Hitrejše je obračanje sredstev oziroma krajši so dnevi njihove vezave, manj sredstev ima podjetje vezanih. Na kazalnike obračanja sredstev oziroma na število dni vezave sredstev vplivajo proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov itd. Ti kazalniki so primerljivi le med podjetji v isti dejavnosti. Različne vrste sredstev se različno hitro obračajo (terjatve običajno hitreje kot zaloge), zato je potrebna analiza obračanja posameznih vrst sredstev. Posebno pomembno za uspešnost poslovanja je ustrezno upravljanje z zalogami in terjatvami. Hitrost obračanja sredstev namreč vpliva na donosnost sredstev in s tem tudi na donosnost kapitala. Poleg kazalnikov obračanja sredstev pa je pomemben in pogosto uporabljan tudi kazalnik obračanja obveznosti do dobaviteljev, ki spremlja hitrost obračanja obveznosti do dobaviteljev in pokaže kolikokrat na leto se obrne obveznost do dobaviteljev.

V okviru te skupine podjetje izračunava štiri kazalnikov:

- koeficient obračanja zalog materiala
- koeficient obračanja terjatev do kupca
- koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev
- koeficient obračanja denarja.

Koeficient obračanja zalog materiala³⁵: Kazalnik predstavlja razmerje med porabljenim materialom v letu dni (po nabavnih cenah) in povprečno zalogo materiala (po nabavnih cenah) in nam pove, kolikokrat se obrnejo zaloge v obdobju enega leta. Kazalnik se izračunava dvakrat letno, prvič, na podlagi devetmesečne

³⁵ V obravnavanem podjetju zalog končnih proizvodov ni, saj se vsi proizvodi izdelujejo po naročilu in se jih takoj končanem procesu dostavi kupcu. Zaradi navedenega se tako izračunava le kazalnik obračanja zalog materiala.

bilance stanja in izkaza uspeha, ter drugič na podlagi končne bilance stanja in izkaza uspeha.

V okviru tega kazalnika izračunavamo tudi dneve vezave zalog, ki nam povedo, kako dolgo držimo zaloge v skladišču. Zavedati se je potrebno, da ni dobro imeti preveč zalog, vendar pa se tudi zaradi nezadostnih zalog prodaja lahko zmanjša. Najti moramo pravo ravnovesje med eno in drugo skrajnostjo.

Koeficient obračanja terjatev do kupca: Kazalnik predstavlja razmerje med prejemki od kupcev v tekočem letu in povprečnim stanjem terjatev do kupcev in nam pove, kolikokrat se terjatve do kupcev obrnejo v denarna sredstva v obdobju enega leta. Tudi ta kazalnik se izračunava dvakrat letno.

V okviru tega kazalnika izračunavamo tudi dneve vezave terjatev do kupca, ki nam povedo, v kolikšnem času se terjatev do kupca obrne v denarna sredstva. Čim nižja je vrednost, hitreje podjetje prejme denar za prodane izdelke. Tu je potrebno vedeti tudi, kakšne plačilne roke ima dogovorjene s svojimi kupci. V primeru, da so le-ti dolgi (kot je to značilno za nekatere kupce obravnavanega podjetja), bi lahko dobili napačno sliko, da ima podjetje težave s plačili kupcev, kljub temu, da kupci plačujejo natančno ob dogovorjenem roku.

Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev: Kazalnik predstavlja razmerje med stroški materiala (po nabavnih cenah) ter stroški storitev in povprečnim stanjem obveznosti do dobaviteljev in pove, kolikokrat na leto se obrne obveznost do dobaviteljev. Kazalnik se prav tako izračunava dvakrat letno.

V okviru tega kazalnika izračunavamo tudi dneve vezave obveznosti do dobavitelja, ki nam povedo, v koliko dneh podjetje plačuje dobavitelju. Pri tem je potrebno vedeti, kakšne plačilne roke ima podjetje predpisane. V primeru, da ima dolge plačilne roke, kot je to značilno za obravnavano podjetje, je to zanj boljše, saj lahko kasneje plačuje, vendar pa lahko ta izračun zaradi tega daje napačen vtis, da je podjetje slabo plačilno sposobno. Zato je obvezno potrebno upoštevati tudi dogovor o dolžini plačilnih rokov.

Koeficient obračanja denarja: Ta kazalnik pove, koliko časa preteče od dneva, ko podjetje plača nakup materiala za izdelavo izdelkov, do dneva, ko prejme denar od prodaje teh izdelkov. Denarni krog v obravnavanem podjetju namreč poteka tako, da podjetje kupi material za izdelavo izdelkov, in ko podjetje plača material, to pomeni začetek denarnega kroga (prevzem materiala in plačilo le-tega ni v istem dnevu, saj ima podjetje s svojimi dobavitelji dogovorjeni kasnejši rok plačila). V tem času podjetje izdelke proizvede, proda in kupcu izstavi račun. Ko kupec prejete izdelke plača (kar običajno ne sovпада z dnevom prejema izdelkov), se denarni

krog zaključi. Krajši kot je denarni krog, manj časa je potrebno, da se denar obrne in bolj likvidno je podjetje (in manj časa financira svoje kupce). Če je denarni krog 0, potem to pomeni, da isti dan, ko podjetje prejme denar za plačilo izdelkov, plača tudi material za te izdelke. To je bolj teoretična možnost, ki pa je redko uresničljiva. Če je denarni krog negativen, potem podjetje najprej prejme denar od kupca za plačilo izdelkov in šele nato plača material za te izdelke. Tudi ta primer je za obravnavano podjetje redek in velja le za nove kupce. Podjetje se zaveda, da bi pretirano skrajševanje roka plačila za kupce, sicer skrajšalo denarni krog in povečalo likvidnost, vendar bi se to lahko poznalo pri zmanjšanju naročil, kar bi vplivalo na zmanjšanje dobičkonosnosti.

Kazalnik podjetje izračunava dvakrat letno (ob devetmesečni bilanci stanja ter projekciji za 3 mesece in na podlagi končne bilance stanja).

4.7.1.5 Kazalniki gospodarnosti

Z naslednjimi finančnimi kazalniki spremljamo gospodarnost poslovanja podjetja, katerih cilj je povečanje gospodarnosti poslovanja, kar spremljamo preko naslednjih kazalnikov:

- koeficient celotne gospodarnosti
- stopnja dobičkovnosti prihodkov.

Koeficient celotne gospodarnosti: Kazalnik spremlja gospodarnost poslovanja tako, da izračuna razmerja med prihodki in odhodki. S tem kazalnikom lahko nadzorujemo odhodke, prihodke in dobiček. Kazalnik podjetje izračunava dvakrat letno.

Stopnja dobičkovnosti prihodkov: Kazalnik kaže, razmerje med dobičkom in prihodki ter pove kakšen je delež dobička v prodaji in se izračunava dvakrat letno (ob devetmesečnih bilancah in ob zaključku bilanc).

4.7.1.6 Kazalniki uspešnosti

Z naslednjimi finančnimi kazalniki spremljamo uspešnost poslovanja podjetja, njihov cilj pa je povečanje uspešnosti poslovanja, kar spremljamo preko naslednjih kazalnikov:

- kazalnik rasti prihodkov
- stopnja rasti povprečne vrednosti nakupa kupcev.

Kazalnik rasti prihodkov: Kazalnik primerja prihodke od prodaje za tekoče leto s prihodki od prodaje za preteklo leto. Primerjava se obračuna mesečno in nato kvartalno ter na koncu še na letni ravni. Nihanje proizvodnje je namreč bolj pregledno, kadar prihodke spremljamo po kvartalnih.

Stopnja rasti povprečne vrednosti nakupa kupcev: Ta kazalnik spremlja tiste nakupe, ki vključujejo dodatne storitve in ugotavlja, kakšen je delež teh nakupov. Gre za tiste nakupe, ki zajemajo ne le izdelavo izdelka, ampak izvedbo celotne storitve, ki jo nudi podjetje Prizma Ljubljana (od ideje, svetovanja, razvoja novega izdelka, idejne rešitve do izvedbe končnega izdelka). Podjetje je oblikovalo ta kazalnik, ker želi v prihodnje povečati delež teh nakupov.

Podjetje redno spremlja tudi odhodke in primerja gibanje odhodkov glede na preteklo leto, zato da ohranja kontrolo nad stroški. Vendar pa te odhodke spremlja v povezavi z drugimi kazalniki, tako da zmanjševanje stroškov ne vpliva negativno na doseganje pomembnih ciljev vidikov poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov. Ravno zaradi tega podjetje ni oblikovalo kazalnika za spremljanje odhodkov, saj bi lahko prišlo do pretiranega pritiska na zmanjševanje odhodkov, ki ga prineseta oblikovani kazalnik in postavljeni cilji za ta kazalnik.

4.7.2 Kazalniki za vidik poslovanja s strankami

Strateška usmeritev vidika poslovanja s strankami so zadovoljni kupci. V podjetju Prizma Ljubljana smo nekatere kazalnike v okviru tega vidika že spremljali, drugi pa so bili oblikovani na novo v skladu z oblikovanjem uravnoteženega sistema kazalnikov. Kazalniki so oblikovani glede na vizijo, poslanstvo, cilje in strateško usmeritvijo ter glede na posebne značilnosti podjetja, proizvodno dejavnost, skupine proizvodnih programov, skupine kupcev. Kazalniki so prilagojeni glede na navedene značilnosti in bi bili težko kar tako vzeti in uporabljeni v drugem podjetju.

V okviru vidika poslovanja s strankami sem za podjetje Prizma Ljubljana oblikovala štiri skupine kazalnikov, ki sem jih prikazala v tabeli 9:

- kazalniki izboljšanja razmerja vrednost /cena
- kazalniki pridobivanja kupcev
- kazalniki doseganja zvestobe kupcev
- kazalniki dobičkonosnosti kupcev.

