UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PODJETJU GA, GOSPODINJSKI APARATI

Ljubljana, april 2011 LEA DRŽEČNIK

IZJAVA

Študentka **Lea Držečnik** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 KLASIČNA RAČUNOVODSKA MERILA ZA MERJENJE USPEŠNOSTI TER NJIHOVE OMEJITVE IN POMANJKLJIVOSTI **2**

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV **6**

2.1 Nastanek in razvoj **6**

2.2 Definicije in značilnosti uravnoteženega sistema kazalnikov **8**

2.2.1 Pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije 11
2.2.2 Komuniciranje in povezovanje 11
2.2.3 Načrtovanje in zastavljanje finančnih ciljev 11
2.2.4 Strateške povratne informacije in učenje 12

2.3 Uvajanje sistema uravnoteženih kazalnikov v šestih korakih **13**

2.4 Delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov **14**

2.4.1 Finančni vidik 14
2.4.2 Vidik poslovanja s strankami 16
2.4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov 19
2.4.4 Vidik učenja in rasti 24

2.5 Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo **26**

2.6 Prednosti in omejitve sistema uravnoteženih kazalnikov **27**

3 PREDSTAVITEV PODJETJA GA, GOSPODINJSKI APARATI D.D. **29**

3.1 Začetki družbe GA, gospodinjski aparati d.d. **29**

3.2 Organigram družbe **32**

3.3 Prodajni program družbe GA, gospodinjski aparati d. d. **33**

4 POSKUS UVAJANJA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V PODJETJU GA, GOSPODINJSKI APARATI D. D. **33**

4.1 Poslovna strategija, poslanstvo in vizija podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. **33**

4.1.1 Poslanstvo 33
4.1.2 Vizija 33
4.1.3 Vrednote 34
4.1.4 Strategija in strateški cilji 34

4.2 Opredelitev vidikov in kazalnikov v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d. **35**

4.2.1 Finančni vidik v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d. 36
4.2.2 Vidik poslovanja s strankami v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d. 39
4.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d. 40
4.2.4 Vidik učenja in rasti v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d. 42

4.3 Povezovanje sistema uravnoteženih kazalnikov s strategijo podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. **44**

SKLEP **44**

LITERATURA IN VIRI 46

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov 8
Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja 10
Slika 3: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki 18
Slika 4: Sistem vrednosti 21
Slika 5: Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti 21
Slika 6**:** Ogrodje za merjenje učenja in rasti 25
Slika 7: Organigram podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. na dan 31. 12. 2010 32
Slika 8: Preoblikovanje poslanstva v želeni rezultat 35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti poslovanja 5
Tabela 2: Kaj sistem uravnoteženih kazalnikov je in kaj ni. 9
Tabela 3: Merjenje strateških finančnih usmeritev 15
Tabela 4: Maloprodajna mreža družbe GA, gospodinjski aparati d. d. v Sloveniji na dan 31. 12. 2010 30
Tabela 5: Osnovni podatki o podjetju GA, gospodinjski aparati d. d. 31
Tabela 6: Lastniška struktura GA d. d. na dan 31. 12. 2010 31
Tabela 7: Predlagane aktivnosti za doseganje rasti prihodkov v podjetju GA, gospodinjski aparati d.d. 37
Tabela 8: Ključni cilji in kazalniki za merjenje uspešnosti vidika poslovanja s strankami v podjetju GA, gospodinjski aparati d.d. 39

UVOD

V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja se je z uvedbo računalniškega vodenja proizvodnje zaznala potreba po novih metodah spremljanja uspešnosti poslovanja, zato sta raziskovalca David P. Norton in Robert S. Kaplan pričela z razvojem sistema uravnoteženih kazalnikov, ki v model ocenjevanja uspešnosti poleg tradicionalnih kazalnikov vključuje tudi nefinančne kazalnike, saj le skupek le-teh v času nenehnih tržnih sprememb in vplivov iz okolja lahko da neko realno sliko uspešnosti poslovanja podjetja.

V svojem diplomskem delu sem obravnavala sistem uravnoteženih kazalnikov kot eden izmed najbolj primernih modelov za ocenjevanje uspešnosti podjetja, podala njegovo primerjavo s tradicionalnimi modeli merjenja ter omenjeni sistem predstavila na primeru podjetja GA, gospodinjski aparati d. d., podala pa sem tudi predloge za kazalnike po posameznih vidikih sistema uravnoteženih kazalnikov.

Namen in cilj diplomskega dela je prikazati uporabnost sistema uravnoteženega sistema kazalnikov v primerjavi s tradicionalnimi modeli merjenja uspešnosti ter podati predlog uvedbe sistema v primeru podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. in s tem pokazati, da za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja v današnjih poslovnih okoljih ne zadostujejo več tradicionalni modeli ocenjevanja uspešnosti.

Priprava diplomskega dela temelji v prvem delu na teoretični zasnovi, ki sem jo dobila z raziskovanjem in branjem domače in tuje literature o tradicionalnih modelih ocenjevanja uspešnosti, ki več ne zagotavljajo realne slike uspešnosti, ter o novih metodah ocenjevanja uspešnosti, zlasti o sistemu uravnoteženih kazalnikov. Drugi del diplomskega dela temelji na praktični zasnovi, ki je postavljena predvsem na podlagi lastnega poznavanja poslovanja podjetja, pomoči s strani zaposlenih v podjetju in internih gradivih podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, ki jih sestavlja več podpoglavij z natančnejšo opredelitvijo problema.

V prvem poglavju diplomskega dela sem predstavila klasična računovodska merila za merjenje uspešnosti poslovanja ter njihove prednosti in omejitve. Predstavljena je tudi primerjava značilnosti tradicionalnega merjenja uspešnosti s sodobnimi metodami ter opredelitev, zakaj so sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja boljše.

V drugem delu predstavljam sistem uravnoteženih kazalnikov v celoti. Najprej sem predstavila njegov nastanek in razvoj in se nato osredotočila na definicije sistema. V nadaljevanju sem predstavila uvajanje sistema in delovanje sistema v podjetju ter povezovanje sistema s strategijo v podjetju. Zaključek tega poglavja sem namenila prednostim in omejitvam, ki jih ima sistem uravnoteženih kazalnikov.

V tretjem poglavju sem predstavila obravnavano podjetje GA, gospodinjski aparati d. d., njegove začetke, prodajni program družbe ter organigram družbe.

V zadnjem, četrtem poglavju, je predstavljen poskus uvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d., s predlogom možnega oblikovanja posameznih vidikov s kazalniki. Najprej sem predstavila poslovno strategijo, poslanstvo in vizijo podjetja. Nadaljevala sem z opredelitvijo posameznih vidikov in kazalnikov sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju in na kaj mora biti podjetje pozorno pri oblikovanju teh kazalnikov.

1 KLASIČNA RAČUNOVODSKA MERILA ZA MERJENJE USPEŠNOSTI TER NJIHOVE OMEJITVE IN POMANJKLJIVOSTI

Uspešnost tradicionalno pojmujemo predvsem kot računovodsko presojanje uspešnosti, kar pomeni, da v večini temelji zlasti na finančnih oziroma vrednostnih kazalnikih, ki predstavljajo razmerja med postavkami posameznih izkazov o poslovanju podjetja. Izkazi, o katerih je govora, se imenujejo temeljni računovodski izkazi, ki so naslednji: bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz gibanja kapitala, izkaz finančnega izida ter računovodska pojasnila (razkritja) k izkazom. Razmerja med postavkami posameznih izkazov o poslovanju podjetja in tržnimi vrednostmi torej imenujemo finančni oziroma vrednostni kazalniki (Benedik, 2003).

Da pa se uspešnost sploh lahko meri, si mora podjetje zastaviti tudi določene cilje, ki jih hoče dosegati pri svojem poslovanju. Kot navaja Berk et al. (2006) še pred nekaj časa ni bilo možno enotno definirati, kaj je cilj poslovanja podjetja. Mnenja so se delila med različnimi interesnimi skupinami (zaposleni v podjetju, management, lastniki, upniki, lokalna skupnost), ki so vsak zase zagovarjali določen cilj, ki bi ga podjetje moralo dosegati. Nekateri izmed teh ciljev so:

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- preživetje podjetja,
- doseganje zadovoljive višine dobička,
- vzdrževanje stabilne stopnje rasti prihodkov.

Uspešnost poslovanja se torej lahko meri z različnimi ekonomskimi kategorijami, vendar je izmed teh najpomembnejša kategorija poslovni izid (dobiček ali izguba), kar pa je pravzaprav zelo enostransko, predvsem s strani lastnikov, gledanje na uspešnost poslovanja. Samo primerjava dobičkov med leti pa ne izraža dejanskega stanja uspešnosti

podjetja, zato so bili razviti različni kazalniki, ki, kot je bilo omenjeno že zgoraj, s primerjavo med posameznimi postavkami izkazov o poslovanju podjetja bolje opredeljujejo in izražajo uspešnost poslovanja posameznih podjetij.

Finančna kazalnika, glede na opredelitev naložb kot ju navajajo Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003), sta naslednja:

- **dobičkonosnost kapitala** oziroma dobičkonosnost naložb lastnikov kapitala (angl. *Return On Equity – ROE*), s katerim ugotavljamo učinkovitost izkoriščanja vloženega kapitala. To je zelo pomemben kazalnik za lastnike podjetja, saj jim pojasnjuje, kako uspešno uprava podjetja upravlja z njihovim premoženjem, se pravi, da kazalnik kaže razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom;
- **dobičkonosnost sredstev** oziroma premoženja podjetja (angl. *Return On Assets – ROA*), ki pa je bolj primeren z vidika podjetja kot celote, saj kaže razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi.

Zgoraj navedena kazalnika nekako pojasnjujeta poslovanje z vidika vloženih sredstev in kapitala, kar pa je, dolgoročno gledano, premalo, da bi lahko izluščili kaj več o uspešnosti poslovanja podjetja, saj na uspešnost poslovanja vpliva veliko število drugih dejavnikov in ekonomskih kategorij kot samo dobiček, vložena sredstva in vložen kapital. Kot navaja Berk et al. (2006), je dobiček kategorija, ki temelji na preteklosti, prav tako pa je v veliki meri odvisen od sposobnosti računovodstva, ki ima možnost, da ga z različnimi računovodskimi metodami povečuje ali pa ga zmanjšuje. Ta dva kazalnika torej temeljita na materialnih, opredmetenih sredstvih in kapitalu, vendar pa je v poslovanju to postajala vedno večja ovira, saj se je v času med leti 1850 in 1975 industrijska doba prevesila v informacijsko dobo, v kateri je potrebno v podjetju predvsem izpostaviti sposobnost, da izkorišča svoja neopredmetena sredstva ter daje manj poudarka na vlaganje in upravljanje opredmetenih sredstev, saj, kot navajata Kaplan in Norton (2000, str. 15): »Neopredmetena sredstva podjetju omogočajo:

- 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 jih želijo ciljni segmenti strank,
- proizvajanje visokokakovostnih izdelkov in storitev, izdelanih po meri, po nizkih cenah in s kratkimi dobavnimi roki,
- izkoriščanje znanj zaposlenih in njihove motivacije za nenehne izboljšave proizvodnih zmogljivosti, kakovosti in odzivnih časov,
- izkoriščanje informacijske tehnologije, baz podatkov in sistemov.«

Omenila sem že, da je ocenjevanje uspešnosti na podlagi dobička prva izmed več slabosti tradicionalnega merjenja uspešnosti, kajti finančni kazalniki so rezultat preteklega

poslovanja in ravno zaradi tega ne omogočajo predvidevanja in spremljanja dejavnikov v prihodnosti. Tak, tradicionalen, način merjenja uspešnosti je zadostoval v stabilnih in zelo predvidljivih tržnih razmerah, ko je bilo izjemno malo konkurence in v času množične proizvodnje.

V času, ko so razmere na trgu in nasploh v okolju zelo nepredvidljive in spremenljive ter še posebej v času, v katerih poslujejo podjetja danes – obdobje globoke gospodarske krize, nestabilnih tečajev delnic in svetovnih valut, so finančni kazalniki za spremljanje in merjenje uspešnosti poslovanja pokazali veliko slabosti.

Hočevar (2003) v svojem članku Prednosti in omejitve metode BSC navaja, da so slabosti klasičnih računovodskih meril naslednje: kratkoročnost merjenja, prikrojevanje podatkov in osredotočenje na opredmetena osnovna sredstva.

Prav tako pa tudi Norton in Kaplan (2000) navajata, da je bistven problem klasičnih računovodskih meril kratkoročnost merjenja, kar izhaja iz preteklosti, ko so si managerji prizadevali dosegati le finančne cilje, kot na primer dobičkonosnost poslovnih sredstev, donos ali pa celo trenutno ceno delnice. Kritiki so mnenja, da v današnjem okolju, ko konkurenca sloni na tehnologiji in strankah, finančna merila kažejo slabe smernice za uspeh. Nadalje lahko izpostavimo še par slabosti, ki so jih pokazala tradicionalna računovodska merila, natančneje finančni kazalniki, ki poleg tega, da so usmerjeni predvsem v preteklost, tudi ne kažejo gibal uspešnosti in dejavnikov, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost podjetja. Posledično se lahko zgodi, da managerji sprejmejo napačne poslovne odločitve o nadaljnjem poslovanju podjetja, saj imajo kot edino oprijemljivo informacijo na voljo le finančne kazalnike, ki so izračunani na podlagi preteklih poslovnih dogodkov ter dejavnikov v okolju. Managerji torej v primeru klasičnih računovodskih meril zasledujejo le finančne cilje oziroma v večini zasledujejo cilj čim večjega dobička, zato lahko prihaja do prikrojevanja podatkov, ki jim ga omogočajo različne metode knjigovodskega obračunavanja, t. i. »kreativno računovodstvo« (Hočevar, 2003). S tem ko managerji stremijo le k temu, da bi ustvarili čim večji dobiček in posledično zasledujejo cilje, merjene s finančnimi kazalniki, se zavira inovativnost ter hiter odziv na spremembe v okolju, saj se osredotočajo le na fiksne cilje finančnega načrta, s tem pa na račun doseganja kratkoročnih ciljev finančnega načrta zanemarjajo trajno uspešnost podjetja.

Zaradi vseh slabosti tradicionalnih kazalnikov so v razvitih ekonomijah pričeli vpeljevati nov sistem kazalnikov in modele presoje poslovne uspešnosti: ekonomska dodana vrednost, v nadaljevanju EVA, trženjska dodana vrednost, v nadaljevanju MVA, vrednost za delničarje, v nadaljevanju SV, evropski model poslovne uspešnosti, v nadaljevanju EFQM, ameriška nagrada za poslovno uspešnost (Malcolm Baldridge Awards) itd. (Nefinančna merila poslovne uspešnosti, 2010).

Zalašček (2006, str. 9) pravi: »Novi sistemi merjenja poslovne uspešnosti imajo trojno nalogo:

- natančno odkrivajo signale, ki slabijo imunski sistem organizacije in preprečujejo razvoj bolezenskih znamenj na najbolj vitalnih delih organizma;
- nadzorujejo parametre, povezane z zadovoljstvom potrošnikov, zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom delničarjev, obvladovanjem poslovnih procesov in sposobnosti organizacije, da inovira in nenehno ustvarja dodano vrednost;
- izbirajo tiste informacije, ki nenehno postavljajo organizaciji nove izzive in zavestno nevtralizirajo »čredno« logiko merjenja poslovne odličnosti.«

Kot je že iz zgoraj navedenega razvidno, so nove metode merjenja uspešnosti kazalnikov kot so EVA, MVA, SV itd. že odpravile nekatere slabosti tradicionalnih metod merjenja uspešnosti, in sicer je ena izmed njih ta, da ti kazalniki poskušajo izločiti dejavnik stalnosti, se pravi, da se v procesu poslovanja odkrivajo signali, ki bi lahko bili slabi za podjetje in ki jih tradicionalni finančni kazalniki ne prepoznajo, saj so, kot že omenjeno, narejeni samo na podlagi preteklih podatkov, planirani po navadi za leto vnaprej in ne upoštevajo spreminjajočih se dejavnikov v podjetju in zunaj njega. Prav tako sodobnejši kazalniki v nasprotju s tradicionalnimi že upoštevajo nekatere druge deležnike podjetja kot so kupci in zaposleni, ne pa samo managementa in lastnikov, katerim primarni cilj je dobiček. Sodobni kazalniki se ukvarjajo tudi s sposobnostjo podjetja, da išče inovacije in ustvarja dodano vrednost. Zadnja izmed primerjav izmed nalog sodobnih kazalnikov pa zopet v veliki meri ublaži slabost naslanjanja finančnih kazalnikov na preteklost, in sicer upošteva nove informacije v podjetju, zaradi katerih v podjetju vidijo izzive za nadaljnji razvoj, se pravi, da v podjetju predvidevajo prihodnja dogajanja znotraj samega podjetja in zunaj njega.

