

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV ZA
PODJETJE INEL D. O. O.**

Ljubljana, oktober 2016

MATEJ GAŠPERLIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matej Gašperlin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj sistema uravnoveženih kazalnikov za podjetje Inel d. o. o., pripravljene ga v sodelovanju s profesorjem dr. Markom Jakličem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRADICIONALNO POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	2
1.1 Klasična računovodska merila uspešnosti	3
1.2 Industrijska doba in kriteriji uspešnosti.....	5
1.3 Informacijska doba	5
2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV (BALANCED SCORECARD)	6
2.1 Predstavitev in razlogi za nastanek BSC	6
2.2 Prednosti sistema BSC	7
2.3 Uravnoreženi kazalniki uspešnosti kot strategija podjetja	8
3 VIDIKI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV	9
3.1 Finančni vidik.....	9
3.2 Vidik poslovanja s strankami	10
3.3 Vidik notranjih procesov	11
3.4 Vidik učenja in rasti	12
4 POVEZAVA KAZALNIKOV V STRATEGIJO.....	14
4.1 Gibala uspešnosti poslovanja	14
4.2 Analiza ustreznosti uravnoreženega sistema kazalnikov.....	14
4.3 Prednosti sistema uravnoreženih kazalnikov.....	14
4.4 Slabosti uravnoreženega sistema kazalnikov uspešnosti.....	15
5 PREDSTAVITEV PODJETJA INEL INDUSTRIJSKA ELEKTRONIKA	
D. O. O. CELJE	16
5.1 Zgodovina podjetja.....	16
5.2 Opis podjetja.....	16
5.2.1 Izdelki in storitve podjetja	16
5.3 Poslanstvo, vizija, strategija	18
5.3.1 Poslanstvo	18
5.3.2 Vizija	18
5.3.3 Strategija.....	18
5.4 Analiza zaposlenih in organizacijske strukture	19
5.4.1 Projektno-matrična organizacijska struktura.....	19
5.5 Analiza kupcev in dobaviteljev	20
5.6 Analiza trga	21
5.7 Analiza notranjih poslovnih procesov	21
5.8 Analiza raziskav in razvoja	21

6 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV IN PREDLOGI ZA PODJETJE

INEL D. O. O.	22
6.1 Finančni vidik	23
6.2 Vidik strank.....	25
6.3 Vidik notranjih procesov.....	28
6.4 Vidik učenja in rasti	29
SKLEP	31
LITERATURA IN VIRI	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava podjetij v industrijski in informacijski dobi.....	6
Tabela 2: Osnovni kazalniki poslovanja s strankami	11
Tabela 3: Notranji uravnoteženi sistem.....	12
Tabela 4: Splošni kazalniki uravnoteženega sistema	13
Tabela 5: Slovenski dobavitelji 2014 in 2015	20
Tabela 6: Tuji dobavitelji 2014 in 2015	21
Tabela 7: Kazalniki s finančnega vidika	23
Tabela 8: Čista donosnost kapitala.....	24
Tabela 9: Čisti prihodki od poslovanja in kazalnik rasti	24
Tabela 10: Dodana vrednost na zaposlenega v letih 2011–2015	25
Tabela 11: Kazalnik dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja v letih 2011–2015	25
Tabela 12: Kazalniki z vidika strank.....	25
Tabela 13: Največji slovenski in tuji kupci 2015	26
Tabela 14: Največji kupci 2014 in 2015	27
Tabela 15: Največji kupci 2014-2015	27
Tabela 16: Kazalniki notranjih procesov.....	28
Tabela 17: Kazalniki učenja in rasti	29
Tabela 18: Bruto količnik fluktuacije.....	30
Tabela 19: Struktura zaposlenih po izobrazbi	30
Tabela 20: Kazalnik doseganja osnovne bruto plače glede na standardno klasifikacijo dejavnosti.....	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Vidik poslovanja s strankami- osnovni kazalniki	10
Slika 2: Orodje za merjenje učenja in rasti	13

UVOD

Vsako podjetje, podjetnik, delničar, uprava, management in zaposleni želijo poslovati uspešno. Uspešnost podjetja je odvisna od mnogih dejavnikov, zato je pomembno, da znamo oceniti, izmeriti in spremljati le-te z različnimi načini, ki so nam na voljo. Najbolj poznani kriteriji merjenja uspešnosti podjetja so finančni kazalniki, ki jih pridobimo iz računovodskih informacij. Računovodske informacije temeljijo na preteklih dogodkih (preteklo leto oziroma več let nazaj), podjetja pa morajo poslovati v bodočnosti, česar računovodske informacije ne prikazujejo.

Merjenje uspešnosti poslovanja v bodočnosti je zaradi dinamičnega globalnega okolja nujno potrebno, saj se morajo podjetja pravočasno odzvati na spremembe in izkoristiti priložnosti.

Neračunovodske informacije so bolj usmerjene v prihodnost, razvoj in rast.

V strokovni literaturi obstaja več načinov merjenja uspešnosti, ki povedo, kako podjetje uresničuje svoje cilje. Najbolj široka opredelitev poslovne uspešnosti pomeni delati prave stvari (Možina, 2002, str. 847).

Med metodami merjenja uspešnosti pa v zadnjih 20 letih zasledimo vse več neračunovodskih in nefinančnih kazalnikov, ki so povezani s strategijo podjetja in usmerjajo dolgoročni razvoj podjetij. »The Balanced Scorecard« (v nadaljevanju BSC) po slovensko uravnoteženi sistem kazalnikov, je eden najbolj cenjenih modelov, ki se vse bolj uporablja tudi v srednjih in večjih slovenskih podjetjih in zavodih.

Namen diplomske naloge je pripraviti predloge kazalnikov uspešnosti, merila uspešnosti in gibal uspešnosti za tehnološko inovativno in v razvoj usmerjeno podjetje Inel industrijska elektronika d. o. o (v nadaljevanju Inel d. o. o.).

Cilj naloge je predstavitev uravnoteženega sistema kazalnikov BSC, analiza obstoječega sistema merjenja uspešnosti v Inel d. o. o. in predlog izboljšave merjenja z uvedbo uravnoteženega sistema uspešnosti iz štirih vidikov BSC.

Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov merjenja in ugotavljanja uspešnosti poslovanja podjetja Inel d. o. o. bo spremljal in analiziral računovodske in neračunovodske informacije, ki bodo vodstvu podjetja pomagale uresničevati v praksi sistem vodenja, strategijo in pomagala pri doseganju zastavljenih ciljev.

V prvem delu obravnavam uravnoteženi sistem kazalnikov s teoretičnega vidika, pri čemer osnovo predstavlja knjiga Roberta S. Kaplana iz Univerze Harvard in Davida P. Nortona iz

Norton Institute z naslovom Uravnoteženi sistem kazalnikov - preoblikovanje strategije v dejanja. V pomoč pa so mi bili tudi drugi slovenski avtorji.

V drugem delu analiziram poslovanje Inel d. o. o. ter naredim prikaz obstoječega merjenja uspešnosti, v tretjem delu uporabim model uravnoteženega sistema v okviru 4 vidikov na podjetju Inel d. o. o. in podajam predlog spremljanja kazalnikov, meril in nekaterih gibal za merjenje uspešnosti poslovanja.

V sklepnem delu podajam ugotovitve, ki povzemajo celotno diplomsko delo.

1 TRADICIONALNO POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Management svoje odločitve sprejema s pomočjo informacij o uspešnosti poslovanja podjetja; le-te so osnova za sprejemanje odločitev. Podjetja informacije o uspešnosti potrebujejo za sprejemanje sprotnih in taktičnih odločitev ter za razreševanje strateških vprašanj. Na podlagi informacij o uspešnosti poslovanja se v javnosti oblikuje podoba o podjetju in njegovem poslovanju.

Informacije morajo biti kakovostne ter morajo zagotavljati, da je presoja uspešnosti poslovanja zanesljiva ter da bodo aktivnosti, temelječe na teh informacijah, logične in dolgoročno ekonomsko upravičene (Tekavčič, 2002, str. 665).

Podjetje mora opraviti analizo svojega poslovanja, da ugotovi, kako uspešno je pri svojem poslovanju. Pučko (2001, str. 145) pravi, da analiza uspešnosti poslovanja pomeni spremljati in ocenjevati uspešnost, ki jo podjetje dosega.

Analiziranje računovodskih izkazov v času nam daje informacije, kako se v času (mesecih, letih) gibljejo posamezne postavke. Ugotavljamo vrednostni znesek razlike in odstotek spremembe posamezne postavke. Tako predstavljajo postavke prejšnjega obdobja osnovo za primerjanje s postavkami tega leta. Najpomembnejše orodje pri takšni analizi so indeksi (Zaman, Hočevár, & Igličar, 2007, str. 279) o velikosti, smeri in relativni pomembnosti postavk.

Lipovec (1983, str. 16) opredeljuje ekonomski namen analize podjetja kot ugotavljanje smotrnosti gospodarjenja in uspešnost poslovanja, saj skuša analiza z iskanjem in predlaganjem ukrepov vplivati na smotrno odločanje in s tem na izboljšanje poslovanja.

Rozman (1993, str. 93) pa trdi, da analiza poslovanja obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, primerjavo z normalnim poslovanjem in ugotavljanjem razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanje.

Nekateri cilji uspešnosti so:

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- dolgoročni obstoj podjetja,
- doseganje dobička,
- vzdrževanje rasti prihodkov.

1.1 Klasična računovodska merila uspešnosti

Podjetja zlasti v času industrijske in tudi informacijske dobe za merjenje uspešnosti podjetja in uprave še vedno uporabljajo mesečna in letna poročila, ki služijo managementu, nadzornikom in drugim udeležencem.

Klasični računovodski model podjetja še vedno uporabljajo kot osnovo za usmerjanje notranjih virov, za razvoj zmogljivosti ter razvoj odnosov s strankami. Računovodska merila uporabljajo standardne izkaze poslovnega izida, bilance stanja in denarnih tokov ter številne finančne kazalnike sposobnosti investiranja, kazalnike financiranja, plačilne sposobnosti, obračanja sredstev, vezave sredstev, gospodarnosti, donosnosti, vse to daje managementu potrebne informacije za lažje odločanje.

Slabost tega sistema pa je, da ne vključuje neopredmetenih in intelektualnih sredstev podjetja, ki jih predstavljajo visoko kakovostni izdelki in storitve, motivacija in usposobljenost zaposlenih, odlični notranji procesi in zadovoljne, zveste stranke. Ovrednotenja pomembnega dela neopredmetenih sredstev pa niso in verjetno ne bodo sestavni del bilanc, saj ni meril za ovrednotenje.