Tabela 9: Vidik poslovanja s strankami

2. Vidik poslovanja s strankami			
Strateška usmeritev: Zadovoljni kupci			
Strateški cilji		Kazalniki	Opis
S1	Izboljšanje razmerja vrednost /cena	S1/1: Koeficient razmerja med vrednostjo in ceno	Polna lastna cena izdelka : cena, ki jo je kupec pripravljen plačati
S2	Pridobivanje kupcev	S2/1: Koeficient novih kupcev	$KNK^{36} = f(\text{Število novih kupcev, delež novih kupcev}^{37})$
		S2/2: Delež prihodkov novih kupcev	$(\text{Prihodki novih kupcev} / \text{vsi prihodki}) * 100$
		S2/3: Kakovost spletnih strani	Raziskava o kakovosti spletnih strani; števec obiska
S3	Doseganje zvestobe kupcev	S3/1: Delež prihodkov po posameznih ključnih (primarnih) kupcih	$(\text{Prihodki ključnega kupca} / \text{vsemi prihodki}) * 100$
		S3/2: Koeficient zadovoljstva kupcev	Anketa o zadovoljstvu kupcev
		S3/3: Koeficient reklamacij po posameznih kupcih	$KR^{38} = f(\text{ŠŠR, ŠRK, \%R, vzrok reklamacij})$
		S3/4: Koeficient kupcev v bazi podatkov	$KK^{39} = f(\text{Število vseh kupcev; število rednih kupcev})$
		S3/5: Koeficient korelacije med zadovoljstvom in zvestobo kupcev	$KZZ^{40} = f(\text{zadovoljstvo s kakovostjo, zvestoba kupca})$
		S3/6: Kazalnik obdržanja kupcev	$(\text{Število stalnih kupcev v začetku preteklega leta} / \text{število stalnih kupcev v začetku tekočega leta})$
		S3/7: Kazalnik rasti prihodkov na posameznega kupca	$(\text{Nakup na posameznega kupca v tekočem obdobju} / \text{nakup na posameznega kupca v preteklem obdobju})$
		S3/8: Delež pravočasne dobave	$(\text{Število pravočasnih dobav} / \text{vse dobave}) * 100$; spisek zamujenih dobav (zamujena dobava, št. dni zamude)
S4	Dobičkonosnost kupcev	S4/1: Koeficient realiziranega dobička na posamezno naročilo novega kupca	Plačana vrednost naročila – dejanski stroški izdelave = dobiček
		S4/2: Stopnja dobičkovnosti prihodkov novega kupca	$DOB_{NK}^{41} = \text{dobiček}_{NK} / \text{prihodki}_{NK}$

³⁶ KNK = koeficient novih kupcev³⁷ delež novih kupcev = $(\text{Število novih kupcev} / \text{število vseh kupcev}) * 100$ ³⁸ KR = koeficient reklamacij

ŠŠR = skupno število reklamacij

ŠRK = število reklamacij za obravnavanega kupca

%R = odstotek reklamacij glede na dobave

³⁹ KK = koeficient kupcev⁴⁰ KZZ = koeficient korelacije med zadovoljstvom in zvestobo kupca.

4.7.2.1 Kazalniki izboljšanja razmerja vrednost /cena

V okviru tega strateškega cilja izračunavamo le en kazalnik in skozenj spremljamo informacije o odstopanju pri vrednotenju izdelka s strani kupca in proizvajalca.

Koeficient razmerja med vrednostjo in ceno: Namen tega kazalnika je prikazati razmerje med polno lastno ceno izdelka in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati. Ta kazalnik se je pokazal za zelo zanimivega in uporabnega, saj spremlja poskuse optimizacije oblikovanja izdelka, tako glede vrste uporabljenega materiala, kot načina proizvodnje ter ostalih procesov. Podjetje mora pri primerjavi cen (lastne s kupčevo želeno ceno) upoštevati, ali je kupčeva cena realna in odraža ponudbo na trgu, ali pa želi le doseči čim nižjo (četudi nerealno) ceno. Cilj je čimbolj približati vrednost izdelka realnim pričakovanjem kupcev⁴².

4.7.2.2 Kazalniki pridobivanja kupcev

Podjetje želi razširiti bazo kupcev, zato so kazalniki, ki dajejo informacije v zvezi s pridobivanjem kupcev izredno koristni. Cilj je pridobiti planirano št. kupcev oz. manjše število kupcev od planiranega, vendar v planiranem obsegu naročil s pomočjo naslednjih kazalnikov:

- koeficient novih kupcev
- delež prihodkov novih kupcev
- kakovost spletnih strani.

Koeficient novih kupcev: Ta kazalnik spremlja število na novo pridobljenih kupcev tekom leta in delež teh kupcev. Kot novi kupec se v podjetju obravnava vsak kupec, ki še ni naročal izdelkov pri njih in ga podjetje še nima v bazi kupcev. Kazalnik se obračunava mesečno, zaradi stalnega spremljanja in spodbujanja aktivnosti na področju pridobivanja novih kupcev, vendar pa mesečne vrednosti ne kažejo prave slike, kaže jo šele letni kazalnik.

Delež prihodkov novih kupcev: Kazalnik kaže, kakšen delež prihodkov predstavljajo novi kupci skupaj. Zgornji kazalnik moramo obravnavati skupaj s tem kazalnikom, saj šele tako dobimo celotno sliko o novih naročilih. Seveda se tudi ta kazalnik obračunava mesečno, zato da se sproti spremlja rezultate in po potrebi ustrezno in pravočasno reagira. Ob koncu leta pa se nato natančno oblikuje plan za naslednje leto in spremlja mesečne rezultate tudi v prihodnje.

⁴¹ DOB_{NK} = stopnja dobičkonosnost novega kupca; NK = novi kupec

⁴² Realna pričakovanja kupcev so tista, ki odražajo ponudbo primerljivih izdelkov na trgu. Vse ostale predlagane cene, ki so precej nižje od teh, pa so nerealne in jih ni smiselno upoštevati pri obračunavanju kazalnika.

Ta kazalnik je tudi pripravljen za spremljanje uspešnosti prodajnega osebja pri pridobivanju novih strank v prihodnosti, ko bo podjetje zaposlilo prodajno osebje za pridobivanje novih strank in novih naročil.

Kakovost spletnih strani: Podjetje spremlja število obiskov na svojih spletnih straneh (tudi število obiskov posameznih informacij in posameznih strani na tej spletni strani). Tako dobijo informacije o povpraševanju po njihovih straneh in kaj je tisto, kar posameznike zanima.

Podjetje stalno izvaja tudi neformalno raziskavo o obiskih spletnih strani in njihovi kakovosti in tako sproti spremlja informacije ter po potrebi reagira na predloge.

4.7.2.3 Kazalniki doseganja zvestobe kupcev

Podjetje se zaveda, da je lažje in veliko ceneje obdržati svoje kupce, kot pa pridobivati nove, zato je tem kazalnikom namenilo večjo pozornost. V okviru oblikovanih kazalnikov skuša podjetje pridobiti informacije o zadovoljstvu in zvestobi kupcev (preko ankete, reklamacij, s spremljanjem naročil) ter na podlagi pridobljenih podatkov ustrezno reagirati, da bi s tem izboljšalo poslovanje s strankami. Ti kazalniki, katerih namen je povečati zadovoljstvo kupcev in si tako zagotoviti njihovo zvestobo, so sledeči:

- delež prihodkov po posameznih ključnih (primarnih) kupcih
- koeficient zadovoljstva kupcev
- koeficient reklamacij po posameznih kupcih
- Koeficient kupcev v bazi podatkov
- koeficient korelacije med zadovoljstvom in zvestobo kupcev
- kazalnik obdržanja kupcev
- kazalnik rasti prihodkov na posameznega kupca
- delež pravočasne dobave.

Delež prihodkov po posameznih ključnih (primarnih) kupcih: Podjetje spremlja delež prihodkov po posameznih ključnih kupcih. Ključni (primarni) kupci so določeni glede na njihov letni (vrednostni) obseg naročil. Kazalnik podjetju omogoča natančen pregled nad ključnimi kupci, kar je, glede na pomembnost teh kupcev, nujno. Ključni kupci zahtevajo posebno ravnanje, če želimo, da ostanejo ključni, zato je takšen kazalnik potreben. Ob koncu leta dobimo pregledno sliko o višini prihodkov ključnih kupcev glede na prihodke vseh kupcev v tekočem mesecu, poleg tega pa so razvidna tudi morebitna nihanja skozi leto, kar olajša postavitev natančne strategije za poslovanje s ključno stranko v prihodnjem letu.

Koeficient zadovoljstva kupcev: Za podjetje, ki želi obdržati svoje kupce dolgoročno, je ta kazalnik izrednega pomena. Glede na to, da stopnje zadovoljstva ni mogoče meriti drugače kot z anketo, se je podjetje odločilo, da bo enkrat letno poslalo svojim kupcem anketo in tako pridobilo informacijo o stopnji njihovega zadovoljstva s podjetjem. Za čas, ko kupci prejmejo anketo, smo izbrali mesec september, saj je se izkazal za najbolj primerne. Anketa je kratka, sestavljena pa je iz dveh delov. Na prvi strani so vprašanja zaprtega tipa, oblikovana tako, da so izpisane trditve, osebe, ki anketo izpolnjujejo, pa obkrožijo ustrezno številko od 1 – 5 glede na stopnjo strinjanja oziroma zadovoljstva. Tako so odgovori pregledni in med seboj primerljivi. Zaradi omejenosti, ki jo takšni odgovori nudijo, pa vsebuje anketa tudi drugi del, ki je na drugi strani, kjer se nahajajo vprašanja odprtega tipa in so oblikovana v stilu »kaj nam je všeč..., kaj nam ni všeč oz. kaj pogrešamo«.

Koeficient reklamacij po posameznih kupcih: Zaradi zahtevnosti strank in njihovih zahtev po visoki kakovost, je ta kazalnik med najpomembnejšimi. Gre za nekoliko kompleksnejši kazalnik, vendar lahko le tako dobimo pravo sliko o dejanski situaciji. Kazalnik se vodi posebej za vsako stranko, pri kateri obstaja vsaj ena reklamacija v tekočem letu. Skupni kazalnik za vse stranke, bi bil namreč nepregleden. Kazalnik je sestavljen iz štirih postavk:

- skupnega števila vseh reklamacij
- števila reklamacij za obravnavanega kupca
- odstotka reklamacij glede na dobave
- vzroka reklamacij.

Zadnja postavka je pomembna, saj tako podjetje dobi informacijo, zakaj je reklamacija nastala. Posledično se nato ugotovi, kateri oddelek je za to reklamacijo odgovoren, kar potem omogoča odpravo problema. Skladno z informacijami, ki jih dobi s tem kazalnikom, se vodstvo loti po vnaprej predpisanih korakih odprave problema. Koraki vključujejo tudi ukrepe, ki jih vodstvo sprejme in jih je potrebno začeti uresničevati takoj oz. v skladu z navodili vodstva.

