

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**UVAJANJE NEFINANČNIH POKAZATELJEV USPEŠNOSTI
V STORITVENEM PODJETJU**

IZJAVA

Študentka Dorica Oman Brank izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Marka Hočevarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.03.2006

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD.....	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA	1
1.2 METODE PROUČEVANJA IN ZASNOVA DELA.....	4
2. PRISTOPI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	5
2.1 TRADICIONALNI PRISTOPI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	6
2.1.1 <i>Računovodski model</i>	7
2.1.1.1 Kritika računovodskega modela.....	9
2.1.2 <i>Ekonomski model</i>	11
2.1.2.1 Kritika ekonomskega modela.....	11
2.2 SODOBNI PRISTOPI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	12
2.2.1 <i>Pristopi različnih avtorjev</i>	12
2.2.2 <i>Sodobna managerska orodja</i>	17
2.2.2.1 Model celovitega obvladovanja kakovosti	18
2.2.2.2 Model poslovne odličnosti.....	20
2.2.2.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	23
2.2.3 <i>Izbor managerskega orodja za uvajanje nefinančnih pokazateljev uspešnosti podjetja</i>	23
2.3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	24
2.3.1 <i>Finančni vidik</i>	24
2.3.2 <i>Vidik kupcev</i>	25
2.3.3 <i>Vidik notranjih poslovnih procesov</i>	26
2.3.4 <i>Vidik učenja in rasti</i>	27
2.4 UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV	28
2.4.1 <i>Opredelitev vizije in poslanstva podjetja</i>	28
2.4.2 <i>Povezovanje vizije in poslanstva s strateškimi cilji</i>	29
2.4.3 <i>Razčlenitev strateških ciljev znotraj vidikov in izbor kazalnikov</i>	29
2.4.4 <i>Določanje velikosti kazalnikov</i>	30
2.4.5 <i>Prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov</i>	31
2.4.6 <i>Primerjava uravnoteženega izkaza poslovanja z modelom poslovne odličnosti</i>	31
3. PREDSTAVITEV PODJETJA IZOLACIJA KERN, D.O.O.....	33
3.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA.....	35
3.2 DEJAVNOST PODJETJA.....	35
3.3 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA.....	40
3.4 STRATEŠKI CILJI.....	42
3.5 ZNAK KAKOVOSTI V GRADITELJSTVU	44
4. OBSTOJEČI SISTEM KAZALNIKOV	47
4.1 ANALIZA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV	49
4.2 KRITIKA OBSTOJEČEGA SISTEMA KAZALNIKOV	51
4.3 DUPONT ANALIZA	51
4.4 RAČUNOVODSKI FINANČNI KAZALNIKI	54
4.4.1 <i>Kazalniki dobičkonosnosti</i>	55
4.4.1.1 Čista dobičkonosnost kapitala.....	55
4.4.1.2 Čista dobičkonosnost sredstev.....	55
4.4.1.3 Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov	56
4.4.2 <i>Kazalniki obračanja</i>	56
4.4.2.1 Koeficient obračanja obratnih sredstev	56
4.4.2.2 Koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev	57
4.4.2.3 Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	57
4.4.3 <i>Kazalniki financiranja</i>	57
4.4.3.1 Stopnja lastniškosti financiranja	58
4.4.3.2 Stopnja dolžniškega financiranja	58
5. OBLIKOVANJE FINANČNIH IN NEFINANČNIH POKAZATELJEV USPEŠNOSTI.....	58
5.1 VIDIK UČENJA IN RASTI.....	63

5.2 VIDIK KUPCEV	66
5.3 VIDIK NOTRANJNH POSLOVNIH PROCESOV	67
5.4 FINANČNI VIDIK	68
SKLEP	69
LITERATURA	71
VIRI	73
PRILOGE	75

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Kazalci uspešnosti poslovanja v sodobnem proizvodnem okolju</i>	<i>13</i>
<i>Slika 2: Značilnosti kazalcev za merjenje uspešnosti poslovanja</i>	<i>14</i>
<i>Slika 3: Odnosi prispevkov in spodbud po Nickolsu</i>	<i>16</i>
<i>Slika 4: Model spremljanja in ravnanja uspešnosti poslovanja podjetja</i>	<i>17</i>
<i>Slika 5: Model poslovne odličnosti</i>	<i>21</i>
<i>Slika 6: Uravnotežen sistem kazalnikov predstavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja</i>	<i>24</i>
<i>Slika 7: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami</i>	<i>26</i>
<i>Slika 8: Vidik notranjih poslovnih procesov - model osnovne verige vrednosti</i>	<i>27</i>
<i>Slika 9: Vidik učenja in rasti – ogrodje za merjenje učenja in rasti</i>	<i>28</i>
<i>Slika 10: Slikovna predstavitev uravnoteženega izkaza poslovanja in modela poslovne odličnosti</i>	<i>31</i>
<i>Slika 11: Bistvene razlike med modelom uravnoteženega izkaza in modelom poslovne odličnosti</i>	<i>32</i>
<i>Slika 12: Prekrivanje uravnoteženega izkaza poslovanja in modela poslovne odličnosti</i>	<i>32</i>
<i>Slika 13: Organizacijska shema podjetja Izolacija Kern, d.o.o.</i>	<i>34</i>
<i>Slika 14: Lastniška struktura družbe Izolacija Kern, d.o.o.</i>	<i>35</i>
<i>Slika 15: Ravna obrnjena streha - City Maribor; Izvedba strehe s hidroizolacijskimi trakovi z dodatno toplotno izolacijo - Hala D BTC Ljubljana; Izvedba hidroizolacije nepobodne ravne strehe</i>	<i>36</i>
<i>Slika 16: Primer dveh ravnih zelenih streh; Poslovni objekt Šenčur</i>	<i>37</i>
<i>Slika 17: Streha, pokrita z bitumensko škodlo - Šola Naklo; Opečni bobrovec - ožgan engubiran; Streha, pokrita z bitumensko škodlo</i>	<i>38</i>
<i>Slika 18: Primer krovskih del z materialom cinkotit</i>	<i>39</i>
<i>Slika 19: Primeri različnih fasadnih oblog: Grand hotel Union- patinirana bakrena pločevina; Giga Sport Celje - ognjeodporne termoizolacijske gradbene plošče; Honda Trzin - mikrolinirane plošče</i>	<i>39</i>
<i>Slika 20: Znak kakovosti v graditeljstvu za družbo Izolacija Kern, d.o.o.</i>	<i>44</i>
<i>Slika 21: DuPont kazalniki za leto 2004 v tekočih cenah</i>	<i>53</i>
<i>Slika 22: DuPont kazalniki za leto 2003 v tekočih cenah</i>	<i>54</i>
<i>Slika 23: Kritični dejavniki uspešnosti družbe Izolacija Kern, d.o.o.</i>	<i>60</i>
<i>Slika 24: Vzorčno posledični diagram za družbo Izolacija Kern, d.o.o.</i>	<i>62</i>
<i>Slika 25: Izsek tabele o fluktuaciji zaposlenih v letih 2000-2005</i>	<i>63</i>
<i>Slika 26: Primer poškodb pri pocinkani pločevini, aluminiju in jeklu krom nikelj 18/8 zaradi nepravilne izvedbe</i>	<i>64</i>
<i>Slika 27: Primeri nepravilne izvedbe zaradi napak izvajalca</i>	<i>64</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Tradicionalno in sodobno merjenje uspešnosti.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 2: Izbor sodobnih konceptov povezanih z obratovanjem stroškov.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 3: Strateški cilji družbe Izolacija Kern, d.o.o.</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 4: Kriteriji ocenjevanja na področju izvedbe ravnih streh z bitumensko hidroizolacijo</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 5: Rezultati ocenjevanja na področju izvedbe ravnih streh z bitumensko hidroizolacijo za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. v letu 2005.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 6: Primer mesečnih analiz poslovanja</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 7: Indeksi cen živiljenjskih potrebščin v letih 2002-2004</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 8: Pregled gibanja pomembnejših kategorij iz izkaza poslovnega izida v letih 2002 – 2004 za družbo Izolacija Kern, d.o.o. v tekočih cenah.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 9: Pregled gibanja različnih vrst stroškov ter števila zaposlenih iz izkaza poslovnega izida v letih 2002 – 2004 za družbo Izolacija Kern, d.o.o. v tekočih cenah</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 10: Pregled gibanja pomembnejših kategorij iz bilance stanja v letih 2002 – 2004 za družbo Izolacija Kern, d.o.o. v tekočih cenah</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 11: Kazalniki dohodkovnosti v primerjavi s številom zaposlenih</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 12: Primerjava DuPont kazalnikov za družbo Izolacija Kern, d.o.o. v letih 2004 in 2003 v tekočih in stalnih cenah.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 13: Predlog kazalnikov za vidik učenja in rasti v družbi Izolacija Kern, d.o.o.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 14: Predlog kazalnikov za vidik kupcev v družbi Izolacija Kern, d.o.o.</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 15: Predlog kazalnikov za vidik notranjih poslovnih procesov v družbi Izolacija Kern, d.o.o.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 16: Predlog kazalnikov za finančni vidik v družbi Izolacija Kern, d.o.o.....</i>	<i>69</i>

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Bilanca stanja za leto 2004</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Izkaz poslovnega izida za leto 2004.....</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Bilanca stanja za leto 2003</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Izkaz poslovnega izida za leto 2003.....</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 5: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalcev za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. za leto 2004 (tekoče cene)</i>	<i>5</i>
<i>Priloga 6: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalcev za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. za leto 2004 (stalne cene).....</i>	<i>6</i>
<i>Priloga 7: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalcev za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. za leto 2003 (tekoče cene)</i>	<i>7</i>
<i>Priloga 8: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalcev za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. za leto 2003 (stalne cene).....</i>	<i>8</i>
<i>Priloga 9: Rezultati ocenjevanja v okviru podaljšanja blagovne znamke Znak kakovosti v graditeljstvu za leto 2005</i>	<i>9</i>

1. UVOD

Sodobne konkurenčne razmere, v katerih danes posluje večina podjetij, tudi slovenskih, so daleč od razmer, ki so veljale še pred nekaj desetletji. Število ponudnikov narašča, kupci imajo zaradi možnosti prehajanja od enega k drugemu ponudniku vedno večjo pogajalsko moč, zahtevnejši so tudi v pogledu pričakovane kakovosti proizvodov in storitev. Danes tudi v večini panog ni večjih ovir za vstop novih ponudnikov v panogo, zato je vsaka napačna poslovna odločitev lahko nevarna.

Poslovno okolje se še nikoli ni spreminjalo s tako intenzivnostjo kot se to dogaja prav v zadnjih letih. Podjetja so se tako rekoč znašla sredi revolucionarne preobrazbe. Za dolgoročen obstoj in uspešnost poslovanja nimajo podjetja nobene garancije. Vpliv informacijske dobe je še veliko bolj revolucionaren za storitvena kot za industrijska podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). V takem okolju, za katerega je značilen izredno hiter tehnološki razvoj, morajo podjetja nenehno posodabljeni poslovne procese in razvijati nove proizvode, ki imajo vedno krajši življenjski cikel. Če želijo ostati konkurenčna na domačem in globalnem trgu, morajo izdelovati čim cenejše in čim kakovostnejše proizvode ter izvajati čim kakovostnejše storitve. Danes proizvodnje poslovnih učinkov ne predstavlja problema, temveč proizvedeno tudi prodati, zato se podjetja trudijo pridobiti in ohraniti kupce z najrazličnejšimi strategijami in zagotavljanjem visoke kakovosti z najnižjimi možnimi stroški. Poslovni subjekti morajo biti sprejemljivi za spremembe, sprejemati morajo pravočasne in kakovostne odločitve, ki so rezultat sodobnih sistemov odločanja, sposobni morajo biti predvideti dolgoročne posledice načina poslovanja ter konkurirati na zahtevnih trgih z doseganjem temeljev odličnosti, kajti le to jim bo omogočilo uspešno poslovanje in s tem doseganje zastavljenih ciljev podjetja.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA

Glavni cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje¹, pa naj se to izraža v obliki dobička, tržnega deleža ali kakšnega drugega cilja. Pri tem se podjetje srečuje z nalogo kako ugotoviti ali je res uspešno in kako to uspešnost izmeriti. V preteklosti so se managerji v podjetjih primarno odločali na podlagi finančnih kazalnikov in kazalcev², ki so izvirali iz računovodskih informacij. Vendar pa jih je hitro spreminjanje okolja prisilo k temu, da so začeli uporabljati tudi druga orodja za merjenje in ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja, ki so jim prikazovala natančnejšo sliko uspešnosti njihovega podjetja in tudi trende.

Danes ni več pomembno, kako uspešna so podjetja pri vlaganjih v fizična sredstva. Oblikovanje konkurenčne prednosti je odvisno od sposobnosti podjetja, da učinkovito investira v neopredmetena sredstva. Le ta omogočajo podjetju (Kaplan, Norton, 2000, str. 15):

- vzpostavitev odnosov s strankami, ki zagotavljajo zvestobo obstoječih strank ter omogočajo učinkovito in uspešno posredovanje storitev novim segmentom strank in tržnim področjem;
- uvedbo inovativnih izdelkov in storitev, ki si jih želijo ciljni segmenti strank;
- proizvodnje izdelkov in storitev visoke kakovosti, izdelanih po meri, po nizkih cenah in s kratkimi dobavnimi roki;

¹ Učinkovitost pomeni delati stvari pravilno, uspešnost pa delati prave stvari.

² Kazalniki poslovanja so relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikosti. Kazalci poslovanja so širši pojem, ker vključujejo tudi absolutno izražene informacije o poslovanju (Turk, 2000, str.191).

- izkoriščanje znanj zaposlenih in njihove motivacije za nenehne izboljšave proizvodnih zmogljivosti, kakovosti in odzivnih časov;
- izkoriščanje informacijske tehnologije, baz podatkov in sistemov.

Podjetja danes prav z razvijanjem odnosov s kupci, uvajanjem inovativnih proizvodov in storitvami, doseganjem visoke kakovosti proizvodov, s kratkimi dobavnimi roki in nizkimi stroški, s sposobnimi in motiviranimi zaposlenimi, razvojem informacijske tehnologije, informacijskih baz, itd. ustvarjajo svoje konkurenčne prednosti (Kavčič, 1999, str.3).

Z razvojem poslovanja in razvijanjem ter spreminjanjem poslovnega okolja se spreminjajo tudi načini presojanja uspešnosti ekonomskih subjektov. Načine merjenja uspešnosti poslovanja poslovnih subjektov lahko razvrstimo na dve večji skupini in sicer na tradicionalne³ in sodobne pristope merjenja uspešnosti poslovnih subjektov (Nemec, 2000, str. 497-498).

Tradicionalno spremljanje uspešnosti v obdobju množične proizvodnje, visoko standardiziranih izdelkov, stabilnih in predvidljivih tržnih razmer in redke konkurence je temeljilo na kazalcih, pretežno finančne narave. Le-ti so v takih stanovitnih okoliščinah zadostovali za sprejemanje odločitev. Finančni kazalniki temeljijo na računovodskih kazalnikih, izračunanih iz postavk v računovodskih izkazih. Računovodski kazalniki se grupirajo glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida, ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja. Prav zaradi tega, ker temeljijo na računovodskih podatkih jim danes teoretični očitajo veliko pomanjkljivosti. Informacije pripravljene iz računovodskih izkazov so pomanjkljive in prepozne, preveč usmerjene na zunanje uporabnike in premalo na vodstva organizacij ter so preveč usmerjene na kratkoročne vidike poslovanja, premalo pa na potrebe po dolgoročnem preživetju podjetij.

Računovodski kazalniki ne prikazujejo dejavnikov, ki so odločilno prispevali k uspehu oziroma neuspehu podjetja. Računovodski kazalniki so z vsebinskega vidika izračunani pravilno, ne prikazujejo pa dejavnikov, ki so najodločilneje vplivali na poslovno uspešnost podjetja. Manager pri pregledu finančnih rezultatov ne vidi ključnih dejavnikov uspeha, zato tudi ne more pravočasno in pravilno ukrepati. S povečevanjem konkurence je podjetje prisiljeno iskati informacije o svojih ključnih dejavnikih uspeha, saj lahko le podjetje, ki pozna svoje prednosti in slabosti, te tudi izkorišča oziroma odpravi. Računovodski kazalci in kazalniki so pomanjkljivi za spremljanje uspešnosti poslovanja, ker ne upoštevajo sprememb v proizvodnem in poslovnem okolju, v katerem deluje podjetje informacijske dobe. Podjetje mora z uvajanjem novih načel poslovanja in novih tehnologij uvesti tudi temu prilagojene kazalnike. Podjetja morajo biti odzivna in zelo prožna, če hočejo biti konkurenčna.

Prav številne pomanjkljivosti in možnosti »manipuliranja« z računovodskimi podatki so vzrok, da so se skladno z razvojem gospodarstva razvijali sodobni modeli za presojanje uspešnosti, ki temeljijo predvsem na nefinančnih podatkih. Nefinančne kazalce razumemo kot kazalce, ki so izračunani na nadenarni osnovi in izraženi v nadenarnih merah. Tradicionalne informacije nefinančnih kazalcev ne zajemajo. Nefinančni kazalci pa so pomembni, saj omogočajo vpogled v tiste dele podjetja, ki v temeljnih računovodskih izkazih niso zajeti.

Spremenjene poslovne razmere v zadnjem desetletju (intenziven tehnološki napredek, politične spremembe) so povzročile globalizacijo poslovanja. Z razvojem tržnega načina poslovanja podjetij so postali nefinančni ali kakovostni dejavniki (strategija, poslovni ugled, kultura, organiziranost, informacijski sistem, okolje-varstvena naravnost, itd.) ne le nepogrešljiv, marveč

³ Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v procesu gospodarjenja in uspešnost meri ter presoja s pomočjo treh delnih kazalnikov: produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti.

tudi vse bolj upoštevan del skupne ocene poslovanja podjetja. Sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja obravnava nefinančne kazalce enakovredno finančnim in jih uporablja za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, na najvišji ravni. Celota informacij na najvišji ravni odločanja mora zajeti vzroke in posledice, dejavnike uspešnosti in rezultate poslovanja (Rejc, 1999, str. 69-73).

Nefinančni kazalci so pomembni predvsem pri oceni razvojne sposobnosti podjetja in njegove prihodnje uspešnosti, pa tudi kot razlaga preteklih pogojev, dogajanj in izidov podjetja. Primerjati jih moramo v času, z dejavnostjo, z izbranim podjetjem in z družbenimi standardi.

Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja je opredeljeno z naslednjimi značilnostmi:

1. kazalci o uspešnosti poslovanja so izvedeni iz poslanstva podjetja, strateških ciljev in strategije;
2. kazalci so strukturirani v smislu vzročno-posledičnih povezav med dejavniki in rezultati;
3. kazalci so z vidika enote mere tako finančni kot nefinančni, pri čemer je poudarek na nefinančnih, ki odražajo strateške dejavnike;
4. struktura kazalcev uspešnosti poslovanja ravnatelju⁴ omogoča sproti presojati, kako uspešno posluje (Rejc, 2002, str. 129–130).

Kot posledica ugotovljenih pomanjkljivosti tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti podjetij, so bili v zadnjih dvajsetih letih razviti številni novi sistemi, ki se v literaturi navajajo pod pojmom merjenje uspešnosti (angl. »Performance Measurement«), smiselno pa spadajo na področje sistemov strateške kontrole. Tako je danes poznanih že veliko podjetij, ki so v svoji praksi zelo učinkovito združila Total Quality Management (TQM) z modelom poslovne odličnosti, ki ga je uvedla European Foundation for Quality Management (EFQM) in vse skupaj povezala še z The Balanced Scorecard – BSC oziroma t.i. uravnoteženim sistemom kazalnikov (Dermastija, 2005, str. 46). Tekavčič in Šink (2002, str. 198) navajata trinajst, v literaturi najpogosteje omenjenih, sodobnih managerskih orodij za spremljanje uspešnosti poslovanja kot so na primer: koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, predračunavanje na podlagi aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, benchmarking, JIT, TQM, koncept stalnih izboljšav poslovanja in uravnotežen sistem kazalnikov.

Verjetno najbolj celovito, zanesljivo pa najbolj formalizirano rešitev povezovanja finančnih in nefinančnih kazalcev za presojanje poslovanja najdemo v pristopu, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton. Gre za managersko orodje, ki se je v Sloveniji uveljavilo pod imenom uravnoteženi sistem kazalnikov ter na splošno uveljavilo pod angleškim imenom »The Balanced Scorecard« – BSC.

Namen specialističnega dela je predstaviti razvoj na področju pridobivanja informacij za potrebe odločanja, od »klasičnih« računovodsko finančnih kazalnikov pa vse do »sodobnih«, predvsem nefinančnih kazalnikov. Prikazala sem pomen finančnih in nefinančnih pokazateljev uspešnosti poslovanja podjetij. V specialističnem delu sem tudi na praktičnem primeru storitvenega podjetja Izolacija Kern, d.o.o. prikazala spremljanje uspešnosti poslovanja s finančnimi kazalniki ter prikazala, da spremljanje uspešnosti poslovanja samo s finančnimi pokazatelji v današnjem poslovnem okolju ni zadovoljiv ukrep. Podjetje, ki hoče doseči dolgoročno uspešno in stabilno

⁴ Izraz ravnatelj, ravnateljjevanje uporabljata predvsem Lipovec (Lipovec, 1987, str. 34–35, 50) in Rozman (Rozman, 1996, str. 5–18). Avtorja prevajata besedo "management" kot ravnateljjevanje podjetja, glavnega managerja pa, v skladu s prevodom besede management, imenujeta ravnatelj. Organizacijo opredeljujeta kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje ciljev združbe.

poslovanje, mora svoje poslovanje spremljati tudi z nefinančnimi pokazatelji uspešnosti poslovanja.

V nalogi sem za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. poiskala kombinacijo tako finančnih kot tudi nefinančnih pokazateljev uspešnosti, ki bodo podjetju omogočili čim bolj celovite informacije o poslovanju podjetja in njegovi poziciji na trgu.

Cilj specialističnega dela je na osnovi proučevanja tuje in domače literature z navedenega področja oblikovati v sodelovanju z vodstvom podjetja Izolacija Kern, d.o.o. sistem kazalnikov, ki ga bo vodstvo postopoma vpeljalo v podjetje in jim bo služil kot čim boljši vir informacij za sprejemanje pravočasnih in pravilnih odločitev v prihodnosti. Kot vemo, samo celovit sistem orodij za merjenje uspešnosti poslovanja omogoča, da dobiva poslovodstvo potrebne impulze znotraj podjetja, za pravočasno in učinkovito odzivanje na zahteve trga. S specialističnim delom sem proučevanemu podjetju pokazala pomembnost spremljanja poslovanja tudi z nefinančnimi kazalniki uspešnosti. Poleg poudarka na oblikovanju ustreznih pokazateljev uspešnosti poslovanja, pomemben del naloge predstavlja tudi oblikovanje ustreznih evidenc, na podlagi katerih bo podjetje v prihodnosti lahko sproti spremljalo uspešnost poslovanja tudi na t.i. »mehkih« področjih poslovanja.

1.2 METODE PROUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Metoda dela temelji na analitično teoretičnem pregledu razvoja metod in načinov za presojanje uspešnosti poslovanja. Pri izdelavi specialističnega dela sem uporabljala tujo in domačo literaturo s tega področja. Zagotavljanje kakovostnih informacij za poslovno odločanje predstavlja velik pomen za uspešno poslovanje podjetij, zato se veliko strokovnjakov ukvarja prav s to tematiko. Razvite so številne teorije in modeli ter pristopi za presojanje uspešnosti poslovanja, ki pa se skladno z razvojem poslovnega okolja spreminjajo. Tuja literatura je zelo bogata, kar zadeva sodobno opredeljevanje temeljne mere uspešnosti poslovanja in nefinančnih kazalcev. So pa tudi v slovenski literaturi že na voljo številna gradiva, ki podajajo praktične izkušnje slovenskih podjetij, ki za presojanje uspešnosti poslovanja uporabljajo sodobne metode, za katere je značilno, da poleg uporabe finančnih kazalcev in kazalnikov poudarjajo tudi pomen uporabe nefinančnih kazalcev in kazalnikov.

Specialistično delo poleg teoretičnega vsebuje tudi praktični del. V praktičnem delu sem analizirala podjetje Izolacija Kern d.o.o., v katerem sicer nisem zaposlena, vendar z njimi poslovno sodelujem. V podjetju vedno bolj spoznavajo, da je poleg doseganja uspešnosti na finančnem področju, vedno bolj pomembno doseganje uspešnosti poslovanja na t.i. »mehkih« področjih poslovanja, ki se kažejo predvsem v zadovoljnih kupcih, zaposlenih, kakovostno izvedenih storitvah, ipd. Podjetje je že več let nosilec »Znaka kakovosti v graditeljstvu«, ki bi ga lahko primerjali s sodobnimi pristopi spremljanja uspešnosti poslovanja. Na osnovi omenjenega koncepta, ki meri uspešnost poslovanja z različnih vidikov, kot so na primer učinkovitost procesov, zadovoljstvo kupcev, vpliv na družbo in okolje, finančni in poslovni uspeh, vidik rezultatov kakovosti in na podlagi izsledkov in spoznanj iz domače in tuje literature, sem za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. oblikovala kazalnike, ki poleg finančnih upoštevajo tudi nefinančne vidike uspešnosti poslovanja.

Informacije sem pridobila s proučevanjem pisnih gradiv in dokumentov znotraj podjetja oziroma s proučevanjem literature, ki se nanaša na panogo v kateri podjetje deluje. Razen proučevanja pisnih gradiv sem informacije pridobila tudi v okviru intervjujev in razgovorov z vodstvom in zaposlenimi v podjetju.

Specialistično delo sem razdelila na štiri večja vsebinska poglavja. V uvodu sem opredelila problem, namen in cilj specialističnega dela ter opredelila metodo dela. V prvem vsebinskem poglavju sem na osnovi tuje in domače literature opredelila pristope presojanja uspešnosti poslovanja, ki sem jih razdelila na tradicionalne in sodobne pristope. Ker je cilj specialističnega dela uvajanje nefinančnih pokazateljev uspešnosti poslovanja v storitvenem podjetju Izolacija Kern, d.o.o., sem najprej na kratko predstavila različna sodobna managerska orodja za ugotavljanje uspešnosti poslovanja. Ker smo skupaj z vodstvom podjetja ocenili, da je za naš primer najbolj ustrezno managersko orodje uravnoteženi sistem kazalnikov, sem zatem v nadaljevanju podrobneje predstavila to managersko orodje in postopek uvajanja v podjetje. V tretjem poglavju, kjer se prične praktični del specialističnega dela, sem najprej predstavila podjetje Izolacija Kern, d.o.o. Predstavitvi podjetja, ki temelji na zgodovini, dejavnosti podjetja, viziji, poslanstvu, strateških ciljih, sledi predstavitev pridobljenega »Znaka kakovosti v graditeljstvu«, katerega nosilec je podjetje že več let in ga podeljuje Gradbeni inštitut ZRMK. V četrtem poglavju sem predstavila obstoječi sistem kazalnikov, ki ga uporabljajo v podjetju in temelji na računovodskem modelu. Sami predstavitvi in izračunu kazalnikov sledi ocena uporabljenih kazalnikov in predlogi izboljšav. V petem poglavju sem na osnovi teoretičnih spoznanj in analiziranja trenutnega stanja v podjetju, predlagala finančne in nefinančne pokazatelje uspešnosti za različne vidike v podjetju v skladu z modelom Kaplana in Nortona. V zaključnem poglavju navajam sklepe oziroma ugotovitve do katerih sem prišla med izdelavo specialističnega dela.

2. PRISTOPI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Merjenje poslovne uspešnosti je izjemnega pomena za nenehno strateško prenovu, učenje in spreminjanje organizacij. Če pravih meril ni, tudi pritiska za spremembe ni. Poudarek je na pravih merilih. Od tega namreč, kako merimo in štejemo je odvisno kako vidimo stvari.

Vodstvo podjetja se odloča na podlagi informacij. Informacije⁵ morajo biti kakovostne in pravočasne in tako omogočati poslovodstvu podjetja pravilne in pravočasne odločitve, ključne za obstanek in preživetje podjetij. Zagotavljati morajo zanesljivo presojo uspešnosti poslovanja in omogočiti, da bodo aktivnosti, ki bodo temeljile na teh informacijah, logične in dolgoročno ekonomsko upravičene.

Spremembe v okolju so tisti ključni dejavnik, ki pomenijo spreminjanje določenega stanja in vodijo ponavadi k naprednejši obliki. Načini merjenja so se prilagajali samim proizvodnim procesom, saj je bil njihov namen postreči s čim večjim številom potrebnih informacij za odločanje. Z novimi načini proizvodnje se je pojavila tudi potreba po spremembah v načinih merjenja in spremljanja ustreznih informacij. V času blagovne produkcije ni bilo posebnih načinov merjenja uspešnosti, menjava je bila enostavna. Z začetki enostavne proizvodnje, v času, ko so prevladovali nizka stopnja tehnologije in nezahtevni trgi odjemalcev, so uporabljali predvsem kalkulacijske metode za ugotavljanje dobičkonosnosti proizvodov. Z višanjem ravni zahtevnosti tehnologij so se potrebe po informacijah za poslovne odločitve spremenile in sistem ni uspel držati koraka z napredkom. Podane informacije so bile označene kot nezadostne. S prehodom v tržno gospodarstvo, kjer se vse aktivnosti in poslovni procesi usmerjajo na končni produkt in z njim na zadovoljevanje potreb kupca, se pojavi potreba po merjenju uspešnosti dela

⁵ Razlika med pojmom podatek in informacija je v tem, da je podatek nevtravno sporočilo o določenem dejstvu, ki še ni ovrednoteno in pripravljeno na sprejem katerekoli poslovne odločitve. Informacija pa je predelan, ovrednoten podatek, za odločevalca ima pragmatično vrednost in pomen, ki je zadostna slika pojava, na katerega se nanaša (Rejc, 2002, str. 16).

tudi na področjih, kot so zaposleni, proizvodni procesi, poslovne funkcije, saj v veliki meri ravno ta prispevajo k uspešnosti poslovanja celotnega podjetja.

Torej kot že omenjeno, se z razvojem poslovanja in razvijanjem ter spreminjanjem poslovnega okolja spreminjajo tudi pristopi presojanja uspešnosti ekonomskih subjektov. O splošno sprejeti klasifikaciji modelov presojanja uspešnosti poslovanja podjetij je težko govoriti, vendar obstajajo okvirne razmejitve med pristopi, ki so jih oblikovali posamezni avtorji. Kot navajata avtorja Bergant in Nemec in v nadaljevanju povzemam njuno delitev pristopov merjenja uspešnosti poslovanja poslovnih subjektov na dve večji skupini in sicer na tradicionalne⁶ in sodobne pristope merjenja uspešnosti poslovnih subjektov.

Tabela 1: Tradicionalno in sodobno merjenje uspešnosti

TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI	SODOBNO MERJENJE USPEŠNOSTI
finančna naravnost	naravnost na stranke
usmerjen v preteklost	usmerjen v prihodnost
kratkoročni vidik	dolgoročni strateški pogled
delno prilagodljiv	visoko prilagodljiv
osredotočen navznoter	osredotočen navzven
zniževanje stroškov	izboljšave zmogljivosti
navpična struktura poročanja	vodoravna struktura poročanja
po področjih	združevalen
ločeno obravnavanje rezultatov	istočasno obravnavanje
nezadostna analiza odstopanj	odstopanja so neposredno določena
posamezno spodbujanje zmogljivosti	skupinsko spodbujanje zmogljivosti
posamezno učenje	učenje celotne organizacije

Vir: Nemec, 2000, str. 498

2.1 TRADICIONALNI PRISTOPI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Za industrijsko dobo je bil značilen t.i. tradicionalni način presojanja uspešnosti, ki temelji na računovodskih kazalnikih, izračunanih iz postavk v računovodskih izkazih. Računovodski kazalniki se grupirajo glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida, ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja. Prav zaradi tega, ker temelji na računovodskih podatkih mu danes teoretiki očitajo veliko pomanjkljivosti. Slabosti tradicionalnih sistemov merjenja poslovne uspešnosti sicer že dalj časa niso nobena neznanka tudi širokemu krogu managerjev. V prvi vrsti gre za zelo ozko osredotočenost in naravnost v pretekla poslovna dogajanja, kar spodbuja najhujšo izmed bolezni sodobnega managementa, kratkoročno naravnost organizacij. Torej so informacije pripravljene iz računovodskih izkazov pomanjkljive in prepozne, preveč usmerjene na zunanje uporabnike in premalo na vodstva organizacij ter preveč usmerjene na kratkoročne vidike poslovanja, premalo pa na potrebe po dolgoročnem preživetju podjetij.

Računovodski kazalniki ne prikazujejo dejavnikov, ki so odločilno prispevali k uspehu oziroma neuspehu podjetja. Računovodski kazalniki so z vsebinskega vidika izračunani pravilno, ne prikazujejo pa dejavnikov, ki so najodločilneje vplivali na poslovno uspešnost podjetja. Manager pri pregledu finančnih rezultatov ne vidi ključnih dejavnikov uspeha, zato tudi ne more pravočasno in pravilno ukrepati. S povečevanjem konkurence je podjetje prisiljeno iskati

⁶ V tradicionalno spremljanje uspešnosti poslovanja literatura uvršča koncepte, ki so nastajali do konca devetdesetih let in so bili v veliki večini omejeni izključno na finančno spremljanje uspešnosti.

informacije o svojih ključnih dejavnikih uspeha, saj lahko le podjetje, ki pozna svoje prednosti in slabosti, te tudi izkorišča oziroma odpravi. Računovodski kazalci in kazalniki so pomanjkljivi za spremljanje uspešnosti poslovanja, ker ne upoštevajo sprememb v proizvodnem in poslovnem okolju v katerem deluje podjetje informacijske dobe. Podjetje mora z uvajanjem novih načel poslovanja in novih tehnologij uvesti tudi temu prilagojene kazalnike. Podjetja morajo biti odzivna in zelo prožna, če hočejo biti konkurenčna.

Med tradicionalnimi pristopi merjenja uspešnosti poslovanja v nadaljevanju predstavljam računovodski in ekonomski model.

2.1.1 Računovodski model

Večina slovenskih pa tudi tujih podjetij za poročanje in odločanje o poslovanju podjetja uporablja računovodstvo. Od njega se zahteva, da tistim, ki si prizadevajo za uspešnost podjetja, pomaga na eni strani sprejemati poslovne odločitve in na drugi ugotoviti, kakšno je finančno stanje podjetja (Turk, 2000, str. 17). Računovodstvo pripravlja informacije za tiste uporabnike, ki jih potrebujejo. Vsakega posameznega uporabnika zanimajo določene informacije, ki jih mora računovodstvo tudi ustrezno podati. Ne gre pa pozabiti, da morajo biti koristi informacij večje od stroškov njihovega zbiranja.

Poznamo finančno in stroškovno računovodstvo ter poslovodno računovodstvo, ki je del enega in drugega. Finančno računovodstvo se zaradi načela racionalnosti pri pripravi svojih poročil poslužuje podatkov stroškovnega računovodstva. Finančno računovodstvo je v primerjavi s poslovodnim bolj togo. Ukvarja se s preteklimi dogodki, izpolnjevati mora predpisane standarde, število podanih informacij ima omejeno, le-te pa so namenjene zunanjim uporabnikom. Poslovodno računovodstvo je bolj fleksibilno, ker ni potrebno izpolnjevati zahtev o obliki in vsebini poročanja, informacije, ki jih podaja, pa so namenjene znanim uporabnikom. Poslovodno računovodstvo uporablja podatke preteklih dogajanj, ki jih nato na podlagi ocen in predvidevanj prikaže kot dogodke prihodnosti ob sprejetih odločitvah.

Računovodski model predpostavlja, da je cena delnice odvisna od kombinacije čistega dobička na delnico, rasti dobička ter donosa na lastniški kapital. Osnovne mere uspešnosti, ki se v tem modelu uporabljajo, so vezane na te kategorije. Dobiček, ki se uporablja za izračun kazalnikov je računovodski dobiček, ki temelji na računovodskih podatkih za pretekla obdobja in upošteva le strošek dolžniškega, ne pa tudi lastniškega kapitala.

V teoriji obstajajo številne razvrstitve računovodskih kazalnikov različnih avtorjev, vendar ker ta dejavnik ne predstavlja bistvenega tematskega področja predmetnega specialističnega dela jih ne obravnavam podrobneje. Omenjam samo razvrstitev računovodskih kazalnikov v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi, ki jih uporabljajo slovenska podjetja, med drugim tudi podjetje, ki ga analiziram.