Slabosti klasičnih računovodskih meril uspešnosti poslovanja, ki so jih opredelili mnogi strokovnjaki, kot recimo Hočevar (2003) v članku Prednosti in omejitve metode BSC, so naslednje:

- kratkoročnost merjenja,
- prikrojevanje podatkov,
- osredotočenje na opredmetena sredstva,
- neustreznost ter nezadostnost finančnih kazalnikov,
- usmerjenost v preteklost.

Kratkoročnost merjenja je problematično, saj klasična računovodska merila spodbujajo managerje k odločanju, ki kratkoročno ugodno vpliva na poslovni izid oziroma k

zmanjšanju stroškov za razvoj, izobraževanje, trženje ter pri izbiri naložb, ki predvsem kratkoročno prinašajo največji donos.

Prikrojevanje podatkov je problematično, ker lahko managerji prikažejo dobiček željam in potrebam različnih uporabnikov, kot so npr. izbira amortizacijske stopnje, neustrezno vrednotenje zalog in terjatev, kar vpliva na višji ali nižji dobiček.

Osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva je značilna za tradicionalna računovodska merila, ki merijo uspešnost s sredstvi in kapitalom podjetja. Ta merila ne vrednotijo neopredmetenih dolgoročnih sredstev, zato je nastala potreba po novem izkazovanju ter merjenju uspešnosti podjetij.

Neustreznost ter nezadostnost finančnih kazalnikov se odraža v obliki nepravilno izračunane vrednosti, do česar privede izračunavanje kazalnikov na kratek rok, kar pa ne zajema vseh stroškov, povezanih s proizvodnjem določenega proizvoda.

O nezadostnosti finančnih kazalnikov govorimo, ko iz izračunanih kazalnikov ni mogoče ugotoviti, kateri dejavniki so najodločilneje vplivali na uspešnost podjetja.

Neustreznost sistema spremljanja stroškov kot prvi problem izpostavlja enotno stroškovno in poslovodno računovodstvo, potrebe pa se razlikujejo. Management za sprejemanje pravih odločitev nima podatkov, na podlagi katerih bi se pravilno odločal. Vodstva podjetij potrebujejo sistem, ki bo tedensko ali po možnosti dnevno prikazoval stroške (Hočevar 2002, str. 85). Drugi problem je zastarelost sistema spremljanja in razporejanja stroškov. Variabilni stroški (material, stroški dela zaposlenih pri proizvodnji) so nekoč predstavljali večji delež vseh stroškov, danes pa se ta delež zmanjšuje, povečuje pa delež posrednih in neposrednih stalnih stroškov. Zaradi sprememb v strukturi stroškov je razporejanje stroškov na stroškovne nosilce postalo neustrezno in pripelje do nepravilnega prikaza uspešnosti poslovanja (Rejc, 1996; Tekavčič, 2000).

Usmerjenost v preteklost nakazujejo tradicionalni finančni kazalniki, ki prikazujejo pretekle dogodke, zaradi njih pa so manjše možnosti ugotavljanja sprememb, ki se dogajajo v trenutnem poslovanju podjetja. Kaplan in Norton (2000a) menita, da finančni kazalniki niso dovolj za razvoj prihodnje strategije podjetij informacijske dobe, za katerega so ključne naložbe v odnose s strankami in dolgoročne zmogljivosti. Tradicionalni računovodski kazalniki ne usmerjajo aktivnosti k doseganju strateških ciljev. Glavna pomanjkljivost tradicionalnih kazalnikov po mnenju tujih in domačih avtorjev je usmeritev v preteklost in kratkoročna uspešnost. Iz prikaza preteklih dejanj ni mogoče ugotoviti dejavnikov, ki so privedli do teh rezultatov, kar vpliva na prihodnje rezultate, na katere zaradi neustreznih informacij nimamo vpliva.

1.2 Industrijska doba in kriteriji uspešnosti

Industrijsko obdobje se je začelo davnega leta 1850, industrija se je razvijala in v obdobju med začetkom svetovne industrializacije in obdobjem do leta 1975, ko se je začelo novo obdobje, obdobje informacijske dobe. Glavna kriterija konkurenčnosti in uspešnosti podjetij sta bili njihova tehnološka opremljenost in ekonomija obsega. Večinoma so bila najbolj uspešna tista podjetja, ki so tehnološka znanja lahko uporabila v množični, velikoserijski proizvodnji standardnih izdelkov. V obdobju industrijske dobe je tehnologija predstavljala ključno konkurenčno prednost. Uspešnost podjetij je bila odvisna od ekonomije obsega in ekonomije povezanosti (Kaplan Norton, 2000a, str. 14).

1.3 Informacijska doba

Vpliv informatike na poglede konkurenčnosti industrijske dobe se je spreminjal, v razvitih državah tržnega gospodarstva se je spreminjal še hitreje kot v netržnih. Podjetja so postala konkurenčnejša, uspešnejša na povsem drugih osnovah in kriterijih. Uporaba novih tehnologij in nabava sodobne opreme, ki je bila temelj uspešnosti industrijske dobe, sta se spremenili. Za uspešnost in konkurenčnost podjetij so postajala vse bolj pomembna uspešna vlaganja v svoje intelektualno premoženje, neopredmetena sredstva, usposabljanje zaposlenih, razvoj znanj in inovativnost.

Usposobljeni in motivirani zaposleni imajo ključno vlogo pri:

- vzpostavitvi pristnih partnerskih odnosov s strankami,
- uvajanju inovativnih izdelkov in storitev za ciljne segmente strank,
- proizvodnjo izdelkov in ponujanje storitev po individualnih potrebah strank, nizkih cenah in v čim krajših dobavnih rokih,
- izboljšavah proizvodnih zmogljivosti, kakovosti in kratkih odzivnih časih na spremembe in izboljšave,
- izkoriščanju informacijske tehnologije, baz podatkov in informacijskih sistemov.

Poslovni procesi v podjetjih informacijske dobe so se spremenili zaradi obvladovanja množice podatkov, ki omogočajo, da proizvodni procesi sledijo procesom prodaje in nabave in da proizvodni procesi ne usmerjajo procese in silijo prodajno osebje, da izdelke oziroma storitve prodajo.

Nov sistem, ki se prične z naročilom strank do nabave surovin, omogoča podjetjem izboljšave pri krajših odzivnih časih naročanja, izdelave in omogoča cenovno učinkovitost.

Spremembe v družbi, politiki in ekonomskem sistemu po drugi svetovni vojni so privedle do odpiranja državnih mej in tekmovanje med podjetji se je razširilo na ves svet.

Skrajševanje razvojnih ciklov dobave novih izdelkov je ključna značilnost. Podjetja morajo odlično poznati potrebe svojih strank in načrtovati ter hitro izdelovati takšne izdelke in storitve, ki si jih stranke želijo. Nabavni, proizvodni, logistični, prodajni in poprodajni procesi so ključni za dolgoročno uspešnost. Podjetja industrijske dobe so si konkurenčnost zagotavljale z organizacijskimi modeli, ki so temeljili na specializaciji funkcijskih znanj v proizvodnji, prodaji, distribuciji in trženju. Sčasoma pa je ozka funkcijska usmerjenost postala neučinkovita zaradi počasnih odzivnih časov med posameznimi oddelki.

Tabela 1: Primerjava podjetij v industrijski in informacijski dobi

Dejavnik	Industrijska doba	Informacijska doba
Konkurenčna prednost	Specializacija funkcijskih področij (proizvodnja, prodaja, distribucija, trženje, tehnologija)	Celoviti poslovni procesi (hitrost, kakovost, učinkovitost)
Odnos s strankami	Neodvisne transakcije	Povezovanje nabave, proizvodnje in distribucije
Segmentacija	Poceni standardizirani izdelki	Izdelki in storitve po meri strank
Svetovno merilo	Znotraj države	Svetovni trg
Inovacije	Dolgi razvojni cikli	Nenehne izboljšave procesov
Zaposleni	Stroga ločitev med managerji in inženirji ter neposrednimi delavci	Vlaganje v znanje vseh zaposlenih, uporaba znanj vsakega zaposlenega
Merila uspešnosti	Finančni kazalniki	Finančni kazalniki in kazalniki gonilnikov uspešne prihodnosti

Vir: R. Kaplan & D. Norton, Uravnoreženi sistem kazalnikov, 2000a, str. 16.

Management v času globalnega gospodarskega tekmovanja se dnevno sooča z velikimi izzivi, ki od njega terjajo odličnost poslovnih strategij, managerskih taktik, inovativnost, inoviranje poslovnih procesov, razvoj znanja, segmentom kupcev prilagojene marketinške strategije, stalno usposabljanje kadrov, vse za doseganje rasti, ohranjanje konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti podjetja.

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV (BALANCED SCORECARD)

2.1 Predstavitev in razlogi za nastanek BSC

Po Hočevarju (2002, str. 85) spada uravnoreženi sistem kazalnikov med sodobne računovodske metode za ocenjevanje uspešnosti poslovanja.

Management 90. let se je zaradi borzne kotacije delnic, pritiska delničarjev in tudi osebnih interesov nagrajevanja po rezultatih vse preveč usmerjal v prikazovanje odličnih kratkoročnih finančnih kazalnikov poslovanja, ki pa so bili mnogokrat preveč kratkoročni za podjetje, katerega cilj ustanovitve je vendarle dolgoročna uspešnost.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je v 90. letih nastal kot rezultat dela Roberta Kaplana in Davida Nortona iz Norton Institute in svetovalne družbe KPMG, ki so sponzorirali enoletno raziskavo v podjetjih z imenom »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti«.

Namen uravnoteženega sistema kazalnikov je bil, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja (Kaplan & Norton, 2000a, str. 8; Hočevar, 2002, str. 93).

Predpostavka za začetek projekta je bilo prepričanje, da zgolj finančni kazalniki niso pravi pokazatelji uspešnosti in ovirajo možnost razvoja prihodnje ekonomske vrednosti. Zanašanje zgolj na finančne kazalnike poslovanja je postalo zastarelo že pred leti v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) med inovativnimi vodstvi družb.

Kaplan in Norton ter KPMG so v projekt privabili 12 inovativnih izvršnih direktorjev in svetovalcev severnoameriških podjetij, ki so takrat odražali tedanjo strukturo gospodarstva in so bili glede na dejavnost podjetij predstavniki proizvodnih in storitvenih podjetij; podjetja iz težke industrije in visoko tehnološka podjetja. Rezultat njihovega dela je nastanek managerskega sistema uravnoteženih kazalnikov, ki usmerja energijo, sposobnosti in znanje zaposlenih k doseganju dolgoročnih strateških ciljev podjetja.