V Tabeli 1 je nazornejši prikaz značilnosti tradicionalnega in sodobnega sistema merjenja uspešnosti poslovanja:

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti poslovanja

Tradicionalno merjenje	**Sodobno merjenje uspešnosti**
Finančna naravnanost	Naravnanost na stranke
Usmerjenost v preteklost	Usmerjenost v prihodnost
Kratkoročni vidik	Dolgoročni strateški vidik
Delna prilagodljivost	Visoka prilagodljivost
Osredotočenost navznoter	Osredotočenost navzven
Zniževanje stroškov	Izboljšanje zmogljivosti
Navpična struktura poročanja	Vodoravna struktura poročanja
Po področjih	Združevalno
Ločeno obravnavanje rezultatov	Istočasno obravnavanje rezultatov

se nadaljuje

nadaljevanje

Tradicionalno merjenje	Sodobno merjenje uspešnosti
Nezadostna analiza odstopanj	Odstopanja so neposredno določena
Posamezno spodbujanje zmogljivosti	Skupinsko spodbujanje zmogljivosti
Posamezno učenje	Učenje celotne organizacije

Vir: A. Nemec., Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema, 2000 str. 498.

Tabela 1 nam prikazuje značilnosti posameznega modela merjenja uspešnosti in če naredimo primerjavo med njima, lahko vidimo, da je uvedba sodobnega sistema merjenja uspešnosti bila potrebna ter smiselna. Če pogledamo posamezne postavke v tabeli, lahko že pri prvi značilnosti opazimo ogromno razliko, in sicer naravnanost modelov za merjenje uspešnosti. Poudarjala sem že, da je tradicionalni model naravnan predvsem finančno, medtem ko sodobni model v ospredje postavlja stranko, kar za sabo potegne tudi druge značilnosti, kot so osredotočenost navzven, visoka prilagodljivost ter dolgoročni strateški vidik. Če primerjamo s tradicionalnim modelom, lahko vidimo, da ta model temelji le na kategorijah in dejavnikih znotraj podjetja, ne upošteva pa, da podjetje deluje v gospodarskem in visoko konkurenčnem okolju, kjer mora biti znova in znova pozorno na vse informacije in dražljaje iz okolja, da lahko v takem okolju uspešno in učinkovito posluje. Rada bi še izpostavila značilnost učenja v podjetju, ki, kot je iz Tabele 1 razvidno, v tradicionalnem modelu sloni na posameznem učenju ter posameznem spodbujanju zmogljivosti, kar je v stabilnem in nespremenljivem gospodarskem okolju seveda zadostovalo, vendar je s povečevanjem konkurenčnosti in ob vedno bolj nepredvidljivih dejavnikih v okolju postalo premalo. Podjetje mora, če hoče biti konkurenčno v današnjih gospodarskih razmerah, dati velik poudarek na »učečem se podjetju« ter poudarjati skupinsko delo in spodbujati zmogljivosti. Le tako lahko konkurira najboljšim igralcem na trgu.

Zaradi vseh teh razlik in pomanjkljivosti tradicionalnih modelov merjenja uspešnosti sta Robert S. Kaplan in David P. Norton na podlagi ugotovitev o neustreznosti obstoječih merilnih orodjih pričela razvijati sistem kazalnikov, ki bi celovito obravnaval podjetje, to je uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *The Balanced Scorecard*, BSC).

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

2.1 Nastanek in razvoj

Že v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja so raziskovalci zaznali potrebo po drugačnih metodah merjenja uspešnosti poslovanja. Izpostavili so tri razloge, čemu je nov sistem merjenja potreben:

- Uvajati se je začelo sodobno proizvajanje z računalniškim oblikovanjem proizvodov in računalniškim vodenjem proizvodnje, v večini se je proizvodnja robotizirala, prav tako pa je to pospešilo uvajanje proizvajalnega načina JIT (»ob pravem času«).
- Merjenje uspešnosti, ki je veljalo do takrat, je managerje vodilo k bolj učinkovitemu poslovanju, manj pa k uspešnemu poslovanju, saj so si prizadevali dosegati predvsem kratkoročne cilje podjetja, medtem ko so okoliščine poslovanja zahtevale, da se managerji posvetijo predvsem strateškemu odločanju o poslovanju podjetij.
- Finančno računovodstvo je imelo velik vpliv na poslovodno, kar pomeni, da so se metode in razmišljanja iz finančnega računovodstva v veliki meri prenašale v poslovodno računovodstvo. Kot pa je znano, so potrebe obeh računovodstev popolnoma različne (Hočevar, 2003).

Začetki uravnoteženega sistema kazalnikov segajo v začetek 90. let prejšnjega stoletja, ko sta generalni direktor Nolan Norton Institute David P. Norton in akademski svetovalec na inštitutu Robert S. Kaplan v ZDA pričela razvijati model, ki predstavlja nov pristop v prikazovanju in proučevanju uspešnosti podjetja na vseh ravneh odločanja. Inštitut Nolan Norton Institute je takrat namreč sponzoriral raziskavo v 12 podjetjih, ki so jo poimenovali Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti. Glavni vzvod za pričetek raziskovanja je bil ta, da so bili strokovnjaki prepričani, da postajajo metode in pristopi za merjenje uspešnosti zlasti s finančnimi kazalniki v novi, informacijski dobi, zastareli. V raziskavo je bilo vključenih 12 podjetij, ki so delovala na področju proizvodnje in storitev visokotehnoloških družb in težke industrije. Cilj in kasneje tudi rezultat jim je bil razviti managerski sistem, ki usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev (Kaplan & Norton, 2000).

Projekt so začeli tako, da so na primerih inovativnih sistemih merjenja uspešnosti preučili nove študije, pri tem pa so pri preučevanju študije v podjetju Analog Devices odkrili, da so že imeli opisan pristop, ki je meril stopnjo napredka v dejavnostih. V podjetju Analog Devices so namreč že takrat uporabljali »sistem kazalnikov na ravni podjetja«. Ta kazalnik je vključeval poleg več že poznanih finančnih kazalnikov tudi kazalnike, ki so merili uspešnost glede dobavnih rokov, kakovosti in trajanja proizvodnih ciklov ter učinkovitosti pri razvijanju novih izdelkov (Kaplan & Norton, 2000).

V nadaljevanju raziskave so strokovnjaki predstavili še druge ideje, kot so vrednost za delničarje, merjenje produktivnosti in nove načrte nagrajevanja, vendar so se udeleženci v raziskavi raje posvetili metodi merjenja uspešnosti na več ravneh, kar je bil tudi cilj sponzorirane raziskave. Prej omenjeno metodo večplastnega merjenja uspešnosti so poimenovali uravnoteženi sistem kazalnikov, ki se deli na štiri ločene vidike: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Ime uravnoteženi sistem kazalnikov je bilo izbrano, ker na področju ciljev predstavlja usklajenost med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, na področju kazalnikov povezavo

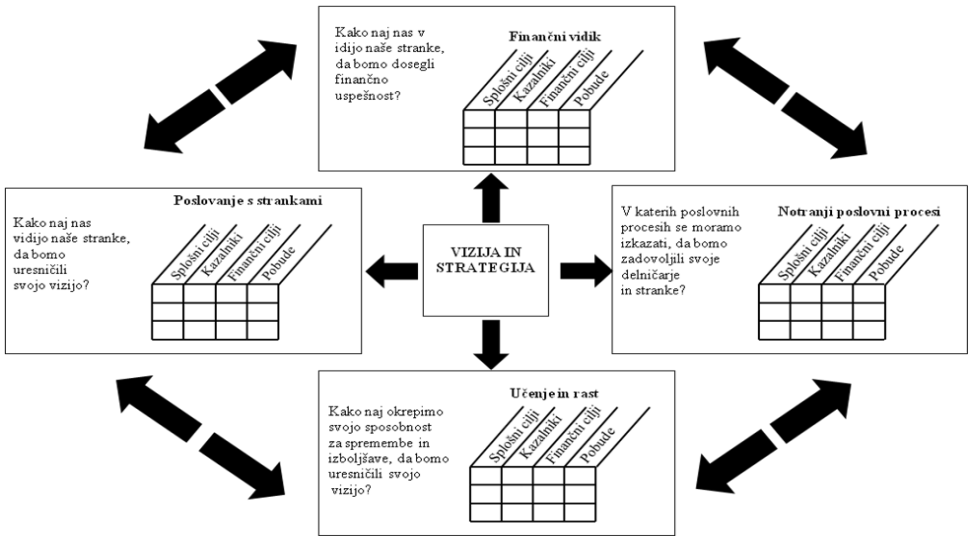
med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki, na področju uspešnosti pa usklajuje notranje in zunanje vidike (Kaplan & Norton, 2000).

Raziskava se je končala decembra leta 1990, nato pa so udeleženci raziskave leta 1992 svoje raziskovalne ugotovitve opisali v članku, ki je izšel v Harvard Business Review z naslovom The Balance Scorecard – Measures That Drive Performance. Vendar pa se raziskovanje s tem ni zaključilo, saj sta zaposlena na vodilnih položajih v podjetjih Rockwater in FMC Corporation, Norman Chambers in Larry Brandy, uporabo metode uravnoteženih kazalnikov širila naprej, saj sta v njej videla več kot samo sistem, ki je uporaben za merjenje uspešnosti. Sistem sta želela uporabiti za posredovanje novih strategij v svojih podjetjih, pravzaprav je bil cilj, da se oddaljita od samo kratkoročnih ciljev zmanjševanja stroškov in tekmovanja s konkurenco v nižjih cenah. Želela sta se usmeriti k ustvarjanju novih izdelkov in storitev, ki bodo vsebovali dodano vrednost, s katero bi lahko izkoristila priložnost za hitrejšo rast in razvoj svojih podjetij v primerjavi s konkurenco. Ta vidik je v raziskovalcih porodil misel, da je potrebno kazalnike povezovati predvsem s strategijo podjetja ter na podlagi tega določiti procese, ki so res potrebni, se pravi taki procesi, ki jih je treba izvajati zelo učinkovito, da je lahko strategija podjetja uspešna (Kaplan & Norton, 2000).

2.2 Definicije in značilnosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Kot sem že omenila, uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje štiri vidike, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetja: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000). Osnovni koncept sistema uravnoteženih kazalnikov lahko vidimo tudi na Sliki 1.

Slika 1: Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: R.S. Kaplan in D.P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 21.

Kot navaja Fajt (2005, str. 5): »Osnovna značilnost modela BSC je v tem, da za prenos vizije in strategije podjetja oziroma za merjenje uspešnosti poslovanja z vidika doseganja zastavljenih ciljev dodaja finančnim še nefinančne kazalnike uspešnosti poslovanja. Za realizacijo poslovne strategije namreč ni pomembno le izpolnjevanje meril finančnega vidika, ampak mora podjetje enakovredno upoštevati tudi druge vidike. Brez lojalnosti kupcev, zadovoljstva zaposlenih, hitrosti učenja inovacijskih procesov in sposobnosti podjetij za prilagajanje spremembam v okolju, upoštevajoč lastne posebnosti, podjetja ne bodo mogla preživeti na dolgi rok. Zato je v strategijo podjetja potrebno vnesti tudi cilje iz tako imenovanih mehkih področij poslovanja.«

O sistemu uravnoteženih kazalnikov oziroma natančneje o skladnem sistemu meril – SSM je pisal tudi Tavčar, ki o tem konceptu meni, da je sistem pomembno sredstvo za usmerjanje dejavnosti in ne le instrument, ki je učinkovit za nadziranje poslovanja podjetij, enot znotraj njih ali posameznikov, zaposlenih v njem. Merila, ki so skladna, naj bi poudarjala pomen vizije, sporočilo meril za posamezne cilje pa je poudarjanje tega, kar je v podjetjih pomembno (Tavčar, 2003).

Kot pravi Brane Gruban v članku Plesni koraki za dinozavre: »Cilj BSC je preprost: povezati do sedaj slabo povezane poslovne strategije prek optimizacije procesov z merjenjem poslovne uspešnosti,« (Plesni koraki za dinozavre, 2010).

Leopoldi sistem uravnoteženih kazalnikov definira kot sistem, ki »… omogoča vzpostavitev in merjenje notranjih procesov in njihovih posledic v okolju. Oboroženo s temi informacijami lahko vodstvo podjetja sprejema boljše strateške odločitve.«

V Tabeli 2 si poglejmo, kaj po Leopoldiju sistem uravnoteženih kazalnikov je in kaj ni.

Tabela 2: Kaj sistem uravnoteženih kazalnikov je in kaj ni.

Sistem uravnoteženih kazalnikov je…	**Sistem uravnoteženih kazalnikov ni…**
Sistem vodenja, ki temelji na strategiji podjetja.	Orodje za merjenje uspešnosti delovanja.
Komunikacijsko orodje za celotno podjetje.	Orodje, namenjeno izključno vodjem.
Kompleksno orodje, ki za ustrezno vzpostavitev in porabo zahteva veliko trdega dela.	Enostavno za vzpostavitev in uporabo.
Orodje za vzpodbujanje sprememb v podjetju.	Še en managerski informacijski sistem.
Orodje za vzpostavitev uravnoteženega vpogleda v podjetju.	Orodje za upravljanje z obstoječimi kazalniki.

se nadaljuje

nadaljevanje

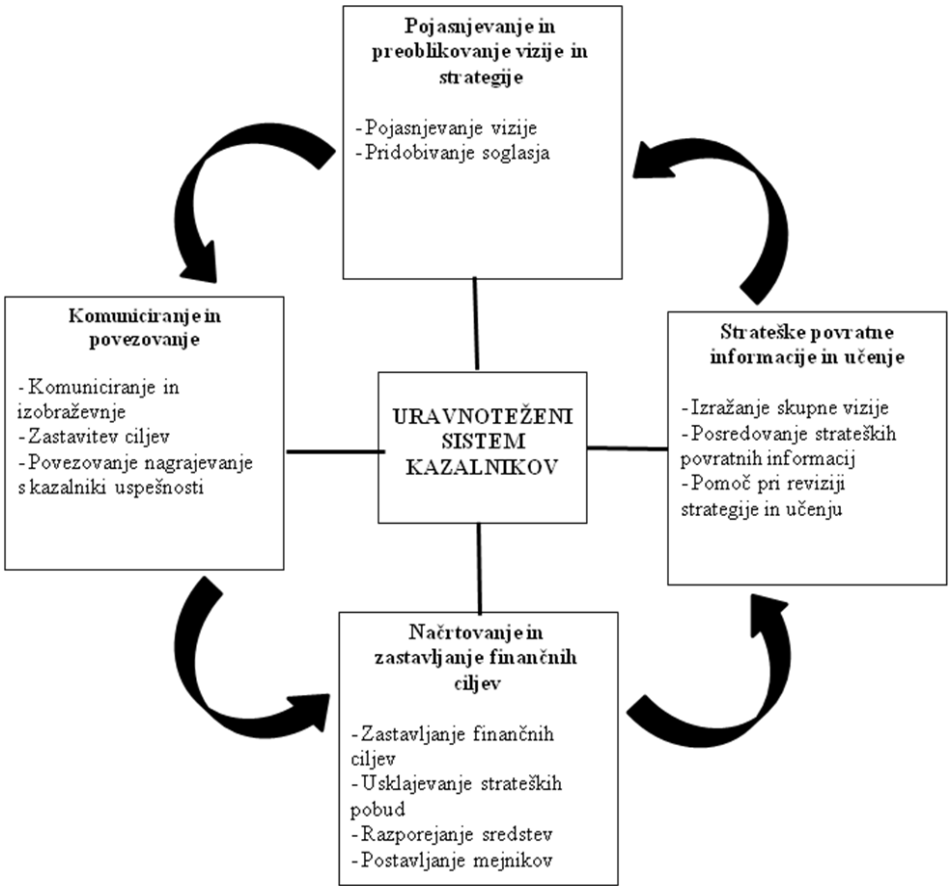
Sistem uravnoteženih kazalnikov je…	Sistem uravnoteženih kazalnikov ni…
Orodje, s katerim je mogoče povečati osebno odgovornost zaposlenih za opravljeno delo.	Orodje za nadzorovanje dela posameznikov v podjetju.
Potovanje, kontinuiran proces.	Projekt z določenim časovnim rokom.
Cilj sistema uravnoteženih kazalnikov je povezati vizijo z dnevnim poslovanjem.	

Vir: R. Leopoldi., Developing and Implementing a Balanced Scorecard: A practical approach, 2004, str. 5.

Kaplan in Norton (2000, str. 22) navajata, da: »Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje strategije. Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov.«

Slika 2 nam prikazuje, kako torej deluje uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja.

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 24.