Koeficient kupcev v bazi podatkov: Kazalnik je informativne narave, kjer se mora število rednih kupcev ujemati s seznamom kupcev iz evidence prihodkov od prodaje. Kazalnik ima nalogo zbiranja informacij o kupcih in opozarja na pomembnost nemotene komunikacije s kupci in ažuriranja (nemotena komunikacija ni mogoča, če podatki niso kakovostni in ažurirani), hkrati pa opozarja tudi na morebitni razkorak med številom rednih kupcev in številom vseh kupcev. V podjetju smo to razliko poimenovali speči kupci. V primeru, da je število le-teh veliko oz. raste, se bodo v podjetju aktivneje lotili teh kupcev in določili ustrezni pristop.

Koeficient korelacije med zadovoljstvom in zvestobo kupcev: Kazalnik spremlja, kakšna je povezava med zadovoljstvom s kakovostjo izdelkov ter storitev in zvestobo strank. Načeloma je ta povezava pozitivna in torej velja, da če so stranke zadovoljne s kakovostjo izdelkov in storitev svojega dobavitelja, mu bodo tudi zveste. Vendar so izkušnje pokazale, da kljub navedeni logiki temu ni vedno tako, zato je podjetje oblikovalo kazalnik, ki spremlja in ugotavlja povezavo med navedenima dejavnikoma. Dejstvo je, da ob pozitivni korelaciji lahko glede na stopnjo zadovoljstva svojih kupcev ugotavljamo stopnjo zvestobe in verjetnost, ali bo obravnavani kupec zvest tudi v prihodnje. V primeru, da je kupec sicer v anketi opredelil visoko stopnjo zadovoljstva, vendar je v nekaj mesecih kljub temu prenehal naročati izdelke v obravnavanem podjetju, potem to pomeni, da:

- podjetje ni upoštevalo želje kupca (v anketi vprašanje: kaj pogrešate, kaj nam ni všeč...)
- anketa ni ustrezno sestavljena in obravnavano podjetje ne dobi ustreznih rezultatov
- drugo.

Podjetje mora odkriti, kateri izmed naštetih je pravi vzrok in ukrepati. V prvem primeru mora takoj reagirati na vse predloge kupcev, ki so zapisani v odgovorih anket, v drugem primeru mora preoblikovati anketni vprašalnik, v tretjem pa izvesti analizo kupca, odnose podjetja s kupcem in skušati odkriti vzrok prekinitve nadaljnjega sodelovanja.

Ta kazalnik povečuje verjetnost, da stranke, ki so zveste v sedanjosti to ostanejo tudi v prihodnosti.

Kazalnik obdržanja kupcev: Kazalnik, ki se izračunava enkrat letno, prikaže, kakšen je delež kupcev, ki so v začetku leta podpisali pogodbo o poslovnem sodelovanju glede na število takšnih kupcev pred enim letom. Če želimo dobiti korektne informacije iz tega kazalnika, je potrebno natančno opredeliti pojem »stalni kupec«. Stalni kupec je tisti, ki:

- je v podjetju naročil več kot enkrat
- izdelke naroča redno v določenem obdobju (ta je od kupca do kupca različen) vsaj eno leto.

Kupca se obravnava za novega v tistem letu, v katerem je začel naročati izdelke v obravnavanem podjetju. Glede na to, da obstaja določeno obdobje, ko kupec podjetje, kjer je izdelke naročil, testira, saj gre za proces, ki terja določen čas, v katerem se kupec odloči, ga podjetje šele v naslednjem letu, ko ponovno podpiše pogodbo o sodelovanju, obravnava kot stalnega.

Kazalnik rasti prihodkov na posameznega kupca: Kazalnik se izračunava mesečno, vendar pa je mogoče celovito oceno opraviti šele ob koncu leta, kjer se primerja nakup v tekočem letu z nakupom v preteklem letu. Šele kazalnik na letni ravni nam pokaže dejansko stanje, pri tem pa nam mesečni (vmesni) kazalniki prikažejo gibanje prihodkov med letom, kar nam olajša izdelavo letnega plana za prihodnje leto. S tem kazalnikom merimo tudi zadovoljstvo kupcev, saj nam naraščanje naročil daje informacijo, da je kupec z dobaviteljem zadovoljen.

Pri merjenju tega kazalnika je poseben poudarek na ključnih kupcih, saj so ti za podjetje izrednega pomena. Kazalnik prispeva pomembne informacije k celotni analizi zadovoljstva posebej ključnih kupcev.

Delež pravočasne dobave: Kazalnik spremlja delež pravočasnih dobav, ob tem pa vodi evidenco zamujenih dobav, ob katerem spremlja tudi, za koliko dni je prišlo do zamude. Zadnji podatek je pomemben zato, da se ne vrednoti enako dobave z zamudo enega dneva in dobave z zamudo enega tedna. Kazalnik je pomemben, saj ima vpliv na stopnjo zadovoljstva in s tem posledično na zvestobo kupca.

4.7.2.4 Kazalniki dobičkonosnosti kupcev

Ni dovolj le pridobivati nove stranke in obdržati obstoječe. Zadovoljstvo kupcev in širjenje obsega kupcev predstavlja le sredstvo za doseg večjih finančnih donosov, zato je pomembno meriti ne le obseg poslovanja s strankami, ampak tudi dobičkonosnost tega poslovanja. V okviru tega cilja podjetje spremlja dva kazalnika:

- koeficient realiziranega dobička na posamezno naročilo novega kupca
- stopnjo dobičkovnosti prihodkov novega kupca.

Koeficient realiziranega dobička na posamezno naročilo novega kupca: Glede na to, da ni dovolj, da podjetje dobi nove kupce in nova naročila, ampak morajo biti ta naročila tudi dobičkonosna, je potrebno spremljati poleg obsega poslovanja z novimi strankami tudi dobičkonosnost tega poslovanja. Za vsako naročilo se po končani izdelavi (po zaključku delovnega naloga) obračunajo dejanski stroški, ki so nastali pri proizvodnji izdelkov. Ti stroški se obračunajo na podlagi delovnega naloga, kjer so vpisani vsi potrebni parametri (stroški surovin glede na porabo, ure dela...) in se odštejejo od dejanske (plačane) vrednosti naročila. V primeru zakasnitve plačila se naknadno upoštevajo tudi stroški zamude plačila. Ob koncu leta dobimo tako kompleksno sliko glede dobičkonosnosti naročil novih strank.

Stopnja dobičkovnosti prihodkov novega kupca: Pravo sliko dobičkovnosti novega kupca lahko dobimo šele na podlagi letnega pregleda naročil, zato ob koncu leta izračunamo letno razmerje med seštevkom dobičkov posameznega

(novega) kupca preko celega leta (vsota predhodnih kazalnikov posameznega kupca) in vsemi prihodki tega kupca v celem letu.

4.7.3 Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov

Podjetje mora znotraj vidika notranjih poslovnih procesov opredeliti ključne procese, tudi nove, po katerih se mora odlikovati, in ki bodo zagotavljali izpolnitev zastavljenih ciljev, kar bo omogočalo imeti zadovoljne in zveste kupce ter na koncu uspešno poslovanje podjetja. Strateška usmeritev vidika notranjih poslovnih procesov so učinkoviti notranji procesi, kakovostni izdelki in zniževanje stroškov. Kazalnik so oblikovani glede na vizijo, poslovne cilje in strateško usmeritvijo ter glede na posebne značilnosti podjetja, proizvodno dejavnost, skupine proizvodnih programov in skupine kupcev.

V okviru vidika notranjih poslovnih procesov sem za podjetje Prizma Ljubljana oblikovala tri skupine kazalnikov, ki sem jih prikazala v tabeli 10:

- kazalniki izboljšanja produktivnosti in izkoriščenosti strojev v proizvodnji
- kazalniki inovativnih, h kupcu usmerjenih izdelkov
- kazalniki zagotavljanja 100% kakovosti izdelkov.

Tabela 10: Vidik notranjih poslovnih procesov

3. Vidik notranjih poslovnih procesov			
Strateška usmeritev: Učinkoviti notranji procesi, kakovostni izdelki in zniževanje stroškov			
Strateški cilji		Kazalniki	Opis
N1	Izboljšati produktivnost in izkoriščenost strojev v proizvodnji	N1/1: Delež standardiziranih procesov	(Število standardiziranih procesov / vsi procesi) * 100
		N1/2: Stopnja izrabe zmogljivosti	(Zasedenost proizvodnih kapacitet stroja / razpoložljiv fond ur stroja) * 100
		N1/3: Koeficient kakovosti vhodnih surovin	$KKI^{43} = f(RD, Str, RK_{RD}, \text{vzrok reklamacij})$
		N1/4: Koeficient učinkovitosti proizvodnega cikla	$UPC^{44} = \text{čas obdelovanja} / \text{čas pretoka}$
N2	Inovativni, h kupcu usmerjeni izdelki	N2/1: Delež inovativnih, novo oblikovanih izdelkov po skupinah izdelkov	(Inovativni, novo oblikovani izdelki / vsi izdelki) * 100
N3	Zagotavljanje 100% kakovosti izdelkov	N3/1: Koeficient kakovosti izdelkov	$KK^{45} = f(PR, RDP, \text{vzrok reklamacij})$
		N3/2: Delež odpada izdelkov znotraj posamezne serije	(Količina neustreznih izdelkov v seriji / celotna količina izdelkov v seriji) * 100

4.7.3.1 Kazalniki izboljšanja produktivnosti in izkoriščenosti strojev v proizvodnji

Če želimo izpolniti strateško usmeritev, potem je visoka produktivnost in optimalna izkoriščenost strojev, ki predstavlja prvi cilj znotraj tega vidika, nujna. To omogoča zmanjševanje stroškov, odpravo nepotrebnih zastojev ter odpravo tistih dejavnikov, ki vplivajo na zniževanje kakovosti. Postavljeni cilj bomo dosegli s pomočjo naslednjih kazalnikov:

- delež standardiziranih procesov
- stopnja izrabe zmogljivosti

⁴³ KKI = koeficient kakovosti inputov

RD = število reklamacij dobaviteljem

Str = stroški, ki nastanejo zaradi neustrezne kakovosti vhodnih surovin

RK_{RD} = število tistih reklamacij kupcev, ki so nastale zaradi neustrezne kakovosti vhodnih surovin

⁴⁴ UPC = učinkovitost proizvodnega cikla

Čas pretoka = čas obdelovanja + čas pregleda + čas premikanja + čas čakanja/skladiščenja

⁴⁵ KK^{45} = koeficient kakovosti

PR = število prejetih reklamacij s strani kupcev

RDP = število reklamacij znotraj delovnega procesa

- koeficient kakovosti vhodnih surovin
- koeficient učinkovitosti proizvodnega cikla.