2.2 Prednosti sistema BSC

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo managerske in poslovne uspešnosti, vendar poudarja bolj splošen in celovit skupek kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami na področju notranjih procesov in zaposlenih povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom (Kaplan & Norton, 2000b, str. 33).

Sistem uravnoteženih kazalnikov je razdeljen na štiri ločene vidike, in sicer:

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

Kaplan in Norton (2000a, str. 8) pojasnjujeta, da izvor imena izhaja iz uravnoteženosti med:

- finančnimi in nefinančnimi kazalniki;
- kratkoročnimi in dolgoročnimi kazalniki, od katerih so finančni kazalniki kratkoročni, ker obravnavajo podatke iz preteklega obdobja, drugi trije vidiki pa so usmerjeni v

dolgoročno prihodnost;

- kazalniki z zamikom (finančni kazalniki) in vnaprejšnji kazalniki;
- zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti, finančni vidik in vidik poslovanja s strankami sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb (stranke in lastniki),
- druga dva vidika pa prikazujeta notranje poslovanje podjetja (poslovni procesi, učenje in rast).

Uravnoteženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike preteklega poslovanja s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Z njegovo pomočjo lahko podjetja hkrati spremljajo finančne rezultate ter napredek pri povečanju zmogljivosti in povečevanju neopredmetenih sredstev za prihodnjo rast Kaplan in Norton (2000a, str. 14).

Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem ukrepov dopolnjuje s tremi sklopi operativnih ukrepov, povezanimi z zadovoljstvom kupcev, notranjih procesov ter sposobnost organizacije za učenje in izboljšanje – aktivnosti, ki usmerjajo prihodnjo finančno uspešnost (Kaplan & Norton, 1992).

2.3 Uravnoteženi kazalniki uspešnosti kot strategija podjetja

Delovna skupina 12 izvršnih direktorjev podjetij je želela novi sistem merjenja uspešnosti uporabiti za nove strategije, zlasti za odmik od pretekle kratkoročne usmerjenosti zmanjševanja stroškov in tekmovanja za čim nižje cene k ustvarjanju novih priložnosti za rast s ponujanjem izdelkov z visoko dodano vrednostjo po meri kupcev.

Kazalniki morajo biti del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Cilji in kazalniki uspešnosti izhajajo iz procesa od zgoraj navzdol, in sicer iz poslanstva in strategije podjetja. Strategijo razumemo kot poslovno usmeritev, ki obeta, da bomo z uresničitvijo strategije dosegli strateške cilje.

Rejc (1996, str. 17) navaja, da metoda v enem izkazu združuje strateško pomembne razsežnosti poslovnih procesov, kako upravičiti zaupanje lastnikov, kako zadovoljiti kupce, kako izvajati procese v podjetju in kako informacijsko, organizacijsko in razvojno uresničevati plan. Praktične izkušnje so pokazale, da managerji uravnoteženi sistem kazalnikov uporabljajo za pojasnjevanje strategije in tudi za njeno uresničevanje.

Po mnenju Kaplana in Nortona (1996, str. 75) se je uravnoteženi sistem razvil iz sistema merjenja v sistem vodenja, saj ga podjetja uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje strategije.

Sistem uravnoteženih kazalnikov dosega nadzor uresničevanja strategije prek naslednjih dejavnikov (Kaplan & Norton, 2000a, str. 22):

- pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, postavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud,
- pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Kaplan in Norton (2000b, str. 33) trdita, da česar ne moreš meriti, ne moreš obvladovati.

3 VIDIKI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Uravnoteženi sistem je uvedel več vidikov uspešnosti in poudaril pomen nefinančnih kazalnikov pri spremljanju uspešnosti in pri merjenju doseženih ciljev na nefinančnih področjih Rejc (1996, str.17).

Izhodišča za postavitev strukture kazalcev so (Rejc 1996, str. 26):

- konkurenca postaja gonilo napredka in inovacij,
- konkurenca terja, da podjetja opredelijo vizijo, ki jo uresničujejo z določitvijo dolgoročne strategije in dolgoročnimi strateškimi cilji,
- pomembnost finančnega in nefinančnega vidika uspešnosti poslovanja,
- medsebojna usklajenost kazalnikov za različna področja (vodoravna usklajenost) in na različnih ravneh (navpična usklajenost)
- upoštevanje celovite palete kazalnikov, hkrati pa upoštevanje gibala za doseg ciljev.

Vsi štiri vidiki poslovanja so medsebojno povezani.

Osnovo predstavlja vidik učenja in rasti, ki prikazuje, kako podjetje vlaga v prihodnost. To se pokaže v vidiku notranjih poslovnih procesov in v vidiku poslovanja s strankami. Prvi vidik kaže položaj podjetja od znotraj, drugi pa od zunaj. Oba vidika pa se odražata v finančnem vidiku.

3.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki so po mnenju Kaplan in Norton (2000b, str. 37) koristni za ugotavljanje ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Finančni kazalniki kažejo predvsem za lastnike pomembne kriterije uspešnosti (Rejc, 1999, str. 82).

Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov spodbuja podjetja k povezovanju finančnih ciljev s strategijo podjetja. Finančni cilji pokažejo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov.

Sistem kazalnikov mora biti usmerjen k doseganju dolgoročnih finančnih ciljev in z zaporedjem ukrepov, ki jih je treba izvajati s finančnimi procesi, strankami, notranjimi procesi in zaposlenimi za doseganje dolgoročne finančne uspešnosti Kaplan in Norton (2000b, str. 57).

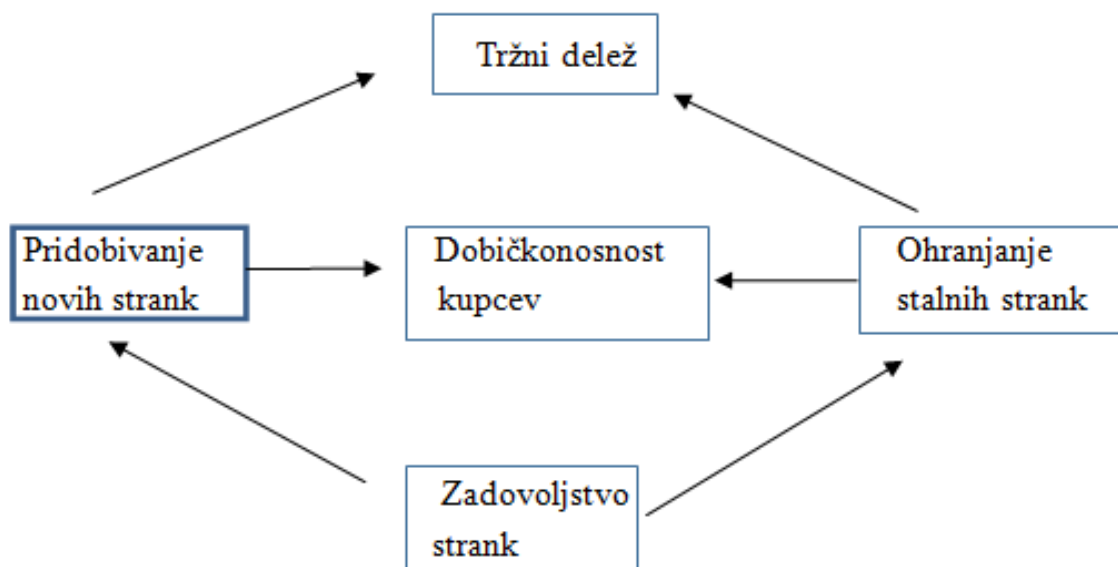
3.2 Vidik poslovanja s strankami

Podjetje v okviru vidika poslovanja s strankami opredeli Kaplan in Norton (2000b, str. 74) segment strank in tržne segmente, na katerih se odloči tekmovati. Ti predstavljajo prihodkovne vire finančnih ciljev podjetja. S pomočjo tega vidika managerji izoblikujejo strategijo, ki temelji na strankah in trgu, ki prispevajo k boljšim finančnim donosom (Kaplan & Norton, 2000b, str. 38).

Vidik poslovanja s strankami omogoča uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, ki so tržni delež, pridobivanje novih strank, ohranjanje strank, zadovoljstvo in dobičkonosnost.

Podjetja se vse bolj zavedajo, da je njihov uspeh odvisen od razumevanja potreb strank in pozornost usmerjajo k strankam. Podjetja res niso sposobna oskrbeti z izdelki oziroma storitvami vsakogar, zato morajo oblikovati specifične cilje s poudarkom na izboru trgov in strank. Osnovna skupina kazalnikov iz vidika poslovanja s strankami zajema splošne kazalnike ter gibalna uspešnosti in je enaka za vsa podjetja (Kaplan & Norton, 2000b, str. 77).

Slika 1: Vidik poslovanja s strankami- osnovni kazalniki



Vir: R. Kaplan & D. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000b, str. 78.

Tabela 2: Osnovni kazalniki poslovanja s strankami

Tržni delež	prikazuje delež poslov na posameznem trgu
Pridobivanje novih strank	meri absolutno ali relativno stopnjo pridobivanja novih poslov
Ohranjanje strank	meri absolutno ali relativno ohranjanje strank
Zadovoljstvo strank	ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank
Dobičkonosnost strank	meri čisti dobiček od stranke ali tržnega segmenta

Vir: R. Kaplan & D. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000b, str.78.

Tržni delež se meri preprosto, potem ko podjetje določi ciljni segment. Podatki panog in panožna združenja lahko zagotovijo oceno velikosti trga in podjetje izračuna svoj tržni delež. Ohranjanje strank je zelo zaželen način ohranjanja ali povečanja tržnega deleža. Pridobivanje novih strank se lahko meri s številom novih strank ali skupno prodajo novim strankam. Zadovoljstvo strank se ne izraža samo z nakupom, ključni kriterij postaja, da je stranka izredno zadovoljna, samo takrat lahko podjetje računa na nov nakup.

Za finančno uspešnost in doseganje največjega dobička podjetje prilagodi kazalnike segmentom in strankam, od katerih pričakuje največjo rast in dobičkonosnost.

Kaplan in Norton (2000b, str. 82) menita, da se podjetja razlikujejo od konkurence, ker kazalniki gibal uspešnosti vključujejo tri lastnosti ponudbe, in sicer:

- značilnost izdelkov (funkcionalnost izdelka, cena, kakovost),
- Nekateri stranke želijo zanesljivega in poceni izvajalca, druge pa diferenciranega dobavitelja, ki ponuja enkratne izdelke in storitve,
- odnos s strankami (odzivni in dobavni čas, odnos in mnenje stranke),
- Za odnos s strankami so potrebni usposobljeni zaposleni, priročnost dostopa in kratek odzivni čas izpolnitve naročila strank,
- zunanja podoba (videz izdelka in ugled podjetja), ki stranko pritegne k podjetju.