Računovodski finančni kazalniki so v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi razvrščeni na naslednje skupine (SRS, 2002, str. 199):

1. Kazalniki investiranja (naložbenja)
2. Kazalniki financiranja (vlaganja)
3. Kazalniki plačilne sposobnosti
4. Kazalniki obračanja
5. Kazalniki dnevi vezave
6. Kazalniki gospodarnosti, donosnosti in dohodkovnosti

7. Kazalniki denarnega toka.

V računovodskih izkazih je zbranih veliko podatkov iz katerih lahko izračunamo koristne informacije. Zaradi tega primerjamo podatke med seboj, da bi jih na ta način lahko ovrednotili. Posamezni računovodski podatek lahko povežemo z drugim finančnim podatkom na naslednje štiri načine (Valentinčič, 1999, str. 2):

1. Pri **vodoravni analizi** primerjamo določen podatek z istovrstnim iz preteklega obdobja in lahko na ta način ugotovimo kako se je podatek spreminjal glede na preteklo obdobje. Seveda lahko nadalje poiščemo tudi vzroke teh sprememb.
2. Pri **analizi trenda** primerjamo določen podatek z istovrstnim podatkom iz prejšnjih let, pri čemer običajno podatke izrazimo z indeksi, namesto z osnovnimi številkami. Iz gibanja določenega finančnega podatka ali kazalca lahko sklepamo, kaj se dogaja s podjetjem.
3. Pri **navpični analizi** pa vsako postavko iz bilance stanja izrazimo kot odstotek bilančne vsote in vsako postavko iz izkaza poslovnega izida izrazimo kot odstotek od celotnih prihodkov ali čistega dobička.
4. Pri **analizi s pomočjo finančnih kazalcev oziroma koeficientov**, ki jih izračunamo tako, da med seboj primerjamo dve postavki iz bilance stanja, dve postavki iz izkaza poslovnega izida ali pa eno postavko iz bilance stanja z drugo postavko iz izkaza poslovnega izida.

Finančna analiza je običajno analiza računovodskih kazalnikov, pri čemer so kazalniki oblikovani tako, da predstavljajo razmerja med izbranimi postavkami računovodskih izkazov in so izraženi kot (Turk, 2000, str. 17):

- **Indeks** dane velikosti je relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnima velikostma. Pogosto ga pomnožimo s 100, da dobimo odstotni indeks. Indeks lahko delimo na stvarni in časovni. O časovnem govorimo, ko se primerjani velikosti razlikujeta časovno. Ko se primerjani velikosti razlikujeta v kakem stvarnem znesku, pa govorimo o stvarnem indeksu.
- **Koeficient** je relativno število, ki izraža razmerje med raznovrstnima velikostma, ki sta primerljivi med seboj. Koeficient je imenovano število in ga redkeje izražamo kot odstotni koeficient.
- **Stopnja udeležbe** je relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnima velikostma, od katerih se prva nanaša na del in druga na celoto istega pojava. Pogosto se rezultat pomnoži s 100, da dobimo odstotno stopnjo udeležbe.

Samo izračunavanje kazalnikov seveda ni dovolj. Poznati oziroma oceniti je potrebno primernost višine in izvesti medsebojne primerjave kazalnikov (Duhovnik, 2002, str. 176):

- istega podjetja v različnih obračunskih obdobjih;
- z normativnimi ali načrtovanimi vrednostmi;
- različnih podjetij znotraj iste vrste industrije.

Kljub poznavanju ustrezne višine kazalnikov in izvedenih primerjavah so lahko interpretacije izračunanih kazalnikov nepravilne, torej je potrebno biti predvsem pri interpretaciji dobljenih izračunov posebno previden. Spremembe iz primerjav kazalnikov so razvidne na koncu poslovnega obdobja, niso pa razvidni razlogi za te spremembe. Poleg tega obstaja nevarnost, da analitik spregleda določene izjemne vplive in spremembe, ki so vplivale na izračunano velikost kazalnikov. Kazalnike je torej potrebno opazovati v več zaporednih obračunskih obdobjih, ker tovrstno opazovanje precej izravna izjemne vplive in spremembe v posameznih obdobjih.

Primerjava kazalnikov različnih podjetij je učinkovita, če uporabnik primerja kazalnike večjega števila podjetij in s tem ugotavlja pozitivna in negativna odstopanja od povprečja. Pri primerjavah

mora analitik upoštevati strukturne razlike med podjetji, ki vplivajo na sestavo proizvodnje in stanje na trgu.

Ker pri analiziranju uspešnosti poslovanja podjetja Izolacija Kern, d.o.o. izhajam iz računovodskih izkazov in izračunavam različne kazalnike in kazalce, jih v tem poglavju ne opredeljujem in izračun posameznih najpomembnejših kazalnikov, vključno z načinom izračunavanja in razlago izračunanih vrednosti navajam v četrtem poglavju.

2.1.1.1 Kritika računovodskega modela

Pri računovodskem modelu informacije za odločanje in pričakovano izboljšanje uspešnosti poslovanja pridobivamo iz računovodstva, posledično so torej računovodske informacije vrednostno izražene poslovne transakcije (Turk et al., 1991, str. 15). Tudi računovodski kazalniki so po eni strani sicer enostavno, po drugi strani pa zelo zapleteno sredstvo ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetja, ki lahko vodi do sprejemanja napačnih odločitev. Že iz omenjenega sledi, da ima računovodski model številne pomanjkljivosti, ki jih lahko razdelimo na dve večji skupini:

1. način izkazovanja oziroma merjenja računovodskih kategorij;
2. vsebino kazalnikov oziroma na to, kaj sploh merimo.

Kritika načina izkazovanja računovodskih kategorij

Računovodski model ocenjuje uspešnost preteklega poslovanja na osnovi podatkov iz računovodskih izkazov. Tako je poslovni izid (dobiček oziroma izguba) po mnenju Kavčičeve (Rejc, 1999, str. 46) ena najpomembnejših računovodskih kategorij s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Tudi številni kazalniki s katerimi osvetljujemo uspešnost poslovanja temeljijo prav na tej kategoriji iz česar sledijo naslednje pomanjkljivosti:

➤ Vpliv računovodskih standardov

Računovodski dobiček je pod vplivom računovodskih standardov in se z vse kompleksnejšimi računovodskimi postopki, ki se prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju, vse bolj odmika od temeljne finančne kategorije pri alokaciji kapitala, to je denarnega toka (Nichols, 1998, str. 26). Zanašanje na kategorije, katerih vrednosti so odvisne od računovodskih standardov, tako lahko vodijo v nepravilno alokacijo kapitala. Če je nagrada posloводства vezana na rast dobička, velikost podjetja ali tržni delež, bo le to usmerjalo prosta sredstva v projekte, ki povečujejo omenjene kategorije, čeprav je njihova donosnost manjša od zahtevane. Donosnost investicij, opredeljena kot razmerje med donosom, na primer čistim dobičkom in vloženim kapitalom, kot mera uspešnosti, lahko posloводство navaja k neučinkoviti alokaciji kapitala, na primer k investicijam, ki so v interesu posamezne strateške enote ne pa tudi podjetja kot celote.

➤ Podvrženost »kreativnemu računovodstvu«

Poznanih je že več aktualnih primerov (Enron, Parmalat, ipd.), ki nakazujejo na pomanjkljivost računovodskega modela. Pri računovodskem spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja obstajajo določeni »objektivni razlogi« za tako imenovano »kreativno računovodstvo«. V kolikor določene poslovne transakcije ob koncu poslovnega leta niso zaključene, je potrebno v računovodskih izkazih to predvideti⁷. Pri ocenjevanju pa lahko vedno pride do odstopanj, kar ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na poslovne rezultate.

⁷ Kavčičeva (1995, str. 59) omenja naslednje štiri možnosti nerealnega ocenjevanja: (1) ocenjevanje dobe koristnosti sredstev in njihove preostale vrednosti vpliva na letno amortizacijo, (2) pri še neplačani prodaji, je potrebno oceniti plačilno sposobnost kupcev, preostale terjatve pa odpisati, kar vpliva na odhodke, (3) oceniti je potrebno tudi stroške in odhodke prodanih izdelkov in odhodke nedokončane proizvodnje in dokončanih proizvodov, kar vpliva na

➤ **Nekonsistentnost meril in manipuliranje**

Večina računovodskih kazalnikov tudi nima teoretično opredeljenih optimalnih vrednosti, tako da se je pri oceni poslovanja na tej osnovi pogosto treba zanašati na občutek. Pri sprejemanju poslovnih odločitev poslovodstvo upošteva različna merila in pri posamezni odločitvi tudi večje število različnih meril, kar omogoča še večje prirojanje podatkov. Investicije se na primer ocenjuje na osnovi neto sedanje vrednosti pričakovanih denarnih tokov, uspešnost teh investicij pa na podlagi računovodskih kategorij, zato se manipulacije pri ocenjevanju denarnih tokov pogosto pojavljajo. Dobiček se med drugim lahko povečuje s polnjenjem skladišč proti koncu obdobja, sredstva v kazalcu donosnosti sredstev pa je možno prirojaniti z izvenbilančnim financiranjem. Podobnih primerov pa je še mnogo več.

Kritika kazalnikov računovodskega modela

Slabost računovodskih kazalnikov je predvsem v tem kaj merijo in kaj naj bi merili. Bistvene slabosti računovodskih kazalnikov lahko strnem v naslednje točke:

➤ **Neustreznost v sodobnem poslovnem okolju**

Računovodski kazalniki so bili razviti v začetku dvajsetega stoletja za potrebe finančnega poročanja in so temeljili na predpostavkah značilnih za takratno poslovno okolje⁸. Za sodobno poslovno okolje so značilne izredno hitre spremembe in upoštevanje tudi drugih vidikov poslovanja in ne samo finančnih, zato lahko samo uporaba tradicionalnih računovodskih kazalnikov poslovodstvo vodi tudi do nepravilnih poslovnih odločitev.

➤ **Neupoštevanje stroška lastniškega kapitala**

Omenila sem že, da na višino računovodskega dobička vplivajo tudi računovodski standardi. Pomembno pa je tudi, da ne upošteva stroškov lastniškega kapitala kot so na primer dividende ali kapitalski dobički. V kolikor bi čistemu dobičku odšteli še pričakovani strošek kapitala bi dobili boljšo oceno uspešnosti poslovanja, saj vsebuje zahtevo po ohranjanju vrednosti lastniškega kapitala (Bergant, 1998a, str. 22). Uspešnost podjetja se lahko presoja po tem, koliko nove vrednosti podjetje ustvari v določenem časovnem obdobju. Zato je ena od možnosti, da kot mero uspešnosti vzamemo novo ustvarjeno ali dodano vrednost, ki je le rezultat dela (Tekavčič, 1995, str. 67). Tudi v tem primeru strošek kapitala sicer ni upoštevan, vendar odraža kaj so zaposleni dejansko ustvarili. Odstotek dodane vrednosti v kosmati vrednosti prodaje je v zahodnem svetu eden od kazalcev uspešnosti poslovanja (Rejc, 1999, str. 50).

➤ **Kazalniki z zamikom**

Računovodski kazalniki so rezultati poslovanja in ne prikazujejo vzrokov za nastalo situacijo. Zatorej so ustrezni za ocenjevanje poslovanja poslovnih subjektov v preteklosti, ne podajajo pa ustreznih informacij na katerih področjih se je potrebno še posebej izkazati v konkurenčni bitki.

➤ **Neupoštevanje nefinančnega vidika**

Zaradi finančne orientiranosti ne namenljajo pozornosti poslovnemu okolju, kjer je pomemben tudi nefinančni vidik. Za današnje poslovne razmere je značilno, da vedno pomembnejšo vlogo glede uspešnosti poslovanja pridobivajo drugi vidiki kot so na primer kupci, dobavitelji, konkurenti, ipd. Za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja je potrebno poleg finančnega vidika upoštevati tudi druge vidike, ki pa se od podjetja do podjetja lahko razlikujejo. Usmerjenost samo v finančne kazalnike lahko tudi otežuje uresničevanje strategije podjetja, ki bi v takšnem primeru vodila samo v doseganje načrtovanih kazalnikov, ki pa niso nujno v sozvočju

vrednost zalog in (4) pri dolgoročnih pogodbah (predvsem gradbena dela) je potrebno oceniti odstotek izpolnitve pogodbe in na ta način tudi dobiček iz tega posla.

⁸ Predpostavke so bile naslednje: Množična proizvodnja izdelka v zreli fazi življenjskega cikla z znanimi lastnostmi in nespreminjajočo se tehnologijo. Proizvodnja je potekala v velikih serijah in neposredni stroški dela so zavzemali največji delež v strukturi proizvodnih stroškov. Zaradi nizke stopnje avtomatiziranosti, je bila produktivnost odvisna od učinkovitosti dela. Splošni stroški so predstavljali le manjši del in so se razporejali s pomočjo ključa, ki je temeljil na urah neposrednega dela ali na strojnih urah (Žabot, 2001, str. 21).

s poslovno strategijo. Upoštevanje samo finančnih kazalnikov pa lahko v hitro spreminjajočih razmerah vodi podjetje do kratkoročne in ne do dolgoročne uspešnosti.

➤ **Abstraktnost in nerazumljivost**

Za razumevanje računovodskih kazalnikov je potrebno specifično znanje, ki ga ne poznajo vsi zaposleni, kar seveda tudi ni potrebno. Vendar je za zagotavljanje pripadnosti in motiviranosti k podjetju potrebno zaposlenim izdelati njim jasne cilje, ki jih morajo doseči za skupen uspeh podjetja. Finančni kazalniki so na operativnih ravneh težko razumljivi, zato je tudi usmerjenost izključno na finančne kazalnike neustrezna usmeritev podjetja.

➤ **Ostali elementi kritike**

V računovodskem modelu gre pretežno za usmerjenost na stroške, ne upošteva pa se oportunitetnih stroškov, kot izgubljenih priložnosti za investiranje kapitala v alternativne naložbe. Pomanjkljivo je tudi upoštevanje prihodkov. Kaplan in Norton (1996, str. 38) navajata tudi, da so podjetja z uporabo samo računovodskega modela bolj usmerjena v kratkoročne učinke, bolj usmerjena v naložbe, katerih poslovni učinki so enostavnejši in hitreje merljivi ipd., ter manj usmerjena na notranje razvojne projekte, ki jih je težje vrednotiti. Predvsem pa naj bi premoženjsko močna podjetja (z naravnimi resursi) bolj neučinkovito poslovala, dokler je poslovni izid zadovoljiv.

2.1.2 Ekonomski model

Ekonomski model pri izračunu upošteva stroške celotnega kapitala, tako dolžniškega kot tudi lastniškega, in predpostavlja, da investitorje zanimata le denarni tok, ki ga bo podjetje ustvarilo, ter tveganost tega denarnega toka.

Bistvena prednost ekonomskega modela za razliko od kazalnikov računovodskega modela, ki uporabljajo računovodski dobiček, predstavlja dejstvo, da se pri izračunu kazalnikov ekonomskega modela uporablja ekonomski dobiček, ki se bistveno razlikuje od računovodsko ugotovljenega dobička, predvsem zaradi dveh temeljnih načel (Bergant, 1998, str. 94):

- S celotnimi sredstvi je treba ustvariti več kot je strošek vseh obveznosti do virov financiranja, pokriti je treba torej tudi strošek (oziroma ceno) kapitala, ki je odvisna od donosnosti alternativnih možnih naložb pri enakem tveganju;
- Ekonomski dobiček je odraz uspešnosti osnovnega poslovanja in ne slučajnih oziroma občasnih prihodkov, saj le tak dobiček dolgoročno povečuje tržno vrednost delnice.

Pomembnejši kazalniki ekonomskega modela so naslednji:

- Tržna dodana vrednost;
- Ekonomska dodana vrednost;
- Denarni tok iz poslovanja;
- Denarni tok iz naložb.

Ker kazalniki ekonomskega modela ne predstavljajo osrednje problematike specialističnega dela in zaradi kompleksnosti izračunavanja posameznih kazalnikov, le teh ne obravnavam posebej. Navajam samo nekaj bistvenih pomanjkljivosti kazalnikov ekonomskega modela.

2.1.2.1 Kritika ekonomskega modela

Prednost ekonomskega modela pred računovodskim je predvsem v uporabi ekonomskega namesto računovodskega dobička. Ker pa tudi kazalniki ekonomskega modela izhajajo iz

računovodskih podatkov, veljajo tudi za te kazalnike podobne pomanjkljivosti, zato kot skupne navajam naslednje:

➤ **Historičnost**

Zaradi računovodskih podatkov dobimo informacije o preteklih knjigovodskih vrednostih, ne pa o sedanjih in prihodnjih tržnih vrednostih.

➤ **Problem ene mere**

Slika o uspešnosti poslovanja težko dobimo na osnovi enega samega kazalnika, saj imamo opravka s sodobnimi zapletenimi poslovnimi sistemi, kjer na uspešnost poslovanja vpliva mnogo dejavnikov, ki pa bi jih težko strnili v en sam kazalnik. Za kakovosten vpogled v uspešnost poslovanja, je zato potrebno izdelati sistem več kazalnikov, ki se med seboj dopolnjujejo.

➤ **Kratkoročna orientiranost**

Zaradi želje po takojšnjem uspehu, se lahko zgodi, da poslovodstvo pozabi na dolgoročne interese in sprejme poslovne odločitve, ki na dolgi rok lahko celo negativno vplivajo na uspešnost poslovanja.

2.2 SODOBNI PRISTOPI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Prav številne pomanjkljivosti in možnosti »manipuliranja« z računovodskimi podatki so vzrok, da so se skladno z razvojem gospodarstva razvijali sodobni modeli za presojanje uspešnosti, ki temeljijo predvsem na nefinančnih podatkih. Če na katerem izmed spletnih iskalnikov vneses gesla s področja merjenja uspešnosti, lahko dobiš tudi več sto tisoč zadetkov. V medijih sem zasledila celo, da v ZDA izide v povprečju nova knjiga s tega področja vsaka dva tedna! V kolikšni meri ti novi modeli in pristopi odgovarjajo na dileme merjenja poslovne uspešnosti, bo kot vedno pokazala poslovna praksa in večer razsodnik, čas. Idealen model bi torej bil takšen, ki bi omogočal merjenje poslovne uspešnosti s tem, da bi bil hkrati kvantifikacija preteklih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov...

Zaradi številnih slabosti, ki jih lahko pripišemo klasičnim računovodskim informacijam in zaradi vse večjih potreb po kakovostnih informacijah o poslovanju podjetja, so se v ekonomski teoriji začeli razvijati izboljšani modeli za presojanje uspešnosti. Obstoječi modeli, ki temeljijo na računovodskih kategorijah, se dopolnjujejo z nefinančnimi podatki ter oceno tako imenovanih »mehkih« področij poslovanja, kar izboljšuje predvsem oceno perspektivnih možnosti podjetja (Bergant, 1998, str. 93). Med sodobnimi načini presojanja uspešnosti sta najbolj poznana model celovitega obvladovanja kakovosti (angl. »TQM«) ter uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. »The Balanced Scorecard«), ki ju podrobneje predstavljam v nadaljevanju. Obstajajo seveda še številni drugi pristopi in modeli sodobnega merjenja uspešnosti poslovanja, zato v nadaljevanju najprej na kratko predstavljam še nekatere pristope drugih avtorjev.

2.2.1 Pristopi različnih avtorjev

Z uvajanjem sodobnih pristopov merjenja uspešnosti poslovanja se ukvarjajo številni predvsem tuji avtorji. V slovenski literaturi različni avtorji najpogosteje navajajo naslednje avtorje oziroma njihove pristope:

- Pristop Howella in Soucyja;
- Pristop Garrisona;
- Pristop Fisherja;
- Pristop Maskella;
- Pristop Ecclesa;

- Pristop Nickolsa;
- Pristop Johnsona in Kaplana;
- Pristop Lyncha in Crossa.

Zaradi omejitve obsežnosti specialističnega dela, pristopov zgoraj navedenih avtorjev ne analiziram podrobneje, temveč povzemam samo njihove bistvene značilnosti. Bistvena značilnost zgoraj omenjenih avtorjev je, da so vsi prišli do ugotovitve, da je potrebno zaradi hitrega spreminjanja sodobnega poslovnega okolja, ustrezno prilagoditi tudi tradicionalno spremljanje uspešnosti poslovanja, ki temelji samo na računovodskih informacijah. Vsi opozarjajo na pomen neračunovodskih informacij, ki so potrebne kot dopolnitev za merjenje uspešnosti poslovanja s finančnimi kazalci in kazalniki.

Za pristop **Howella in Soucya** (1987, str. 25-31) in za pristop **Garrisona** (Tekavčič, 1995a, str. 125-126) je značilno, da so avtorji obravnavali predvsem proizvodno funkcijo v podjetju, iz česar izhaja dejstvo, da je najlažje in dokaj enotno možno opredeliti potrebne sodobne (neračunovodske) kazalce za merjenje uspešnosti te poslovne funkcije, težje pa je to storiti za podjetje kot celoto. Kazalci obeh pristopov so si med seboj zelo podobni in se nanašajo na naslednja področja: kazalci o merjenju kakovosti, o dobavah kupcem, o zalogah, o kontroli stroškov in izmeta ter kazalci, ki se nanašajo na ravnanje in vzdrževanje delovnih sredstev. Ker pristopa ne obravnavata podjetja kot celote, predstavljata le delni poskus umeščanja neračunovodskih kazalcev med kazalce za presojanje uspešnosti poslovanja. Velja pa opozoriti, da vsi kazalci niso neračunovodski, saj so vključene tudi denarno izražene informacije (na primer stroški popravil, delež stroškov materiala v celotnih stroških, ipd.).

Slika 1: Kazalci uspešnosti poslovanja v sodobnem proizvodnem okolju



Vir: Howell in Soucy, 1987, str. 31

Johnson in Kaplan (1987, str. 256-258) ne ponujata celovite rešitve merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja in ne opredeljujeta dosledno konkretnih neračunovodskih kazalcev, s katerimi bi merili uspešnost po dejavnikih. Posebno pa izpostavljata strategijo podjetja kot osnovo za izbor neračunovodskih kazalcev. Pri oblikovanju strategije naj bi se vodstvo opiralo na dejavnike, ki podjetju zagotavljajo konkurenčno prednost in za te dejavnike, ki je lahko eden ali pa jih je več, izbralo neračunovodske kazalce. Na primer: Če podjetje šteje varnost kot dejavnik uspeha, lahko meri število zaporednih dni brez nesreč ali število delovnih dni, ki so bili zaradi nesreč izgubljeni. Ali na primer: V kolikor je ključni dejavnik uspeha podjetja kakovost, naj podjetje oblikuje kazalce za doseganje in izboljševanje kakovosti. Teh dejavnikov je seveda več, avtorja pa na primeru sedmih dejavnikov navajata primere kazalcev. Uspešnost poslovanja podjetja torej navezujeta na uspešnost izvajanja strategije, zato neračunovodski kazalci pravzaprav merijo, kako uspešno je podjetje pri izvajanju strategije oziroma pri doseganju strateških ciljev.

Fisher (1992, str. 31-38) je na osnovi raziskave v več proizvodnih podjetjih z visoko razvito tehnologijo nakazal na pomanjkljivost računovodskega informacijskega sistema, ki vodstvu ni

pravočasno posredoval potrebnih opozoril zaradi sprememb v poslovnem okolju (odpoved nadaljnjih dobav s strani glavnega kupca, ipd.). Fisher poudarja, da se računovodske informacije v glavnem omejujejo na poročanje o preteklih finančnih dosežkih, kar pa ne more in ne sme biti izključna informacijska in kontrolna podlaga. S tem ko vodstvo podjetja določi ključne dejavnike, ki so različni za posamezna podjetja in naj bi bili določeni z značilnostmi podjetja, panoge in širšega okolja, oblikuje širšo informacijsko podlago. Med ključne dejavnike uspeha Fisher na splošno šteje: zadovoljstvo kupcev, odličnost proizvodnje, tržno vodstvo, kakovost, zanesljivost, odzivnost, tehnološko vodstvo in vrhunske finančne rezultate. Oblikovani kazalci morajo biti seveda merljivi. Pri Fisherju je vloga neračunovodskih kazalcev v tem, da predstavljajo sodoben kontrolni mehanizem.

Tudi **Maskell** (1992, str. 44-48) opozarja na pomanjkljivost uporabe samo tradicionalnih metod merjenja uspešnosti poslovanja, ki temeljijo pretežno na računovodskih informacijah. Maskell namesto konkretnih kazalcev določi sedem temeljnih značilnosti sodobnih kazalcev. Poudarja za razliko od pristopa Howella in Soucyja in od pristopa Garrisona, da sodobna proizvodna podjetja zahtevajo, da so kazalci za merjenje uspešnosti poslovanja neračunovodski (nefinančni) ne le na ravni proizvodne funkcije, kjer so potrebne sprotne informacije, pač pa tudi na ravni podjetja. Naslednje značilnosti so, da morajo biti kazalci prilagojeni lokaciji poslovne enote, se morajo spreminjati s časom, da morajo biti enostavni, da jih bodo razumeli vsi zaposleni in da bodo omogočali hitre povratne informacije in s tem pravočasno ukrepanje. Kazalci naj bodo oblikovani tudi tako, da bodo spodbujali napredek oziroma nenehne izboljšave v podjetju. Zadnja značilnost se nanaša na povezavo kazalcev s strategijo podjetja oziroma z uresničevanjem strateških ciljev.

Slika 2: Značilnosti kazalcev za merjenje uspešnosti poslovanja



Vir: Maskell, 1992, str. 45

Eccles (Hočevar, 1995, str. 187-188) ravno tako poudarja potrebo po prikazovanju informacij, ki jih ni mogoče izraziti vrednostno (denarno). Informacije, ki jih navaja se nanašajo na celotno poslovanje podjetja, vendar pristop nima potrebnih značilnosti celovite obravnave problematike merjenja uspešnosti poslovanja. Potrebne informacije deli v osem skupin, znotraj katerih so kazalci (ki niso le neračunovodski) bolj poredko navedeni. Primer takšnih informacij so

informacije vezane na kakovost, na zaloge, na izmet materiala, na vzdrževanje opreme, na dobavo, na prilagodljivost proizvodov, na človeške dejavnike, ter na informacije vezane na varnost.

Nickols (1998, str. 1-8) svoj model imenuje »Izkaz obveznosti« (angl. »Accountability Scorecard«) v katerem opredeljuje podjetje kot mrežo neformalnih⁹ medsebojno odvisnih odnosov med podjetjem in različnimi interesnimi skupinami, pri katerem je vsak odnos zaznamovan s prispevkom posamezne strani k skupnemu delovanju in s spodbudo¹⁰, ki jo druga stran da kot stimulacijo v zameno za prispevek. Za dolgoročni uspeh podjetja je seveda pomembno, da bodo potrebe in zahteve interesnih skupin integrirane in uravnoteženo zadovoljene. Nickols je v svoj model vključil štiri interesne skupine, čeprav poudarja, da jih je lahko več in da so lahko tudi druge interesne skupine pomembne za podjetje. Med interesne skupine uvršča:

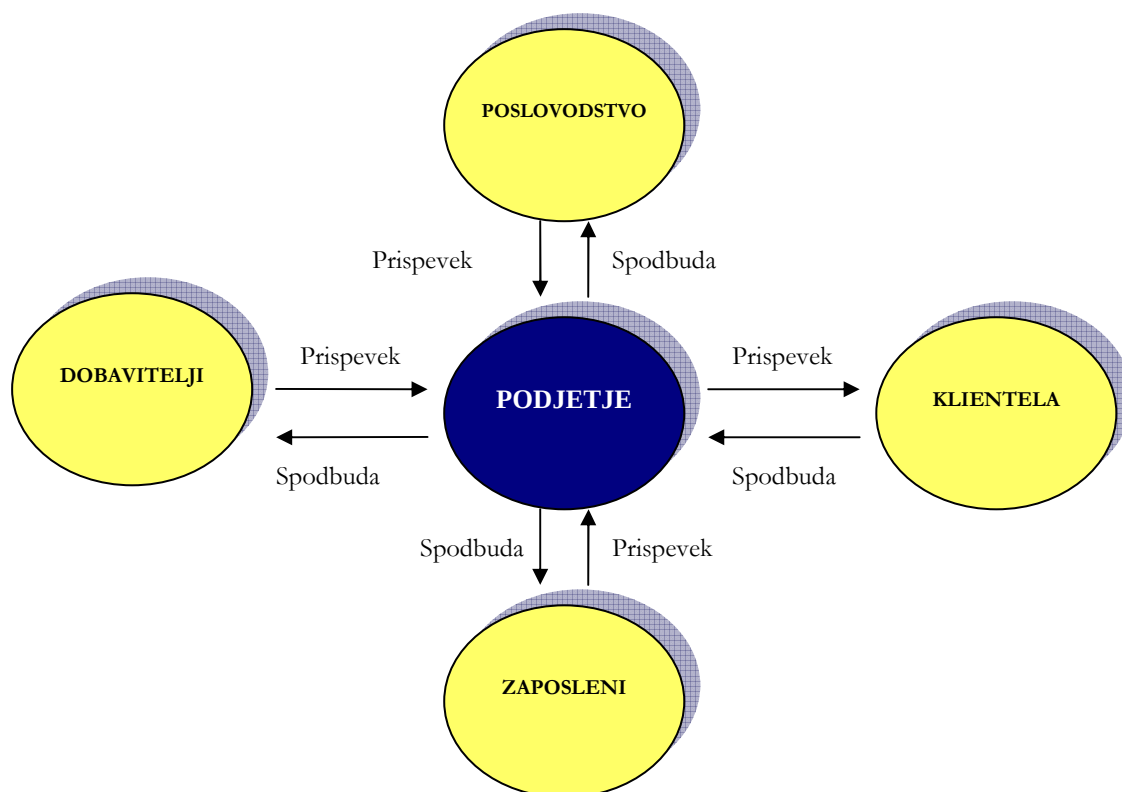
- Klientelo, ki prispeva denar kot kupnino za prejete proizvode ali storitve.
- Zaposleni so zaposleni v podjetju, vendar ne na vodilnih položajih in za svoje delo prejemajo plačo, nadomestila in druge ugodnosti, za kar prispevajo svoje delo.
- Poslovodstvo zajema vodstvo podjetja na različnih ravneh v podjetju, ki so odgovorni za uspešnost podjetja s finančnega vidika ter za zadovoljevanje potreb in zahtev drugih interesnih skupin ter nasploh za podobo podjetja napram zunanjemu okolju. Tako kot zaposleni za svoje delo prejemajo plačo in druge ugodnosti, ob uspešnem poslovanju pa dobijo tudi ugled, moč, priznanje, ipd.
- Dobavitelji oskrbujejo podjetje s potrebnimi proizvodi in storitvami. Ker naj bi šlo pri modelu Nickolsa za dolgoročne partnerske odnose, nudijo le ti tudi ugodne plačilne pogoje, kredite, ipd.

Z izkazom obveznosti in oblikovanim spletom kazalcev skuša vodstvo podjetja odgovoriti na vprašanje, kako dobro podjetje posluje z vidika vseh udeležencev poslovanja. Če so kazalci ustrezno oblikovani dobi vodstvo podjetja odgovor na vprašanje: »Kako poslujemo, upošteva to, kar želimo dobiti od udeležencev?« in »Kako so zadovoljni udeleženci, upošteva to, kar prejmejo od nas?« Na prvo vprašanje je mogoče odgovoriti s pomočjo kazalcev, ki odražajo interno uspešnost podjetja, drugo vprašanje pa zahteva intenziven dialog s posameznimi udeleženci. Vodstvo podjetja mora ugotoviti, kaj udeleženci želijo v zameno za svoje prispevke, prav tako pa mora ugotoviti, kako udeleženci zaznavajo spodbude, ki jih prejmejo od podjetja.

⁹ Kot neformalne ocenjujemo, da niso potrjene s pogodbo ali katerim drugim pravnim aktom.

¹⁰ Pojem spodbude oziroma prispevka je seveda različen, če ga gledamo z vidika podjetja ali pa z vidika ene od interesnih skupin. Vzemimo primer zaposlenega, ki prispeva svoje delo, v zameno pa dobi plačo in druga nadomestila. Z vidika podjetja je delo zaposlenega prispevek k poslovanju podjetja, plača in nadomestila pa tvorijo spodbudo podjetja zaposlenemu, da bi še naprej prispeval svoje delo. Z vidika zaposlenega pa je njegovo delo spodbuda podjetju v zameno za plačo in nadomestila, ki jih zaposleni prejme od podjetja. Takšno pojmovanje odnosov ustvarja ozračje recipročnosti in vzajemne obveznosti partnerjev.

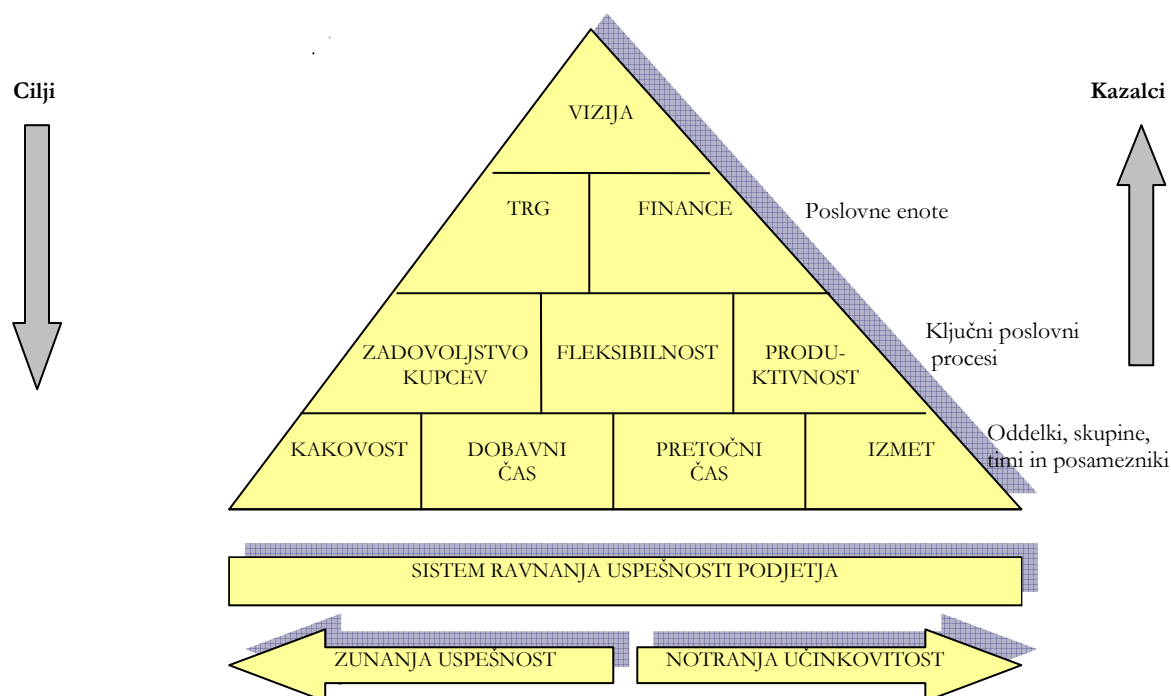
Slika 3: Odnosi prispevkov in spodbud po Nickolsu



Vir: Nickols, 1998, str. 5

Za pristop **Lyncha** in **Crossa** (Rejc, 2002, str. 104-105) je podobno kot za pristop Kaplana in Nortona (ki ga predstavljam v nadaljevanju) značilno, da vključujeta vizijo in strategijo podjetja. Strateški cilji podjetja izvirajo iz vizije: nanašajo se na prodajne trge podjetja in na želene finančne rezultate. Vodstvo podjetja mora nato oblikovati strategijo, ki opisuje, kako bo podjetje doseglo strateške cilje. Na tretji ravni so iz strategije izpeljani cilji v zvezi s ključnimi procesi v proizvodnji in v drugih poslovnih funkcijah. Na dnu piramide so cilji, postavljeni za pomembne dejavnike uspešnosti: kakovost, dobavo, čas proizvodnje in izmet. Kazalci za spremljanje uspešnosti poslovanja se oblikujejo v skladu s postavljenimi cilji, vendar od spodaj navzgor.