2.2.1 Pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije

Pučko (1999, str. 133) definicijo vizije navaja tako: »Vizija nam pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogoje, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna.«

Rozman, Kovač in Koletnik pa vizijo opredeljujejo kot neko notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika naj bi bila manj povezana s sedanjostjo in je lahko močno zamegljena ali zelo jasna, lahko pa je tudi domišljijska. Vizija naj bi dala lepšo sliko podjetja kot je trenutno stanje, vendar mora biti realistična, privlačna ter mora biti vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz vizije je potrebno izluščiti cilje podjetja, saj je vizija opredeljena kot nek ideal, h kateremu naj bi težilo podjetje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993 str. 92).

Lipičnik (1998) pa vizijo opredeljuje kot neko zamisel nove zaželene podobe podjetja v prihodnosti, ki pa jo je mogoče in zlahka razširiti v podjetju in zunaj njega.

Uvajanje uravnoteženih kazalnikov je proces, ki se začne, ko si vodje posameznih oddelkov oziroma poslovnih enot prizadevajo strategijo svoje poslovne enote preoblikovati v strateške cilje. Pri opredelitvi finančnih ciljev se mora odločiti, ali bodo dali poudarek rasti prihodkov in trga ali pa ustvarjanju denarnega toka. Pri vidiku poslovanja s strankami si mora podjetje jasno začrtati, pri katerih segmentih strank in tržnih segmentih bo konkuriralo. Ko podjetje zastavi smernice za zgoraj navedena vidika, mora podjetje določiti kazalnike uspešnosti za svoj notranji proces. Za konec sledi končna povezava s cilji učenja in rasti, kajti vlaganja v zaposlene, sisteme in postopke v večini primerov prinesejo inovacije in izboljšave v notranjih poslovnih procesih, strankah in čisto na koncu tudi pri delničarjih (Norton & Kaplan, 2000).

2.2.2 Komuniciranje in povezovanje

Ob uvajanju nove strategije je potrebno uporabiti proces komuniciranja, saj je komunikacija namenjena temu, da se zaposleni seznanijo z najpomembnejšimi cilji, ki jih morajo doseči, da bo strategija uspešna, kajti sistem uravnoteženih kazalnikov je uspešen le, če je strategija stvar vseh zaposlenih. Naloga vodstvenih delavcev je, da preverjajo, ali so zaposleni res seznanjeni s sporočilom strategije, če ga razumejo in verjamejo vanj (Kaplan & Norton, 2000).

2.2.3 Načrtovanje in zastavljanje finančnih ciljev

Če managerji želijo doseči ambiciozne finančne cilje, morajo določiti raztegljive cilje na področju poslovanja z odjemalci, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti, ki lahko izhajajo iz več virov. Na podlagi teh ciljev za strateške kazalnike lahko managerji

predvidijo ciljne vrednosti finančnih in nefinančnih kazalnikov za kratkoročno obdobje enega leta (Kaplan & Norton, 2000).

2.2.4 Strateške povratne informacije in učenje

Uravnotežen sistem kazalnikov danes managerjem omogoča spremljanje, prilagajanje in spreminjanje strategije za doseganje zastavljenih ciljev. Managerji namreč nimajo na voljo postopka, skozi katerega bi šli, da bi pridobili povratne informacije o svoji strategiji. Povratne informacije o poslovanju lahko managerji delno dobijo iz finančnih poročil, vendar le-ta temeljijo na preteklih dogodkih, ki pa so lahko le temelj za učenje v prihodnosti. Managerji morajo torej znati iz preteklega poslovanja izvleči najboljše, kar se da uporabiti za planiranje prihodnje rasti in poslovanja, ter oceniti, ali so njihova pričakovanja za prihodnost še vedno znotraj strateške usmeritve. Temu pravimo tudi proces strateškega učenja, katerega prvi korak se prične s pojasnjevanjem vizije, za katero si prizadeva celotno podjetje, nadaljuje s procesom usklajevanja in s procesom načrtovanja, zastavljanja ciljev in strateških pobud. Vsi ti procesi so ključni za izvajanje strategije, vendar so sami sebi nezadostni. Kot navajata Norton in Kaplan (2000, str. 27): »Teorija o poveljevalni verigi se glasi: kapitan ladje (generalni direktor) določi smer in hitrost ladje (poslovne enote). Mornarji (managerji in odgovorni za sprejemanje odločitev) uresničujejo ukaze in izvajajo načrt, ki ga določi kapitan.« Takšno razmišljanje velja v »mirnih vodah«, kot je poslovanje potekalo v preteklosti. V današnjih okoljih pa ni dovolj, da se samo določi smer in cilj plovbe, kajti računati je potrebno na številne ovire pri plovbi. Prav tako se v poslovanju danes managerji srečujejo s številnimi ovirami, ki jih je potrebno prebroditi, kar pa je najlažje z učenjem na podlagi preteklih dogodkov, ki jih je potrebno prenesti v prihodnje poslovanje podjetja. »V nenehno spreminjajočih se okoljih se nove strategije lahko razvijajo, če izkoristimo priložnosti ali kljubujemo grožnjam, ki niso bile predvidene pri oblikovanju začetnega strateškega načrta,« (Kaplan & Norton, 2000, str. 28).

Učinkovit proces strateškega učenja ima tri bistvene sestavine (Kaplan & Norton, 2000, str. 265):

- »Skupni strateški okvir, ki posreduje strategijo in omogoča vsem udeležencem, da spoznajo, v kolikšni meri prispevajo k doseganju splošne strategije;
- proces pridobivanja povratnih informacij, ki zbira podatke o uspešnosti strategije in omogoča preverjanje hipotez o povezanosti strateških ciljev in pobud;
- proces skupinskega reševanja problemov, ki analizira in gradi na podatkih uspešnosti in nato strategijo prilagaja novim vsebinam in razmeram.«

Nenazadnje Norton in Kaplan (2001, str. 23) navajata tudi: »Uravnoteženi sistem kazalnikov je okvir za opisovanje in posredovanje strategije na dosleden in razumljiv način. Ne moremo pričakovati, da bomo strategijo uresničili, če je ne znamo opisati. V

nasprotju s finančnim področjem, kjer za dokumentiranje finančnega načrta obstajajo standardna ogrodja, kot so glavna knjiga, izkaz uspeha in izkaz stanja, za opis strategije ne obstaja noben standardni okvir. Opisov strategij je toliko, kolikor je strateških teoretikov in metodologij.«

2.3 Uvajanje sistema uravnoteženih kazalnikov v šestih korakih

Rohm (2003) v svojem članku navaja, da je za uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov potrebnih 6 korakov.

V prvem koraku je potrebno oceniti bistvo ustanovitve podjetja, ugotoviti tržne priložnosti, oceniti konkurenčni položaj na trgu, pregledati finančno stanje podjetja ter si zastaviti kratko- in dolgoročne cilje poslovanja. Prav tako je potrebno razumeti, kaj je tisto, kar bo zadovoljijo potencialne stranke. V večini podjetij je ta korak končan, ko podjetja odkrijejo svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti na trgu. Eden izmed pomembnih vidikov tega koraka je tudi, da se izbere projektna skupina, ki skrbi za uvajanje sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetje ter da si postavi korake razvijanja sistema in potrebne vire za uvajanje sprememb v poslovanje (Rohm, 2003).

V drugem koraku je potrebno razviti splošno strategijo, ki ji bo podjetje sledilo v svojem poslovanju. Kot je navedeno v članku, naj bi bila poslovna strategija, ki ji je treba slediti: »Kar si zamislimo, mora delovati in biti uspešno,« (Rohm, 2003).

Korak tri naj bi vseboval razgraditev vsesplošne poslovne strategije na manjše enote, imenovane cilji poslovanja. Cilji poslovanja naj bi bili temeljni gradniki poslovne strategije, se pravi aktivnosti in komponente, ki naredijo strategijo kot celoto (Rohm, 2003).

Nadalje je v koraku štiri s pomočjo diagrama in logičnih povezav potrebno narediti strateški načrt strategije v podjetju, ki služi preverjanju, da so koraki v uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov pravilno in uspešno izvedeni (Rohm, 2003).

Korak pet je avtor v članku poimenoval »izvršitev merjenja«, ki je razvito zato, da se lahko sledi operativnemu in strateškemu napredku v podjetju. Da bi bilo merjenje uspešno, je potrebno imeti začrtane želene rezultate, ki jih je potrebno natančno razumeti in znati tolmačiti (Rohm, 2003).

V zadnjem, šestem koraku naj bi bile zaznane nove pobude in odkritja, ki morajo biti osnovane na trdni podlagi ter implementirane v poslovanje, da se zavarujemo, da je strategija v podjetju uspešna. Razvite pobude ob koncu procesa šestih korakov uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje so nekaj bolj oprijemljivega, kot če bi si uvajanje sistema zastavili samo na abstraktni bazi (Rohm, 2003).

Glede časovnega okvirja uvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju avtor navaja, da je predvsem odvisno od velikosti podjetja, povprečno pa je potrebno od dva do štiri mesece, v manjših podjetjih je možno rezultate dobiti tudi že po šestih tednih (Rohm, 2003).

V nadaljevanju si podrobneje poglejmo delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov.

2.4 Delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov

Kot že omenjeno, je sistem uravnoteženih kazalnikov razvrščen v štiri vidike, ki poleg spremljanja finančnih rezultatov v podjetju omogočajo, da podjetje spremlja tudi uspešnost poslovanja s strankami, učinkovitost in uspešnost notranjih procesov ter učinke učenja in rasti.

2.4.1 Finančni vidik

»Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov naj bi poslovne enote spodbudilo k povezovanju njihovih finančnih ciljev s strategijo podjetja« (Kaplan & Norton, 2000, str. 57). V nadaljevanju Kaplan in Norton (2000) navajata, da morajo finančni cilji in kazalniki igrati dvojno vlogo: določati morajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopati v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. »Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja« (Hočevar, 2003, str. 3).

Vsaka poslovna enota podjetja ima več stopenj življenjskega cikla. Najbolj pogosto so definirane tri stopnje: rast, zrelost in upadanje in v vsaki izmed stopenj se finančni kazalniki med seboj zelo razlikujejo. Poslovne enote, ki so v začetnih stopnjah svojega življenjskega cikla, spadajo v fazo rasti in imajo izdelke in storitve z velikim potencialom rasti. Tukaj je potrebno veliko vlaganja v oblikovanje in razširitev proizvodnih zmogljivosti, v sisteme, infrastrukturo in distribucijo, vsekakor pa je potrebno zgraditi in razvijati močne odnose s strankami. V večini primerov podjetja v tej fazi poslujejo z negativnim denarnim tokom in nizko donosnostjo vloženega kapitala. Finančni cilji v tej fazi bodo delež stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih, skupinah strank in regijah.

Naslednja izmed faz je stopnja zrelosti, kjer posluje večina poslovnih enot v podjetjih. Poslovne enote v tej fazi so še vedno privlačne za vlaganja in reinvestiranje, vendar se od njih zahteva, da dosegajo visoke donose vloženega kapitala. Pričakuje se, da bodo poslovne enote predvsem obdržale svoj trenutni tržni delež, možno pa je, da se z leti tržni delež še nekoliko poveča. Dejavnosti, ki so potrebne v tej fazi, so povečevanje zmogljivosti, odpravljanje ozkih grl ter nenehne izboljšave. Finančni kazalniki, ki se

uporabljajo v tej fazi, so večinoma povezani z dobičkonosnostjo in je finančni cilj povezan predvsem z računovodskim dohodkom (dohodek iz poslovanja ali bruto dobiček). Od managerjev se pričakuje, da bodo dosegali čim višje prihodke, ki jih je mogoče ustvariti iz vloženega kapitala. Na tej stopnji se uporabljajo predvsem trije kazalniki: donosnost naložbe, v nadaljevanju ROI, dobičkonosnost poslovnih sredstev, v nadaljevanju ROCE in ekonomska dodana vrednost.

Zadnja izmed faz, upadanje, pa se začne, ko poslovne enote dosežejo želene rezultate vlaganj iz faz rasti in zrelosti. V tem primeru poslovne enote več ne upravičujejo večjih vlaganj, ampak se vlaga le še toliko, da se zagotovi vzdrževanje opreme in zmogljivosti. Eden izmed glavnih in najpomembnejših ciljev v tej fazi je doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje, kar se lahko meri z denarnim tokom iz poslovanja in z zmanjšanjem potreb po obratnih sredstvih.

Vsi kazalniki, ki jih uporabljamo v vsaki izmed faz, predstavljajo tradicionalen finančni cilj, ki je ta, da se doseže velika donosnost kapitala, vloženega v podjetje. Vendar pa se morajo podjetja poleg doseganja visoke donosnosti posvetiti tudi obvladovanju tveganja, in sicer s tem, da se ustvarjajo različni viri dohodkov, razširiti ponudbo na več segmentov strank, razširiti svojo dejavnost na več različnih dejavnosti ter poslovanje razširiti tudi regijsko (Kaplan & Norton, 2000).

Glede na izbrano strategijo podjetja so gonilo poslovne strategije tri finančne usmeritve v odvisnosti od življenjskega cikla poslovne enote:

- rast in splet prihodkov,
- zmanjševanje stroškov/izboljšanje produktivnosti,
- izraba sredstev/naložbena strategija.

V Tabeli 3 je predstavljeno, katere aktivnosti so potrebne v posamezni usmeritvi in kateri so kazalniki, s katerimi se meri uspešnost usmeritve.

Tabela 3: Merjenje strateških finančnih usmeritev

Finančna usmeritev	**Aktivnosti**	**Kazalniki**
Rast in splet prihodkov	• Razširitev ponudbe, izdelkov in storitev • Obračanje k novim strankam in trgom	• Odstotek prihodkov od novih izdelkov in storitev, uvedenih v določenem obdobju • Bruto dobiček od novih izdelkov ali storitev

se nadaljuje

nadaljevanje

Finančna usmeritev	Aktivnosti	Kazalniki
Rast in splet prihodkov	• Spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo • Določanje novih cen izdelkov in storitev	• Odstotek prodaje za nove načine prodaje • Odstotek prihodkov od novih strank/trgov
Zmanjševanje stroškov/ izboljšanje produktivnosti	• Zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev • Zmanjševanje posrednih stroškov • Delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami	• Stroški na enoto • Prihodek na zaposlenega • Stroški v primerjavi s tekmeci • Stopnja zmanjševanja stroškov
Izraba sredstev/ naložbena strategija	• Zmanjšanje količin obratnega kapitala, potrebnega za podporo danega obsega in programa poslovanja • Večji izkoristek osnovnih sredstev	• Odstotek naložb v prodaji • Delež obratnih sredstev • Stopnja izrabe sredstev

Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 61 - 70.

2.4.2 Vidik poslovanja s strankami

»Znotraj vidika poslovanja s strankami podjetja opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati. Ti segmenti predstavljajo vire, ki bodo prispevali prihodkovno sestavino finančnih ciljev podjetja. Vidik poslovanja s strankami podjetjem omogoča uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami – zadovoljstva, zvestobe, ohranjanja in pridobivanja strank ter dobičkonosnosti – s ciljnimi segmenti strank in trga. Omogoča jim tudi izrecno opredelitev in merjenje ponudb, ki jih bodo posredovali ciljnim segmentom strank in trga. Ponudbe so nekakšna gibala, vnaprejšnji kazalniki rezultatov na področju poslovanja s strankami« (Kaplan & Norton, 2000, str. 73).

V preteklosti podjetja niso posvečala veliko pozornosti odnosom s strankami, ker so se lahko naslanjala na svoje notranje zmogljivosti in tehnološke inovacije, vendar so jih podjetja, ki so že takrat razumela potrebe strank, prehitela z izdelki in storitvami, ki so bili bolje prilagojeni željam strank. Sčasoma so podjetja ugotovila, da bo potrebno več pozornosti usmeriti navzven, proti strankam. Za doseganje dolgoročne finančne uspešnosti morajo podjetja dobavljati in oblikovati izdelke in storitve, ki so pri kupcih cenjeni (Kaplan & Norton, 2000).

Podjetje mora biti sposobno zadovoljevati tiste skupine strank, ki jih lahko zadovolji boljše, predvsem pa uspešnejše kot konkurenca. V preteklosti je bilo značilno, da so se podjetja osredotočala na oblikovanje izdelkov in na stroške, danes pa so najboljša podjetja osredotočena na trge, odjemalce, kakovost in storitve. Znotraj vidika poslovanja, kot sem že omenila, morajo podjetja opredeliti segmente strank in tržne segmente, kjer bodo tekmovali. Potencialne in obstoječe stranke namreč nimajo enakih potreb in želja, zato morajo v podjetju narediti tržno analizo in v skladu z rezultati analize določiti strategijo podjetja glede na določene segmente strank in trga, kamor se namerava podjetje usmeriti (Kotler, 1996).

Kaplan in Norton (2000) navajata, da je potrebno poslanstvo in strategijo poslovnih enot preoblikovati v določene cilje, kjer pa je pomemben poudarek na trgu in strankah. Napaka podjetij je, da se osredotočijo na vse segmente strank in poskušajo zadovoljiti vse, na koncu pa izpade, da niso pridobili ničesar. Opredeliti je potrebno ponudbe, ki jih bodo ponudili ciljnim segmentom strank, na podlagi tega pa je potrebno oblikovati cilje in kazalnike vidika poslovanja s strankami.