3.3 Vidik notranjih procesov

Managerji morajo (Kaplan & Norton 2000a, str. 101) znotraj vidika opredeliti notranje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarjev. V večini podjetij so obstoječi sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja osredotočeni na izboljšanje obstoječih poslovnih procesov.

Pristop uravnoteženega sistema kazalnikov opredeljuje nove procese, ki jih mora podjetje izkazati za izpolnjevanje finančnih ciljev in ciljev kupcev. Sistem uravnoteženih kazalnikov vključuje inovativne procese v vidik notranjih procesov.

Inovativnost je gibalno prihodnje finančne uspešnosti (Kaplan & Norton, 2000a, str. 38).

Kaplan in Norton (2000a, str. 101) priporočata managerjem opredelitev celotne verige vrednosti notranjih procesov, ki se prične s procesom inovacij, s katerim podjetje ugotavlja potrebe strank. Procesu inovacij sledi operativni proces, v katerem podjetje dobavi izdelke strankam in zaključi s prodajnimi aktivnostmi.

Proces inovacij je odločilen notranji proces in je pomembnejši od odličnosti operativnih procesov, zlasti na področju farmacije, programske opreme, elektronike visoke tehnologije.

Kaplan in Norton (2000a, str. 107) proces inovacij opisujeta kot iskanje praznin in podjetjem priporočata, da ugotovijo, katere koristi novih izdelkov bodo prepričale stranke in kako lahko z inovacijami prehitimo konkurenco.

Kazalniki merjenja uspešnosti procesa inovacij so število novih inovacij, odstotek novih izdelkov v celotnem prihodku, koliko predstavitev novih izdelkov smo izvršili letno ter čas za razvoj novega izdelka.

V operativnem procesu od naročila do dobave izdelka je pomembna učinkovita in pravočasna dobava izdelka, trdita Kaplan & Norton (2000b, str. 114). Ključna kazalnika sta kakovost in kratki dobavni roki.

Tabela 3: Notranji uravnoteženi sistem

Opredelitev potreb strank	Strateške usmeritve	Strateški kazalniki
Ustvarjanje trga in izdelka	Usmeritev v dobičkonosne segmente	Kakovost tržnega deleža - dobičkonosnost segmenta
Opredelitev distribucijske poti	Iskanje ustrezne distribucijske poti	Odstotek prihodkov novih izdelkov
Trženje in prodaja	Kakovost storitev	Zadovoljstvo strank
Distribucija in servis	Navzkrižna prodaja - poprodajne aktivnosti prodaje dodatnih produktov	Število prodajnih stikov na prodajalca

Vir: R. Kaplan & D. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov 2000b, str. 121.

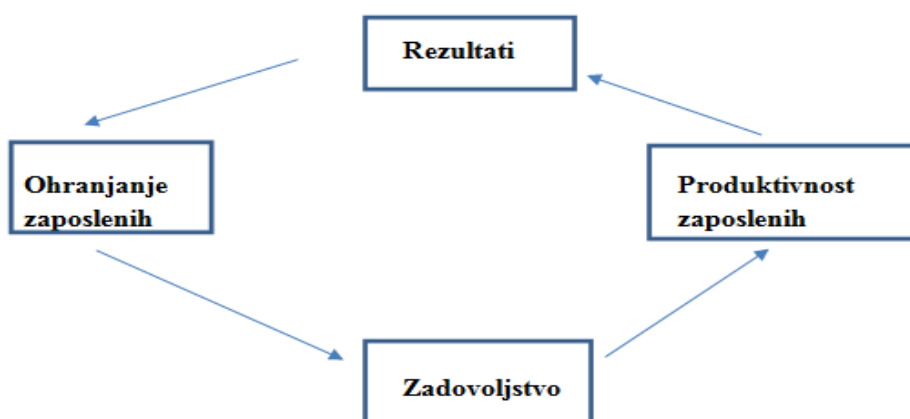
3.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti prikazuje sposobnost zaposlenih ter kakovost organizacijskih postopkov, ki so osnova za učenje in rast. S kazalniki učenja in rasti merimo sposobnost podjetja za spremembe, ki imajo ključni pomen za uresničevanje strategije podjetja (Rejc 1999, str. 82).

Kaplan in Norton (2000b, str. 135) navajata cilje tega vidika kot gibalno za doseganje odličnih rezultatov prvih treh vidikov. Uspešno prihodnje poslovanje je mogoče zagotoviti z vlaganjem v infrastrukturo, dodatnim usposabljanjem zaposlenih, izboljšanjem informacijskih sistemov.

Glavne kategorije vidika učenja in rasti so Kaplan in Norton (2000b, str. 136) sposobnost zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov, motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Slika 2: Orodje za merjenje učenja in rasti



Vir: R. Kaplan & D. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov 2000b*, str. 142.

Ključni kazalniki po Kaplanu in Nortonu (2000b, str. 138) so:

- zadovoljstvo zaposlenih, ki je osnovni pogoj za visoko produktivnost, kakovost,
- ohranjanje zaposlenih, ki pomeni zadrževanje tistih zaposlenih, za katere obstaja dolgoročni interes; običajno ga merimo z odstotkom fluktuacije,
- produktivnost zaposlenih, ki prikazuje učinek povečane usposobljenosti zaposlenih in ga merimo s prihodkom na zaposlenega.

Tabela 4: Splošni kazalniki uravnoteženega sistema

Vidik	Splošni kazalnik
Finančni vidik	Donosnost naložb in ekonomska dodana vrednost
Poslovanje s strankami	Zadovoljstvo strank, ohranjanje, tržni delež
Notranji poslovni procesi	Kakovost, odzivni čas, obvladovanje stroškov, uvajanje novih proizvodov
Učenje in rast	Zadovoljstvo zaposlenih, dostop do informacijskega sistema

Vir: R. Kaplan & D. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov 2000b*, str. 143.

4 POVEZAVA KAZALNIKOV V STRATEGIJO

Sistem kazalnikov izraža strategijo podjetja, opisuje vizijo celotne organizacije, zaposleni lahko vidijo, kako lahko prispevajo k uspehu podjetja. Osredotočenje na spremembe je pomemben prispevek zaposlenih, menita Kaplan in Norton (2000b, str. 157–158). Avtorja navajata metode povezovanja uravnoteženih kazalnikov s strategijo, in sicer:

- vzročno-posledična razmerja,
- gibala uspešnosti,
- povezovanje finančnih kazalnikov.

Sistem kazalnikov mora izražati strategijo podjetja prek zaporedja vzrokov in posledic med cilji in kazalniki različnih vidikov, da jih lahko v podjetju ustrezno uporabljajo.

4.1 Gibala uspešnosti poslovanja

Uravnoteženi sistem kazalnikov mora vsebovati tudi gibala uspešnosti poslovanja, saj kazalniki doseženih rezultatov brez kazalnikov za bodoče poslovanje ne povedo, kako je treba doseči rezultate (Kaplan & Norton, 2000b, str. 159).

Gibala uspešnosti izražajo posebnost podjetja oziroma poslovne enote, kot npr. dobičkonosnost podjetja. Gibala v tržnem segmentu, v katerega se podjetje usmerja in posebni notranji procesi pridobivanja specialnih znanj, v katerem podjetje konkurira svetovnim dobaviteljem. Gibala poslovanja kot sta npr. trajanje poslovnega cikla in stopnja okvar.

4.2 Analiza ustreznosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Prednost uravnoteženega sistema kazalnikov je v njeni uporabnosti v katerikoli gospodarski panogi (Rejc, 1999, str. 499).

Konkurenčnost je v različnih okoljih različna, zato je treba narediti različne spletne kazalnikov, saj morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi.

4.3 Prednosti sistema uravnoteženih kazalnikov

Povezanost kazalnikov v BSC povezuje navidezno ločena področja poslovanja. Z obravnavanjem vseh kazalcev lahko management prepreči favoriziranje posameznih področij na račun drugih. Kot navaja Mark Graham Brown v članku Magic metrics

(Brown, 2004) se več kazalnikov, ki na prvi pogled nimajo povezave, lahko združi v nov kazalnik.

Z vidika poslovanja s strankami so v članku izbrani kazalniki merjenja učinkovitosti tržnega komuniciranja. Podjetja bi morala meriti učinkovitost trženja prek finančnih in nefinančnih kazalnikov. Delno lahko izmerimo učinek povečanja sredstev za trženje na povečanja prodaje. Izmeriti je treba tudi nefinančne učinke, kot so: stopnja razumevanja naših sporočil, količina strank, ki si je ob predstavitvi novega proizvoda zapomnila prednosti in novosti, količina prodajnih stikov, ki je vodila do prodaje.

Z vidika učenja in rasti so v članku za merjenje zadovoljstva zaposlenih izbrani kazalniki dnevi neplačanega dopusta, število pritožb delavcev, količnik fluktuacije, količina nadur zaposlenih, anonimne ankete zadovoljstva zaposlenih, predlogi zaposlenih za izboljšanje poslovnih procesov in izboljšav pri komuniciranju in odločanju znotraj podjetja.

Uravnoteženi sistem zahteva od managementa, da izbere omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in s tem odpravlja vrzel med kratkoročnim in dolgoročnim merjenjem uspešnosti.

Bistvo uravnoteženega sistema je strategija. V času stalnega spreminjanja in prilagajanja spremembam na trgu je treba vključiti vse notranje vire v podjetju in jim prepustiti izbiro aktivnosti, ki bodo vodile do skupnega cilja. Hočevar meni, da je zato nujno, da so s sistemom kazalnikov seznanjeni vsi zaposleni.

4.4 Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti

Po Hočevarju (2002, str. 94) obstajajo vsaj tri omejitve omenjene metode. Prvič, sistem ni povsem nov, saj so že obstajali nefinančni kazalniki in jih morajo podjetja le dopolniti. Drugič, uravnoteženi sistem kazalnikov zajema številna pomembna področja, ni pa popoln ter ga ni mogoče prenesti na vsako podjetje. Vsako podjetje ima svoje lastnosti, ki jih je treba pri analizi podjetja odkriti, in šele nato se v skladu s strategijo posameznega podjetja lahko uspešno izvede sistem kazalnikov. Tretjič, zaradi obsežnosti lahko sistem povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti oziroma pri primerjanju poslovanja z drugimi.

Vzroki za neuspeh pri oblikovanju in vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov.