Slika 4: Model spremljanja in ravnanja uspešnosti poslovanja podjetja



Vir: Rejc, 2002, str. 104

Bistvena značilnost pristopa je, da so interesi kupcev in lastnikov podjetja najpomembnejše določljivke sistema za spremljanje in ravnanje uspešnosti. Določajo, kaj je treba meriti, konkurenca pa, kako dobro mora biti podjetje v določenih kazalcih. Piramidna struktura pristopa opozarja na medsebojno povezanost in odvisnost posameznih elementov.

2.2.2 Sodobna managerska orodja

Nekatera sodobna managerska orodja so se v ZDA, EU in na Japonskem pričela uporabljati že v šestdesetih letih dvajsetega stoletja. Podjetjem so pri razvoju sodobnih managerskih orodij, precej pomagala vodilna svetovalna podjetja. Pri nas so sodobna orodja v glavnem slabo poznana; izjeme so: koncept stalnih izboljšav, ravno ob pravem času in celovito obvladovanje kakovosti (Tekavčič, Šink, 2002, str. 203).

Pri sodobnih konceptih gre za poskuse iskanja novih rešitev za povečanje uspešnosti poslovanja v sodobnem poslovnem okolju, ki zahteva od podjetij doseganje poslovne odličnosti v razmerah zaostrene konkurence na zahtevnem globalnem trgu. Nekateri sodobni koncepti, ki jih predstavljam v sledeči tabeli so bolj povezani z obvladovanjem stroškov, nekateri izmed njih pa predstavljajo celovita managerska orodja, ki se le v nekaterih elementih nanašajo na obvladovanje stroškov.

Tabela 2: Izbor sodobnih konceptov povezanih z obvladovanjem stroškov

	<i>Poimenovanje pristopa v slovenskem jeziku</i>	<i>Kratica</i>	<i>Angleško poimenovanje</i>
1.	Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa	SAPP (ABC)	Activity-Based Costing
2.	Predračunavanje na podlagi aktivnosti	ABB	Activity-Based Budgeting
3.	Poslovanje na podlagi analize aktivnosti	ABM	Activity-Based Management
4.	Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka	LCC	Life-Cycle Costing
5.	Koncept ciljnih stroškov		Target Costing
6.	Teorija omejitev	TOC	Theory of Constraints
7.	Benchmarking – najboljša praksa		Benchmarking
8.	Ravno ob pravem času	JIT	Just in Time
9.	Celovito obvladovanje kakovosti	TQM	Total Quality Management
10.	Koncept stalnih izboljšav poslovanja		Continuous Improvement
11.	Koncept prenove poslovnih procesov	BPR	Business Proces Reengineering
12.	Uravnoteženi izkaz poslovanja	BSC	The Balanced Scorecard

Vir: Tekavčič, Šink, 2002, str. 203

V nadaljevanju predstavljam tri sodobna managerska orodja in sicer model celovitega obvladovanja kakovosti in kot poseben koncept v okviru celovitega obvladovanja kakovosti model poslovne odličnosti ter uravnoteženi sistem kazalnikov.

2.2.2.1 Model celovitega obvladovanja kakovosti

V literaturi najdemo veliko definicij, ki poskušajo definirati pojem celovito obvladovanje kakovosti. Z gotovostjo lahko trdim, da je definicij toliko, kot je avtorjev, ki so se ukvarjali z reševanjem problema zagotavljanja kakovosti. Kljub številnim definicijam lahko med njimi najdemo skupne točke. To je prizadevanje za izboljševanje kakovosti, pri katerem se zahteva sodelovanje vodstva in vseh zaposlenih, usmerjenost k kupcu in sodelovanje z dobaviteljem.

Ločimo dva vidika kakovosti, ki morata biti medsebojno usklajena:

- **Zunanji vidik ali vidik kupca**, kajti kupec je tisti, ki odloča kaj je kakovostno in sicer na podlagi koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti poslovnega učinka. Zahteve po zviševanju ravni kakovosti so nenehno prisotne, ki silijo podjetje k stalnemu izboljševanju poslovnih učinkov.
- **Notranji vidik ali vidik procesa**, pri katerem gre za ujemanje poslovnega učinka z zahtevami in standardi, ki jih postavijo projektanti na osnovi tržnih zahtev.

Običajno podjetje, ki proizvaja kakovostne proizvode, lahko s kakovostjo opraviči višje cene in na ta način poveča donosnost poslovanja, čeprav moramo poudariti, da za kakovost velja, da je subjektivno pogojena. Pristop celovitega obvladovanja kakovosti ni program hitrih rešitev, saj zahteva spremembo v kulturi podjetja. Uvajanje modela celovitega obvladovanja kakovosti v podjetje pomeni nov način dela in razmišljanja v podjetju (Watt, 2002, str. 34). Za vpeljavo tega koncepta mora kakovost postati del načina vodenja podjetja. Tekavčičeva (1995, str. 66) na primer navaja, da celovito obvladovanje kakovosti zajema splet aktivnosti, katerih namen je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti za popolno zadovoljitev potreb in zahtev kupcev.

Filozofija celovitega obvladovanja kakovosti se je začela razvijati v dvajsetih letih 20. stoletja in se dopolnjevala s prispevki različnih avtorjev, ki so podajali svoj pogled na reševanje problema

zagotavljanja kakovosti. Večino konceptov celovitega obvladovanja kakovosti so razvili strokovnjaki v ZDA, vendar pa so bili Japonci prvi, ki so te koncepte vpeljali v prakso. Svoje prispevke so nato dodali še guruji s področja obvladovanja kakovosti: Deming s svojimi 14 točkami, Crosby s štirimi absoluti, Juran s svojo trilogijo in drugi.

Ključni dejavnik za uresničitev vedno novih izzivov so zadovoljni, motivirani in visoko usposobljeni zaposleni. Motivacija pri delu in osebno zadovoljstvo zaposlenega je odločilnega pomena za dobro opravljeno delo. Globalizacija, informatizacija ter hiter tehnološki razvoj zahtevajo visoko kakovost v vseh segmentih. Pri podjetjih priljubljeno certificiranje po ISO standardih ne pomeni konca poti k doseganju konkurenčnosti in odličnosti, ampak odskočno desko za doseganje novih, višjih ravni, t.j. ravni odličnosti. Total Quality Management (TQM), oziroma celovito obvladovanje kakovosti je udejanjeno v modelu odličnosti in nagrade za kakovost, kot je npr. Evropska nagrada za kakovost, skladno s katerim poteka postopek za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost v Sloveniji.

Kratek pregled zgodovinskih dogajanj na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti v svetu, na začetku predvsem v industriji in pozneje tudi na področju storitev, nam kaže na dejstvo, da je Japonska že v petdesetih letih razvila svoj sistemski pristop obvladovanja kakovosti, katerega razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost, t.i. Demingove nagrade¹¹, najboljšim podjetjem po vrsti pomembnih kazalcev oziroma meril.

Kot odgovor na to, so v ZDA v začetku šestdesetih let, v avtomobilski in oboroževalni industriji intenzivno začeli pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na podlagi posebnih vprašalnikov in tako prišli tudi do prvih oblik standardov. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model TQM, ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile prvo nagrado za kakovost, t.i. »Malcolm Baldrige National Quality Award«.

Zahodna Evropa je bila v tem času zaznamovana s prvimi izdajami standardov serije ISO 9000 in hitrim vzponom števila certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu pa se je na podlagi raziskav in primerjav produktivnosti v avtomobilski industriji izkazalo, da so evropski proizvajalci avtomobilov daleč za Japonsko in ZDA. To je v letu 1990 spodbudilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij, da so ustanovili Evropski sklad za upravljanje kakovosti – European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju: EFQM) z nalogo razviti pristop oziroma model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. EFQM model je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije razvil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost (European Quality Award) in je združil izkušnje Baldrigove in Demingove nagrade. V letu 1992 je bila že podeljena prva nagrada.

Z razvojem modela je bil storjen korak naprej od filozofije zagotavljanja kakovosti, saj model vsebuje elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem in tako predstavljajo sistemsko nadgradnjo. Danes je po Evropi ustanovljenih že veliko nacionalnih nagrad, katerim je v največji meri podlaga evropski model poslovne odličnosti. Tudi v Sloveniji smo se po osamosvojitvi začeli soočati z zahtevami novih trgov, ki so morali čez noč zamenjati jugoslovanskega. Tako je postalo jasno, kaj pomeni kakovost za našo konkurenčnost, produktivnost in življenjski standard.

Izhajajoč iz te jasno prepoznane potrebe in vse bolj jasno oblikovane nacionalne zavesti o kakovosti je Vlada Republike Slovenije predlagala Državnemu zboru Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost. Po dveh pilotnih letih (1996 in 1997) je leta 1998 tudi Slovenija dobila nacionalno priznanje kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti

¹¹ Demingova nagrada se imenuje po Američanu dr. W. Edwards Demingu, ki je poznan po svojem pristopu obvladovanja kakovosti, ki jih je strnil v 14 točk.

poslovanja oziroma delovanja, ki je v osnovi model poslovne odličnosti enak evropski nagradi za kakovost.

2.2.2.2 Model poslovne odličnosti

V prejšnji točki sem podala kratek zgodovinski pregled razvoja modelov celovitega obvladovanja kakovosti in prav gotovo predstavlja model poslovne odličnosti enega izmed najbolj razvitih modelov celovitega obvladovanja kakovosti. Če povzamem še enkrat, so raziskave v devetdesetih letih pokazale, da so evropski proizvajalci daleč za Japonsko in ZDA in zato se je štirinajst vodilnih evropskih podjetij odločilo za ustanovitev Evropskega sklada za upravljanje kakovosti (EFQM - European Foundation for Quality Management). Naloga sklada je bila razviti pristop ali model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. Rezultat njihovega prizadevanja je bil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost (EQA - European Quality Award) v posameznih državah Evropske unije pa podlaga za njihove nacionalne nagrade za poslovno odličnost.

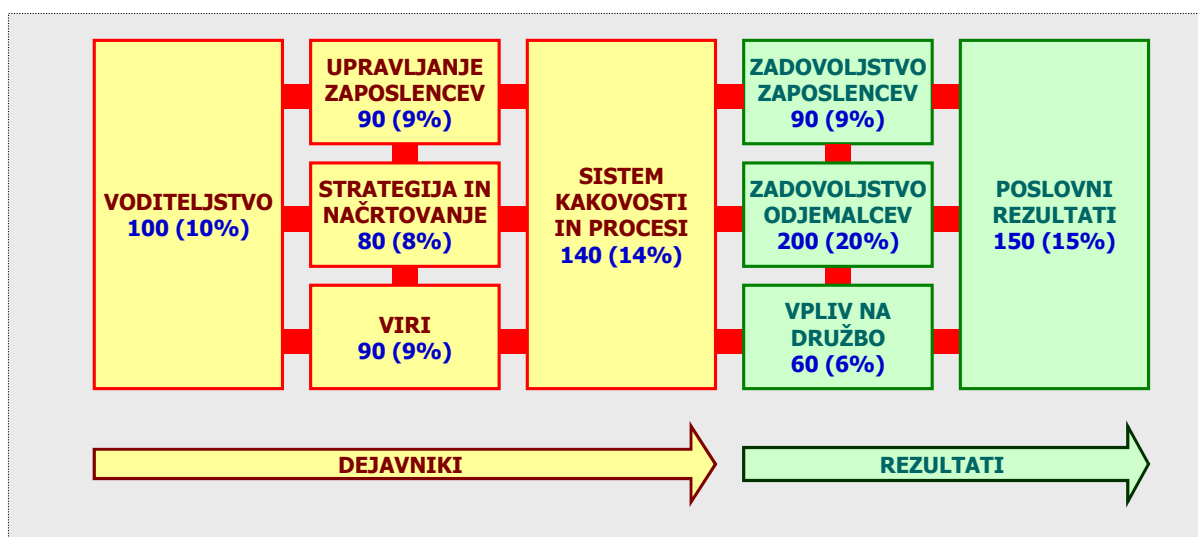
Model poslovne odličnosti predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neko podjetje napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v »dejavnike« in »rezultate«. Posameznemu merilu je pripisano največje možno število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj podjetja kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje. Model nam pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, ravnanjem s sposobnostmi zaposlenih in ravnanjem s partnerstvi in viri, ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

Model poslovne odličnosti temelji na devetih kriterijih, s katerimi se spremlja napredek organizacije pri doseganju poslovne odličnosti. Naslednja predpostavka modela je, da so »odlični rezultati z upoštevanjem poslovanja, strank, zaposlenih in družbe doseženi preko politik in strategij vodenja, ki se uresničujejo preko ljudi (zaposlenih), partnerstev, virov in procesov«.

Model poslovne odličnosti je bil uveden v začetku leta 1992 kot sistem ocenjevanja organizacij v okviru Evropske nagrade za kakovost (angl. European Quality Award). Med drugim se lahko uporablja kot:

1. orodje za samoocenjevanje;
2. kot način izvajanja benchmarkinga z drugimi organizacijami;
3. kot način določanja področij, kjer so možne izboljšave.

Slika 5: Model poslovne odličnosti



Vir: Evropska nagrada za kakovost

Model je razdeljen na dva enakovredna dela oziroma na dve enakovredni oceni in sicer na:

- **Dejavnike**, ki se nanašajo na to, kakšen je pristop podjetja k poslovnemu ravnanju in prizadevanju za kakovost, ki omogočajo doseganje rezultatov.
- **Rezultate**, v katerih so združeni kriteriji, ki povedo, kaj mora podjetje doseči in kaj dosega.

Obe oceni sta razčlenjeni še na naslednje elemente:

1. Ocena rezultatov (50 % ali 500 točk)

- Poslovni rezultati (15 % ali 150 točk)
- Zadovoljstvo kupcev (20 % ali 200 točk)
- Zadovoljstvo zaposlenih (9 % ali 90 točk)
- Vpliv na družbo (6% ali 60 točk)

2. Ocena dejavnikov (50 % ali 500 točk)

- Vodenje (10 % ali 100 točk)
- Upravljanje s sposobnostmi zaposlenih (9 % ali 90 točk)
- Politika in strategija podjetja (8 % ali 80 točk)
- Upravljanje z viri (9 % ali 90 točk)
- Upravljanje s procesi (14 % ali 140 točk).

V nadaljevanju podajam kratek pregled meril:

1. **Voditeljstvo** nam kaže kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
2. **Politika in strategija** prikazuje kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
3. **Merilo zaposleni** nam pokaže kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupin in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
4. **Partnerstva in viri** prikazujejo kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.

5. **Procesi** nam omogočajo spoznanje kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
6. **Rezultati v zvezi z odjemalci** nam prikazujejo kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
7. **Rezultati v zvezi z zaposlenimi** prikazujejo kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojetanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
8. **Rezultati v zvezi z družbo** prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
9. **Ključni rezultati delovanja** prikazujejo kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Model v svoji osnovi predvideva, da bodo podjetja sama našla najprimernejšo pot do končnega cilja, zato ne vključuje konkretnih tehnik in metod. Najpomembnejša smernica modela je poudarjanje pomena prispevka vseh pri doseganju kakovosti, kar je neobhodno povezano s spremenjenim načinom razmišljanja.

Postopek uvedbe modela poslovne odličnosti v podjetje poteka po naslednjih korakih:

1. usposobiti ocenjevalce;
2. izdelati vprašalnik za oceno glede na svoje potrebe;
3. izvesti ocenitev in določiti ponderje oziroma uteži;
4. ugotoviti stanje (število točk) in ukrepe za izboljšanje.

Model poslovne odličnosti je primeren za katerokoli podjetje, pri čemer se samoocenjevanje lahko izvaja na ravni celotnega podjetja. Samoocenjevanje je običajen, obsežen in sistematičen pregled aktivnosti podjetja. Vodi v realen in ustrezen model, ki predstavlja višek pri ugotavljanju moči podjetja ter področja za izboljšave, kar olajša razvoj in prioritete načrtovanih izboljšav, katere lahko stalno spremljamo.

Če na koncu povzamem še prednosti in slabosti modela poslovne odličnosti, lahko kot prednost modela poslovne odličnosti izpostavim možnost samoocenjevanja in možnosti rangiranja glede na skupno število točk. V procesu samoocnitve je potrebno odgovoriti na posamezna vprašanja, ki so lahko ocenjevalcu neke vrste opomin, ki vodi do izboljšanja poslovanja. Z oblikovanjem modelov poslovne odličnosti je koncept celovitega obvladovanja kakovosti postal bolj jasen in razumljiv. Modeli poslovne odličnosti namreč upoštevajo vse vrednote koncepta celovitega obvladovanja kakovosti in omogočajo podjetju, da samo oceni svoje dosežke pri vgradnji teh vrednot v podjetje. Prednost modela je tudi, da ga lahko uporabljajo vsa podjetja ne glede na vrsto, dejavnost in velikost (Sun et al., 2004, str. 131-153).

Kot slabost lahko omenim visoko prilagojenost posebnostim podjetja in sicer v tem smislu, da kazalci niso opredeljeni in se upoštevajo tisti, s katerimi podjetje razpolaga. To vodi do problemov, predvsem zaradi nekritične uporabe in prikaza finančnih kazalnikov. Iz tega sledi, da je učinkovitost v veliki meri odvisna od usposobljenosti ocenjevalcev, saj daje veliko možnosti za subjektivne ocene. Model poslovne odličnosti nam pove tudi le kaj moramo doseči za izboljšanje kakovosti, ne pove pa nam, kako naj to dosežemo.

Kot slabost modela lahko izpostavim tudi da so podjetja začela tekmovati med seboj in si prizadevajo dobiti čim več točk, pozabljajo pa na aktivnosti za dejansko izboljšanje kakovosti. Vodilni v podjetju se namreč pogosto z besedami radi zavzemajo za izboljšanje kakovosti, vendar

v resnici ne naredijo ničesar za napredek ali pa celo nezavedno delujejo v nasprotju s svojimi besedami (Verbič, 1994, str. 120).

Modeli poslovne odličnosti tudi premalo poudarjajo uporabo statističnih ter menedžerskih metod in tehnik za izboljšanje kakovosti. Prav ta orodja pa lahko občutno prispevajo k zmanjšanju stroškov in boljšemu poslovnemu rezultatu (Sun et al., 2004, str. 131-153).

Slabost modela je tudi dejstvo, da lahko v posameznem letu priznanje dobi le malo kandidatov prijaviteljev (v ZDA okrog 40, v Sloveniji največ 3), kar podjetja odvrča od sodelovanja na tekmovanju, saj je možnost doseganja uspeha relativno majhna in hkrati povezana z velikimi stroški. Hkrati pa tudi pridobitev priznanja še ne zagotavlja uspešnosti poslovanja, saj obstajajo tudi primeri podjetij pri katerih so se zaradi prevelike usmerjenosti v zagotavljanje visoke kakovosti bistveno povečali režijski stroški in s tem cene proizvodov, kar je posledično povzročilo izgubo kupcev in finančne težave in neuspešnost podjetja.

2.2.2.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti je metodologija, ki sta jo v letu 1990 z raziskavo »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti« začela razvijati Robert S. Kaplan in David P. Norton (Kaplan, Norton, 2000, str. 8). Bistvo modela je, da gre za uravnoteženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti obsega celotni nadzor nad uresničevanjem strategije prek naslednjih dejavnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 20-26):

- Pojasnjevanja in udejanjanje vizije in strategije;
- Posredovanja in povezovanja strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti;
- Načrtovanja, zastavljanja ciljev in usklajevanja strateških pobud;
- Učinkovitega pridobivanja strateških povratnih informacij.

Bistveno pri uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti je, da mora podjetje za uspešen nadzor nad uresničevanjem strategije¹² spremljati izvajanje strategije celostno in ne omejeno le na finančni del. Merjenje je pogoj, da se nekaj udejanji. V primeru merjenja samo finančnih rezultatov, se poslovodstvo osredotoči le na ta del, kar pa vodi v kratkoročno usmerjenost. Strategija je pot, po kateri bo podjetje lahko doseglo postavljeno vizijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti torej pomaga prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalcev, s katerimi presojamo uspešnost izvajanja strategije podjetja (Kaplan, Norton, 1996, str. 10-12).

2.2.3 Izbor managerskega orodja za uvajanje nefinančnih pokazateljev uspešnosti podjetja

V predhodnih točkah sem na teoretični osnovi predstavila različne sodobne pristope in managerska orodja predvsem tujih avtorjev. Poudarjam tudi, da predstavljeni pristopi predstavljajo le majhen del vseh različnih pristopov, vendar obseg specialističnega dela ter namen in cilj specialističnega dela ne dopuščata bolj podrobno predstavitev različnih pristopov.

Ker je cilj specialističnega dela podati predlog za uvajanje nefinančnih kazalnikov v podjetje Izolacija Kern, d.o.o. in ker smo se z vodstvom podjetja odločili, da bomo oblikovali kazalnike

¹² S pojmom strategija ponavadi razumemo usmeritve podjetja in načrt, kako bo podjetje doseglo zastavljene cilje in poslanstvo (Hunger, Wheelen, 1996, str. 16).

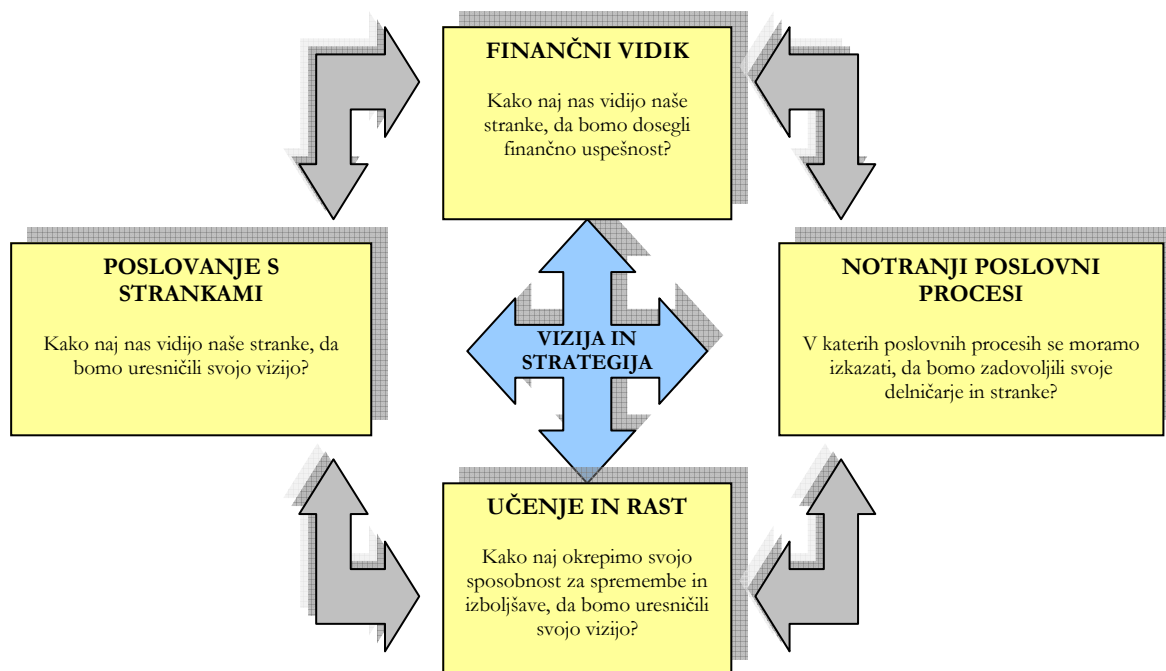
po modelu uravnoveženega sistema kazalnikov, v naslednji točki najprej na teoretični osnovi predstavljam uravnoveženi sistem kazalnikov.

2.3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Avtorja Kaplan in Norton sta opredelila model kot strukturo štirih osnovnih vidikov poslovanja in s tem štirih skupin kazalcev, kar prikazuje slika 6. V uravnoveženem sistemu kazalnikov so povezani štirje vidiki in sicer:

- **Finančni vidik** je vidik lastnikov podjetja, zato kazalci vključeni v ta vidik vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finančne kazalce.
- **Vidik poslovanja s strankami** vsebuje kazalce za spremljanje uspešnosti poslovanja, kot ga vidijo stranke.
- **Vidik notranjih poslovnih procesov** vključuje kazalce za najpomembnejše notranje procese. Ti procesi so tisti, kjer se mora podjetje najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike.
- **Vidik učenja in rasti** preko izbranih kazalcev odraža sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast.

Slika 6: Uravnovežen sistem kazalnikov predstavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21

2.3.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki se v uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti ohranjajo, saj so zelo koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). Finančni kazalci naj bi prikazali ali strategija organizacije vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Navadno so vezani na donosnost, rast, vrednost delnice ali pa ekonomsko dodano vrednost.

Finančni cilji se lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Avtorja Kaplan in Norton navajata za vsako od treh razvojnih stopenj in sicer rast, zrelost in upadanje tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo:

- **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/izboljšanje produktivnosti** se nanaša na prizadevanja za zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjševanje posrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami.
- **Izraba sredstev/naložbena strategija** - Pri tem 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 (Kaplan, Norton, 2000, str. 61-62).

2.3.2 Vidik kupcev

V preteklosti so se podjetja usmerjala na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij. Toda tista, ki niso razumela potreb svojih strank, so pozneje ugotovila, da jih tekmeci lahko prehitijo z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam in potrebam strank. Torej morajo podjetja svojo pozornost usmerjati navzven, proti strankam. Poslanstvo in vizija podjetja navadno izražata cilj, da bi dosegli vodilni položaj pri zagotavljanju vrednosti našim strankam in da bi bili za svoje stranke dobavitelj številka ena. Če želijo poslovne enote dosegati dolgoročno finančno uspešnost, morajo nedvomno oblikovati in dobavljati izdelke in storitve, ki jih kupci cenijo. Podjetja, ki skušajo biti vse za vsakogar, so navadno nič za nikogar. Poslovne enote morajo opredeliti tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami ter nato izbrati tiste, na katerih so se odločile konkurirati.

Cilj vidika poslovanja s strankami je poudariti bistvo odličnosti z osredotočenostjo na stranko. Pogled strank na organizacijo je zelo pomemben za ohranjanje tekočih in pridobivanje novih poslov, zato mora organizacija skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in obratno. Podjetje mora najti optimalno kombinacijo izdelka oziroma storitve, cene, odnosov in imidža, za zadovoljitev tistih strank, ki bodo omogočale rast in dobičkonosnost, ki sta predvideni s kazalniki finančnega vidika (Javornik, 2001, str. 51).

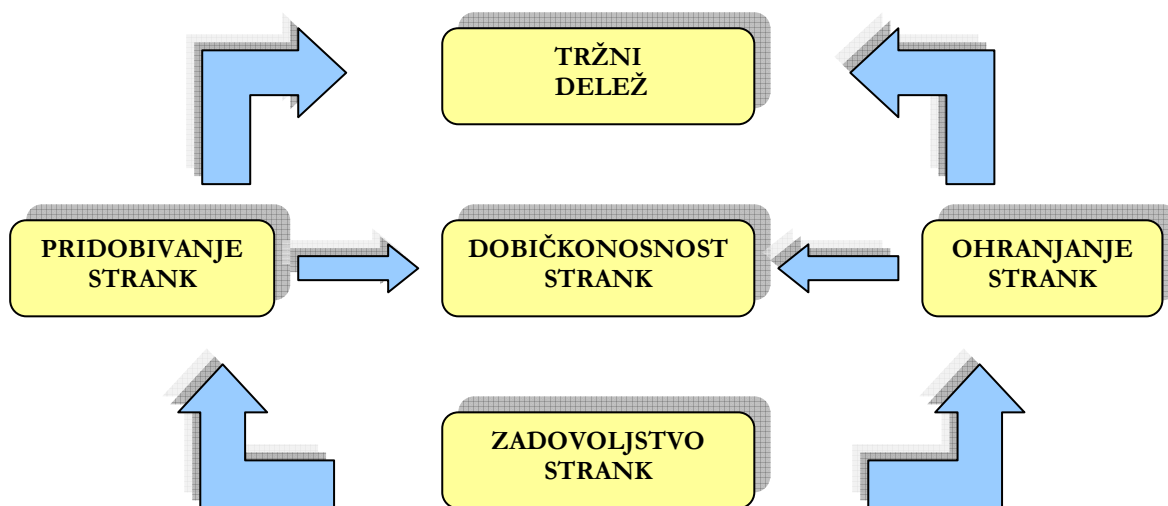
Vidik poslovanja s strankami nam omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotavljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja podjetja. Zvesta in zadovoljna stranka je tista, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje. Pri tem vidiku je za vsako podjetje uporabnih nekaj skupnih meril uspešnosti, ki jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov (Norton, Kaplan, 2000, str. 77) in so predstavljena v sliki 7:

- Tržni delež;
- Ohranjanje strank – merjenje zvestobe kupcev;
- Pridobivanje novih strank – merjenje odziva strank na trženjske akcije;
- Zadovoljstvo strank;
- Dobičkonosnost strank – ta kazalnik nam prikazuje, na kateri tržni segment mora biti podjetje še posebej pozorno, kajti dejstvo je, da vse stranke ne prinašajo dobička.

Osnovno skupino kazalnikov 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, to pa so najbolj dobičkonosne in hitro rastoče stranke. Kazalci 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 pa v grobem vplivajo skupine dejavnikov kot so čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški. Poleg osnovnih kazalnikov, vidik strank vključuje tudi specifične kazalnike, ki so specifični za vsak segment strank in predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste.

Slika 7: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78

2.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

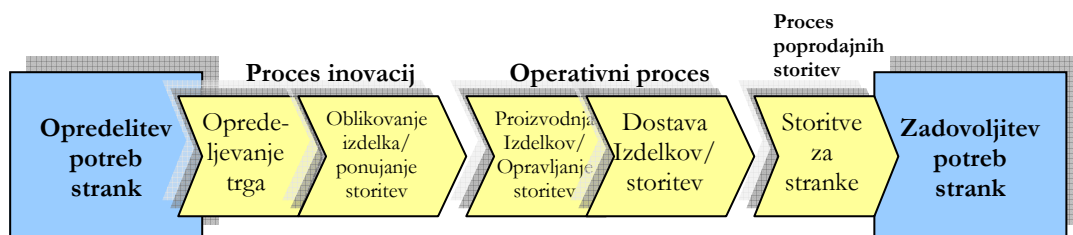
Notranjo učinkovitost in zunanjo uspešnost organizacije odraža notranji poslovni vidik. Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov izhajajo iz jasne strategije izpolnjevanja pričakovanih delničarjev in ciljev strank. Cilje in kazalce tega vidika določi podjetje šele, ko ima določen finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, saj predstavljajo kazalci notranjih poslovnih procesov dejavnike uspeha s finančnega vidika in z vidika poslovanja s strankami.

Običajni sistemi za spremljanje uspešnosti notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na spremljanje, nadziranje in izboljševanje standardno opredeljenih kazalnikov stroškov, kakovosti poslovnih učinkov in trajanja obstoječih poslovnih procesov. Omejeni so na finančne kazalnike in na mesečna poročila o odstopanjih od načrtovanih vrednosti ter na predloge korekcijskih ukrepov. Vidik notranjih poslovnih procesov v uravnoteženem izkazu kazalnikov uspešnosti teži h konstantnemu izboljševanju notranjih poslovnih procesov in uvajanju filozofije poslovne odličnosti tudi v te procese. Osredotočenje izključno na izboljševanje že obstoječih poslovnih procesov ne vodi do poslovne odličnosti, temveč le k olajšanju preživetja podjetja. Samo olajšanje preživetja pa ne pripelje do izrazitih konkurenčnih prednosti. Pri postavitvi uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetje z zaporednim postopkom od vrha sistema navzdol v svojem delovanju ponavadi odkrije popolnoma nove poslovne procese, ki jih mora podjetje izvajati odlično, če hoče dosegati konkurenčne prednosti. In prav tu je ena izmed prednosti uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti poslovanja, saj nam omogoča ne samo izboljšavo že obstoječih poslovnih procesov, temveč tudi odkrivanje in obvladovanje novih.

Celotni poslovni proces, ki ga tvorijo **inovacijski, proizvodni in poprodajni procesi**, je zelo pomemben ne samo zaradi odločilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika. Za podjetje je bistveno, kdaj stopi na trg, kakšen je čas potreben za razvoj in osvojitve novega izdelka, čas za izvedbo naročila in servisiranja. Ob tem pa ne smemo pozabiti na obvladovanje stroškov proizvodnega procesa, produktivnosti, dodane vrednosti in drugih dejavnikov.

Notranji poslovni vidik nam pomaga udejaniti strategijo večanja poslovne učinkovitosti, ki jo lahko tvorijo strategije proizvodnje, logistike, kakovosti in druge. Naštete strategije sprožajo spremembe za doseganje večje notranje učinkovitosti in zunanje uspešnosti podjetja v prihodnje. Kazalnike notranjih poslovnih procesov Norton in Kaplan delita na tri osnovne skupine. Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se začne s procesom inovacij, s katerim v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Procesu inovacij sledi operativni proces, v katerem podjetje dostavi izdelke in storitve strankam. Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se konča s poprodajno storitvijo, ko po opravljenem nakupu podjetje ponudi strankam storitve, ki povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele s ponudbo izdelkov in storitev podjetja. Model osnovne verige vrednosti predstavljam v sliki 8 (Kaplan, Norton, 2000, str. 105-114).

Slika 8: Vidik notranjih poslovnih procesov - model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105

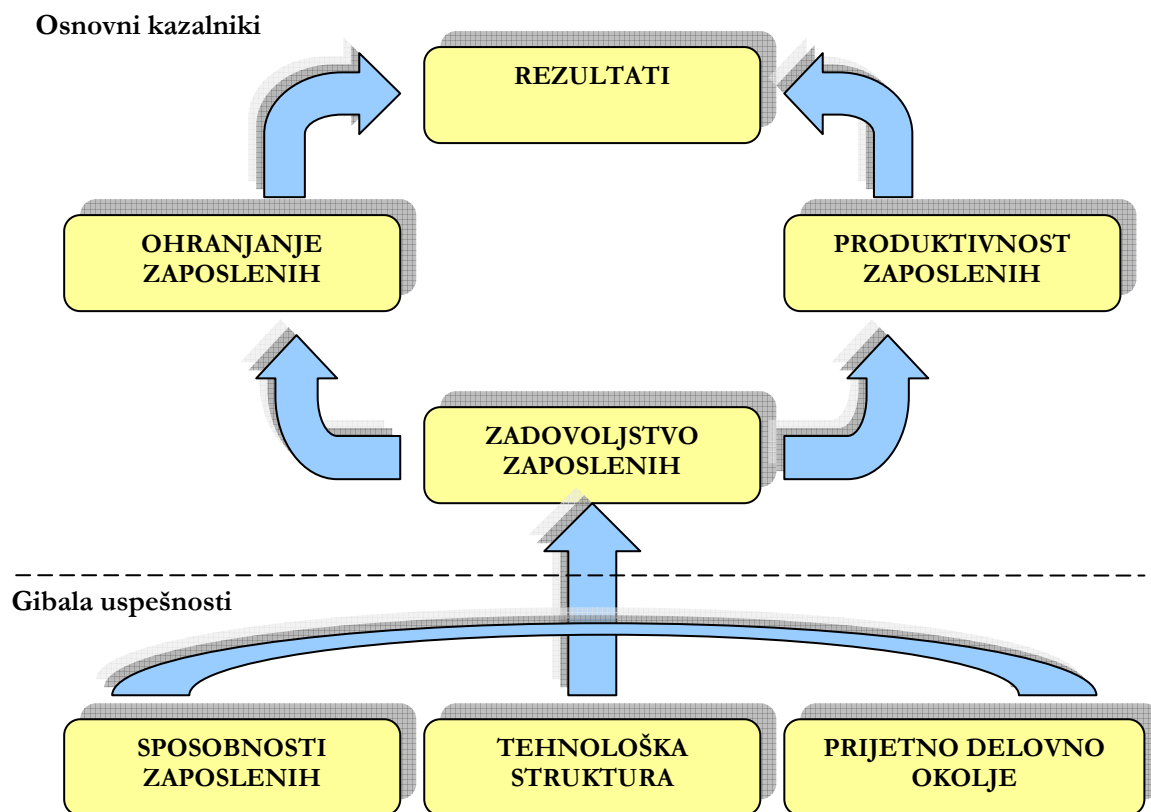
2.3.4 Vidik učenja in rasti

Strateške in poslovne cilje podjetja, kot so določeni s pomočjo kazalnikov ostalih treh vidikov uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti, ni mogoče uspešno realizirati, če znotraj podjetja ni inovativnosti in učenja ter vključevanja vseh zaposlenih v doseganje strateških ciljev podjetja. Zato vidik rasti in učenja predstavlja vidik potencialov, ki omogočajo razvoj podjetja. To je vidik, s katerim so zajeti kazalniki za uresničevanje vizije podjetja. Vidik rasti in učenja je podlaga vseh strategij in kaže, katera neotipljiva sredstva mora podjetje razviti za podporo svojih notranjih procesov in za potrebe svojih strank, da bi doseglo ustrezne finančne rezultate. Uravnotežen sistem kazalnikov izkaza uspešnosti podjetja poudarja pomen vlaganja v dolgoročen razvoj. Tu ne gre samo za običajne naložbe v novo opremo in raziskave in razvoj novih izdelkov in storitev. V organizacijah morajo vlagati v celotno infrastrukturo, če hočejo doseči dolgoročne strateške cilje.