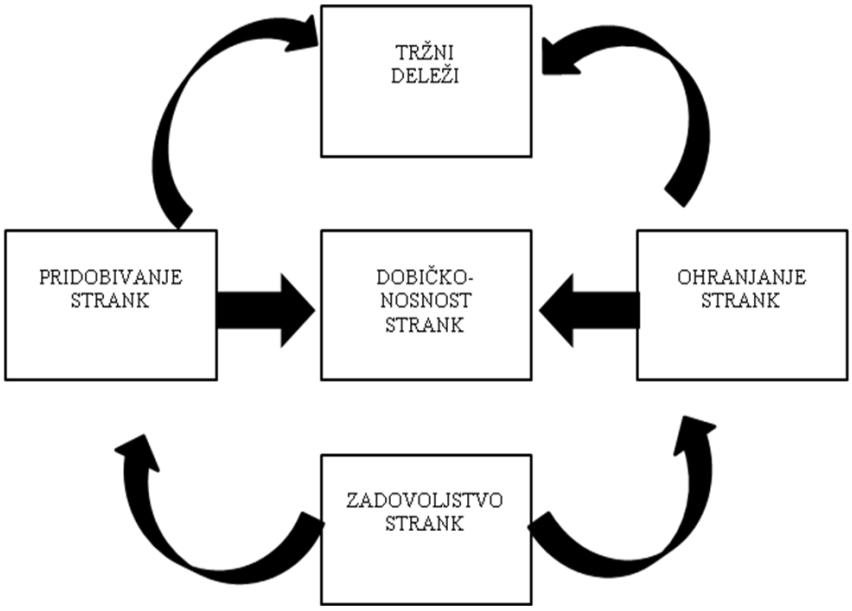
Kaplan in Norton (2000, str. 74) nadalje o vidiku poslovanja s strankami še navajata da: »… ta vidik v sistemu kazalnikov preoblikuje poslanstvo in strategijo podjetja v specifične cilje na področju ciljnih strank in tržnih segmentov, ki jih je mogoče posredovati po celotni organizaciji.«

Vidik poslovanja s strankami vključuje pet temeljnih kazalnikov, ki so enaki za vsa podjetja (Kaplan & Norton, 2000):

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

Zgoraj navedene kazalnike lahko razvrstimo v vzročno verigo odnosov, ki je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 78.

Tržni delež: podjetje mora najprej določiti ciljno skupino strank, nato je merjenje tržnega deleža zelo preprosto. Tržni delež namreč odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu glede na število strank, porabljen denar ali prodano količino enot. Dva kazalca tržnega deleža sta odstotek poslov od kupcev iz dolgoročnih partnerskih odnosov in delež naročil med posli za določene segmente strank (Kaplan & Norton, 2000).

Pridobivanje strank: v večini si podjetja, ki želijo širiti svoje poslovanje, zadajo kot cilj povečanje števila strank v ciljnih segmentih, kar bi lahko merili s številom novih strank ali skupno prodajo novim strankam. Stopnja, po kateri podjetje pridobi nove stranke ali posle, se imenuje kazalnik pridobivanja strank. Pogosto se nove stranke pridobivajo z obširnimi in zelo dragimi marketinškimi akcijami, s katerimi podjetja poskušajo stranke prepričati, naj se odločijo za njihove izdelke in storitve. Taka podjetja bi lahko stopnjo pridobivanja strank izmerila tako, da bi preučila število odzivov strank na takšne marketinške akcije. Kazalnik pridobivanja strank torej meri, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle (Kaplan & Norton, 2000).

Ohranjanje strank: ohranjanje obstoječih strank v ciljnih segmentih je zaželen način vzdrževanja ali povečevanja doseženega tržnega deleža. To je tudi veliko cenejši način kot pridobivanje novih strank, saj jih ni potrebno privabljati z dragimi marketinškimi akcijami, pač pa je treba poskrbeti, da se stranke na podlagi zagotovljene kakovosti in drugih poprodajnih storitev ponovno odločijo za nakup v podjetju. Podjetja, ki imajo opredeljene svoje stranke, nimajo težav s preverjanjem, kako uspešna so pri ohranjanju obstoječih strank. Kazalnik ohranjanja strank torej spremlja, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami. Podjetja

poleg ohranjanja kupcev v tem koraku merijo tudi zvestobo svojih kupcev (Kaplan & Norton, 2000).

Zadovoljstvo strank: podjetje mora za to, da stranke ali pridobi ali jih ohrani veliko pozornost dajati temu, da so potrebe strank in posledično stranke zadovoljene. Pomen zadovoljstva strank namreč ni nikoli precenjen. Podjetje lahko namreč na vnovičen nakup računa le v primeru, kadar stranke ocenijo, da je bil nakup izredno zadovoljiv. Doseganje primernih rezultatov na tem področju še ne pomeni, da se bodo stranke res odločile za vnovičen nakup. Kazalniki zadovoljstva strank podajajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje in ocenjujejo stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe. Za zagotavljanje povratnih informacij se podjetja po navadi odločijo za tri metode: raziskave po pošti, telefonske raziskave in osebni pogovori. Ta del je postal tako pomemben, da so podjetja, ki se ukvarjajo s trženjskimi raziskavami, dosegla več kot petindvajset odstotno letno rast (Kaplan & Norton, 2000).

Dobičkonosnost strank: vsi zgoraj našteti kazalniki so zelo pomembni za vidik poslovanja s strankami, vendar uspeh pri vseh še ne pomeni, da so stranke dejansko tudi dobičkonosne. Podjetja si namreč ne želijo le zadovoljnih in srečnih stranke, njihova želja je predvsem, da so stranke dobičkonosne. Kazalnik dobičkonosnosti strank meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke. Kazalnik torej lahko pokaže, da kljub temu, da ima podjetje zadovoljne stranke, ki jih je uspelo bodisi pridobiti bodisi ohraniti, določene ciljne stranke niso dobičkonosne. Več možnosti je, da niso dobičkonosne nove stranke, pri katerih se morajo prizadevanja za pridobitev šele pokriti z dobički iz prodaje. Vendar pa, tudi če so na novo pridobljene stranke nedobičkonosne, jih je treba še vedno jemati kot vredne, saj imajo potencial rasti. Kazalnik dobičkonosnosti strank je torej za managerje pomembna informacija, kako naj ukrepajo na področju poslovanja s strankami (Kaplan & Norton, 2000).

2.4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

»Notranji poslovni procesi so vsi poslovni procesi v podjetju, namenjeni ustvarjanju vrednosti zanj.« Hočevar (2003, str. 61) Kot opisuje zgoraj navedena definicija, so torej notranji poslovni procesi ključni del poslovanja podjetja, zato je pravilno in potrebno, da se temu dejavniku posveti velika pozornost. Tucker (1996, str. 10) namreč meni, da je bistvo procesa v tem, »… da sprejema vire (informacije ali materialne vložke) in jih skozi zaporedja aktivnosti spreminja v izide z dodano vrednostjo za udeležence. V organizacijah so procesi namenjeni odjemalcem, zato bodo uspešni, če za odjemalce ustvarjajo vrednost, korist. Dolgoročno pa so procesi uspešni, če prinašajo korist tudi drugim udeležencem. Zato morajo v organizacijah poznati pričakovanja odjemalcev in drugih udeležencev ter jih v čim večji meri tudi zadovoljevati.«

Kot navajata Kaplan in Norton (2000, str. 101): »Vidik notranjih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarjev.« Ta opredelitev je izpeljana iz tega, ker v podjetju po navadi najprej določijo cilje in z njimi povezane kazalnike za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, šele nato sledi določanje kazalnikov za vidik notranjih procesov. Takšen vrstni red je namenjen temu, da se kazalniki usmerijo na tiste procese, ki so najbolj pomembni pri izpolnjevanju ciljev poslovanja s strankami in delničarji.

Pri vidiku notranjih poslovnih procesov lahko zaznamo dve temeljni nasprotji med tradicionalnim pristopom k merjenju uspešnosti in uravnoteženim sistemom kazalnikom. Tradicionalni pristop k merjenju uspešnosti je naravnan k temu, da se pokuša spremljati in izboljševati obstoječe poslovne procese, kar pa ne pomeni, da se vedno opira le na finalne kazalnike uspešnosti, pač pa vključuje tudi merila, ki temeljijo na kakovosti in času, vendar so predvsem osredotočeni na izboljšanje obstoječih procesov v podjetju. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov pa gre v večini primerov za opredelitev popolnoma novih procesov, ki jih je potrebno pravilno izvajati, da podjetje lahko doseže zastavljene cilje. V primeru uravnoteženega sistema kazalnikov se vključuje predvsem procese, ki so inovativni, pri tradicionalnem pristopu pa gre večinoma za procese zagotavljanja uspešnosti obstoječih izdelkov in storitev, kar pomeni, da se v podjetjih trudijo le nadzirati in izboljševati obstoječe stanje, kar pa je učinkovito le na kratek rok (Fajt, 2005).

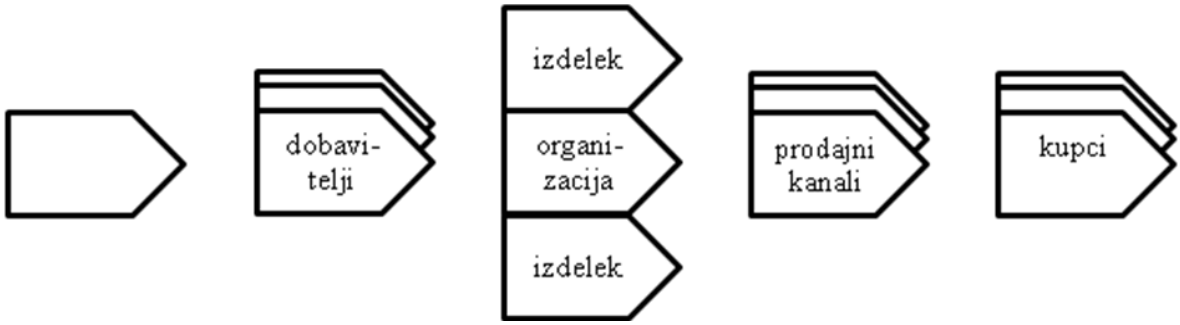
Z izvajanjem pravih postopkov in procesov podjetja dosežejo to, da pritegnejo nove stranke, kar pa je najbolj pomembno, je to, da obdržijo tudi stare stranke v njihovih ciljnih tržnih segmentih. Za prej omenjeni cilj pa ni dovolj, da se izboljšuje le učinkovitost obstoječih procesov, saj lahko podjetje s konkurenco tekmuje le, ko vedno znova odkriva nove, boljše in bolj učinkovite procese, ki mu v prihodnosti zagotavljajo obstoj na trgu in eno izmed vodilnih položajev na ciljnem tržnem segmentu (Ožbot, 2003).

Podjetja se med seboj razlikujejo v dejavnosti in procesih, zato mora vsako podjetje zase zastaviti niz procesov, ki ustvarja vrednost in dosega finančne rezultate. V pomoč pri postavljanju tega niza je vsakemu podjetju osnovni model veriga vrednosti, ki pa je le predloga, ki jo je potrebno prilagoditi lastnim procesom v podjetju (Kaplan & Norton, 2000).

Porter (1998) verigo vrednosti opisuje kot orodje za izvedbo sistematičnega pregleda vseh dejavnosti podjetja in njihovih medsebojnih interakcij, ki pa je nujen za pravilno in učinkovito analizo virov konkurenčnih prednosti podjetja, saj veriga vrednosti podjetje razčleni na več strateško pomembnih dejavnosti, da se lažje razume obnašanje stroškov ter obstoječe in potencialne vire diferenciacije. Podjetje konkurenčne prednosti pridobiva, če omenjene strateško pomembne dejavnosti opravlja ceneje in bolje od svojih konkurentov.

Na Sliki 4 je prikazan sistem vrednosti (angl. *value sistem*), katerega del je veriga vrednosti.

Slika 4: Sistem vrednosti



Vir: M. E. Porter, On competition, 1998, str. 35.

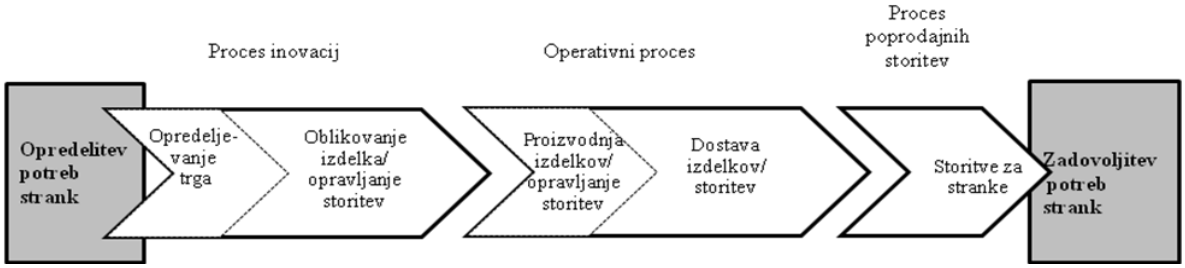
Mally navaja (2004, str 15): » Dobavitelji imajo verigo vrednosti, ki ustvarja inpute za verigo našega podjetja. Številni izdelki zgolj prečkajo verige vrednosti posameznih distribucijskih kanalov na poti proti končnemu kupcu. Ti kanali opravljajo tudi dodatne dejavnosti, ki vplivajo na končne kupce in tudi na dejavnosti podjetja. Izdelek podjetja postane torej v končni fazi del kupčeve verige vrednosti.«
Hočevar (2003) o verigi vrednosti pravi, da jo oblikujejo vse funkcije, ki so potrebne, da se ustvari vrednost proizvoda oziroma storitve.

Kaplan in Norton (2004, str. 105) navajata, da: »Model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese:

- proces inovacij,
- operativni proces,
- proces poprodajnih storitev.«

Slika 5 prikazuje osnovni model verige vrednosti.

Slika 5: Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir:R. S. Kaplan in D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 105.

Proces inovacij je eden izmed pomembnejših poslovnih procesov v verigi vrednosti, saj v tem delu podjetje raziskuje potrebe strank, ki so že nastale, ali pa so še popolnoma prikrite, ter na podlagi tega izoblikuje izdelke in storitve, ki bi te potrebe lahko zadovoljile. Lahko rečemo, da so inovacije odločilen proces v podjetju, kajti, kot navajata Kaplan in Norton (2000, str. 106): »Biti uspešen, učinkovit in pravočasen v procesu inovacij je za večino podjetij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakodnevnih operativnih procesov, na katere so osredotočene razprave o notranji verigi vrednosti.«

Proces inovacij sestavljata dva dela (Kaplan & Norton, 2000):

- izvajanje tržnih raziskav z namenom opredelitve velikosti trga, lastnosti preferenc strank in izhodišča za določitev cen ciljnih izdelkov in storitev,
- pridobivanje informacij o trgu in strankah, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja novih generacij izdelkov oziroma storitev.

V preteklosti so managerji posvečali zelo malo pozornosti kazalnikom, ki kažejo uspešnost procesov oblikovanja in razvoja izdelkov, saj so se podjetja v preteklosti bolj ali manj osredotočala le na operativne in proizvajalne procese, proces raziskav in razvoja pa so v večini zelo zanemarjala. Razlog za takšno početje je možno iskati v množični proizvodnji, kjer podjetjem ni bila prioriteta posamična stranka, za katero bi oblikovali proizvod po njenih željah in potrebah. S povečevanjem konkurence na trgu se je pričel biti boj med podjetji za vsako posamično stranko, kar pa pomeni, da so posamezna podjetja primorana ponuditi strankam inovativne izdelke in storitve, ki so v večji meri narejeni po njihovih željah in potrebah, pri tem pa veliko vlogo odigra proces raziskav in razvoja. Z leti so podjetja pričela namenjati vedno več finančnih sredstev za raziskave in razvoj in danes marsikatero podjetje nameni veliko več finančnih sredstev raziskavam in razvoju oziroma oblikovanju izdelkov in storitev kot pa za proizvodne in operativne procese (Kaplan & Norton, 2000).

Kot sem že omenila, podjetja danes svoje konkurenčne prednosti iščejo predvsem v inovativnih izdelkih in storitvah, zato je nastala tudi potrebo po sistemu vrednotenja uspešnosti procesa raziskav in razvoja. Možni kazalniki za vrednotenje uspešnosti procesa inovacij so (Kaplan & Norton, 2000, str. 109):

- odstotek prodaje novih izdelkov v celotni prodaji,
- povprečen čas za razvoj novega izdelka,
- odstotek prodaje lastnih, zaščitenih izdelkov,
- razmerje novih uvedenih izdelkov na trg v primerjavi s konkurenti,
- proizvodne zmogljivosti,
- bruto dobiček od prodaje novih izdelkov,

- odstotek izdelkov, ki so s prvo obliko popolnoma zadostili funkcijskim specifikacijam strank, številko sprememb oblike.