Delež standardiziranih procesov: Cilj tega kazalnika je standardizacija vseh poslovnih procesov. To prispeva h kakovosti izdelave izdelkov in učinkoviti izrabi časa, to pa posledično pomeni zmanjševanje stroškov in povečanje uspešnosti poslovanja podjetja. V okviru tega kazalnika se je v podjetju pričela standardizacija vseh poslovnih procesov v obliki organizacijskih predpisov in internih standardov kakovosti podjetja. Vodstvo je izdelalo standardne postopke, ki so se med samim izvajanjem nato v skladu z internimi predpisi in zahtevami preverjali in potrjevali. Prve verzije standardov so bile bolj enostavno pripravljene, zato so zahtevale popravke in povišanje stopnje zahtev, da se je zadovoljilo visokim zahtevam kakovosti.

Kazalnik se v času postopka standardizacije vseh procesov spremlja mesečno, zato, da se ugotavlja potek postopka standardizacije. Ko se bodo vsi aktivni procesi standardizirali, se bo kazalnik spremljal le dvakrat leto, vsak nov proces, pa se bo takoj standardiziral.

Stopnja izrabe zmogljivosti: Kazalnik kaže, kakšen je delež časovnih zasedenosti proizvodnih kapacitet glede na razpoložljiv fond ur. Izdelki v podjetju se proizvajajo na avtomatiziranih strojih, ki v enakomernih časovnih ciklih izdelujejo posamezen izdelek. Po začetni nastavitvi stroja in prilagoditvi hitrosti izdelku je tako praktično nemogoče nadalje pospeševati tempo proizvodnje brez vpliva na kakovost izdelka. Zaradi tega sta glavna faktorja, ki vplivata na uspešnost proizvodnje, obvladovanje časa, ki je potreben za prehod iz enega na drug izdelek, in takšno načrtovanje serij izdelkov, da čim optimalneje zapolnijo razpoložljive zmogljivosti. Glede na to, da podjetje proizvaja izdelke po naročilu kupcev in morajo biti izdelani pretežno v kratkih rokih, je na drugi faktor malo vpliva. V okviru naročil vodstvo določi tedenski plan čim bolj optimalno. V primeru, da pride do urgentnih naročil, povzroči to spremembo plana. Tako je za težave pri odpravljanju problemov v zvezi z obvladovanjem časa krivo predvsem slabo načrtovanje potreb po izdelkih s strani glavnih kupcev. Tako lahko podjetje vpliva predvsem na prvi faktor, kar pomeni skrajševanje časa priprave stroja in odpravljanje drugih prekinitev in zastojev proizvodnje stroja (kar vključuje tudi boljše načrtovanje vzdrževalnih del). V okviru zastojev strojev podjetje preučuje vzroke zastojev, ki so lahko: nekvalitetne surovine (kar preučujemo v okviru kazalnika kakovosti vhodnih surovin), napake delavcev, ozka grla, okvare strojev. Poznavanje vzrokov omogoča takojšnje ukrepanje in vodi v odpravo težav.

Koeficient kakovosti vhodnih surovin: Kazalnik je močno povezan s kazalnikom reklamacij po posameznih strankah in s kazalnikom kakovosti izdelkov. Podjetje

ima zelo zahtevne stranke glede zahtev po visoki kakovost izdelkov, na kar pa močno vpliva tudi kakovost vhodnih surovin. V primeru, da material ni ustrezne kakovosti pride do zastoja v proizvodnem programu in s tem do dodatnih stroškov. Še več težav povzroči morebitna skrita napaka, ki se lahko odkrije v proizvodnem procesu (kar privede do izgube časa, poleg tega pa še poveča stroške v primerjavi s prvim primerom), ali pa jo odkrije kupec. V tem primeru nastanejo stroški, povezani z reklamacijo kupca in ponovne izdelave izdelka. Zaradi takšne povezanosti je ta kazalnik sestavljen iz štirih postavk:

- števila reklamacij dobaviteljem
- stroškov, ki nastanejo zaradi neustrezne kakovostni vhodnih surovin
- število tistih reklamacij kupcev, ki so nastale zaradi neustrezne kakovosti vhodnih surovin
- vzroka reklamacij.

Spremljanje vzroka reklamacij omogoča takojšnje ukrepanje po vnaprej predpisanih korakih. Cilj kazalnika je zmanjšanje njegove vrednosti, s čemer se povečuje kakovost vhodnih surovin in tako posledično kakovost izdelkov.

Koeficient učinkovitosti proizvodnega cikla: Kazalnik kaže, kakšen je delež dejanske obdelave izdelka (strojne obdelave ali sestavljanje) v celotnem času trajanja pretoka izdelka. Vrednost kazalnika je manjša od 1, saj je čas pretoka sestavljen iz časa obdelovanja, časa pregleda, časa premikanja in časa čakanja oz. skladiščenja. Namen tega kazalnika je, da se, kolikor je mogoče, zmanjša čas ostalih faz, ko izdelek ni v obdelovanju.

4.7.3.2 Kazalniki inovativnih, h kupcu usmerjenih izdelkov

Drugi cilj tega vidika je spodbujanje oblikovanja novih in inovativnih izdelkov znotraj posameznih skupin. V okviru tega cilja merimo le en kazalnik, in sicer, kakšen je delež inovativnih, novo oblikovanih izdelkov po skupinah izdelkov.

Delež inovativnih, novo oblikovanih izdelkov po skupinah izdelkov: Podjetje se zaveda, da je širjenje baze izdelkov v proizvodnem programu zelo pomembno, saj to privablja nove kupce. Pri novem kupcu, ki se odloča za prvo naročilo v obravnavanem podjetju, je lahko baza izdelkov tista, ki odloči, ali se bo odločil za naročilo ali ne. V primeru, da podjetje že izdeluje izdelek, ki ga želi naročiti, kupcu zelo zmanjša začetne stroške. Zaradi tega so se v podjetju odločili, da spremljajo ta kazalnik in tako spodbujajo k zmernemu (ne tako intenzivnemu) uvajanju novih izdelkov.

4.7.3.3 Kazalniki zagotavljanja 100% kakovosti izdelkov

Znotraj poslovnih procesov je potrebno dosegati izdelke visoke kakovosti, če želimo imeti zadovoljne in zveste kupce, ki nam omogočajo uspešno poslovanje. Za doseg postavljenega cilja izračunavamo dva kazalnika:

- koeficient kakovosti izdelkov
- delež odpada izdelkov znotraj posamezne serije.

Koeficient kakovosti izdelkov: Gre za pomemben kazalnik, ki omogoča doseganje visoke kakovosti izdelkov. Kazalnik je kompleksen in je sestavljen iz treh postavk:

- števila prejetih reklamacij s strani kupcev
- števila reklamacij znotraj delovnega procesa
- vzroka reklamacij.

Na podlagi zadnje postavke je mogoče takojšnje ukrepanje z namenom odprave problema. Kazalnik je močno povezan s kazalnikom reklamacij po posameznih strankah in s kazalnikom kakovosti vhodnih surovin.

Delež odpada izdelkov znotraj posamezne serije: Kazalnik spremlja delež odpada izdelkov znotraj posamezne serije zaradi odstopanj od predpisane kakovosti s ciljem zmanjšanja odpada na predpisani minimum. S tem namenom se ugotavlja tudi vzroke izmeta in vzpostavlja aktivnosti odpravljanja teh vzrokov. Rezultate kazalnika podjetje preučuje v povezavi s prejšnjim kazalnikom. Glede na vzrok reklamacije, se stroški izmeta obračunajo v okviru ustrezne postavke (zaposleni – dotična oseba, vhodni material...).

4.7.4 Kazalniki za vidik učenja in rasti

V okviru vidika učenja in rasti ima podjetje opredeljeno strateško usmeritev - to so strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni. Takšni zaposleni predstavljajo temelje za uresničevanje postavljenih ciljev in usmeritev. Uresničitev ciljev na področju tega vidika omogoča uresničitev ciljev na področju vidika notranjih poslovnih procesov, njegovo uresničevanje nadalje omogoča uresničevanje vidika poslovanja s strankami, njegovo uresničevanje pa doseganje finančnih ciljev.

Za njeno uresničitev sem oblikovala tri skupine kazalnikov, ki sem jih prikazala v tabeli 11:

- kazalniki dviga sposobnosti zaposlenih
- kazalniki dviga dostopnosti strateških informacij

- kazalniki dviga motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih.

Tabela 11: Vidik učenja in rasti

4. Vidik učenja in rasti			
Strateška usmeritev: Strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni			
Strateški cilji		Kazalniki	Opis
U1	Dvig sposobnosti zaposlenih	U1/1: Kazalnik rasti števila ur izobraževanja zaposlenih	(Št. izobraževalnih ur v tekočem letu / št. izobraževalnih ur v preteklem letu)
		U1/2: Koeficient učinkov izobraževanja na kakovost dela	$KUI^{46} = f(KGRZ^{47}, RZ_{TL}/RZ_{PL}^{48})$
		U1/3: Koeficient kakovosti dela na zaposlenega	$KKD_Z^{49} = f(R_Z, I_Z, O_Z)$
		U1/4: Delež učinkovitih ur zaposlenih	(Število učinkovitih ur v tekočem letu / vse delovne ure v tekočem letu) * 100
U2	Dvig dostopnosti strateških informacij	U2/1: Koeficient kakovosti komunikacije	Število procesov, kjer se pojavi pomanjkanje strateških informacij
U3	Dvig motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih	U3/1: Koeficient zadovoljstva zaposlenih	Raziskava zadovoljstva zaposlenih
		U3/2: Stopnja fluktuacije	(Št. prekinitev delovnega razmerja / št. zaposlenih) * 100
		U3/3: Delež zaposlenih z usklajenimi cilji s sistemom BSC ⁵⁰	(Št. zaposlenih z usklajenimi cilji s sistemom BSC / vsi zaposleni) * 100
		U3/4: Kazalnik realiziranih zamisli za izboljšanje delovnega procesa s strani zaposlenih	$KRZ^{51} = (I_{vse}, I_{real})$

⁴⁶ KUI = koeficient učinkov izobraževanja na kakovost dela

⁴⁷ KGRZ = kazalnik gibanja reklamacij na zaposlenega in se izračuna sledeče: RZ_{TL}/RZ_{PL}

⁴⁸ RZ_{TL} = število reklamacij na zaposlenega v tekočem letu

RZ_{PL} = število reklamacij na zaposlenega v preteklem letu

⁴⁹ KKD_Z = koeficient kakovosti dela na zaposlenega

R_Z = število reklamacij na zaposlenega

I_Z = število realiziranih idej (predlogov) na zaposlenega

O_Z = ocena prizadevnosti in sodelovanja, ki vrednoti prizadevnost in vestnost zaposlenega pri svojem delu in njegovo pripravljenost pomagati drugim pri delu, če je potrebno

⁵⁰ BSC = Balanced scorecard = uravnoteženi sistem kazalnikov

⁵¹ KRZ = kazalnik realiziranih zamisli

I_{vse} = število vseh zamisli s strani zaposlenih za izboljšanje delovnega procesa

I_{real} = število realiziranih zamisli s strani zaposlenih za izboljšanje delovnega procesa

4.7.4.1 Kazalniki dviga sposobnosti zaposlenih

Prvi strateški cilj se osredotoča na dvig sposobnosti zaposlenih, ki se meri tako z učinkovnimi urami zaposlenih, učinki zaposlenih, urami izobraževanja (in rastjo) kot z dodano vrednostjo.