V zadnjih dveh desetletjih je prišlo v veliki meri do avtomatizacije rutinskih in fizičnih del v podjetjih, kar je bil vzrok za zmanjšanje deleža nekvalificirane delovne sile v podjetju in povečanja deleža visoko kvalificiranih zaposlenih. Podjetja so se preusmerila v doseganje visoke stopnje odzivnosti, kreativnosti in prilagodljivosti. Ti premiki zahtevajo dodatna usposabljanja zaposlenih, da spodbudijo kreativno razmišljanje za doseg ciljev podjetja. Za doseganje ciljev v vidikih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov je torej potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj.

Na podlagi izkušenj sta Kaplan in Norton oblikovala tri glavne kategorije vidika učenja in rasti: **sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov in motivacija, avtonomnost ter usklajevanje**, kar slikovno prikazujem na sliki 9 (Kaplan, Norton, 2000, str. 135-155).

Slika 9: Vidik učenja in rasti – ogrodje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138

2.4 UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Uravnotežen izkaz lahko oblikujemo na različnih ravneh organizacije. Pri izvrševanju te naloge moramo slediti štirim korakom. Prvi korak je opredeljevanje vizije oziroma poslanstva. V drugem koraku oblikujemo strateške cilje, ki jih moramo doseči, če hočemo uresničiti vizijo in poslanstvo podjetja. V tretjem koraku preoblikujemo strateške cilje v operativne cilje znotraj posameznih vidikov uravnoteženega izkaza (finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik rasti in učenja). Pri tem moramo paziti, da uravnoteženo spremljamo doseganje ciljev s kazalci vseh štirih vidikov. V zadnjem četrtem koraku pa določimo še sprejemljive velikosti kazalcev (Kaplan, Norton, 2000, str. 287-311).

2.4.1 Opredelitev vizije in poslanstva podjetja

Vsaka organizacija nastane z določenim namenom, pomembno pa je, da zaposleni razumejo razlog za obstoj organizacije, sliko v prihodnosti in osnovne vrednote, ki jih pri svojem delovanju upošteva ta organizacija. Prav to pa nam predstavljata vizija in poslanstvo. Vizija je notranja in

duševna slika možnega in želenega stanja podjetja v prihodnosti. Iz vizije morajo izvirati strateški cilji podjetja, saj predstavlja ideal, za katerim teži podjetje. Kotler pravi, da so vizija skoraj neuresničljive sanje. Ta stavek nam dobro opisuje bistvo vizije: biti mora navdih, motivacija, a vendar mora biti realna. Če vizija ni postavljena realno, zaposleni v njej ne vidijo motivacije. V kolikor je vizija postavljena previsoko, so zaposleni prepričani, da je ni mogoče uresničiti, kar pa privede do tega, da ne vlagajo dovolj truda v opravljanje svojih nalog (Kotler, 1996, str. 66-68).

Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in bodočnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh ostalih podjetij. Osnovni namen poslanstva je zagotoviti enotnost v podjetju in s tem usmeriti delovanje zaposlenih v zaželeno smer. Poslanstvo določa osnovna pravila, ki se jih pri svojem delovanju mora držati organizacija in ponavadi vsebuje naslednje elemente (Bowman, 1994, str. 17):

- Skupna prepričanja in vrednote;
- Opredelitev potreb kupcev, ki jih bo podjetje zadovoljevalo, izbrane trge, tehnologije in znanja;
- Legitimne zahteve zainteresiranih (zaposleni, delničarji, stranke, dobavitelji, družba, država);
- Odnos do rasti, financiranja, decentralizacije, inovacij in podobno.

Oblikovanje vizije je vedno povezano z domišljijo posameznika, medtem ko je pri preverjanju obstoječe opredelitve poslanstva in morebitnem oblikovanju nove prisotnih manj prvin poslovne domišljije. Zato je opredeljevanje vizije največkrat potrebno, ko je podjetje v krizi, ali pa želi zaradi drugih razlogov spremeniti usmeritev poslovanja. Če podjetje dosega zadovoljive poslovne rezultate, pa pogosteje govorimo samo o poslanstvu, ki pa ga more poslovodstvo podjetja preverjati in ga po potrebi preoblikovati (Pučko, 1999, str. 185).

2.4.2 Povezovanje vizije in poslanstva s strateškimi cilji

Vizijo in poslanstvo podjetja je potrebno povezati s strateškimi cilji. Strateški cilji so rezultati, ki jih želi podjetje doseči v prihodnosti in so ponavadi finančno izraženi cilji v obliki želene prodaje, nivoja dobička, v stopnjah rasti, višini dividend ali višini cene delnice. Take cilje, ki so postavljeni v merljivi obliki, imenujemo zaprti cilji. Čedalje pogosteje pa se pri določanju strateških ciljev uporabljajo odprti oziroma mehki cilji. To so strateški cilji, ki jih podjetje nikoli ne more doseči, temveč jih mora vedno zasledovati. Primer takšnega strateškega cilja je »biti vodilni na področju tehnologije«. Vemo, da je visoka raven tehnologije potreben pogoj za uspešnost podjetja, hkrati pa je to cilj, ki ga je težko izraziti v merljivi obliki. Pri vprašanju uporabe merljivih ali nemerljivih oziroma mehkih ciljev zasledimo v literaturi različna mnenja.

2.4.3 Razčlenitev strateških ciljev znotraj vidikov in izbor kazalnikov

Naloga tretjega koraka je preoblikovanje strateških ciljev v operativne cilje znotraj posameznih vidikov. Skladno s strategijo in strateškimi cilji podjetja je potrebno izbrati tiste operativne cilje v obliki uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti, ki najbolj pripomorejo k udeležanju strategije. Pred odločitvijo o izboru kazalnikov presodimo pomembnost posameznega kazalnika z naslednjimi merili:

- Koristnost – ali nam merjenje kazalnika prinaša novo vrednost;
- Dosegljivost – kakšni so realno dosegljivi cilji;
- Pomembnost – komu in čemu je kazalnik namenjen;

- Številčna vrednost – brez določitve številčne vrednosti cilj ni določen.

Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti mora biti oblikovan tako, da izraža strategijo podjetja, tako prek finančnih kot tudi nefinančnih kazalnikov. Večina uravnoteženih izkazov kazalnikov uspešnosti uporablja določene osnovne kazalnike. To so ponavadi kazalniki rezultatov, ki izražajo skupne cilje mnogih različnih podjetij. Ti kazalci predstavljajo sliko preteklih dogodkov, imajo torej časovni zamik. Taki kazalci so na primer: dobičkonosnost, tržni delež, zadovoljstvo strank, ohranjanje strank in podobno. Druga vrsta kazalnikov pa so gibalna uspešnosti. Ti kazalniki so edinstveni za vsako poslovno enoto posebej. Gibalna uspešnosti so usmerjena v prihodnjo uspešnost poslovanja podjetja, saj nam nakazujejo bodočo uspešnost podjetja. Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti poslovanja mora vsebovati splet kazalnikov doseženih rezultatov in gibal uspešnosti. Število kazalnikov ne sme biti preveliko, sicer se spremljanje uresničevanja strategije spremeni v birokratski nadzor. Priporočljivo izkustveno število kazalnikov je do pet po posameznem vidiku in organizacijski ravni v podjetju, torej ne več kot 20-25 kazalnikov za vse štiri vidike. Kazalniki so določeni za podjetje kot celoto, za strateške poslovne enote, osnovne delovne enote in oddelke ter delovne skupine in posameznike. Za vsak kazalnik je potrebno določiti podrobno vsebino, obrazec za izračun, ciljno vrednost, pogostost merjenja (mesečno, trimesečno, letno) in odgovornega nosilca, ki bo spremljal doseganje ciljne vrednosti in predlagal korekcijske ukrepe.

Če povzamemo tretji korak uvajanja uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti, vidimo, da moramo pri oblikovanju tega izkaza upoštevati naslednje kriterije (Kaplan, Norton, 2000, str. 287-311):

- Kazalniki naj izvirajo iz strategije.
- Biti morajo enostavni, razumljivi in uporabni.
- Vsi vidiki morajo biti med seboj usklajeni.
- Spreminjati se morajo skladno z razvojem podjetja.
- Izkazovati morajo edinstvenost podjetja.
- Dajati morajo hitre povratne informacije.
- Spodbujati morajo k nenehnim izboljšavam v podjetju.

2.4.4 Določanje velikosti kazalnikov

Četrti korak pri oblikovanju uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti je določanje sprejemljive velikosti kazalnikov. Določanje sprejemljive velikosti kazalnikov je zahteven proces. Kazalniki morajo v podjetju služiti kot motivacija zaposlenim. Določiti jih je potrebno na takšni ravni, da bodo od zaposlenih zahtevali delovne in poslovne dosežke nad standardno ravno, kar pomeni, da naj bi od zaposlenih zahtevali več kot povprečen napor ne glede na dosedanje prakso. Pri tem pa mora biti management previden, da bodo ti cilji vendarle postavljeni realno. Previsoko postavljeni cilji v podjetju predstavljajo delavcem frustracijo, ker že vnaprej vedo, da teh ciljev ne bodo sposobni doseči. Prenizko postavljeni cilji pa sprožajo v ljudeh občutek neambicioznosti, ker vedo, da ne bo potrebno vložiti posebnih naporov za doseganje zastavljenih ciljev. V nobenem primeru pa podjetje ne bo doseglo zastavljenih ciljev. Pri določanju ciljne vrednosti kazalnikov moramo biti pozorni tudi na dolgoročni vidik uspešnosti poslovanja podjetja. Ciljne vrednosti morajo biti določene tako, da bo vsak kazalnik prispeval k dolgoročni uspešnosti podjetja. Operativni kazalniki morajo biti določeni skladno s cilji in strategijo, za doseganje obdobjnih (letnih, polletnih, četrletnih) načrtov pa je potrebno kazalnike določiti tako, da bodo v celotnem načrtovanem obdobju dosegli ali celo presegli načrtovane vrednosti strateškega obdobja.

2.4.5 Prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Posebnost uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti je v zahtevi po intenzivnem strateškem razpravljanju in nenehnem dvosmernem komunikacijskem procesu, ki vodi v učinkovito izvajanje strategij. Strateški cilji niso vsiljeni z vrha, ampak so rezultat razprave, razumevanja in sprejemanja tudi na nižjih ravneh. Enako velja za sprejete kazalnike, ki merijo uspešnost izvajanja strategije posameznih enot, skupin in posameznikov v podjetju. Izvajanje sprejete strategije omogočajo natančno opredeljena vzročno-posledična razmerja med kazalniki, med katerimi so eni dejavniki, to so gibalci ali povzročitelji uspešnosti podjetja, drugi pa posledice ali rezultati oziroma kazalniki z zamikom (Žabot, 2001, str. 51).

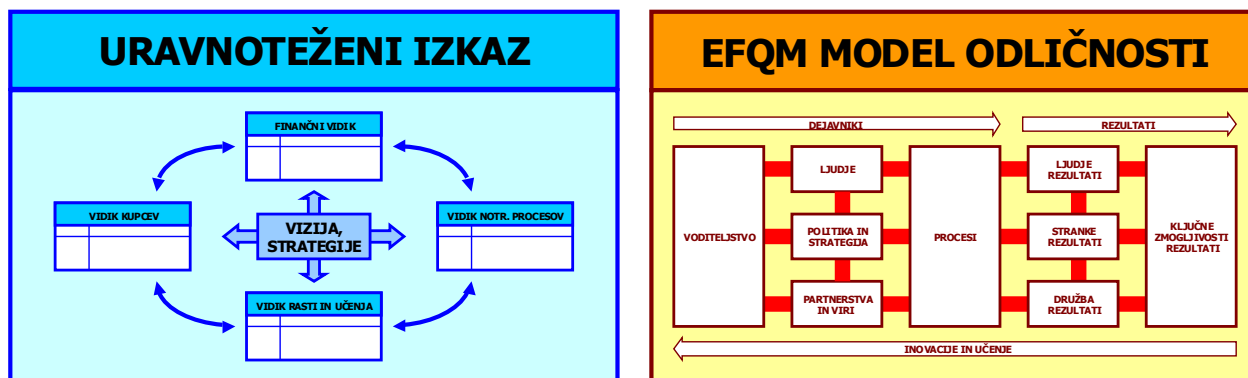
Za model je poleg celovitega pristopa značilna tudi visoka stopnja prilagodljivosti in povezanost z razvojno strategijo. Model je primeren za vsa podjetja, ne glede na naravo poslovnih učinkov. Ne moremo pa vnaprej opredeliti spleta kazalcev, ki bi bil primeren za vsa podjetja. Podjetje torej samo izbere kazalce in sicer glede na njegovo strategijo, tehnologijo, organizacijo in druge dejavnike, lahko pa po potrebi vključi še druge vidike poslovanja (npr. vidik dobaviteljev). Zaradi vseh teh možnosti prilagajanja modela, ne moremo govoriti o enem in edinem spletu kazalcev, ki bi bil vnaprej določen in ustrezen za vsa podjetja (Kaplan, Norton, 1999, str. A3-4).

Iz omenjenega izhaja, da uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti prehaja iz modela merjenja v model poslovanja, res pa je, da je bolj kot na oblikovanje strategije, le ta usmerjen na izvedbo strategije. Slabost modela je v njegovi zahtevnosti, vendar je zato toliko bolj učinkovit. Po drugi strani je velika prilagodljivost sistema lahko tudi slabost. Slabost je namreč v tem, da ni možna primerjava rezultatov v času, saj se kazalniki sproti spreminjajo in dopolnjujejo, kaj šele, da bi lahko rezultate posameznega podjetja primerjali s kakšnim drugim podjetjem.

2.4.6 Primerjava uravnoteženega izkaza poslovanja z modelom poslovne odličnosti

Na koncu predstavitve nekaterih sodobnih pristopov merjenja uspešnosti navajam še kratko primerjavo uravnoteženega izkaza poslovanja in modela poslovne odličnosti. S prikazom želim prikazati v katerih elementih sta si pristopa podobna in v katerih se razlikujeta.

Slika 10: Slikovna predstavitev uravnoteženega izkaza poslovanja in modela poslovne odličnosti



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton in po EFQM modelu

Za slikovnima predstavitvama obeh modelov želim prikazati bistvene značilnosti v katerih se oba modela razlikujeta. Ker ocenjujem, da tabela nazorno prikazuje razlike med obema modeloma, ki

sem jih v predhodnih poglavjih podrobneje predstavila, na tem mestu razlik med modeloma podrobneje ne komentiram.

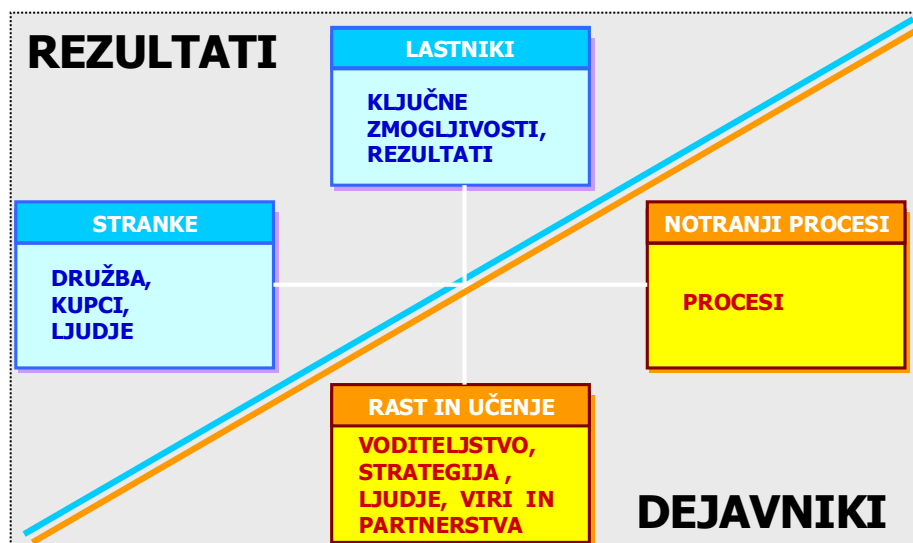
Slika 11: Bistvene razlike med modelom uravnoteženega izkaza in modelom poslovne odličnosti.

URAVNOTEŽENI IZKAZ	MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI
Povezanost z organizacijo	Neodvisen od organizacije
Značilen za organizacijo	Primerjave z »BEST PRACTICE«
Udejanjanje vizije in strategij	Ocenjevanje tekočih procesov
Odraž stremjenja k viziji	Odraž tekočega stanja
Predpisan in osredotočen	Opisen in obsežen
Ključni gonilniki	Enakovredne aktivnosti
Metoda vzrokov in posledic	Logika dejavnikov in rezultatov
Brez vplivanja zunanjih dejavnikov	Odgovornost do družbe

Vir: Povzeto po predavanju A. Nemec, Iskra Avtoelektrika

Na sliki 12 predstavljam v katerih elementih se prekrivata uravnoteženi izkaz poslovanja in model poslovne odličnosti. Zaključim lahko, da predstavljata finančni vidik in vidik kupcev iz uravnoteženega izkaza poslovanja rezultate iz modela poslovne odličnosti ter vidik notranjih procesov in vidik rasti in učenja dejavnike iz modela poslovne odličnosti.

Slika 12: Prekrivanje uravnoteženega izkaza poslovanja in modela poslovne odličnosti



Vir: Povzeto po predavanju A. Nemec, Iskra Avtoelektrika

Primerjava uravnoteženega izkaza poslovanja in modela poslovne odličnosti kaže, da gre dejansko za dve strani ene medalje. Tako lahko strnemo, da gre pri BSC modelu za ciljno strateško upravljanje, medtem ko pri EFQM modelu za celovito obvladovanje kakovosti. Medtem ko je BSC model bolj usmerjen k rezultatom, je EFQM model bolj osredotočen na kupce. Za BSC model je nadalje značilno optimiranje vrednosti, medtem ko za EFQM model lahko rečemo, da gre za učečo se organizacijo. Pri BSC modelu gre za stalno merjenje in nadzor, medtem ko gre pri EFQM modelu za enkrat letno samoocenjevanje.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA IZOLACIJA KERN, D.O.O.

Storitveno podjetje Izolacija Kern, d.o.o. iz Radomelj je na slovenskem trgu prisotno že tretje desetletje. Leta 1978 je bila vse skupaj le majhna obrtna delavnica, za današnji čas skromno tehnološko opremljena. Podjetje je od leta 1994 organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Danes predstavlja družba sodobno evropsko podjetje, tako po kakovosti storitev, kot tehnološki opremljenosti, ki v povprečju zaposluje 28 ljudi. Družba zaposluje ljudi predvsem iz ožjega okolja in tako pozitivno vpliva na družbo in njen razvoj. V analizi Gospodarskega vestnika o najhitreje rastočih podjetjih v Sloveniji, je družba Izolacija Kern, d.o.o. v letu 1997 zasedla 78. mesto med najhitreje rastočimi podjetji v Sloveniji.

Glavna dejavnost družbe je izdelava hidroizolacij ravnih streh, pohodnih in nepohodnih teras, parkirnih ploščadi, mostov in talnih hidroizolacij ter vsa krovska dela, z izbiro različnih kritin.

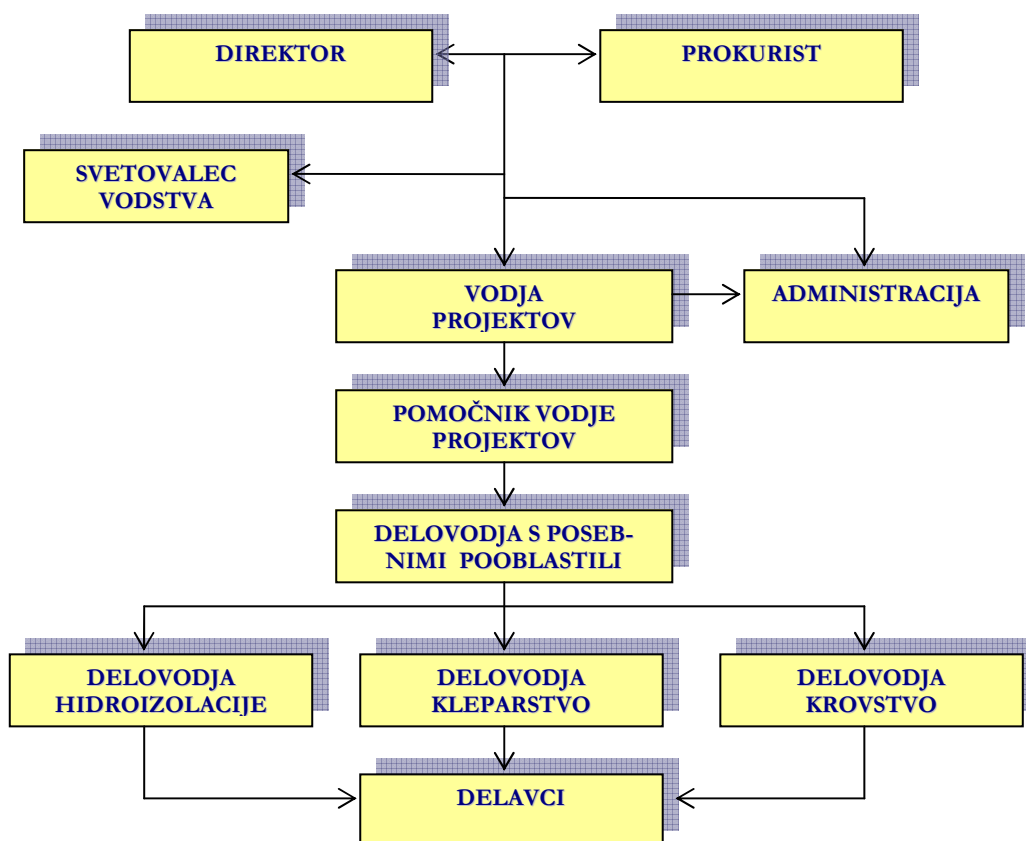
V podjetju se zavedajo dejstva, da se svetovni trendi tudi v njihovi panogi menjajo iz minute v minuto, zato ves čas sledijo novim tehnologijam. Tako v zadnjih letih posvečajo posebno pozornost zelenim streham in obdelavi fasad z lahkimi montažnimi elementi, z vsemi potrebnimi zaključki. Velika prednost zelene strehe je, poleg bivanja v zdravem zelenem okolju, da po padavinah voda ne odteče takoj v kanalizacijo, da se akumulira v konstrukcijo in počasi odteče. Tako streha tudi ne pregreva okolice. Seveda je zelena streha privlačna tudi na oko, kot že ime samo pove, zeleno površino preselimo na streho in jo tako ohranimo. Zelena streha je tudi trajnejša od navadne, ker je hidroizolacija zaščiten pred UV žarki in skorajda ves čas izpostavljena enakim temperaturnim vplivom. V podjetju se zavedajo kako pomembno vlogo v vsakdanjem življenju ima ekologija, zato so tudi na tem področju zelo aktivni, tako so v svojo ponudbo vključili poleg prej omenjene zelene strehe, tudi naravni škrlj in opečne strehe, ter obdelavo fasad s pločevino.

V sklopu svoje glavne dejavnosti (hidroizolacije - krovstvo), se ukvarjajo z izdelavo toplotne izolacije ravnih streh, teras in podstrešij.

Dejavnost podjetja obsega tudi popolna ponudba stavbnega kleparstva, torej vse od pokrivanja streh, obdelave s pločevinastimi zaključki, izdelava ter montaža žlebov, do najzahtevnejših del kot je pokrivanje streh cerkvenih zvonikov ter tesarska dela.

Kakovost svojih storitev navedenih dejavnosti dopolnjujejo s svetovanjem in pripravo najustreznejših rešitev za strehe tako pri novogradnjah, sanacijah in adaptacijah, za vsako individualno stranko posebej.

Slika 13: Organizacijska shema podjetja Izolacija Kern, d.o.o.



Vir: Izolacija Kern, d.o.o. in lastna izdelava

Za Izolacijo Kern, d.o.o. lahko navedem, da je družinsko podjetje z enostavno organizacijsko strukturo, z nekaterimi elementi projektne in produktne organizacijske strukture¹³. Naj v nadaljevanju utemeljim to svojo opredelitev.

Enostavna organizacijska struktura je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, ki je obenem tudi glavni podjetnik in hkrati opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. Je tudi nosilec novih zamisli. Če te opredelitve enostavne organizacijske strukture primerjam z organizacijsko strukturo Izolacije Kern, se te opredelitve nanašajo na vodstvo organizacije, ki ga predstavljata direktor in prokurist podjetja.

Zgoraj sem navedla, da ima organizacijska struktura Izolacije Kern tudi nekatere elemente projektne in produktne organizacijske strukture. Za projektno organizacijsko strukturo je značilno, da je struktura enega samega projekta hkrati, kar seveda ne pomeni da obstaja v okviru podjetja samo en projekt, ampak je teh lahko mnogo več, značilno pa je, da vsak projekt predstavlja začasen oddelek, ki se razpusti, ko je projekt zaključen. Projektno strukturo Izolacije Kern predstavlja osrednji del organizacijske sheme, začenši z vodjem projekta.

Tako imenovani produktni management se je razvil v tridesetih letih prejšnjega stoletja z namenom zbiranja in obdelave notranjih in zunanjih informacij o posameznih produktih in storitvah, z namenom razvijanja konkurenčnih sposobnosti posameznih proizvodov ali storitev v okviru celotnega podjetja in podobno. V praksi so se izoblikovale tri oblike vključevanja produktnega managementa v organizacijsko strukturo podjetja in sicer kot štabna enota,

¹³ Pri opredelitvi organizacijske strukture družbe Izolacija Kern, d.o.o. izhajam iz razvrstitve oblik organizacijskih struktur in njihovih značilnosti, ki jih navaja Rozman (2000, str. 86-104).

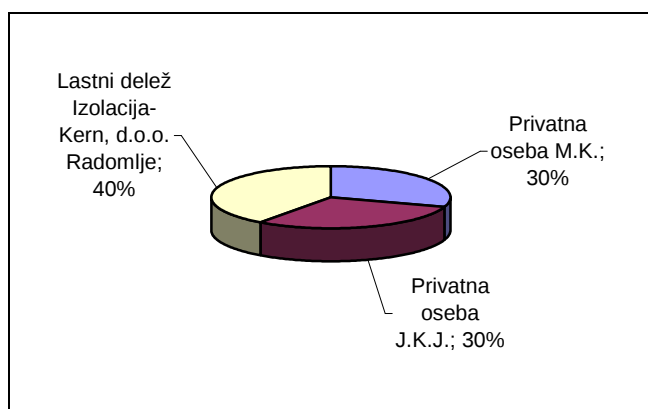
samostojna organizacijska raven ali kot matrična organizacijska struktura. Pri Izolaciji Kern gre za produktni management organiziran kot matrična organizacijska struktura, saj so produktni managerji oziroma delovodje odgovorni za strokovno izvajanje storitev s posameznega področja (hidroizolacije, krovstvo, kleparstvo), vendar so hkrati podrejeni projektnemu managerju.

3.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1978. Lahko zaključim da gre za družinsko podjetje, ki je uspešno izvedlo medgeneracijski prehod. Ustanovitelj podjetja je oče sedanjih večinskih lastnikov, ki predstavljata tudi vodstvo podjetja. V podjetju torej upravljalna in ravnalna struktura nista ločeni.

Lastniško strukturo podjetja na dan 31. december 2004 prikazuje naslednja slika. Družba ima 40% lastni delež in hkrati sta obe vodilni osebi v podjetju solastnika v enakem deležu, ki znaša 30%.

Slika 14: Lastniška struktura družbe Izolacija Kern, d.o.o.



Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

3.2 DEJAVNOST PODJETJA

Dejavnost podjetja Izolacija Kern, d.o.o. predstavljajo storitve povezane s svetovanjem, projektiranjem in izvajalskimi storitvami na naslednjih področjih:

1. Hidroizolacijska dela;
2. Zelene in ozelenene strehe;
3. Krovska dela;
4. Kleparska dela;
5. Fasadne obloge.

Za lažje razumevanje dejavnosti podjetja najprej na splošno predstavljam, kaj obsegajo posamezne vrste del oziroma storitev.

1. Hidroizolacijska dela

Hidroizolacija pomeni trajno zaščititi objekt pred prodiranjem vlage iz zemlje v navpični in vodoravni smeri, ki je pomembna tudi pri izoliranju teras in ravnih streh pred padavinskimi

vodami. Med vsemi vrstami izolacij je izvedba hidroizolacije najcenejša, zato pri njeni izvedbi investitorji ne bi smeli varčevati. Pomembna je natančnost izvedbe in kakovosten izolacijski sloj. Če je hidroizolacija pomanjkljiva ali nenatančna, se bodo na straneh objekta pojavili mokri madeži, plesen in goba, stroški sanacije pa bodo razmeroma visoki v primerjavi s stroški ob pravilni izvedbi.

V podjetju Izolacija Kern izdelujejo vse vrste hidroizolacij, tako ravnih streh, pohodnih in nepohodnih teras, parkirnih streh, mostov, kot talnih izolacij. Pod ravno streho razumemo večslojno streho z nagibom do 5°, ki je zaradi številnih gradbeno fizikalnih vplivov najbolj izpostavljen del zgradbe. Med ravnimi strehami ločimo:

- nezračene tople strehe;
- zračene hladne strehe;
- obrnjene ali polobrnjene strehe in
- zelene strehe.

Slika 15: Ravna obrnjena streha - City Maribor; Izvedba strehe s hidroizolacijskimi trakovi z dodatno toplotno izolacijo - Hala D BTC Ljubljana; Izvedba hidroizolacije nepohodne ravne strehe



Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

2. Zelene in ozelenjene strehe

Za naravna tla je značilno, da velik del padavinske vode vpijejo in jo za določen čas akumulirajo. Tla, pokrita z gradbenimi objekti so praviloma izdelana tako, da padavinsko vodo v čim krajšem času zberejo in jo preko kanalizacije odvedejo v reke in jezera. Voda, akumulirana v tleh naravnega okolja, se vrača v atmosfero z izhlapevanjem, ki ga povzroča sončno sevanje, poteka pa tudi skozi liste rastlin, ki pokrivajo tla. Ker je za izhlapevanje potrebna toplota ima ta proces hladilni učinek. V pozidanem okolju je ta proces seveda bistveno manj prisoten. Vsa energija sončnega sevanja se porabi neposredno za ogrevanje tal in objektov, posredno pa tudi zraka. V naseljih so torej temperaturna nihanja večja in posledično tudi višje temperature in nižja relativna vlažnost zraka kot v naravnem okolju. Naštela bi lahko še druge negativne posledice urbanizacije (hrup, onesnaževanje, ipd), ki vplivajo na zmanjšanje kakovosti bivalnega okolja in na zdravje ljudi, vendar pa to ni namen predmetnega specialističnega dela. Razumljivo je, da se poizkuša na različne načine in z različnimi ukrepi izboljšati kakovost naravnega okolja. Eden izmed teh ukrepov so tudi zelene ali ozelenjene strehe, ki predstavljajo velik delež površine naselij predvsem v tujini, vedno več pa tudi pri nas.

Poleg ekološkega vidika, ko želimo naravno površino prenesemo na streho in jo tako ohranimo, je pomembno tudi, da je takšna streha trajnejša od navadne, ker je hidroizolacija ves čas izpostavljena enakim temperaturnim vplivom, oziroma se ti bistveno ne spreminjajo. Vлага je stalna, boljša pa je tudi toplotna izolativnost. Zelo pomembno pri zelenih strehah je, da ne prihaja do pregrevanja okolice, kot se to dogaja pri drugih ravnih strehah. Velika prednost zelene strehe je, da po padavinah voda ne odteče takoj v kanalizacijo, temveč se odtekanje porazdeli na daljši

čas. Poleg tega se velik del padavin akumulira v konstrukcijo zelene strehe, kar je zelo pomembno ob hudih nalivih, saj voda s strešnih vrtov dodatno ne obremenjuje kanalizacije.

Poznamo dve vrsti ozelenitve zelene strehe:

- Za prvo **ekstenzivno vrsto ozelenitve** je značilno, da je površina ozelenjena z rastlinami, ki so zelo odporne proti vsem vremenskim nevšečnostim. Takšne strehe tako rekoč tudi ni potrebno posebej vzdrževati.
- Druga vrsta je **intenzivna ozelenitev**. Zanja je značilno, da je streha ozelenjena z rastlinami, ki potrebujejo nego. Takšne strehe so lahko urejene kot parki, zelenice, sadni vrtovi. Pri stanovanjskih objektih z ravno streho, ki služi kot terasa, kjer bi prijetno bivali, je primernejša intenzivna ozelenitev.

Pri izvedbi zelene strehe je poseben poudarek na izvedbi kakovostne hidroizolacije, ki mora biti zaščitena proti prodoru korenin. Običajno pa se z izvedbo hidroizolacije rešuje tudi toplotna izolacija. Naslednja pomembna elementa izvedbe zelene strehe sta ustrezen drenažni in filterni sloj.

Slika 16: Primer dveh ravnih zelenih streh; Poslovni objekt Šenčur



Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

3. Krovska dela

Imeti streho nad glavo je izraz, ki pri marsikomu zbudi predstavo, zateči se pod streho, oziroma zaščititi se pred vremenskimi vplivi okolja, v katerem živimo. Ta izraz ima verjetno za vse zemeljske civilizacije enak pomen. Krovska dela in izolacije so tista dela, ki strehi sami dajejo vlogo, torej zagotavljanje zaščite pred vremenskimi vplivi okolja za uporabnike gradbenih objektov in zaščito gradbenih objektov samih.

Gradbeni materiali za izvedbo krovskih del so zelo raznovrstni. Vrsta uporabljenega gradbenega materiala je pogojena s konstrukcijsko in arhitektonsko zasnovo gradbenega objekta. Vedno pa je potrebno upoštevati okolje, v katerem se gradnja nahaja, in temu prilagoditi uporabo strešne kritine. Vsem je poznana razlika med streho objekta primorskega področja, od na primer alpskih predelov. Razlika je posledica tudi različnih klimatskih pogojev, ki so značilni za posamezna geografska območja.

Najpogostejše se pri izvedbi krovskih del in izolacij streh v sodobnem času srečujemo z naslednjimi gradbenimi materiali:

- opečnatimi in betonskimi strešniki različnih oblik;
- valovitimi vlaknocementnimi ploščami različnih velikosti;
- strešniki različnih oblik in velikosti, kjer je nosilna površina iz različnih vrst pločevine zaščitena z raznimi vrstami premazov in obrizgov;

- ploščami iz različnih vrst trapezasto oblikovane pločevine s toplotno ali brez toplotne zaščite;
- bitumenskim trakovi na različnih vrstah nosilcev in drugih elastomernih trakov.

Običajno ima proizvajalec posameznega gradbenega materiala, ki ga uporabimo za izvedbo krovskih del, razvit celoten sistem za tovrsten proizvodni program, ki poleg osnovnega strešnika ali plošče oziroma bitumenskega traku, predvidi tudi vse ostale elemente te kritine, ki omogočajo relativno enostavno in estetsko primerno izvedbo krovskih del. Sem sodijo sistemi prezračevanih streh – protiparne zapore, toplotne izolacije, zaključni elementi strehe, kot so končne obrobe in slemenjaki, ter rešitve za snegolove in strešne preboje in podobno.

V podjetju Izolacija Kern, d.o.o. izvajajo vsa krovska dela, posebno pozornost pa posvečajo prezračevanju strehe. Uporabljajo različne kritine, kot so na primer: naravni škrlj, opečne kritine, (zarezniki, ponvasti strešniki, bobrovec...), pločevinaste kritine, bitumensko skodlo, vlaknocementne plošče, ipd.

Slika 17: Streha, pokrita z bitumensko skodlo - Šola Naklo; Opečni bobrovec - ožgan engubiran; Streha, pokrita z bitumensko skodlo



Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

4. Kleparska dela

Kot nakazuje že sam pojem, gre pri kleparskih delih za uporabo različnih vrst pločevin, ki mora biti glede na namen uporabe ustrezno oblikovana. Pri izvedbi kleparskih del in izdelavi izdelkov stavbnega kleparstva se uporablja jeklena in barvna pločevina različnih debelin.