Operativni proces je v verigi vrednosti najkrajši proces, saj se začne, ko podjetje prejme naročilo s strani stranke, njegov konec pa je dostava izdelka oziroma storitve stranki. Kot navajata Norton in Kaplan (2000, str. 113) je v tem procesu poudarjen »… pomen učinkovite, konsistentne in pravočasne dostave konkretnih izdelkov in storitev konkretnim strankam.« Gre torej predvsem za to, da se zagotovi učinkovitost in pravočasnost dobave naročenih izdelkov oziroma storitev. V preteklosti se je uspešnost tega procesa merila predvsem s finančnimi kazalniki, kar pa se je izkazalo za slabost, saj so vsi ti kazalniki zelo ozko usmerjeni, kar pa je podjetja vodilo v slabo poslovanje. Tradicionalne kazalnike je torej bilo potrebno nadomestiti z novimi kazalniki kakovosti in trajanja poslovnega ciklusa.

Kot možni kazalniki v operativnem procesu se večinoma uporabljajo naslednji (Fajt, 2005, str. 19):

- odzivni čas od naročila do dobave,
- delež pravočasnih dobav,
- stroški popravil proizvodov,
- delež okvar,
- delež odpada,
- stroški materiala na enoto,
- stroški materiala v celotnih stroških,
- dnevi vezave zalog materiala,
- dnevi vezave zalog končnih izdelkov,
- učinkovitost proizvodnega cikla.

Proces poprodajnih storitev je zadnji izmed procesov v verigi vrednosti. V proces poprodajnih storitev spadajo izdajanje jamstev, popravila, popravljanje napak, obravnavanje zavračil, obdelava plačil, izdajanje računov in izterjava. Bistvo tega procesa je, da podjetje po opravljeni prodaji nudi strankam storitve, ki povečujejo vrednost izdelkov oziroma storitev, saj se je potrebno zavedati, da s tem ko podjetje opravi dostavo izdelka k stranki, poslovni proces še ni zaključen. (Kaplan & Norton, 2000) Zadnji proces v verigi vrednosti je torej eden izmed pomembnejših procesov na področju pridobivanja in ohranjanja strank v ciljnem tržnem segmentu, kajti samo stranke, ki bodo v celoti zadovoljne s prodajnim procesom, so potencialne, da se odločijo za ponoven nakup v istem podjetju. To je tudi razlog, da je treba nameniti procesu poprodajnih storitev veliko pozornost, da se bo le-ta izvajal uspešno. Za merjenje uspešnosti procesa pa lahko uporabimo naslednje kazalnike (Fajt, 2005, str. 19):

- delež reklamacij,

- stroški popravil,
- čas od dobave do zadnjega plačila stranke,
- dnevi vezave terjatev do kupcev,
- stroški izterjav in reševanja sporov.

2.4.4 Vidik učenja in rasti

»Cilji, ki so bili postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov, opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešnost poslovanja. Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, ki so jih opredelili v preostalih treh vidikih. Cilji vidika učenja in rasti so gibalo za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih.« Tako zadnji vidik uravnoteženega sistema kazalnikov vidita Kaplan in Norton (2000, str. 135).

Kot pravi Hočevar (2003) v svojem članku Prednosti in omejitve metode BSC vidik učenja in rasti v uravnoteženem sistemu kazalnikov »podpira« preostale tri vidike v sistemu, kajti da se podjetje lahko razvija in raste, so potrebni zaposleni, predvsem njihove sposobnosti, napredni informacijski sistemi ter morala in motivacija. Naložbe v razvoj zaposlenih se morajo smatrati kot dolgoročne naložbe in ne smejo predstavljati le stroška za podjetje.

Norton in Kaplan (2000) navajata, da je za uspešnost podjetja potrebno vlagati v infrastrukturo, ki jo navajata kot ljudi, sisteme in postopke. Le takšna vlaganja bodo prinesla uspeh ter izpolnila dolgoročen ambiciozni cilj finančne rasti.

Vidik učenja in rasti lahko razčlenimo na tri glavne kategorije (Norton & Kaplan, 2000, str. 136):

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskih sistemov,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Sposobnost zaposlenih: vloga zaposlenih v podjetju se iz leta v leto povečuje, saj se podjetja vedno bolj zavedajo, da so sposobni in uspešni zaposleni kapital, ki lahko podjetje postavi v dosti boljši položaj od konkurence, če se v podjetju posvečajo razvijanju kadrovskega področja in dajejo velik poudarek managementu človeških virov. Pred leti so v podjetjih zaposlene obravnavali kot stroje, ki so le opravljali rutinsko delo, niso pa spoznali, da lahko človek k razvoju podjetja ogromno prinese. Rutinska dela so sčasoma postajala vedno bolj avtomatizirana, zato so znanje, sposobnost in izkušnje zaposlenih prihajale vedno bolj v ospredje. Če želi podjetje ohranjati relativno uspešnost oziroma želi podjetje prerasti uspešnost svojega finančnega poslovanja in poslovanja s strankami, je

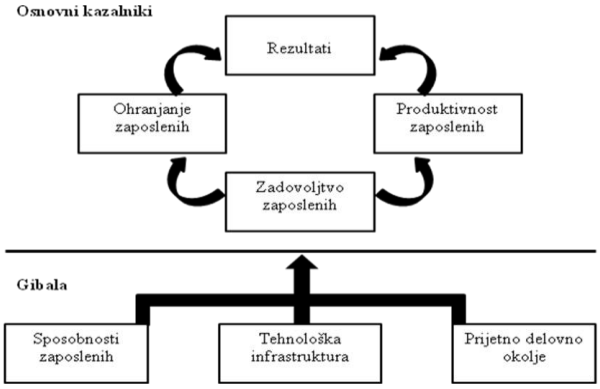
potrebno procese izboljševati, za kar pa so potrebne ideje, ki jih najlažje podajo tisti, ki so najbližje notranjim procesom in strankam, to pa so zaposleni (Kaplan & Norton, 2000).

Podjetje določi cilje glede učinkovitosti zaposlenih na podlagi naslednjih kazalnikov (Hočevar, 2003; Zalašček, 2006; Kaplan & Norton, 2000):

- **Zadovoljstvo zaposlenih**: je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Visoko zadovoljstvo strank se lahko doseže le, če so zadovoljni tudi zaposleni.
- **Ohranjanje zaposlenih v organizaciji**: bistvo tega kazalnika je v tem, da se v podjetju trudijo dolgoročno vlagati v svoje zaposlene, saj vsak nezaželen odhod pomeni izgubo za intelektualni kapital podjetja. Zaposleni, ki ostajajo v podjetju, dolgoročno ohranjajo vrednote podjetja, poznavanje procesov ter lažje prepoznavajo potrebe strank. Ohranjanje zaposlenih lahko merimo z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih v nekem obdobju.
- **Produktivnost zaposlenih**: cilj tega kazalnika je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih. Je kazalnik, ki meri učinek povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Kazalnikov za merjenje produktivnosti je več, eden izmed najbolj preprostih je kazalnik, ki meri prihodek na zaposlenega.
- **Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.**
- **Veščine zaposlenih.**

Potem ko se podjetje odloči za zgoraj naštete splošne kazalnike, mora opredeliti tudi gibala vidika učenja in rasti, ki po navadi izvirajo iz prekvalifikacije delovne sile, zmogljivosti informacijskih sistemov ter motivacije, avtonomnosti in usklajevanja. Osnovni kazalniki vidika učenja in rasti ter gibala nastopajo med seboj v nekih razmerjih, ki so prikazana na Sliki 6.

Slika 6: Ogrodje za merjenje učenja in rasti



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 138.

Zmogljivost informacijskih sistemov. Bilo je že omenjeno, da so sposobni zaposleni v podjetju velik kapital, ki v večini veliko doprinese k dodani vrednosti podjetja, vendar zaposleni za svoje uspešno in produktivno delovanje potrebujejo kvalitetne informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. Za pridobitev kvalitetnih informacij, ki so v veliko pomoč pri odločanju, pa je v podjetju potreben kvaliteten informacijski sistem.

Dobre informacije za uspešno delovanje in odločanje potrebujejo vsi zaposleni, ne glede na njihov položaj, se pravi, da potrebujejo takšne informacije tako zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, kot tudi zaposleni v operativi. Da pa se zmogljivost informacijskega sistema lahko ovrednoti, sta v večini v uporabi dva kazalnika (Kaplan & Norton, 2000):

- kazalnik pokritosti s strateškimi informacijami in
- kazalnik dostopnosti strateških informacij.

Prvi izmed dveh kazalnikov je namenjen temu, da se ovrednoti dostopnost informacij v primerjavi s pričakovanimi potrebami. Pri drugem kazalniku dostopnosti strateških informacij se v večini meri odstotek procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov in stroških ter odstotek zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen računalniški dostop do informacij o njih (Kaplan & Norton, 2000).

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje. Zaposleni v podjetju morajo, da doprinesejo k uspehu podjetja, poleg zmogljivega informacijskega sistema biti ustrezno motivirani, prav tako pa morajo biti svobodni pri sprejemanju odločitev in pri svojem delovanju. Zadnji, tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se torej osredotoča na primerno delovno ozračje v podjetju, ki ga je potrebno ustvariti z namenom, da bo prispevalo k motivaciji in spodbujanju zaposlenih. Na tem področju so s ciljem spremljanja napredka na področju pozitivnega delovnega ozračja in motiviranja bili oblikovani štirje kazalniki (Kaplan & Norton, 2000; Fajt, 2005):

- kazalniki novih zamisli in njihovega uresničevanja,
- kazalniki izboljšav,
- kazalniki organizacijskega in individualnega usklajevanja,
- kazalniki uspešnosti delovanja zaposlenih.

2.5 Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo

Sistem uravnoteženih kazalnikov mora biti oblikovan tako, da izraža strategijo podjetja oziroma strategijo posameznih poslovnih enot. Vzrokov za to je več, saj (Kaplan & Norton, 2000):

- sistem uravnoteženih kazalnikov opisuje vizijo celotnega podjetja oziroma teži k ustvarjanju skupnega razumevanja vizije,
- vsi zaposleni so seznanjeni s tem in da lahko vsak izmed njih prispeva k uspehu podjetja, saj lahko svoje rezultate dejansko izmerijo,
- sistem uravnoteženih kazalnikov je osredotočen predvsem na spremembe, kajti pri pravilni opredelitvi ciljev in kazalnikov je velika verjetnost, da bo načrt uspešno izpeljan.

2.6 Prednosti in omejitve sistema uravnoteženih kazalnikov

Sistem uravnoteženih kazalnikov je, kot sem že navedla, bistveno boljši in učinkovitejši sistem merjenja uspešnosti kot so tradicionalni načini merjenja uspešnosti. Vendar pa ima vsak sistem pri uvajanju poleg svojih prednosti tudi določene slabosti. V nadaljevanju bom na kratko povzela bistvene prednosti in slabosti sistema uravnoteženih kazalnikov.

Kot navaja Hočevar (2003), je bistvena prednost sistema uravnoteženih kazalnikov ta, da je ta sistem možno uporabljati v katerikoli gospodarski panogi. Paziti je treba le na to, da je potrebno v različnih konkurenčnih okoljih uporabiti različne splete kazalnikov, saj morajo biti prilagojeni viziji, poslanstvu, strategiji in organizacijski strukturi posameznega podjetja. V nadaljevanju Hočevar (2003, str. 61) navaja bistvene prednosti metode uravnoteženega sistema kazalnikov:

- **Povezanost:** sistem uravnoteženih kazalnikov namreč povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja.
- **Nefinančni kazalniki:** sistem uravnoteženih kazalnikov odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti s pomočjo finančnih kazalnikov in dolgoročnim merjenjem uspešnosti podjetja.
- **Uresničevanje strategije**: bistvo metode uravnoteženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kot je bilo značilno za klasične metode merjenja uspešnosti, saj so te metode izhajale iz finančnih kazalnikov in so določale, kaj je potrebno s strani zaposlenih storiti, nato pa se je vse skupaj le nadziralo. V današnjih okoliščinah pa ni mogoče natančno predpisati, na kak način naj delujejo zaposleni, da bodo cilji doseženi. Pomembno je, da so z metodo seznanjeni vsi zaposleni, kajti le na tak način lahko zaposleni delujejo v smeri izbire takšnih idej, ki vodijo do skupnega cilja.
- **Uporabnost:** informacije, ki pridejo iz sistema uravnoteženih kazalnikov, so pomembne tako za notranje kot zunanje uporabnike. Zunanja kazalnika sta skupina

finančnih kazalnikov in kazalnikov odnosa do kupcev, saj izražajo poglede zunanjih oseb, medtem ko skupini kazalnikov učenja in rasti ter kazalniki notranjih poslovnih procesov prikazujeta notranje poslovanje podjetij.

Fajt (2005, str. 27) v svojem delu navaja kot prednosti sistema uravnoteženih kazalnikov naslednja dejstva:

- »BSC je managerski sistem upravljanja in nadzorovanja poslovanja, ki zagotavlja uresničitev zastavljene strategije podjetja ter usmerja energijo, sposobnosti, znanja in veščine ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih ciljev,
- povečuje pomembnost nefinančnih kazalnikov in njihov vpliv na stanje podjetja,
- pozornost managementa usmerja k strateško pomembnim temam,
- zagotavlja jasno oblikovanje in posodabljanje strategije,
- zagotavlja jasno komunikacijo strategije v celotni organizaciji,
- zagotavlja okvir za strateško načrtovanje in ključne informacije o rezultatih načrtov,
- je dobra podlaga za izpopolnjen sistem nagrajevanja.«

Kljub temu da sistem uravnoteženih kazalnikov odpravlja veliko večino slabosti merjenja uspešnosti s tradicionalnimi modeli, obstajajo tudi pri sistemu uravnoteženih kazalnikov določene omejitve.

Kaplan in Norton (2001, str. 390) sta vzroke za slabost sistema uravnoteženih kazalnikov našla v neprimernih organizacijskih procesih in ne v neprimernosti samega sistema.
Slabosti, ki jih navajata, so naslednje:

- Pomanjkanje učinkovitega vodenja na vrhu organizacije.
- Pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev pri uvajanju sistema. Proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od vodstvenih delavcev zahteva ne le znanje in avtoriteto, pač pa tudi čustveno predanost.
- Pri izgradnji sistema je premalo vključenih posameznikov, saj mora biti vodstvena ekipa dejavno vključena v oblikovanje ciljev in kazalnikov, vendar skupina naj ne bi bila prevelika.
- Sistem se ohranja na vrhu. Če pa želimo, da je sistem učinkovit, si ga morajo deliti vsi v podjetju.
- Proces razvoja je predolg.
- Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov poteka kot sistemski in ne kot managerski projekt.
- Pri uvajanju sistema uravnoteženih kazalnikov se velikokrat najame neizkušene svetovalce.
- Sistem uravnoteženih kazalnikov se uvede le zaradi nagrajevanja, kar pomeni, da se poslovodje bolj posvečajo novim nefinančnim kazalnikom, čigar uspešnost se sicer

izboljša, vendar pa se ne izboljša uspešnost finančnih kazalnikov, ki jim namenjajo manjšo težo, kar pa lahko privede do sporov in napetosti v podjetju.

Hočevar (2003, str. 61) pa kot omejitve sistema uravnoteženih kazalnikov navaja naslednje:

- »**Novosti:** sistem uravnoteženih kazalnikov ni nova revolucionarna metoda merjenja uspešnosti, saj so se že prej uvajali finančni in nefinančni kazalniki za merjenje uspešnosti, zato morajo podjetja obstoječe merjenje samo dopolniti.
- **Nepopolnost:** sistem uravnoteženih kazalnikov sicer zajema številna pomembna področja poslovanja, vendar tudi vsi ti predlagani kazalniki niso popolni. Na primer kazalniki odnosa do dobaviteljev si vsekakor zaslužijo pomembnejšo funkcijo pri določanju ciljev nabavne funkcije.
- **Obsežnost:** sistem uravnoteženih kazalnikov je zelo obsežen, saj ponuja številne informacije, kar pa lahko povzroči, da se pojavijo težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetij kot celote ali težave v primerjavi z drugimi podjetji.«

3 PREDSTAVITEV PODJETJA GA, GOSPODINJSKI APARATI D.D.

V nadaljevanju diplomskega dela predstavljam podjetje GA, gospodinjski aparati d.d., kjer poskušam podati predloge za oblikovanje vidikov sistema uravnoteženih kazalnikov in njim pripadajoče kazalnike.