Kaplan in Norton (2000a) ocenjujeta težave pri uvedbi sistema kot organizacijskem procesu in ne v sistemu samem:

- pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev,
- premalo vključenih posameznikov,
- ohranjanje sistema z vrha,

- predolg proces razvoja,
- uporaba sistema kot sistemski ne kot managerski ukrep.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA INEL INDUSTRIJSKA ELEKTRONIKA D. O. O. CELJE

5.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Inel industrijska elektronika d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1989, ko sta se lastnika podjetja Ivan in Magda Cencelj odločila, da ob svojih rednih zaposlitvah pričneta z dopolnilno dejavnostjo. Direktor Ivan Cencelj je svoja strokovna znanja s področja industrijske elektronike 20 let pridobival, nadgrajeval in dopolnjeval v podjetjih Libela in Cetus Celje.

Podjetje je začelo z intenzivnim delovanjem leta 2000, ko se je solastnik in direktor družbe Ivan Cencelj, univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike, redno zaposlil v lastnem podjetju ter začel vsa svoja znanja in sredstva usmerjati v rast podjetja. Zaradi potrebe po večjih poslovnih prostorih je podjetje v letu 2007 pričelo z gradnjo poslovnih prostorov, ki so primerni za raziskovalno in razvojno dejavnost. Število zaposlenih na raziskovalno razvojnem področju se je vztrajno povečevalo, leta 2011 so imeli 11, leta 2015 pa že 35 redno zaposlenih. Ključni kadri podjetja so razvojni kadri, programerji, inženirji strojništva in elektrotehnike.

5.2 Opis podjetja

Sedež podjetja Inel d.o.o. je v Celju. Podjetje je na svojem področju vodilno v Sloveniji, s svojim poslovanjem pa je prisotno na področju EU. V podjetju je 35 zaposlenih, celoten proizvodni in logistični kompleks pa obsega 900 m² lastnih poslovnih prostorov. Skozi dve desetletji nenehnega razvoja in vztrajanja na poti k odličnosti so se s svojimi kakovostnimi proizvodi stalno prilagajali zahtevnemu trgu in kljubovali močni konkurenci, obenem pa ohranjali posluš za potrebe svojih poslovnih partnerjev in zaposlenih.

5.2.1 Izdelki in storitve podjetja

Podjetje proizvaja širok spekter naprav za:

- dotisk,
- kontrolo,
- verifikacijo,
- agregacijo v farmacevtski industriji,
- etiketirne naprave,

- naprave za direktni dotisk.

Največja prednost je individualni pristop, saj vsakega kupca obravnavajo individualno in nudijo izdelek po meri. S svojimi izkušnjami na področju razvoja, načrtovanja in izdelave zadovoljijo vse potrebe kupcev ter najdejo optimalne rešitve.

V podjetju razvijajo nove izdelke in storitve na področju etiketiranja, transportnih pakiranj, avtomatizacije industrijskih procesov in skladiščno-informacijskih sistemov.

Dejavnost podjetja je zahtevna, ker gre za specializirano proizvodnjo avtomatskih elektronskih naprav za označevanje v industriji, kot npr. etiketiranje, dotisk na različne materiale, naprave za verifikacijo in označevanje.

Razvojne faze izdelave novega izdelka

V podjetju se vsak projekt prične z izdelavo načrtov, risb in ostalih potrebnih podatkov za razumevanje potreb njihovih kupcev. Vsi strojni načrti so izdelani v 3D programu SolidWorks. Ti načrti so podlaga za izdelavo tehnične dokumentacije, v kateri so vsi tehnični opisi izdelka oziroma tehnične rešitve problema. Vsi zaposleni imajo široka znanja s področja fizike, matematike, mehatronike in elektrotehnike. V podjetju imajo lastno napravo CNC za rezkanje in struženje, ki omogoča nemoten potek dela ter hitro izvedbo operativnega procesa. Nudijo tudi natančen laserski razrez, upogibanje in varjenje kovin, kar zaupajo kvalitetnim podizvajalcem.

Po zaključku faze strojnega konstruiranja se prične proces razvoja programske opreme. V prvi fazi analizirajo zahteve kupcev, saj želijo razumeti naloge in lastnosti, ki jih bo reševala njihova programska oprema. V drugi fazi načrtujejo potrebno programsko opremo in na podlagi teh načrtov vedo, kakšen bo delovni proces informatikov. V tretji fazi se začne proces kodiranja, ki strogo sledi načrtom iz druge faze. V četrti fazi se izvaja proces testiranja, saj so vsi proizvodi podvrženi strogemu testiranju.

Faze testiranja se izvajajo med samim procesom načrtovanja ter pred končno predajo kupcem. Razvoj programske opreme poteka v programu Siemens Simatic. Programska oprema se uporablja v skladu s strogimi standardi, ki jih postavljajo ZDA (21. člen CFR) ter EU (11. člen GMP).

V podjetju poskrbijo, da so vsi vgrajeni deli kvalitetni in brezhibni, kar je rezultat izbora vrhunskih, mednarodnih in domačih dobaviteljev; prav tako skrbijo za brezhibno mehansko sestavo naprave. Vse sestavljene naprave testirajo v več fazah proizvodnega procesa, kar omogoča, da je bilo v zadnjih 2 letih prek 100 projektov realiziranih brez pritožb ali reklamacij.

Svojim strankam nudijo validacijo za njihove naprave. Cilj validacije je potrditev, da izdelek izpolnjuje svojo nalogo v želenem okolju. Validacijska dokumentacija je pripravljena glede na individualne uporabniške potrebe kupca in vsebuje vse potrebne komponente: specifikacijo funkcionalnosti, specifikacije konstrukcije, programske specifikacije, konfiguracijske specifikacije, načrt v primeru nedelovanja. Pomoč nudijo tudi v tovarni ali na kraju zagona.

5.3 Poslanstvo, vizija, strategija

5.3.1 Poslanstvo

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za obstoj organizacije. Strategija in vsakodnevno delo sta lahko ogrožena, če prihaja do nestrinjanja med notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami ter poslanstvom (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 70).

Poslanstvo podjetja Inel d. o. o. je zadovoljitev industrijskih kupcev na področju farmacije, prehrane, predelovalne industrije z natančnim označevanjem izdelkov, črtno kodo, časom proizvodnje. Z izdelki izboljšajo logistične procese ter omogočajo sledljivost izdelkov.

5.3.2 Vizija

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki jo želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Je predstava o mestu na trgu, ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki, pa tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje, da bi tja prišel (Pučko, 1996, str. 129).

V Inelu d. o. o. želijo postati najboljši proizvajalec naprav za označevanje izdelkov na področju EU ter ostati najboljši proizvajalec na področju JV Evrope.

5.3.3 Strategija

Kadar podjetje želi na trgu zapolniti vrzel manjkajoče ponudbe ali pa izboljšati vrednost že obstoječe, se odloči za rast in s tem načrtovanje strategije rasti. Razlog za strategije rasti je tudi, kadar želi povečati obseg in hitrost delovanja na svojih dosedanjih poslovnih področjih. Tako lahko uporabi strategijo rasti in razvoja z izboljšanjem vrednosti izdelkov kot tudi z večjim naporom za uspešnost tekočega poslovanja. To nam kaže, da mora biti že strateški plan usmerjen v rast podjetja (Glueck & Jauch, 1984, str. 212).

V skladu s strateškimi cilji bo podjetje nadaljevalo z razvojem naslednje generacije izdelkov v skladu z vedno ostrejšimi regulatornimi zahtevami, ki jih farmacevtski industriji

predpisujejo regulatorne institucije držav uvoznic njihovih produktov kot tudi želje po zagotavljanju ustreznih varnih produktov in skrb za zdravje končnih potrošnikov.

5.4 Analiza zaposlenih in organizacijske strukture

Organizacijo lahko opredelimo z različnimi definicijami. Različne definicije nastanejo, ker se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo različni ljudje različnih poklicev. Organizacijo lahko po sociološkem vidiku opredelimo kot množico medosebnih razmerij. Katera organizacija je primerna pogojuje tehnologija v podjetju, velikosti združbe, cilji in strategija podjetja, okolje, v katerem deluje, ter zaposleni v podjetju (Rozman, 2000, str. 27, 28).

5.4.1 Projektno-matrična organizacijska struktura

Glavna značilnost projektno-matrične organizacije je, da so posamezni oddelki hkrati odgovorni poslovno-funkcijskemu managerju. Organizacija dela je decentralizirana, kar prinaša prožno in okolju prilagodljivo obliko organiziranja.

V projektno-matrični organizacijski strukturi so projekti občasni in gre za usklajevanje strokovnih del. Njen namen je uresničiti tiste cilje, ki zahtevajo visoko usklajenost posameznih projektne aktivnosti, ki jih z ustaljeno strukturo ni mogoče doseči.

Projektno-matrična organizacijska struktura je prisotna v podjetjih, ki redno izvajajo multidisciplinarne projekte.

Podjetje Inel d. o. o. je sodobno in projektno organizirano podjetje, ki glede na uporabniške zahteve naročnikov oblikuje projektne skupine. Projekti v podjetju so časovno različni, kar je odvisno od zahtevane kompleksnosti in obsežnosti posameznega projekta. Solastnik in direktor podjetja sklepata prodajne pogodbe s kupci, nadzirata delovanje skupin ter potek dela. Člani projektne skupin so strokovnjaki s področja elektronike, strojništva, programiranja in strojne opreme. Skupino običajno sestavlja 3 do 5 članov.

Nosilec razvojno raziskovalnih dejavnosti za področje elektrotehnike je zadolžen za:

- določitev programskih področij, prioritet za raziskave in razvoj,
- povezovanje programskih in raziskovalnih skupin,
- usmerjeno usposabljanje raziskovalnega kadra,
- vlaganja v razvoj novih produktov v fazi testiranja in industrializacije.

Nosilec razvojno raziskovalnih dejavnosti za področje informatike je zadolžen za:

- razvoj programske opreme za obstoječe proizvode,

- nadgradnjo programske opreme,
- povezovanje raziskovalnih skupin,
- usmerjeno usposabljanje raziskovalnega kadra.

Posli so dolgoročno planirani, posamezen projekt traja do tri mesece. Letno izvršijo 50 projektov. Vsak zaposleni deluje hkrati na več manjših projektih ali pa na enem večjem projektu. Organizacija dela in dobri pogoji pri delu ter izkušnje vsakega posameznika pripomorejo k kvalitetni izpeljavi projektov.