V okviru tega cilja se izračunavajo naslednji kazalniki:

- kazalnik rasti števila ur izobraževanja zaposlenih
- koeficient učinkov izobraževanja na kakovost dela
- koeficient kakovosti dela na zaposlenega
- delež učinkovitih ur zaposlenih.

Kazalniki rasti števila ur izobraževanja zaposlenih: Kazalnik letno spremlja, koliko se zaposleni izobražujejo in pridobivajo nova znanja za svoje področje dela. Ta Kazalnik je potreben, ne pa zadosten pogoj za ugotavljanje sposobnosti zaposlenih. Brez izobraževanja zaposleni ne morejo pridobiti dodatnih znanj in tako ni pričakovati, da bi bili na svojem delovnem mestu učinkovitejši in uspešnejši. Ker pa izobraževanje samo po sebi ne prinaša boljših rezultatov, je potrebno spremljati kazalnik v povezavi z ostalimi tremi kazalniki.

Koeficient učinkov izobraževanja na kakovost dela: Kazalnik enkrat letno za posameznega zaposlenega meri učinke izobraževanja na kakovost dela tako, da primerja število reklamacij, vezanih na posameznega zaposlenega iz tekočega obračunskega leta s predhodnim letom. Kazalnik je sestavljen iz dveh podatkov:

- iz vrednosti kazalnika, ki kaže gibanje tekočih reklamacij glede na reklamacije preteklega leta in sicer za posameznega zaposlenega. Podatek kaže uspešnost zadnjega obdobja glede na predhodno. Če je vrednost kazalnika manjše od ena potem se število reklamacij zmanjšuje;
- iz razmerja števil, ki prikazuje število reklamacij na posameznega zaposlenega. Zgornje število zajema tekoče obdobje, spodnje pa preteklo. Podatek je pomemben za postavljanje plana.

V kolikor je izobraževanje učinkovito, potem se to odraža na padcu reklamacij. Če do zmanjšanja reklamacij ne pride, potem je vzroke potrebno iskati v:

- neučinkovitem izobraževanju ali
- neučinkovitem motiviranju zaposlenih
- drugo.

Koeficient kakovosti dela na zaposlenega: Na podlagi tega kazalnika, ki kaže kakovost dela na zaposlenega, se ovrednoti variabilni del plače, ki je vezan na uspešnost zaposlenega. Vrednost se izračuna na podlagi več dejavnikov:

- število reklamacij na zaposlenega

- število realiziranih idej (predlogov) na zaposlenega
- ocena prizadevnosti in sodelovanja, ki vrednoti prizadevnost in vestnost zaposlenega pri svojem delu in njegovo pripravljenost pomagati drugim pri delu, če je potrebno.

Vsako postavko se posebej ovrednoti s številko, ki je lahko najmanj 1 (za oceno prizadevnosti in sodelovanja) oz. 0 (za reklamacije in ideje) in največ 5 pri oceni prizadevnosti in sodelovanja in potem se glede na ovrednoteno število določi za vsako vrednost posebej, v skladu z oblikovanimi razredi, točno določen znesek. Seštevek teh treh zneskov pomeni variabilni del plače.

Delež učinkovitih ur zaposlenih: Kazalnik kaže delež tistih ur, ko je bil zaposleni učinkovit, in ki so bile obračunane v okviru plače. Te ure se razlikujejo od vseh delovnih ur za število ur, ki jih je zaposleni moral dodatno opraviti zaradi svoje napake, površnosti, ali pa je za določeno delo porabil preveč časa (ure, ki niso bile utemeljeno porabljene in so bile odštete). Za te ure se med letom vodi evidenca, na podlagi katere se ob koncu leta izračuna delež učinkovitih ur zaposlenih.

4.7.4.2 Kazalniki dviga dostopnosti strateških informacij

Cilj podjetja na področju komunikacije je dvigniti dostopnost strateških informacij in izboljšati dvosmerno komunikacijo z zaposlenimi. Zaposleni morajo prejemati kakovostne informacije v takšnem obsegu, da bodo sposobni prevzemati popolno odgovornost na področju dela, ki ga opravljajo in sprejemati odločitve, kar bi omogočalo doseganje učinkovitih notranjih procesov in izdelavo kakovostnih izdelkov. Poleg tega morajo imeti možnost podajanja tudi povratnih informacij, s čemer že poteka dvosmerna komunikacija. V okviru tega cilja izračunavamo delež procesov, za katere so v realnem času na voljo strateške informacije.

Koeficient kakovosti komunikacije: V okviru tega kazalnika podjetje spremlja število napak, ki nastanejo zaradi neinformiranosti oz. blokade v komunikaciji in število pritožb. Poleg napak spremlja tudi same pritožbe na ta račun.

4.7.4.3 Kazalniki dviga motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih

Cilj zadnje skupine kazalnikov je visoka stopnja motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih, tako da bodo na svojih delovnih mestih zadovoljni, kreativni in učinkoviti. Podjetje želi doseči, da bodo cilji zaposlenih usklajeni s cilji organizacije, zaposleni pa se bodo razvili v odgovorne, zanesljive in na delovnem mestu uspešne osebe.

V skladu s tem podjetje izračunava naslednje kazalnike:

- Koeficient zadovoljstva zaposlenih
- stopnja fluktuacije
- delež zaposlenih z usklajenimi cilji s BSC
- kazalnik realiziranih zamisli za izboljšanje delovnega procesa s strani zaposlenih.

Koeficient zadovoljstva zaposlenih: Podjetje, ki želi imeti motivirane in posledično učinkovite zaposlene, mora poznati stopnjo zadovoljstva svojih zaposlenih. Glede na to, da stopnje zadovoljstva ni mogoče meriti drugače kot z anketo, podjetje enkrat letno razdeli svojim zaposlenim anketo. Tako kot anketa zadovoljstva kupcev, se tudi ta anketa meri septembra. Anketa je kratka, sestavljena pa je iz dveh delov. Na prvi strani so vprašanja zaprtega tipa, oblikovana tako, da so izpisane trditve, osebe, ki anketo izpolnjujejo, pa obkrožijo ustrezno številko od 1 – 5 glede na stopnjo strinjanja oziroma zadovoljstva. Tako so odgovori pregledni in med seboj primerljivi. Zaradi omejenosti, ki jo takšni odgovori nudijo, vsebuje anketa tudi drugi del, ki je na drugi strani, kjer se nahajajo vprašanja odprtega tipa in so oblikovana v stilu »kaj nam je všeč..., kaj nam ni všeč oz. kaj pogrešamo«.

Stopnja fluktuacije: Kazalnik kaže stopnjo prekinitev pogodb zaposlenih in se meri letno. Visoka stopnja fluktuacije lahko namreč pomeni visoko nezadovoljstvo zaposlenih z njihovim položajem v podjetju (ki je lahko v povezavi s plačo, delovnimi pogoji, odnosi...). Kazalnik se meri v kombinaciji z ostalimi kazalniki v okviru kazalnikov motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih. S pomočjo tega kazalnika vodstvo v podjetju ugotavlja, kje so možne izboljšave na tem področju, če se ugotovi nezadovoljiva stopnja fluktuacije.

Delež zaposlenih z usklajenimi cilji s sistemom BSC: Glede na to, da je za uspešno vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov pomembno tudi, da so cilji zaposlenih usklajeni z uravnoteženim sistemom kazalnikov, je potrebno spremljanje ciljev zaposlenih in ugotavljanje, ali so usklajeni s cilji uravnoteženega sistema kazalnikov.

Kazalnik realiziranih zamisli za izboljšanje delovnega procesa s strani zaposlenih: Kazalnik kaže število zamisli za izboljšanje delovnega procesa, ki so jih podali zaposleni in so bile realizirane. Kazalnik spremlja tudi število vseh idej, ki jih predlagajo zaposleni, in sicer z namenom, da se vidi, kakšna je sploh zavzetost zaposlenih pri podajanju idej. Število realiziranih idej kaže, koliko idej je uporabnih. Zato, da bi v podjetju spodbujali tvorjenje idej s strani zaposlenih, je število realiziranih idej na zaposlenega tudi sestavni del kazalnika kakovosti dela.

4.8 VPELJAVA KAZALNIKOV V PODJETJE IN UPORABA SISTEMA

Od 46, ki jih podjetje Prizma Ljubljana uporablja, je okoli polovica takšnih, ki so prirejena neposredno za obravnavano podjetje. Pri tem so dodani kazalniki, ki merijo vzroke (namesto posledic) in zato preko vzročnih meril že prej opazimo odstopanja in se lahko prej odzovemo.

Vodstvo podjetja Prizma Ljubljana je strategijo razložilo zaposlenim in s pomočjo dvosmerne komunikacije preverilo, ali zaposleni resnično razumejo postavljeno strategijo in ali jim pomeni enako kot vodstvu podjetja. Merila, ki jih uporablja podjetje, so usklajena s ključnimi aktivnostmi in dejavniki uspeha. Cilj podjetja je, da je ta povezava 100%, zato vodstvo takoj reagira na vsakršno odstopanje. S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov je podjetje Prizma Ljubljana poglobila merila, jih povezala s ključnimi kazalniki uspešnosti za implementacijo strategije ter vzpostavilo direktno povezavo med strategijo in merili. Pri oblikovanju kazalnikov sem se izogibala splošnim merilom, ki so uporabna za vsa podjetja in običajno merijo posledice, vendar pa sem kljub temu obdržala vse klasične finančne kazalnike, zaradi dveh razlogov. Prvič, ti kazalniki se avtomatično izračunajo ob zaključku bilance stanja in izkaza uspehov in služijo za primerjavo z drugimi konkurenčnimi podjetji na trgu. In drugič, glede na to, da je podjetje še ob zadnji bilanci stanja in izkazu uspeha izračunavalo samo te kazalnike, bi s spremembo letih, močno oviralo primerjavo tekočega leta s preteklim. Podjetje je trenutno šele v fazi uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov, saj, kot je znano, je potrebno nekaj let, da sistem popolnoma funkcioniра, zato se je odločilo, da klasične finančne kazalnike zaenkrat obdrži v enakem obsegu. V kolikor bi se pokazala potreba po zmanjšanju finančnih kazalnikov ali oblikovanju novih, bo to storilo kasneje in bo klasične finančne kazalnike uporabilo le pri primerjavah s konkurenčnimi podjetji. Seveda pa je podjetje pri oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov dalo poudarek na oblikovanju meril, ki bodo podjetje opozorila na težave, še preden bodo le-te nastale.