Tako se poleg pocinkane ali barvane jeklene pločevine najpogosteje uporablja še bakrena, aluminijeva, ki je lahko barvana in cinkotit nerjaveča pločevina. Ob uporabi različnih vrst materialov morajo biti izvajalci pozorni na nastajanje galvanskih členov, ki se lahko pojavijo na mestu stikovanja.

S pločevino lahko izvedemo pokrivanje strešnih površin z majhnimi ali velikimi nakloni. Vse vrste pločevine se uporablja tudi za pokrivanje strešnih vencev in zidov ter izvedbo okenskih polic. Z njo običajno izvajalci obdelajo/obrobijo vse vrste prebojev strešne konstrukcije za dimnike, zračnike in podobno in izdelujejo odvodnjavanje atmosferskih voda iz teh površin, preko žlebov in odtočnih cevi s koleni ter zbiralnih kotličkov, različnih oblik in profilov. Primerno oblikovana služi tudi za zaključne letve strešni kritini.

Med kleparska dela sodijo tudi montaže litoželeznih cevi za odvodnjavanje meteornih vod iz strešnih površin gradbenih objektov, ki se običajno montirajo v delu kjer obstoji večja možnost poškodovanja pločevinastih cevi. To je v pritličnih delih zgradb. Izdelava in montaža snegolovov ter zračnikov z odstranitvijo obstoječih kleparskih izdelkov v primeru njihove nadomestitve ravno tako sodi v sklop kleparskih del.

Slika 18: Primer krovskih del z materialom cinkotit



Vir: Rheinzink GmbH

5. Fasadne obloge

Fasadne zgradbe so izpostavljene zunanjim in notranjim vplivom. Od fasadne obloge se pričakujejo:

- minimalne toplotne izgube;
- varno, trajno in estetsko izpolnjevanje nalog;
- popolno varnost fasade pred tlačnim in sesalnim učinkom vetra;
- popolno varnost fasade pred vsemi vrstami padavin (dežjem, snegom, točo).

Fasada zgradbe se sestoji iz različnih slojev, od katerih vsak izpolnjuje različne fizikalno gradbene zahteve (toplotna izolacija, zračenje, ipd.). Glede na tematiko specialističnega dela in dejavnost proučevanega podjetja bom v nadaljevanju navedla samo vrste fasadnih oblog:

- Fasadne obloge iz kovinskih oblikovanih plošč so najbolj razširjene vrste oblog med katerimi so najbolj poznane naslednje vrste: pločevine iz cinkove legure (npr. titancink), jeklene pocinkane pločevine ali obdelane s protikorozijsko zaščito, nerjaveča pločevina, aluminijaste legure z bakrom, kislinsko odporne bakrene pločevine in svinčene pločevine.
- Fasadne obloge iz vlaknocementnih ravnih in valovitih plošč. V primorskem območju so značilne že več kot 150 let stare fasadne eternitne obloge.

Slika 19: Primeri različnih fasadnih oblog: Grand hotel Union- patinirana bakrena pločevina; Giga Sport Celje - ognjeodporne termoizolacijske gradbene plošče; Honda Trzin - mikrolinirane plošče



Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

3.3 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

V naslednjih točkah poglavja navajam vizijo, poslanstvo in strateške cilje podjetja Izolacija Kern, d.o.o., ki mi bodo predstavljali osnovo pri oblikovanju finančnih in nefinančnih pokazateljev uspešnosti poslovanja podjetja v okviru petega poglavja.

Družba komunicira z javnostjo z naslednjim **sloganom**:

»Tradicija je na naši strani, sedanjost pripada nam, pa tudi prihodnost bo naša!

Ker v družbi Izolacija Kern, d.o.o. še niso opredelili **vizije**, smo jo z vodstvom podjetja opredelili skupaj in jo navajam v nadaljevanju:

Izolacija Kern bo med vodilnimi slovenskimi podjetij na področju izvajanja storitev ravnih in zelenih streh, krovskih in kleparskih del ter obdelave fasad s pločevino. Vodilni položaj bomo krepili z nenehnim spremljanjem in prilagajanjem svetovnim trendom razvoja na področju tehnologije in izvajanja storitev, ter z uspešnim plasiranjem na slovenski trg in zagotavljanjem kakovostnih storitev ohranjali zadovoljne stranke in dosegali uspešno poslovanje.

Poslanstvo družbe Izolacija Kern, d.o.o. predstavljajo naslednje opredelitve:

Tradicija	Ponosni smo na svojo tradicijo, obrt, izkušnje in nenazadnje na uspešno poslovanje že od leta 1987.
Kakovost Doseganje čim večje kakovosti storitev v čim krajšem času	Zagotavljamo kakovost v predvidenih rokih, saj smo v vseh teh letih spoznali, da le s tem lahko obdržimo zadovoljne stranke in si pridobivamo nove. Kakovost dela nam ni uganka, kar potrjujemo z 10 letnim jamstvom za dobro opravljena dela. Trdno se držimo načela upoštevanja zastavljenih časovnih okvirjev in rokov za izvedbo naših del.
Ekologija	Uporabljamo naravne materiale, kot so naravni škrlj, opečne strehe in kar je največ, izvajamo zelene strehe, ozelenjene z ekstenzivno ali intenzivno ozelenitvijo, s čimer ohranjamo zelene površine.
Individualni pristop do kupca	Kupcu glede na svoje znanje, izkušnje, poznavanje materialov ponudimo tisto, kar je za njegove potrebe najprimernejše.
Lastne kapacitete, kadri, konkurenčnost	Vse svoje storitve opravljamo z lastnimi kapacitetami, s strokovno usposobljenimi delavci, ki jih usposabljam na osnovi lastnih dolgoletnih izkušenj v našem podjetju pod strokovnim nadzorom vodij projekta, s čimer nenazadnje dosegamo tudi večjo konkurenčnost na trgu.
Funkcionalnost in estetika	Pri opravljenem delu skrbimo, da zadostimo ne le funkcionalnosti izdelka, ampak tudi kar najlepši izgled.
Reševanje najzahtevnejših primerov	Ponudimo lahko rešitve problemov, ki so bili še včeraj za našega novega kupca nerešljivi, s čimer si pridobimo najtrdnjše poslovne vezi.
Izobraževanje	Veliko pozornost posvečamo izobraževanju tako na področju uvajanja novih tehnologij in materialov vseh zaposlenih ter izobraževanju vodstvenih delavcev. Kadri se izobražujejo v našem podjetju na osnovi naših dolgoletnih izkušenj in z rednim udeleževanjem seminarjev, organiziranih s strani proizvajalcev.
Sledimo novim tehnologijam	Zavedamo se, da se svetovni trendi tudi v naši panogi menjajo iz minute v minuto, zato ves čas sledimo novim tehnologijam.
Ugled podjetja	Za ugled podjetja skrbimo vsi zaposleni, tako s svojim ravnanjem in obnašanjem na gradbiščih, kot tudi v administraciji in širšem okolju s humanitarno dejavnostjo in sponzorstvom.

Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

Iz že opredeljenega poslanstva sem oblikovala svoj pogled na poslanstvo podjetja, ki sem ga strnila v naslednji opredelitvi:

Izolacija Kern z individualnim pristopom do strank, upoštevanjem novih tehnologij in ekoloških zahtev izvaja kakovostne storitve, ki strankam zagotavljajo zdrave, prijetne in funkcionalne bivalne pogoje, sodelavcem pa dolgoročno varno in zanesljivo zaposlitev.

3.4 STRATEŠKI CILJI

V okviru strateških ciljev najprej na kratko predstavljam položaj družbe Izolacija Kern, d.o.o. na trgu in v okviru omenjenega izpostavljam tržni delež, cenovno politiko in kakovost ponudbe kot sledi:

1. Tržni delež

V podjetju ne izračunavajo velikosti svojega tržnega deleža, vendar vodstvo podjetja ocenjuje, da je podjetje po obsegu storitev med vodilnimi v Sloveniji.

2. Cene

Vodstvo ocenjuje, da so cenovno konkurenčni, kar dokazuje tudi vedno večje povpraševanje po njihovih storitvah. Njihove cene storitev so v primerjavi s konkurenco nekoliko višje. Višje cene izhajajo predvsem iz dodatne ponudbe storitev, ki jih predstavljajo predvsem ustrezna dodelava in obdelava detajlov.

3. Kakovost ponudbe

Največjo konkurenčno prednost podjetja predstavlja kakovost ponudbe, ki jo predstavlja celovitost ponudbe, zagotavljanje tehnične podpore, svetovanje strankam o izbiri najustreznejše rešitve, upoštevajoč ceno, funkcionalnost, estetiko, jamstvo za kakovost, ipd.

V sodelovanju z vodstvom podjetja smo definirali glavne strateške cilje podjetja v prihodnosti, ki jih povzemam v naslednji tabeli.

Tabela 3: Strateški cilji družbe Izolacija Kern, d.o.o.

OBSEG POSLOVANJA	Povečevanje obsega poslovanja merjenega z rastjo prihodkov v povprečju za 5 % letno in posledično doseganje čim večjega dobička.
STRUKTURA STORITEV	V okviru načrtovanega povečevanja obsega storitev bomo zasledovali naslednje cilje: ➤ Povečevanje obsega osnovne dejavnosti, ki jo predstavljajo hidroizolacijska dela. ➤ Povečevanje obsega zahtevnejših vrst storitev v višjo dodano vrednostjo. ➤ Na področju dejavnosti krovskih del in obdelave fasad z ustreznimi materiali usmeritev na uporabo materialov višjega cenovnega razreda, t.j. naravnega škrlja, bakrene patinirane pločevine in Rheinzink pločevine. ➤ Povečevanje obsega izvedb zelenih streh.
KAKOVOST STORITEV	Izboljševanje kakovosti izvedenih storitev, ki jo bomo merili s številom reklamacij in vrednostjo reklamacij glede na ustvarjen promet. Pri obsegu reklamacij bomo zasledovali predvsem cilj zmanjševanja deleža reklamacij, katerih vzrok je v kakovosti uporabljenih materialov dobaviteljev in v izvedbi naših storitev, ki pa bremenijo naš poslovni rezultat.
ZAPOSLENI IN PRODUKTIVNOST	V okviru strateškega cilja povečevanja rasti prihodkov v povprečju za 5% letno in spremembi glede strukture storitev predstavlja naslednji cilj povečevanje učinkovitosti in zviševanje produktivnosti ter v prvi fazi zmanjševanje števila zaposlenih in posledično oddajanje manj zahtevnih del podizvajalcem, predvsem v vrhuncih sezone. Morebitne potrebe po dodatni delovni sili bomo nadomestili z zaposlovanjem kvalificirane delovne sile.
POSLOVNA POLITIKA PODJETJA	Strateške usmeritve na področju poslovne politike podjetja predstavljajo naslednje točke: ➤ Zmanjševanje obsega neizterljivih terjatev. ➤ V pogodbeni odnos zajeti ustrezno zavarovanje plačil. ➤ Usmerjanje k direktnim kupcem in zmanjševanje obsega poslovanja preko gradbenih podjetij in inženiringa. ➤ Povečevanje obsega poslovanja s strankami, ki plačujejo v dogovorjenih rokih. ➤ Povečevanje učinkovitosti izterjave zapadlih terjatev.
INVESTICIJE	Slediti svetovnim tehnološkim trendom in v skladu s potrebami načrtovati potrebne investicije.

Vir: Lastna izdelava v sodelovanju z vodstvom podjetja

3.5 ZNAK KAKOVOSTI V GRADITELJSTVU

Družba Izolacija Kern, d.o.o. je v letu 2002 prejela s strani Gradbenega inštituta ZRMK d.o.o. Znak kakovosti v graditeljstvu (v nadaljevanju: ZKG). Ker ocenjujem, da je za izdelavo predmetnega specialističnega dela omenjeno priznanje za odličnost tudi pomemben certifikacijski znak, v nadaljevanju predstavljam tudi ta znak.

Slika 20: Znak kakovosti v graditeljstvu za družbo Izolacija Kern, d.o.o.



Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

Znak ZKG je neobvezni certifikacijski znak. Označuje izdelke in storitve s področja graditeljstva v Republiki Sloveniji, ki izpolnjujejo visoke, strokovno pripravljene in mednarodno primerljive zahteve glede kakovosti, proizvajalec oziroma izvajalec pa zahteve glede zagotavljanja kakovosti ter poslovne odličnosti. Poslanstvo ZKG je promovirati prizadevanja za odličnost in dvigniti konkurenčnost proizvodov in storitev slovenskega graditeljstva. Kriteriji ZKG se pripravijo v okviru posameznega aplikativnega projekta za vsak predmet ocenjevanja. Pri tem sodelujejo najvidnejši strokovnjaki z univerze, raziskovalno razvojnih inštitutov, podjetij in stroke. Postopek ocenjevanja poteka v skladu s pravili ZKG in izdelano metodologijo. Izvajajo ga strokovni in neodvisni člani ocenjevalnih komisij, ki jih imenuje upravni odbor ZKG. Prijava za pridobitev ZKG poteka v skladu z javnim razpisom, ki je javen. Dobitnik ZKG je proizvod/storitev, ki v postopku ocenjevanja pridobi zadostno število točk. Pogoji za dobitnike so določeni v javnem razpisu.

Kriteriji ocenjevanja

Kakovost prijavljenega proizvoda oziroma storitve se točkuje v okviru točkovalne sheme ZKG, ki se pripravi za vsak predmet ocenjevanja posebej. Kriteriji so različno uteženi oziroma je za njih predvideno različno število razpoložljivih točk. Skupaj je možno pridobiti 700 točk. Za kriterije, ki se navezujejo na tehnične lastnosti izdelka in se ugotavljajo na podlagi rezultatov preizkušanja, je predvideno večje število točk kot za kriterije učinkovitosti in kakovosti obvladovanja proizvodnega oziroma poslovnega procesa.

Na področju na katerem je družba Izolacija Kern, d.o.o. pridobila ZKG veljajo naslednji kriteriji ocenjevanja ter sledeče maksimalno možno število točk.

Tabela 4: Kriteriji ocenjevanja na področju izvedbe ravnih streh z bitumensko hidroizolacijo

<i>Kriteriji</i>	<i>Število možnih točk</i>
<i>Rezultati kakovosti</i>	500
<i>Učinkovitost in kakovost procesov</i>	150
<i>Zadovoljstvo kupcev</i>	30
<i>Vpliv na družbo in okolje</i>	10
<i>Finančni in poslovni uspeh</i>	10
<i>Skupaj možnih točk</i>	700

Vir: Gradbeni inštitut ZRMK

Postopek ocenjevanja

Upravni odbor ZKG določi ocenjevalno komisijo. Ocenjevalna komisija lahko za izvedbo posameznih nalog ocenjevanja določi zunanje neodvisne strokovnjake. Odvzem potrebnih vzorcev za naključne preiskave se izvede v času priprave prijavne dokumentacije. V prvem krogu ocenjevanja komisija na podlagi pregleda prijavne dokumentacije izdela vmesno oceno ter določi ožji seznam prijaviteljev, ki gredo v drugi krog ocenjevanja, oziroma pri katerih se izvede presoja prijavljenih proizvodov in prijavitelja. Zatem se na podlagi izdelanega plana izvedejo presoje. V okviru presoje se lahko izvede tudi naključno vzorčenje. Na podlagi tega drugega kroga ocenjevanja oziroma rezultatov presoj in na podlagi prve vmesne ocene se izdela končna ocena. Končna ocena je usklajeno povprečje ocen članov ocenjevalne komisije. Ocenjevalna komisija izdela končno poročilo o opravljenem ocenjevanju in predlog za podelitev znakov ZKG ter plaket kakovosti.

Metode ocenjevanja

Ocenjevanje »Rezultatov kakovosti« temelji na podlagi rezultatov lastnih preiskav proizvajalca (tekoča kontrola) in preskusov v neodvisnih in usposobljenih laboratorijih. Tehnične zahteve so določene z veljavnimi slovenskimi standardi (SIST). V primeru, da teh ni, pa z veljavnimi evropskimi (EN) in mednarodnimi (ISO) standardi.

Ocenjevanje po ostalih kriterijih »Učinkovitost in kakovost procesov, Zadovoljstvo kupcev, Vpliv na družbo in okolje, Finančni in poslovni uspeh« se navezuje na zahteve proizvodne tehnologije, standardov kakovosti SIST ISO 9000, standardov vodenja okolja ISO 14000, kriterije za pridobitev nagrade za poslovno odličnost (Priznanje RS za kakovost) in kriterije modela INKAGRA (Integrirani sistemi kakovosti v graditeljstvu, raziskovalni projekt Gradbenega inštituta ZRMK).

Pri ocenjevanju ocenjevalna komisija uporablja primarne in sekundarne metode in tehnike ocenjevanja.

Primarne metode ocenjevanja:

1. Komisijsko ekspertni pregled: S strani upravnega odbora ZKG odobrena skupina neodvisnih ocenjevalcev in strokovnjakov (ocenjevalna komisija, poročevalci) sistematično pregleda prijavno dokumentacijo, poročila o rezultatih presoj in druga poročila, ki so rezultat preizkušanja, primerjalnega preizkušanja, poizvedb in drugih metod ugotavljanja skladnosti prijavne dokumentacije in dejanskega doseganja kriterijev kakovosti. Na podlagi izdelanega sistema točkovanja ter usklajevanja individualnih ocen izdela vmesno oceno (1. krog ocenjevanja) in končno oceno (2. krog ocenjevanja).

2. Ekspertna presoja izdelka (sistema): sistematična in neodvisna preiskava izdelka (sistema), ki jo izvede skupina strokovnjakov. Njen namen je ugotoviti, do katere stopnje izdelek oziroma storitev ustreza posameznim kriterijem ocenjevanja glede na podatke v prijavi dokumentaciji.
3. Ekspertna presoja proizvajalca/izvajalca: sistematična in neodvisna preiskava poslovnega sistema s poudarkom na oceni posameznih elementov in rezultatov sistema zagotavljanja kakovosti in poslovne odličnosti. Namen ekspertne presoje proizvajalca/izvajalca je ugotoviti, do katere stopnje proizvajalec/izvajalec ustreza posameznim kriterijem ocenjevanja glede na podatke v prijavi dokumentaciji.

Sekundarne metode in tehnike ocenjevanja se uporabljajo kot podpora primarnim metodam:

Ključne sekundarne metode so metode preizkušanja, ki se izvajajo v skladu z zahtevami veljavnih slovenskih standardov oziroma tujih (EN, ISO, DIN), če ni enakovrednih slovenskih standardov. Ocenjevalna komisija upošteva rezultate preizkušanja, ki je bilo opravljeno v za te metode usposobljenih in neodvisnih laboratorijih. Poročila o preizkusih oziroma certifikati, atesti, potrdila morajo biti veljavna.

Ocenjevalna komisija v okviru primarnih metod uporablja različne tehnike pregledovanja dokumentov, opravlja razgovore z zaposlenimi, strankami, kupci, zbira podatke iz neodvisnih virov, naroči oziroma organizira vzorčno ali primerjalno preizkušanje, izvede poizvedbe itd. Natančna določitev postopkov in metod ocenjevanja v 2. krogu ocenjevanja se odloči v planu presoje.

Družba Izolacija Kern, d.o.o. je ZKG prejela prvič v letu 2002. Od leta 2002 je družba Izolacija Kern, d.o.o. vsako leto v projektu ZKG zadostila kriterijem podaljšanja veljavnosti blagovne znamke Znak kakovosti v graditeljstvu. V tabeli 5 so navedeni rezultati ocenjevanja podjetja Izolacija Kern, d.o.o. v letu 2005. Prikazani so samo končni rezultati ocene za posamezne kriterije ocenjevanja, medtem ko je celotna ocena vključno s posameznimi postavkami kriterijev navedena v prilogi.

Tabela 5: Rezultati ocenjevanja na področju izvedbe ravnih streh z bitumensko hidroizolacijo za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. v letu 2005

<i>Kriteriji</i>	<i>Št. možnih točk</i>	<i>Št. prejetih točk</i>	<i>Št. prejetih točk v %</i>
<i>Rezultati kakovosti</i>	500	359,0	71,8
<i>Učinkovitost in kakovost procesov</i>	150	112,5	75,0
<i>Zadovoljstvo kupcev</i>	30	22,5	75,0
<i>Vpliv na družbo in okolje</i>	10	8,0	80,0
<i>Finančni in poslovni uspeh</i>	10	5,0	50,0
<i>Skupaj možnih točk</i>	700	503,5	71,9

Vir: Gradbeni inštitut ZRMK

Minimalno potrebno število točk za pridobitev Znak kakovosti v graditeljstvu je 400 točk od skupno možnih 700 točk in kot je razvidno iz tabele 5, je Izolacija Kern z doseženimi 503,5 točkami presegla minimalno število potrebnih točk in podaljšala veljavnost certifikata Znak kakovosti v graditeljstvu, katerega nosilec je od leta 2002.

Natančnejšo razlago ocenjevanja ZKG v okviru te točke ne navajam, ker sem osnovo koncepta ZKG uporabljala pri uvajanju nefinančnih pokazateljev uspešnosti poslovanja v podjetju Izolacija Kern, d.o.o. v okviru petega poglavja.

4. OBSTOJEČI SISTEM KAZALNIKOV

Na začetku želim podati nekatera bistvena opažanja, ki sem jih zasledila v okviru priprave specialističnega dela s praktičnim primerom na primeru družbe Izolacija Kern, d.o.o. Podjetje ima na slovenskem trgu že dolgo tradicijo, tudi že v okviru prejšnjega politično-ekonomskega sistema. Podjetje se je uspešno razvijalo tudi po osamosvojitvi Slovenije, za katerega je bilo značilno, da je po propadu velikih gospodarskih sistemov, večji delež nezaposlenih poizkušalo svojo srečo z različnimi oblikami samozaposlitve, ki je bila zelo prisotna posebno na različnih segmentih obrtniškega dela, kamor sodi tudi dejavnost proučevanega podjetja. Pojavilo se je veliko število novo nastalih podjetij, katerih cilj poslovanja je bil hiter zaslužek, ne ozirajoč se na kakovost izvedenih storitev. Konkurenca je postajala vse večja in močnejša. Kot je razvidno iz vizije in poslanstva Izolacije Kern, želi podjetje ostati dolgoročno uspešno, kar je nenazadnje povezano tudi s tem, da gre kot že omenjeno za družinsko podjetje, ki je uspešno izvedlo medgeneracijski prehod.

Podjetje Izolacijo Kern kupci oziroma stranke ocenjujejo kot podjetje, ki izvaja kakovostne storitve, vendar tudi ni najcenejše v primerjavi z drugimi izvajalci primerljivih storitev. Zato so med njihovimi strankami pretežno zahtevnejši kupci, ki vedo kaj želijo in so za takšne storitve pripravljeni plačati tudi nekaj več.

V razgovoru z vodstvom podjetja sem najprej skušala ugotoviti, kako v podjetju spremljajo uspešnost poslovanja. V primeru družbe Izolacija Kern gre za majhno podjetje, v katerem število zaposlenih v zadnjih petih letih niha med 25 in 30 osebami. Razen vodstva podjetja in nekaj zaposlenih v administraciji, se preostali zaposleni različnih profilov (delovodje, izolaterji, kleparji, krovci, ipd.) ukvarjajo z izvajanjem storitev, ki predstavljajo primarne dejavnosti družbe. Računovodske in knjigovodske storitve za Izolacijo Kern izvaja zunanji računovodski servis.

Najprej želim predstaviti kako izvajajo v podjetju posamezne poslovne funkcije. Pri načrtovanju se v Izolaciji Kern poslužujejo predvsem kratkoročnega operativnega načrtovanja, saj je dejavnost s katero se ukvarjajo, odvisna ravno od kratkoročnega oziroma sprotnega načrtovanja, saj morajo nenehno spremljati dogajanje na trgu in se tem spremembam nenehno prilagajati. Ker uporabljajo predvsem kratkoročno načrtovanje, torej ni velikih odstopanj med načrtovanim in doseženim. Seveda bi dobili povsem drugačne rezultate, če bi podjetje načrtovalo srednjeročno in dolgoročno, kar pa je za storitveno dejavnost s področja gradbeništva in za majhno podjetje težko.

Kljub velikosti družbe Izolacija Kern, d.o.o. so po oceni vodstva eno izmed vodilnih podjetij v njihovi dejavnosti v Sloveniji. V podjetju želijo ohraniti in v prihodnosti še povečati svoj tržni delež. Zato v podjetju uporabljajo strategijo rasti tržnega deleža. Pridobiti si želijo čim več novih strank in obdržati stalne stranke ter hkrati poskrbeti za njihove zahteve glede rokov izvedbe projekta in kakovosti izvedbe, kjer tudi sami jamčijo za kakovost opravljenega dela. Pri izvajanju svoje dejavnosti uporabljajo vedno nove tehnologije in načine, ki se v dejavnosti kažejo kot svetovni trend.

Če navedem kako spremljajo poslovanje, lahko v skladu s prejetimi informacijami navedem naslednje: V letu 2003 je računovodski servis izdeloval mesečne analize poslovanja, ki pa so se zaradi težav v primerljivosti rezultatov med posameznimi meseci izkazale za neuporabne. V tabeli 6 je podan izsek rezultatov mesečnih analiz, ki tudi zaradi narave dela v gradbeništvu in zaradi sezonskih nihanj ni podajal takšnih rezultatov kot so jih v podjetju pričakovali. Zaradi omenjenih vzrokov so izdelavo mesečnih analiz v podjetju ukinili.

Tabela 6: Primer mesečnih analiz poslovanja

(podatki so v 1000 sit)

Konto	Naziv konta/ Datum, primerjave	31.01.03	28.02.03	sprem. 2/1	sprem. v%	31.03.03	sprem. 3/2	sprem. v%	30.04.03	sprem. 4/3	sprem. v%
Terjatve iz poslovanja											
12000	Kratkoročne terjatve do kupcev v državi	100.106	81.530	-18.576	-18,56%	78.056	-3.474	-4,26%	76.944	-1.112	-1,42%
12001	Kratkoročne terjatve do kupcev-zadržano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1290	Popravek vrednosti terjatev	620	620	0	0,00%	620	0	0,00%	620	0	0,00%
1330000	Kratkoročno dani predujmi	0	0	0	0	434	434	0	0	-434	100,00%
1330000	Kratkoročno dani predujmi-tujina	0	579	579	100,00%	0	-579	-100,00%	0	0	0
Obveznosti iz poslovanja											
22000	Kratkor.obveznosti do dobaviteljev doma	30.755	28.834	-1.921	-6,25%	26.332	-2.502	-8,68%	29.618	3.286	12,48%
22100	Kratkor.obveznosti do dobaviteljev tujina	0	0	0	0	2.760	2.760	100,00%	2.366	-394	-14,28%
2220000	Blagovni krediti-finančni leasing	6.719	6.038	-681	-10,14%	5.437	-601	-9,95%	3.996	-1.441	-26,50%
23000	Prejeti predujmi	3.318	8.446	5.128	154,55%	6.309	-2.137	-25,30%	5.210	-1.099	-17,42%
Terjatve iz financiranja											
1760000	Kratkoročno dana posojila	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1760100	Kratkoročno dana posojila-zaposlenim	290	240	-50	-17,24%	240	0	0,00%	240	0	0,00%
1760200	Kratkoročno dana posojila-lastnikom	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1770000	Kratkorčni depoziti pri bankah (v EUR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obveznosti iz financiranja											
27000	Kratk.prejeta posojila od podj., fiz.oseb	1.821	261	-1.560	-85,67%	261	0	0,00%	261	0	0,00%
27200	Kratkor.prejeta posojila od bank	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
98000	Dolgoročni krediti	23.284	23.284	0	0,00%	23.284	0	0,00%	23.284	0	0,00%
9840000	Dolgor. Dolgovi iz finančnega najema	9.647	5.914	-3.733	-38,70%	11.372	5.458	92,29%	7.311	-4.061	-35,71%
Stanje denarja											
10000	Denarna sredstva v blagajni	128	38	-90	-70,31%	92	54	142,11%	92	0	0,00%
11000	Denarna sredstva na transak.racunu	1.334	7.145	5.811	435,61%	2.126	-5.019	-70,24%	2.079	-47	-2,21%
27200	Koriščen limit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1110000	Tolarski depoziti na odpoklic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1120000	Devizna sredstva na računu	926	4.510	3.584	387,04%	2.243	-2.267	-50,27%	170	-2.073	-92,42%
Prihodki											
76000	Prihodki od prodaje proizv.in storitev	18.600	22.499	3.899	20,96%	36.188	13.689	60,84%	66.914	30.726	84,91%
Stroški											
4700000	Plače zaposlenih	3.197	5.804	2.607	81,55%	9.358	3.554	61,23%	13.427	4.069	43,48%
4710000	Nadomestila plač zaposlenim	299	385	86	28,76%	452	67	17,40%	525	73	16,15%

Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

Dejansko stanje izvršenih del oziroma opravljenih storitev najbolj celostno prikazujejo letni rezultati, mesečno so prisotna določena nihanja tudi zaradi pogodbenih določil. Zaradi tega uspešnost poslovanja spremljajo večinoma na osnovi analiziranja računovodskih izkazov - torej na podlagi letnega in mesečnega analiziranja bilance stanja in izkaza poslovnega izida.

Informacije o poslovanju so lahko pridobljene na tri osnovne načine, pri čemer v Izolaciji Kern uporabljajo predvsem prve dve možnosti in sicer:

- Z vodoravno analizo, kar pomeni primerjavo podatka z istovrstnim podatkom iz preteklega obdobja. Vse postavke v izkazu poslovnega izida in bilanci stanja se primerjajo z istovrstnimi postavkami v enakem preteklem obdobju. Tako lahko ugotovljamo spremembe glede na preteklo obdobje.
- Z navpično analizo, kar pomeni, da se vsaka postavka iz bilance stanja izrazi kot odstotek bilančne vsote in vsaka postavka iz izkaza poslovnega izida se izrazi kot odstotek od celotnih prihodkov ali odhodkov.
- S pomočjo finančnih kazalcev oziroma kazalnikov¹⁴, ki so izračunani na osnovi podatkov iz obeh temeljnih računovodskih izkazov.

V nadaljevanju analiziram poslovanje družbe Izolacija Kern v letih 2004 in 2003 na podlagi računovodskih izkazov v omenjenih letih, izdelanih v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi. Zaradi izračunavanja nekaterih kazalnikov, pri katerih bom potrebovala povprečne vrednosti, bom pri analiziranju vključila tudi računovodske izkaze za leto 2002. S strani podjetja sem prejela računovodske izkaze in sicer bilance stanja in izkaze poslovnega izida, ki jih podjetje v skladu s slovensko zakonodajo oddaja na AJ PES do 31.03. tekočega leta. Navedene posamezne postavke teh računovodskih izkazov so v tekočih cenah. Ker je v Sloveniji prisotna inflacija, sem za potrebe analiziranja poslovanja časovne podatke iz računovodskih izkazov popravila z indeksom cen življenjskih potrebščin¹⁵. Računovodski izkazi so v celoti navedeni med prilogami in vsebujejo tako tekoče kot tudi stalne cene.

¹⁴ Kazalci in kazalniki so absolutna oziroma relativna števila, ki prikazujejo kompleksne procese, razmerja in sestave na relativno enostaven način ter s tem omogočajo hiter in obsežen pregled nad opazovanimi dejavniki (Ban, Tekavčič, 2001, str. 67).

¹⁵ Indeks cen življenjskih potrebščin meri spremembe drobnoprodajnih cen izdelkov in storitev glede na sestavo izdatkov, ki jih domače prebivalstvo namenja za nakupe predmetov končne porabe doma in v tujini ([URL:<http://www.stat.si>], 18.01.2006).

Tabela 7: Indeksi cen življenjskih potrebščin v letih 2002-2004

<i>Leto</i>	<i>december_(t) / december_(t-1)</i>	<i>povprečje_(t) / povprečje_(t-1)</i>
2004	103,2	103,6
2003	104,6	105,6
2002	107,2	107,5

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je znašal indeks cen življenjskih potrebščin decembra 2004 glede na december 2003 103,2, kar pomeni, da so se cene življenjskih potrebščin v letu 2004 dvignile za 3,2 %. Povprečni indeks cen življenjskih potrebščin je v letu 2004 glede na leto 2003 znašal 103,6. To pomeni, da so se cene življenjskih potrebščin v letu 2004 glede na leto 2003 v povprečju povečale za 3,6 % ([URL:<http://www.stat.si>], 18.01.2006). Podatke iz bilance stanja v letu 2003, ki se nanašajo na stanje konec leta, sem popravila z indeksom cen življenjskih potrebščin, in sicer z 103,2, medtem ko sem pri izkazu poslovnega izida vrednostne podatke iz leta 2003, ki so spremenljivka toka, popravila s povprečnim indeksom življenjskih potrebščin v višini 103,6. Podatke iz leta 2002 pa sem na opisan način hkrati popravila še z indeksom cen življenjskih potrebščin iz leta 2003. Podatke iz leta 2002 in leta 2003 sem inflacionirala na leto 2004, torej sem jih pomnožila z ustreznim indeksom cen življenjskih potrebščin. S tem je dosežena primerljivost podatkov v letu 2003 s podatki iz leta 2004. Pri analiziranju poslovanja bom glede na uporabljene podatke navedla ali gre za realne ali nominalne vrednosti.

4.1 ANALIZA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

Kot sem zgoraj že navedla, v družbi Izolacija Kern uporabljajo predvsem vodoravno in navpično analizo računovodskih izkazov, zato v nadaljevanju na kratko opisujem katere kategorije spremljajo in kako so se le te v preteklih letih spreminjale. Pri tem bom kot v podjetju Izolacija Kern uporabljala tekoče cene in na kratko opisala le tiste, ki so z vidika podjetja najpomembnejši in sem jih navedla v tabelah 8-11.

Tabela 8: Pregled gibanja pomembnejših kategorij iz izkaza poslovnega izida v letih 2002 – 2004 za družbo Izolacija Kern, d.o.o. v tekočih cenah

<i>Izkaz poslovnega izida</i>	<i>2002</i>		<i>I 03/02</i>	<i>2003</i>		<i>I 04/03</i>	<i>2004</i>	
	v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %
Celotni prihodki	320.541	101,8	136	435.024	100,9	92	399.674	100,8
Celotni odhodki	313.837	99,7	129	405.657	94,1	95	385.109	97,2
Čisti poslovni izid	4.220	1,3	637	26.873	6,2	44	11.912	3

Vir: Izkaz poslovnega izida za leta 2002-2004, Izolacija Kern, d.o.o.

Podjetje je v vseh treh letih doseglo pozitiven poslovni izid, to je dobiček. Primerjava računovodskih izkazov v letih 2002-2004 nam pokaže, da je bilo podjetje najuspešnejše v letu 2003. V letu 2003 je podjetje ustvarilo za 36% višje celotne prihodke, medtem ko so se celotni odhodki povečali le za 29%, največji porast pa je bil dosežen pri čistem poslovnem izidu, ki se je v letu 2003 glede na leto 2002 povečal kar za 637%. Če primerjamo dosežen poslovni rezultat s povprečnim številom zaposlenim, kar sem prikazala v tabeli 9 vidimo, da se je povprečno število zaposlenih v letu 2003 glede na leto 2002 celo zmanjšalo za 13% in iz tega lahko sklepam, da se je učinkovitost poslovanja v letu 2003 zelo povečala. Vzrok višjih celotnih prihodkov v letu 2003 je po navedbah vodstva predvsem v tem, da je podjetje v letu 2003 izvajalo večje število velikih projektov, kot so bili na primer poslovni objekt Stekljeni dvor in poslovni objekt družbe Bosch v Ljubljani ali na primer sanacija strehe bazenskega kompleksa v zdravilišču Radenci. Manjša razpršenost naročil, z nekaj velikimi projekti, je vplivala tudi na višino ustvarjenega dobička, saj je

podjetje zaradi večjih projektov dosegalo med drugim tudi boljše nabavne in druge pogoje pri dobaviteljih.