5.5 Analiza kupcev in dobaviteljev

Kupci produktov podjetja Inel d. o. o. so industrijska podjetja, ki delujejo v različnih panogah. Podjetje sodeluje z največjimi slovenskimi podjetji na področju farmacije, živilske industrije, industrije avtomobilskih sestavnih delov, elektroindustrije in industrije gradbenega materiala. V farmacevtski panogi so njihovi kupci Lek d. d., Krka d. d., Laetus GmbH, Hapa AG, Pliva. V prehranbeni panogi so njihovi kupci Union d. d., Mercator d. d., Pivovarna Laško d. d., Fructal d. o. o., Radenska d. d., Drogerie Markt d. o. o. V predelovalni industriji so njihovi kupci Ursa Slovenija d. o. o., Frigmat d. o. o. ter Tab d. d.

Zahtevnost produktov Inel d. o. o. je glede na panogo v kateri delujejo njihovi kupci različna, najbolj zahtevni projekti so v farmacevtski panogi.

Vidik odnosa s strankami kaže tudi struktura dobaviteljev, ki so tako v Sloveniji kot v tujini ista podjetja, to kaže na dober odnos s strankami in zadovoljstvo dobaviteljev, saj redno izpolnjuje finančne in druge pogoje do dobaviteljev.

Tabela 5: Slovenski dobavitelji 2014 in 2015

	(v EUR)	(v EUR)
Slovenski dobavitelji	2014	2015
Siemens d. o. o.	80.718	85.196
A2S d. o. o.	0	81.999
Festo d. o. o.	64.411	71.289
Sico d. o. o.	51.890	49.824

Tabela 6: Tuji dobavitelji 2014 in 2015

	(v EUR)	(v EUR)
Tuji dobavitelji	2014	2015
Sick GmbH	69.725	54.478
Hapa AG-Belgija	0	52.032
JVL Industrie Elektronik A/S	82.058	49.984
Anaheim Automation, Inc.	53.702	12.806

5.6 Analiza trga

Ciljni trgi so EU, predvsem Slovenija in Nemčija oziroma končni kupci strateškega partnerja Laetus, ki so iz držav EU. Konkurencu podjetja predstavljajo svetovni proizvajalci, ki prihajajo predvsem iz Nemčije in Švice in ki dosegajo od 25 do 50 % višje stroške in višje cene od Inela d. o. o.

Po 15 letih aktivnega delovanja je podjetje Inel d. o. o. tehnološko in produktno na najvišjem nivoju ter popolnoma primerljivo z najboljšimi ponudniki v EU, vendar zaradi nižjih stroškov lahko dosega nižje cene produktov v primerjavi s konkurencjo. Kot smo ugotovili z analizo trga na področju Slovenije in JV Evrope, ni pomembnih lokalnih proizvajalcev naprav za etiketiranje in označevanje s črtno kodo; obstajajo le uvozniki naprav, ki so fiksne in neprilagojene proizvodnim linijam potencialnih kupcev.

5.7 Analiza notranjih poslovnih procesov

Notranji procesi podjetja sestavljajo inovacijski in operativni procesi. Inovacijski proces izdelave izdelka sledi evidentiranju potreb kupcev, kar privede do inovacije izdelka in nadaljuje z izdelavo izdelka in njegovo dobavo kupcu, kar pomeni zaključek notranjega procesa in hkrati zadovoljitev potreb njihovih strank.

5.8 Analiza raziskav in razvoja

Za dolgoročen razvoj in rast podjetja je potrebno vlaganje v raziskave, razvoj in inovacije.

V podjetju se zavedajo pomena urejenosti notranjih procesov, zlasti kontinuiranega razvoja izdelkov, zato se v veliki meri osredotočajo na raziskovanje in razvoj novih tehnologij in rešitev. S tem svojim strankam zagotavljajo individualne, učinkovite proizvodne rešitve in omogočajo kvalitetno proizvodnjo za njihove končne kupce.

Proizvodnja je prilagojena potrebam in zahtevam naročnika oziroma kupca v različnih industrijskih panogah. Poslovni model podjetja temelji na stalnem vlaganju v raziskave in razvoju na področju industrijske elektronike ter industrijskega oblikovanja.

Podjetje sicer že sedaj združuje vse potrebne kadrovske in tehnološke vire za razvoj, testiranje in industrializacijo produktivnih idej v celotnem procesu od projektiranja do izvedbe projektov in servisnih poprodajnih aktivnosti in uvajanja produktov v proizvodni proces.

Razvojni projekti predstavljajo potencial za preskok na področju tehnološkega razvoja, industrializacije izdelkov in storitev ter povečanja konkurenčnosti podjetja na področju predelovalnih in izdelovalnih tehnologij, ki jih pokriva podjetje. Z uspešno izvedbo strateških projektov bodo ustvarili nova delovna mesta, saj bo z razvojem in uveljavitvijo novih tehnologij generiranih tudi več novih, inovativnih in propulzivnih izdelkov.

Razvojno prioriteto podjetja predstavljajo:

- vzpostavitev centra za razvoj novih in tehnološko zahtevnih produktov in storitev,
- razvijanje novih tehnologij na področju etiketiranja, logistike in sledljivosti proizvodov, za nadaljnjo rast poslovanja bo treba število izdelkov povečati,
- povečevanje konkurenčnosti z izboljšanjem dostopa do znanja in storitev ter vključevanjem industrijskega oblikovanja v razvojne procese.

Proizvodni in prodajni procesi:

- podjetje deluje v skladu s standardom Good automated manufacturing practice (v nadaljevanju GAMP), kar pomeni, da zasleduje cilje dobre avtomatizirane proizvodne prakse,
- cilji zasledovanja prakse GAMP so sledljivost proizvodnje, kvaliteta storitev ter odpravljanje napak, eno temeljnih načel prakse GAMP je, da je treba kakovost zagotavljati v vseh fazah proizvodnega procesa; od nabavljenih surovin, poslovnih prostorov, izobraženega kadra, poslovnih praks itd.

6 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV IN PREDLOGI ZA PODJETJE INEL D. O. O.

Izhodišča za izbor kazalnikov so specifičnost podjetja, in sicer:

- razvojno usmerjeno tehnološko podjetje;
- usmerjenost na ozke, nišne trge;
- segment kupcev, proizvodna podjetja v dejavnostih farmacije, prehrane in predelovalne industrije.

Zaradi naštetih razlogov in zaradi uporabnosti podjetju predlagamo specifične kazalnike, ki izhajajo iz poslanstva, vizije in strategije podjetja. Po določitvi kazalnikov predlagamo še merila merjenja uspešnosti ter gibalna za bodoči razvoj

6.1 Finančni vidik

V tem delu bom opisal nekaj finančnih kazalnikov, ki nam prikažejo, kako uspešno je podjetje Inel d. o. o. v zadnjih letih.

Tabela 7: Kazalniki s finančnega vidika

Kazalniki Inel d. o. o.	Trenutno stanje	Strateški cilji	Gibalo (bodočnost)
Čista donosnost kapitala	30,4 %	ohraniti čisto donosnost kapitala nad 30 %	rast prihodkov, zmanjševanje stroškov, poslovanje s podjetji z bonitetno oceno vsaj B
Čisti prihodki iz poslovanja in kazalnik rasti prihodkov	35 %	povečati produktivnost za 5 % letno	rast prihodkov, okrepiti poprodajne aktivnosti, pospešeno trženje
Dodana vrednost na zaposlenega	56.000 (v EUR)	sklepati nove posle z dodano vrednostjo na zaposlenega nad 60.000 EUR	odstotek izvajanja projektov z dodano vrednostjo nad 60.000 eur, izboljšanje organizacijske strukture, ki bo pospešila odločanje in izvedbo
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	15,75 %	sklepati nove posle z dodano vrednostjo na zaposlenega nad 60.000 EUR	izboljšanje organizacijske strukture, ki bo pospešila odločanje in izvedbo

$$\text{Čista donosnost kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Vloženi kapital}}$$

Finančni kazalnik čiste donosnosti kapitala prikazuje, koliko čistega dobička na vloženi kapital so dosegli lastniki. Visok odstotek donosnosti je zelo privlačen za nove investitorje in pridobivanje novih virov financiranja, ki omogočajo razvoj in rast. Večja vrednost kazalnika pomeni boljšo poslovno uspešnost, vendar pa po drugi strani lahko boljši rezultat pomeni večje tveganje na račun velikega zadolževanja.

Čista dobičkovnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovanje s premoženjem lastnikov.

Podjetje Inel d. o. o. dosega v 5 letih povprečno 29,3% donosnost kapitala. Vodstvo podjetja je postavilo visoko ciljno vrednost čiste donosnosti kapitala nad 30 %.

Tabela 8: Čista donosnost kapitala

Kategorija	2011	2012	2013	2014	2015
Čista donosnost kapitala (v %)	27,44	34,76	26,56	27,63	30,38

$$\text{Povprečna letna stopnja rasti} = \sqrt[n]{IR * IR_{n+1} * IR_{n+2} * IR_{n+3}} \quad (1)$$

Kazalnik rasti (letni prikaz prihodkov) prikazuje, kako uspešno je podjetje, kako uspešno razvija nove proizvode, kako uspešno ima urejene notranje procese in kako dobro trži izdelke. Podjetje raste po visoki letni stopnji, kar jasno kaže na uspešno izvrševanje vizije in strategij podjetja iz vseh 4 vidikov sistema BSC.

Skupna rast prihodkov v 4 letih je znašala 129 %. Izračun povprečne stopnje rasti prihodkov v zadnjih 4 letih nam pove, da je podjetje raslo s povprečno letno stopnjo rasti 22 %

Tabela 9: Čisti prihodki od poslovanja in kazalnik rasti

Kategorija	2011	2012	2013	2014	2015
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	1.317.717	2.026.353	1.996.444	2.862.506	3.866.454
Indeks rasti (v %)	100	153	98	143	135

Dodano vrednost lahko opredelimo kot povečanje tržne vrednosti, ki je posledica povečanja kakovosti poslovnih učinkov. Ugotovimo jo tako, da prodajno vrednost poslovnih učinkov zmanjšamo za nabavno vrednost potrebnih prvin. Če poslovodstvo pozna dodano vrednost, ima pomembno informacijsko podlago za izdelovanje predračunov poslovanja, poslovno odločanje in nadzorovanje. Slabost dodane vrednosti pa je morda to, da poslovodje pogosto pozabijo, kateri je njihov najpomembnejši cilj. To je namreč največje povečevanje dolgoročne donosnosti poslovanja podjetja in ne ustvarjanje čim večje dodane vrednosti. Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega prikazuje, kolikšen znesek na vsakega zaposlenega je namenjen za plačilo zaposlenih in za vlaganja v razvoj. Zadovoljstvo zaposlenih je prav gotovo delno odvisno tudi od poštenega nagrajevanja in motivacije zaposlenih za dobro delo in izplačilo premij za uspešnost. Visoka dodana vrednost odraža tudi stopnjo produktivnosti in tehnološki nivo podjetja. Visoka dodana vrednost omogoča dobre plače in razpoložljiva razvojna sredstva, ki sta pogoj za dolgoročno uspešnost.