Po zaključku oblikovanja kazalnikov uravnoteženega sistema se je v obravnavanem podjetju pripravil načrt uvajanja sistema v podjetje, ki bo potekal predvidoma do junija 2004.

V podjetju je vodstvo izpostavilo naslednje glavne nerešene probleme (Poročilo o delu vodje za uvajanje BSC v podjetje Prizma d.o.o. Ljubljana, 2003):

- dosledno izvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov in merjenje;
- glede na majhen obseg izkušenj vodje za uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov pri oblikovanju nefinančnih kazalnikov obstaja nevarnost, da so nekateri kazalniki ostali premalo dorečeni, bodisi v smislu opredelitve ali določitve faznih ciljev, kar pa ne sme biti razlog, da bi se tovrstne meritve

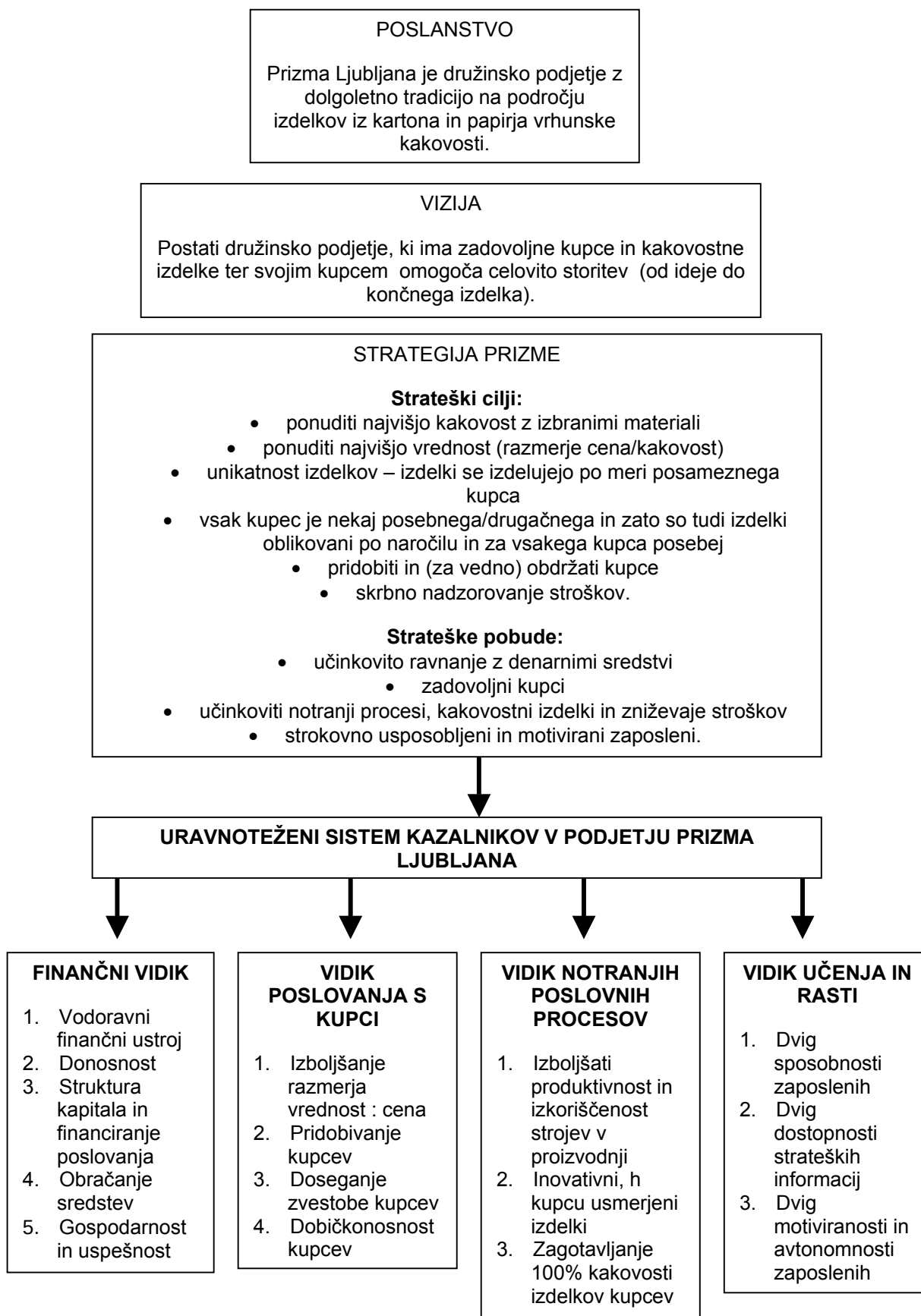
- zanemarjale ali opuščale, ampak jih moramo pri vsakem naslednjem strateškem pregledu analizirati in po potrebi popraviti ali ponovno določiti;
- upoštevajoč obseg pridobljenih izkušenj z uravnoteženim sistemom kazalnikov uspešnosti in predvsem nedorečenost nekaterih njegovih delov, se vsaj še leto dni po uvedbi ne povezuje sistema nagrajevanja z rezultati meritev. S tem, ko bodo cilji uravnoteženega sistema kazalnikov vezani na nagrajevanje zaposlenih, bo sklenjena povratna zanka.

V podjetju se je vodstvo odločilo, da prične v letu 2003 z uvajanjem uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja Prizma Ljubljana. Ob pisanju magistrske naloge, oblikovanju ustreznih kazalnikov in vpeljave le-teh v podjetje, sem ugotovila, da gre za zelo kompleksno nalogo, ki odpira mnoga ključna vprašanja na različnih ravneh v podjetju. Ne glede na to, koliko časa in napora se vложи v fazo priprave, pa se odločilni del procesa začne s praktičnim uvajanjem v poslovni proces. Še tako dobro postavljen model, bo v obdobju uvajanja nujno doživel prilagoditve, vendar pa je potrebno doseči, da so te prilagoditve koristne in ne le rezultat odpora proti spremembam. Vodstvo se mora tudi zavedati, da obstaja velika verjetnost, zaradi dolgega obdobja uvajanja, za padec zanimanja in motivacije zaposlenih in se mora pripraviti na intenzivno motiviranje vseh zaposlenih.

4.9 POVEZOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV S STRATEGIJO PODJETJA PRIZMA LJUBLJANA

Potem, ko smo oblikovali ustrezne kazalnike v skladu s strategijo podjetja, povezavo prikažemo na razumljiv način v grafični obliki. Shemo je podjetje predstavilo vsem zaposlenim, zato da si lahko delovanje uravnoteženega sistema lažje predstavljajo in bodo tako delovali v skladu z njim. V shemi so cilji jasno zapisani, tako da lahko vsi zaposleni prilagodijo svoje dejavnosti tako, da čim več prispevajo k uresnitvi strategije. V sliki 16 sem prikazala povezavo vizije, poslanstva in strateških ciljev podjetja Prizma Ljubljana z vpeljanim uravnoteženim sistemom kazalnikov v to podjetje.

Slika 16: Model uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana usklajen s strategijo podjetja



Vodstvo v podjetju Prizma Ljubljana je tako s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov uskladilo management, zaposlene, informacijsko tehnologijo in finančne vire s strategijo organizacije in njenimi cilji. V nadaljevanju si bo prizadevalo delovati v skladu s postavljeno strategijo v okviru uravnoveženega sistema kazalnikov. Podjetje pričakuje, da bo s pomočjo vzpostavljenega sistema zmanjšalo število poročil in administracije, se usmerilo na ključne dejavnike za doseg zastavljenih ciljev, imelo celovit vpogled na področja poslovanja, spodbujalo organizirano notranje podjetništvo, uspešno razširilo pooblastila in odgovornosti zaposlenih, pravočasno in uspešno odkrivalo odstopanja od postavljenih norm ter na podlagi tega ustrezno reagiralo in s tem ohranjalo konkurenčno prednost pred konkurenti ter tako dolgoročno uspešno poslovalo.

Da bo vodstvo v podjetju doseglo zgoraj naštet, pa se bo trudilo povezati vsakega zaposlenega s strategijo organizacije in mu omogočilo popolno razumevanje strategije. Podjetje se zaveda, da je za uresničitev tega, pomemben proces komunikacije, ustvarjanje strateške zavesti, pripadnosti, opredelitev osebnih in skupnih ciljev ter zagotavljanje uravnovežene plače. Zavedati pa se mora, da vsega tega ne bo uspelo uresničiti takoj, ampak šele dolgoročno s stalnim prizadevanjem in vsakodnevnim delom. Vodstvo mora zaposlenim pomagati in jih spodbujati, da bo uspešno uskladilo svoje vsakodnevne dejavnosti v skladu s svojimi osebnimi cilji, ki bodo usklajeni s cilji organizacije.

Podjetje je uvedlo mesečne sestanke z zaposlenimi, kjer se poroča o uspešnosti skozi postavljene kazalnike in dogovarja o prihodnosti, hkrati pa jih na kratko seznanja z uravnoveženim sistemom kazalnikov in izpostavlja uspehe, ki so posledica vpeljanega sistema. Vse to z namenom, da spodbuja zaposlene za nadaljnje usklajeno delo s sistemom. Vodstvo tudi pripravlja za vsakega zaposlenega »Balanced scorecard delovni zvezek«, kjer bo na prvih straneh predstavljeno poslanstvo, vizija, strategija in predstavitev kazalnikov, opisano v zaposlenim razumljivem in bližjem jeziku. Tako bodo imeli smisel obstoja podjetja vsakodnevno pred očmi, zraven pa si bodo oblikovali usklajene lastne cilje in vodili lastno evidenco dela, ki bo omogočala uspešnejše spremljanje postavljenih kazalnikov. V prihodnosti pa bo vodstvo motiviralo zaposlene, kot je že bilo omenjeno, tudi tako, da bo uravnoveženi sistem kazalnikov povezal z nagrajevanjem uspešnosti.