3.1 Začetki družbe GA, gospodinjski aparati d.d.

Začetki družbe GA, gospodinjski aparati d. d. segajo v avgust leta 2000, ko je izšla prva številka GA revije, ki je bila takrat prva in edina specializirana publikacija o gospodinjskih aparatih. Ta svoj privilegiran položaj je revija ohranila vse do danes in postala ena izmed najbolj iskanih revij na slovenskem tržišču na področju prodaje gospodinjskih aparatov. Po štirih mesecih uspešnega izdajanja revije se je v na novo ustanovljenem Društvu proizvajalcev in uvoznikov gospodinjskih aparatov združila večina uvoznikov in proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Sloveniji (Letno poročilo podjetja GA d .d., 2010; BSC podjetja GA d. d., 2006).

19. marca 2001 je bila formalno ustanovljena delniška družba GA, gospodinjski aparati d. d., ki se je takrat specializirala za kataloško prodajo gospodinjskih aparatov vseh svetovnih proizvajalcev. Posebnost družbe je takrat bila izključno internetna in kataloška prodaja gospodinjskih aparatov. Leta 2002 so k sodelovanju povabili institucionalnega investitorja, Alpe Adria Venture Fund in NLB d. d., ki sta družbo od leta 2002 do 2004 dokapitalizirala v skupni višini 1. 200. 000 evrov. Finančna sredstva iz dokapitalizacije so bila namenjena

financiranju rasti in internacionalizaciji poslovanja. Z namenom širjenja in povečevanja obsega prodaje se je leta 2003 začela graditi mreža GA posrednikov pri prodaji in leta 2004 je bila odprta prva franšizna specializirana GA trgovina v Ljubljani. Družba GA, gospodinjski aparati d. d. se je od odprtja prve franšizne trgovine v letu 2004 pa do danes močno razširila, kajti družba ima na dan 31. 12. 2010 v svoji prodajni mreži sedemnajst franšiznih trgovin po vsej Sloveniji ter eno lastno trgovino na sedežu družbe v Ljubljani. Podjetje torej deluje po principu franšiznega sistema in, kot omenjeno, ima svoje poslovalnice po vsej Sloveniji. V Tabeli 4 je navedena maloprodajna mreža družbe GA v Sloveniji, (Letno poročilo podjetja GA d.d., 2010).

Tabela 4: Maloprodajna mreža družbe GA, gospodinjski aparati d. d. v Sloveniji na dan 31. 12. 2010

Naziv trgovine	**Pravna oseba**
GA BTC	GA d.d.
GA Ljubljana Vič	TATI d.o.o.
GA Kamnik	GASSA-V d.o.o.
GA Zagorje	MEGATRG d.o.o.
GA Nova Gorica »Kromberg«	INFO BURJA d.o.o.
GA Ajdovščina	INFO BURJA d.o.o.
GA Koper	KPE d.o.o.
GA Kranj	Trgovina KNEZ, Tomaž Lenarčič s.p.
GA Krško	MIZARSTVO JD d.o.o.
GA Jesenice	PLINSTAL d.d.
GA Slovenj Gradec	SKLOP d.o.o.
GA Celje	TIRA d.o.o.
GA Maribor	GA ŠTAJERSKA TRGOVINA IN STORITVE d.o.o.
GA Murska Sobota	PIKANET d.o.o.
GA Črnomelj	ROŽMAN TELEKOMUNIKACIJE d.o.o.
GA Slovenske Konjice	HOBY LES, PROIZVODNJA IN TRGOVINA d.o.o.
GA Novo mesto	PROSPAR TEHNIKA, Gregor Kačič s.p.
GA Ptuj	GA ŠTAJERSKA TRGOVINA IN STORITVE d.o.o.

Vir: Letno poročilo podjetja GA d.d., 2010; Trgovine, 2010.

Družba GA, gospodinjski aparati d. d. je na dan 31. 12. 2010 zaposlovala 25 ljudi, skupaj s franšizno mrežo GA pa je bilo zaposlenih 87 ljudi (Letno poročilo podjetja GA d. d., 2010).

01. 05. 2006 je družba GA d. d. svojo dejavnost razširila tudi na hrvaški trg, kjer je lastnica 69, 98 odstotnega deleža družbe GA Bijela tehnika d. o. o., ki ima na dan 31. 12. 2010 v svoji franšizni mreži že osem GA trgovin na območju Republike Hrvaške, prav tako specializirane za prodajo bele tehnike in kuhinj. Istega leta je družba tudi razširila svoj prodajni program v Sloveniji na področje kuhinj (Letno poročilo podjetja GA d. d., 2010).

Strnjeno so osnovni podatki o družbi prikazani v Tabeli 5.

Tabela 5: Osnovni podatki o podjetju GA, gospodinjski aparati d. d.

Firma:	GA, gospodinjski aparati d. d.
Skrajšana firma:	GA d. d.
Sedež:	Šmartinska 152, 1000 Ljubljana
Organizacijska oblika:	delniška družba
Ustanovitev:	19. 03. 2001
Registracija:	številka vpisa v sodni register: 1/34897/00, matična številka podjetja: 1614312
Dejavnost družbe:	družba je razvrščena po pretežni dejavnosti standardne klasifikacije dejavnosti v podrazred 47. 910 Trgovina na drobno po pošti, poleg te pa družba opravlja še dejavnosti v podrazredih 47. 540 Trgovina na drobno z električnimi gospodinjskimi napravami, 47. 590 Trgovina na drobno s pohištvom, svetili in drugimi predmeti za gospodinjstvo ter 46. 150 Posredništvo pri prodaji pohištva, gospodinjskih predmetov in naprav, drugih kovinskih izdelkov
Osnovni kapital:	osnovni kapital, vpisan v sodni register, znaša 464. 955, 00 EUR oziroma 111. 500 navadnih imenskih delnic
Uprava:	mag. Primož Penca- predsednik uprave
Nadzorni svet:	dr. Matej Penca- predsednik, dr. Alfred Matzka- član nadzornega sveta, Franc Švajger- član nadzornega sveta

Vir: Letno poročilo GA d. d. 2010.

Leta 2009 se je povečal osnovni kapital družbe GA d. d. za 102. 165 € in na dan 31. 12. 2010 je, kot prikazuje Tabela 6, imela družba GA d. d. pet lastnikov, največji izmed njih pa je z 48, 84 % ALPE ADRIA VENTURE FUND GMBH & CO KEG (Letno poročilo podjetja GA d. d., 2009).

Tabela 6: Lastniška struktura GA d. d. na dan 31. 12. 2010

Delničar	**Število delnic**	**Odstotek**
ALPE ADRIA VENTURE FUND GMBH & CO KEG.	54.455	48,84
ALIANSA d. o. o.	24.500	21,97

se nadaljuje

nadaljevanje

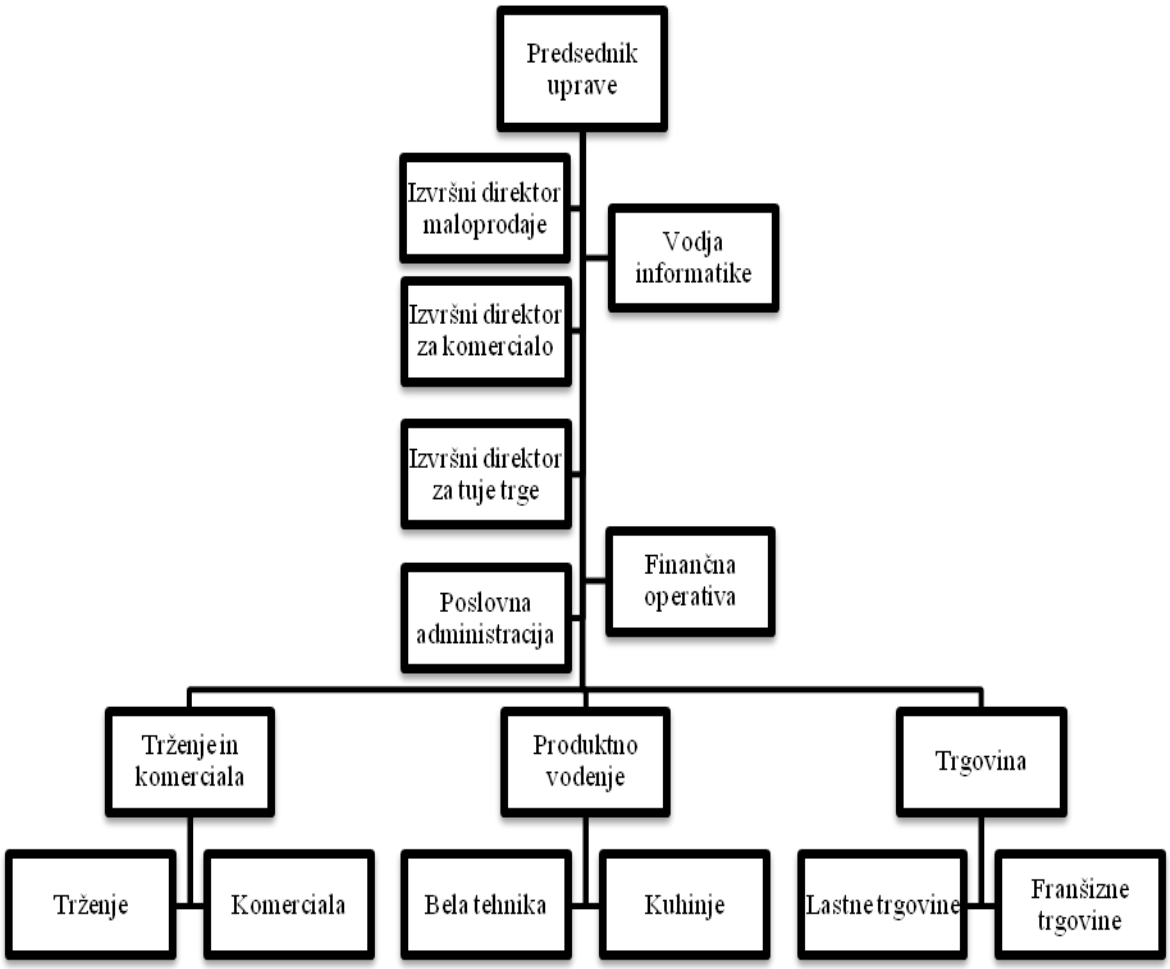
Delničar	Število delnic	Odstotek
HYPO ALPE ADRIA BANK AG	14.959	13,42
GA d. d.	11.141	9,99
NLB d. d., Ljubljana	6.445	5,78

Vir: Letno poročilo podjetja GA d. d. 2010.

3.2 Organigram družbe

V nadaljevanju bom s pomočjo prikazanega organigrama predstavila strukturo podjetja GA, gospodinjski aparati d. d., ki je veljala na dan 31. 12. 2010.

Slika 7: Organigram podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. na dan 31. 12. 2010



Vir: Poslovni načrt podjetja GA d. d., 2008.

Na Sliki 7 je prikazana funkcijska organiziranost podjetja, iz katere lahko razberemo, da družbo vodi predsednik uprave, ki je nadrejen vsem ostalim področjem upravljanja, ki se deli na izvršne direktorje (za komercialo, maloprodajo in tuje trge), vodjo informatike, finančno operativo, poslovno administracijo, trženje in komercialo, produktne vodje za belo tehniko in kuhinje ter trgovine, ki so razdeljene na lastne trgovino in franšizne trgovine.

3.3 Prodajni program družbe GA, gospodinjski aparati d. d.

Prodajni program družbe obsega belo tehniko vseh svetovnih blagovnih znamk (Electrolux., Bosch, Candy Hoover, Siemens, Miele, Beko …) ter kuhinj Noblessa nemškega proizvajalca Nobilia. Posebnost v prodajnem programu je poznavanje potreb kupcev in GA izbor izdelkov z najugodnejšim razmerjem za kupca, to je razmerje med funkcionalnostjo, kakovostjo in ceno. S takim razmerjem namreč družba GA d. d. želi s svojim prodajnim programom zadovoljiti potrebe skoraj vseh kupcev bele tehnike in kuhinj na trgu (Poslovni načrt podjetja GA d.d., 2008).

4 POSKUS UVAJANJA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V PODJETJU GA, GOSPODINJSKI APARATI D. D.

V nadaljevanju diplomskega dela predstavljam poskus uvedbe posameznih vidikov in kazalnikov v podjetju GA, gospodinjski aparati d.d.

4.1 Poslovna strategija, poslanstvo in vizija podjetja GA, gospodinjski aparati d. d.

Podjetje GA, gospodinjski aparati d. d. je v svojem strateškem načrtu za obdobje do leta 2013 opredelilo svoje poslanstvo, vizijo in vrednote, s katerimi v največji meri skuša slediti strategiji.

4.1.1 Poslanstvo

GA, gospodinjski aparati d. d. želi omogočati brezskrben nakup opreme za dom (Letno poročilo podjetja GA d. d., 2010).

4.1.2 Vizija

Podjetje želi postati največji specialist za prodajo bele tehnike in kuhinj v regiji na območju nekdanje Jugoslavije, Balkana in v državah vzhodnega dela Evrope (Letno poročilo podjetja GA d. d., 2010).

4.1.3 Vrednote

Temeljne vrednote podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. so (Letno poročilo podjetja GA d. d., 2010):

- skrb za stranke,
- osebna odličnost,
- sodelovanje,
- gospodarnost.

4.1.4 Strategija in strateški cilji

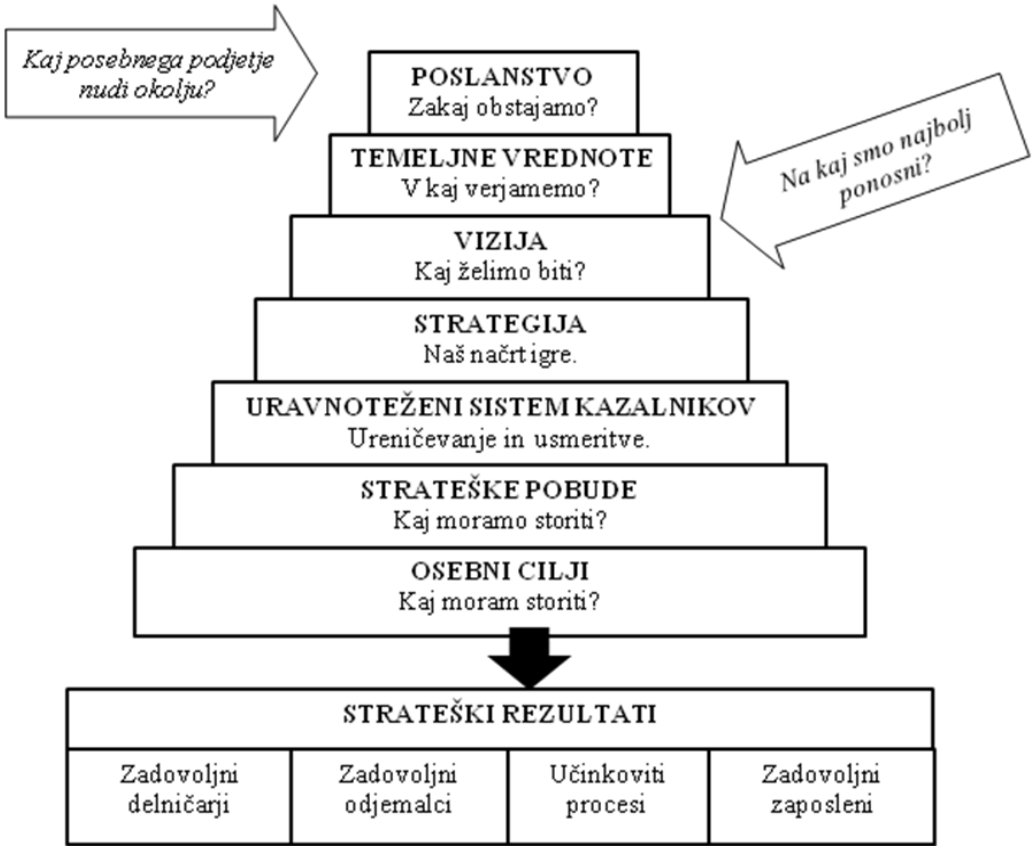
Strategija podjetja GA, gospodinjski aparati je ureditev sistema franšiznega sistema prodaje bele tehnike in kuhinj v Sloveniji in na Hrvaškem ter postopen vstop na južne trge; izboljševanje odnosov z dobavitelji in dvig prepoznavnosti blagovne znamke GA na nacionalni ravni in na novih trgih (Letno poročilo podjetja GA d. d., 2010).

Podjetje je strateške cilje strnilo v naslednje sklope (Poslovni načrt podjetja GA d. d., 2008; Letno poročilo podjetja GA d. d., 2010; O nas, 2010):

- Ureditev franšiznega sistema prodaje bele tehnike in kuhinj v Sloveniji in postopoma na tujih trgih z odpiranjem novih franšiznih trgovin, ki bodo imele poenoteno zunanjo in notranjo podobo ter z določeno sistemizacijo dela s pomočjo franšiznih navodil in omogočenih izobraževanj za nove franšize v sistemu.
- Izboljšanje odnosov z dobavitelji predvsem z regionalnimi dogovori.
- Dvig prepoznavnosti blagovne znamke s pomočjo strokovnega svetovanja strankam, čim krajšimi dobavnimi roki in učinkovitimi poprodajnimi storitvami.
- Postopno uvajanje novih prodajnih programov oziroma razširitev že obstoječega prodajnega programa.
- Uvedba novega informacijskega sistema, ki bo omogočal standardizacijo dela na vseh trgih in bo kvalitetna podpora za planiranje ter analiziranje odmikov.