Tabela 10: Dodana vrednost na zaposlenega v letih 2011–2015

Leto	2011	2012	2013	2014	2015
Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	55.436	53.367	45.214	56.623	55.650

Kazalnik dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja prikazuje doseženi čisti dobiček podjetja glede na dosežene prihodke. Kazalec pokaže, ali podjetje uspešno upravlja stroške, čim višji je čisti dobiček, tem bolje je upravljanje s stroški.

$$\text{Čista dobičkovnost prihodkov} = \frac{\text{Čisti poslovni izid}}{\text{Celotni prihodki}} \quad (2)$$

Tabela 11: Kazalnik dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja v letih 2011–2015

Kategorija	2011	2012	2013	2014	2015
Kazalnik dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja (v %)	14,28	15,53	15,99	16,34	15,75

6.2 Vidik strank

Morebitna odvisnost od enega kupca prinaša tveganja, saj imajo poslovne vezi s podjetji omejen rok trajanja. Problem odvisnosti od enega kupca se pojavlja v mnogih mladih podjetjih, ki so občutno rast in razvoj dosegli prav zaradi rasti naročil glavnega kupca. Poleg odvisnosti od glavnega kupca, pa je treba omeniti še odvisnost od panoge, dobavitelja, države ali skupnosti.

Tabela 12: Kazalniki z vidika strank

Kazalniki Inel d. o. o.	Trenutno stanje	Strateški cilji	Gibalo (bodočnost)
Odvisnost od največjih kupcev	33 %	Delež največjega kupca v celotnih prihodkih do 40%	Vlaganja v direktno promocijo pri potencialnih strankah
Delež ponavljajočih nakupov	66%	Ohranjati delež strank, ki ponovno opravijo nakup nad 60%	Ohranjati kvaliteto izdelkov, odstotek reklamacij zadržati pod 2 % letno
Odvisnost od panoge	93%	V naslednjih petih letih razširiti prodajo v druge panoge poleg farmacije	Vlaganje v neopredmetena sredstva, kadre, promocijo na sejnih
Rast poslov z obstoječimi strankami	12 %	Povečati prihodke z obstoječimi strankami za 20 % letno	Okrepiti poprodajne aktivnosti, določitev prodajnika za pomembne kupce
Pridobivanje novih strank	4%	Vstop na nove trge (ZDA, Indija)	Obisk strokovnih sejmov, osebno trženje pri strankah

Kot je razvidno iz Tabele 12 so bili največji kupci v letu 2015 Lek d. d., Laetus GmbH, Adheziv d. o. o., Hapa AG ter Krka d. d. Kazalnik odvisnosti od kupca nam prikazuje, da v podjetju ni potencialnih tveganj v primeru, da bi se največji kupec odločil za zamenjavo dobavitelja. Največja kupca Inela d. o. o. v letu 2015 sta bila Lek d. d. s 33 % ter Laetus GmbH s 27,9 % skupnih prihodkov. V nadaljevanju bomo izračunali odvisnost Inela d. o. o. od panoge in morebitna tveganja, ki jih le-ta prinaša.

Tabela 13: Največji slovenski in tuji kupci 2015

Slovenski kupci	2014			2015		
	Znesek (v EUR)	% prihodkov na domačem trgu	% prihodkov skupno	Znesek (v EUR)	% prihodkov na domačem trgu	% prihodkov skupno
Lek d.d.	442.484	43,0	15,5	1.264.702	54,8	33,0
Adheziv d. o. o.	89.653	8,7	3,1	402.377	17,4	10,5
Krka, d. d.	51.822	5,0	1,8	259.493	11,2	6,8
Tab d. d.	88.855	8,6	3,1	30.737	1,3	0,8

Tuji kupci	Znesek (v EUR)	% prihodkov na tujem trgu	% prihodkov skupno	Znesek (v EUR)	% prihodkov na tujem trgu	% prihodkov skupno
Laetus GmbH	1.701.400	92,8	59,4	1.064.229	70,6	27,9
Hapa AG	101.490	5,5	3,5	279.573	18,6	7,3

Kot je razvidno iz Tabele 13 so bili največji kupci v letu 2014 Laetus GmbH, Lek d. d., Hapa AG, Adheziv d. o. o. ter Tab d. d. Kazalnik odvisnosti od kupca nam prikazuje, da so v podjetju potencialna tveganja v primeru, da bi se največji kupec Laetus GmbH odločil za zamenjavo dobavitelja. Največja kupca Inela d. o. o. v letu 2014 sta bila Laetus GmbH d. d. s 59,4 % ter Lek d. d. s 15,5 % skupnih prihodkov.

Kot je razvidno iz Tabele 13 so bili največji kupci v letu 2015 Lek d. d., Laetus GmbH Lek d.d. ter Hapa AG Kazalnik odvisnosti od kupca nam prikazuje, da je podjetje razpršilo tveganja v primeru, da bi se največji kupec Laetus GmbH odločil za zamenjavo dobavitelja. Največja kupca Inela d. o. o. v letu 2015 sta bila Lek d. d. s 33 % ter Laetus GmbH d. d. s 27,9 % skupnih prihodkov. V podjetju prihaja do velikih nihanj največjih kupcev iz leta v leto, vendar Inel d.o.o. z dolgoročnim načrtovanjem proizvodnje in prodaje konstantno raste in širi spekter kupcev.

Tabela 14: Največji kupci 2014 in 2015

2014	2015
Lek d.d.	Lek d.d.
Adheziv d. o. o.	Adheziv d. o. o.
TAB d. d.	Krka, d. d.
Logopak, d. o. o.	Mlekrana Celeia, d. o. o.
Pivovarna Union d. d.	Zlatorog oprema d. o. o.
Krka, d. d.	Robotika Kogler d. o. o.
Ljubljanske mlekarne d. d.	TAB d. d.
Žito d. d.	Pivovarna Union d. d.
Fructal d. o. o.	Pivovarna Laško, d. d.
Pivovarna Laško, d. d.	Ljubljanske mlekarne d. d.
Laetus GmbH	Laetus GmbH
Hapa AG	Hapa AG
Tab Mak d. o. o.	Tab Mak d. o. o.

Z vidika strank lahko za kupce ugotovimo, da so v letu 2014 in 2015 prevladovali skoraj isti kupci; 10 od 15 največjih kupcev v letih 2014 in 2015 je istih, kar kaže, da so stranke podjetja industrijska podjetja, ki so stalne stranke, iz tega lahko sklepamo, da so stranke zadovoljne s storitvami podjetja. V letu 2015 se je glede na leto 2014 66 % največjih kupcev vrnilo in opravilo nakup.

Tabela 15: Največji kupci 2014-2015

Leto	2014	2015
Prihodki 10 največjih kupcev (v EUR)	2.668.636	3.598.499
Farmacevtska panoga (v EUR)	2.335.027	3.344.891
Kazalnik odvisnosti od panoge (v EUR)	81,6	93,0

Kazalnik odvisnosti od panoge nam pove, da je podjetje Inel d. o. o. zelo odvisno od naročil iz farmacevtske panoge, saj znaša obseg naročil s strani 10 največjih kupcev v letu 2014 81,6 %, v letu 2015 pa se je obseg naročil farmacevtskih podjetij povzpел na 93 %. Tako visoki zneski kažejo odvisnost podjetja, ki se je povsem usmerilo v prodajo izdelkov farmacevtski panogi.

Stranke so pomembne, saj podjetju prinašajo prihodek, od katerega je odvisno, ali bo podjetje preživelo ali propadlo. Odnos s strankami je zato najpomembnejši, v sistemu BSC spada v zunanji vidik, ki sledi notranjima vidikoma rasti in razvoja in vidiku notranjih procesov. Če sta notranja vidika uspešna, je to predpogoj za uspešnost z vidika strank.

Kazalniki vidika strank, uporabni tudi za Inel d. o. o., sta:

- kazalnik ohranjanja obstoječih strank in povečanja obsega poslov z obstoječimi strankami, ki je na področju segmenta industrijskih kupcev (proizvajalnih podjetij farmacije) še najpomembnejši
- kazalnik pridobivanja novih strank, ki meri absolutno ali relativno stopnjo pridobivanja novih poslov.

Merila z vidika strank za podjetje Inel d.o.o. so:

- povečanje poslov z obstoječimi strankami (za 20,0 % letno), ki je tudi merilo zadovoljstva strank;
- pridobivanje novih strank (5,0 % poslov letno z novimi strankami);
- poslovanje s strankami iz najbolj dobičkonosnega segmenta, ki bo podjetju Inel d.o.o. omogočalo izbiro projektov z dodano vrednostjo na zaposlenega nad 60.000 evrov.

Kaplan in Norton (2000b, str. 82) menita, da se podjetja razlikujejo od konkurence, ker kazalniki gibal uspešnosti vključujejo tri lastnosti ponudbe, in sicer:

- značilnost izdelkov stranke podjetja zanesljivo iščejo unikatnega dobavitelja, ki ponuja enkratne izdelke in storitve;
- odnos s strankami se izraža v odzivnem in dobavnem času
- za odnos s strankami so potrebni usposobljeni zaposleni, priročnost dostopa in kratek odzivni čas izpolnitve naročila strank
- zunanja podoba, ki stranko pritegne k podjetju. Nekatera podjetja pridobijo zvestobo strank prek oglaševanja. Če podjetje pridobi imidž z blagovno znamko, samo opredeli ciljne stranke.

6.3 Vidik notranjih procesov

Tabela 16: Kazalniki notranjih procesov

Kazalniki Inel d. o. o.	Strateški cilji	Gibalo (bodočnost)
Število inovacij letno	3-5 novih proizvodov letno	Nadaljna vlaganja v raziskave in razvoj ter v izobražene kadre
Odstotek prodaje novih izdelkov v prihodkih	5 % prihodkov iz prodaje doseči z novimi produkti	Raziskave in razvoj ter poprodajne aktivnosti
Zadovoljstvo kupcev	Število reklamacij pri manj kot 1% poslov	Izhodna kontrola, testiranja izdelkov
Odzivni čas	Izpolniti naročilo v roku 60 dni	Planiranje nabave in izboljšava proizvodnega procesa

Kazalnike z vidika notranjih procesov razdelimo na dva procesa:

- razvojno-inovacijski proces,

- operativno-proizvodni proces

Kazalnika merjenja uspešnosti razvojno-inovacijskega procesa za Inel d. o. o. sta:

- število inovacij letno,
- odstotek prodaje novih izdelkov v celotnem prihodku.