Vodstvo se zaveda, da je za uresničitev strateško usmerjenega uravnoveženega sistema kazalnikov kot nenehnega procesa treba zagotoviti strateško in finančno načrtovanje ter povratne informacije in učenje. Danes ni več dovolj le kontrola odstopanja realizacije od načrtovanja, ampak je glede na razmere potrebno tudi prilagajanje strategije in imeti stalno prisotni proces učenja. To pa pomeni, da je

potrebno spodbujati tudi zaposlene k pridobivanju informacij, ki bi utegnile vplivati na strategijo.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je sedaj nova filozofija vodstva in s tem novi način življenja organizacije, ki ga morajo za svojega prevzeti vsi zaposleni. In prav zato je proces njegovega uvajanja zahteven, saj narekuje novo poslovno vedenje in spremembe v načinu razmišljanja vseh zaposlenih, kar pa je izredno zahteven in kompleksen projekt.

5. SKLEP

Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov v majhno družinsko proizvodno podjetje je bil zame velik izziv, saj gre za specifično podjetje, kjer v razpoložljivi literaturi ni bilo za pomoč in primerjavo na voljo nobenega podobnega podjetja. Značilno je, da se uravnoteženi sistem kazalnikov vpeljuje v velika podjetja, kjer obstaja več stopenj odločanja in kar nekaj visoko usposobljenih kadrov, ki so takšen sistem sposobni vpeljati in izvajati. Na majhna podjetja (do 10 zaposlenih), ki bi uvajala takšen sistem, nisem naletela, da pa bi takšen sistem uvajala majhna družinska podjetja, pa je še toliko manj verjetno. Vzrokov za to je kar nekaj, in sicer:

- v takšnih podjetjih obstaja pomanjkanje ustrezno usposobljenih kadrov za postavitve in vpeljavo takšnega sistema
- če že takšen kader obstaja, potem ponavadi ni časa za postavitve in vpeljavo sistema, saj je vsak zaposleni strateškega pomena v podjetju in obremenjen s številnimi drugimi obveznostmi
- takšno podjetje se pogosto ubada z osnovnejšimi težavami, ki so povezani z likvidnostjo in preživetjem, zato o takšnem sistemu sploh ne premišlujejo
- takšna podjetja so pogosto podjetja življenjskega stila in nimajo potrebe po takšnem sistemu.

Navedla sem nekaj osnovnih vzrokov, ki odvrčajo uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v majhna družinska podjetja. Tu se postavlja vprašanje, zakaj sem se sploh lotila postavitve in vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v takšno podjetje. Po mojem mnenju je uravnoteženi sistem kazalnikov za malo podjetje, pa naj bo družinsko ali ne, prav tako pomemben, če ne še bolj, kot je pomemben za velika podjetja. Zakaj je to tako pomembno za malo in zakaj za družinsko?

Za Slovenijo je značilno relativno mlado podjetništvo. S spremembo družbeno-ekonomskega sistema in z osamosvojitvijo Slovenije se je gospodarstvo znašlo v situaciji, kjer so velika podjetja pričela razpadati. Vse pomembnejšo vlogo so pričela dobivati mala in srednje velika podjetja z velikim potencialom rasti. Hitro rastoča podjetja se pojavljajo enakomerno v vseh sektorjih gospodarstva. So razmeroma

majhna in mlada podjetja, ki v nekaj letih postanejo velika (Berdnik, 1999, str. 28). Govorimo torej o gazelah, ki morajo zaradi hitre rasti spremljati kazalnike na vseh področjih ne samo na finančnem, da so tako sposobna hitro ukrepati pri morebitnih odstopanjih od zahtev in ciljev, hkrati pa znati pravočasno reagirati na spremembe na trgu. Življenje gazel je namreč zelo dinamično, kar je verjetno posledica nenehnega iskanja obetavnih poslovnih priložnosti (Winterleitner, 2003, str.1).

Če pa si še posebej ogledamo značilnosti družinskih podjetij ugotovimo, da uspešna družinska podjetja prispevajo velik delež k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu posamezne države. Družinska podjetja so nagnjena k dolgoročnemu obstanku na trgu, odporu do zunanjega zadolževanja in k reinvestiranju ustvarjenega dobička, zato je gospodarski prispevek k posameznemu gospodarstvu še toliko večji. Številne raziskave so pokazale, da dosegajo družinska podjetja v povprečju boljše rezultate kot ostala podjetja v njihovi dejavnosti (Gallo, 1994, str. 68). Zato obstaja veliko širši interes, da so družinska podjetja uspešna in kot taka potrebujejo kakovostno vpeljan uravnoteženi sistem kazalnikov, ki bo omogočal uspešno dolgoročno poslovanje in bo sposobno konkurirati ostalim podjetjem na trgu.

Tako lahko v odgovor na zgornje vprašanje povzamemo, da podjetje rasti, ki je malo in še družinsko povrh, mora vpeljati uravnoteženi sistem kazalnikov, če želi biti uspešno še naprej, konkurirati drugim podjetjem na trgu, poleg tega pa takšno podjetje kot je Prizma Ljubljana, ki je majhna organizacija s temu ustreznim proračunom, mora biti učinkovito in fleksibilno, hkrati pa sposobno svoje vire usmeriti v najbolj optimalno poslovanje.

To je mogoče doseči z vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov, ki omogoča:

- večjo in boljšo kontrolo v poslovnem procesu ter boljši (lažji) nadzor ter pregled
- poenostavitev in sistematizacijo poslovnih operacij v podjetju
- izvajanje strategije in uresničevanje postavljenih ciljev avtomatično preko kakovostno oblikovanih in vpeljanih kazalnikov
- da management optimalno izrabi čas, ki ga namenja za kontrolo in nadzor.

Pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov se morajo podjetja zavedati, da če že imajo merila, ki segajo preko finančnega področja, to še ni uravnoteženi sistem kazalnikov (Ložar, 2001a, str.44). Poudariti je namreč potrebno, da si mora vsaka organizacija poiskati svojo pot, ki se kaže v lastnem sistemu strateškega managementa, katerega pomemben del je uravnoteženi sistem kazalnikov. Prednosti modela uravnoteženega sistema kazalnikov so vsekakor razumljivejša povezava med strateškimi cilji, strategijami in izvedbenimi plani ter dejavnostmi v

okviru letnih planov, krepitev vrednot in organizacijske kulture, osredotočanje managerjev na kratkoročne in dolgoročne dejavnike uspeha, prenos dobrih praks med organizacijskimi enotami in ustvarjanje strateške zavesti vseh zaposlenih, saj ima vsak posameznik vpogled na vpliv svojega dela na uresničevanje strategij (Pak, 2003, str. 103).

Za obravnavano podjetje sem kazalnike, predstavljene v nalogi, oblikovala v skladu z metodologijo postavitve in vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov in s strategijo ter postavljenimi cilji podjetja. Gre za izredno zahteven in kompleksen projekt, ki zahteva veliko znanja na tem področju ter nekaj mesecev intenzivnega dela. Zavedam se, da smo, kljub temu, šele na začetku poti in da bo potrebno vložiti še veliko dela, da bo sistem učinkovito funkcioniral. Nenazadnje potrebuje podjetje vsaj eno do dve leti, da vpelje uravnoveženi sistem kazalnikov. A zavedati se je potrebno, da gre za stalno spreminjajoč proces, ki zahteva stalen nadzor in budno oko tudi v nadaljevanju.

V Sloveniji se v zadnjem letu opaža upadanje stopenj gospodarske rasti. Še leta 2000 smo dosegli 4,6% stopnjo rasti, predlani in lani pa se je že spustila na 3%. Preliminarni podatki za letošnje polletje kažejo še nižjo stopnjo – 2%. Resnično slovensko razvojno vprašanje je, kako je zniževanje stopenj rasti tudi izraz bolj dolgoročnega trenda, ki temelji na strukturnih značilnostih slovenskega gospodarstva in zdajšnji kombinaciji ekonomskih politik. Seveda pa so pomembni tudi sklepi na podlagi takšnih ugotovitev kot priporočila za ukrepanje ekonomske politike, naravnane k večji rasti (Mrkaić, Polanec, Šušteršič, 2003, str. 16).

Glede na to, da na gospodarsko rast vpliva tudi uspešnost slovenskih podjetij, ki je v veliki meri odvisna od učinkovitega strateškega managementa v podjetju, vodstvo ne sme pozabiti pomembnosti kakovostnega sistema merjenja uspešnosti poslovanja.

Prav tako pa ne smemo spregledati pomembnega dejstva, tako za posamezna podjetja kot za celotno gospodarstvo, da Slovenija odpira prihodnje leto vrata v Evropo, s čimer bodo slovenska podjetja stopila v ostri konkurenčni boj za položaj na trgu in za kupce z ostalimi evropskimi podjetji. Kot smo spoznali, so slovenska podjetja na podlagi primerjave stopenj operativnega dobička v zaostanku za vodilnimi podjetji v panogi na svetu od 1,5 do trikratno, pri dodani vrednosti na zaposlenega pa trikratno (Ložar, 2002, str. 52), kar pomeni, da bodo podjetja morala, če bodo želela preživeti ali celo biti uspešna, še precej truda vložiti v poslovni model in strategijo v podjetjih. Le tako bodo lahko izboljševala operativno odličnost. To pa je mogoče tudi s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov, seveda pa šele potem, ko bo podjetje imelo jasno vizijo, strategijo in dolgoročne cilje.