Ključno pri doseganju uspeha je, v kolikšni meri je podjetje sposobno preoblikovati poslanstvo podjetja v želeni rezultat. Proces preoblikovanja poslanstva je strnjeno prikazan na Sliki 8.

Slika 8: Preoblikovanje poslanstva v želeni rezultat



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, Strateško usmerjene organizacije 2001, str.85.

4.2 Opredelitev vidikov in kazalnikov v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d.

Uravnotežen sistem kazalnikov vsako podjetje oblikuje v skladu s svojimi cilji, vizijo in poslanstvom, zato sem na primeru podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. izhajala iz potreb, ki jih ima podjetje, da bi čim bolj lahko sledilo uresničevanju ciljev ter delovalo v skladu z vizijo in poslanstvom.

Kot sem navajala že zgoraj, sistem uravnoteženih kazalnikov sestoji iz naslednjih vidikov:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih procesov,
- vidik učenja in rasti.

Oblikovanje koncepta uravnoteženih kazalnikov v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d. bom poskušala oblikovati na podlagi lastnega poznavanja delovanja podjetja ter na podlagi

že obstoječih kontrol in mehanizmov. Kot je navedeno že zgoraj, sistem uravnoteženih kazalnikov sestoji iz 4 vidikov, ki jih bom uporabila tudi na primeru podjetja GA, gospodinjski aparati d. d.

4.2.1 Finančni vidik v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d.

Kazalniki finančnega vidika so kljub temu, da je tradicionalni sistem ocenjevanja uspešnosti v zatonu, še vsekakor eden izmed pomembnejših, saj so enostavni za uporabo in dokaj lahko določljivi, prav tako pa so lahko prvi opozorilni znak, da je potrebno v poslovanju podjetja nekaj spremeniti.

Za oblikovanje finančnega vidika sem podjetje razdelila v nekaj podenot, v katerih je smiselno postaviti finančne kazalnike, ki jih je potrebno spremljati, da bo podjetje delovalo uspešno in v skladu s svojo strategijo, in sicer je najprej treba spremljati poslovanje z vidika celotnega podjetja, smiselno pa je kazalnike spremljati tudi v naslednjih podenotah:

- komerciala (klicni center, oddelek produktnega vodenja),
- finančna operativa,
- trgovine (lastne trgovine, franšizne trgovine).

Za spremljanje uspešnosti na ravni celotnega podjetja je potrebno določiti zadovoljive vrednosti kazalnikov, ki jih podjetje najlažje določi predvsem na podlagi primerjave z največjimi konkurenti. Med največje konkurente podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. spadajo Merkur d.d., Big Bang d.o.o., Mercator Tehnika d.d., Mimovrste.com.

Kazalniki, ki so smiselni za ocenjevanje uspešnosti in primerjanje s konkurenco na ravni celotnega podjetja, so naslednji:

Kazalniki dobičkonosnosti: čista dobičkonosnost sredstev in čista dobičkonosnost prihodkov.

- Kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja. Čim večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejše je poslovanje podjetja. Izračuna se kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev v obdobju. (Zaman & Hočevar & Igličar, 2007, str. 300) Za primerjavo s konkurenco je to eden izmed boljših kazalnikov. Učinkovita izraba sredstev je namreč eden izmed glavnih potencialov uspešnega delovanja. Kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev je uporaben za primerjavo neposredno z določenim konkurentom ali pa za primerjavo s povprečno dobičkonosnostjo sredstev najboljših podjetij v panogi, kjer podjetje posluje.

- Kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov kaže delež dobička v prihodkih. Izračuna se kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki v obdobju. (Zaman, Hočevar & Igličar,

2007, str. 300) Za primerjavo s konkurenco je tudi kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodov zelo dober pokazatelj poslovanja podjetja, kajti zmanjšanje tega kazalnika je največkrat opozorilo poslovodstvu, da je potrebno skrbneje spremljati stroške podjetja. V primerjavi s konkurenco lahko podjetje doseže boljše rezultate z učinkovitim obvladovanjem stroškov po posameznih področjih.

Cilj podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. je torej na ravni celotnega podjetja v primerjavi z največjimi konkurenti dosegati višje vrednosti kazalnikov, kar pomeni učinkoviteje izrabljati sredstva za poslovanje ter učinkovitejša obvladljivost stroškov tako na ravni celotnega podjetja kot na posameznih podravneh.

Podjetje pa lahko finančno stabilnost in uspešnost na ravni celotnega podjetja doseže le tako, da so dobičkonosne in uspešne posamezne enote v podjetju, zato bom v nadaljevanju navedla nekaj kazalnikov, ki jih bi bilo smiselno spremljati po posameznih oddelkih, da se lahko doseže skupni cilj podjetja.

Kot že navedeno, sem podjetje razdelila na več podenot: komerciala, finančna operativa in trgovine.

Podjetje lahko doseže višjo dobičkonosnost sredstev in prihodkov s pomočjo obvladovanja treh ekonomskih kategorij in sicer: prihodki, stroški, stroški financiranja.

Cilj vsakega podjetja je **rast prihodkov**, ki pa ga lahko doseže s pomočjo štirih aktivnosti: z razširitvijo ponudbe, z vstopom na nove trge, z uvajanjem novih prodajnih storitev ter s povečevanjem marketinga. V Tabeli 7 bom navedla, katere so tiste ključne aktivnosti, ki jih mora podjetje upoštevati, da bo doseglo zadovoljivo rast prihodkov.

Tabela 7: Predlagane aktivnosti za doseganje rasti prihodkov v podjetju GA, gospodinjski aparati d.d.

Aktivnosti	Predlogi
Razširitev ponudbe	• Iskanje novih dobaviteljev za že obstoječe prodajne programe (povečanje prodajnega asortimana, predvsem novih blagovnih znamk). • Razširitev prodajnega asortimana - poleg prodaje gospodinjskih aparatov in kuhinj tudi druge opreme za dom (ostale vrste pohištva).

se nadaljuje

nadaljevanje

Aktivnosti	Predlogi
Odpiranje novih trgov	• Poleg prisotnosti na trgih Slovenije in Hrvaške vstop na druge trge – celoten trg bivše Jugoslavije • Odpiranje novih prodajnih mest na že obstoječih trgih.
Uvajanje novih storitev	• Ponudba celovitih kompletov za dom: kuhinja »na ključ«, dnevna soba »na ključ«, kopalnica »na ključ«.
Povečevanje marketinga	• Razširitev oglaševanja v »sodobnih medijih«: elektronska pošta, mobilni telefoni, socialna omrežja. • Privabljanje kupcev s pomočjo nagradnih iger.

Kazalnik rasti prihodkov je v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d. najbolj smiselno spremljati po posameznih trgovinah – lastnih in franšiznih, saj lahko le-ta ugotovi, kateri je tisti šibki člen, ki ne izpolnjuje zahtevanih rezultatov, ter lahko na ta način hitro ukrepa, najde vzroke in nove rešitve za uspešno delovanje vseh enot. Prav tako pa je primerjava med posameznimi področji za vsako področje tudi vzpodbuda, da postanejo enako uspešni ali boljši kot ostali.

Drugi cilj, ki ga mora podjetje zasledovati, da lahko doseže zadovoljive rezultate dobičkonosnosti, je **kategorija stroškov.** Cilj vsakega podjetja je znižati stroške na tako raven, da ne omejuje poslovanja, hkrati pa povečuje dobičkonosnost. GA, gospodinjski aparati d. d. lahko znižanje stroškov doseže s pomočjo dogovorov z dobavitelji o višjih rabatih na podlagi uspešnega delovanja ter z dobavitelji, ki imajo ključno vlogo pri poslovanju podjetja. Ker se podjetje v večini ukvarja z just-in-time prodajo z dostavo na dom in prodajo preko kataloga, je velik del stroškov vpet v stroške dostave ter stroške tiska in delitve kataloga, zato mora podjetje vedno znova iskati konkurenčne dobavitelje in si tako zagotoviti trdno pogajalsko moč pri že obstoječih dobaviteljih za zniževanje navedenih stroškov. Ker je podjetje tudi skoraj 70-odstotni lastnik podjetja na Hrvaškem, je potencial zniževanja stroškov tudi v skupnih dogovorih za oba trga. Nenazadnje pa je potrebno pravilno obvladovati tudi stroške administracije – uvajanje skupnega računovodstva za vse franšizojemalce, spremljanje posameznih stroškov in opozarjanje na odmike pri posameznih franšizojemalcih, sledenje osnovni vrednoti podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. – gospodarnosti.

Poseben poudarek je potrebno dati tudi stroškom financiranja, ki so v sodobnem poslovanju vedno večja konkurenčna prednost. Podjetja GA, gospodinjski aparati d. d mora slediti temu, da poskuša z dogovori doseči čim bolj ugodno financiranje pri bančnih

institucijah, velik poudarek pa je potrebno dati financiranju s strani dobaviteljev – doseči čim daljše odloge plačil pri dobaviteljih.

4.2.2 Vidik poslovanja s strankami v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d.

Ker je družba GA, gospodinjski aparati d. d. trgovsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo na drobno, je po mojem mnenju eden izmed ključnih vidikov vidik poslovanja s strankami. Ključne stranke, na katere cilja podjetje, so končni kupci, zato se bom pri tem vidiku osredotočila predvsem nanje. V Tabeli 8 sem navedla ključne cilje in kazalnike, s katerimi bo podjetje skušalo meriti uspešnost vidika poslovanja s strankami.

Tabela 8: Ključni cilji in kazalniki za merjenje uspešnosti vidika poslovanja s strankami v podjetju GA, gospodinjski aparati d.d.

Cilj	Kazalniki	Perioda merjenja
Tržni delež	• Tržni delež v Sloveniji • Tržni delež na Hrvaškem	Leto
Ohranjanje kupcev	• Delež kupcev, ki se odločijo za ponovni nakup	Leto, 5 let
Pridobivanje novih kupcev	• Delež novo pridobljenih kupcev	Mesec, leto
Zadovoljstvo novih in obstoječih kupcev	• Analize opravljenih anket po posameznih skupinah	Mesec, leto

Prvi cilj, ki je naveden v Tabeli 8, je **tržni delež.** Cilj podjetja je do leta 2015 ustvariti 10% tržni delež na trgih v Sloveniji in na trgih bivše Jugoslavije. Kazalnik tržnega deleža za podjetje GA, gospodinjski aparati d. d. podjetje lahko izračuna na podlagi podatkov Statističnega urada Slovenije, in sicer kot primerjavo med ustvarjenimi prihodki podjetja GA, gospodinjski aparati d. d. in z ustvarjenimi prihodki od prodaje blaga v trgovini na drobno za primerjano leto, in sicer za področje malih in velikih gospodinjskih aparatov. Glede na izračunane vrednosti lahko podjetje določi trenutni tržni položaj, prav tako pa so lahko izračuna tudi podlaga za nadaljnje določanje ciljev glede tržnega deleža.

Cilj **ohranjanja kupcev** je eden izmed pomembnejših ciljev v podjetju, saj so kupci, ki se ponovno vrnejo, velika dodana vrednost, saj pomeni, da je bil kupec, ki je opravil ponovni nakup, zadovoljen s storitvijo podjetja, kar pomeni tudi, da je velika verjetnost, da je svoje zadovoljstvo delil z ostalimi, ki tako postanejo novi potencialni kupci. Spremljanje ohranjanja kupcev lahko podjetje spremlja preko kazalnika delež kupcev, ki se ponovno odločijo za nakup. Podjetje GA, gospodinjski aparati d. d. ima informacijsko dobro podprto prodajno bazo, iz katere lahko črpa podatke o vseh opravljenih nakupih in tako lahko spremlja prodajo tudi po posameznih kupcih. Kazalnik delež kupcev, ki se ponovno odločijo za nakup, lahko torej izračuna na podlagi teh podatkov. Cilj podjetja je, da se vsaj

20 odstotkov kupcev odloči za ponovni nakup v obdobju petih let. Obdobje petih let sem izbrala zato, ker podjetje za svoje aparate ponuja 5-letno garancijo in sklepamo lahko, da stranka v času garancije ne bo opravila ponovnega nakupa v podjetju. Načinov, kako še povečati delež starih kupcev, je več. Enega izmed njih je podjetje že pričelo uporabljati, in sicer anketiranje starih kupcev o zadovoljstvu z nakupom ter o možnosti ponovnega nakupa. Podjetje s tem ponovno preusmeri pozornost na podjetje, da bi v primeru potrebe nakup ponovno opravil pri njih. Drug način, kjer lahko podjetje cilja na ponovni nakup, je podarjanje posebnih ugodnosti kupcem, ki so nakup že opravili v podjetju, s pomočjo posebnih popustov in posebnih promocijskih akcij, ki veljajo samo za že obstoječe kupce.

Tretji cilj, na katerega se mora podjetje posebno osredotočiti, pa je **pridobivanje novih kupcev.** Načinov za pridobivanje novih kupcev je več. Velik del tukaj odigra povečevanje marketinških storitev na trgu, saj s tem podjetje postane sinonim za prodajo gospodinjskih aparatov in kuhinj. Smiselno je spremljati, preko katerega prodajnega kanala se pridobi največ novih kupcev – prodaja v trgovinah, prodaja preko kataloga ali prodaja preko interneta. Smiselnost je v tem, da podjetje ugotovi, kateri je najšibkejši člen pri pridobivanju novih kupcev, da se lahko osredotoči na ta kanal in tam poveča intenzivnost marketinga, s ciljem pridobiti nove kupce. Za izračunavanje lahko uporabimo kazalnik delež novih kupcev med vsemi kupci v določenem obdobju. Cilj podjetja je v obdobju enega leta pridobiti povprečno 80 odstotkov novih kupcev. Kot že pri kazalniku ohranjanja kupcev lahko podjetje opravi analize s pomočjo dobro podprtega informacijskega sistema.

Zadnji cilj, ki ga podjetje zasleduje, pa je **zadovoljstvo novih in obstoječih kupcev**. Zadovoljstvo kupcev lahko podjetje meri s pomočjo izvajanja anket ter povratnih informacij s strani prodajnega osebja. Smiselno je, da podjetje v anketo zajame ključne dejavnike, na podlagi katerih kupci ocenjujejo podjetje, in sicer:

- zadovoljstvo s prodajnim osebjem (strokovnost osebja, kvaliteta svetovanja);
- zadovoljstvo s prodajnimi storitvami (hitrost in kakovost dostave prodajnega programa);
- zadovoljstvo s poprodajnimi storitvami (predvsem reševanje reklamacij, montaža blaga);
- zadovoljstvo s kakovostjo in ceno prodanega blaga.

Ankete lahko podjetje opravi preko več komunikacijskih kanalov kot so telefon, ankete na prodajnem mestu, ankete preko spleta (anketa na spletni strani podjetja, ankete preko elektronske pošte in socialnih omrežij). S tako izvedenimi anketami in kasnejšimi analizami lahko podjetje pridobi informacije o tem, kateremu delu poslovanja je potrebno nameniti še več pozornosti, da bo morebitno šibkost spremenila v konkurenčno prednost.

4.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d.

Vsako podjetje mora znotraj tega vidika opredeliti procese, ki so ključni, da se zastavljeni cilji lahko dosežejo. Cilj tega vidika je učinkovito, hitro in kvalitetno izvajanje procesov z namenom doseganja poslanstva in strategije podjetja. Vidik notranjih procesov lahko delimo na proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev. Podjetje GA, gospodinjski aparati d. d. se mora osredotočati na vse tri vrste procesov, pri tem pa ima vsak oddelek večjo vlogo pri posameznem procesu. V procesu inovacij je najbolj smiselno spremljati oddelek produktnega vodenja. Kazalnik, ki kaže uspešnost oddelka, je delež novih produktov v celotni prodaji v določenem obdobju. Podjetje GA, gospodinjski aparati d. d. lahko s pomočjo prodajne baze za določene obdobje pridobi podatke o posameznih prodanih artiklih. Ker podjetje večinoma izvaja mesečne prodajne akcije, je smiselno kazalnik spremljati za obdobje enega meseca. Cilj je, da mesečna prodaja novega produkta doseže 20 odstotkov vrste aparata, pod katero se uvršča nov produkt. Da bi podjetje ta cilj lahko doseglo, je potrebno veliko pozornost nameniti marketingu novega produkta po vseh komunikacijskih kanalih.