Kazalnika operativno-proizvodnega procesa sta:

- kakovost storitev,
- kratki dobavni roki.

Merila uspešnosti kazalnika notranjih procesov:

- 3-5 inovacij letno,
- 5,0 % prihodkov doseženih z novimi proizvodi,
- zadovoljstvo kupcev,
- držanje dobavnih rokov.

Gibala dolgoročne uspešnosti notranjih procesov nam omogočajo uresničevanje strategije dolgoročne rasti. Prodaja inovativnih izdelkov zahteva stalen proces usposabljanja na vseh ravneh, sodobno tehnološko opremljenost, poznavanje potreb kupcev, dostop do strateških podatkov o trgih, konkurenci.

6.4 Vidik učenja in rasti

Tabela 17: Kazalniki učenja in rasti

Kazalniki Inel d. o. o.	Trenutno stanje	Strateški cilji	Gibalo (bodočnost)
Bruto količnik fluktuacije	1,35	Ohraniti količnik med 1,3-1,5	Vlaganje v usposabljanje zaposlenih
Usposobljenosti (VI. in VII. stopnja izobrazbe)	68%	Delež zaposlenih s VI. in VII. stopnjo izobrazbe nad 70 %	Vlaganje v usposabljanje zaposlenih, aktivno iskanje usposobljenih kadrov
Kazalnik doseganja bruto plače za panogo 72.190	98,2 %	120 %	Izbor poslov z dodano vrednostjo na zaposlenega nad 60.000 eur

$$\text{Bruto količnik fluktuacije} = \frac{\text{Prihod zaposlenih} - \text{Odhod zaposlenih}}{\text{Povprečno število zaposlenih}} \quad (3)$$

Kazalnik ohranjanje zaposlenih prikazuje bruto količnik fluktuacije, ki kaže predvsem na rast zaposlovanja in majhno število zaposlenih, ki odhajajo iz podjetja. Količnik fluktuacije

podjetja Inel d. o. o. kaže na visoko stopnjo ohranjanja zaposlenih. Hkrati pa lahko sklepamo, da so zaposleni zadovoljni z delovnim okoljem v podjetju.

Tabela 18: Bruto količnik fluktuacije

	2012	2013	2014	2015
Število zaposlenih na dan 1. 1.	11	17	23	26
Število novo zaposlenih	6	7	4	9
Število zaposlenih, ki so odšli iz podjetja	0	1	1	0
Število zaposlenih na dan 31. 12.	17	23	26	35
Bruto količnik fluktuacije	1,55	1,35	1,13	1,35

Kot je mogoče razbrati iz Tabele 18, je podjetje v zadnjih letih aktivno zaposlovalo nove kadre. V letu 2012 je bruto količnik fluktuacije znašal kar 1,55, v letu 2013 1,35, v letu 2014 1,13 v letu 2015 pa 1,35. Vzrok za tako velik porast števila zaposlenih je v povečanem obsegu dela oziroma povečanju naročil.

Do prekinitev delovnega razmerja prihaja zaradi različnih razlogov. Nekaterim vzrokom se ne moremo izogniti, lahko pa prispevamo k zmanjšanju odhodov. Prekinitev delovnega razmerja moramo ovrednotiti kot dober ali slab proces za podjetje. Prostovoljni odhod slabih kadrov je za podjetje celo zaželen, odhod dobrih kadrov pa je slab, saj to lahko privede do zmanjšanja produktivnosti, poslabšanja kvalitete storitev ter povečanja zamud pri dobavi. Odhodi dobrih kadrov so za podjetje slabi, saj zaposleni odnesejo znanja in sposobnosti drugam, uvajanje in izobraževanje novih zaposlenih pa je drago in zamudno. Potrebno je omeniti še drug vidik odhodov zaposlenih in sicer ostali delavci ter okolica negativno sprejemajo veliko število odhodov. Zato v podjetju Inel d.o.o. posvečajo veliko pozornosti zadovoljstvu zaposlenih.

Tabela 19: Struktura zaposlenih po izobrazbi

Stopnja izobrazbe	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
I.								
II.								
III.	1	6	1	4	1	4	2	5
IV.	3	18	4	17	5	19	4	11
V.	1	6	2	9	2	8	5	14
VI.	4	23	4	17	4	15	6	17
VII.	8	47	12	52	14	53	18	51

Izobrazbena struktura zaposlenih ostaja po letih približno enaka. Prevladuje delež zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe, ki se je gibal med 47 % in 53 %, delež zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe se je gibal med 17% in 23 %, delež zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe se je gibal med 6 % in 14 %. Izobrazbena struktura zaposlenih odraža način dela

v podjetju Inel d.o.o., saj del zaposlenih opravlja delo v proizvodnji za katero niso potrebna formalna znanja, preostali pa potrebujejo visoko strokovna in specializirana znanja, ki so jih pridobili na visokošolskih zavodih ter dodatnem izobraževanju. Delež zaposlenih z III. ali IV. stopnjo izobrazbe se giblje med 16 in 24 % in je v upadanju, saj podjetje povečuje število visoko usposobljenih kadrov. Pomembno je, da podjetje vlaga v razvoj novih tehnoloških, marketinških in managerskih znanj, ki omogočajo razvoj novih izdelkov, kar je prikazano v kazalniku strank, deležu prodaje novih izdelkov v prihodkih od prodaje.

Tabela 20: Kazalnik doseganja osnovne bruto plače glede na standardno klasifikacijo dejavnosti

	Inel d.o.o. 2015	Panoga 72.190
Stroški dela (v EUR)	1.149.665	70.992.631
Število zaposlenih	35	2.123
Stroški dela na zaposlenega (v EUR)	32.848	33.440
Kazalnik doseganja stroškov dela za panogo 72.190 (v %)	98,2	100

Podjetje dosega 98,2 % povprečne plače v panogi in bo z nadaljnjo rastjo podjetja preseglo koeficient doseganja bruto plače v dejavnosti nad 100 %. Podjetje je zastavilo cilj, da v naslednjih petih letih dosežejo 120 % povprečja v svoji panogi.

Gibala učenja in rasti z vidika uravnoteženih kazalnikov:

- usposobljenost zaposlenih,
- tehnološko okolje,
- prijetno delovno okolje,
- motivacija zaposlenih,
- upoštevanje predlogov in pobud zaposlenih.

SKLEP

Tradicionalni kazalniki uspešnosti poslovanja izhajajo iz podatkov računovodstva in ne zajemajo bodočega poslovanja, zato so postali nezadostni. Med različnimi sistemi merjenja uspešnosti je nastal uravnoteženi sistem kazalnikov, ki poskuša zajeti podatke iz finančnih in nefinančnih podatkov z ustvarjanjem sistema, ki uspešnost podjetja prikazuje s pomočjo štirih različnih vidikov uspešnosti.

Tako je v letu 1992 nastal uravnoteženi sistem kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov je na podlagi študija teorije modela ameriških avtorjev Roberta S. Kaplana in Davida P. Nortona ter številnih slovenskih strokovnjakov, kot je dr. Hočevar, dr. Rejc, dr. Tekavčič, dr. Možina in drugih, razkril koristnost modela v praksi. Analiza uporabnosti uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju Inel d. o. o. je pokazala, da je sistem posebej

uporaben za tehnološka in razvojno usmerjena podjetja, saj poleg doslej znanih uporabljenih finančnih kazalnikov in merjenja kakovosti izdelkov oziroma števila reklamacij načrtuje uvedbo sistema uravnoveženih kazalnikov, dolgoročne usmerjenosti in ne zgolj finančnih kazalnikov usmerjenih v preteklost.

Sistem uravnoveženih kazalnikov je primeren tudi za majhno podjetje s 35 zaposlenimi, kot je Inel d. o. o. Dosedanje merjenje uspešnosti je temeljilo predvsem na trimesečni in letni obravnavi finančnih kazalnikov v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi.

Po predstavitvi in obravnavi modela uravnoveženih kazalnikov v podjetju Inel d. o. o. so se lastniki in management podjetja odločili, da v letu 2017 uvedejo tudi druge nefinančne kazalnike, predvsem tiste, ki odražajo in udeležujejo poslanstvo, vizijo in strategije podjetja, ki temelji na razvoju novih, kupcem prilagojenih izdelkov visoke kakovosti, kratkem odzivnem času od naročila do dobave. Podjetje bo pred uvedbo sistema kazalnikov moralo določiti strateške cilje vseh 4 vidikov, na njih pa bo začelo graditi kazalnike, merila in gibalna uspešnosti.

Zavedanje, da je potrebno učenje na vseh nivojih in na vseh področjih, urejenost notranjih procesov inovacij in obvladovanje operativnih procesov bodo gibala bodoče uspešnosti, kar bo omogočilo kakovostne proizvode in ohranjanje obstoječih donosnih kupcev iz segmentov farmacije in predelovalne industrije. Urejenost notranjega vidika učenja in rasti ter odlično obvladovanje notranjih procesov bo omogočilo izpolnitev strateških in finančnih ciljev na trgih EU in ciljnih trgih izven EU ter podjetju omogočilo doseganje dolgoročno visoke rasti prihodkov, povečanju produktivnosti in dodane vrednosti ter donosnost kapitala, kar bo pomenilo zadovoljstvo zaposlenih in lastnikov, kar je predpogoj za dolgoročno uspešnost podjetja.

Pred pisanjem diplomske naloge sem prebral veliko strokovne literature, znanje in nove poglede na razvoj podjetja, ki sem jih pri tem procesu pridobil, bom aktivno uporabil pri svojem vsakodnevem delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Brown, G. M. (1996). *Keeping score-using the right metrics to drive world-class performance*. Boston: Productivity Press.
2. Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1984). *Business policy and strategic management*. Auckland: McGraw-Hill International.
3. Hočevar, M. (2002). Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. *IKS*, 29(11), 85–96.
4. Hočevar, M. (2003). Kako izboljšati računovodske informacije za poslovno odločanje. *IKS*, 14(27), 30–39.
5. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja akcijski pristop k strateškemu razmišljanju vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
6. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard business review*, 83(7), 71–79.
7. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000a). *The strategy focused organisation*. Boston: Harvard business school press.
9. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000b). *Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Možina, S. (2002). *Management - Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
12. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Rejc, A. (1996). *Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja podjetij v novem poslovnem okolju* (diplomsko delo) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Rejc, A. (1999). *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Tekavčič, M. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.). *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–692). Radovljica: Didakta.
20. Zaman, M., Hočevar, M., & Igličar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.