SLOVARČEK⁵²

1. Accounts payable turnover = obrat obveznosti do dobaviteljev
2. Accounts receivable turnover = obrat terjatev do kupcev
3. Activity Based Costing (ABC) = metoda stroškov po aktivnostih poslovnega procesa
4. Assets turnover ratio = obračanje sredstev
5. Average collection turnover = dnevi vezave terjatev do kupcev
6. Average inventory holding turnover = dnevi vezave zalog
7. Average purchase credit period = dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev
8. Balanced scorecard (BSC) = uravnoteženi sistem kazalnikov
9. Business Activity Monitoring = nadzor poslovnih aktivnosti
10. Cascading = padajoče usklajevanje
11. Cash Conversion Cycle = denarni krog ali dnevi unovčljivosti
12. Commitment = povezanost
13. Communicating business processes = povezanost poslovnih procesov
14. Current ratio = kratkoročni kazalnik
15. Customer's viewpoint = vidik kupca
16. Earning per share (EPS) = dobiček na delnico
17. Fine-tuning = odlično usklajevanje
18. Debt ratio = stopnja zadolženosti
19. Earnings before interests and taxex (EBIT) = dobiček pred obresti in davki (poslovni izid)
20. Empowering employees = opolnomočenje zaposlenih
21. Inventory turnover = obračanje zalog
22. Managing = vodenje
23. Mapping = načrtovanje
24. Non value adding = brez dodane vrednosti
25. Optimal resource utilization = optimizacija virov
26. Order delivery = prevzem naročila
27. Quick ratio = pospešeni kazalnik
28. Process Management = procesni management
29. Procurement = preskrba
30. Re-engineering = izboljšanje
31. Reliable delivery processes = zanesljivi postopki dostave
32. Return on assets (ROA) = čista donosnost sredstev
33. Return on equity (ROE) = čista dobičkonosnost kapitala
34. Return on investments (ROI) = donosnost investicij
35. Sustainable competitiv advantage = trajnejša konkurenčna prednost

⁵² Angleške izraze sem prevedla s pomočjo Slovarja poslovno finančnih izrazov (Mramor, 1999) in Slovenskih računovodskih standardov (Slovenski inštitut za revizijo, 2002).

36. Times interest earned ratio = kazalnik pokritja obresti

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. AVŠIČ Vera: Merjenje poslovne uspešnosti: Termometer za direktorske roke. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, 4, str. 34-36.
2. BENSON B., CREGO E.T., DRUCKER R.H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival. Homewood: Business One Irwin, 1990, 163 str.
3. BERDNIK VOZEL Mojca: Analiza gazel: Hitro rastoči «skrivajo» dobiček, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 45, 1999, 27-30 str.
4. BERDNIK-VOZEL Mojca in MARCON Petra: V teoriji odlično - kaj bo v praksi?. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 38, str. 10-12.
5. BREČKO Daniela: Plesni koraki za dinozavre. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 25, str. 16-18.
6. DOWNING Laura: Global BSC Community: A Special Report on Implementation Experience from Scorecard Users World-wide. Perspectives on Performance. Performance Measurement Association, 2001, 1, 4, str. 17.
7. FILION L.J.: The definition of Small Business as a Basic Element for Policy making. Paper presented at the conference: Small Business Marketing and Society, Tbilisy Georgia, October 1991, 68 str.
8. FRIGO Mark L.: Strategy and the Balanced Scorecard. Strategic Finance, 2002, 84, str. 6-8.
9. GALLO M.A.: Global perspectives on family business. Chicago: Loyola University, Family Business Center, 1994, 89 str.
10. GLAS Miroslav in LOVŠIN Francka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji: Vključevanje mlajše generacije, delovni zvezki. Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, Ljubljana, 2000, 27 str.
11. GLAS Miroslav: Vizija naslednje generacije podjetnikov. Ljubljana: Finance, 8.5.2001
12. HAHN D.: Unternehmensphilosophie und Fuehrungsorganisation in Familienunternehmungen, Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensfuehrung: Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg: Physica – Verlag, 1992, 320 str.
13. HANDLER W.C.: Metodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review, San Francisco, 2 (1989), 3, str. 257 – 276.
14. HERLE Julija: Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 85 str.

15. HROVAT Metka: Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu. Ljubljana: Manager, 2000, 6, str. 44-46.
16. HROVAT Metka: Številke pripovedujejo zgodbo o strategiji. Ljubljana: Manager, 2000a, 6, str. 47-48.
17. HUCZYNSKI Andrzej, BUCHANAN David: Organizational Behavior: An Introductory text. 4th ed. New York: Prentice Hall, 2001. 916 str.
18. JARC Suzana: Letno planiranje in kontroliranje poslovanja v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije s poudarkom na povezavi območne enote in centrali. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 107 str.
19. JAVORNIK Marko: Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 104 str.
20. JERETINA Bernarda: Uravnoteženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 39 str.
21. JONES T., SASSER E.: Why Satisfied Customer Defect. Harvard Business Review, 1995, 6, str. 88-99.
22. KAČ Urška: Poskus postavitve uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 47 str.
23. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
24. KODRIN Andreja, KMET Matevž: Kaplan v slovenski praksi. Ljubljana: Manager, 2000, 10, str. 59-60.
25. KOLAR Tomaž, BATAGELJ Zenel, PIRC Bojana: Finančni kazalniki so premalo. Ljubljana: Finance, 2001, 10, str. 38-40.
26. KOTLER Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
27. LEACH Peter: The Stoy Hayward Guide to The Family Business. London: Kogan Page Limited, 1991, 185 str.
28. LESJAK Matjaž: 3. uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 91 str.
29. LOŽAR Boštjan: Povej v enem stavku, kam si namenjen. Ljubljana: Manager, 2000, 3, str. 55-61.
30. LOŽAR Boštjan: Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (1.): Zakaj generali izgubljajo bitke?. Ljubljana: Manager, 2001, 1, str. 44-48
31. LOŽAR Boštjan: Semaforji do velikega cilja. Manager: Ljubljana. 2001a, 2, str. 44-47.
32. LOŽAR Boštjan: Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (3.): Vrzi strategijo na list papirja. Ljubljana: Manager, 2001b, 3, str. 50-52
33. LOŽAR Boštjan: Kupce spelje tisti, ki je najboljši. Ljubljana: Manager, 2001c, 5, str. 57-60.

34. LOŽAR Boštjan: Kako pravilno vpeljati BSC. Ljubljana: Manager, 2002, 11, str. 52-54
35. LOŽAR Boštjan: Balanced scorecard (BSC) – Kako v praksi vpeljati BSC, Seminarsko gradivo, Ljubljana, GV IZOBRAŽEVANJE, 2002a, str.
36. MEGUŠAR Alojz: Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 107 str.
37. MIKLAVC Matija: Uravnoteženi sistem kazalcev: primer velika slovenska podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 44 str.
38. MORRIS M. H., WILLIAMS R. O., ALLEN J. A., AVILA R. A.: Correlates of Success in Family Business Transitions. Journal of Business Venturing, 12, 1997, str. 385-401.
39. MRAMOR Dušan: Slovar poslovnofinančnih izrazov: slovensko-angleški, angleško-slovenski. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999, 166 str.
40. MRKAIČ Mičo, POLANEC Sašo in ŠUŠTERŠIČ Janez: Zakaj pišemo? Za večjo rast. Ljubljana: Finance, 2003, 193/1621, str. 16.
41. NEMEC Aleš: Uravnoteženi kazalniki: Managersko orodje za prenos strategije v prakso. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 28, str. 30-32.
42. NEMEC Valter: Sodobni finančni modeli za vrednotenje podjetij – primer podjetja Hit. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 101 str.
43. O'CONNOR Thomas J.: Enhancing Profitability. Electrical Wholesaling, 2002, 12, str. 26-29.
44. OSTERYOUNG S. Jerome, NEWMAN L. Derek, DAVIES G. Leslie: Small firm finance: An enterpreneurial perspective, Fort Worth (etc.): #The #Dryden Press, cop., 1997, 394 str.
45. PAK Maja: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa slovenske turistične organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 112 str.
46. REJC Adriana: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
47. REJC Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
48. REJC Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Ljubljana: Manager +, jesen 2003, 2, str. 17 – 19.
49. ROSENBLATT P. C.: The Interplay of Family System in Family Firms During Economic Recession. Family Business Review, SF, 4 (1991), 1, str. 45-58.
50. Slovenski inštitut za revizijo: Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
51. SYMS Marcy: Mind Your Own Business. New York: Mastermedia Limited, 1992. 235 str.

52. ŠINK Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
53. ŠKERLJ Tina in Miran Gombač: BSC spremlja poslovanje tudi z nefinančnimi kazalniki. Ljubljana: Finance, 2000, 73, str.19-20.
54. TEKAVČIČ Metka: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Ljubljana: Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, 2000, 26, str. 59-61.
55. TINKLER Michael and DUBÉ Daniel: Strenght in numbers. CMA Management, 2002, 76, str. 14-17.
56. TURK Ivan in MELAVC Danes: Uvod v računovodstvo. KRANJ: Moderna organizacija, 1994. 492 str.
57. VAHČIČ Aleš: Podjetništvo in mala podjetja. Management. Radovljica: Didakta, 1994. str. 886-937.
58. VRIES de K.: The Cynamics of Family Cintrolled firms: The Good and the Bad News. Organisational Dynamics, 1993, 21, str. 59-71.
59. VUKOVIĆ Vesna: Uvajanje nove strategije in BSC z roko v roki. Ljubljana: Finance, 2000, 96, str. 5-6.
60. WINTERLEITNER Borut: Vloga lastniškega kapitala pri financiranju rasti hitrorastočih podjetij v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 96 str.

VIRI

1. A Balanced Scorecard Changes HR Mgmt From Art to Science. Human Resources Department Management Report, 2003, 1, str. 11-13.
2. Balanced Scorecard Give Performance & Change Management a Very Timely Boost. Pay for Performance Report, 2003, 3 str. 4-7.
3. INPHASE Software (UK) Limited: The Balanced Scorecard Information to Drave Performance, 1998 [www.inphase.com], 15.09.2002.
4. Interna brošura GV Izobraževanje, oktober 2002.
5. Interno komuniciranje: dekloracija ali nuja? [www.dialogos.si/slo/objave/clanik/interno-okolje/index.print.html], 04.12.2002.
6. Interno organizacijsko komuniciranje [www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-komuniciranje/index.print.html], 04.12.2002.
7. PRIZMA d.o.o. LJUBLJANA: Procesni management v podjetju Prizma d.o.o. Ljubljana, 2002.
8. PRIZMA d.o.o. LJUBLJANA: Organizacija podjetja Prizma d.o.o. Ljubljana, 2002a.
9. PRIZMA d.o.o. LJUBLJANA: Poročilo o delu vodje za uvajanje BSC v podjetju Prizma d.o.o. Ljubljana, 2003.

10. PRIZMA d.o.o. LJUBLJANA: Kontrola kakovosti v podjetju Prizma d.o.o. Ljubljana, 2003a.
11. [http://www.qpronline.com/processmanagement/process_management_intro.html], 15.09.2002.
12. Nefinančna merila poslovne uspešnosti [www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/index.print.html], 04.12.2002.
13. Nova merila za novo tisočletje [www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-merila/index.print.html], 04.12.2002.
14. OŠEP Bojan, VOLOVŠEK Štefan: Uravnoteženi sistem kazalnikov in konsolidacija strateških podatkov v skupinah podjetij [www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/osep.doc], 04.12.2002.
15. Robert Kaplan prihaja v Slovenijo, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 37, 14.09.2000, str. 6.