Na področju operativnega procesa je predvsem pomemben oddelek nabave in prodaje. Predvsem je pomembna dolžina dobavnega roka blaga ter čas, ki je potreben, da se kupljeno blago dostavi k stranki. Glede na to, da podjetje posluje po principu just-in-time, težav z dostavo blaga k stranki ne bi smelo biti, saj stranka prejme naročeno blago naslednji dan, če je blago na zalogi. Zato se je potrebno predvsem osredotočiti na zagotavljanje zaloge blaga s strani dobaviteljev ter pravilno načrtovanje nabave. Kazalnik, s katerim lahko merimo učinkovitost, je povprečni dobavni rok, ki je potreben, da blago pride od dobavitelja k stranki.

Proces poprodajnih storitev je za zagotavljanje zadovoljstva strank eden izmed pomembnejših procesov v podjetju. Oddelek, na katerega je potrebno usmeriti posebno pozornost, je vsekakor oddelek reklamacij. V tem procesu so kazalniki, ki so smiselni za izračunavanje, naslednji:

- delež reklamacij v celotni prodaji (vrednostno, količinsko in po vrsti blaga) v določenem obdobju;
- delež poškodovanih pošiljk, poslanih po pošti v primerjavi z vsemi pošiljkami, poslanimi po pošti v določenem obdobju;
- čas, ki je potreben, da je reklamacija uspešno rešena (po posameznih serviserjih);
- zadovoljstvo strank z oddelkom reklamacij;
- delež stroška reklamacije v primerjavi s prihodki prodanega blaga.

Za izračunavanje zgoraj navedenih kazalnikov se lahko podjetje zopet upre na svojo prodajno bazo, iz katere lahko črpa podatke o vrsti blaga, vrednosti blaga in količini prodanega blaga za posamezno vrsto. Analiza deleža reklamacij v celotni prodaji lahko podjetju da informacijo, katera vrsta blaga je tista, ki je bila največkrat reklamirana. Na

podlagi tega se lahko podjetje po analizi stroškov, ki nastanejo z reševanjem reklamacije, odloči, da bo določeno vrsto blaga opustila v prodajnem programu, če ni dobičkonosna.

Pomemben kazalnik je tudi čas, ki je potreben za reševanje reklamacije. Podjetje lahko z analizo tega kazalnika ugotovi, kje je ozko grlo reševanja reklamacij. Odloči se lahko za menjavo serviserjev, ki so neučinkoviti, ter na ta način tudi postavi pogoje za pridobivanje novih serviserjev v prodajno mrežo. Čas reševanja reklamacije je v današnjem konkurenčnem okolju eden izmed pomembnejših dejavnikov pri zagotavljanju celovite oskrbe stranke od nakupa dalje. Zadovoljstvo strank z reševanjem reklamacij lahko podjetje meri z anketiranjem strank, ki so prijavile reklamacijo. Na ta način dobi povratno informacijo o uspešnost delovanja reklamacijskega oddelka. Zadnji izmed navedenih kazalnikov - delež stroška reklamacije v primerjavi s prihodki – pa je v povezavi s količino prejetih reklamacij za posamezno vrsto blaga eden izmed kazalnikov, ki kaže, katere vrste blaga je smiselno vključevati v prodajni program in za katere je bolje, da se iz prodajnega programa umaknejo.

4.2.4 Vidik učenja in rasti v podjetju GA, gospodinjski aparati d. d.

Zadnji izmed vidikov sistema uravnoteženih kazalnikov – vidik učenja in rasti – pridobiva na svoji teži iz leta v leto. Podjetja si vedno bolj konkurirajo na podlagi usposobljenih zaposlenih ter pripravljenosti izobraževati in izpopolnjevati svoje kadre. Ker je podjetje GA, gospodinjsko podjetje d. d. relativno fleksibilno podjetje, menim, da je ta vidik zelo pomemben za doseganje dobrega konkurenčnega položaja na trgu.

Pri vidiku učenja in rasti sta pomembna dva ključna dejavnika: zaposleni in učinkovit informacijski sistem.

Sposobnost zaposlenih je lahko velika konkurenčna prednost, če jo podjetje zna obrniti v svoj prid. Zato jo je potrebno tudi spremljati in analizirati rezultate merjenja s ciljem izboljšave ter zagotavljanja še boljših delovnih pogojev. Pri tem vidiku sem se na preučevanem podjetju osredotočila na štiri področja, ki se po mojem mnenju ključnega pomena:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih,
- produktivnost zaposlenih,
- izobraževanje zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju je ključni dejavnik ustvarjanja klime v podjetju. Zato je primerno, da se zadovoljstvo zaposlenih tudi v posameznih obdobjih izmeri. Merjenje zadovoljstva se tako lahko izvede z izvajanjem anket ter s primerjanjem rezultatov glede na prejšnja leta. Ankete se izvedejo anonimno in vsebujejo področja o zadovoljstvu z

nadrejenimi/podrejenimi, osebnimi dohodki, o splošni klimi v podjetju, pomembno pa je tudi, da se v takšno anketo doda rubrika s komentarji, kjer zaposleni navedejo svoje predloge, komentarje, pohvale, kritike. Vodstvo podjetja lahko iz teh anket razbere, kaj zaposleni v svojem podjetju pogrešajo oziroma česa si želijo za še boljšo delovno klimo. Do rezultatov o zadovoljstvu zaposlenih lahko podjetje pride tudi z uvedbo letnih razgovorov zaposlenih z nadrejenimi, kjer se oba, tako zaposleni kot vodja, seznanita o delu in delovnih zmožnostih, interesih in željah posameznika. Letni razgovor pomeni neko povratno informacijo, tako vodstvu kot zaposlenemu, o dosedanjem delu ter o načrtih za v prihodnje.

Ohranjanje zaposlenih je druga pomembna točka tega vidika, saj pogosta fluktuacija zaposlenih ni zaželena. Podjetje se mora truditi, da obdrži sposobne kadre na delovnih mestih dlje časa, saj le tako lahko pripomorejo k visoki dodani vrednosti podjetja. Kazalnik ohranjanja zaposlenih je najbolje, da se izračunava v obdobju enega leta po posameznih oddelkih v podjetju. Analize, ki pokažejo, da je v nekaterih oddelkih previsoka fluktuacija, lahko spodbudijo vodstvo, da začne raziskovati vzroke za visoko fluktuacijo ter poišče rešitve, ki bodo vodile v zmanjšanje le-te.

Produktivnost zaposlenih je v prvi vrsti v veliki meri odvisna od zgoraj navedenih dejavnikov – zadovoljstvo in ohranjanje zaposlenih. Primerno je, da se izračunava kazalnik produktivnost zaposlenih po posameznih področjih in tudi po posameznih delovnih mestih. Kazalnik produktivnosti zaposlenih lahko izračunamo s pomočjo prihodkov na zaposlenega. Če je fluktuacija v podjetju majhna, je smiselno izračunavati ta kazalnik za obdobje enega leta ter kasneje tudi narediti primerjave po posameznih letih. Vodstvu ta kazalnik lahko razkrije, katera področja izstopajo v produktivnosti v pozitivnem in negativnem smislu ter napelje k temu, da se začno iskati rešitve za nižjo produktivnost.

Izobraževanje zaposlenih je zadnje izmed področij, ki so ključnega pomena pri doseganju konkurenčnih prednosti podjetja in doseganju zastavljenih ciljev v skladu s strategijo podjetja. Ga, gospodinjski aparati d. d. že od vsega začetka daje velik poudarek temu dejavniku, saj vseskozi nudi zaposlenim dodatna izobraževanja v oblikah produktnega izobraževanja na področju gospodinjskih aparatov in kuhinj. Velik poudarek podjetje namenja tudi uvajanju lastnih pobud v prakso ter s spodbujanjem samoiniciativnosti, z vzgojo zavesti o pripadnosti družbi. Dejavniku izobraževanje zaposlenih je težko določiti kazalnik, s katerim bi lahko podjetje merilo uspešnost. Menim, da je eden izmed načinov, da podjetje dobi povratno informacijo o uspešnosti izobraževanj, možen v obliki anketiranja zaposlenih o učinkovitosti izobraževanj, prav tako pa lahko podjetje uvede letna preverjanja znanja o temah, predavanih na organiziranih izobraževanjih o produktih.

Podjetje GA, gospodinjski aparati d. d. daje velik poudarek sodobnim komunikacijskim kanalom tako za komuniciranje zunaj podjetja kot komuniciranje znotraj podjetja, zato je potrebno velik poudarek dati na učinkovit **informacijski sistem**. Podjetje že ima

vzpostavljeno dobro urejeno prodajno bazo, trenutno pa je v procesu prenove celovitega informacijskega sistema, ki bo nudil še učinkovitejše poslovanje ter hitrejše in bolj točne podatke za analize poslovanja podjetja. Informacijski sistem mora nuditi tako vodstvu kot vsakemu zaposlenemu posebej relevantne podatke, saj se na podlagi le-teh v hitro spreminjajočih se konkurenčnih okoljih podjetje lahko odzove na morebitne težave v poslovanju. Pokritost z informacijami je za vodstvo ključnega pomena pri sprejemanju novih strategij v poslovanju podjetja.

4.3 Povezovanje sistema uravnoteženih kazalnikov s strategijo podjetja GA, gospodinjski aparati d. d.

Skozi diplomsko delo sem poskušala predstaviti posamezne vidike in kazalnike pri vsakem vidiku, ki bi jih bilo v podjetju smiselno spremljati, da bi čim lažje sledili začrtani strategiji. To ni dokončen model, temveč le poskus razmišljanja o možnosti opredelitve vidikov ter kazalnikov.

Prvi korak, da se v podjetju lahko oblikuje tak sistem, je ta, da podjetje skuša povezati vsakega zaposlenega s strategijo in mu tudi omogoči razumevanje strategije. Le tako bo namreč vsak izmed zaposlenih delal v smeri, da izpolni skupne cilje podjetja. Razvoj strategije se mora začeti pri vodstvu, čigar naloga je, da poskrbi, da se strategija prenese do slehernega zaposlenega. Pri tem je zelo pomembna komunikacija na vseh ravneh v podjetju. Kot je zapisala Olga Fajt (2005, str. 68): »Uravnotežen sistem kazalnikov je način življenja organizacije, nova filozofija vodstva, ki jo morajo prevzeti vsi zaposleni v organizaciji. In prav zato je proces njegovega uvajanja zahteven, saj narekuje novo poslovno vedenje.«

SKLEP

Poslovanje podjetij v današnjih časih se zelo razlikuje od poslovanja v desetletjih v preteklosti, saj se podjetja soočajo s hitro spreminjajočimi se dejavniki iz okolja, ki jim morajo posvečati ogromno pozornosti. Merjenje uspešnosti v skladu s tem ne zadostuje le na podlagi finančnih kazalnikov, ki ne upoštevajo zunanjih vplivov in večinoma temeljijo na preteklih podatkih, zato je bila uvedba sistema za merjenje uspešnosti, ki upošteva tudi zunanje dejavnike, nujno potrebna.

Ključna konkurenčna prednost podjetij se vse bolj kaže v učinkovitem strateškem načrtovanju, za katerega pa vodstvo potrebuje kakovostne in hitre informacije, na podlagi katerih se lahko odzove na spominjajoče se vplive tako iz okolja kot znotraj organizacije. Sistem uravnoteženih kazalnikov je sistem, ki s pomočjo različnih vidikov v podjetju daje relevantne informacije o uspešnosti poslovanja. S pomočjo tega sistema lahko vodstvo

hitro odreagira in oblikuje rešitve za področja, ki predstavljajo šibko točko poslovanja ter tako zagotovi, da podjetje svojo šibkost lažje spremeni v konkurenčno prednost.

V diplomskem delu sem obravnavala teoretičen del sistema uravnoteženih kazalnikov, prav tako pa sem poskušala ta model prenesti na konkretno podjetje, to je družba GA, gospodinjski aparati d. d. Za primer omenjene družbe sem poskušala oblikovati vidike sistema uravnoteženih kazalnikov ter posamezne kazalnike, ki so po mojem mnenju ključni, da se uspešnost lahko meri na vseh področjih in na podlagi izračuna teh kazalnikov lahko vodstvo reagira in več truda vloži v to, da se slabši rezultati na posameznih področjih izboljšajo.

Pri vsem tem pa je bistvenega pomena to, da vodstvu najprej uspe vizijo in strategijo podjetja prenesti na vse zaposlene v podjetju, kajti strategiji bo podjetje lahko sledilo le takrat, ko bodo z njo poenoteni vsi zaposleni v podjetju. Zaposlenim strategija ne sme predstavljati le ključne usmeritve, ki jo je za poslovanje postavilo vodstvo, ampak morajo sami »živeti« z njo.

Skozi pisanje diplomskega dela sem ugotovila, da podjetja, predvsem vodstva, potrebujejo informacije, ki so celovite in se ne osredotočajo samo na dotično področje, kajti v informacijski dobi, v kateri se nahajamo, so se procesi že toliko optimizirali, da podjetja na ravni optimizacije ne morejo iskati svoje konkurenčne prednosti, pač pa je vedno bolj pomembna konkurenčna prednost zagotavljanje pravočasnih in kvalitetnih informacij o samem poslovanju ter učinkovito reagiranje na rezultate sodobnih modelov ocenjevanja uspešnosti kot je sistem uravnoteženih kazalnikov.

Za podjetje GA, gospodinjski aparati d.d. sem poskušala podati predlog in način, kako oblikovati vidike in kazalnike za ocenjevanje, vsekakor pa je sistem tako fleksibilen, da lahko podjetje za svoje potrebe dodaja vidike ter kazalnike, za katere misli, da jim bodo rezultati pokazali pravo sliko poslovanja ter kvalitetne rezultate za primerjavo s konkurenco. Je pa uvajanje sistema uravnoteženih kazalnikov zelo dolg in zahteven proces, ki s seboj potegne celotno reorganizacijo »mišljenja« vseh delujočih v podjetju, zato je lahko to le predlog postavitve sistema, vse skupaj pa se mora začeti, kot je navedeno zgoraj, da celotno podjetje prične »živeti« s strategijo in vizijo, saj bo le tako lahko delovalo učinkovito in uspešno.

LITERATURA IN VIRI

1. Benedik, B. (2003).*Ugotavljanje uspešnosti podjetij z računovodskimi in finančnimi kazalniki* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Berk, A., Lončarski, I., Zajc, P., Deželan, S., Krajnović Kuhelj, E., Valentinčič, A., & Groznik, P. (2006). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Fajt, O. (2005). *Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. GA, gospodinjski aparati d.d. (2006). *BSC* podjetja GA d.d. (interno gradivo). Ljubljana: GA, gospodinjski aparati d.d.
5. GA, gospodinjski aparati d.d. (2008). Poslovni načrt podjetja GA d.d. (interno gradivo). Ljubljana: GA, gospodinjski aparati d.d.
6. GA, gospodinjski aparati d.d. (2009). Letno poročilo podjetja GA d.d.. Ljubljana: GA, gospodinjski aparati d.d.
7. GA, gospodinjski aparati d.d. (2010). Franšizni priročnik podjetja GA d. d. 06/2010 (interno gradivo). Ljubljana: GA, gospodinjski aparati d.d.
8. GA, gospodinjski aparati d.d. (2010). Letno poročilo podjetja GA d.d.. Ljubljana: GA, gospodinjski aparati d.d.
9. Hočevar, M. (2003). Prednosti in omejitve metode BSC. *Revija LES. 55(3),* 59 – 62.
10. Hočevar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H. (2003) *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju, nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
11. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju.* Ljubljana: GV Založba.
13. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. *(2001). Strateško usmerjene organizacije.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Kotler, P. (1996). *Marketing management.* Ljubljana: Slovenska knjiga.
15. Krivec, A. (2006). *Primerjava računovodskih kazalnikov uspešnosti izbranih družb* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
16. Leopoldi R. (2004). *Developing and Implementing a Balanced Scorecard: A practical approach.* RL Information Consulting.
17. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management).* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Mally, K. (2004). *Predlog sprememb v verigi vrednosti v upravni enoti (*magistrsko delo)
19. *Nefinančna merila poslovne uspešnosti.* Najdeno 1. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/
20. Nemec, A. (2000). *Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema.* Kranj: Organizacija

21. *O nas.* Najdeno 14. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.gospodinjski-aparati.si/podjetje/o-nas/
22. Ožbot, A. (2003). *Uravnotežen sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij (*diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. *Plesni koraki za dinozavre.* Najdeno 1. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/plesni-koraki/
24. Porter, M. E. (1998). *On competition.* Boston: Harvard Business Review Book.
25. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rohm, H. (2003) A balancing Act. *Perform*, 2(2), 1-8.
27. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Tavčar, M. I. (2003). *Razsežnosti strateškega managementa.* Koper: Fakulteta za management.
29. *Trgovine.* Najdeno 14. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.gospodinjski-aparati.si/trgovine/
30. Tucker, M. (1996). *Successful Proces management.* Northants: Institute of Management Foundation.
31. Zalašček, U. (2006). *Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v agenciji za zavarovalniško zastopanje* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management Koper.
32. Zaman, M., Hočevar, M., Igličar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.