Tabela 9: Pregled gibanja različnih vrst stroškov ter števila zaposlenih iz izkaza poslovnega izida v letih 2002 – 2004 za družbo Izolacija Kern, d.o.o. v tekočih cenah

<i>Izkaz poslovnega izida</i>	<i>2002</i>		<i>I 03/02</i>	<i>2003</i>		<i>I 04/03</i>	<i>2004</i>	
	v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %
<i>Stroški blaga, materiala in storitev</i>	220.648	70,1	136	300.476	69,7	89	266.879	67,3
<i>Stroški storitev</i>	51.957	16,5	153	79.483	18,4	92	73.483	18,5
<i>Stroški dela</i>	71.079	22,6	112	79.667	18,5	115	91.924	23,2
<i>Število zaposlenih</i>	25,81		87	22,4		104	23,19	

Vir: Izkaz poslovnega izida za leta 2002-2004, Izolacija Kern, d.o.o.

Zaradi večjega obsega poslovanja so se seveda v letu 2003 povečale tudi vse kategorije stroškov. Največji porast je bil pri stroških storitev in sicer za 53% glede na leto 2002, kar je posledica dejstva, da je zaradi povečanega obsega poslovanja v letu 2003 družba Izolacija Kern del naročil izvedla tudi s pomočjo zunanjih podizvajalcev. Kot sem že omenila, se je povprečno število zaposlenih v letu 2003 celo zmanjšalo, čeprav so se stroški dela tudi v letu 2003 povečali in sicer za 12%, kot posledica rasti plač v podjetju.

Če primerjam poslovanje v letu 2004 iz tabele 8 glede na leto 2003, lahko na prvi pogled ugotovimo, da je podjetje v letu 2004 doseglo slabše poslovne rezultate glede na leto 2003. Delno sem vzroke navedla že v prejšnjih odstavkih. Celotni prihodki so se glede na leto 2003 zmanjšali za 8%, medtem ko so se celotni odhodki zmanjšali za 5%. Podjetje je sicer v letu 2004 doseglo za 56% slabši poslovni izid glede na leto 2003. Glede na manjši obseg poslovanja so se sicer zmanjšale tudi kategorije stroškov, vendar ne v tolikšnem obsegu kot so se zmanjšali celotni prihodki. Opaziti je možno tudi, da so se v letu 2004 ob manjšem obsegu poslovanja povečali stroški dela za 15%, kar je razvidno tudi iz povprečnega števila zaposlenih v letu 2004 v primerjavi z letom 2003. Iz omenjenega lahko sklepam, na v povprečju slabšo učinkovitost podjetja v letu 2004 glede na leto 2003.

Tabela 10: Pregled gibanja pomembnejših kategorij iz bilance stanja v letih 2002 – 2004 za družbo Izolacija Kern, d.o.o. v tekočih cenah

<i>Bilanca stanja</i>	<i>2002</i>		<i>I 03/02</i>	<i>2003</i>		<i>I 04/03</i>	<i>2004</i>	
	v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %
<i>Sredstva</i>	219.585	100	173	380.392	100	89	339.269	100
<i>Kapital</i>	93.387	42,5	129	120.260	31,6	110	132.172	39
<i>Finančne in poslovne obveznosti</i>	95.726	43,6	240	229.414	60,3	77	177.792	52,4

Vir: Bilanca stanja za leta 2002-2004, Izolacija Kern, d.o.o.

Na koncu povzemam kako so se v proučevanih letih spreminjale tudi nekatere kategorije iz bilance stanja. V letu 2003 opazimo porast sredstev za 73% in zatem v letu 2004 zmanjšanje sredstev za 11% glede na leto 2003. Pri podrobnejši analizi bilance stanja lahko razberemo, da je porast sredstev v pretežni meri zaradi investiranja v opredmetena osnovna sredstva (nakup zemljišča), katerih vrednost se je v letu 2003 glede na leto 2002 povečala za 56%. Kategorija kapitala se je v letu 2003 glede na leto 2002 povečala za 29% in v letu 2004 glede na leto 2003 za 10%. Posebej sem prikazala tudi kategorijo finančnih in poslovnih obveznosti, pri katerih gre v letu 2003 glede na leto 2002 za povečanje v višini 240%, vendar predstavljajo pretežen del povečanja teh obveznosti dolgoročne finančne in poslovne obveznosti v zvezi z nakupom

zemljišča. Hkrati lahko razberemo tudi, da so se finančne in poslovne obveznosti v letu 2004 glede na leto 2003 zmanjšale za 23% in sicer od tega za 55% dolgoročne finančne in poslovne obveznosti, medtem ko so se kratkoročne poslovne obveznosti povečale za 28%.

Tabela 11: Kazalniki dohodkovnosti v primerjavi s številom zaposlenih

<i>Kazalniki</i>	<i>2002</i>	<i>I 03/02</i>	<i>2003</i>	<i>I 04/03</i>	<i>2004</i>
	v 1000		v 1000		v 1000
<i>Skupni prihodki na zaposlenega</i>	12.419	156	19.421	89	17.235
<i>Čisti dobiček na zaposlenega</i>	164	734	1.200	43	514
<i>Dodana vrednost na zaposlenega</i>	3.669	161	5.898	96	5.643
<i>Število zaposlenih</i>	25,81	87	22,4	104	23,19

Vir: Lastni izračuni iz izkazov poslovnega izida za leta 2002-2004, Izolacija Kern, d.o.o.

V tabeli 11 sem prikazala kako so se v proučevanih letih spreminjali kazalniki dohodkovnosti, kar je povezano z doseženimi poslovnimi rezultati v proučevanih letih, zato jih na tem mestu ne bom posebej komentirala.

4.2 KRITIKA OBSTOJEČEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Družba Izolacija Kern, d.o.o. sodi med majhna, vendar uveljavljena podjetja na slovenskem trgu, ki jim ni potrebno na trgu mrzlično iskati naročnike. Na trgu so poznani kot zanesljivi in kakovostni izvajalci storitev. Z deli so vezani na priznana gradbena podjetja na slovenskem trgu, seveda pa so njihovi naročniki tudi direktni investitorji, kot so večja stanovanjska podjetja in številni kupci.

Spremljanje uspešnosti poslovanja, ki je bilo predstavljeno v predhodni točki, je relativno enostavno in na prvi pogled nezadostno. Vendar je potrebno poudariti, da je podjetje majhno, z majhnim deležem režijskih delavcev, ki bi opravljali številne finančne in računovodske analize. Podjetje se nahaja v fazi rasti, ki vodstvu podjetja, ki predstavlja hkrati tudi večinske lastnike podjetja, še omogoča dober vpogled na uspešnost poslovanja. V kolikor bo podjetje v prihodnosti nadalje raslo, se bodo prej ali slej pojavile zahteve po bolj natančnem in zahtevnejšem spremljanju uspešnosti poslovanja. Ker ocenjujem, da bi v podjetju brez zahtevnih dodatnih analiz lahko prišli do koristnih informacij o poslovanju podjetja v preteklosti, sem v nadaljevanju na podlagi dostopnih informacij, ki jih predstavljajo računovodski izkazi, izdelala DuPontovo analizo medsebojno povezanih kazalnikov. Zatem sem izračunala ter komentirala še nekatere kazalnike, za katere ocenjujem, da bi bilo smotno, da jih v podjetju izračunavajo, ker bodo na podlagi pridobljenih informacij, v kolikor jih bodo seveda permanentno izračunavali in primerjali med posameznimi leti oziroma četrtletji, postopno prišli do pomembnih ugotovitev o preteklem poslovanju in na podlagi analiziranja vzrokov omenjenega stanja poizkušali izboljšati poslovanje na posameznih področjih.

4.3 DUPONT ANALIZA

Sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki se je uveljavil pod imenom DuPontova analiza, je dobil ime po ameriškem podjetju DuPont, kjer so ga razvili in pričeli uporabljati konec dvajsetih let prejšnjega stoletja. Njegovo bistvo je, da dobičkonosnost kapitala razčleni na zmnožek treh kazalcev - dobičkovnost prihodkov, obračanje sredstev in razmerje med sredstvi in kapitalom. Osnova za prikaz in izračun DuPontovih kazalnikov je Excelov model, ki jih omogoča izračunati na osnovi vnosa podatkov iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Ko vnesemo podatke v model, dobimo shematski prikaz kategorij, ki vplivajo na donosnost kapitala v proučevanem letu.

Pomanjkljivost modela je, da lahko zajema računovodske izkaze samo za eno leto hkrati. Zaradi korektnosti izračunov bi morali pri bilanci stanja imeti povprečne vrednosti posameznih spremenljivk. Do približkov lahko pridemo z izračunom aritmetične sredine stanj na začetku in koncu leta (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 21-39).

Pri DuPont analizi je torej

DOBIČKONOSNOST KAPITALA (ROE) = DOBIČKOVNOST PRIHODKOV * OBRAČANJE SREDSTEV * (SREDSTVA/KAPITAL)

pri čemer posamezni kazalniki pomenijo naslednje:

- dobičkonosnost kapitala je razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom;
- dobičkovnost prihodkov je razmerje med dobičkom in prihodki;
- obračanje sredstev je razmerje med prihodki in povprečnimi sredstvi.

Iz DuPontovega sistema je razvidno, da je dobičkonosnost kapitala odvisna od dobičkonosnosti sredstev in strukture virov sredstev. Dobičkonosnost sredstev je nadalje odvisna od dobičkovnosti prihodkov in obračanja sredstev, dobičkovnost prihodkov od ekonomičnosti poslovanja, ta pa od produktivnosti dela in stroškov poslovanja. Iz povedanega zato sledi, da je dobičkonosnost kapitala odvisna od dejavnikov obračanja sredstev, dejavnikov produktivnosti dela in ekonomičnosti, ter dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadolženosti podjetja.

Če pogledamo kako se posamezni kazalniki povečajo, lahko ugotovimo, da se dobičkonosnost kapitala poveča, če se ob dani dobičkonosnosti sredstev poveča delež dolga v financiranju ali če se ob dani stopnji zadolženosti poveča dobičkonosnost sredstev. Dobičkonosnost sredstev se poveča, če se ob dani dobičkovnosti prihodkov poveča hitrost obračanja sredstev ali če se pri dani hitrosti obračanja sredstev poveča dobičkovnost prihodkov. Dobičkovnost prihodkov se poveča, če se poveča ekonomičnost poslovanja, kar pa predstavlja že razširitev DuPontovega sistema povezanih kazalnikov, ki se uporablja v germanskem področju, ki pa nadalje pravi, da se ekonomičnost poveča, če se pri dani produktivnosti dela zmanjšajo stroški na zaposlenega delavca ali če se pri danih stroških na zaposlenega poveča produktivnost dela.

V prilogi so navedeni izračuni DuPontovih medsebojnih povezanih kazalnikov za podjetje Izolacija Kern v letih 2004 in 2003 v tekočih cenah in inflacionirani na leto 2004. Leva stran sheme razvija dobičkovnost prodaje. Pri tem so prikazane postavke stroškov, ki se združijo v celotne stroške. Ko odštejemo stroške od prodaje, dobimo neto dobiček podjetja, ta pa z deljenjem s prodajo prikazuje odstotek denarne enote, ki ostane lastnikom. Desna stran sheme prikazuje kategorije sredstev, jih združi in deli prodajo s celotnimi sredstvi. Dobljeni rezultat pokaže, kolikokrat v letu »obrne podjetje svoja sredstva«. Zmnožek dobičkovnosti prihodkov, torej leve ter desne strani sheme, ki nam kaže obračanje sredstev nam da dobičkonosnost sredstev. Govorimo torej o kazalniku učinkovitosti ali izrabiljenosti uporabe sredstev podjetja. Rezultat je v odstotku in pomeni prisluženi dobiček na sredstva podjetja. Če je podjetje uporabilo samo lasten kapital, potem je stopnja dobičkonosnosti sredstev enaka stopnji dobičkonosnosti kapitala. V resnici pa vemo, da je kapital pridobljen tudi s strani kreditodajalcev in delničarjev, ki imajo svoj delež v kapitalu. Zato se mora dobičkonosnost sredstev pomnožiti s količnikom kapitala, da dobimo kazalnik dobičkonosnosti kapitala. Ta kazalnik se seveda lahko izračuna tudi neposredno. DuPont analiza prikazuje torej velikost vpliva dobičkonosnosti sredstev in uporabe dolga na oblikovanje dobičkonosnosti kapitala.

Sistem DuPont analizira poti za izboljšanje poslovanja podjetja. Levo stran sheme preučujejo zaposleni v marketingu in ugotavljajo vplive povečanja oziroma znižanja prodajnih cen, prehodov

na nove proizvode ali trge z višjimi pokritji, itn. Stroškovni knjigovodje preverjajo postavke stroškov ter delujejo skupaj s tehnologi, nabavniki in drugimi iz operative, da bi našli poti za zmanjševanje stroškov. Desno stran sheme pa analizirajo finančni analitiki skupaj z zaposlenimi v proizvodnji in trženju, da bi ugotovili poti za minimiziranje naložb glede na različne postavke sredstev. Finančni analitiki prav tako analizirajo vplive alternativnih finančnih strategij, da bi se zniževali stroški obresti in tveganje dolga, dolg pa še vedno uporabljajo za povečanje stopnje dobičkonosnosti kapitala (Mihelj, 1999, str. 185-186).

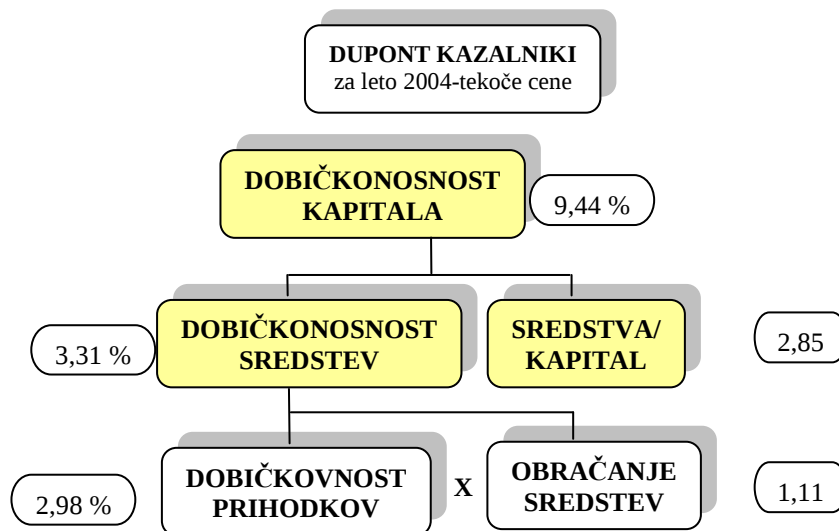
V tabeli 12 navajam za družbo Izolacija Kern, d.o.o. izračune posameznih kazalnikov iz DuPontove analize in sicer v tekočih cenah in vrednostih inflacioniranih na leto 2004. Bistvenih odstopanj med izračunanimi nominalnimi in realnimi vrednostmi ni, ker je v Sloveniji zaradi izpolnjevanja zahtev Maastrichtskih konvergenčnih kriterijev, potrebnih za vstop Slovenije v Evropsko monetarno unijo, v zadnjih letih iz leta v leto nižja inflacija, kar je razvidno tudi iz indeksa cen življenjskih potrebščin navedenega v tabeli 7, s katerim merimo stopnjo inflacije v Sloveniji.

Tabela 12: Primerjava DuPont kazalnikov za družbo Izolacija Kern, d.o.o. v letih 2004 in 2003 v tekočih in stalnih cenah

KAZALNIKI	2004		2003	
	STALNE CENE	TEKOČE CENE	STALNE CENE	TEKOČE CENE
Dobičkonosnost kapitala	9,30%	9,44%	24,76%	25,16%
Dobičkonosnost sredstev	3,26%	3,31%	8,84%	8,96%
Sredstva/kapital	2,86	2,85	2,80	2,81
Dobičkovnost prihodkov	2,98%	2,98%	6,18%	6,18%
Obračanje sredstev	1,09	1,11	1,43	1,45

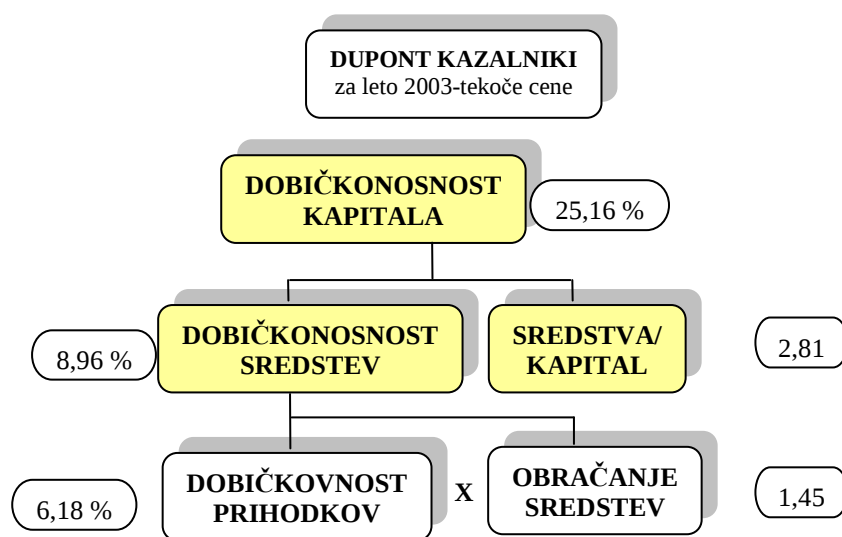
Vir: Lastni izračun po modelu Tekavčičeve in Megušarja

Slika 21: DuPont kazalniki za leto 2004 v tekočih cenah



Vir: Lastni izračun po modelu Tekavčičeve in Megušarja

Slika 22: DuPont kazalniki za leto 2003 v tekočih cenah



Vir: Lastni izračun po modelu Tekavčičeve in Megušarja

Na sliki 21 in 22 sta predstavljena izseka iz DuPontovega sistema medsebojno povezanih kazalnikov za družbo Izolacija Kern, d.o.o. za leti 2004 in 2003, izračunanih iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida v tekočih cenah. Ker pri izračunih v tekočih in stalnih cenah ni bistvenih razlik, v nadaljevanju komentiram samo izračune v tekočih cenah.

Iz izračunov je razvidno, da se je donosnost kapitala v letu 2004 glede na leto 2003 zmanjšala za 15,72 odstotnih točk oziroma za 37,52 odstotkov. Izračunana donosnost kapitala nam pove, da je družba v letu 2003 ustvarila na 100 denarnih enot kapitala 25,16 denarnih enot dobička, medtem ko je v letu 2004 ustvarila 9,44 denarnih enot dobička. Med tem ko se kazalnik obračanja sredstev in kazalnik, ki nam kaže strukturo virov financiranja, v proučevanem obdobju nista bistveno spreminjala, pa je bila sprememba na strani dobičkovnosti prihodkov velika in je posledično vplivala na veliko spremembo kazalnika dobičkonosnosti sredstev in na koncu na bistveno nižjo vrednost donosnosti kapitala. Dobičkovnost prihodkov je opredeljena kot razmerje med dobičkom in prihodki in izračunani kazalniki nam kažejo, da je Izolacija Kern v letu 2003 na 100 denarnih enot prihodka ustvarila 6,18 denarnih enot dobička, medtem ko v letu 2004 2,98 denarnih enot. Dobičkonosnost sredstev se poveča, če se ob dani dobičkovnosti prihodkov poveča hitrost obračanja sredstev ali če se pri dani hitrosti obračanja sredstev poveča dobičkovnost prihodkov. V primeru Izolacije Kern se je dobičkovnost prihodkov v letu 2004 zmanjšala za 3,2 odstotni točki, kar je ob hkratnem zmanjšanju hitrosti obračanja sredstev vplivalo na zmanjšanje dobičkonosnosti sredstev v letu 2004 glede na leto 2003 za 5,65 odstotnih točk.

4.4 RAČUNOVODSKI FINANČNI KAZALNIKI

V nadaljevanju sem izračunala še nekatere kazalnike za katere ocenjujem, da bi bilo smotno, da bi jih v podjetju izračunavali vsaj letno iz podatkov računovodskih izkazov ter te kazalnike primerjali s predhodnimi poslovnimi leti. V podjetju bi tako pridobili dodatne informacije o uspešnosti poslovanja v preteklem obdobju in s permanentnim spremljanjem posameznih postavk med letom bi lahko vplivali na izboljšanje poslovanja v prihodnosti.

4.4.1 Kazalniki dobičkonosnosti

Osnovni cilj vsakega podjetja je dobiček. Dobitkonosnost oziroma donosnost poslovanja je posledica odločitve managementa oziroma je del poslovne politike podjetja, zato se v njej odraža sposobnost managementa pri upravljanju s sredstvi, možnosti za doseganje zadovoljivega donosa lastnikom kapitala in višina dobička ter poslovanje podjetja v prihodnosti. Ker so najpomembnejši kazalniki dobičkonosnosti izračunani že v okviru izdelave DuPontove analize sistema medsebojno povezanih kazalnikov, teh kazalnikov ne bom posebej izračunavala in komentirala temveč samo navedla kako se jih izračunava iz postavk računovodskih izkazov in kaj pomenijo.

4.4.1.1 Čista dobičkonosnost kapitala

Čista dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov družbe najpomembnejši in eden najpogostejše uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je družba dosegla na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja družbe. Čista dobičkonosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev.

Čisto dobičkonosnost kapitala je mogoče primerjati z zahtevano dobičkonosnostjo kapitala: lastniki za svojo udeležbo pri financiranju družbe zahtevajo določen dobiček, odvisen od tveganja. Če poslovodstvo ne zmore zagotavljati zahtevanega dobička, potem ne uresničuje cilja lastnikov.

Družbe s precej podobno dobičkonosnostjo kapitala le-to dosejajo na različne načine. Dobitkonosnost kapitala je namreč zmnožek treh kazalnikov - dobičkovnosti prihodkov, obračanja vseh sredstev ter razmerja med sredstvi in kapitalom, ki izraža finančno tveganje – kar sem podrobneje prikazala v okviru DuPont analize.

Če družba ali dejavnost nista poslovali pozitivno, če je družba ugotovila čisto izgubo, ima vrednost tega kazalnika negativni predznak.

Formula za izračun kazalnika in izračunane vrednosti za Izolacijo Kern, d.o.o.:

čisti poslovni izid obračunskega obdobja/povprečna vrednost kapitala *100	Leto 2004	Leto 2003
	9,44	25,16

4.4.1.2 Čista dobičkonosnost sredstev

Kazalnik kaže, kako uspešno je bilo poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je družba ugotovila na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Čista dobičkonosnost sredstev je zmnožek dveh drugih kazalnikov, izraženih v obliki razmerja, čiste dobičkovnosti prihodkov ter obračanja sredstev: Večja kot je vrednost obeh kazalnikov, večja je vrednost kazalnika čiste dobičkonosnosti sredstev.

Formula za izračun kazalnika in izračunane vrednosti za Izolacijo Kern, d.o.o.:

čisti poslovni izid obračunskega obdobja/povprečna vrednost sredstev *100	Leto 2004	Leto 2003
	3,31	8,96

4.4.1.3 Čista dobičkovnost skupnih prihodkov

Ta kazalnik pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo ugotovljene na 100 tolarjev doseženih skupnih prihodkov družbe. Pri presoji tega kazalnika je potrebno upoštevati, da je čisti dobiček lahko zmanjšan za znesek izgube iz prejšnjih let, ki povečuje skupne odhodke.

Družba je poslovno uspešnejša, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost tega kazalnika čim večja. Vrednost kazalnika je smiselno primerjati med družbami v isti dejavnosti. Dejavnosti, kjer je obračanje sredstev hitrejša, imajo navadno nižjo dobičkovnost prihodkov in obratno. Kazalnik vpliva na dobičkonosnost sredstev in kapitala.

Če družba ali dejavnost nista poslovali pozitivno, če je družba ugotovila čisto izgubo, dejavnost pa neto čisto izgubo (negativno razliko med čistim dobičkom in med čisto izgubo) ima vrednost tega kazalnika negativni predznak.

Formula za izračun kazalnika in izračunane vrednosti za Izolacijo Kern, d.o.o.:

čisti poslovni izid obračunskega obdobja/celotni prihodki *100	Leto 2004	Leto 2003
	2,98	6,18

4.4.2 Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja sredstev kažejo hitrost obračanja oziroma čas vezave posameznih vrst sredstev, lahko pa rečemo tudi, da nam povedo kolikokrat letno se določena sredstva v podjetju obrnejo v denar. Večja kot je vrednost kazalnika, hitrejša je obračanje sredstev in zato posledično kakovostnejše ravnanje in poslovanje s sredstvi.

4.4.2.1 Koeficient obračanja obratnih sredstev

Kazalnik je eden pomembnejših kazalnikov in kaže, kolikokrat letno se obratna sredstva (zaloge, terjatve, denarna sredstva) družbe obrnejo. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejša obračanja obratnih sredstev in s tem hitrejša prehajanje obratnih sredstev iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva. Kazalnik je primerljiv samo v okviru dejavnosti, v katero je družba razvrščena.

Formula za izračun kazalnika in izračunane vrednosti za Izolacijo Kern, d.o.o.:

(stroški blaga, materiala in storitev + stroški dela + drugi poslovni odhodki)/ (gibljiva sred. - kratk. fin. naložbe)+(gibljiva sred. lanskega leta - kratk. fin. naložbe lanskega leta)/2	Leto 2004	Leto 2003
	2,9	2,79

V letu 2004 se je kazalnik povečal, kar pomeni, da so v Izolaciji Kern dosegli hitrejša obračanja obratnih sredstev v denarna sredstva. V letu 2004 so se obratna sredstva obrnila 2,9 krat, v letu 2003 pa 2,79 krat.

4.4.2.2 Koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev

Kazalnik pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja (terjatve do kupcev in druge terjatve iz poslovanja) v denarna sredstva. Metoda izračuna tega kazalnika predpostavlja, da so vsi proizvodi, blago, material in storitve prodani z odloženim plačilom ter da so vsi prihodki unovčeni. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denarna sredstva. Kazalnik je primerljiv le med družbami v isti dejavnosti, hkrati pa je potrebno paziti, ker izračunana vrednost na koncu ali na začetku leta lahko prikaže napačen podatek, če je poslovanje pod vplivom sezonskega nihanja ali če podjetje uporablja lastno poslovno leto. Bolj natančne rezultate dobimo, če kazalnik izračunavamo vsaj četrletno.

Formula za izračun kazalnika in izračunane vrednosti za Izolacijo Kern, d.o.o.:

čisti prihodki od prodaje + drugi poslovni prihodki in subvencije/ povprečna vrednost terjatev	Leto 2004	Leto 2003
	3,77	3,54

V letu 2004 so v Izolaciji Kern dosegli hitrejše obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev v denarna sredstva. V letu 2004 so se kratkoročne poslovne terjatve v povprečju obrnile 3,77 krat, v letu 2003 pa 3,54 krat.

4.4.2.3 Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev

Kazalnik kaže povprečno število dni vezave terjatev iz poslovanja za obdobje enega leta. Večje je število dni vezave terjatev iz poslovanja, počasnejše je obračanje oziroma spreminjanje teh terjatev v likvidnejšo obliko, v denarna sredstva. Večji obseg terjatev zahteva več sredstev za njihovo financiranje, kar vpliva na slabši poslovni izid.

Formula za izračun kazalnika in izračunane vrednosti za Izolacijo Kern, d.o.o.:

povprečna vrednost kratkoročnih terjatev / (čisti prihodki od prodaje + drugi poslovni prihodki in subvencije) * 365	Leto 2004	Leto 2003
	96,87	103

Vrednost kazalnika se je v letu 2004 glede na leto 2003 izboljšala, saj so bile kratkoročne poslovne terjatve v letu 2004 v povprečju vezane 96,87 dni, v letu 2003 pa v povprečju 103 dni, vendar je vrednost kazalnika še vedno visoka in nam kaže, da v povprečju kupci poravnajo svoje obveznosti šele po preteku treh mesecev.

4.4.3 Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja so pomembni predvsem za upnike, posojilodajalce ter seveda lastnike. V podjetju namreč tekoča sredstva ne zadoščajo vedno za nemoteno poslovanje. Podjetja manjkajoča sredstva dobivajo pretežno na denarnem trgu, za posojilodajalce pa je pomembno ali bo podjetje uspelo poravnati obveznosti ob dospetju.

4.4.3.1 Stopnja lastniškosti financiranja

Ta kazalnik kaže lastniško financiranje vseh sredstev družbe. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je družba finančno tvegana za upnike, več tveganja nosijo lastniki. Kazalnik je zato zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračil posojil (glavnice in obresti) oziroma kako bi dodelitev dodatnega posojila vplivala na finančno tveganje družbe. Lastnike pa zanima finančno tveganje v povezavi z donosnostjo. Praviloma bolj ko je družba finančno tvegana za upnike (nižja je vrednost tega kazalnika), višja je donosnost kapitala. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala).

Formula za izračun kazalnika in izračunane vrednosti za Izolacijo Kern, d.o.o.:

kapital / obveznosti do virov sredstev * 100	Leto 2004	Leto 2003
	38,96	31,61

Kazalnik nam kaže povečanje vrednosti v letu 2004 glede na leto 2003, kar pomeni, da je družba v letu 2004 več sredstev financirala z lastniškim kapitalom in sicer 38,96%.

4.4.3.2 Stopnja dolžniškega financiranja

Ta kazalnik kaže dolžniško financiranje vseh sredstev družbe. Za presojo tega kazalnika veljajo enaka pojasnila kot pri kazalniku deleža kapitala v financiranju, zato jih na tem mestu ne navajam.

Formula za izračun kazalnika in izračunane vrednosti za Izolacijo Kern, d.o.o.:

finančne in poslovne obveznosti / obveznosti do virov sredstev * 100	Leto 2004	Leto 2003
	52,4	60,31

Kazalnik je povezan s kazalnikom stopnje lastniškega financiranja. Ker je družba Izolacija Kern v letu 2004 več sredstev financirala z lastniškim kapitalom, se je vrednost kazalnika dolžniškega financiranja v letu 2004 glede na leto 2003 zmanjšala in znaša 52,4%, kar pomeni, da je dobra polovica sredstev financirana z dolgovi.

Seveda so navedeni kazalniki samo nekateri, ki jih naj bi v podjetju izračunavali, vendar zaradi omejenosti obsega specialističnega dela ostalih kazalnikov ne navajam.

5. OBLIKOVANJE FINANČNIH IN NEFINANČNIH POKAZATELJEV USPEŠNOSTI

Na nekem predavanju, ki sem se ga v preteklosti udeležila, sem si zapisala nasvet predavatelja glede merjenja, ki se je glasilo približno takole in ga bom poizkušala upoštevati pri oblikovanju pokazateljev uspešnosti:

»Ne moreš upravljati tistega česar ne poznaš, ne moreš poznati tistega česar ne meriš, ne moreš meriti tistega česar ne določiš, ne moreš določiti tistega česar ne razumeš. Ni možno izboljšati tistega, česar ni možno meriti.«

V zadnjem poglavju želim za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. predlagati katere nefinančne pokazatelje uspešnosti, poleg finančnih pokazateljev naj bi v podjetju v prihodnosti uporabljali za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Pri oblikovanju nefinančnih pokazateljev uspešnosti sem se opirala na uravnoteženi sistem kazalnikov avtorjev Nortona in Kaplana, ki sem ga v okviru drugega poglavja podrobneje predstavila.

Kot v specialističnem delu že omenjeno, v proučevanem podjetju nisem zaposlena, kar je bila prav gotovo omejitev, saj sem bila pri pridobivanju informacij omejena pretežno na pisne dokumente, ki so v podjetju na razpolago in na razgovore z vodstvom podjetja. Razumljivo je tudi, da mi v podjetju niso odobrili vpogled v vse z mojega vidika potrebne dokumente.

Pri oblikovanju pokazateljev uspešnosti izhajam iz dejstva, da je Izolacija Kern majhno podjetje z enostavno organizacijo, za katerega ni smiselno oblikovati zahtevnega sistema, ki ga zatem v praksi ne bi uporabljal nihče. Moj namen pri oblikovanju pokazateljev uspešnosti je v prvi fazi oblikovati v skladu z velikostjo organizacije preprost sistem, ki bo podjetju v pomoč pri spoznavanju in posledično izboljševanju uspešnosti poslovanja.

V nadaljevanju sem opisala korake na poti do oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov povzetega po modelu Kaplana in Nortona. Že v fazi, ko sem se dogovarjala s podjetjem Izolacija Kern, da bom na primeru njihovega podjetja izdelala praktičen del specialističnega dela, smo se z vodstvom podjetja dogovorili, da naj bo tema specialističnega dela merjenje uspešnosti poslovanja, kateremu v podjetju ne podajajo posebne analitične pozornosti, kar je povezano tudi s tem, da podjetje z njihovega vidika dosega zadovoljivo uspešnost, ki jo merijo z rastjo prihodkov, višino ustvarjenega vsakoletnega dobička in podobno. Skupaj z vodstvom podjetja smo se odločili, da bomo poizkušali oblikovati kazalnike v skladu z modelom uravnoteženega izkaza poslovanja, ki sem ga vodstvu najprej tudi podrobneje predstavila. Pri oblikovanju uravnoteženega izkaza poslovanja sem komunicirala neposredno z vodstvom podjetja, v kolikor sem ocenila potrebo, mi je bila zagotovljeno tudi sodelovanje z ostalimi zaposlenimi v podjetju. Glede na to, da v podjetju nisem zaposlena, so mi bila poleg razgovorov z vodstvom in zaposlenimi v podjetju, v pomoč tudi pisna gradiva podjetja. Ker gre za uvajanje sodobnega pristopa spremljanja uspešnosti poslovanja, smo se z vodstvom podjetja odločili oblikovati uravnoteženi izkaz poslovanja najprej na ravni celotnega podjetja, čeprav bi bilo smiselno oblikovati uravnoteženi izkaz poslovanja tudi za posamezne strateške poslovne enote, ki jih predstavljajo dejavnosti hidroizolacija, krovstvo in kleparstvo, kar pa presega obseg predmetnega specialističnega dela. Vsekakor pa naj bi v prihodnosti spremljanje uspešnosti poslovanja oblikovali tudi za nižje ravni v podjetju.

Ker so imeli v podjetju oblikovano samo poslanstvo podjetja, smo zatem skupaj z vodstvom podjetja oblikovali tudi vizijo in strateške cilje podjetja. Vizija, poslanstvo in strateški cilji podjetja so navedeni v tretjem poglavju predmetnega specialističnega dela in jih v tem delu ne navajam ponovno. Na podlagi omenjenega sem definirala ključne kritične dejavnike uspeha podjetja ter definirala osnovne vzročno posledične povezave med njimi. Zatem sem na podlagi strateških ciljev definirala operativne cilje znotraj posameznih vidikov poslovanja ter oblikovala kazalnike znotraj posameznih vidikov uravnoteženega izkaza poslovanja.

Slika 23: Kritični dejavniki uspešnosti družbe Izolacija Kern, d.o.o.



Vir: Lastna izdelava

Na sliki 23 sem prikazala ključne kritične dejavnike uspešnosti poslovanja družbe Izolacija Kern, d.o.o. Pri tem sem izhajala iz dejstva omenjenega s strani vodstva, da ima podjetje permanentno dovolj naročil in da se jim za pridobivanje naročil ni potrebno posebej angažirati, kar je posledica uveljavljenosti podjetja na slovenskem trgu, ki se kaže tudi že v dolgi tradiciji. Kot je razvidno iz strateških ciljev, želi podjetje zasledovati strategijo rasti prihodkov in doseganja rasti dobička. Dolgoletne izkušnje in pozicioniranje storitev v višjem cenovnem razredu je vodstvu nakazalo, da bi z ustrezno strukturo storitev, podjetje z enakim obsegom opravljenih storitev, doseglo še boljše poslovne rezultate. Torej predstavlja struktura storitev kritični dejavnik uspeha podjetja. V tabeli s strateškimi cilji podjetja so navedene vrste storitev, s katerimi dosega podjetje višjo dodano vrednost, ki jih predstavljajo izvedbe zahtevnejših vrst storitev, ter na primer uporaba materialov višjega cenovnega razreda. Poleg vrste storitev je pomembno tudi kako podjetje pride do naročila. Za doseganje večje poslovne uspešnosti je prav gotovo za podjetje pomembno pridobiti čim večji delež naročil direktno s strani investitorjev. Ni potrebno poudarjati, da je pri enaki vrsti storitve nižja donosnost posameznega projekta, v kolikor celoten projekt poteka preko nekega drugega gradbenega podjetja ali inženiringa oziroma na splošno preko posrednikov.

Naslednji kritični dejavnik predstavlja vrsta uporabljenega materiala. Materiali višjega cenovnega razreda so praviloma boljše kakovosti oziroma nudijo dobavitelji teh vrst materialov daljšo garancijsko dobo kot dokaz boljše kakovosti. Usmeritev podjetja je bila že v preteklosti v višji cenovni razred in uporabo visoko kakovostnih materialov želijo v prihodnosti še bolj intenzivirati.

Ne glede na kakovost uporabljenih materialov je za Izolacijo Kern najpomembnejši kritični dejavnik, na katerega imajo v podjetju sami največji vpliv, kakovost izvedenih storitev. In kakovost izvedenih storitev je v največji meri odvisna od motiviranih in ustrezno usposobljenih zaposlenih ter ustrezne opremljenosti z orodji in stroji, s katerimi morajo zaposleni znati ravnati. Če povzamem, je poleg motivacije za delo izredno pomembno izobraževanje zaposlenih glede uporabe in poznavanja lastnosti materialov, ki jih obdelujejo, ter ustrezna uporaba pripomočkov

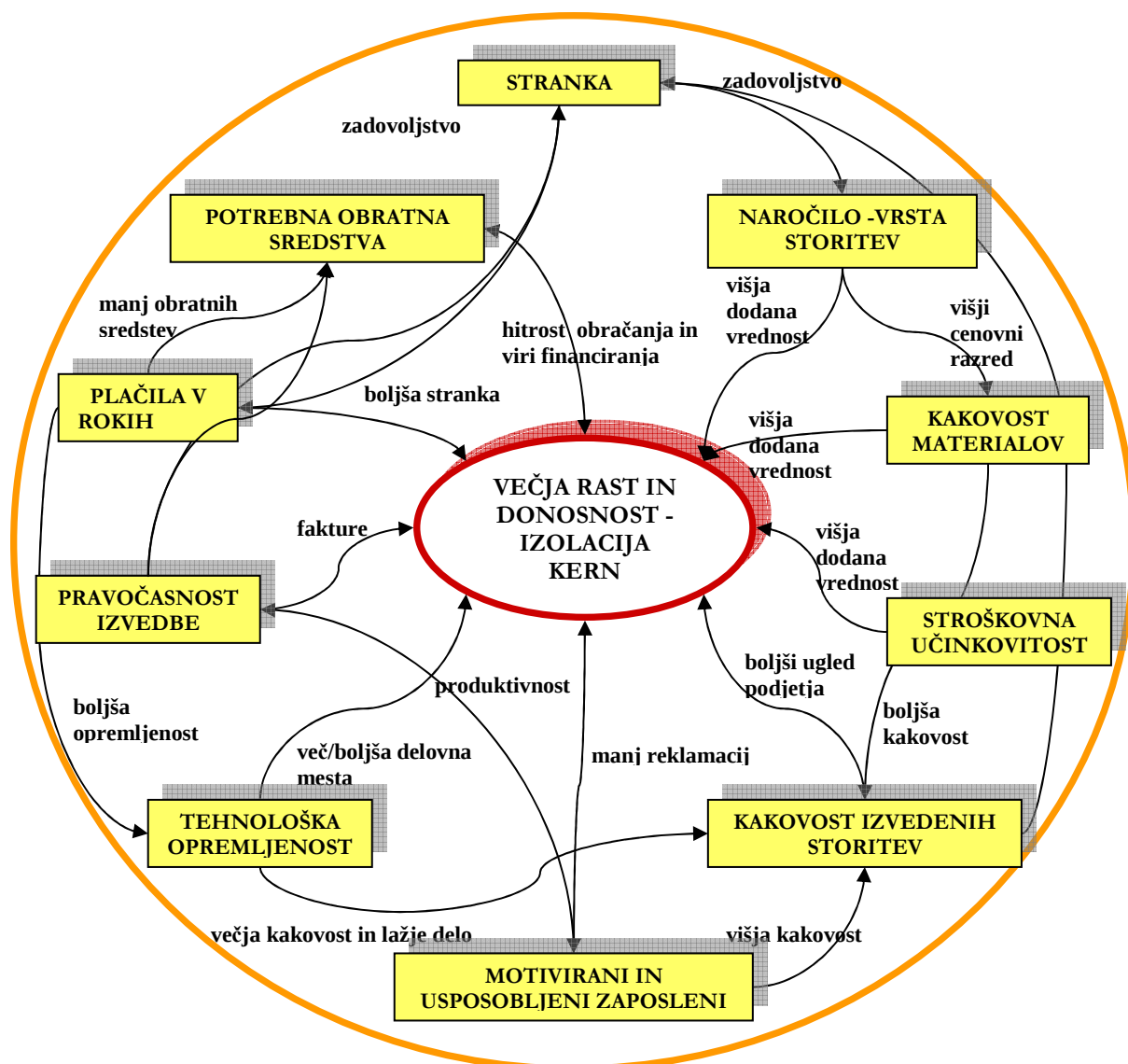
pri delu. Glede motiviranosti lahko dodam, da podjetje za doseganje ustrezne motiviranosti pri delu ne sme pozabiti na ustrezno plačilo za opravljeno delo, kar ima podjetje urejeno v okviru Pravilnika o organizaciji dela in sistematizaciji delovnih mest in določeno, da zaposlenim poleg osnovne plače pripadajo tudi dodatki, nadomestila in povračila.

Razumljivo je, da predstavlja v okviru celotnega poslovnega procesa nadzor nad stroški sledeči kritični dejavnik uspešnosti, ki ga ni potrebno posebej opredeljevati.

Naslednji kritični dejavnik uspeha je prav gotovo tudi izpolnjevanje pogodbenih rokov glede pravočasnosti izvedbe. Po izvedenih storitvah podjetje pričakuje pravočasno plačilo za opravljene storitve, torej plačilo v dogovorjenih rokih, s čimer je povezana tudi višina obratnih sredstev, ki jih podjetje potrebuje za financiranje svojega obsega poslovanja. Za obratna sredstva h katerim sodijo material in surovine, vse vrste zalog, terjatve do kupcev in denarna sredstva je značilno, da v podjetju nenehno krožijo in prehajajo iz ene pojavnosti v drugo. Iz tega izhaja dejstvo, da hitreje ko se obračajo obratna sredstva pri danem obsegu poslovanja, manjše je njihovo povprečno stanje in manj virov potrebuje podjetje za njihovo financiranje. Lahko pa povzamem tudi sledeče, in sicer, da večji ko je obseg poslovanja pri dani hitrosti obračanja obratnih sredstev, večje bo povprečno stanje obratnih sredstev in več virov potrebuje podjetje za njihovo financiranje. In če se na koncu povrnem še konkretno k Izolaciji Kern lahko zaključim, da so kritičen dejavnik uspešnosti tudi plačilne navade kupcev, torej plačevanje terjatev v dogovorjenih rokih, ker to posledično pomeni za Izolacijo Kern manjši obseg obratnih sredstev in doseganje večje uspešnosti poslovanja.

V sliki 24 sem tudi grafično predstavila osnovne vzročno posledične povezave med posameznimi kritičnimi dejavniki uspešnosti poslovanja družbe Izolacija Kern, d.o.o.

Slika 24: Vzročno posledični diagram za družbo Izolacija Kern, d.o.o.

**Vir:** Lastna izdelava

V naslednjih točkah poglavja sem predlagala kazalnike za posamezne vidike uravnoveženega izkaza poslovanja. Najprej sem določila kazalnike za vidik učenja in rasti, zatem za vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in na koncu še za finančni vidik. Pri predlogu kazalnikov sem izhajala iz vizije, poslanstva, strateških ciljev družbe Izolacije Kern, iz katerih sem opredelila kritične dejavnike uspeha ter vzročno posledične povezave med njimi. Ciljne velikosti posameznih kazalnikov v okviru specialističnega dela nisem določila, ker bo podjetje pri večini nefinančnih pokazateljev uspešnosti šele pričelo zbirati potrebne podatke in bi bilo v tej fazi nesmiselno določati velikosti kazalnikov, ker v podjetju pri določenih kazalnikih še ni na razpolago ustreznih evidenc in jih bodo šele oblikovali. Zato izračunov kazalnikov ni bilo možno izdelati. Večina predlaganih finančnih kazalnikov v okviru uravnoveženega izkaza poslovanja pa je izračunana že v okviru poglavja o obstoječem sistemu kazalnikov in predlogih za izboljšanje le teh.

5.1 VIDIK UČENJA IN RASTI

Za doseganje ciljev v vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov je potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj. Pravilno izbrana merila lahko vodijo vedenje zaposlenih. Za doseganje dolgoročne uspešnosti in rasti so predvsem v storitveni dejavnosti najpomembnejši zaposleni, ki so v nenehnem stiku s kupci. V skladu z dejavnostjo družbe Izolacija Kern se od zaposlenih zahtevajo določena znanja pri delu. V Izolaciji Kern trenutno spremljajo samo fluktuacijo zaposlenih po posameznih letih kot sledi iz naslednje slike.

Slika 25: Izsek tabele o fluktuaciji zaposlenih v letih 2000-2005

Fluktacija zaposlenih v letih od 2000 - 2005						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1 A. MATJAŽ	2000	2001	2002	2003	2004	2005
2 B. PETER				2003		
3 B. BORIS	2000	2001	2002	2003		
4 B. JANEZ				2003	2004	2005
5 C. MATJAŽ	2000	2001	2002	2003	2004	2005
6 D. ALAN		2001	2002			
7 D. VOJKO	2000	2001				
8 E. JURE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
9 F. ROBI				2003		
10 G. BARBARA		2001	2002	2003	2004	2005
11 H. VINKO						2005
12 J. JOŠKO	2000	2001				
13 J. ROMAN	2000	2001	2002	2003	2004	2005
14 K. DRAGO						2005
15 K. J. JANA	2000	2001	2002	2003	2004	2005

Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

Za vidik učenja in rasti predlagam naslednje kazalnike:

1. Podjetje mora spremljati in izboljševati izobrazbeno strukturo zaposlenih. Pri zaposlenih z neustrezno izobrazbo mora podjetje postopoma poskrbeti za ustrezno izobrazbo. S tem kazalnikom lahko spremljajo uresničevanje cilja, ki si ga je podjetje zastavilo pri zaposlovanju ljudi z zahtevano izobrazbo na določenem delovnem mestu. Kazalnik višje izobrazbene strukture je kazalnik, ki se naj izračunava in je v bistvu indeks povprečne dejanske izobrazbene strukture.
2. Poleg formalne izobrazbe, ki jo v podjetju določajo s sistematizacijo delovnih mest, predlagam kot naslednji kazalnik analiziranje dodatnega praktičnega usposabljanja, ki je za doseganje uspešnosti poslovanja, še pomembnejši kazalnik, ker je orientiran v prakso. Pri delu zaposleni uporabljajo, obdelujejo ali vgrajujejo najrazličnejše materiale, vsak od njih pa ima drugačne lastnosti in značilnosti. Nekaterih vrst materialov tudi ni možno uporabljati skupaj, ker se lahko pojavijo določene kemične reakcije, ki lahko povzročajo medsebojno uničenje določenih vrst materialov. Takšen primer je na primer nedovoljena uporaba bakra in titancinka skupaj. Na naslednjih slikah navajam nekaj primerov neustrezne izvedbe zaradi nepoznavanja lastnosti materialov, ki so povzročile poškodbe na materialu in nezadovoljstvo strank. Primeri so povzeti iz strokovne literature družbe Rheinzink (2004, str. 52-167) in se ne nanašajo na kakovost izvedenih storitev družbe Izolacija Kern d.o.o.

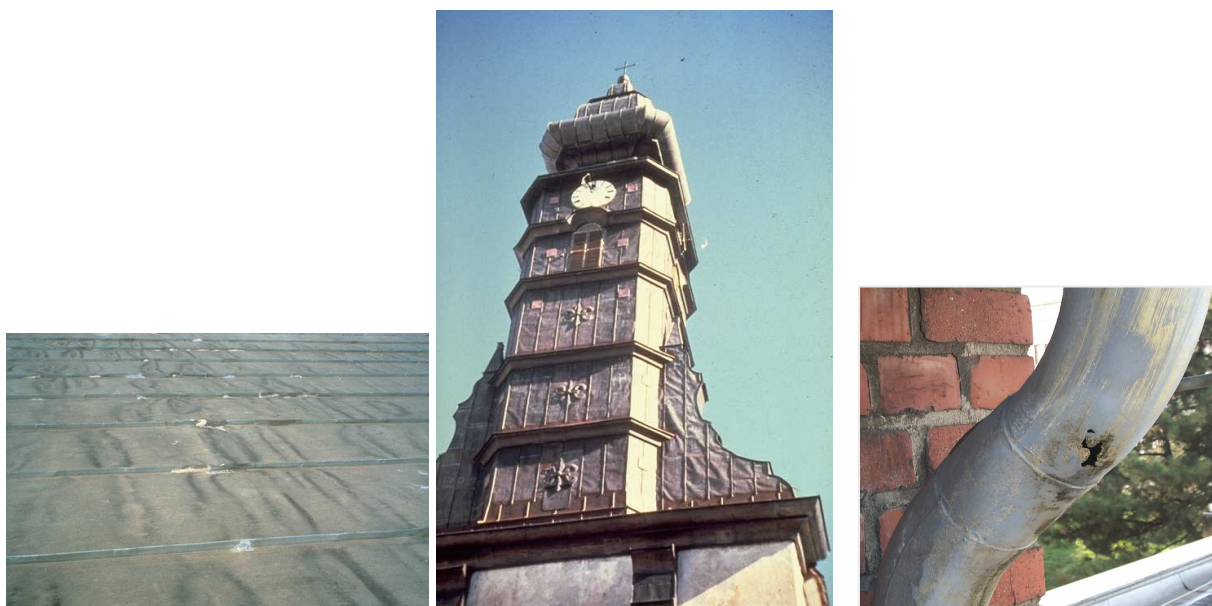
Slika 26: Primer poškodb pri pocinkani pločevini, aluminiju in jeklu krom nikelj 18/8 zaradi nepravilne izvedbe



Vir: Rheinzink GmbH

Slika 26 prikazuje na primer uničenje gradbenih materialov zaradi razkrajanja, ker malte, betoni in njim primerljivi materiali pri izsuševanju snovi (kemični procesi) izločajo različne agresivne snovi in kisline, kar lahko gradbene profile pri nepravilni vgradnji poškoduje. Izvajalec bi moral pri montaži gradbene profile zaščititi z ustreznim zaščitnim premazom.

Slika 27: Primeri nepravilne izvedbe zaradi napak izvajalca



Vir: Rheinzink GmbH

Prvi primer slike 27 kaže nepravilno izvedbo izvajalca, kjer se zaradi uporabe nepravilnih montažnih fiksnih sider pločevinasti trakovi ne morejo vzdolžno raztezati in krčiti. Posledica je najprej močno nagubanje pločevine (predvsem v okolici montažnih sider) in kasnejše pokaanje materiala ob vznožju zgiba. Ker kritina poka, na teh mestih vdira vlaga (voda) pod pločevino in tako poškoduje tudi druge dele strešne konstrukcije (leseni del, toplotno izolacijo). Najhujša oblika poškodbe je vdor deževnice (meteorne vode) v spodnje prostore.

Pri objektu z zvonikom je bila izbrana nepravilna dolžina trakov in način polaganja na objektu. Material je bil ukleščen in se zaradi spremembe temperature ni mogel ustrezno krčiti in raztezati. Poškodba žleba se je zgodila, ker materiali na strehi oziroma žlebovi niso bili ustrezno zaščiteni, glede na izbran material. Lahko je bila napaka, da bitumenski trakovi na strehi niso bili UV zaščiteni oziroma, da žlebovi niso bili obdelani z zaščitnim premazom.

Podobnih primerov je nešteto in zato v ta namen nudijo dobavitelji materialov številna izobraževanja za delo z njihovimi materiali, za katere ocenjujem, da bi se jih postopoma morali udeležiti vsi zaposleni, oziroma, da pridobljeno znanje udeleženec seminarja, v kolikor se ga je

udeležil samo eden iz podjetja, prenese naprej. V Izolaciji Kern imajo več izvajalskih skupin, ki delajo skupaj na posameznem projektu in ocenjujem, da bi v podjetju morali skrbeti in spremljati, da so v okviru vseh ekip zadovoljiva praktična znanja. Od dobrega poznavanja materialov in njihovih lastnosti je v veliki meri odvisna kakovost izvedene storitve. Predvsem glede znanja zaposlenih predlagam, da podjetje zbira vse podatke glede izobraževanja v preglednici znanja, kjer naj podjetje vodi vsa potrebna znanja za opravljanje del in osvojenja znanja posameznega zaposlenega. V praksi bi to pomenilo vpis vseh zaposlenih, položaja ter opravljenih usposabljanj. Poleg opravljenih usposabljanj bi vodja označil tudi katera izobraževanja so potrebna in katera ne za posamezno osebo. Zemljevid znanja bi podjetju omogočil pregled nad znanjem v podjetju, vrzeli ter potrebe po nadaljnjem izobraževanju. Ker dela na posameznih projektih izvaja skupina zaposlenih, bi vodstvo moralo v okviru preglednice znanja tudi oblikovati skupine, ki posedujejo vsa potrebna znanja za kakovostno opravljanje posameznih storitev. Smiselno bi bilo oblikovati skupine znanja za posamezna področja, ki jih nudijo v podjetju, to je za hidroizolacije, krovska in kleparska dela.

3. Naslednji kazalnik se nanaša na motiviranost zaposlenih. Pri tem kazalniku predlagam kot osnovo finančni kazalnik in sicer izračunavanje povprečne plače v podjetju in primerjavo le te z višino povprečne plače v Sloveniji.
4. Zadovoljstvo zaposlenih naj bi v podjetju ugotavljali vsaj enkrat letno in sicer z anketo. Glede na velikost podjetja ocenjujem, da bi vodstvo podjetja lahko z vsakim zaposlenim opravilo letni razgovor in v okviru tega ugotovilo zadovoljstvo zaposlenih.
5. Ker gre v primeru Izolacije Kern za del dejavnosti gradbeništva, kjer je poseben poudarek na zdravju in varstvu pri delu, predlagam tudi kazalnika podrobnejšega spremljanja prisotnosti na delu oziroma spremljanje števila poškodb pri delu.

V tabeli 13 so zbrani kazalniki za vidik učenja in rasti, ki jih predlagam za družbo Izolacija Kern, d.o.o.

Tabela 13: Predlog kazalnikov za vidik učenja in rasti v družbi Izolacija Kern, d.o.o.

Strateška usmeritev: DVIG ZNANJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH			
	STRATEŠKI CILJI	KAZALNIKI	OPIS
1.	Znanje	Izobrazbena struktura	Indeks povprečne dejanske izobrazbene strukture
2.	Znanje	Praktično izobraževanje	Število ur izobraževanja na zaposlenega
3.	Motivacija	Povprečna plača	Povprečna plača v Izolaciji Kern/ povprečna plača v RS
4.	Zadovoljstvo	Zadovoljstvo zaposlenih	Z anketo ali letnimi razgovori
5.	Zdravje in varnost pri delu	Prisotnost oz. razpoložljivost ljudi za delo	➤ Delež odsotnosti zaradi bolezni ➤ Število poškodb na leto

Vir: Lastna izdelava

5.2 VIDIK KUPCEV

Da bo Izolacija Kern dosegla zastavljene finančne cilje mora s stališča kupcev zagotavljati cenovno konkurenčne storitve visoke kakovosti s čim manj reklamacijami. Strateška usmeritev vidika kupcev zatorej predstavlja zadovoljstvo kupcev z zagotavljanjem visoke kakovosti.

Za vidik kupcev predlagam naslednje kazalnike:

1. Za doseganje in izboljševanje visoke kakovosti predlagam spremljanje števila reklamacij in tudi stroške reklamacij. V okviru reklamacij mora podjetje spremljati tudi vzrok nastanka reklamacij in posledično odpravo vzrokov reklamacij.
2. Podjetje v okviru svojega poslanstva poudarja izpolnjevanje rokov glede izvedbe storitev, s čimer so predvsem pri večjih projektih povezane tudi pogodbene kazni. Predlagam, da podjetje analizira pravočasnost izvedbe storitev in vzroke za povprečne dneve zamude, za določanje pravilnejših rokov pri podobnih projektih v prihodnosti.
3. Rast zadovoljstva strank naj v podjetju vsaj enkrat letno ugotavljajo z anketo zadovoljstva strank in te rezultate v prihodnosti primerjajo s preteklimi dobljenimi rezultati.
4. Na donosnost posameznega projekta vpliva tudi kdo je naročnik storitev. V kolikor pride Izolacija Kern do naročila oziroma pogodbe direktno s strani investitorja in ne preko drugih gradbenih ali inženiring podjetij, lahko podjetje dosega višjo donosnost zaradi manjšega števila posrednikov in direktnih pogajanj z investitorjem. Iz omenjenega razloga predlagam, da podjetje spremlja delež direktnih kupcev med vsemi kupci ter seveda delež prodaje preko gradbenih in inženiring podjetij.
5. Nadalje predlagam, da podjetje spremlja doseganje dobička po posameznih projektih. Ta kazalnik naj podjetje izračunava od določene vrednosti projekta dalje in ne seveda za vsak projekt posebej.
6. Kot zadnji kazalnik za vidik kupcev predlagam spremljanje deleža stalnih in novih strank, s čimer bo podjetje ugotavljalo zvestobo strank.

V tabeli 14 so zbrani kazalniki za vidik kupcev, ki jih predlagam za družbo Izolacija Kern, d.o.o.

Tabela 14: Predlog kazalnikov za vidik kupcev v družbi Izolacija Kern, d.o.o.

Strateška usmeritev: ZADOVOLJNI KUPCI Z ZAGOTAVLJANJEM VISOKE KAKOVOSTI			
	STRATEŠKI CILJI	KAZALNIKI	OPIS
1.	Kakovost	Visoka kakovost	➤ Število reklamacij ➤ Strošek reklamacij ➤ Vzrok reklamacij
2.	Izpolnjevanje dogovorjenih rokov	Pravočasnost izvedbe storitev	➤ Povprečni dnevi zamude pri izpolnitvi naročil glede na dogovorjeni rok ➤ % zamujenih naročil
3.	Rast zadovoljstva strank	Zadovoljstvo strank	Indeks zadovoljstva strank iz letne ankete in primerjava s podatkom preteklega leta
4.	Rast prodaje direktnim kupcem	Direktni kupci	➤ Delež prodaje direktnim kupcem ➤ Delež prodaje preko gradbenih podjetij in inženiringa
5.	Dobičkonosnost strank	Dobičkonosnost strank	Poslovni izid iz poslovanja / poslovni prihodki ➤ Posebej za projekte od določene vrednosti dalje
6.	Zvestoba strank	Stalne in nove stranke	➤ Delež prodaje stalnim kupcem ➤ Delež prodaje novim kupcem

Vir: Lastna izdelava

5.3 VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV

Ključni poslovni procesi v Izolaciji Kern so pravilna izbira dobaviteljev, doseganje najboljših nabavnih pogojev pri dobaviteljih, izvajanje visoko kakovostnih storitev in stroškovna učinkovitost.

Za procesni vidik predlagam naslednje kazalnike:

1. Zaradi zelo raznolikega dela po posameznih področjih dejavnosti predlagam, da podjetje spremlja doseganje produktivnosti na ravni podjetja kot primerjavo doseženih poslovnih prihodkov glede na število opravljenih delovnih ur in glede na število zaposlenih. Ko bo podjetje oblikovalo kazalnike za nižje ravni v podjetju (hidroizolacije, krovstvo, kleparstvo) bo lažje oblikovalo posamezne kazalnike zaradi oblikovanja kazalnikov v okviru posameznega področja dejavnosti.
2. Poleg prodaje in produktivnosti naj podjetje na letni ravni spremlja tudi doseganje dodane vrednosti na zaposlenega. Kazalnik višje dodane vrednosti na zaposlenega je kazalnik, ki ga izračunamo na način, da od celotnih prihodkov odštejemo vrednost materiala, blaga in storitev, potem pa to vrednost delimo s številom zaposlenih iz opravljenih delovnih ur. Kazalnik je merilo produktivnosti, ki je dejansko razlika med vrednostjo prodanih proizvodov oziroma storitev in vrednostjo nabavljenega materiala, blaga in storitev.
3. Kot garancijo zagotavljanja kakovostnih storitev podjetje zagotavlja 10 letno jamstvo za dobro opravljena dela. Podjetje naj spremlja delež reklamacij v okviru 10 letnega jamstva ter ugotavlja vzroke zanje. V okviru tega kazalnika naj podjetje spremlja reklamacije, ki nastajajo zaradi neustrezne kakovosti materialov, ki mu bo podalo tudi vpogled v smotrnost sodelovanja s posameznim dobaviteljem.
4. Za ugotavljanje konkurenčnosti ponudbe naj podjetje spremlja razmerje med številom svetovanj kupcem oziroma številom izdanih predračunov ter dejansko sklenjenimi pogodbami. Pri podrobnejšem analiziranju s katerimi naročniki ni bilo sklenjeno sodelovanje, bo podjetje dobilo vpogled na katerih področjih niso konkurenčni in kaj morajo v prihodnosti spremeniti.
5. Ker družba pri povečanjem obsegu poslovanja, predvsem v vrhuncih sezone, določena dela opravlja tudi z zunanjimi podizvajalci, predlagam, da spremljajo delež projektov izvedenih z zunanjimi podizvajalci v primerjavi z vsemi projekti ter spremljajo dodano vrednost projektov izvedenih s podizvajalci.

V tabeli 15 so zbrani kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov, ki jih predlagam za družbo Izolacija Kern, d.o.o.

Tabela 15: Predlog kazalnikov za vidik notranjih poslovnih procesov v družbi Izolacija Kern, d.o.o.

Strateška usmeritev: POVEČATI VREDNOST ZA KUPCA IN DOSEČI OPRATIVNO ODLIČNOST			
	STRATEŠKI CILJI	KAZALNIKI	OPIS
1.	Rast prodaje	Prodaja na zaposlenega	Poslovni prihodki / število zaposlenih
2.	Višja produktivnost	Višja produktivnost	Poslovni prihodki/ število opravljenih delovnih ur
3.	Nižji stroški	Višja dodana vrednost na zaposlenega	Celotni prihodki - str. materiala, blaga in storitev /št. zaposlenih iz opravljenih delovnih ur
4.	Visoka kakovost	Reklamacije	➤ Delež reklamacij v okviru 10 letnega jamstva ➤ Delež reklamacij zaradi neustrezne kakovosti materialov – ustreznost dobavitelja
5.	Dvig konkurenčnosti	Konkurenčnost ponudbe	Razmerje med izdanimi predračuni in sklenjenimi pogodbami
6.	Usmerjenost na zahtevnejše projekte	Delež projektov izvedenih preko zunanjih podizvajalcev	Število projektov pri zunanjih podizvajalcih / število vseh projektov ➤ Dodana vrednost projektov pri zunanjih izvajalcih

Vir: Lastna izdelava

5.4 FINANČNI VIDIK

Finančnega vidika ne opredeljujem podrobneje, ker se ta vidik nanaša pretežno na računovodske kazalnike, katere sem v točki obstoječega sistema kazalnikov že podrobneje predstavila in navedla katere kazalnike naj bi v Izolaciji Kern spremljali.

Pri izbiri kazalnikov za finančni vidik sem izhajala kot pri ostalih vidikih iz strateških ciljev podjetja ter iz kritičnih dejavnikov uspeha, ki sem jih definirala.

Za finančni vidik predlagam spremljanje naslednjih kazalnikov:

1. Rast prihodkov
2. Rast dobička
3. Čista donosnost kapitala
4. Koeficient obračanja obratnih sredstev in z njim povezan kazalnik dnevi vezave obratnih sredstev
5. Koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev in z njim povezan kazalnik dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev.

Tabela 16: Predlog kazalnikov za finančni vidik v družbi Izolacija Kern, d.o.o.

Strateška usmeritev: DOLGOROČNA DOBIČKONOSNA RAST			
	STRATEŠKI CILJI	KAZALNIKI	OPIS
1.	Doseči dobičkonosno rast	Rast prihodkov	Čisti prihodki od prodaje tekočega leta / čisti prihodki od prodaje preteklega leta
2.	Doseči dobičkonosno rast	Rast dobička	Čisti dobiček od prodaje tekočega leta / čisti dobiček od prodaje preteklega leta
3.	Višja donosnost kapitala	Čista donosnost kapitala (ROE)	Čisti dobiček / povprečni kapital
4.	Hitrejše obračanje obratnih sredstev	Dnevi vezave obratnih sredstev	365 / koeficient obračanja obratnih sredstev
5.	Hitrejše obračanje terjatev	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	365 / koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev

Vir: Lastna izdelava

SKLEP

Razmere v sodobnem poslovnem okolju zahtevajo od podjetij nenehno in pravočasno sprejemanje poslovnih odločitev in usmerjenost k doseganju dolgoročne poslovne uspešnosti. Prav tako se morajo podjetja zavedati, da obstoječi sistemi stroškov niso več ustrezni za sprejemanje kakovostnih odločitev. Med informacijami, ki jih v podjetju uporabljajo za odločanje, še vedno najpogostejše prevladujejo računovodski kazalniki, ki pa so žal nezadostni. Ne nudijo vpogleda v dejavnike, ki so privedli do izbranih rezultatov. Računovodski kazalniki ne prikazujejo dejavnikov, ki so odločilno prispevali k uspehu oziroma neuspehu podjetja. Računovodski kazalniki so z vsebinskega vidika izračunani pravilno, ne prikazujejo pa dejavnikov, ki so najodločilnejše vplivali na poslovno uspešnost podjetja.

Zaradi pomanjkljivosti, ki jih imajo tradicionalni načini merjenja uspešnosti poslovanja podjetja, torej v sodobnem okolju ni dovolj le finančno spremljanje uspešnosti poslovanja, temveč ga moramo dopolniti s sodobnimi nefinančnimi kazalniki in kazalci. V zadnjih desetletjih so se izoblikovali številni sodobni pristopi merjenja uspešnosti poslovanja, od katerih nekateri pristopi to merjenje opredeljujejo bolj celostno, drugi pa bolj parcialno. Med sodobnimi pristopi merjenja uspešnosti poslovanja podjetij je v zadnjem obdobju zelo uveljavljen pristop uravnoteženega sistem kazalnikov, avtorjev Kaplana in Nortona.

Uravnoteženi izkaz poslovanja vrednoti uspešnost poslovanja s štirih vidikov in sicer:

- Finančnega vidika, ki vrednostno presoja uspešnost izbrane strategije in nefinančnih kazalcev (Kako poslujemo za naše lastnike?);
- Vidika poslovanja s strankami, saj je njihovo zadovoljstvo ključnega pomena za uspeh (Kako nas vrednotijo naši kupci?);
- Vidika notranjih poslovnih procesov, osredotočiti se je treba na ključne aktivnosti in druge dejavnike, ki vodijo do strateških ciljev, s tem pa do zadovoljstva kupcev (V čem se moramo odlikovati?) in
- Vidika učenja in rasti, saj le nenehne izboljšave vodijo naprej (Ali smo vedno boljši?).

Splet kazalcev mora izvirati iz dolgoročne strategije podjetja, odražati mora uspešnost z več vidikov in usklajenost kazalcev med različnimi področji.

V praktičnem delu specialističnega dela, ki je temeljilo na poslovanju družbe Izolacija Kern, d.o.o. sem analizirala kako podjetje ugotavlja uspešnost poslovanja. V Izolaciji Kern spremljajo

uspešnost svojega poslovanja v pretežni meri na podlagi analiziranja računovodskih izkazov, to je bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Ugotovila sem, da ima podjetje tudi pri spremljanju uspešnosti poslovanja na podlagi računovodskih izkazov še veliko možnosti nadaljnjega analiziranja svojega poslovanja. V ta namen sem izdelala DuPontovo analizo medsebojno povezanih kazalnikov ter poleg tega izračunala še nekatere kazalnike dobičkonosnosti, obračanja in financiranja, za katere ocenjujem, da bi jih podjetje moralo spremljati in primerjati z doseženimi rezultati v preteklosti.

Zadnje poglavje specialističnega dela se je nanašalo na oblikovanje nefinančnih pokazateljev uspešnosti poslovanja, seveda ob upoštevanju finančnih kazalnikov, ki sem jih izračunala že v predhodnih poglavjih. Za podjetje Izolacijo Kern, d.o.o. sem oblikovala uravnoteženi izkaz poslovanja na ravni celotnega podjetja, povzetega po modelu Kaplana in Nortona. Pri oblikovanju uravnoteženega izkaza poslovanja sem izhajala iz navodil avtorjev in zato smo skupaj z vodstvom podjetja najprej poleg poslanstva, ki ga je podjetje že imelo, oblikovali še vizijo in opredelili strateške cilje podjetja. Na podlagi teh opredelitev sem oblikovala kritične dejavnike uspešnosti podjetja in analizirala vzročno posledične povezave med njimi. Na koncu smo skupaj z vodstvom podjetja predlagali kazalnike znotraj posameznih vidikov. Z oblikovanjem kazalnikov za posamezne vidike sem zaključila specialistično delo, torej nismo določili velikosti posameznih kazalnikov, ker v podjetju niso imeli ustreznih evidenc za izračun le teh in jih bodo oblikovali v prihodnosti v skladu z oblikovanim uravnoteženim izkazom poslovanja.

LITERATURA

1. Ban Sandra, Tekavčič Metka: Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki. Zbornik referatov 7. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 26.-28. september 2001, str. 66-101.
2. Bergant Živko: Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. Slovenska ekonomska revija. Ljubljana, 1998, 3, str. 87 – 101.
3. Bergant Živko: Izrazna moč izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov. Bančni vestnik, Ljubljana, 1998a, 7-8, str. 20-24.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Dermastja Greta: Ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja KOTO. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 72 str.
6. Dobler Thomas, Koebler Wolfgang: Planrechnungen im Unternehmen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 1997. 257 str.
7. Duhovnik Metka: Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 251 str.
8. Fijavž Petra: Pomen neračunovodskih informacij za odločanje. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 61 str.
9. Fisher Joseph: Use of Nonfinancial Performance Measures. Journal of Cost Management, Spring, 1992. str. 31-38.
10. Gleich Ronald: Performance Measurement Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse. München: Controlling, let 8/9 (2002), str. 447-454.
11. Gumilar Vladimir: Znaki kakovosti v graditeljstvu. Zbornik referatov posvetovanja Znaki kakovosti v graditeljstvu. Gornja Radgona: Gradbeni inštitut ZRMK – Gradbeni center, 1996, 82 str.
12. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
13. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, 423 str.
14. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 268 str.
15. Hočevar Marko: Planiranje in kontrola poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, str. 143.
16. Howell Robert A., Soucy Stephen R.: Operating Controls in the New Manufacturing Environment. Management Accounting, New York, 1987, Oct., str. 25-31.
17. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Reading. New York: Addison – Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
18. Javornik Marko: Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab. Magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.
19. Johnson H. Thomas, Kaplan Robert S.: Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987. 269 str.
20. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 str.
21. Kaplan Robert S., Norton David P.: Why does Business Need a Balanced Scorecard? (Part 2). James B. Edwards, ed., Emerging Practices in Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. A3-1 – A3-6.

22. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoreženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 341 str.
23. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija – Praktična uporaba uravnoreženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
24. Kavčič Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik 1. Posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 1995, str. 53-65.
25. Kavčič Slavka: Računovodstvo za poslovanje. Prosojnice za posamezne teme. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999.
26. Košir Andreja: Sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju Telekom Slovenije. Magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 88 str.
27. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
28. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management). Ljubljana: GV Založba, 1998, 422 str.
29. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja, 1978. 365 str.
30. Ložar Boštjan: Slovo od klasike. Manager, Ljubljana, 2003, 2, str.54 - 58.
31. Marušič Petra: Uporaba in koristi uravnoreženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja v podjetju Iskra Avtoelektrika. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 81 str.
32. Maskell Brian H.: Performance Measurement for World Class Manufacturing. Corporate Controller, Jan/Feb, 1992. str. 44-48.
33. Miheljak Marija: Informacijska vrednost kazalnikov poslovanja iz zornega kota uporabnikov in njihove izrazne moči. Zbornik 5. strokovnega posvetovanj o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999. 232 str.
34. Nemec Aleš: Nekatere metode merjenje zmogljivosti poslovnega sistema. Organizacija, Kranj, 33 (2000), 7, str. 497-506.
35. Nichols Paul: Unlocking Shareholder Value. Management Accounting, London, 76 (1998), 9, str. 26-28.
36. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
37. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
38. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
39. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
40. Rejc Adriana: Uravnoreženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja »The Balanced Scorecard«. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998, str.1-11.
41. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
42. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 177 str.
43. Rejc Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Manager M+, Ljubljana, 2003, jesen, str. 17-19.
44. Rheinziink: Anwendung in der Architektur. Datteln: Rheinziink GmbH & Co. KG, 2004, 2. Auflage, 3. Nachdruck. 285 str.
45. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: Management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?. Organizacija in kadri, Kranj, 29(1996), 1. str. 5–18.
46. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.

47. Rusjan Borut: Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. Organizacija. Ljubljana, 2000, 2, str. 94 – 101.
48. Rusjan Borut: Gradivo za predmet: Management kakovosti in odličnosti. Ljubljana, Študijsko leto 2004/2005. 240 str.
49. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
50. Sun Hongyi et al.: The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. International Journal of Quality & Reliability Management, MCB University Press, 21 (2004), 2, str. 131-153.
51. Šijanec Zavrl Marjana: Razvoj kriterijev za tehnično kakovost stanovanjskih stavb. Gradbenik, Ljubljana, 2004, 1, str. 31-35.
52. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, september 1995, str. 66-75.
53. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995a. 202 str.
54. Tekavčič Metka: Uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 26, str. 59-61.
55. Tekavčič Metka: Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. Didakta, Radovljica, 2002, str. 2-26.
56. Tekavčič Metka, Megušar Alojz: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 2002. str. 21-39.
57. Tekavčič Metka, Šink Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: Rezultati empirične raziskave. Finance, Ljubljana, 2002, str. 197-213.
58. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 303 str.
59. Turk Ivan: Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 1083 str.
60. Valentinčič Aljoša: Finančna analiza s pomočjo finančnih kazalnikov v Sloveniji. Gradivo za delavnico Analiza bilanc II. Ljubljana: CISEF, 1999. 16 str.
61. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 203 str.
62. Watt Bob: Is TQM a religion? Quality World, London, 28(2002), 4, str. 34-38.
63. Žabot Igor: Sodobni vidiki kontrolinga s poudarkom na uravnoteženem sistemu kazalnikov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 118 str.

VIRI

1. Dobitniki ZKG. [URL: <http://gcs.gi-zrmk.si/gcs/dobitniki%20zkg.htm>], ZRMK, 30.10.2005.
2. Izkaz poslovnega izida Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje za l. 2004.
3. Izkaz poslovnega izida Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje za l. 2003.
4. Izkaz bilance stanja Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje za l. 2004.
5. Izkaz bilance stanja Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje za l. 2003.
6. Izkušnje slovenskih podjetij s konceptom Balanced Scorecardom, [URL: <http://www.mojdenar.com/clanki/bs/>], Spletni portal Moj denar, 30.10.2005.

7. Kadrovska evidenca zaposlenih Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje za leto 2002, 2003 in 2004.
8. Kodiranje dokumentov, Interni predpis, Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje, 2001.
9. Kriteriji kakovosti in ocenjevanje.
[URL: <http://gcs.gi-zrmk.si/gcs/kriteriji%20kakovosti.htm>], ZRMK, 30.10.2005.
10. Ocenjevanje dobaviteljev, Interni predpis, Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje, 2001.
11. Odgovornosti in pristojnosti, Interni predpis, Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje, 2003.
12. Organizacijska shema, Izolacija Kern d.o.o. Radomlje, 2003.
13. Poslovnik kakovosti podjetja Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje, 2003.
14. Poslanstvo podjetja Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje, 2003.
15. Pravilnik o organizaciji dela in sistematizaciji delovnih mest, Izolacija Kern, d.o.o. Radomlje, 1998.
16. Priznanje RS za poslovno odličnost.
[URL: http://www.mirs.si/PRSP0/prspo_merila.htm], PRSPO, 29.12.2005.
17. Predstavitev projekta ZKG.
[URL: <http://gcs.gi-zrmk.si/gcs/znak.htm>] ZRMK, 30.10.2005.
18. Projekt ZKG99. [URL: <http://gcs.gi-zrmk.si/gcs/znak%20arhiv.htm>], ZRMK, 30.10.2005.
19. Razpis za »ZKG«.
[URL: <http://gcs.gi-zrmk.si/gcs/razpisi%20za%20zkg.htm>], ZRMK, 30.10.2005.
20. Razpis in prijava. [URL: <http://gcs.gi-zrmk.si/gcs/razpis%20in%20prijava.htm>], ZRMK, 30.10.2005.
21. Statistični urad Republike Slovenije [URL: <http://www.stat.si>], 18.01.2006.
22. Zgodovina nagrad za kakovost in PRSPO [URL: http://www.mirs.si/PRSP0/prspo_splosno.htm#Zgodovina%20nagrada%20za%20kakovost%20in%20PRSPO], PRSPO, 29.12. 2005.

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja za leto 2004

BILANCA STANJA	2003 STALNE CENE		I 04/03 STALNE CENE	2004 STALNE / TEKOČE CENE		2003 TEKOČE CENE	I 04/03 TEKOČE CENE
	v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %	v 1000	
Sredstva	392.565	100	86	339.269	100	380.392	89
A. Stalna sredstva	231.034	58,9	105	242.269	71,4	223.870	108
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	14	0	0	0	0	14	0
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva	14	0	0	0	0	14	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	144.723	36,9	93	134.056	39,5	140.235	96
III. Dolgoročne finančne naložbe	86.297	22	125	108.213	31,9	83.621	129
B. Gibljava sredstva	159.556	40,6	59	94.664	27,9	154.609	61
I. Zaloge	9.389	2,4	156	14.609	4,3	9.098	161
II. Poslovne terjatve	138.067	35,2	57	78.131	23	133.786	58
1. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
2. Kratkoročne poslovne terjatve	138.067	35,2	57	78.131	23	133.786	58
III. Kratkoročne finančne naložbe	167	0	383	640	0,2	162	395
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	11.933	3	11	1.284	0,4	11.563	11
C. Aktivne časovne razmejitve	1.974	0,5	118	2.336	0,7	1.913	122
Zunajbilančna sredstva	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
Obveznosti do virov sredstev	392.565	100	86	339.269	100	380.392	89
A. Kapital	124.108	31,6	106	132.172	39	120.260	110
I. Vpoklicani kapital	3.612	0,9	324	11.697	3,4	3.500	334
1. Osnovni kapital	3.612	0,9	324	11.697	3,4	3.500	334
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
II. Kapitalske rezerve	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
III. Rezerve iz dobička	86.658	22,1	126	109.159	32,2	83.971	130
IV. Preneseni čisti poslovni izid	4.355	1,1	0	0	0	4.220	0
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	27.733	7,1	41	11.316	3,3	26.873	42
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	1.750	0,4	0	0	0	1.696	0
B. Rezervacije	31.701	8,1	92	29.216	8,6	30.718	95
C. Finančne in poslovne obveznosti	236.755	60,3	75	177.792	52,4	229.414	77
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	145.285	37	44	63.922	18,8	140.780	45
2. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	91.470	23,3	124	113.870	33,6	88.634	128
D. Pasivne časovne razmejitve	0	0	n.p.	89	0	0	n.p.
Zunajbilančne obveznosti	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.

Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida za leto 2004

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	2003 STALNE CENE		I 04/03 STALNE CENE	2004 STALNE/ TEKOČE CENE		2003 TEKOČE CENE	I 04/03 TEKOČE CENE
	v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %		
1. Čisti prihodki od prodaje	446.791	100	89	396.348	100	431.265	92
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	767	0,2	0	0	0	740	0
4. Drugi poslovni prihodki	2.413	0,5	121	2.913	0,7	2.329	125
Kosmati donos od poslovanja	449.970	100,7	89	399.261	100,7	434.334	92
5. Stroški blaga, materiala in storitev	311.293	69,7	86	266.879	67,3	300.476	89
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	228.949	51,2	84	193.396	48,8	220.993	88
b) Stroški storitev	82.344	18,4	89	73.483	18,5	79.483	92
6. Stroški dela	82.535	18,5	111	91.924	23,2	79.667	115
a) Stroški plač	58.140	13	112	65.364	16,5	56.120	116
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
c) Stroški drugih zavarovanj	9.363	2,1	112	10.524	2,7	9.038	116
d) Drugi stroški dela	15.031	3,4	107	16.036	4	14.509	111
7. Odpisi vrednosti	18.321	4,1	104	19.100	4,8	17.684	108
a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	17.068	3,8	73	12.480	3,1	16.475	76
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	1.253	0,3	529	6.620	1,7	1.209	548
8. Drugi poslovni odhodki	1.814	0,4	84	1.527	0,4	1.751	87
Poslovni prihodki	449.970	100,7	89	399.261	100,7	434.334	92
Poslovni odhodki	413.963	92,7	92	379.430	95,7	399.578	95
Poslovni izid iz poslovanja	36.007	8,1	55	19.831	5	34.756	57
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	36.007	8,1	55	19.831	5	34.756	57
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	714	0,2	26	183	0	689	27
12. Prevrednotovalni finančni odhodki	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	6.298	1,4	83	5.229	1,3	6.079	86
Finančni prihodki	714	0,2	26	183	0	689	27
Finančni odhodki	6.298	1,4	83	5.229	1,3	6.079	86
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	30.423	6,8	49	14.785	3,7	29.366	50
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
Izredni prihodki	1	0	22.201	230	0,1	1	23.000
Izredni odhodki	0	0	n.p.	450	0,1	0	N.P.
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	1	0	(21.236)	(220)	(0,1)	1	(22.000)
15. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	2.584	0,6	103	2.653	0,7	2.494	106
Celotni prihodki	450.685	100,9	89	399.674	100,8	435.024	92
Celotni odhodki	420.261	94,1	92	385.109	97,2	405.657	95
Celotni poslovni izid	30.424	6,8	48	14.565	3,7	29.367	50
16. Drugi davki	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.
17. Davki skupaj	2.584	0,6	103	2.653	0,7	2.494	106
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	27.840	6,2	43	11.912	3	26.873	44

Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

Priloga 3: Bilanca stanja za leto 2003

BILANCA STANJA	2002 STALNE CENE		I 03/02 STALNE CENE	2003 STALNE CENE		2002 TEKOČE CENE	I 03/02 TEKOČE CENE	2003 TEKOČE CENE
	v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %			
Sredstva	237.036	100	166	392.564	100	219.585	173	380.392
A. Stalna sredstva	97.353	41,1	237	231.034	58,9	90.186	248	223.870
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	432	0,2	3	14	0	400	4	14
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	388	0,2	0	0	0	359	0	0
2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva	44	0	33	14	0	41	34	14
II. Opredmetena osnovna sredstva	96.921	40,9	149	144.723	36,9	89.786	156	140.235
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	n.p.	86.297	22	0	n.p.	83.621
B. Gibljiva sredstva	139.128	58,7	115	159.556	40,6	128.885	120	154.609
I. Zaloge	7.720	3,3	122	9.389	2,4	7.152	127	9.098
II. Poslovne terjatve	119.743	50,5	115	138.067	35,2	110.927	121	133.786
1. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
2. Kratkoročne poslovne terjatve	119.743	50,5	115	138.067	35,2	110.927	121	133.786
III. Kratkoročne finančne naložbe	10.093	4,3	2	167	0	9.350	2	162
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	1.572	0,7	759	11.933	3	1.456	794	11.563
C. Aktivne časovne razmejitve	555	0,2	356	1.974	0,5	514	372	1.913
Zunajbilančna sredstva	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
Obveznosti do virov sredstev	237.036	100	166	392.564	100	219.585	173	380.392
A. Kapital	100.809	42,5	123	124.108	31,6	93.387	129	120.260
I. Vpoklicani kapital	3.778	1,6	96	3.612	0,9	3.500	100	3.500
1. Osnovni kapital	3.778	1,6	96	3.612	0,9	3.500	100	3.500
2. Nevvpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
II. Kapitalske rezerve	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
III. Rezerve iz dobička	90.644	38,2	96	86.658	22,1	83.971	100	83.971
IV. Preneseni čisti poslovni izid	0	0	n.p.	4.355	1,1	0	n.p.	4.220
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	4.555	1,9	609	27.733	7,1	4.220	637	26.873
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	1.831	0,8	96	1.750	0,4	1.696	100	1.696
B. Rezervacije	32.894	13,9	96	31.701	8,1	30.472	101	30.718
C. Finančne in poslovne obveznosti	103.334	43,6	229	236.755	60,3	95.726	240	229.414
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	36.034	15,2	403	145.285	37	33.381	422	140.780
2. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	67.300	28,4	136	91.470	23,3	62.345	142	88.634
D. Pasivne časovne razmejitve	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
Zunajbilančne obveznosti	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0

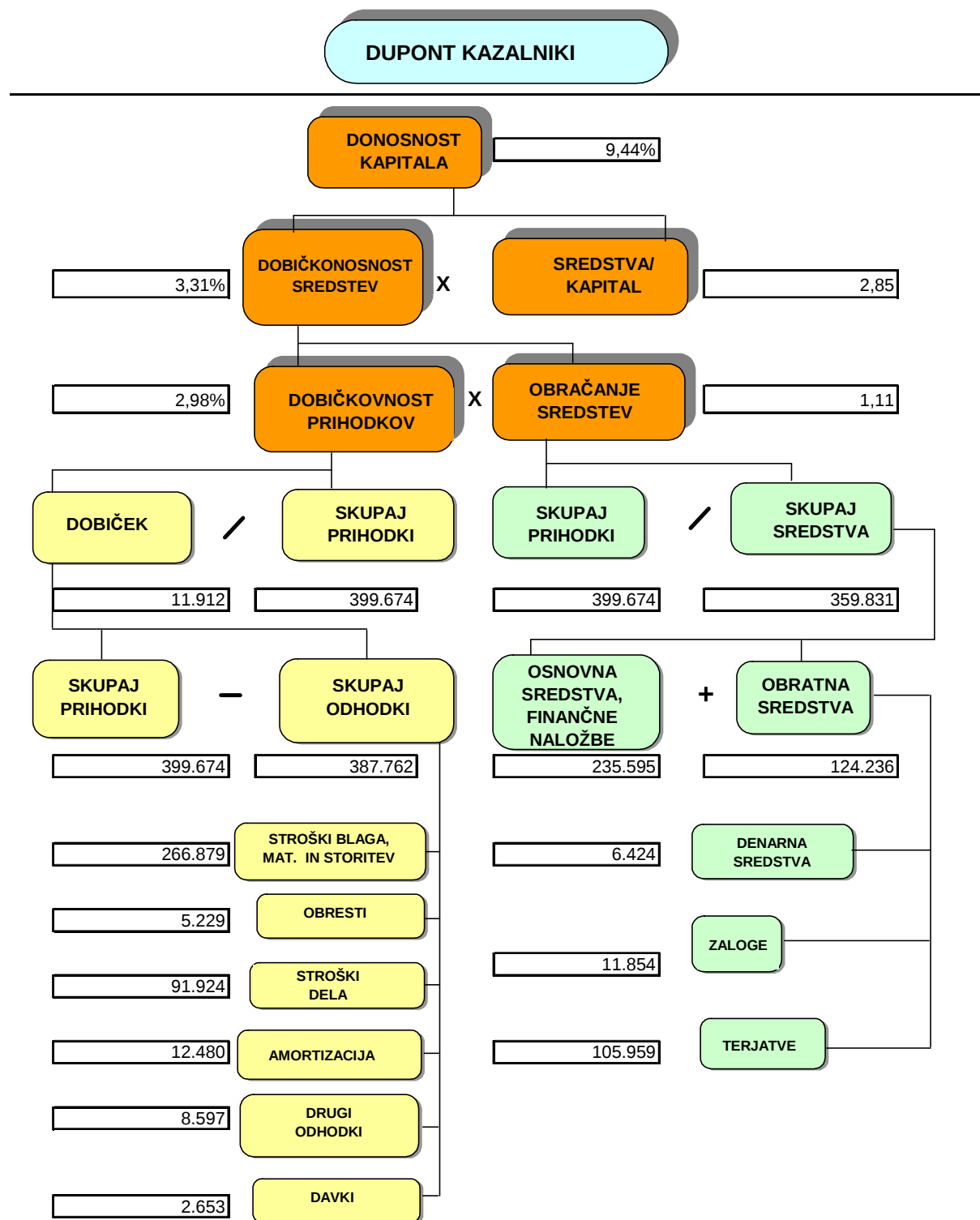
Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

Priloga 4: Izkaz poslovnega izida za leto 2003

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	2002 STALNE CENE		I 03/02 STALNE CENE	2003 STALNE CENE		2002 TEKOČE CENE	I 03/02 TEKOČE CENE	2003 TEKOČE CENE
	v 1000	Str. v %		v 1000	Str. v %			
1. Čisti prihodki od prodaje	344.439	100	130	446.791	100	314.839	137	431.265
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	n.p.	767	0,2	0	n.p.	740
4. Drugi poslovni prihodki	1.945	0,6	124	2.413	0,5	1.778	131	2.329
Kosmati donos od poslovanja	346.384	100,6	130	449.970	100,7	316.617	137	434.334
5. Stroški blaga, materiala in storitev	241.392	70,1	129	311.293	69,7	220.648	136	300.476
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	184.551	53,6	124	228.949	51,2	168.691	131	220.993
b) Stroški storitev	56.842	16,5	145	82.344	18,4	51.957	153	79.483
6. Stroški dela	77.762	22,6	106	82.535	18,5	71.079	112	79.667
a) Stroški plač	55.213	16	105	58.140	13	50.468	111	56.120
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
c) Stroški drugih zavarovanj	8.888	2,6	105	9.363	2,1	8.124	111	9.038
d) Drugi stroški dela	13.661	4	110	15.031	3,4	12.487	116	14.509
7. Odpisi vrednosti	19.412	5,6	94	18.321	4,1	17.744	100	17.684
a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	19.412	5,6	88	17.068	3,8	17.744	93	16.475
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	n.p.	1.253	0,3	0	n.p.	1.209
8. Drugi poslovni odhodki	1.394	0,4	130	1.814	0,4	1.274	137	1.751
Poslovni prihodki	346.384	100,6	130	449.970	100,7	316.617	137	434.334
Poslovni odhodki	339.960	98,7	122	413.963	92,7	310.745	129	399.578
Poslovni izid iz poslovanja	6.424	1,9	561	36.007	8,1	5.872	592	34.756
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	6.424	1,9	561	36.007	8,1	5.872	592	34.756
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	4.011	1,2	18	714	0,2	3.666	19	689
12. Prevrednotovalni finančni odhodki	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	3.377	1	186	6.298	1,4	3.087	197	6.079
Finančni prihodki	4.011	1,2	18	714	0,2	3.666	19	689
Finančni odhodki	3.377	1	186	6.298	1,4	3.087	197	6.079
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	7.057	2	431	30.423	6,8	6.451	455	29.366
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
Izredni prihodki	282	0,1	0	1	0	258	0	1
Izredni odhodki	5	0	0	0	0	5	0	0
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	277	0,1	0	1	0	253	0	1
15. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	2.718	0,8	95	2.584	0,6	2.484	100	2.494
Celotni prihodki	350.677	101,8	129	450.685	100,9	320.541	136	435.024
Celotni odhodki	343.343	99,7	122	420.261	94,1	313.837	129	405.657
Celotni poslovni izid	7.334	2,1	415	30.424	6,8	6.704	438	29.367
16. Drugi davki	0	0	n.p.	0	0	0	n.p.	0
17. Davki skupaj	2.718	0,8	95	2.584	0,6	2.484	100	2.494
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	4.617	1,3	603	27.840	6,2	4.220	637	26.873

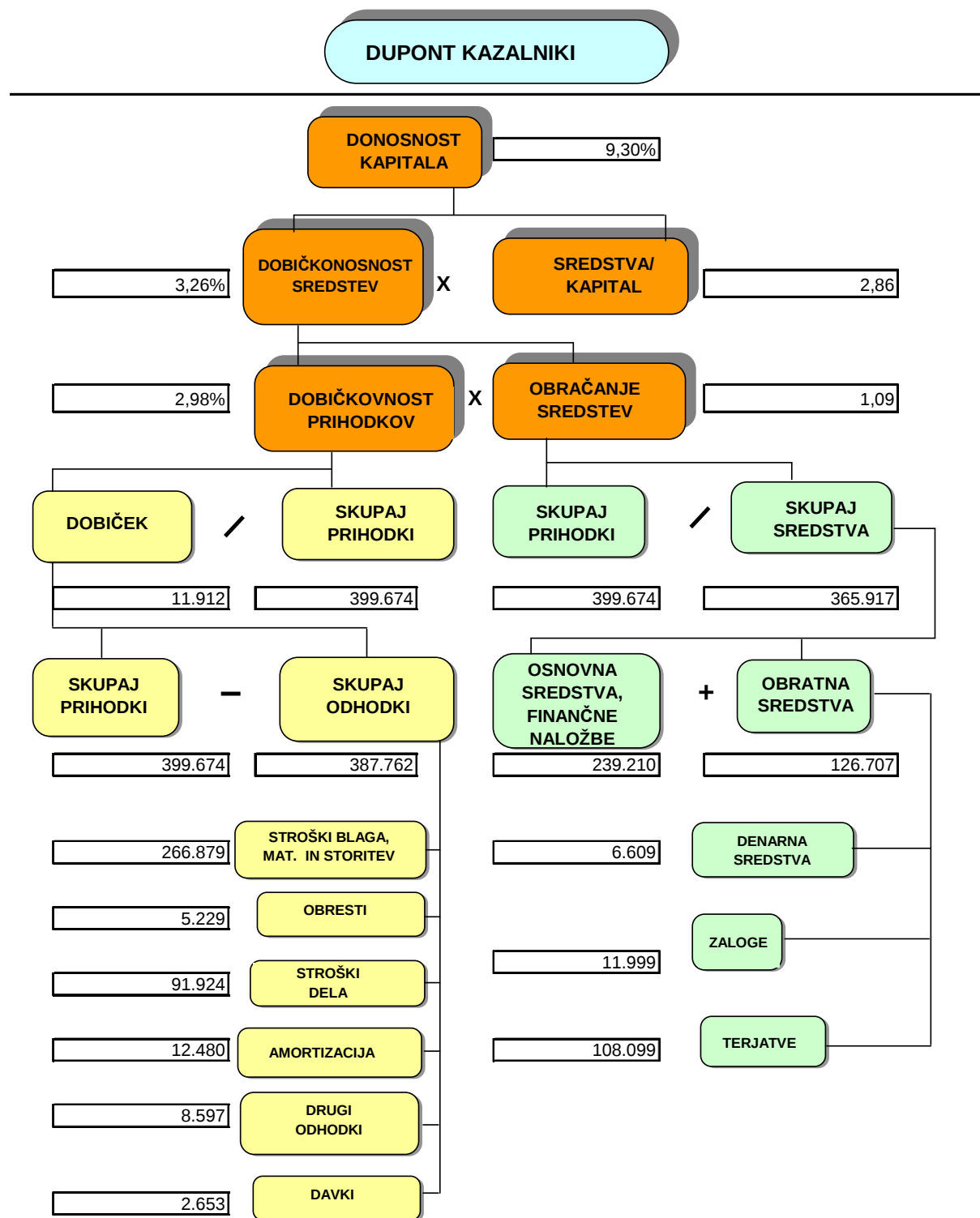
Vir: Izolacija Kern, d.o.o.

Priloga 5: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalcev za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. za leto 2004 (tekoče cene)



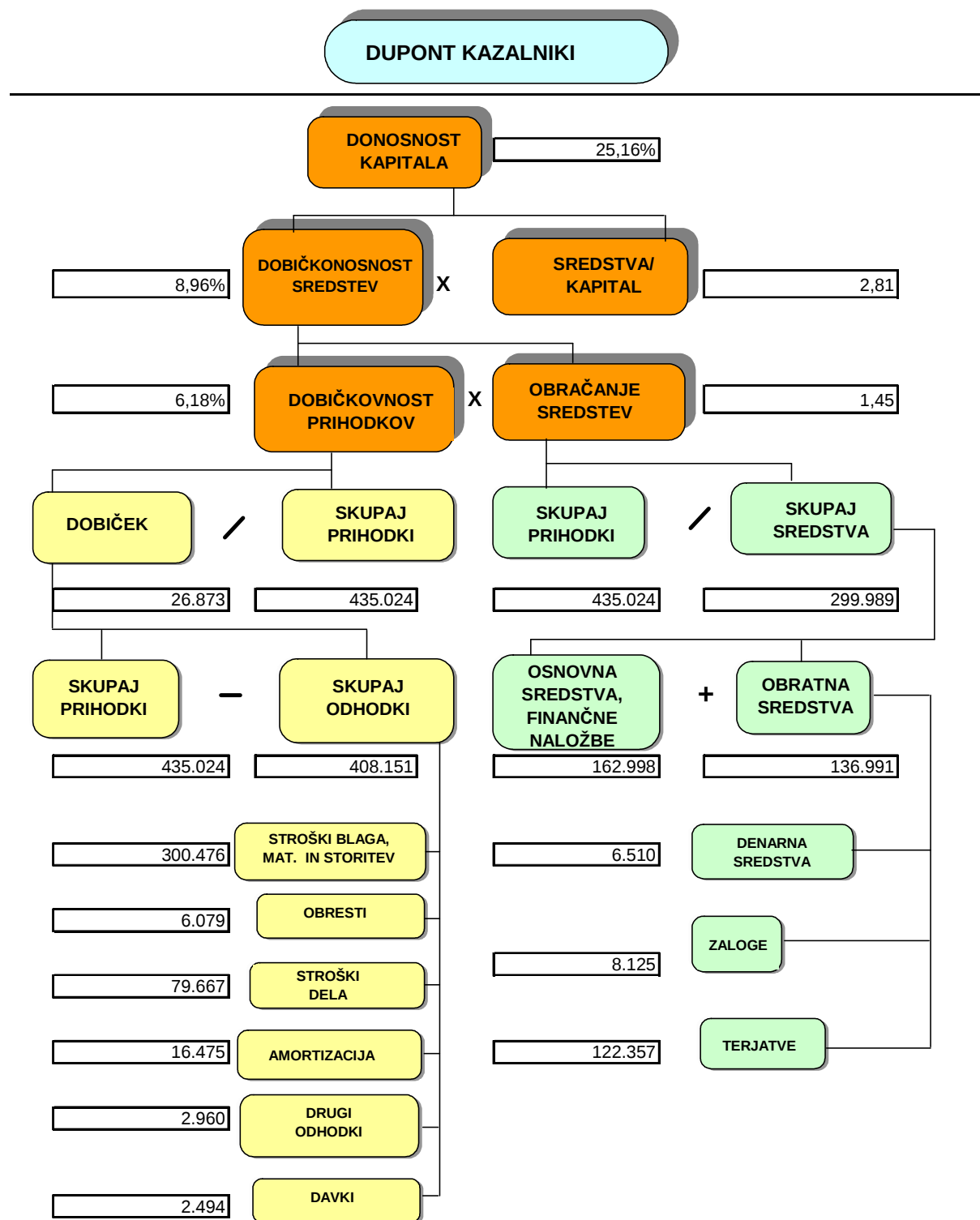
Vir: Lastni izračuni po modelu Tekavčičeve in Megušarja

Priloga 6: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalcev za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. za leto 2004 (stalne cene)



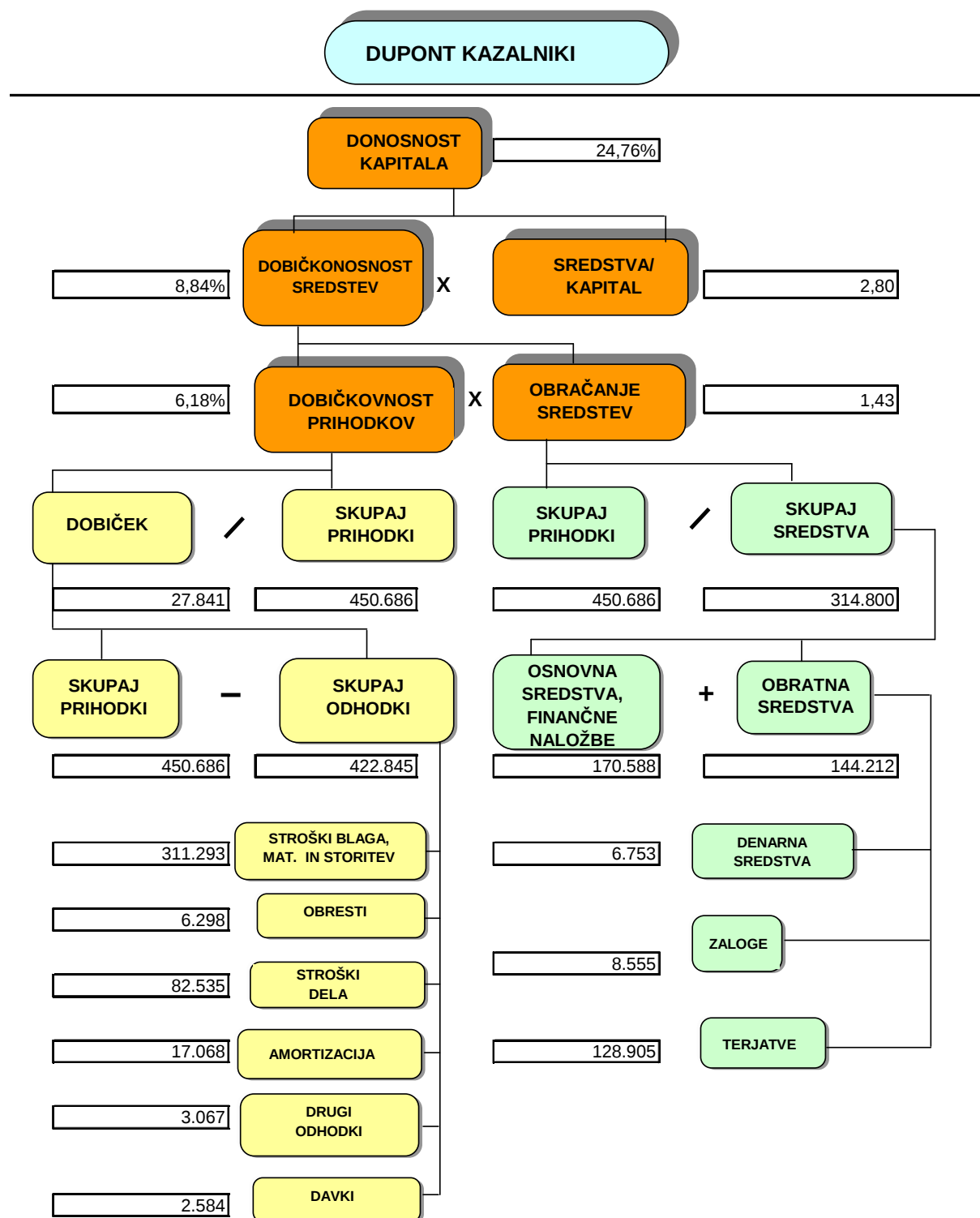
Vir: Lastni izračuni po modelu Tekavčičeve in Megušarja

Priloga 7: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalcev za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. za leto 2003 (tekoče cene)



Vir: Lastni izračuni po modelu Tekavčičeve in Megušarja

Priloga 8: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalcev za podjetje Izolacija Kern, d.o.o. za leto 2003 (stalne cene)



Vir: Lastni izračuni po modelu Tekavčičeve in Megušarja

Priloga 9: Rezultati ocenjevanja v okviru podaljšanja blagovne znamke Znak kakovosti v graditeljstvu za leto 2005

PODALJŠANJE BZ ZKG 2005

IZVEDBA RAVNIH STREH Z BITUMENSKO HIDROIZOLACIJO

PRIJAVITELJ: IZOLACIJA KERN d.o.o., Radomlje

Poglavje	Kriteriji ocenjevanja	Max. točk	Štev. točk	% Max	KLJUCNE OPOMBE
3.1.	REZULTATI KAKOVOSTI	500	359,0	71,8	
3.1.1.	REZ. KON. STOR. - POROCILA	35	20,0	57,1	Pripor. izvedbo poročil za večje objekte
	preizk. In komisijski ogled	20	10,0	50,0	
	poročila o tehničnih pregledih	15	10,0	40,0	
3.1.2.	REZ. KONCNE STOR. - OGLED	100	68,5	68,5	
	skladnost s teh. dokumentacijo	25	15,0	60,0	Priporočamo delo skladno z dokum.
	gradbeno fizikalne lastnosti	30	20,0	66,7	Priporočamo upoštevanje gradbeno
	natančnost izvedbe, detajli	35	25,0	71,4	fizikalnih lastnosti
	sekundami rez. (čiščenje, dostopi,...)	10	8,5	85,0	Priporoč. večjo natančnost izvedbe
3.1.3.	PRIPRAVA DEL. PROCESA	90	76,0	84,4	
	pravočasen in podroben pregled dok.	9	8,0	88,9	
	izmere, pogoji izvedbe, kontakti	28	25,0	89,3	
	ponudba in terminski plan	16	15,0	93,8	
	načrti detajlov, tehnol. izvedbe	24	17,0	70,8	
	org. in teh. ukrepi zagotavljanja kakov.	13	11,0	84,6	
3.1.4.	OBVLAD. STORITVE IZVEDBE	200	143,0	71,5	Priporočamo upoštevanje navodil
	izvedba pripravljanih del	20	17,0	85,0	proizvajalcev uporabljenih materialov,
	izvedba dodatne podlage za kritino	20	17,0	85,0	tehničnih predpisov, standardov in
	izvedba kleparskih del	22	17,0	77,3	dobre gradbene prakse
	izvedba krovnih del	130	85,3	65,4	
	izvedba zaključnih nalog	8	7,0	87,5	
3.1.5.	NADZOR IZVEDBE	60	48,5	80,8	
	sprotni lastni	33	28,5	86,4	
	sprotni zunanji	27	20,0	74,1	
3.1.6.	NAGRADE IN POTRDILA	5	3,0	60,0	
	Domače in tuje nagrade in potrdila	5	3,0	60,0	
3.2.	UČINKOVITOST PROCESOV	150,00	112,5	75,0	
3.2.1.	RAZVOJ IN NACRTOVANJE	20	14,5	72,5	Več vlagati v razvoj
	org. in potek razvoja nove storitve	5	3,5	70,0	
	razvojni dosežki, izboljšave	7	5,0	71,4	
	izobraževanje, seminarji	5	3,5	70,0	
	spremljanje razvoja	3	2,5	83,3	
3.2.2.	OBVLADOVANJE POSL. SISTEMA	30,00	25,0	83,3	
	organiz. in vodenje posl. sistema	10	8,5	85,0	
	izpopolnjevanje zaposlenih	3	2,0	66,7	
	org. in vzdr. del. pripomočkov	5	4,0	80,0	
	varnost pri delu	8	7,0	87,5	
	komuniciranje in sodel. z naročniki	4	3,5	87,5	
3.2.3.	NABAVA IN OBVLADOVANJE	50	39,0	78,0	
	spremljanje dobave upor. materiala	25	19,0	76,0	
	ISO zahteve za dobavitelje	8	6,0	75,0	
	izbor dobaviteljev in podizvajalcev	17	14,0	82,4	
3.2.4.	KONTROLA IN PREIZKUSANJE	30	21,5	71,7	
	lastna kontrola	18	14,0	77,8	
	zunanja kontrola	6	4,0	66,7	
	preizkušanje uporabljenih materialov	6	3,5	58,3	Priporočamo več lastnih preizkušanj
3.2.5.	PRODAJA IN SERVISIRANJE	20	12,5	62,5	
	način pridobivanja dela, inf. strank	2	1,5	75,0	
	garancijska doba	9	5,0	55,6	
	spremljanje in reševanje reklamacij	5	4,0	80,0	
	navodila za vzdrževanje	4	2,0	50,0	Priporočamo izdelavo navodil
3.3.	ZADQVOLJSTVO KUPCEV	30	22,5	75,0	Priporočamo vodenje lastne evidence
	podatki o zadovoljstvu kupcev	8	6,5	81,3	
	podatki o reševanju rekl., pritož., poh.	7	4,5	64,3	
	konkurenčne prednosti	7	5,0	71,4	
	reference doma in v tujini	2	1,5	75,0	
	dobavni pogoji in ostali ukrepi	6	5,0	83,3	
3.4.	VPLIV NA DRUŽ. IN OKOLJE	10	8,0	80,0	
	zadovoljstvo in varstvo zaposl.	4	3,0	75,0	
	vplivi in akt. podjetja	3	2,5	83,3	
	status in vloga podjetja	3	2,5	83,3	
3.5.	FINANČNI IN POSL. USPEH	10	5,0	50,0	
	Prihodki, celotna gospodarnost				
	Dobičkovnost prodaje in kapitala				
	Dodana vrednost na zaposlenega				
	Koeficient zadolženosti				
	Delež prodaje na tujih trgih				
	SKUPAJ	700	503,5	71,9	

Vir: Gradbeni inštitut ZRMK